



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص : اتصال تنظيمي

دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة
اتصالات الجزائر لدى جمهورها الداخلي
دراسة ميدانية - مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة



من إعداد الطالبين

عمار زوييدة

فقيه رضوان

أعضاء المناقشة

عن الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ	دحو مليكة	مشرقا
جامعة مستغانم	أستاذ	بوثلجة رمضان	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذ	قايد طيطح نصيرة	ممتعنا

السنة الجامعية : 2019/2020

شكر وتقدير

** الحمد لله والشكر له أولاً ،الذي شرح لنا صدرنا ويسر أمرنا ،وخفف عنا
وزرنا ووقفنا في إتمام هذا العمل المتواضع ،ملك الملوك به استعنا وعليه
توكلنا فهو خير المتوكلين.

** لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لكل من
أسهم في إخراج هذه المذكرة إلى النور ؛وأخص بذلك أستاذتنا المحترمة
"دحو مليكة" على تفضليها قبول الإشراف على هذه المذكرة ،وعلى النصائح
والتوجيهات القيمة،رغم كثرة الارتباطات و الانشغالات فجزاها الله كل خير
** إلى كل من ساهم بمدنا بالمساعدة و العون ،ولو بالكلمة الطيبة من
قريب أو من بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

إلى الينبوع لذي لا يمل العطاء.. إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة
من قلبها.. وملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و سر
الوجود.. إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و جناحها بلسم جراحي..

أمي الغالية.

إلى من كلة الله بالهبة و الوقار.. إلى من علمني العطاء بدون
انتظار.. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار.. أرجو من الله ان يمد في عمرك
لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار..

والدي العزيز

إلى كل أصدقائي الذين تقاسمت معهم مشواري الجامعي
وكل من ساعدني من قريب وبعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع .

زوبيدة

الإهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل و أعطانا القدرة على التدبر في هذا الكون
لنرسم غايتنا للنجاح و التفوق.

أهدي ثمرة عملي إلى من كانت سندي في السراء و الضراء ، إلى نبع الحنان، هبة
الرحمن إلى من قدمت لي كل الدعم لأجتهد و تراني متفوقة، إلى من يعجز اللسان على
التناء عليها و القلم عن وصف فضلها ، إلى من تحت أقدامها الحنان " أمي الغالية" .

إلى من أنار لي العينين ، إلى من أشعل مصباح الأمل و أطفأ ظلمة جهلي إلى من
تعب لراحتي و سهر لنجاحي، إلى من علمني أن الحياة صبر و عطاء ، إلى خير قدوة لي
في الحياة " أبي الغالي".

إلى الأصدقاء و الأخوة الذين عرفتهم و ولدتهم ظروف الحياة

ولا أنسى الذين عرفتهم في مشواري الدراسي

رضوان

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة شكر
أ	الفهرس
هـ	قائمة الجداول والأشكال
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	1- الإشكالية
05	2- أهداف الدراسة
05	3- فرضيات الدراسة
06	4- أهمية الدراسة
06	5- أسباب اختيار الموضوع
07	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
14	7- الدراسات السابقة
18	8- النظريات المفسرة للدراسة
19	9- منهج الدراسة
20	10- عينة الدراسة
21	11-المجال الزمني و المكاني
21	12-صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة	
23	تمهيد
24	المحور الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة
24	1-1- مفهوم الاتصال الداخلي
24	1-2- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة

30	1-3- وسائل الاتصال الداخلي
32	1-4- أهداف الاتصال الداخلي
34	1-5- أهمية الاتصال الداخلي
35	1-6- شبكات الاتصال الداخلي
39	1-7- وظائف الاتصال الداخلي
40	1-8- معوقات الاتصال داخل المؤسسة
41	المحور الثاني: المؤسسة الخدمائية وجمهورها الداخلي
41	2-1- ماهية المؤسسة: الأنواع والأشكال والسمات
46	2-2- أهداف المؤسسات ووظائفها
50	2-3- ظهور المؤسسة الخدمائية وأهم أسسها
54	2-4- خصائص وعناصر ووظائف المؤسسة الخدمائية
57	2-5- تصنيف الخدمات في المؤسسات الخدمائية
62	2-6- البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الخدمائية
66	2-7- العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الخدمائية
73	2-8- عوائق المؤسسة الخدمائية وآفاقها
78	2-9- الجمهور الداخلي للمؤسسة
83	المحور الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة
83	3-1- الصورة الذهنية النشأة والأنواع
86	3-2- وظائف وبرامج الصورة الذهنية
88	3-3- مكونات صورة المؤسسة
90	3-4- الصورة الذهنية للمؤسسة: المكونات والعوامل
92	3-5- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة
94	3-6- مراحل تكوين الصورة الذهنية
95	3-7- خصائص الصورة الذهنية وتصنيفاتها
99	3-8- أهمية الصورة الذهنية
101	3-9- وسائل وإجراءات تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة

107	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر مستغانم	
109	تمهيد
110	1_ بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
117	2_ تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر مستغانم
117	3_ الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر مستغانم
120	4_ عرض النتائج وتحليلها
136	5_ نتائج الدراسة
136	5-1- نتائج عامة
139	خلاصة الفصل الثالث
141	خاتمة
143	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

1_ قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
120	توزيع أفراد العينة حسب متغير	1.iii
120	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2.iii
121	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	3.iii
122	نوع الوظيفة	4.iii
123	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	5.iii
123	طبيعة الاتصال السائد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر	6.iii
124	مستوى الاتصال الغالب في مؤسسة اتصالات الجزائر	7.iii
125	نوع الاتصال السائد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر	8.iii
126	أشكال الاتصال الغالبة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر	9.iii
126	طرق الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر	10.iii
127	نوع الوسائل الأكثر استخداما من طرف الموظفين	11.iii
128	طبيعة استخدام وسائل الاتصال من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر	12.iii
129	إمكانية حصول الموظف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب	13.iii
130	سهولة اتصال الموظفين بالمدير	14.iii
131	مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالاتصال الداخلي	15.iii
131	كيفية اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالاتصال الداخلي	16.iii

قائمة الجداول والأشكال

132	وجود موظف مكلف بالاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر	17.iii
133	الهدف العام من الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر	18.iii
134	العوامل التي تؤثر على الاتصال الداخلي	19.iii
135	تقييم الموظفين لاستخدام وسائل الاتصال من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للقيام بالعمليات الإدارية	20.iii
136	طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والصورة المشكّلة للموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر	21.iii
136	تأثير المشاكل والاضطرابات الداخلية على صورة المؤسسة	22.iii
137	العوائق التي تحول دون تشكيل صورة ذهنية حسنة عن مؤسسة اتصالات الجزائر	23.iii

قائمة الجداول والأشكال

2_ قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة	1.ii
28	هيكل قنوات الاتصال الصاعدة و الهابطة و الأفقية في المنظمة	2.ii
29	أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة	3.ii
35	نمط شكل العجلة	4.ii
36	نمط الدائرة	5.ii
37	نمط شكل السلسلة	6.ii
38	نمط الكامل المتشابك	7.ii
68	نمط الهيكل التنظيمي المفلطح للمؤسسة الخدماتية	8.ii
69	نمط الهيكل المصنوفي للمؤسسة الخدماتية	9.ii
89	أهم مكونات الصورة الذهنية	10.ii
93	نموذج العلاقة بين فلسفة وثقافة المؤسسة وصورتها الذهنية	11.ii
116	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	12.iii
117	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (وحدة مستغانم)	13.iii

المقدمة

لقد حظي الاتصال الداخلي باهتمام كبير من طرف الباحثين والقادة الإداريين عند دراسته لسلوك الأفراد في المجتمعات.

يعتبر الاتصال شريان المنظمة النابض، بحيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. وانطلاقاً من أنه آلة لخلق التفاعلات الاجتماعية التي تعمل على بناء تنظيمات إنسانية تنظمها قواعد وقوانين فالالاتصال يلعب دوراً بالغ الأهمية في أي منظمة أو مؤسسة أو منشأة، نتيجة لما يقوم به من تنسيق للأعمال والنشاطات داخل المؤسسة، وكذا نشر توزيع مختلف المعلومات والبيانات كونه عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة. فهو شرح المناخ السائد في المؤسسة فإذا كانت هذه الأخيرة يسودها التفاهم والشعور المشترك وتبني المخطط والسياسة المتبعة.

يمكن الحكم على أن الاتصال فعال ويرقى لبلوغ الأهداف التي وجدت المؤسسة لأجلها، فبدون اتصال جيد وفعال يعجز المرؤوسين عن التعامل أو تبادل المعلومات أو البيانات مع رؤسائهم ومسؤوليهم وهذا ما يؤدي إلى إعاقة عملية اتخاذ القرار السليم أو الرشيد لأن القرار الجيد والفعال يجب أن يكون عصارة تشاور واتصالات بين كل المعنيين بهذه العملية في أي مؤسسة مهما كانت أهدافها وهذا ليجد تجاوباً في الواقع.

والى جانب الاتصال نجد الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة، نظراً لما تقوم به من دور هام في تكوين الانطباعات والآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك.

أصبحت الصورة الذهنية هدفاً أساسياً تسعى إليه جميع المؤسسات التي تنتشد البقاء والاستمرار، وقد ازدادت أهميتها في الآونة الأخيرة حيث طرحت عدة تساؤلات للنقاش تتعلق بمدى الحاجة إلى مؤسسات قوية وقادرة على أداء ما يستند إليها من مهام في كل التطورات الجديدة التي عرفتها الساحة الدولية.

وبالتالي أصبح للاتصال والصورة الذهنية أهمية كبيرة وهي تزداد يوماً بعد يوم لدى المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها في مختلف أنحاء العالم، وإذا أخذنا المؤسسات

الجزائرية على سبيل المثال نجدها قد بدأت تولي أهمية كبيرة ومتزايدة للاتصال خاصة الداخلي وكذلك تهتم بصورتها وسمعتها.

ومن بين هذه المؤسسات نجد "اتصالات الجزائر"، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الاتصال الداخلي بها وعلى كيفية تشكيل الصورة الذهنية عنها.

وللإلمام بهذا الموضوع وبعض جوانبه سنقوم بدراسة إحدى أهم مؤسسات حيث تم تركيزنا على مؤسسة "اتصالات الجزائر" بمستغانم " ولدراسة الموضوع قمنا بوضع الخطة التالية:

1- الخطة العامة للدراسة:

نحاول فيه الإلمام بجمع شروط البحث العلمي نذكر منها :
الإشكالية، التساؤلات، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، وبيان أهداف الدراسة، أهميتها ويحدد مفاهيمها، الدراسات السابقة، النظرية المفسرة للدراسة، منهجها، عينتها، وبيان أدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة .

2- الخطة التفصيلية للدراسة:

والذي تم فيه التعرف على ثلاثة عناصر تمثلت في:

- 1- الاتصال الداخلي في المؤسسة .
- 2-دراسة نظرية المؤسسة الخدماتية وجمهورها الداخلي .
- 3-الصورة الذهنية للمؤسسة

3- الخطة المنهجية للدراسة :

- 1_ بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
- 2_ تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر مستغانم
- 3_ الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر مستغانم
- 4_ عرض النتائج وتحليلها
- 5_ نتائج الدراسة



الفصل الأول
الإطار المنهجي

1-الإشكالية :

يعد الاتصال من المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين و الباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما و السلوك التنظيمي خصوصا. وقد رافق الاتصال الحياة الإنسانية منذ البداية لمدى أهميته .وانطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية .من هذا كان الاتصال المؤسساتي اقدم المجالات التي تهتم بها الدراسات العصرية بمختلف أنواعها سواء كانت إدارية أو تجارية أو خدماتية.حيث أن هذا النوع من الاتصال يكتسب أهمية بالغة في الإدارة المحلية من حيث تسييرها وزيادة مردوديتها ورفع أدائها وذلك لا يكون إلا من خلال وجود اتصالات إدارية فعالة داخل المؤسسة .ويعتبر الاتصال الداخلي خزان الطاقة الذي يوفر الحركة والاستمرارية لأي نظام عموما و المؤسسة خصوصا.وهذه الأخيرة يمكنها كسب ثقة أفرادها وكذلك تحسين صورتها لديهم،حيث تعتبر الصورة الذهنية للمؤسسات واحدة من أهم المرتكزات والمكتسبات التي تراعيها إدارة المؤسسات وتمنحها درجة كبيرة من الاهتمام ،لذلك تسعى كل منشأة إلى تحسين صورتها. حيث لا تستطيع أي مؤسسة العمل في أجواء ومناخات ما لم تكن مدركة لطبيعة الصورة المشكلة عنها لدى جمهورها الداخلي .و المؤسسة الخدماتية من بين المؤسسات التي تحتاج إلى جمهورها لكي تستمر وتحافظ على مكانتها بين المؤسسات المنافسة ذلك أنها لا تسعى إلى الربح.

هذا الأخير الذي يتطلب الاستقرار ضمن جمهورها الداخلي وباعتبار أن مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الخدماتية ذات طابع اتصالي .والتي برزت مؤخرا بشكل ناشط بين المؤسسات الجزائرية،ارتأينا في دراستنا إلى الاتصال الداخلي وعلاقته بتشكيل وتحسين صورة هذه المؤسسة لدى جمهورها الداخلي ومعرفة ما إذا كانت صورة المؤسسة تلعب دورا مهما في استمرارها لدى جمهورها الداخلي.ومن خلال ما تطرقنا إليه نطرح التساؤل التالي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.

وللإجابة على إشكالية البحث يجب علينا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

➤ ما هي أشكال ووسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

➤ هل توجد علاقة بين الاتصال الداخلي و الصورة الذهنية لمؤسسة اتصالات

الجزائر؟

➤ ما هي المكانة التي يحظى بها الاتصال الداخلي عند جمهورها الداخلي المؤسسة

اتصالات الجزائر؟

➤ ما هي العوائق التي تقف دون تشكيل صورة ذهنية حسنة عن مؤسسة اتصالات

الجزائر؟

2- أهداف الدراسة :

ككل بحث أو دراسة هناك أهداف توضع وتحدد بدقة بغية الوصول إليها من خلال تناولها

لهذا الموضوع ونذكر منها :

-إثراء البحث العلمي بالتطرق إلى أحد مواضيع الهامة في الاتصال وتزويد المطالب

بمرجع جديد .

-المساهمة في تسليط الضوء على موضوع دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة

الذهنية للمؤسسة الخدماتية (اتصالات الجزائر)

-اهتمام المؤسسة الخدماتية بتطبيق الاتصال الداخلي وإبراز دوره وفعالته في تحسين

صورة مؤسستها وتحقيق أهدافها .

3- فرضيات الدراسة

تعتمد دراستنا على فرضية رئيسية وخمس فرضيات فرعية فرضية رئيسية:

للاتصال دور كبير في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة اتصالات الجزائر عند جمهورها

الداخلي.

الفرضيات الفرعية:

- يتغلب على مؤسسة اتصالات الجزائر الاتصال الرسمي.
- يحظى الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر أهمية كبيرة ومكانة عالية عند جمهورها الداخلي.
- الهدف العام من الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر هو تحسين أداء الموظفين.
- العلاقة بين الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر وتحسين الصورة الذهنية هي علاقة ايجابية.
- العوائق التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في تشكيل صورة ذهنية حسنة في مؤسسة اتصالات الجزائر هي المشاكل الداخلية بين الموظفين.

4- أهمية الدراسة :

يعتبر الاتصال الداخلي خزان الطاقة الذي يوفر الحركة الاستمرارية لأن نظام عموما و المؤسسة خصوصا، وعليه فالعملية الاتصالية لا تتوقف عن نقل الإستراتيجية و المتابعة من المستويات العليا بل تتعداه إلى الإبداع وتغيير صورة الإدارة إلى الأحسن وفق خطة اتصال داخلي محكمة تتفاعل فيها كل العناصر لذلك من الضروري معرفة أهمية ودور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة . حيث أن العملية الاتصالية تعتبر العمود الفقري و المحرك الأساسي للمؤسسة وهذا ما يخلق للجمهور الداخلي فرصة الثقة و الالتزام للمؤسسة التي يعملون بها .

5- أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب عديدة دعتنا إلى اختيار هذا البحث منه ما هو ذاتي وما هو موضوعي ويتمثل في :

-ارتباط الموضوع بميدان تخصصنا .

-معرفة مدى تطبيق الاتصال في المؤسسة خاصة مؤسسة اتصالات الجزائر .

- الرغبة في تطبيق المعارف النظرية و المنهجية المكتسبة .
- معرفة التقنية الاتصالية المطبقة من طرف المؤسسة مدى درجة فعاليتها .
- الميل إلى البحث عن أهمية الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة .
- معرفة مدى قدرة الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة .
- إثراء مكتبة علوم الإعلام و الاتصال بدراسة ميدانية عديدة عن دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية مؤسسة اتصالات الجزائر .

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

❖ الدور:

أ- لغة: يعرف الدور لغة: من دار يدور دورا، أي ترك باتجاهات متعددة في مكانه¹. ويعني التحرك باتجاهات عديدة بشكل دائري، ويعرف أيضا: كلمة مستعارة من المسرح، وأول من استعملها بهذا المعنى هو العالم نتشه، حيث أن الفرد يمثل مجموعة من الأدوار على خشبة المسرح، ومعناه أن المسرح² يشبه التنظيم الاجتماعي وأفراده يمثلون تلك الأدوار حسب اختلاف مراكزهم. يعرفه معجم الوسيط: دار يدور، دورانا: طاف حول الشيء، ويقال الفلك مداره³. وتعني توترات الحركة بغير ثبوت ولا استقرار.

اصطلاحا: الدور سلوك متوقع يرتبط بوضع اجتماعي معين، وللدور معنى إستراتيجي وآخر معياري، والمعنى الإستراتيجي يقصد به المعنى الذي يرتبط له مثال ارتباط دور معين بجنس معين، أما المعنى المعياري فهو الذي يتوقع الدور والدور المقابل، ويتم تحديد هذا المعنى طبقا لما يعتقد أنه الوضع الصحيح الذي يجب أن يتبع⁴، ويعني أن

¹ عصمت على علم الاجتماع الأمني والمجتمع، دط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص14

² المرجع نفسه: ص 15.

³ المعجم الوسيط: مكتبة الإسكندرية للنشر والتوزيع، تركيا، 2000، ص 31

⁴ عصمت علي: مرجع سابق، ص 15.

للدور معنيان معنى مرتبط بالدور ومعنى مرتبط بتوقع الدور الذي يعتقد أنه الوضع الصحيح.

كما يعرف الدور: "أنه مجموعة من النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة، وتحتوي على مواقف وقيم وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة¹. فالدور مجموعة نماذج مرتبطة بمكانة ما، تحتوي على سلوكيات متعارف عليها من قبل المجتمع.

ج- إجرائيا: مجموعة أفعال مكتسبة يؤديها الفرد في موقف تفاعلي إجتماعي، وهو مجموعة خدمات إذ تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة دوافع إذا تعلق الأمر بالشخص، أما الدور حسب دراستنا فهو دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية، أي مجموعة الخدمات والنماذج التي يؤديها الاتصال الداخلي لتشكيل صورة ذهنية عن الجامعة.

❖ الاتصال:

أ- لغة: ورد تحديد المصطلح في قاموس المحيط ولسان العرب على أنه مشتق من وصل والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية فوصل الشيء إلى الشيء. وصول وتوصل إليه والذي يعني انتهى إليه وبلغه، وهي أيضا المواصلات والبلاغ، ومعناه أن الاتصال لغة يعني الوصول والبلوغ إلى الشيء المراد الوصول إليه.

ب- اصطلاحا: يعرف الاتصال اصطلاحا على أنه: نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات بالإضافة إلى التوزيع والتفاوض²، أي أنه نقل معلومات من شخص إلى آخر. كما يعرف على أنه نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو

¹ المرجع نفسه، ص 16.

² كمال حمدي أبو الخير: إدارة المكاتب بين ثورة الاتصالات ونظم المعلومات، د ط مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص 130.

باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصاءات بقصد الإقناع والتأثير على السلوك¹، معناه نقل المعلومات باستعمال وسائط كالرموز قصد التأثير في الطرف الآخر، ويمكن تعريف الاتصال على أنه: "عملية تفاعل إجماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورة ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور عن طريق الرموز، وما يعرف بالمشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف²، ويعني نقل معان ذهنية مشكلة في العقول ومشاركة بين الناس في حالات الاتفاق والاختلاف.

ج إجرائيا: الاتصال يعني التفاعل بين طرفين يشمل نقل المعلومات والتجارب والأفكار من أجل الإقناع والتأثير على سلوك الأفراد.

❖ الاتصال الداخلي:

أ- اصطلاحا: عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين³، معناه له هدف معين.

يعرف أيضا: عملية تتضمن النقل والترديد والتحقق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف المؤسسة بفاعلية⁴، وتعني أن الاتصال الداخلي رسائله هادفة. كما يعرف أنه تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات⁵.

ب- إجرائيا: الاتصال الداخلي للمؤسسة عملية تتضمن نقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة جيدة، ويضم نظام الاتصال داخل المؤسسة مجموعة عمليات اتصالية تنشأ داخل المؤسسة حيث لكل مؤسسة دعائمها الاتصالية الخاصة مثل لوحة الإعلانات، الشبكة الهاتفية وغيرها .

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 165.

² كمال حمدي: مرجع سابق، ص 130

³ محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2001، ص 15

⁴ عبد الغفور بونس: نظريات التنظيم والإدارة، دط، المكتب العربي الحديث، مصر، 1997، ص 302.

⁵ عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، دط، دار نشر المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص 226.

❖ الصورة الذهنية:

أ- لغة: عرفها قاموس ويبستر في طبعته الثانية أنها تشير إلى التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء ومحاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة، وهي أيضا استرجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته الحواس: الرؤية والسمع أو اللمس أو الشم أو التذوق¹، معناه أنها استرجاع لما أدركته الحواس أو ما اختزنه العقل.

يعرف هولستي الصورة بأنها مجموعة معارف الفرد ومعتقداته في الماضي والحاضر والمستقبل، التي يحتفظ بها الفرد وفقا لنظام معين، عن ذاته وعن العالم الذي يعيش فيه²، وهو يعني كل المعلومات التي يختزنها الفرد في ذاكرته ولكنها مرتبة وفقا لبعض الأسس مثل التفضيل والتمييز وذلك لأن الصورة الذهنية، تعني تحديد بعض معالم الشيء المراد صنع صورة له في الذهن وهو ما يعني تمييز جوانب بعينها للاحتفاظ بها في الذاكرة ويعني أنها مجموعة من المعارف تخزن في الذاكرة تحدد معالم الشيء المراد تذكره وتصوره.

ب- اصطلاحا: الصورة الذهنية في العلاقات العامة تعني: الانطباع الصحيح والحقيقي، أي أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحا أو غير صحيح، لأنه يكون صحيح إذا كونه معلومات صحيحة، ويمكن أن يكون خاطئا إذا كونه معلومات خاطئة، كما أن تأثير العواطف في تحديد معالم الصورة الذهنية يضيف إليها بعد آخر في رؤية الواقع وعدم تكوين الصورة بناء على معطيات ومعلومات يتلقاها الأفراد على نحو لا يتفق مع الحقيقة بتأثير الاستعدادات السابقة للأفراد ذات الصلة بما يتم إدراكه³.

¹ على عوجة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، دط، دار عالم الكتاب، القاهرة 2003، ص 10.

² سلافه فاروق الزغبى: صورة العرب في الإعلام الأمريكي، ط1، دار ورد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 96

³ على عوجة: مرجع سابق، ص 11.

برى روبنسون وبارلو أن المفهوم البسيط لمصطلح صورة المؤسسة يعني الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسة والمنشآت المختلفة وقد تكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية رشيدة وقد تعتمد على الأدلة والوثائق، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم.

الصورة الذهنية عملية حركية ديناميكية تتغير وتبدل بحسب تطور الواقع الاجتماعي، وتغير الأوضاع الاقتصادية، والظروف السياسية والثقافية لذلك فهي لا تتصف بالثبات والجمود وإنما تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر، فتتطور وتنمو وتقبل التغير وتكون من تفاعل الإنسان بعوامل عديدة منها المكان الذي يحيا فيه وموقعه من العالم الخارجي، والعلاقات الشخصية وروابط الأسرة¹، معناه أن الصورة الذهنية تتكون بحسب الواقع الاجتماعي المعاش.

جـ_ إجرائيا: الصورة الذهنية هي نتاج نهائي للانطباعات الذاتية، التي تتكون عن الأفراد والجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب ما، ويمكن أن تكون لها تأثيرات على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة أو غير المباشرة، وترتبط² هذه التجارب بحياة الأفراد وعقائدهم بغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات فهي تمثل واقعا صادقا لأصحابها.

¹تيسير المشاركة: العربي وصورته في ظل العولمة والفضائيات والإنترنت، دط، دار الرشيد، عمان، 1999، ص

365

²عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007، ص: 24.

❖ مفهوم المؤسسة الخدمائية:

مفهوم المؤسسة:

أ- لغة: كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة "Entreprise"¹، أما في اللغة واستنادا إلى القاموس العربي المورد: " فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة"².
 ب. اصطلاحا: يرى دروكر أن المؤسسة عبارة عن: " مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة، تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية في المجتمع، الجماعة أو العائلة، بتصميم قصدي ولا تعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان ولا على حاجاته البيولوجية، ومع ذلك فقد صممت بصفاتها انتسابا بشريا لتدوم مدة معتبرة
 ج. إجرائيا: هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها)، التي تشغل فيما بينها وقت تركيب معين قصد إنجاز وأداء المهام المنوطة بها.

❖ المؤسسة الخدمائية:

أ. اصطلاحا: هي كل وحدة قانونية سواء كانت مادية أو معنوية تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية، وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بالإنتاج وتبادل السلع³.
 أما بالنسبة لمصطلح خدمات فقد عرفها لستاتون على أنها: " النشاطات غير المحسوسة التي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى"⁴.

كما يعرفها " Bakke " بيك: " هي نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية المادية ، المالية، الفكرية

¹البعلكي، قاموس عربي - إنجليزي، دار المعلم للملايين، د ط، 1996، ص: 06

²فضيل دليو: اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة علاقات مع الصحافة، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2003، ص: 19.

³رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية، ط1، عمان، 2013، ص: 91.

⁴فريد كورل: تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2009، ص: 61

والطبيعية، في نظام متميز فريد لحل المشكلات، تعمل على إشباع الرغبات. والواقع أن السمة الرئيسية للمؤسسة الخدماتية هي وجود عناصر بشرية تتفاعل فيما بينها، لتحقيق الأهداف المرجوة اجتماعياً¹.

كما تعرف المؤسسة الخدماتية على أنها: " منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية، بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح عن طريق إشباع حاجات ورغبات الزبون، كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم الخدمات ذات المستوى المرغوب من الجودة².

ب. إجرائياً: المؤسسة الخدماتية هي كل كيان تنظيمي يتكون من مجموعة من الموارد البشرية والتقنية والمالية، والتي تهدف إلى إنتاج خدمات موجهة إلى إرضاء الزبون.

❖ مفهوم الجمهور الداخلي للمؤسسة: يقصد به جمهور المؤسسة، وهو يشمل مجلس الإدارة والرؤساء والمرؤوسين من الموظفين والمستخدمين والعمال، كما يشمل حملة الأسهم أيضاً، وتسعى المؤسسة إلى التعامل الجماهير الداخلية لتحقيق الاستقرار لها وتنمية الإحساس بالولاء والانتماء نحوها، وما يترتب على ذلك من تبني هذه الجماهير السياسات المؤسسة وأهدافها والدفاع عنها³.

كما يعرف الجمهور الداخلي للمؤسسة بأنه: " كافة العاملين الذين تضمهم المؤسسة في أقسامها ومستوياتها الإدارية المختلفة، حيث تهدف إلى التعامل مع الجماهير الداخلية من أجل تحقيق استقرارهم"⁴.

¹ محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية، 2000، ص: 15

² عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص: 30،

³ محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، مرجع سابق، ص: 979

⁴ غريب عبد السمیع: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، دط، مصر، 2006، ص: 104

7- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية - دراسة

ميدانية المؤسسة الأملاح بقسنطينة

- أعدت هذه الدراسة من قبل الطالبة القصير رزيقة، السنة الجامعية 2006/2007،

جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الإعلام

والإتصال، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، بإشراف الدكتور حسين خريف.

تناولت إشكالية الدراسة العلاقات العامة ودورها في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية،

وأهمية الصورة الذهنية الحسنة لدى جمهور المؤسسة الخارجي.

تفرعت من هذه الدراسة جملة من التساؤلات، والتي تمثلت فيما يلي:

✓ كيف تساهم مصلحة العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة

الاقتصادية لدى جمهورها الخارجي؟

✓ هل تحظى مؤسسة الأملاح بمعرفة واسعة في أوساط أغلب جمهورها؟

✓ هل تحظى منتجات المؤسسة الخدمائية بتقدير جمهورها الخارجي؟ هل تحظى

مؤسسة الأملاح بثقة جمهورها؟

اعتمدت الباحثة في دراستها على عدة فرضيات تمثلت فيما يلي:

الفرضية الأولى: يساهم نشاط العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة

الأملاح بقسنطينة لدى جمهورها الخارجي؛

الفرضية الثانية: تحظى مؤسسة الأملاح بقسنطينة بمعرفة واسعة في أوساط جمهورها

الخارجي؛

الفرضية الثالثة: تحظى منتجات مؤسسة الأملاح بقسنطينة بثقة جمهورها الخارجي؛

الفرضية الرابعة: تركز المؤسسة في علاقاتها العامة على الوسائل المطبوعة.

اعتمدت الباحثة أيضا على المنهج الوصفي حيث اتبعت أسلوب المسح، كما استخدمت عدة أدوات لجمع البيانات من بينها الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان.

لتصل الباحثة في الأخير إلى النتائج التالية

بالنسبة للفرضية الأولى: توصلت الدراسة إلى أن الزبون لم يتعامل لأول مرة مع المؤسسة، حيث أن نسبة معرفته للمؤسسة لا تقل عن 78.33%، كما يملك الزبون فكرة عن بعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة حيث أن أغلب الزبائن يعتقدون أن المؤسسة معروفة لدى أغلب جمهورها، وهي بالنسبة لهم معروفة جيدا.

أما بالنسبة للفرضية الثانية: فقد حظيت منتجات مؤسسة الأملاح بتقدير جمهورها الخارجي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الزبون يضع منتجات المؤسسة بالمرتبة الأولى مقارنة مع منتجات أخرى بنسبة 85 %، كما أن الزبون راض عن منتجات المؤسسة وذلك بنسبة 98%.

من خلال هذه النتائج توصلت الباحثة إلى صدق الفرضية الثانية، أي أن منتجات مؤسسة الأملاح تحظى فعلا بتقدير جمهورها الخارجي.

بالنسبة إلى نتائج الفرضية الثالثة: أثبتت الدراسة أن هناك العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة على خلاف المطبوعات وهي المعارض بنسبة 71.66%، وأن هناك من الزبائن من تحصلوا على محتويات المطبوعات كما أنها أضافت لهم معلومات جديدة بنسبة 100% كما اقترح معظم الزبائن استعمال ألوان أكثر جاذبية بنسبة 67.44%

من خلال هذه النسب يتبين صدق الفرضية الرابعة، حيث تركز المؤسسة في علاقاتها العامة على الوسائل المطبوعة أكثر من الوسائل الأخرى.

تقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في الشق الثاني، وهو متغير الصورة الذهنية كما تقاطعت في المبحث الثاني (الاتصال الداخلي في المؤسسة)، وتختلف معها في طبيعة الجمهور و المؤسسة، حيث ارتكزت هذه الدراسة على المؤسسة الاقتصادية والجمهور الخارجي،

بينما نحن اعتمدنا على المؤسسة الخدمائية والجمهور الداخلي. كما تتقاطع أيضا في المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي.

الدراسة الثانية: دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية

اعتمدت هذه الدراسة من قبل الطالب عمر عزوز السنة الجامعية 2009/2010، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، وهي مذكرة لنيل شهادة درجة الماستر علم الاجتماع تخصص تغيير اجتماعي، بإشراف الدكتور نور الدين حقيقي.

تناولت إشكالية الدراسة أهمية الاتصال داخل المؤسسة بمختلف أنواعها خاصة في الإدارة المحلية، وكذلك أهمية وجود اتصالات فعالة تمكن القيادات من متابعة مختلف المواقف و التطورات، بالإضافة إلى تسيير العاملين وحسن توجيههم لمواجهة أعباء العمل.

تفرعت من هذه الدراسة جملة من التساؤلات، هي كالآتي:

✓ ما هو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على المستوى الوظيفي لدى العاملين؟

✓ هل تعدد وسائل الاتصال الداخلي تؤثر على أداء الموظفين؟

✓ هل هناك عوامل تؤثر في عملية الاتصال تساهم في التأثير على الموظفين؟

اعتمد الباحث في دراسته على عدة فرضيات تمثلت فيما يلي:

الفرضية الأولى: إن الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين؛

الفرضية الثانية: إن تعدد وسائل الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين؛

الفرضية الثالثة: هناك عدة عوامل ذاتية وغير ذاتية تؤثر إيجابا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية، مما يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين اعتمد الباحث

في دراسته على المنهج التحليلي والمنهج الكمي، كما اعتمد على عدة أدوات لجمع البيانات وهي: الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

توصل الباحث في دراسته إلى أهم النتائج، وهي كالآتي:

أغلبية المبحوثين يقرون أن النمط الإداري الساري في المؤسسة هو نمط متاهل، إذ يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرار، كما أقرّوا أيضا بأن عملية الاتصال تكون حسنة في حالة ما إذا سمحت الإدارة للعمال بالتعبير وبكل حرية عن انشغالاتهم واهتماماتهم. كما أكد أغلبية العمال أن الأداء الوظيفي يرتفع من مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات، وأن السياسة الإدارية تكبت مواهبه وتعيقه عن تأدية وظائفه حيث أن عدم إعطاء حرية التعبير للموظف يشكل عائقا اتصاليا على العملية الاتصالية، أيضا، توصلت الدراسة إلى أن الاختلافات الحزبية لا تشكل عائقا اتصاليا خطيرا كالذي تشكله الاختلافات بين الجنسين (الذكر والأنثى) وهنا تم التوصل إلى التأكد من صحة الفرضية التي تنص بأنه هناك عوامل ذاتية وغير ذاتية تؤثر على عملية الاتصال، مما يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين.

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في الاتصال الداخلي ودوره في المؤسسة، وتختلف في المتغير الثاني حيث عالجتنا في دراستنا متغير الصورة الذهنية بينما ركزت هذه الدراسة على متغير الأداء الوظيفي.

استعملت الدراستين نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي ونفس أدوات جمع البيانات (الاستمارة، المقابلة، المقابلة)

8- النظريات المفسرة للدراسة:

هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطوير دراسة الاتصال وفيما يلي سنحاول عرض النظرية التي تناولت الاتصالات التنظيمية للمؤسسة.

01_ النظرية البنائية الوظيفية: يعتبر الفكر الوظيفي قديم قدم علم الاجتماع، وهناك من يرجعه إلى كونفشيوس وتلاميذه، من خلال اهتمامهم بوظيفة الدين في حياة المجتمع. ومصطلح الوظيفية يحمل أكثر من معنى لكثرة الخائضين فيه ابتداء من دور كايم وسبينز وبارسونز وروبرت ميرتون، الوظيفية هي الدور الذي يلعبه عنصر من عناصر النسق الاجتماعي في الحفاظ على هذا النسق واستمرارها¹، ومن هنا فإن الوظيفية تهتم بتحليل العلاقة بين النظام ككل والوحدات المكونة لهذا النظام. تقوم النظرية الوظيفية على عدة فرضيات ومبادئ²:

01- لكل مجتمع عوامل وقوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتميزة تخلق نظام إعلامي قوي يستخدم الآراء ووظائف متعددة ومتنوعة تساهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع، أي أن هذه الوظائف تقوم بدورها في تغيير المجتمع.

02- "استخدم علماء الاجتماع هذا المعنى للبنائية الوظيفية بطريقة أقرب للمعادلات الرياضية، علاقة الظاهرة الاجتماعية أس" مع الظاهرة "ص"، وأن "س" تتغير بتغير الظاهرة "ص" وعلى الرغم من اختلاف هذا الاستعمال اختلافا واضحا إلا أنهما متكاملان على اعتبار أن كافة أجزاء النسق تساهم مع بعضها البعض بما يطرأ على البعض الآخر من تغييرات من الأمور المسلم بها. وأنه لا يمكن فهم الجزء إلا في إطار الكل "

03- "يستخدم بعض العلماء التحليل الوظيفي للتعبير عن دراسة الظواهر الاجتماعية كعمليات أو آثار البناءات اجتماعية معينة، ومن هنا جاء مفهوم التحليل البنائي الوظيفي

¹ رايح كعباش : علم اجتماع التنظيم، مخير علم الاجتماع والاتصال، ط1، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2006، ص 155.

² بسام عبد الرحمان المشايقة : نظريات الإعلام، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 33.

خاصة في أعمال الكوت وبارسونز هربرت سبينز في دراستهم للتنظيم، ولعل أوضح فائدة هي إتاحة فرصة دراسة التنظيم من منظور واسع نسبيا إذا ما قورن بالمنظور الذي يتبناه دارسوا الجماعات الصغيرة.¹ "

انطلاقا مما سبق، اعتمدنا في دراستنا على نظرية البنائية الوظيفية لأنها أفضل موجه لها وذلك أن هذه النظرية لها خاصية أساسية في قدرتها على تقديم تفسيرات لمختلف الظواهر الاجتماعية انطلاقا من مستوياتها الضيقة، حيث تنظر إلى الظواهر كنظم اجتماعية كما يمكن النظر إلى أي شيء سواء كان كائن حي أو فرد أو مجموعة صغيرة على أنه نسق، ومنه يمكن اعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر نسق أو نظام يتألف من أجزاء مترابطة وكل جزء من أجزاء هذا النسق قد يكون وظيفيا أس يسهم في توازن النسق عن طريق الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكل، أي أن كل فرد في هذا النسق يساهم في النشاط الكلي وهذا من خلال توزيع الأدوار الاتصالية في شكل متكامل.

9- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث في تقصيه للحقائق العلمية، حيث عرفه بيرناد فيليبس (B. Phillips) بأنه: " الوسيلة التي عن طريقها يمكن زيادة فهمها للظواهر من عدة نواحي وهي تحديد المشاكل أو الظواهر المراد دراستها وزيادة معرفتها لأسباب حدوثها والحصول على البيانات والمعلومات الأساسية المرتبطة بالمشاكل والظواهر المراد معالجتها وتحليل وتفسير هذه البيانات في ضوء القواعد التي يتم تصنيفها عليها والتواصل إلى نتائج عامة ترتبط بالظواهر أو المشكلات التي يتم معالجتها².

¹ رابح كعباش: المرجع السابق، ص 155.

² عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد على الدولي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، دل،

الإسكندرية، 2002، ص: 128

"كما يعرف المنهج أيضا بأنه: " الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق العلمية وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية¹.
تتدرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التي تقوم على وصف الظاهرة للوصول إلى الأسباب والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها².
نظرا لأن الهدف الأساسي للدراسات الوصفية هو تصوير وتحليل وتقويم خصائص الظاهرة فإن أهم منهج تعتمد عليه في تحقيق ذلك هو أسلوب المسح بالعينة الذي يعتبر جهدا علميا منظما للحصول على البيانات والمعلومات وأوصاف الظاهرة موضوع البحث لفترة زمنية كافية للدراسة³.

10- عينة الدراسة :

عرفت العينة بأنها: " مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها بما أن الفتح الباحث يحاول أن يختار جزء من الكل فإنه يفترض عليه أن يحدد المجتمع الأصلي في دراسته فقد يكون كبيرا في جهة وقد يكون صغيرا لدرجة أنه لا يتجاوز بعض العناصر ومهما تكون طبيعة المجتمع الأصلي من حيث الحجم فإن الباحث يجب أن يحده بدقة ووضوح بحيث يتعرف القارئ عن أي فئة تتحدث عنها مشكلة البحث⁴ .

واعتمدنا في دراستنا على أسلوب المسح الشامل والذي يقصد به " الدراسة الشاملة لجميع الوحدات الإحصائية بهدف الحصول على معلومات شاملة على كل وحدة من وحدات

¹غازي عناية: منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج، د ط، الأردن، 2008، ص: 18

²الحسن عبد الله باشيوه وآخرون: البحث العلمي مفاهيم وأساليب وتطبيقات، دار الرواق، ط1، الأردن، 2010، ص: 150.

³منال مزاهرة: بحوث الإعلام - الأسس والميادين، دار النور المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2011، ص: 110

⁴أحمد عارف العساف، محمود الودلي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية المفاهيم و الأدوات، دار الصفاء، داء صان، 2011، ص : 220

المجتمع، سواء كانت هذه الوحدة شخص أو أسرة أو مؤسسة، ومن ثم إجراء التحاليل المنهجية اللازمة¹.

واخترنا أسلوب المسح الشامل في دراستنا نظرا لان مؤسسة اتصالات الجزائر المركزية بولاية مستغانم تضم عدد قليل من العمال، خاصة أن دراستنا تستهدف الجمهور الداخلي وهم الموظفين الذين يتراوح عددهم 44

11-المجال الزماني والمكاني :

أنجزت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر المركزية بولاية مستغانم في فترة ممتدة بين 22 جوان إلى غاية 9 جويلية حيث قمنا أولا بتعرف على طريقة العمل من اجل جمع اكبر عدد من المعلومات لإعداد استبيان نتوصل به إلى نتائج الدراسة العامة.

12-صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات التي تجعل وصوله إلى نتائج علمية واضحة ومثالية .واهم الصعوبات التي واجهتنا خلال قيامنا ببحثنا هذا هي نفسها التي تواجه العالم بأسره المتمثلة في فاجعة كورونا حيث تم غلق جميع المؤسسات بما فيها الجامعات بحيث تصعب علينا الأمر في الحصول على مراجع كافية وكذلك المؤسسة التي أجرينا عليها دراسة ميدانية كما واجهنا صعوبة في الحصول على المعلومات بشكل كافي ومطلوب ،كما اثر على عدد العينة المختارة بحيث كان غير كافي لإعطاء ثبات ومصداقية عن دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة اتصالات.

¹ محمد منير حجاب: معجم الإعلام، ط1، دار النشر، مصر، 2004،ص : 493



الفصل الثاني
الإطار النظري

تمهيد :

إن كل بحث علمي يهدف إلى إنتاج معرفة علمية، يعتمد الباحث في ذلك على عدة مصادر بغرض اكتشاف معلومات جديدة ويعتبر الجانب النظري الأرضية التي تستند عليها أي دراسة مهما اختلفت ملامحها، وقد تطرقنا في الجانب النظري في دراستنا إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

المحور الثاني : الدراسة النظرية عن المؤسسة الخدماتية وجمهورها الداخلي

المحور الثالث : الصورة الذهنية للمؤسسة .

1- الاتصال الداخلي في المؤسسة.

1-1- مفهوم الاتصال الداخلي

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

كما تعرفه منال طلعت محمود الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها². ويعرفه أيضا حنفي على أنه: نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكته تربط كل أعضاء التنظيم³.

كما عرفه آخر على انه الاتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء أكان ذلك بين أقسامها المختلفة والعاملين في جميع مستوياتها، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط ونازل وأفقي، وذلك من أجل التنسيق والتشاور لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة⁴.

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الاتصال الداخلي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المسطرة ويهدف لبلوغ أهداف مشتركة ويعمل على تنسيق وتنظيم عمل المؤسسة، كما يسمح للأفراد التنظيم وبالتالي ضمان فعاليته في المنظمة.

1-2- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة وبين السلطة المركزية، وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار داخل التنظيم تتخذ نوعين وشكلين فقد تكون بشكل

¹رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 72.

²منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22.

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

⁴ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

عمودي في اتجاهين الأعلى والأدنى، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات الإدارية التنظيمية من نفس المستوى.

وتتقسم إلى نوعين رئيسيين هما الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

1_2_1_ الاتصال الرسمي:

وهي نظام من الاتصال تخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومبنية بصورة مكتوبة، وفيه تدفق المعلومات في المؤسسة، بما تتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية¹.

وهي أيضاً الاتصالات التي تتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار المؤسسة².

وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاث أنواع: الاتصال الصاعد، النازل الأفقي ويعرفها على النحو التالي:

أ_ الاتصال النازل:

وهو عملية تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا أي من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية³.

وتنظم أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:

- التعليمات الوظيفية التي تمثل توجيهات محددة عن المهمة.
- الإجراءات والممارسات التي تحدد سياسات المنظمة، وهي معلومات خاصة بالمؤسسة.

¹ باسل صوان، مهارات الاتصال والتعلم، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 27.

² رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ رويم فائزة، معوقات الاتصال الداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، 2012، الجزائر، ص 52.

➤ التغذية العكسية عن أداء المرؤوسين.

➤ تأصيل الأهداف وهي معلومات عن الطبيعية الإيديولوجية لغرض تنمية الإحساس برسالة المنظمة

➤ تحفيز العاملين والتعريف بثقافة المؤسسة ورسالتها وقيمتها¹.

ب_ الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى

- ✓ معلومات عن العمل نفسه وأدائه ومشاكله.
- ✓ معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.
- ✓ معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- ✓ معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يتم ذلك².

ج_ الاتصال الأفقي:

ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري والعلمي، الذي يهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، وفي كثير من الأحيان يحدث ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة³.

وهو أيضا الاتصال الذي يتضمن نقل الرسائل بحيث تتناسب عبر مستوى هيكل واحد أي نفس المستوى الإداري في التنظيم مثل قيام مديري الإدارة العليا بالاتصال مع بعضهم

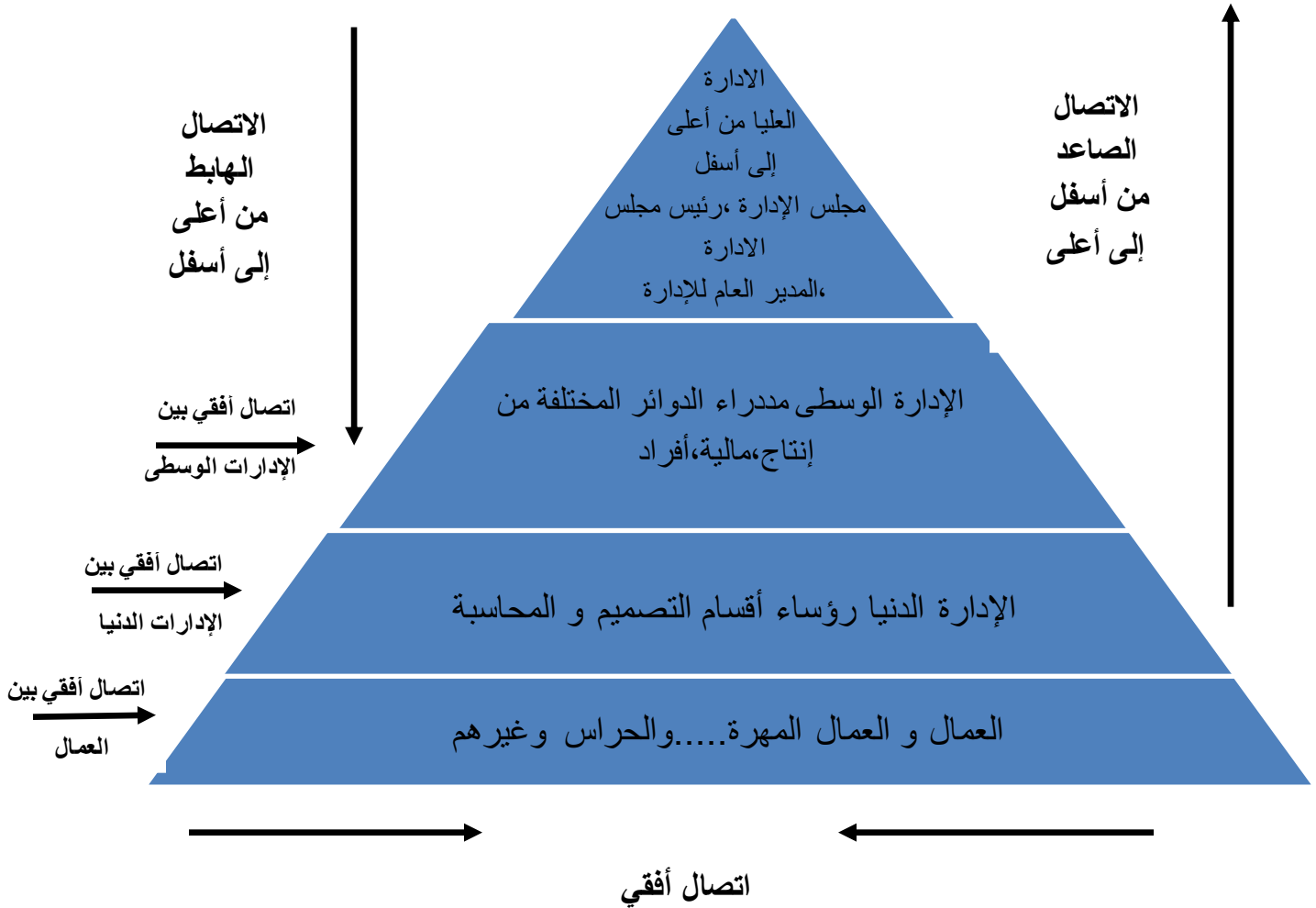
¹ خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 270.

² محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 47.

³ ختام العناني، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 76

البعض وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة¹.

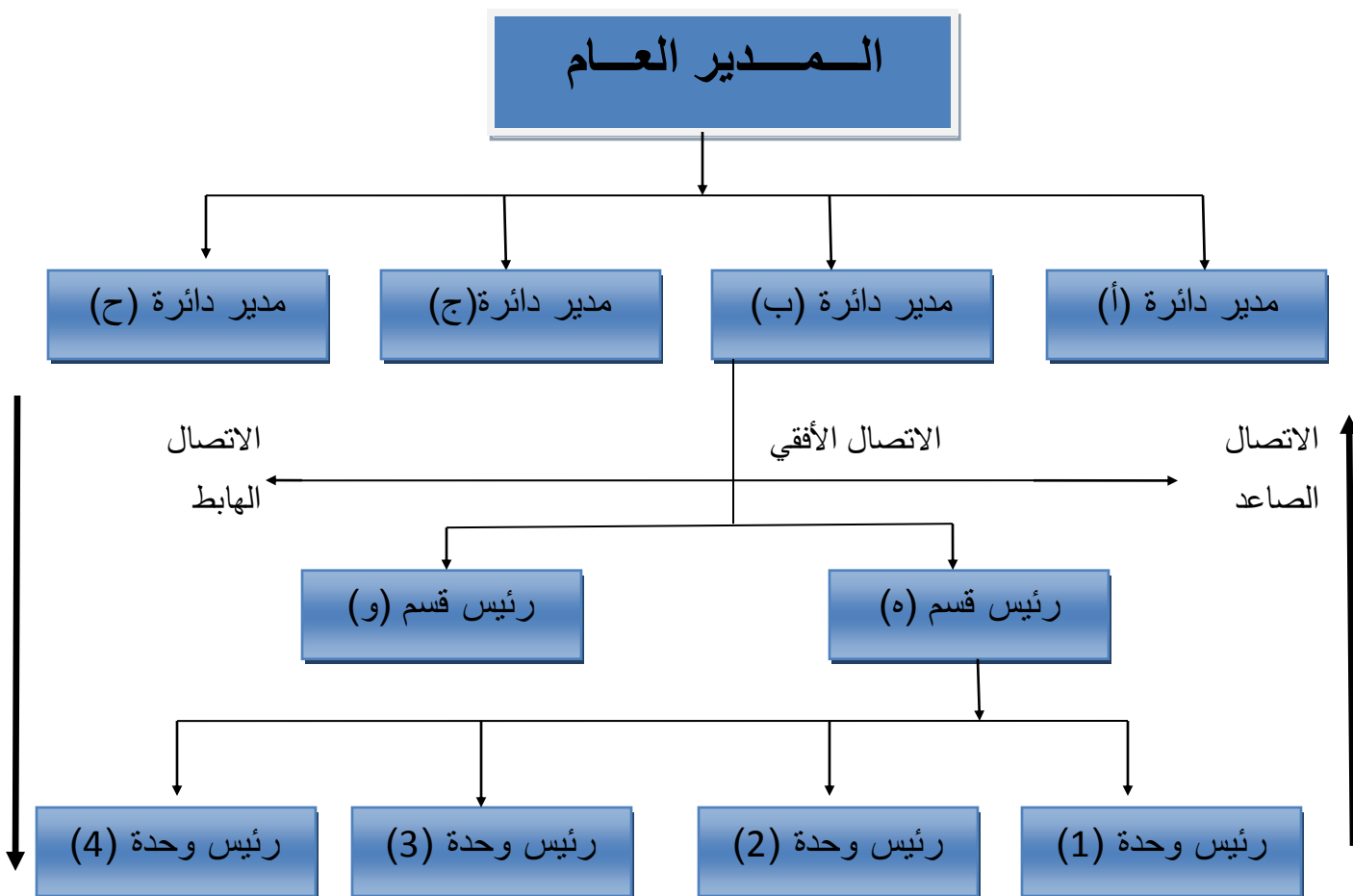
ويمثل الهيكل التنظيمي أساسا التنظيم الرسمي في المؤسسة وبالتالي الاتصالات الرسمية وتدفق البيانات، والشكلين الموليين يوضحان ذلك.



الشكل رقم (1.11): يمثل الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة²

¹ بسام عبد الرحمن مشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 13

² محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص53.

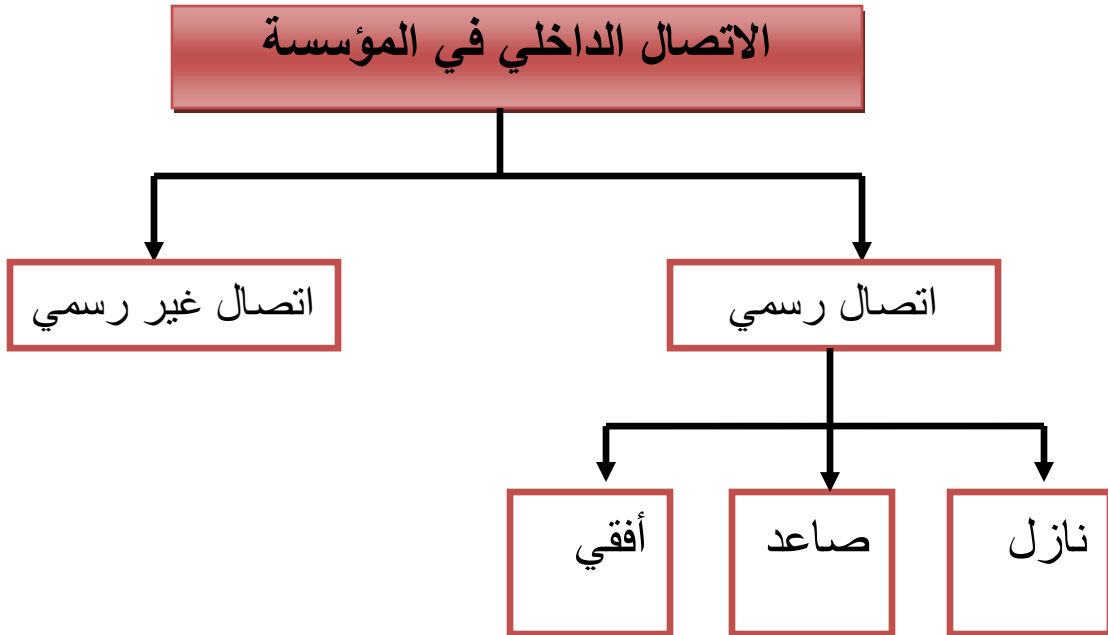


الشكل (2.11): يمثل هيكل قنوات الاتصال الصاعدة و الهابطة و الأفقية في المنظمة¹

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 85

و المخطط التالي يبين أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة :

الشكل(3.11) أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة



المصدر : فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص:204.

1-3-1 وسائل الاتصال الداخلي:

فيما سبق عرفنا الاتصال الداخلي على أنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة للسير الحسن للعمل داخلها، وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات فمنها الوسائل المكتوبة والسمعية.

1-3-1-1 وسائل الاتصال الكتابي:

الاتصال الكتابي هو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز للعاملين في المنظمة¹، ويتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه، أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، أو رسالة قصيرة على الهاتف الجوال، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية². ونذكر منها:

أ_ التقارير:

يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة، والتقارير قد تكون دورية تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات معينة أو تقارير عن موضوعات معينة ويجب أن تكون ملخصة ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة³.

ب_ المذكرة:

وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي مجموعة من التوصيات لتنظيم العمل، يقوم بكتابتها العاملين والمرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وذلك لتوضيح بعض المشكلات والجوانب التي

¹ فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ مصعب إسماعيل طيس، دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة الماجستير، كلية التجارة تخصص إدارة أعمال، غزة، 2008، ص 27

تصادف العمل والتطبيق، وفي المقابل يمكن أن تقدم مذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب، حيث يشجع المسئول هذا النوع من الاتصال خاصة لما له من أهمية في نقل المعلومات والاقتراحات لحل المشاكل التي توجد فيها¹.

ج_ الملصقات:

وهي توفيق بين المعلومات البسيطة والمطلوبة داخل المؤسسة لمختلف العاملين فيها²

1-3-2- الوسائل الشفوية:

حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة وتكون عن طريق الكلام، ويعتبر من الأساليب السهلة وأكثر إقناعاً مقارنة مع الأسلوب الكتابي، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية:

أ_ التعليمات والأوامر:

تصدر التعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ماء

ب_ الاجتماعات والمؤتمرات:

وهي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وتتمثل في مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي التي قامت داخل المنظمة³.

1-3-3- الوسائل السمعية البصرية:

وتستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات مثل التلفزيون والسينما والراديو⁴.

¹رضوان بلخيرى، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

²رضوان بلخيرى، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³حفيفة شريفي، عديدي عقال، أثار الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة الأعمال، البويرة، 2015 ص 26.

⁴يمين يودهان، هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، الجزائر، بجاية، 2006 ص 09.

وتستعمل الوسائل السمعية البصرية لأغراض معينة مثل توجيه وتدريب الموظفين الجدد وشرح معايير وقواعد الأمن وأهمية التزام العاملين بهذه القواعد، وشرح تقدم أنشطة وإنجازات المنظمة، وتعريف العاملين بالهيئة الإدارية والهيكل التنظيمي. ومن بين هذه الوسائل السمعية البصرية نجد:

- الاتصال والاستماع
- الإذاعة
- التلفزيون
- التسجيلات
- مكبرات الصوت
- الشرائح المصورة¹.

1-4- أهداف الاتصال الداخلي

فكثير من الأحوال نجد أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف فقد حاولنا ذكر أهمها التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها وهي كالتالي:

أ_ أهداف خاصة بالعاملين:

حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بين العاملين. وتبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي للإشاعات داخل المؤسسة².

ب_ أهداف خاصة بالقيادات الإدارية:

ويهدف الاتصال الداخلي من خلالها على التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة والذي من شأنه المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي

¹فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 150.

²رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 94.

من الحقائق والمعلومات والبيانات مما يسهل عملية التوجيه والإشراف على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق بين سلطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة¹.

جـ_ أهداف خاصة بالجمهور:

حيث تسعى المؤسسة إلى إقامة نظام اتصال داخلي خاص بها يمكنها من ترسيخ صورة المؤسسة وكذا طبيعة خدماتها ونشاطها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى. والاتصال الداخلي كذلك يساهم في رفع معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها².

كما نجد الاتصال الداخلي في المؤسسة له أهداف أخرى تسعى لتحقيقها وهي كالاتي:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط والمسؤوليات والسلطات... إلخ التي أقرتها وحددتها الإدارة الإعلام المرؤوسين بالتعليمات والتنظيمات التي تتعلق بتنفيذ أعمال محددة³.
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والعاملين.
- التعريف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين⁴.

¹فرح فراحي، الاتصال المؤسسي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، 2015-2016، ص 29.

²صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22 ديسمبر 2004، ص 117.

³هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، د ط، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ص 149

⁴بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، 2012، ص 62

1-5- أهمية الاتصال الداخلي:

يمكن القول بأن الاتصالات الإدارية بأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية داخل المؤسسة ويمكن إيجاز هذه الأهمية كآتي:

- **البعد عن التخمين و التقدير الشخصي :** عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال فوجود نظام الاتصال يجبر المسؤول أو المدير على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت المناسب و السليم

- **التنفيذ الكفاء للعمل:** تسيير أمور العمل و تنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم القدرة العالية على الحديث و الاستماع و المناقشة و كتابة التقارير و بالتالي يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

- **تحقيق ديمقراطية العمل :** فنظام الاتصال الإداري يحقق نظام الشورى و تبادل الرأي بين أطراف التنظيم كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

- **تحقيق السرعة في تبادل المعلومات:** فوجود نظام الاتصال الإداري يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال و بأي أسلوب وفي ظل أي طرف من أطراف الاتصال المشتركة لها¹.

- الاتصالات الإدارية وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشتركة للأنشطة المختلفة للمنظمة.

- الاتصالات نشاط إداري و اجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم و الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة و بالتالي تحقيق أهدافها. الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال و المهمات و الفعاليات المختلفة في المنظمة².

¹زيد منير عبودي ، فن الإدارة بالاتصال ، ط1 ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 74.72 .

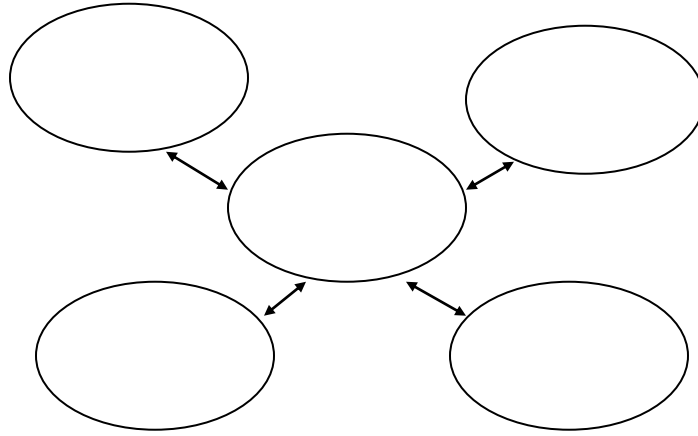
²خضير كاضم حمود و موسى سلامة اللوزي ، ميادين إدارة الأعمال ، ط1 ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ص 35

1-6- شبكات الاتصال الداخلي.

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

1_6_1_ النمط الأول: شكل العجلة :

و هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين و لا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيها بينهم عن طريقه فقط ، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف¹ .

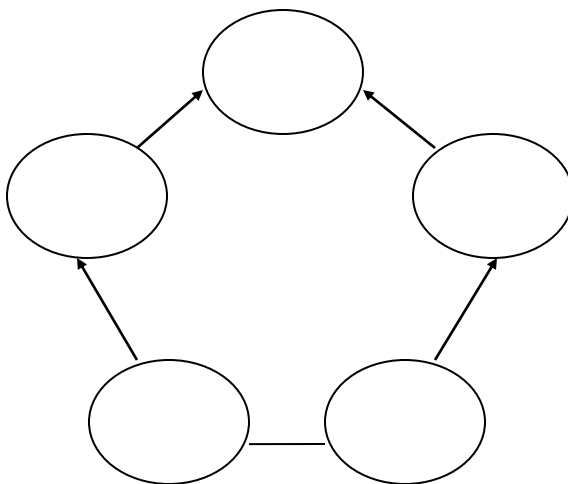


شكل رقم (4.11): نمط شكل العجلة

¹ خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، ط4، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 429

1_6_2_ النمط الثاني : شكل الدائرة

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

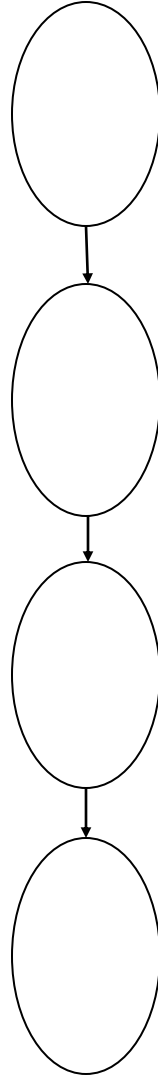


الشكل رقم (5.11) نمط الدائرة

¹خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 429.

1_6_3_ النمط الثالث : شكل السلسلة

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

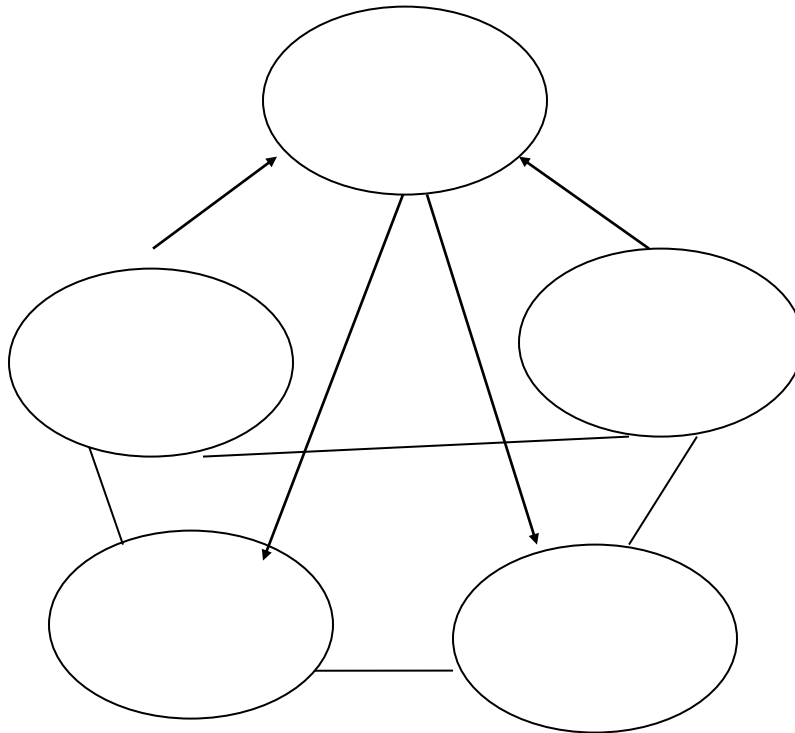


الشكل رقم (6.11) نمط شكل السلسلة

¹ خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 429

1_6_4_ النمط الرابع: شكل الكامل المتشابك

هذا النمط يتيح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات و بالتالي التقليل من الوصول إلى قرارات سليمة¹.



الشكل رقم (7.11) : نمط الكامل المتشابك

¹خلف السكارنة، مرجع سابق، ص430

1-7- وظائف الاتصال الداخلي.

يؤدي الاتصال داخل المؤسسة العديد من الوظائف أهمها:

- 1-المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و متوافق داخل البيئية التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المنظمة و معاييرها و اتجاهاتها و علاقاتها بالمنظمات الأخرى.
- 2- بقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.
- 3-مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات و تجديدات تمس المنظمة و تنعكس ما على بيئتهم العملية.
- 4-توفير فرصة للإبداع و الابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار و المفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة و الرقي بها
- 5-المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال داخل المؤسسة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار .
- 6- المساهمة في بلورة اتجاهات و سلوكيات تعزيز الروح المعنوية للعمال في المنظمة مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية للمنظمة .
- 7- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة¹.

وقد لخص برنرت روبن BRENT ROBEN أهم وظائف الاتصال الداخلي فيما يلي :

✚ التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد والوحدات الفرعية.

✚ الحفاظ على خطوط السلطة والمهام.

✚ تسهيل عمليات تبادل المعلومات داخل التنظيم .

✚ تسهيل عملية تدفق المعلومات بين التنظيم والجمهور².

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

²ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة تطبيقية و نظرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، دين، 2001 ص 29

1-8- معوقات الاتصال داخل المؤسسة:

تختلف معوقات الاتصال من مؤسسة إلى أخرى، حسب بياناتها التنظيمية و ظروف عملها ونشاطها إن كانت خدمية أو ربحية أو حكومية لا تهدف إلى تحقيق ربح، ويمكن القول أن أهم هذه المعوقات تكمن في:

- معوقات إنسانية: تتمثل في السلوك الفردي و النزاعات الشخصية التي تنعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة والتحديد الضيق للمعلومات
- معوقات لغوية: تبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع اتصال أو تعبير عنه بصورة شفوية، وتظهر هذه الصعوبات في استخدام كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعابير غير واضحة يرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات الدراسية؛
- معوقات التخصص: قد يكون التخصص من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها وأهدافها الخاصة والنظر إليها دائما من زاوية واحدة؛
- معوقات تتعلق بكثرة المعلومات أو قلتها، حيث أن كثرة المعلومات تؤدي إلى عدم فهم المستقبل لها وعدم استيعابها فكثر الرسائل والمعلومات وزيادة المطلوب تؤدي إلى عرقلة الاتصالات وأخذ زمن طويل من وقت الرئيس كما أن قلة المعلومات ونقصها في الرسالة تؤدي إلى عدم وصول الاتصال بصورة مطلوبة يجب الاعتدال والتوسط يجب أن تكون دون زيادة أو نقصان؛
- معوقات خاصة بالبيئة: ذلك من حيث مدى استقرار البيئة وديناميكيته فالمؤسسة التي تعمل وفق بيئة متغيرة تتطلب اتصال متجددا¹.

¹فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤيات المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2012، ص382.

كما توجد معوقات اتصالية أخرى تواجه الاتصال أثناء سيرورته قد تفقده فاعليته وتقلل من الاعتماد عليه وبالتالي تصبح العملية الاتصالية عاجزة على تحقيق أهدافها المرجوة مثل: الثبات الإدراكي: هو ميل الأفراد إلى معتقدات ثابتة رغم ما يستجد عليه من خبرات أو معلومات مغايرة لطك المعتقدات؛

❖ الانتقاد الإدراكي: ميل الفرد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطي له وليس كل المعلومات؛

❖ ترميط الأفراد: ميل بعض الأفراد إلى تصنيف وتقييم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية السلوكية وفقا لانتماءات الجنس والسن والمهنة؛

❖ تفاوت المراكز الاجتماعية: الأفراد ذوي المكانة الاجتماعية الأدنى يتخرجون من إرسال نقد أو معلومات تتضمن نقدا لذوي الفئات ذي المراكز الاجتماعية العليا، كما أنهم يميلون إلى توجيه اتصالات بغرض كسب اهتمامهم؛

❖ عوائق تكنولوجية: وتتمثل في درجة استغلال الإدارة الطرق الحديثة في معالجة المعلومات ومدى تدريب العاملين على استخدامها¹ ؛

❖ التحويل غير الملائم للرسائل: عادة إن عملية الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك فكرة تكون مخزنة في الدماغ التي سيقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرسالها وفهمها من قبل المستلم، والمتصل هنا قد لا يكون بالضرورة متمكن من وضع الفكرة بشكل جيد وواضح حول أهداف الرسالة².

¹ محمد صيرفي، وظائف المدير العام، دار الفتح للتجليد الغني، مصر، ط2، 2007، ص 552 .

² صياح علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص 36.

المحور الثاني : المؤسسة الخدمائية وجمهورها الداخلي

2-1- ماهية المؤسسة: الأنواع والأشكال

سنتناول في هذا الجزء كل ما يخص المؤسسة من ناحية: أنواعها، أشكالها، أهدافها، وظائفها إضافة إلى سماتها.

2-1-1- أنواع المؤسسات:

تتقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى عدة أنواع، وهي:

أ_ المؤسسات الصناعية:

تتقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقييم السائد في القطاع الصناعي إلى:

➤ مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب،

مؤسسات الهيدروكربونات؛

➤ مؤسسات الصناعات الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج.

ب_ المؤسسات التجارية:

هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق.

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

ج. المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بالزيادة الإنتاجية للأرض واستصلاحها،

وتقوم هذه المؤسسة بتقديم أنواع من الإنتاج منها : الإنتاج النباتي..... الخ.

د. المؤسسات المالية:

هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين، ومؤسسات

الضمان الاجتماعي.... الخ.

د. المؤسسات الخدمائية:

هي المؤسسات التي تقوم على تقديم خدمات معينة، كمؤسسة النقل ومؤسسات الاتصال... الخ¹.

¹محمد محسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات - تقنيات واستراتيجيات، دار الطباعة بعين البنيان، طلاء الجزائر، 2001، ص: 22

2-1-2 - أشكال المؤسسات:

تتقسم المؤسسات إلى أشكال مختلفة، تظهر فيها تبعاً:

✓ للشكل القانوني؛

✓ لطبيعة الملكية

أ_ أشكال المؤسسات تبعاً للشكل القانوني:

تتقسم بدورها إلى:

• **مؤسسات فردية:** هي مؤسسات يمتلكها شخص واحد أو عائلته، من مزاياها:

* سهولة في التنظيم؛

* صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارتها وتنظيمها وتسييرها، وهذا يسهل عليه

العمل واتخاذ القرار.

أما عيوبها فتتمثل في:

* صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية؛

* قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك ؛

* مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

• **الشركات:** هي عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، حيث يلتزم كل

منهما بتقديم حصة من المال أو العمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو

خسارة¹، وتتقسم الشركات إلى قسمين رئيسيين هما:

▪ شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية ؛

▪ شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق نكره، ص: 27

ب_ أشكال المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية

تتقسم بدورها إلى¹ :

❖ **المؤسسات العمومية:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كيفما يشاءون ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. تهدف هذه المؤسسات العمومية من خلال نشاطها إلى تحقيق مصلحة

❖ **المؤسسة الخاصة:** وهي التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد (شركات، أشخاص، أموال).

❖ **المؤسسات المختلطة:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

2-1-3- سمات المؤسسة

أ. المؤسسة تكوين اجتماعي:

المؤسسة تضم بين جوانبها مجموعة من الأفراد، ويتفاعلون فيما بينهم بشكل دائم بما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وهذه التفاعلات البشرية داخل المؤسسة تساعد على تحقيق الأهداف، ذلك لأن المؤسسات توجد أصلا للاهتمام والعناية بالمجتمع من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الاجتماعية والإنسانية والفردية حيث أن المؤسسات تنشأ أصلا من أجل:

✓ إشباع الحاجات الميدانية للأفراد

✓ إشباع الحاجات الاجتماعية (الأمان، القبول الاجتماعي)

إذن، فالمؤسسة كتكوين اجتماعي تعتمد على المؤشرات التالية:

¹المرجع نفسه ، ص : 28

- المؤسسة تعتمد على أسس التعاون بين أفرادها ؛
- المؤسسة تنظم مصمم لتسهيل أداء الأفراد، فمن خلال الهيكلية وتقسيم الأعمال وتحديد المسؤوليات والواجبات يتم تحديد مهام ومسؤوليات الأفراد.

ب. المؤسسة تكوين إنساني

المؤسسة عبارة أصلا عن تجمع للأفراد وهذا التجمع مرتبط بالعوامل والعلاقات الإنسانية، والمؤسسة على وفق ذلك تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المؤسسة¹. المؤسسة تنظم إنساني كونها تحتوي على أطر إنسانية أساسية وثيقة الصلة بخدمتها للأفراد، حيث أنها تضمن لهم العمل وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، حيث نجد أن المؤسسة مكونة من مجموعة من الأفراد يمثلون العوامل الإنسانية في المؤسسة من خلال تحميم وتمتين العلاقات الإنسانية في المؤسسة، كما أن المؤسسة وجدت لخدمة الأفراد فهي تهدف إلى خدمة الإنسان وتمارس أعمالها ووظائفها من خلال الإنسان لذلك فإن المؤسسة كيان إنساني، كما أن المؤسسة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية فهي الأداة المحركة للحياة الإنسانية، والمؤسسة لها في كثير من المجالات الحياتية الأساسية للمجتمع والمجموعات والأفراد.

ج- المؤسسة كيان مقصود:

تعتبر المؤسسة تنظيما موجها كونه يقام لتحقيق أهداف مقصودة، أي أن المؤسسة تقام بشكل مقصود لتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، وتستمر بشكل دائم باعتماد أهداف مقصودة ومحددة وتنتهي المؤسسة أصلا بانتهاء الأهداف المحددة لها .

¹عبد الرزاق سالم الرحاحة: نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2010، ص: 24

كما أن المؤسسة تنظم يقام عن وعي من قبل مؤسسيه، فالمؤسسات لا تقوم بشكل عشوائي ذلك لأن المؤسسات أصلا هي وحدات هادفة يقيمها وينشئها الأفراد لتحقيق غايات وأهداف مقصودة¹.

د. المؤسسة كيان ضروري:

المؤسسة تنظم ضروري كونه يتولى عملية الإنتاج، لأن المؤسسة في الميدان والكيان الذي يعمل فيه الأفراد لأغراض إنتاج سلع وخدمات الإشباع الحاجات وعليه فإن المؤسسات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المؤسسات، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات هي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للمنتجات والأفراد.

هـ- المؤسسة كيان تطوري :

لا يمكن تطور المجتمع الحديث بدون هذه الشبكة الضخمة والمتنوعة من المؤسسات التي توفر السلع والخدمات للمجتمع وللأفراد، ذلك لأن المؤسسات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد والمصادر الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج كونها تلعب دورا أساسيا في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير بشكل أكثر فاعلية من الأفراد، ولذلك فالمؤسسات تلعب دورا أساسيا في إثراء وتقديم الحضارة كونها الأساس في إيجاد وتحريك عملية التطوير في المجتمعات المعاصرة، كما أن مواكبة المؤسسة المتطلبات وحاجات المجتمع فالمؤسسة لديها مسؤولية تطويرية اتجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليب أدائه وعملياته.

¹ المرجع نفسه، ص: 26

2-2- أهداف المؤسسات ووظائفها.

2-2-1- أهداف المؤسسات

يمكن أن نلخص أهداف المؤسسة حيث أن كل مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها فإنها تنشأ الغرض تحقيق غاية معينة أو هدف رئيسي يتم تحقيقه عبر جملة من الأهداف الفرعية، وتتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

أ_ أهداف اجتماعية

تتمثل فيما يلي:

➤ **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجرا مقابل عملهم بها وهذه الأجور مرتبطة بقوانين اقتصادية منطقية وواقعية، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي داخل المؤسسة والذي يجب إدراكه، إلا أن مستوى وحجم الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات ومستوى العيش في المجتمع.

➤ **تحسين مستوى معيشة العمال:** حيث أن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار.

➤ إقامة أنماط استهلاكية معينة

من خلال تقديم منتجات جديدة وبواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية

➤ **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص، قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها¹.

¹ ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية-موقعها في الاقتصاد ووظائفها وتسييرها، دط، دار المحمدية العامة، الجزائر، دت، ص

ب_ الأهداف الاقتصادية

* **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها الصمود أمام المؤسسات الأخرى، لهذا يعتبر الربح بهذا المعنى من بين المعايير الأساسية للصحة المؤسسة.

* **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وذلك عن طريق تغطية طلبات المجتمع بها.

* **عقلية الإنتاج:** يمكن القول أن المؤسسة في بداية وجودها كان لتنظيم عملية الإنتاج كظاهرة إنسانية بالمجتمع الصناعي، وليتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد.

ج_ أهداف تكنولوجية

* **البحث والتنمية:** مع التطور الهائل للوسائل التكنولوجية، أصبحت جل المؤسسات تهتم بتنمية دراستها وبحوثها حول السوق والمؤسسات المنافسة.

* **البناء والتطوير في طرق وآليات العمل:** وهذا لضمان الجودة في العمل، والأداء الحسن بأقل وقت وجهد ممكنين .

* **ضمان الراحة في العمل:** يجب توفير الراحة للعاملين، وتقليل متاعبهم.

2-2-2 - وظائف المؤسسات:

للمؤسسة عدة وظائف نذكر منها:

أ_ الوظيفة المالية:

ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية، والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية. وتتمثل أهمية الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وإعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها، حيث تكمن المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة.

يمكن القول أن الوظيفة المالية تنحصر في:

✓ **التخطيط:** تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات.

✓ **التنسيق:** اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج

✓ **الرقابة:** لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

ب_ الوظيفة الإدارية

يقصد بالوظيفة الإدارية هيكل المؤسسة وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد القنوات التنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة¹.

ج_ الوظيفة التموينية

من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج، وتعرف هذه الوظيفة على أنها نشاط اقتصادي بهدف للحصول على منتجات من السلع والخدمات وكذلك يهدف التموين للحصول على منتجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لنشاط المؤسسة².

كما تكمن وظيفة التموين في تزويد المؤسسة بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة الاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة، وتزويد المصالح المختلفة بالمعلومات المتعلقة بالمنتجات المتواجدة في السوق.

د_ الوظيفة الإنتاجية

تتمثل هذه الوظيفة في تحويل السلع والخدمات إلى منتجات موجهة إلى أعوان اقتصادية أخرى، وكذلك تتمثل الوظيفة الإنتاجية في الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضاهم، فلا توجد مؤسسة تستطيع البقاء في السوق لمدة طويلة دون إشباع احتياجات المستهلكين.

¹مرجع سابق، ص: 114

²رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، مذ1، الجنادرية، الأردن، 2013، ص: 108

2-3- ظهور المؤسسة الخدمائية وأهم أسسها:

2-3-1- ظهور المؤسسة الخدمائية:

إن ظهور المؤسسات الخدمائية المختلفة التي تراها في الواقع لم تكن بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية، منذ أن أصبحت الإنسان إشباعاً في تقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع الأفراد، غير أن وصول إشباع رغبات يتطلب بالضرورة موارد مختلفة من بينها: (مادة أولية تحمل رأس المال) وهي العملية التي يمكن تسميتها بالعملية الإنتاجية¹.

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن 18 م ظهرت الآلة البخارية لجيمس واط " jimse wate" ، وبرزت صناعة كبيرة تعتمد على وسائل الإنتاج من خلال الطاقة التي يمتلكها العمال وهذا ما أدى خلق فئة من العمال تسمى ب (الطبقة الكادحة) التي خاضت نضالاً دافعاً على حقوقها و بدأ يظهر شكل آخر من الإنتاج الجديد يدعي بالإنتاج الصناعي الذي سمح باتساع الأسواق².

حيث يوجد ثلاثة تيارات أساسية عالجت مفهوم المؤسسة من ثلاث نواحي . فالتيار الأول يرى بان المؤسسة من الزاوية الاقتصادية على أنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي، أما الاتجاه الثاني يرى بان المؤسسة هي معالجة خدماتية اجتماعية، باعتبارها خلية تتشكل من مجموع الأفراد الذين يرتبطون بعضهم البعض بعلاقات متداخلة، بينما الاتجاه الثالث ينظر إلى المؤسسة نظرة نظامية شمولية، فهي تجمع بين ما هو اقتصادي وخدمي³.

ووعياً بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 إصلاحات جديدة ، وتم إنشاء مؤسسة إدارية مستقلة

¹ غسان قلعوي: القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام)، ط، دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا، 1955، ص 41.

² عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة والبيئة الأعمال دون ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر ص 151.

³ المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، (النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصخصتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر - 2004، ص 25

ماليا مع متعاملها تتكفل بالخدمات الإرضاء الزبائن، وتم الشروع في انجاز برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية من بينها المنشأة الخدمائية التي تعتبر ركن أساسي في تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة والمعلومات الرسمية، كما تقوم المؤسسة الخدمائية بممارسة النشاطات في جميع ميادين الحياة، والمتمثلة في تقديم خدمات معينة للأشخاص لإرضاء جمهورها الداخلي كالعمال، الموظفين والمساهمون والموردون، إضافة إلى ذلك إرضاء جمهورها الخارجي كمختلف المؤسسات مثل البنوك، المواطنين، زبائن، مجتمع محلي... الخ، ومن بين المؤسسات الخدمائية نجد مثلا مؤسسات النقل والبريد والمواصلات، والمؤسسات الجامعية، المستشفيات ومؤسسات الأبحاث العلمية¹.

2-3-2- أسس المؤسسة الخدمائية:

يوجد عدة أسس تبنى عليها المؤسسة الخدمائية تتمثل فيما يلي:

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة.
- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة.
- جودة الخدمة وتعتبر المحور الرئيسي بحيث يجب الانتظام في تقديمها بأعلى المستوى من خلال العلاقات والتفاعل بين عملاء المؤسسة.
- النظر إلى عملاء المؤسسة بيس على أنهم أهداف لإتمام عملهم وواجباتهم ولكن لكونهم أطراف وعلاقات مع المؤسسة ومن الضروري الحفاظ عليها وتتميتها دائما. وضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقا دائما بالنسبة لكل العملاء والعاملين في المؤسسة الخدمائية².

¹ أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، دون ط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002، ص 36.

² سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، دون ط الدار الجامعية، 1997، ص 24

2-4- خصائص وعناصر ووظائف المؤسسة الخدمائية

2-4-1- خصائص المؤسسة الخدمائية

للمؤسسة الخدمائية عدة خصائص نذكرها فيما يلي :

• المؤسسة الخدمائية تقوم بتحويل المداخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتساوى من خلالها الخيمة المقدمة، مثلا خدمة التعليم تستلزم وجود مباني تعليمية كالكتب، أقلام، أوراق ومعلم، إلا أنها في خدماته ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها المالية، كذلك الحال بالنسبة للخدمات الاتصالية والبنكية والبريدية فهي تتطلب أيضا وجود كيانات مادية تمارس من خلالها نشاطاتها إلا أنها في حد ذاتها نتائج لتجارب وخبرات غير ملموسة.

كما تتميز أيضا بشدة المنافسة ومعدل التقليد فيها حيث نجد أن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات وذلك من أماكن إنتاجها بل ويشاركون في إنتاجها مباشرة، ولا يمكن امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي، فهي دائما متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلب كل عميل أو مجموعة من العملاء

ويوجد ميزة أساسية للمؤسسة الخدمائية وهي الجودة الشاملة وذلك لان الجودة تعتبر من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات.¹

تعتمد المؤسسة الخدمائية على التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامها، فهي المصدر الرئيسي للقوة التنافسية لها، لان الإبداع التكنولوجي يعتبر تغيير ايجابي من شأنه تحسين السير والأداء في المؤسسة الخدمائية وضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق اعتمادا تام عن طريق إيرادات كلية². أن

¹ سعيد أكيل: قنيات المحاسبة التحليلية، دون، دار الآفاق للنشر والتوزيع، الجزء 1، الجزائر، دون سنة، ص5

² عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002، ص 45.

المؤسسة الخدماتية هي مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، لأن المؤسسة الخدماتية بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ عليها في البيئة، ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة أو الفرضية قصد تحديد نمط قرارها الملائم، سواء كان ذلك قرار استراتيجي أو إداري أو قرار آخر¹.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن خصائص المؤسسة الخدماتية كالاتي

- اللاملموسة: أن الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة، أي أنه من الصعب الإحساس بها، ورؤيتها قبل شرائها، وهذا ما يميزها عن السلعة، ف شراء الخدمة هو شراء غير ملموس .
- اللاتزامنية ونعني بها درجة الارتباط بين درجة الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، لأن السلع تنتج وتباع وتستهلك، أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك .

- الهلامية أو الفناء: ونقصد بذلك أن الخدمات لا يمكن تخزينها، فالعديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين ن فكما زادت درجة اللاملمومية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها، وأن درجة علم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الغنائية كثيرا، فالخدمات ذات الطبيعة الغنائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإبداع منخفضة نسبيا وخاصة في المنظمات الخدماتية.

- الملكية: إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والخدمي، وذلك أن المستهلك له فقط الحق باستع الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثال: غرفة فندق أو مقعد في الطائرة فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار الشيء بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له الحق التصرف بها.

-عبر القيم النقدية بمصطلحات أخرى غير السعر في المؤسسة الخدماتية

¹ على خطار شطناوي: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية - دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، أردن،

2-4-2- عناصر المؤسسة الخدمائية :

نجد من بين أهم العناصر التي تساعد على نجاح المؤسسة الخدمائية الأتي:

إدارة المؤسسة: ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات لأن هؤلاء في النهاية هم الذين يدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة وهم يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف¹.

السياسة العامة للمؤسسة:

تعتبر سياسة المؤسسة الخدمائية دليلا عاما ومرشدا في أداء الأعمال التي تقوم به هذه المؤسسة، مثل ترتيب وتوزيع السلطة الرسمية والتي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل، وكذلك دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة .

-النظم الإدارية والمالية:

والتي تحدد في ضوئها الأجور، المكافآت وتنظم الجزاءات والميزانية والتسجيل حجم المؤسسة: ترتبط المؤسسة الخدمائية بحجمها وطبيعتها المقدمة، بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت السياسة قائمة وعلاقات غير شخصية، ومن هنا يزداد الطابع الرسمي لها².

-دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة:

وذلك من خلال ملاحظة العاملين أثناء القيام بمهامهم في الخدمات التي يؤديونها للتعرف على سلوكهم ولتحقيق أهدافهم، مع معرفة الطرق التي تؤثر على أعضاء المؤسسة ونشاطاتها .

¹ Mohamed sadeg : management des entreprises publiques, Alger -1999, p28.

² Jean verbier .02 gain station et fonctionnement de l'entreprise, tec la voisine, paris, 1993.p 820.

-العلاقة بين المشرفين والعمال:

تكمن هذه العلاقة في توفير جو ملائم بين المشرفين والعمال، كما يتحتم على ذلك وجود بعض الخصائص كالشجاعة وحسن التصرف في مواجهة المشاكل التي يواجهها العمال إضافة إلى الكفاءة والفعالية في المؤسسة الخدمائية¹.

- هيكل المؤسسة: ونقصد به ذلك الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الخدمائية لتحقيق أهدافها .

-الأفراد:

هم الأفراد الذين يشكلون المؤسسة الخدمائية، ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف، وهذا العنصر يعتبر من أهم عناصر المؤسسة الأدوات: يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المؤسسة الخدمائية والتي تساعدهم في أداء الأنشطة والمهام وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة².

2-4-3- وظائف المؤسسة الخدمائية :

يوجد عدة وظائف تخضع لها المؤسسة الخدمائية نذكرها كالآتي

أ-الوظيفة الموارد البشرية:

تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدمائية، من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية³.

فهذه الوظيفة تتمثل في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية ويتحدد نجتها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها.

¹ ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985ص 62.

² محمد شفيق طيب وآخرون: أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط1، دار المستقبل ، الأردن، 1997، ص8.

³ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 285.

ب- الوظيفة المالية:

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدمائية، حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها وذلك من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى¹.

ج) وظيفة الإنتاج:

تتكفل هذه بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي². ويتحدد نجاح هذه الوظيفة من خلال القدرة على صياغة الآلات وضمان تقديم خدمات في الوقت المناسب مع الاعتماد على مستوى التكنولوجيا.

د) الوظيفة التجارية للمؤسسة:

تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف احتياجاتها منها، كمدخلاتها ومخرجاتها من سلع والخدمات المقدمة إلى السوق . تشمل هذه الوظيفة نشاطين أساسيين هما :

-التسويق: يتعلق هذا النشاط ببيع وتوزيع السلع أو الخدمات التي أنتجتها المؤسسة، ويشما هذه النشاط خدمة ما بعد البيع

- الترمين: يقصد به مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم من أجل توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه، من خارج المؤسسة أساسا بكميات وتكاليف مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة "يندرج وفق هذا النشاط عمليتين أساسيتين تخضع لها المؤسسة

¹فايز الزعبي و آخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997، ص 225

²حسن محمود حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، ط2، دار الحامد ، الأردن، 2000، ص 11.

-ال شراء: ويقصد به تأمين وحصول المؤسسة الخدماتية على ما تحتاج إليه من الموارد والآلات اللازمة لعملياتها .

- التخزين: يقصد به دخول المواد إلى المخزن للتأكيد من مرافقة الدخل المادي مع ما هو مسجل في الفواتير ثم يحفظ في المخزون، وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج و حتى قسم المبيعات¹.

هـ) وظيفة البحث والتطوير:

تضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الاستعانة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات ويتحدد نجاحها كالاتي:

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها .
- توفير القدرة المالية لإجراء البحث والتطوير
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والاستفادة منها
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث.
- وجود إدارة راغبة في تغييرها وتطويرها.

2-5- تصنيف الخدمات في المؤسسة الخدماتية:

إن عملية التصنيف بشكل عام تمكننا من معرفة الأنواع الأصناف الموجودة بالنسبة لما تم تصنيفه، وذلك بغرض تحديد مكوناته، ومن هذا المنطلق فان تصنيف المؤسسات يعد عاملا هاما في إنشاء المؤسسات الخدماتية وتقسيمها إلى فروع معينة مما يجعلها أكثر قدرة على تحديد مجالها ونشاتها لمعرفة مدى تأثيرها² .

وبذلك فإن هذه العملية يمكن أن تتم على أسس عديدة نذكرها كالاتي:

¹ عبد المعطي محمد عساف وآخرون: أسس العلاقات العامة، ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2004، ص 122
² Jeane rené edighaffer ,precis de gestion d'entreprise nathan,1997,p8.

2-5-1- التصنيف على أساس المعايير الاقتصادية

إن أهمية هذا التصنيف تكمن في دوره في توفير المعطيات والمعلومات اللازمة للدراسات الإحصائية والاقتصادية بالاعتماد على طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تنشط فيه وحجم المؤسسة، حيث أن هذا التصنيف يتقم بدوره إلى قسمين هما:

-تصنيف المؤسسة حسب ميدان النشاط:

تختلف طبيعة المؤسسات حسب نشاطها وانتمائها إلى:
القطاع: وهو مجموعة من المؤسسات لهما نفس النشاط الاقتصادي.
التبعية: هي مجموعة من أقسام المؤسسات تقوم بإنتاج نفس المنتج

-تصنيف المؤسسة حسب حجمها:

حجم المؤسسة هو أحد العوامل الذي تستخدمه خصوصا في الدراسات الاقتصادية والإحصائية ويستخدم هذا المعيار لتحديد المؤسسة ثم التمييز بين مختلف أنواع المؤسسات وهي على النحو التالي:

- المؤسسة الصغيرة جدا: التي تحتوي على عامى واحد
- المؤسسة الصغيرة التي لا يتجاوز عدد العمال فيها 20 عاملا
- المؤسسة المتوسطة التي تستوجب وجود ما بين 20 الى 500 عامل.
- المؤسسة الكبيرة تحتوي على أكثر من 500 عامل.
- المؤسسة الضخمة: يتجاوز عدد العمال فيها 1000 عامل¹.

2-5-2- التصنيف على أساس المعايير القانونية

إن لهذا التصنيف أهمية حساسة باعتباره يساهم في إيضاح حقوق والتزامات المؤسسة اتجاه الغير، فضلا على مدة حياتها ومختلف تعاملاتها، وبذلك فإن لهذا التصنيف نتائج على المستوى القانوني الجبائي، وعلى سلطة التسيير في المؤسسة، ويرتكز هذا النوع على

¹ عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة سنة 2004/2003، ص 13.

طبيعة الملكية بالنسبة رأس مال المؤسسة وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين المؤسسة العمومية، الخاصة، المختلطة والأجنبية مع الإشارة في هذا المجال إلى إمكانية كون المؤسسات العمومية محلية، جهوية أو وطنية، وكذا انتماء المؤسسة الخاصة إلى شركات الأشخاص من حيث المسؤولية تضامنية، ولا محدودة للشركاء أو إلى شركات ذات المسؤولية المحدودة .

و طبقاً لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين:

- **المؤسسة الخاصة:** تخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة يمكن ضمها تحت نوعين أساسيين:
- **المؤسسة الفردية:** تنشأ هذه المؤسسات عن طريق شخص، يعتبر صاحب رأس المال للعوامل الإنتاج، والمكون الأساسي لهذه المؤسسة بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحياناً، وهذه المؤسسة تختلف فيها الشخصية القانونية بشخصية رأس المال.
- **مؤسسة الشركة:** في هذا النوع من المؤسسات التي تنفرع إلى عدة أقسام، يتوزع فيها التنظيم أو التسيير رأس المال على أكثر من شخص.
- **المؤسسة العمومية:** وهي تعتبر من المؤسسات التي رأس مالها تابع القطاع العام (الدولة) ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية ويجب التمييز بين نموذجين من هذه المؤسسة :
 - مؤسسات تابعة للوزارات: ندعي الوطنية .
 - مؤسسات تابعة للجماعات المحلية¹.

2-5-3- التصنيف على أساس معيار المستفيد

يرى مجموعة من العلماء أنه من الممكن التمييز بين المنظمات على أساس معيار من المستفيد وقد صنف بلاشوت (BLA SHOT) أنواع من المؤسسات تبعا لهذا المعيار مثل:

¹ريتشارد هال: المنظمات (هياكلها-عملياتها ومخرجاتها) ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ط1، مركز البحوث، معهد الإدارة السعودية، سنة 2001، ص94

- مؤسسات المنفعة المتبادلة:

ويكون المستفيد الأول من أنشطتها الأعضاء، بحيث تشمل كل الروابط والجمعيات التي يكون هدفها السائد هو الاستفادة ومصلحة أعضائها بطريقة ما، ومثالها (اتحادات العمال، الأحزاب السياسية، روابط الحقوق المدنية). وتكون العضوية اختيارية في هذه المؤسسات.

- مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية:

وتشمل جميع الهيئات التي يكون هدفها السائد هو مصلحة مالكيها كما في الصناعات ومؤسسات البناء والمواصلات، حيث تهدف للحصول على أكبر عدد من الأرباح وبأقل تكلفة ممكنة.

- المؤسسات الخدمية:

يندرج تحتها كل المؤسسات التي يكون هدفها السائد تقديم خدمات من نوع إلى عملائها أي المستفيد الأول هم المستهلكين وذلك كما في المستشفيات ومؤسسات الرعاية الاجتماعية، المدارس، مؤسسات المياه والكهرباء والغاز، الجامعات، السجون وخدمات الاتصال بما فيها الخدمات البريدية -المراسلات - الاتصالات السلكية واللاسلكية تسعى هذه المؤسسات إلى رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين حتى يرتفع مستوى الخدمات. و يمكن تصنيف المؤسسات الخدمية إلى صنفين هما:

-مؤسسة حسب التبعية وهي نوعان:

• **حكومية:** تعني إحدى وحدات الجهاز الحكومي، وتخضع للأحكام التي تنظمه

• **خاصة:** تعني إحدى وحدات القطاع الخاص، وتخضع للأحكام التي تسييره.

-حسب وظيفة المؤسسات الخدمية: وهي المؤسسات الخاصة بالخدمات، وقد أنشأت خصيصا لتمارس فيها مهنة الخدمية، وهذه المؤسسات أيضا تنقسم إلى أنواع، حسب نوع الخدمة المقدمة وهي¹ :

➤ مؤسسات تتناول الخدمات الاقتصادية .

➤ مؤسسات تتناول الخدمات الاستهلاكية .

¹رضا صاحب أبو حمد آل على إنسان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة عامة، ط1، مؤسسة الورق، عمان الأردن ص

➤ مؤسسات تتناول الخدمات الصحية .

➤ مؤسسات تتناول الخدمات التعليمية.

-مؤسسات المصلحة العامة: ويقوم المستفيد الأول من هذه المؤسسات هو المجتمع بوجه عام، ويتمثل ذلك في المؤسسة العسكرية .

- مؤسسة الشرطة والإطفاء وتعمل هذه المؤسسات تحت رقابة السلطة.

2-5-4- التصنيف على أساس المعايير التقنية:

يعتمد هذا التصنيف على طبيعة العملية التصنيعية في المؤسسة وبذلك فهو يخص المؤسسات الصناعية، بحيث يكشف عن المستوى التكنولوجي المعتمد في العمليات الإنتاجية، ومن ثم القدرة التنافسية للمؤسسة باعتبار أن التكنولوجيات هي إحدى العوامل الأساسية لاكتساب ذلك ن كما تقتضي معرفة الطبيعة التقنية للمنتج، وبهذا فان التوفيق بين هذين المؤشرين (طبيعة المنتج ووتيرة التصنيع) يسمح بتحديد الأصناف التالية:

-مؤسسات التصنيع بالوحدة:

هي المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات غير معيارية تتميز بالتعقيد التقني وغالبا ما تتطلب تجهيزات إنتاج ضخمة، ويد عاملة التأهيل والكفاءة (كالمنشآت البحرية وصناعة قطع غبار الميكانيكية الضخمة).

- مؤسسات التصنيع وفق السلسلة:

هي تلك المؤسسات ذات المنتجات المعيارية الخاضعة لدراسة متقدمة فيما يتعلق بطرقها، والمنجزات بالاعتماد على تجهيزات إنتاج آلية ويد عاملة متوسطة التأهيل مثل: (المنشآت الميكانيكية والأجهزة الكهربائية).

- مؤسسات التصنيع حسب العمليات:

تلك المؤسسات القائمة بتصنيع معيارية متداولة ميكانيكية في سلاسل التصنيع أو ماديا بين مناصب عمل ضخمة، وهي تتطلب يد عاملة تتميز بالقدرة على التحكم والقبالة والصيانة¹ .

¹إرشاد احمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية- مصر سنة 2000، ص49.

2-6- البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الخدمائية:

تواجه المؤسسات الخدمائية بدائل إستراتيجية رئيسية عليها أن تختار بينها البدائل التي ستحكم صنع قراراتها وتنفيذها ومن هذه البدائل:

2-6-1- إستراتيجية العلاقات العامة:

للعلاقات العامة أهمية في التعريف بصورة المؤسسة وعلامتها التجارية، ومن المؤكد أن المؤسسات الخدمائية الحديثة، سيما في الدول المتطورة لا تستغني عن العلاقات كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة، فهي من عوامل قوتها ونجاحها .

ويشترط في نجاح إستراتيجية العلاقات العامة أن تكون مبنية على خطوات منظمة واضحة، بدءا بعملية البحث وذلك للتعرف على طبيعة الجمهور الداخلي والخارجي، رغباته، مطالبه وخصائصه... وذلك بالاستعانة بمختلف العلوم الاجتماعية علم النفس، علم الاجتماع، علم التسويق...، ثم تأتي مرحلة تحليل المعطيات المتحصل عليها وذلك بعد اختيار التقنيات والوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة الاتصالية، وفي النهاية تأتي مرحلة التقييم للتعرف على مدى نجاح الاستراتيجية ونسبة الأهداف المرجوة¹.

2-6-2- المقصود باستراتيجيات العلاقات العامة:

حسب كتاب **publicitor** تعرف استراتيجيات العلاقات العامة بأنها مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة.

إن تبني إستراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح إي مؤسسة التي تريد أن تنتهج سياسة شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي، حتى تكون لنفسها أو لمنتوجها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجمهور.

لذا نجد أن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسما خاصا تطلق عليه عادة تسميات عدة كمصلحة العلاقات

¹ - Reni pierre heude ; guide de la communication pour l'entreprise, paris, 2003,p142.

العامّة، قسم الاتّصال، كما تكلف موظف أو أكثر يقوم بمهام وإعداد وتنفيذ برامج العلاقات العامّة، وإعداد إستراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة وتطلق عليه عدة ألقاب:

- المكلف بالعلاقات العامّة **Chargé des relations publiques**

- عن العلاقات العامّة. **Agent de relations publiques.**

- مستشار العلاقات العامّة **CONSEILLER EN RELATIONS PUBLIQUES**

- ضابط العلاقات العامّة **LE RELATIONNISTE**

- بالنسبة لمن يشتغل في السلك العسكري **OFFICIER DE RELATIONS PUBLIQUES**

2-6-3- مهام القائم بالعلاقات العامّة

- خلق صورة طيبة عن المؤسسة الخدمائية لدى البيئة الخارجية.

- تعزيز تلك العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها، فهو يشغل دور الوسيط بين المؤسسة التي ينتمي إليها وبين البيئة الخارجية الممثلة في الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة
- يعمل على إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة تميزها عن المؤسسات الأخرى، ويوجها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة.

حتى تتجح برامج العلاقات العامّة التي يقوم بإعدادها هذا العون المكلف بالتنسيق مع إدارة المؤسسة يمكن من استعمال وتوظيف مختلف التقنيات والوسائل لأداء مهامه.

2-6-4- خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامّة:

حتى تتمكن المؤسسة من تخطيط وإعداد إستراتيجية فعالة للعلاقات العامّة، وضع خبراء التخصص أن خطوات إعداد الإستراتيجية الفعالة تتمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف التي يسعى إليها أخصائيو العلاقات العامّة في تحقيق البرنامج الموجود.
- تحديد الجمهور المستهدف، إن القائم بالعلاقات العامّة عند تحديده للجمهور المستهدف لا يقوم بذلك بطريقة اعتباطية بل عليه أن يقوم بتحليل ودراسة دوافع ورغبات هذا الجمهور بطريقة منظمة.

أ_ الوسائل والتقنيات الواجب الاعتماد عليها:

يجب على المكلف بالعلاقات العامة أن يصنف قائمة للوسائل والدعائم التي تمكنه من توصيل ونقل المضامين والرسائل الاتصالية التي تعبر عن صورة المؤسسة أو العلامة التجارية للمنتج، وعليه أن يختار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة كل من الأهداف المحددة، المضامين الاتصالية، الجمهور المستهدف¹.

ونذكر هذه الدعائم المستخدمة فيما يلي :

-الوسائل المطبوعة: تعتمد على الوسيط المطبوع كحامل للرسالة الاتصالية ومن أهم هذه الوسائل :

صحيفة أو جريدة المؤسسة le journal ou la revue de l'entreprise

الملف الصحفي le dossier de presse

البيان الصحفي le communiqué de presse

المعلقات les affiches

الدوريات Les priodiques

المطويات les dipliants

News letters -toutes boites

- التقنيات السمعية البصرية : سمعية الراديو البصرية السينما التلفزيون.
- التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال : شبكة الانترنت الملتيميديا - أجهزة الكمبيوتر
- وسائل أخرى: الملتقيات - الندوات الصحفية - المعارض الإعلامية

Sponsoring ou parrainage-les expositions et séminaires

¹سعيد محمد المصري: مرجع سابق، ص 37.

تحديد الميزانية والوقت:

يجب على القائم بالعلاقات العامة تحديد تكاليف تنفيذ برنامج العلاقات العامة منذ البداية وعرضه على الإدارة العامة للمؤسسة حتى تخصص ميزانية كافية للتنفيذ، وتصرف هذه التكاليف على مستويات ثلاث:

- شراء المساحات الإعلانية وسائل الإعلام الكبرى وهي (الصحف الإذاعة التلفزيون السينما-
-المعلقات)، حيث أن تكاليف الإعلان تختلف من وسيلة لأخرى فالإعلان في التلفزيون اغلى
ثمنا من الإعلان في الصحف مثلا، وتختلف كذلك حسب مدة الإعلان (ساعة-يوم-أسبوع-
شهر...)

الأعباء التقنية:

أي تكاليف إعداد وإنتاج الرسائل الاتصالية مثل: إعداد مجلة المؤسسة المطويات أو
الملف الصحفي وتصميمها، تكاليف الطبع، إنتاج الومضات الاشهارية.

تكاليف تصرف للقائم بالعلاقات العامة:

مقابل جهود الدراسة وإعداد الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ برنامج فعال للعلاقات العامة¹.
بعد ذلك تأتي مرحلة تقييم البرنامج وهي خطوة ضرورية في مدى نجاح هذه الإستراتيجية
أو فشلها .

إستراتيجية الجودة الفنية للخدمة:

ونعني بذلك أن يصبح حجر الأساس هو كل أنشطة المنظمة بمعنى التطوير والحفاظ
على جودة فنية متميزة للخدمة، وهذا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كليا على الحال الفني
الذي تحققها الخدمة للعملاء دون اعتبار السعر .

¹بلقي فطوم: العلاقات العامة في مؤسسة الخدمات الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر، قسم علم الاجتماع، جامعة

محمد بوضياف، الجزائر، 2004 / 2003، ص 59

إستراتيجية السعر

يعني تقديم الخدمة هو العامل الأساسي للتمايز التنافسي، ورغم أهمية السعر لبعض قطاعات العملاء إلا أن الاعتماد عليه لا يحقق أهداف المنظمة إلا في الأجل القصير، فاستخدام السعر المنخفض كأساس الجذب للعملاء لا يساعد المؤسسة على بناء علاقات دائمة ومستمرة مع العملاء خاصة إذا ما تحولت المنافسة إلى حرب سعرية بين المنافسين بغض النظر عن جودة الخدمة المقدمة .

إستراتيجية الطابع المميز للخدمة :

ويقصد بذلك توجيه جهود المؤسسة نحو بناء طابع مميز للخدمة المقدمة للعملاء من خلال الحملات الترويجية المكلفة، ورغم أن هناك ميزة ظاهرة لهذه الإستراتيجية فهي تتساوى مع إستراتيجية السعر في أثرها السلبي إذا لم يكن الطابع حقيقيا وتعكس مستوى متميز من الجودة

إستراتيجية المزيج الخدمي :

أن تركز المؤسسة على خلق مزيج متميز من الخدمات يهدف بالدرجة الأولى إلى دعم العلاقات مع العملاء وتمييزها، وتحقق هذه الإستراتيجية ليس فقط التميز في خدمات المؤسسة خلق قيمة مضافة للعملاء ولكن أيضا إبعاد المنافسين عن مجال العلاقات التي قامت بها المنظمة ببنائها مع عملائها¹.

ومن هنا يكون على المؤسسة دائما اختيار البديل للإستراتيجية الذي يحقق لها في النهاية علاقات متواصلة مع العملاء.

2-7- العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الخدمية:

رغم أن جميع المنظمات تشترك في حتمية مباشرتها للعملية الإدارية الرئيسية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) إلا أن منهجيات وأساليب تأدية تلك العمليات سوف تختلف من

¹ محمد عبد الرحيم: التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، دون ط، 1989، ص 243-245

مؤسسة إلى أخرى ومن مجال نشاطها إلى آخر حسب منهجيات وأساليب ممارسة العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات".

2-7-1 - عملية التخطيط :

• **مفهوم التخطيط:** يقصد به تلك الوظيفة العملية الإدارية وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه .

وهو عملية مهمة جدا لجميع المستويات الإدارية ابتداء من مستوى الإشراف الأقل وحتى قيمة التنظيم، ووجب على المدراء أن يخطو بصورة أو بأخرى ابتداء من التخطيط اليومي والأسبوعي، عند أدنى المستويات إلى التخطيط طويل الأجل إلى أن تصل إلى عملية التنظيم. ويعتبر مجال التخطيط من ضمن مجالات الإدارة التي تتعرض بدرجة كبيرة للتغير السريع خاصة مع التطورات والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذا ما أعطى للتخطيط اسمه الديناميكية .

"العوامل التي توفر في الطريقة التي يمارس لها التخطيط"

إن من بين العوامل التي يمارس لها التخطيط في الواقع العملي عامة، وفي مجال الخدمات خاصة هي - الفلسفة الإدارية والنمط الإداري السائد.
= حجم المنشأة وتكنولوجيا إنتاج الخدمة المستخدمة فيها.
- مدى توفر التفاصيل المرغوبة في البرامج التخطيطية.
- مدى رغبة الإدارة في تطوير أساليب التخطيط المستخدمة .

2-7-2 - عملية التنظيم

• **مفهوم التنظيم¹:**

يقصد به رصد الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة وتقسيمها إلى اختصاصات للأفراد والأقسام والإدارات، وتحديد وتوزيع سلطة كل منها بما يتكافأ مع مسؤولياتها ووضع إطار

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999، ص 301

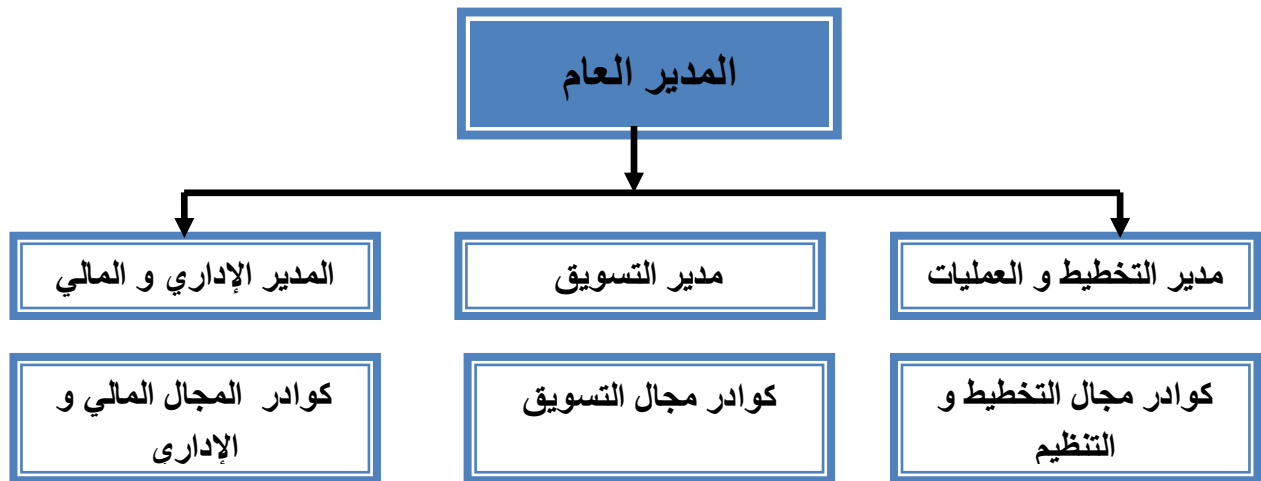
رسمي لعلاقات العمل بينها بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام وتعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة .

أنماط الهيكل التنظيمية

تتم عملية التنظيم في المؤسسات الخدماتية عن طريق وضع أنماط هياكل تنظيمية ولعل من أكثر الأنماط انتشارا نوعين:

- نمط الهيكل التنظيمي المفلطح:

وهو أحد أنماط الهيكل الهرمي، يتميز بان عدد مستويات التنظيمية محدودة للغاية حيث أن نطاق الإدارة وأسعارها يتناسب أكثر مع مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث الخبرة والتأهيل، ويتميز كذلك بقصر خطوط السلطة والاتصال الراسية وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثمة التدفق السريع للبيانات والمعلومات بم يحقق الرغبة في عملية اتخاذ القرارات.



شكل (8.11): يوضح نمط الهيكل التنظيمي المفلطح للمؤسسة الخدماتية

-نمط الهياكل المصفوفة :

يتضمن هذا الهيكل هيكلا إضافيا يقوم على فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة محددة

الهدف الزمني و لذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين :

-دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين .

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

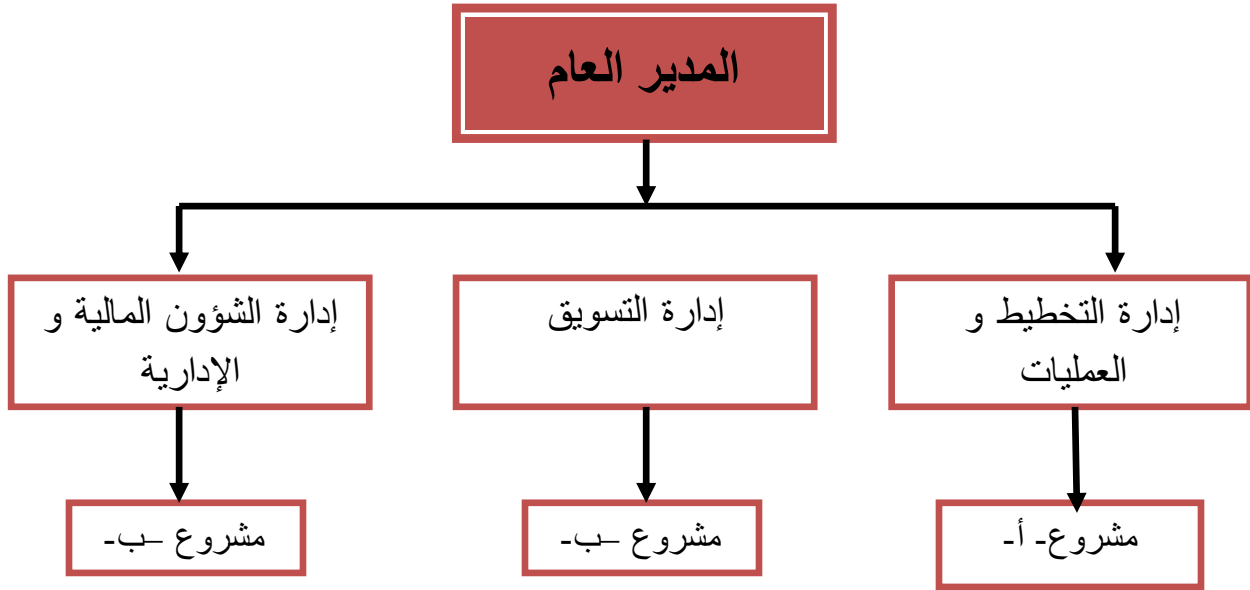
انجازه.

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاطات التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي

تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق

عليها،ومن ثمة يكون ضروريا تكوين فريق عمل المشروعات التي تجمع التخصصات

المختلفة .



شكل (9.11): يوضح نمط الهيكل المصفوفي للمؤسسة الخدمائية

2-7-3- عملية القيادة :

مفهوم القيادة :

هي عملية التأثير على أنشطة و الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف معينة، وعملية القيادة لا تقوم إلا بوجود طرفين (من يقود ومن يقادون) من أجل تحقيق هدف مشترك مطلوب تحقيقه.

وعليه يمكن القول أن عملية القيادة هي دالة في 4 متغيرات رئيسية :

✓ القائد.

✓ التابعين.

✓ الهدف المشترك.

✓ ظروف الموقف.

خصائص القيادة الإدارية وفي المؤسسات الخدماتية :

- قبولها لثروة التغيير

- تركيز على الجهود الإدارية حول مواجهة الأساسيات وهنا حتمية إدارة التمييز وحتمية تغيير النمط الإداري دائما مع أهداف المنظمة .

- الإقناع بان مضمون فكرة قيادة فريق العمل تعني قيادته إلى النجاح

- إتاحة قادة الإدارة العليا الفرصة للتابعين من قادة الإدارة الوسطى الابتكار، ومنحهم مدى أكبر من الحرية حتى تدعم إحساسهم بأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة .

- قبول ثقافة العمل الجماعي كمحور لحركة مؤسسة الخدمات الداخلية في تعاملها كوحدة منسقة مع البيئة الخارجية . ملائمة برامج تنمية المعارف والمهارات الاتفاقية المؤسسة وروح العمل الجماعي فيها¹.

¹ William Patrick :communication,université , california,1976,75-77

2-7-4 - عمليات الرقابة :

❖ مفهوم الرقابة :

يقصد بالرقابة بأنها العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق للمعايير الخطط المرسومة.

-يعرفها على الشريف ومحمد سعيد سلطان: "بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى أصحابه إلى التحقيق في مدى كفاءة استغلال موارد وإمكانيات المؤسسة وتحقيق أهدافها"¹.

ويشير هنري فايول: أنها تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يجري طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، فهي تنطبق على مختلف عناصر ومكونات العمل كالوسائل والأفراد الموظفين والأفعال والمؤسسات².

أسس ومبادئ ممارسة العملية الرقابية :

من الضروري مراعاة عدة أسس ومبادئ عند ممارسة العملية الرقابية بأسلوب فعال في أي مؤسسة نذكر فيها ما يلي :

- التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة وضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم .
- التحطم الذاتي لنظام الرقابة .
- ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد.
- يجب أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً بمعنى التكلفة لا بد أن تكون قليلة لان المبالغة في الرقابة يفقد فعالية المؤسسة³ .

- يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة للتعديل وفقاً للظروف المتغيرة للعمل، يتطلب إعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقاً للظروف المتغيرة وفي ظل وسائل ونظام الاتصال السائد.

¹محمد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 247

²عبد المعطي عساف وآخرون: مرجع سابق، ص 126.

³أحمد عرفة وآخرون: فعالين التنظيم والسلوك الإنساني مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2002، ص 150.

- أن يتصف نظام الرقابة بالوضوح والبساطة حتى يسهل فهمه.
- أن يقوم نظام الرقابة بالإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الأوضاع لمعالجة الأخطاء
- يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب بحيث تهتم باكتشاف الانحرافات والأخطاء في الوقت .

أن تكون المعايير المحددة للرقابة معايير موضوعية، بحيث لا يتدخل العامل الذاتي.

❖ وسائل الرقابة

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم في الرقابة منها:

- **البيانات الإحصائية:** تعتبر البيانات الإحصائية من أوجه الأنشطة بالمؤسسة، وتحليل هذه البيانات من الوسائل الهامة للرقابة، حيث تعطي صورة رقمية وبيانية عما تم انجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة مثلا خلال يوم، أسبوع¹.
- **التقارير الإدارية:** هي من أهم الوسائل التي تستخدم في الرقابة.... لأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية انجاز الأعمال ومدى كفاءة هذا الإنجاز. وقد تكون التقارير دورية أو نهائية من انجاز عمل أو مسؤوليات وكلا النوعين من التقرير له أهمية الرقابة.
- **الملاحظة:** هي من أهم الوسائل التي يستخدمها الإداري، وذلك لملاحظة العاملين الذين يخضعون لإشرافه أثناء ممارستهم للتعرف على سير العمل والطرق المستخدمة فيه .
- **الميزانية التقديرية:** هي من الوسائل التي تستخدم على نطاق واسع لقرض الرقابة الإدارية ويرجع ذلك إلى أن قوائم الميزانية التقديرية تمثل الخطط معبرا عنها بالأرقام. وحتى تكون هذه الوسيلة ذات فعالية قوية يجب أن تراعي الدقة عند وضع الميزانية

¹حمادي حسين: تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية، ط1، منشورات المركز العربي للتطور الإداري، مصرن 1990، ص 85-86.

التقديرية لعمل أو مشروع ما، وأن تتسم بقدر من المرونة يسمح بمواجهة بعض الظروف المتغيرة عند إعداد الخطة.

2-8- عوائق المؤسسة الخدماتية وآفاقها:

2-8-1- عوائق المؤسسة الخدماتية

توجد عدة معوقات تعيق المؤسسة الخدماتية، نذكر منها ما يلي:

(أ) **معوقات شخصية:** تتمثل في عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار الألفاظ الواضحة، كما أورد الباحث آل علي والموسوي أن أغلبية الغموض تكون في علم الإصغاء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة

(ب) **معوقات تنظيمية:** تكمن في كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية وهذا راجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يسير المؤسسة، كما يشير الباحث حمود إلى أن هذه المعوقات راجعة إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات، وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة والتي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

(ج) **معوقات بيئية:** إن المحيط الذي نعيش فيه يؤثر ونتأثر به من خلال درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، هذا ما يؤدي إلى إعاقة المؤسسة الخدماتية ويخلق التوتر لها.

(د) **معوقات نفسية اجتماعية:** متى كانت هناك عوائق نفسية واجتماعية حتما ستؤدي إلى خلق جو سيئ بين العاملين والمديرين، ولهذا ضرورة إلغاء هذه المعوقات من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق النجاح في المؤسسة¹.

كما يوجد أيضا نوعين من المشاكل تعرقل المؤسسة الخدماتية وذلك من وجهان :

¹ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983، ص152.

أ) من جهة نظر المؤسسة الخدمائية: تتمثل هذه المشاكل من:

• **المخزون** : يعتبر المخزون من أصعب المشاكل التي تواجهها المؤسسات الخدمائية وهذا نظرا لدوره في تحقيق التوازن بين الإنتاج بشكل عام من جهة وتقلبات الطلب من جهة أخرى هذا ما يحدث في المؤسسات الصناعية، أما بالنسبة للمؤسسات الخدمائية فإن مشكلة التوفيق بين هذين العنصرين تكون بطريقة مختلفة ألا وهي الاحتفاظ بطاقة إنتاجية وليس إنتاجا فعليا، إذا قامت المؤسسات بتحديد حجم طاقتها وفقا لأعلى مستوى للطلب ولكن هذا أيضا يخلق مشكلا آخر هو أن الطاقة المحتفظ بها تكلف المؤسسة أعباء إضافية ، ومثال ذلك أن الغرف الشاغرة في الفنادق السياحية خارج الموسم السياحي تكلف صاحب الفندق بأعباء التنظيف ، التهوية ، الإنارة ، الحراسة وكلها مصاريف إضافية.

• **الاتصالات**: تكمن هذه الأخيرة في صعوبة تقديم صورة جيدة عن الخدمة سواء كان هذا موجها لعامة العملاء والمحتملين منهم، فعند الإعلان عن الخدمة كيف يمكن خلق صورة لشيء ليس له مظهر مادي بطبيعته على إظهار الفوائد المحتملة والتي يمكن الحصول عليها من الخدمة المقدمة، نذكر الراحة، السرعة، الأمان وخدمة الطيران، كذلك بالنسبة لمؤسسة اتصالات في خدمة الزبائن بتوفير الأنترنت لهم.

• **الأسعار**: إن حساب تكلفة السلع الملموسة ليست صعبة على الأقل بالنسبة للتكاليف المباشرة وعادة يضاف إلى التكلفة هامش الربح المناسب الذي يمكن من تحديد سعر البيع ، بالرغم من أن هذه الطريقة تستند أساسا إلى النظرية الاقتصادية في تحديد السعر، فإن المنظمات اليوم تلجا إلى طرق أخرى من التسعير ولكن مشكلة التسعير في قطاع إنتاج الخدمات أعقد وأصعب، حساب التكاليف المباشرة هي الجزء الذي يفترض سهولة حسابه، لكنها ليست كذلك بسبب عدم التعامل مع خامات أو مواد أولية إضافة إلى صعوبة القياس الدقيق للوقت الذي تستغرقه لإنتاج الخدمة¹.

¹المرجع نفسه، ص 154

• **براءة الاختراع:** إن اتسام الخدمات بأنها ملموسة يجعل من عملية حماية الخدمات الجديدة أمراً في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلاً، فليس هناك براءات اختراع، والطريقة الوحيدة لمنع التقليد هي حماية الاسم التجاري للمؤسسة .

ب) من وجهة نظر المستهلك

• **الثقة:** تعتبر الثقة أحد المتطلبات الأساسية بقطاع الخدمات كما هي عليه في بقية القطاعات الاقتصادية، فمن الضروري توفر ثقة المستهلك في الجهة أو الشخص أو المؤسسة التي تقدم الخدمة .

• **عملية البحث:** إن مشكلة البحث تمثل قيوداً كبيراً من ناحيتين :

-صعوبة خلق الثقة.

-فترة عملية الشراء ونتيجة لذلك نجد أن خلق عملاء جدد يصبح أمراً صعباً.

• **شراء الخدمة:** إن العملاء المحتملون يبحثون عن أكبر قدر ممكن من البيانات عن الخدمة وجودتها، ويلجئون إلى أخذ آراء الآخرين ممن خبروا الخدمة جيداً ولهذا فإن ما يطلق عليه هو الشراء الفوري ويعتبر أمراً نادر الحدوث في حالة الخدمات .

• **صعوبة التوافق بين الابتكار وسلوك العميل:** نظراً للتفاعل القائم بين المؤسسة الخدمائية والعميل، فإن الابتكار والتطوير في الخدمة مرتبط وبشكل حساس بسلوك هذا الأخير، من هنا نستخلص أن معدل الابتكار في مجال الخدمات يعتبر الأبطأ مما هو عليه في مجال السلع .

• **تفاوت درجة تعاون المستهلك مع نظام الإنتاج:** إن نقطة البداية في السياسة التسويقية عند التخطيط هو دراسة السلوك الشرائي للعميل، ويضاف إلى ذلك دراسة مشكلة المساهمة في مجال الخدمات وتحديد ميله إلى التعاون بشكل مجدداً ما عدا الخدمة¹.

¹رتشارد هال: مرجع سابق، ص 97

• صورة الخدمة في ذهن العميل: نتيجة لعدم ملموسية الخدمة، فإن صورتها عبارة عن فكرة غير محدودة، فكل من لديه تصور معين عن العلامات المختلفة للسلع المادية وبخلاف الأمر بالنسبة للخدمات.

2_8-2- آفاق المؤسسة الخدمائية:

تواجه المؤسسة عدة صعوبات تعرقل مهامها الخدمائية، لهذا وجب وجود عدة تحديات للتخلص من هذه المعوقات تتمثل فيما يلي :

- تخطيط الأداء أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلومات والتقنية
 - تطوير الأداء في المؤسسة الخدمائية ،وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة وتنظيم العلاقات بين الموظفين من خلال إعادة هندسة العمليات¹.
 - ضرورة إدماج إمكانيات التطور التكنولوجي عند تخطيط الأداء في المؤسسة الخدمائية .
 - التفكير الغير التقليدي لحل المشاكل، تعتمد الإدارة المعاصرة أساليب التفكير غير التقليدي " **side down lateral thinking** " لحل ما يواجهها من مشكلات ويكون ذلك من خلال استثمار المعلومات للتعرف على جوانب أي مشكلة باستخدام أساليب التفكير غير التقليدية للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات .
- لذا تهدف المؤسسة الخدمائية إلى تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، وينطلق التفكير غير التقليدي (الابتكاري) من نموذج فكري مرن ويسترشد بوضوح الرؤية والأهداف المحددة، يعتمد على الخبرة والمعرفة المتراكمة والتفكير غير التقليدي وذلك من تجريب الأفكار والأساليب مستهدفا تحقيق انجازات متميزة .

¹حمادي حسن، مرجع سابق، ص 90

• الاعتماد على تقنيات الاتصال والمعلومات:

يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم المؤسسة الخدمائية في كافة مجالاتها، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهيكل الإدارية والتنظيمية وتنسيق علاقات العمل في المؤسسات المعاصرة، كما تمثل المعلومات أحد أهم المداخلات أي الموارد للمؤسسة الحديثة، كما أنها عنصر أساسي في جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، أحد أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسات فوائد مادية وثقافية واجتماعية وحتى سياسية هائلة.

كذلك تدخل المعلومات الآن كعنصر رئيسي في إنتاج السلع والخدمات وتعتبر المعلومات عنصرا هاما وحيويا في العملية الإدارية، حيث تتوافق فعالية وكفاءة المؤسسات المختلفة في العصر الحالي على مدى توفر المعلومات الصحيحة ومدى جدوى عمل أنظمة الاتصال الداخلية والخارجية التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات¹.

فالمعلومات تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل الإنساني، فهي بالنسبة للمؤسسة المعاصرة تمثل طاقة أو مصدر قوة، كما كانت الآلة البخارية في عصر الثورة الصناعية .

- الاستجابة السريعة لرغبات الجمهور من المتعاملين ومختلف جماعات الاتصال المتعاملة مع المؤسسة وإدارتها.
- تكوين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتوظيفها وصيانتها وتتميتها .
- التخطيط لتحقيق التوازن والاهتمام المتبادل في المؤسسة الخدمائية
- تنمية العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني وإقامة قدرات ذاتية في

¹ عبد الكريم بن عرب، مرجع سابق، ص 20.

مجال التطوير المستمر لتقنيات الإنتاج والمنتجات وتهيئة ثقافة تنظيمية تحابي الابتكار والإبداع وتشجيع العاملين لتقديم إبداعاتهم الفكرية في جميع المجالات .

• توزيع المسؤوليات والصلاحيات بالتناسب مع المستوى المعرفي لأفراد المؤسسة الخدماتية.

• تنمية منهجية إدارية تتبنى النظرة الكلية والشاملة في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول والتي تراعي الأبعاد المتعددة في أي قضية وتقيم التوازن بين اهتمامات أصحاب المصلحة في المؤسسة الخدماتية.

2-9- الجمهور الداخلي للمؤسسة

2-9-1- أنواع الجمهور الداخلي:

أ_ أنواع الجمهور حسب التمرکز:

❖ المؤسسون:

هم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة الذين يتحملون المخاطر التي قد تواجه عملية التأسيس، وتقع عليهم المسؤولية الأولى والأساسية في عملية بناء المؤسسة.

❖ المساهمون:

هم أصحاب المؤسسة والمالكون لها وهم الذين يقومون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذين يتولون إدارة المؤسسة ومتابعة أعمالها.

❖ العاملون :

هم الموظفون الذين يعملون داخل المؤسسة، وتختلف مهامهم الإدارية والوظيفية من فرد لآخر هو الأساس المهم الذي تركز عليه المؤسسة، فالعاملون هم جماعة من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة وارتباطات محددة ويستطيعون التفكير والعمل في مجال معين وحول مسألة معينة، تجمع أفرادها روابط معينة الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة تجعلهم نتيجة لذلك يتأثرون تأثراً جماعياً بالنسبة لمسألة معينة¹. ويقصد هنا بالروابط

¹ فهمي محمد العنوي: مشاهدة في العلاقات العامة، دار أسامة، ط1، عمان، 2011، ص: 112

والمصالح المشتركة، هي ليست تلك الروابط والصلات المادية بل هي الترابط والتقارب المعنوي

ب_ أنواع الجمهور حسب الخصائص:

- **الجمهور المثقف:** يتميز الجمهور المثقف بالاطلاع الواسع، وبأنه يعرف بعض الشيء من كل شيء فضلا عن قدرتهم المتميزة في الحوار والجدل بصيب معرفتهم وإلمامهم وخبرتهم الواسعة في العلم والحياة ويتطلب هذا الأمر في هذا المجال أن يتم استخدام وسائل تناسب هذا الجمهور من حيث الاتصال وقوة الحجة
- **الجمهور العنيد:** هو الجمهور الذي يرفض في أغلب الأحيان كل ما يعرض عليه بغض النظر عن القنوات التي يحملها حول الموضوع الذي يعرض ويغلب هذا الجمهور التمسك بمواقفه وقد يكون مشبعا بالأفكار المضادة مما يتطلب الأناة والدقة عند الاتصال به
- **الجمهور الذواق:** هو الجمهور المتصف بالإحساس المرهف المتجاوب الذي يحترم وجهات النظر التي تعرض عليه، له القدرة على إدراك المعاني وتحليلها من خلال النصوص التي تعرض عليه وتسود هذا الجمهور السمات المشتركة الثقافة العالية والذكاء المتميز والتعليم الراقى.
- **الجمهور الجاهل:** الجمهور الذي يمتلك المؤهلات المعرفية اللازمة لبنائه الفكري، ويتطلب التعامل مع هذا النوع قدرا مهما من الصبر والإثارة والحذف في اختيار أنواع الاتصال وكيفية التعامل معه¹.

¹ طارق شريف يونس: إدارة العلاقات العامة - مفاهيم رميد، دار إتره، ط1، الأردن، 2008، ص: 234

2-9-2- صفات الجمهور الداخلي:

- الجماهير تتأثر بالإيحاء، فالإنسان في الجماعة يتأثر تفكيره باتجاهات الجماعة فيجد نفسه منساقا في وسط التفكير الجمعي مندمجا في الجماعة ويقوم بسلوك لا يقوم به إذا كان بمفرده؛
- الجماهير متقلبة في مفاهيمها وحركاتها، فهي تتدفع بسهولة نحو الرضا وتساق بسرعة نحو الغضب، يمكن استغلال هذه الصفة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها عن طريق إثارة عواطف الموظفين؛
- تميل الجماهير الداخلية إلى المبالغة سواء كان الموضوع مبهجا أو سيئا، فالإنسان في الجماعات لا يقدر العواقب لمشاركته مع الآخرين في المسؤولية ومع ذلك فإن الجماهير إذا أحسن توجيهها فإنها تتجه اتجاها نافعا لذلك تستفيد المؤسسة من هذه الخاصية بتنظيم القيادات والتوجيه السليم؛
- من الصعب على الجماهير التسامح في عاداتها وتقاليدها لذلك لا ينبغي أن يصطدم الشخص الذي يتعامل معها بمعتقداتها ومواصفاتها الاجتماعية حتى لا تفشل في معاملتهم؛
- تميل الجماهير الداخلية إلى حب الاستطلاع إلى كل ما هو جديد ولا سيما إذا كان يتعارض مع قيمهم الاجتماعية¹.

¹ محمد مصطفى احمد، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، طاء، مصر، 2003، ص: 192

2-9-3- أهمية الاتصال بالجمهور الداخلي:

تهدف كل مؤسسة إلى كسب ثقة الجماهير بالمؤسسة وبأهدافها وبإنجازاتها، ومن المهم أن هذه الثقة يجب أن تتوافر أولاً في عمال المؤسسة، فليس من المعقول أن نسعى إلى كسب ثقة وتأييد الجماهير الخارجية في الوقت الذي يفقد عمال المؤسسة ثقتهم بها، ولا شك أن كل مؤسسة تأمل وتتطلع أن تتصل بالجماهير فرداً فرداً للتعرف بدقة على آرائهم ورغباتهم بهدف توصيل الحقيقة إلى الجماهير وتحقيق التفاهم والإقناع، لذلك يعتبر الاتصال بالجمهور الداخلي من أهم الأمور التي تركز عليها المؤسسة حيث يترتب على كل مؤسسة تعزيز طرق الاتصال بالعاملين من خلال اللقاءات والاجتماعات والمقابلات لشرح وتبيان أهداف المؤسسة، كما تقوم من خلال هذا الاتصال بتحديد ودراسة البنية الداخلية لمعرفة ما يواجه الأفراد والأقسام من خلال المناقشات وطرح الأفكار والآراء ونقلها للإدارة العليا والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها¹.

تتمثل أهمية الاتصال بالجمهور الداخلي في الحاجة إلى إعلام وإرشاد العمال والموظفين من وقت الآخر بالأهداف الجديدة التي تعمل من أجلها المؤسسة والفلسفة التي تسير عليها. كما أن الاتصال بالجمهور الداخلي يجعل الموظفين على دراية بالحقائق حتى تكون تصرفاته معقولة وأقرب إلى الواقع في مناقشة شروط العمل، كما أن الارتباط الوثيق والقوي بين كمية المعلومات التي لدى الفرد عن الشركة ودرجة اهتمامه بها وشعوره بالفخر للعمل فيها.

2-9-4- أهداف الاتصال بالجمهور الداخلي:

- رفع الوعي بين القوى العاملة بأهمية الدور الذي تلعبه في التقدم الاقتصادي حتى تشعرهم ببعض المسؤوليات اتجاه المجتمع
- إقناع كل من العمال والإدارة بان مصالحهما مشتركة وأن تعاونهم سيؤدي إلى زيادة الأرباح وارتفاع الأجور.
- رفع معنويات الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة؛

¹موسى الوزني: أسس العلاقات العامة - المقاس الأس، زمزم ناشرون وموزعون، طلاء، الأردن، 2010، ص: 96

▪ جذب الموظفين ذوي الخبرات الممتازة للعمل في المؤسسة ذلك، لأن سمعة المؤسسة في معاملاتها لموظفيها وعمالها¹.

2-9-5 - نظم الاتصال بالجمهور الداخلي

هناك عدة طرق يمكن للمؤسسة استخدامها للاتصال بأفراد الجمهور الداخلي، وذلك عن طريق مقابلتهم بأنديتهم أو بنقاباتهم أو بإنشاء جمعيات للرحلات والحملات وغيرها، ومن الطبيعي أن لكل وسيلة من الوسائل مزايا وعيوب على المؤسسة استخدامها بأحسن الظروف.

هناك عدة أنظمة للاتصال بالجمهور الداخلي، يمكن حصرها فيما يلي:

* نظام الباب المفتوح، وهو إتاحة الفرصة لمقابلة المسؤولين والإدلاء بأرائهم؛

* نظام الاقتراحات، وذلك عن طريق السماح للموظفين بتقديم اقتراحات تخص المؤسسة أو

الأمور التي تشغلهم.

* نظام المرشدين، حيث يعتبر هذا النظام من أحدث الأنظمة المستخدمة للتعرف على آراء

أفراد العمل وتتلخص بإنشاء مكتب معين به خبراء الإرشاد الأفراد إلى كيفية حل المشاكل

* نظام مشاركة العمال، وهو نظام يعتمد المعرفة رغبات الجمهور والعوامل التي يتكون فيها

وهي مشاركتكم للإدارة في وضع السياسات والقرارات المختلفة والمتعلقة بالعلاقات بين

الموظفين؛

* الاتصال المباشر بين الرؤساء والمشرفين يتيح لهم فرص عديدة لمناقشة الأفراد في كافة

المواضيع².

¹زياد محمد الشمران، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، دار المقام، ط1، عمان، 2002، من: 106

²المرجع السابق، مر: 107

المحور الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة.

3-1- الصورة الذهنية النشأة والأنواع.

3-1-1- نشأة الصورة الذهنية.

ظهر مصطلح الصورة الذهنية سنة 1908 على يد العالم GRHAM WALLAS والذي أشار في كتابه الطبيعية البشرية والسياسية إلى أن الناخبين في حاجة إلى شيء مبسط عند الثقة في مرشح ما، وفي سنة 1958 قام مركز بحوث الرأي العام في برنستون بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة عن صورة المؤسسة واحتمالات تطوره أو التغيرات التي تطرأ عليها وبالتالي زاد الاهتمام بمفهوم الصورة الذهنية لدى المؤسسات منذ عام 1959 . وقد بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية وعندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من هذا القرن. وقد كان لظهور كتاب (تصوير صورة المؤسسة الكتاب الأمريكي لي بريستول في عام 1960 اثر كبير في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال. وما لبث هذا المصطلح ان تزايد استخدامه في مجالات التجارية السياسية والاعلامية والمهنية. وقد تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات الدولية بشكل واضح في عام 1965 حينما ظهر كتاب (السلوك الدولي الذي اشترك في تأليفه هاربرت كليمان" مع مجموعة من زملائه من علماء النفس والباحثين في مجال العلاقات الدولية¹.

وقد اهتمت الدراسات السياسية والإعلامية بصورة القيادات السياسية في بعض الشعوب وتأثيرها على صورة الشعب الذي تنتمي إليه من ناحية، وتأثيرها على السلوك الجماهيري إزاء هذه القيادات داخل شعوبها من ناحية ثانية .

كما اهتمت الدراسات الإعلامية بدراسة صورة قطاعات المجتمع من خلال ما يقدم في وسائل الاتصال الجماهيرية، أو من خلال ما نعبر به الجماهير عن انطباعاته إزاء هذه

¹حجاب منبر، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفكر للنشر والتوزيع القاهرة مصر ط1، 2017 ص 166.

القطاعات ولقد العلاقات العامة بدراسة صورة الشخصيات القيادية والمنظمات والشركات والمؤسسات المختلفة لتعرف على نظرة الجماهير لهذه الشخصيات والمنظمات، ومعرفة العناصر الجابية والسلبية في هذه الصورة لتأكيد على العناصر الإيجابية وعلاج الأسباب التي أدت إلى تكون الاتجاهات السلبية ان وجدت اهتم خبراء العلاقات العامة بدراسة العوامل المؤثرة على تكوين الصورة الذهنية وتطورها في ضل وسائل الاتصال الجماهيرية وتعدد الرسائل التي يتعرض لها إنسان النصف الثاني من القرن العشرين

وتعد وسائل الإعلام أهم القنوات التي تسهم في تشكيل وتكوين الصور الذهنية في أذهان الناس وتكتسب هذه الوسائل أهمية كبرى في تكوين الصور الذهنية في حياتنا المعاصرة بسبب قدرتها البالغة على الإبهار والاستقطاب¹.

3-1-2- أنواع الصورة الذهنية

هناك تصنيفان لأنواع صورة المؤسسة هما:

1-التصنيف الأول:

يمكن أن نميز بين 05 أنواع من الصورة الذهنية داخل المؤسسة كالتالي :

- أ- الصورة المرآة: وهي الصورة التي ترى المنشأة نفسها من خلالها .
- ب- الصورة الحالية: وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة.
- ج- الصورة المرغوبة: وهي التي تود المنشأة أن تكون لنفسها في أذهان الجماهير²
- د- الصورة المثلي: وهي امثل صورة يمكن أن تحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير، ولذلك يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة³.

¹ السيد عليوة ، مرجع سابق، ص 19

² على عوجة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة الأزمات ، عالم الكتب، القاهرة ، 2008، ص ص 141، 142

³ عبيدة صبطي وكلثوم مسعودي، مدخل إلى العلاقات العامة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010 ، ص ص 178-179

هـ - الصورة المتجددة: وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمؤسسة، يعطي كل منهم انطبعا مختلفا عنها ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد، فإنما أن يتحول إلى صورة سلبية أو تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظلمها العناصر الايجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد¹.

2-التصنيف الثاني:

وتنقسم بدورها إلى عدة أصناف وهي:

أ - الصورة المؤسسية:

وتكون على المستوى الوطني والدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة ثانية وهي تطوير بفضل اتصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة وتعبّر عنها، وخاصة في المجالين الاجتماعي والاقتصادي.

ب-الصورة المهنية :

وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وبكيفية أدائها لها .

ج/ الصورة العلائقية:

وتتطور من خلال تواصلها القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي والخارجي

د - الصورة العاطفية:

وتشخصها نوعية العلاقات التي تربط الجمهور با المؤسسة بغية تنمية الرأسمال التعاطفي والوادي بينهما² .

¹عاطف على عبيد، الاتصال والرأي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993، ص130 .

²فوصيل دليوا، مرجع سابق ص 53

3-2-2- وظائف وبرامج الصورة الذهنية.

3-2-1- وظائف الصورة الذهنية

الصورة الذهنية عدة وظائف نفسية أهمها؛

1- تحقق الصورة اكبر قدر من التكيف مع ظروف الحياة من خلال دورها في اختصار جهد الفرد بما تقدمه له من أطر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخر، بل والتنبؤ بسلوكه دون إمعان النظر في خصائصه الفردية.

2- أن التصور الذهني يصيق نطاق الجهل بالآخرين من خلال استخدام الأفراد له، نتيجة لما

يقدمه التصور الذهني من معرفة، يمكن أن تكون عليها صور الآخرين من خلال التعامل معها

3/ تؤدي عملية تكوين الصور الذهنية إلى تحويل العالم إلى عالم أسهل وأكثر تنظيماً من خلال

استخدام الجوانب السيكولوجية التي تنطوي عليها عمليات التعلم والتنبؤ بسلوك الإنسان

4/ تسهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وأرائه وأنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية ،

وتفسير أساس فلسفته في الحياة، وذلك لارتباطها بقيمة ومعتقداته وثقافته.

5/ للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام ذلك لأنها اللبنة الأولى التي يتكون

منها الرأي منها أي باعتبار تأثيرها في آراء الناس ومواقفهم¹.

3-2-2- برامج الصورة الذهنية

ترتكز هذه البرامج على محور واحد هو استخدام كل الوسائل المادية والبشرية المتاحة

بالفعل دون اللجوء إلى طلب توفير وسائل أو أموال جديدة وإضافية إلا في ضيق الحدود

الممكنة معتمد على العنصر البشري بصفة أساسية ، لان العنصر البشري هو أفضل وسيلة

قادرة على التصدي للحملات السلبية وقادرة على تقديم صورة مشرقة ومشرقة عن المنظمات²

وتمر بالخطوات التالية:

¹ <https://ar-ar.facebook.com/.../427765511952>

² احمد فريد الصحن، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع مصر، مصر ، ص 230

1/تحديد الجمهور:

وتهدف هذه المرحلة إلى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على المؤسسة ومعرفة خصائصها حتى يسهل اختيار وسائل اتصال المناسبة¹.

2-قياس الصورة الذهنية المؤسسة لدى جماهيرها:

يمكن قياس الصورة الذهنية غير ثلاث مراحل أساسية وهي:

- التقسيم (حسن ،سوء الجودة للصورة الذهنية
- القوة (قوة المؤسسة أو ضعفها)
- النشاط (تنمو بسرعة أولا تنمو بسرعة)

ويطلب في هذه الحالة من المستقضي منهم أن يصنعوا العلامة المناسبة على كل مقياس

3-التخطيط للصورة المرغوبة:

لتدرك الإدارة نواحي القبول والرفض لسياستها بين الجماهير المعنية، وتتعرف على الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها لإضعاف دوافع الرفض وتحديدها كما يدرك المسؤولون على العلامات العامة أسباب النجاح أو الفشل في التغيير عن المؤسسة، وتقديمها إلى الجماهير المستهدفة، وبعدها يتم وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة عن المؤسسة.

4-اختيار وسيلة الاتصال المناسبة :

يجب استخدام كل وسائل الاتصال الممكنة لتكوين معالم الصورة الطيبة ومن الضروري أن تخطط لاستخدام الوسائل الجماهيرية جنبا مع الاتصال الشخصي كلما أمكن ذلك من خلال الموظفين والبايعين بالإضافة إلى استخدام².

العناصر المادية التي ترمز إلى المؤسسة كالشكل الخارجي للمبنى وكافة الرموز المصورة التي تشتمل عليها إعلانات المؤسسة ومطبوعات أو أغلفة السلع التي تنتجها

¹علي عوجة ، مرجع سابق ، ص ص 87-89

² Raymond simoom: public relations concept & practices, op.cit p-1953 52

5-التقييم :

من الضروري أن يتضمن التخطيط البرامج الصورة وسائل التقييم المناسبة لمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج¹ .

ويذهب البعض إلى التأكيد على ضرورة أن تعمم برامج العلاقات العامة بحيث تتضمن أهدافه واقعية، يمكن تحديد نتائجها أو قياس أثرها، والتقييم ينطوي على تحديد نتائجها أو قياس أثرها، والتقييم ينطوي على تحديد جوانب النجاح أو القوة فضلا على اقتراح أساليب علاج القصور، ومناطق الضعف والمشكلات التي يتم اكتشافها² .

3-3- مكونات صورة المؤسسة :

تتكون صورة المؤسسة من عدة عناصر تتمثل في³:

1- الأشكال المادية:

تتمثل في الأثاث المستخدم وهي عناصر ينبغي تشع بالتغير نحو الأحسن حتى تطبع صورة عن الجمهور

2- الشعار والرمز:

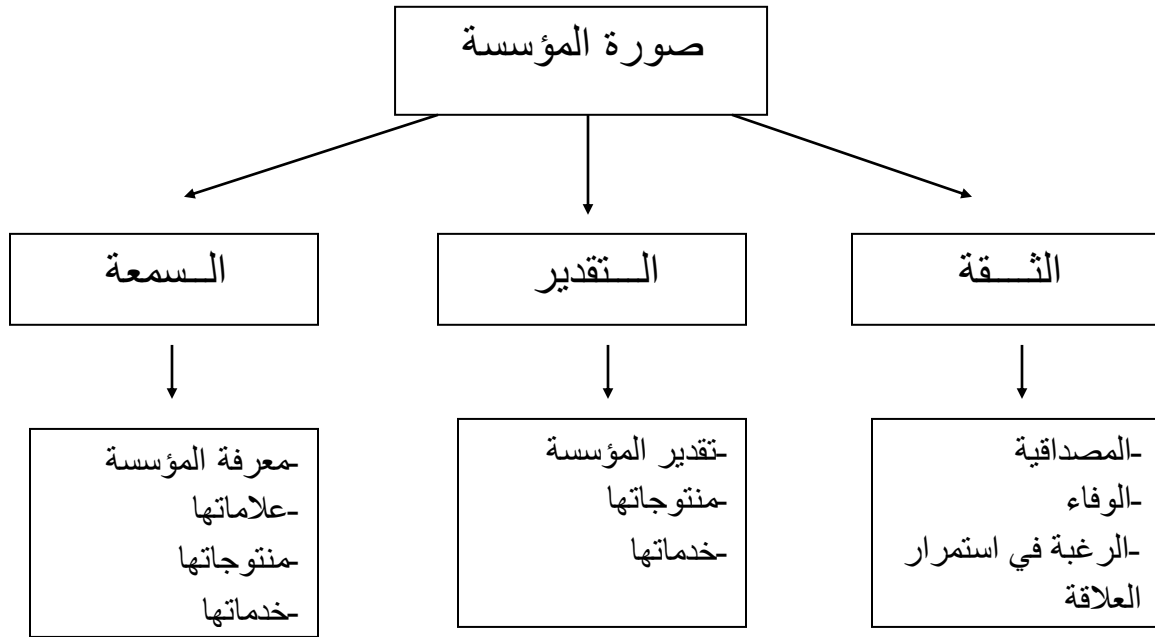
الشعار هو عبارة مختصرة سهلة الذكر تعبر عن فكرة سائدة أو هدف أو وجهة نظر معينة وتهدف عادة إلى الإقناع وبحيث يؤثر على الرأي العام بدون منافسة و يستخدم في رمز معين دون غيره وذلك نتيجة لتغيرات اجتماعية ، اقتصادية ، سياسية معينة تعبر عنها وتبرر مقومات الشعار الناجح في جلب الانتباه وإثارة الاهتمام .

¹Michel relier image en marketing cadre du concept multidimensionnel, cahier de recherche. 2000. 152. Mar- p 12

²عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة وتطبيقاتها جامعة بيروت، 2000، ص 221

³محمد منير حجاب، المداخل الإنسانية للعلاقات العامة، دار الفكر للنشر و التوزيع، القاهرة د ط، 1995 م ص 74-78

الشكل (10.11): توضيح أهم مكونات الصورة الذهنية بالشكل التالي¹:



La source :P..malava decondin, communication théorie et pratique.2005.p23

¹فاسي فاطمة الزهراء ، إستراتيجية صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك ، دراسة حالة مؤسسة هنكل ، الجزائر ، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2006، 2007 ، ص68

3-4- الصورة الذهنية للمؤسسة: المكونات والعوامل.

تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالصورة الذهنية وأهميتها نظرا لما تقوم به من دور مهم في تكوين الآراء واتخاذ القرارات، حيث أصبح تكوين صورة إيجابية هدفا أساسيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقها.

3-4-1- مكونات الصورة الذهنية:

تضم الصورة الذهنية للمؤسسة مجموعتين من العناصر الأولى ملموسة، والثانية غير ملموسة، وهي كالآتي:

❖ **العناصر الملموسة تتمثل في:** سلع وخدمات، محلات تجزئة، المصانع، الترويج

والإعلان، اسم المؤسسة وشعارها.

❖ **العناصر غير الملموسة تتمثل في:** سياسة المؤسسة، المثل والمعتقدات السائدة،

الثقافة التنظيمية. إذا اعتبرنا أن تكوين صورة طيبة للمؤسسة في أذهان الجماهير هي المسؤولة فإن هذه الصورة لا تتكون فقط على أساس المضامين المادية والموضوعية للسلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة ولكنها تتكون أيضا من خلال إدراك الفرد للمؤسسة وهي أيضا محصلة عوامل كثيرة تتمثل في السلع والخدمات ومدى التنوع فيها ونوعيتها والثقة المدركة في المؤسسة وأسلوب التعامل مع الزبائن¹.

وليتسنى لنا معرفة صورة المؤسسة أكثر، يمكن أن نقسم صورة المؤسسة إلى صورة مادية، وأخرى معنوية.

¹ ناجي معلا: إدارة علامات الشهرة، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2013، ص: 249

أولاً: الصورة المادية:

يكون التماسها من خلال¹:

أ. اسم المؤسسة:

كل مؤسسة مهما كان نشاطها لابد أن تحمل أسماء تعرف بالمؤسسة، حيث أن اسم المؤسسة يترك انطباعاً معيناً لدى الأفراد سواء كان إيجابياً أو سلبياً، وهذا حسب طبيعة الصورة التي يحملها الفرد عن المؤسسة وبذلك فهو يقدم مكانة معينة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

ب. العلم:

تضع المؤسسات في الدول المتقدمة أعلاماً خاصة بالمؤسسة فعي تعتبر بذلك ميزة أساسية تفرق المؤسسات عن بعضها.

ج. الشعارات:

هي جميع العناصر التي توضح انتماء المؤسسة إلى محيطها، هذا الأخير هو كتلة من العادات والتقاليد يحكمه تاريخ مميز وعندما تقوم المؤسسة بوضع إحدى الرموز أمام المدخل الرئيسي بمقرها مثلاً، فهذا سوف يدعم مكانتها وبالتالي يقوي صورتها لدى جماهيرها.

د. الشكل وموقع المقر: حيث أن من الأفضل أن يكون هناك توافق بين مقر المؤسسة وطبيعة نشاطها.

هـ. اللوغو:

حيث أن كل مؤسسة لابد أن تضع رمزاً خاصاً بها دلالة على هويتها وطبيعة المؤسسة، ويتم إعداد اللوغو لمؤسسة معينة على أربع مقاييس: الإدراك، الفهم، الحفظ والتطابق

ثانياً: الصورة المعوية:

تتجسد في عدة صور كالصورة المادية وصورة المسؤولين وكذلك سمعة المؤسسة ومكانتها²

¹ : Pignac Pierre : "La publicité", presse de l' université du Quebec, 1989,p : 243.

² Pigne Pierre, ipid, p : 243

3-4-2- العوامل التي تؤثر على الصورة الذهنية:

تتأثر الصورة الذهنية للمؤسسة بمجموعة من العوامل هي:

أولاً: عوامل الشخصية

أ. السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات؛

ب. الاتصالات الذاتية للفرد وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة

وتكوين ملامح الصورة الذهنية؛

ج. درجة دافعية الفرد واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة

ثانياً: عوامل اجتماعية:

أ. تأثير الجماعات الأولية (الأسرة والأصدقاء على المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم

للمعلومات في اتصالهم حول المؤسسة؛

ب. تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير؛

ج. تأثير ثقافة الأفراد والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد والقيم السائدة فيه.¹

ثالثاً: عوامل تنظيمية: وهي استراتيجية المؤسسة التي تعكس فلسفة وثقافة المؤسسة:

أ. الأعمال الحقيقية للمؤسسة نفسها وسياساتها؛

ب. شبكة الاتصالات الكلية للمؤسسة وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية؛

ج. الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة والجماهير.

3-5- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة :

إن عملية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه

المؤسسات المعاصرة انهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقتها الخارجية،

حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة في الممارسات اليومية لأعضائها .

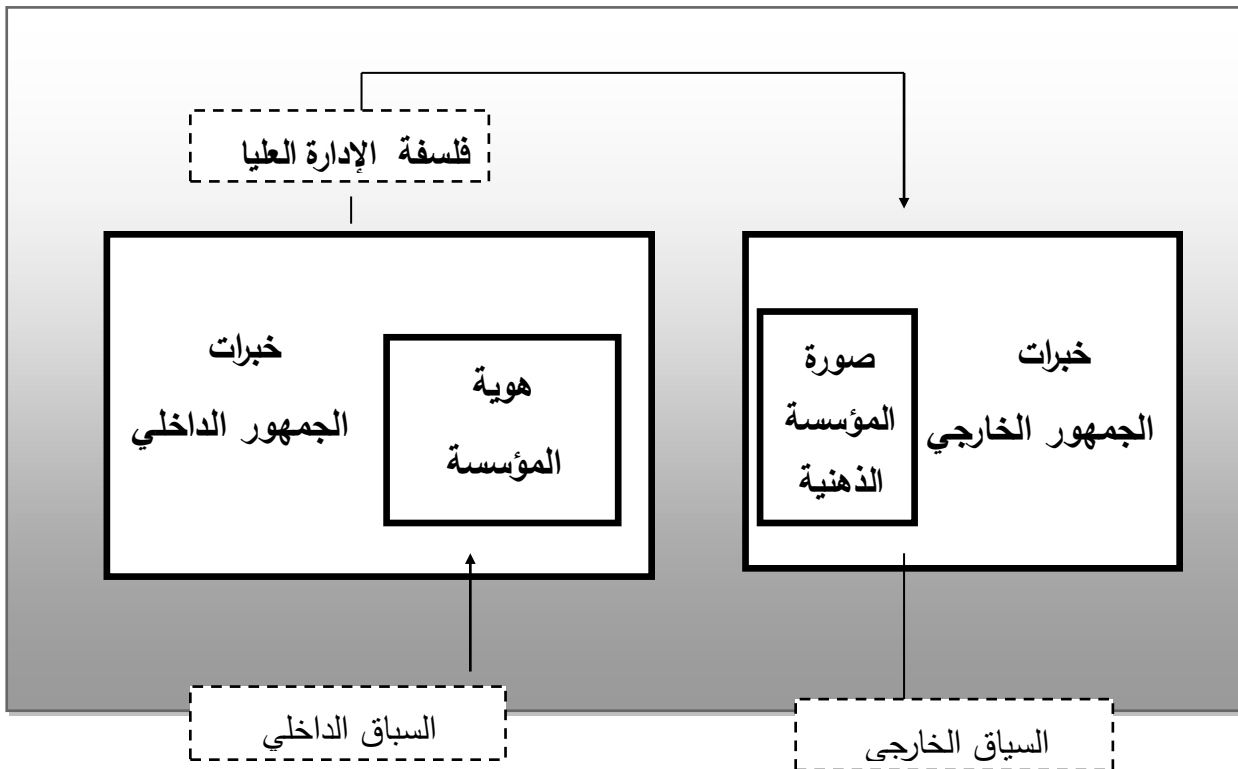
¹محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص160

توجه إستراتيجية الإدارة العليا في العمل أداء كل إدارات المؤسسة، فمن خلالها الهم فلسفة العمل.

كما تشكل الثقافة التنظيمية التي تحكم عمل أعضاء المؤسسة من ناحية وتحكم مضمون الرسائل الاتصالية من جهة أخرى، حيث تنقل المؤسسة فلسفتها التي تؤثر في جماهيرها الخارجية المستقبلية لتلك المعلومات وتساهم هذه الأخيرة في تشكيل صورة المؤسسة لديهم وتصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود للتأثير من جانبها على نظام وثقافة العمل داخل المؤسسة، أي هناك عملية تأثير متبادل بين المؤسسة والجماهير.

ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل (11.11): نموذج العلاقة بين فلسفة وثقافة المؤسسة وصورتها الذهنية.



المصدر: محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص: 187.

إن الصورة الذهنية تلعب دورا مفتاحيا لمعرفة وإدراك سلوك الفرد، فقد أثبتت الدراسات العلمية أن الفرد في المجتمع الجماهيري يتعامل مع الواقع الاجتماعي ويتعرف عليه ويقترّب منه، من خلال الصورة التي رسختها عنده قوى ومصادر عديدة ومتنوعة، كالأُسرة والمدرسة ووسائل الاتصال وغيرها فتصبح بالتالي هذه الصورة بديلا عن الفرد عن الواقع الذي يعيش فيه أو مفتاحا لمقاربة هذا الواقع " فهي تعتبر أساسا للمعرفة ومن ثم هي أساس النظام الاجتماعي¹.

3-6- مراحل تكوين الصورة الذهنية :

اعتبر في السنوات الأخيرة مفهوم إدارة الصورة بأنه المفهوم الذي يشير إلى مجموعة الأعمال التي تقوم بها الدولة أو المؤسسة والمشاريع التي يخطط لها والتي تهدف إلى خلق الصورة التي تريدها لنفسها لدى الجماهير، بل يشير أيضا إلى مجموع الأعمال التي من شأنها المحافظة على الصورة واستعادتها في حالة تعرضها إلى أي تشويه في خضم ما قد يصيب الدولة أو المنظمة من أزمات وخلال السنوات الأخيرة بدأ المفهوم يتحول إلى نظرية تقوم على أن الهدف الأساسي لكل دولة أو مؤسسة أو منظمة هو خلق صورة إيجابية لها والمحافظة عليها ومنه يتوجب على كل دول المنظمات والمؤسسات وغيرها الاتصال بجمهورها البناء هذه الصورة ومواجهة كل الصور غير المرغوب فيها. وتتم مرحلة تكوين الصورة بثلاث مراحل هي²:

3. 6. 1. المرحلة الأولى:

خلق الصورة تعني بهذه المرحلة الدولة أو المنظمة أو المؤسسة التي تسعى إلى التعريف بنفسها ففي حالة الدول مثلا قد توجد دولة معينة سياستها غير واضحة لجمهورها أو أن تنشأ مؤسسة جديدة غير معروفة لدى الجمهور، فيتوجب عليها بالتالي بناء صورة إيجابية لنفسها وهي مرحلة أو خطوة صعبة تتطلب استراتيجية اتصالية فعالة.

¹أديب خضور : دور الإعلام التربوي في مكافحة المخدرات، نار الأيام، طاء، الجزائر، دلت، ص: 21، :

²سليمان صالح: وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، مكتبة الفلاح، د ط، الكويت، 2005، ص: 17

3. 6. 2. المرحلة الثانية:

المحافظة على الصورة لا يتوقف الأمر على خلق صورة إيجابية لأن النجاح في ذلك يوجب بالضرورة العمل المتواصل للمحافظة على هذه الصورة والاستمرارية في عمليات الاتصال بالجمهور والحصول على معلومات عن ردود أفعاله اتجاه الرسائل الموجهة إليه، وهذه النقطة الأخيرة على قدر كبير من الأهمية حيث إن فشلت المؤسسة في الحصول على التغذية المرتدة فإن ذلك يشكل تهديد لصورة المؤسسة.

3. 6. 3. المرحلة الثالثة: استعادة الصورة هي تحدث عندما تعاني المؤسسة من أزمة، لكن ليس كل المؤسسات تمر بهذه المرحلة ومع ذلك فإنه بسبب تزايد الأزمات فإن كل المؤسسات تتجه نحو هذه المرحلة. في هذه المرحلة لا بد أن تقوم المؤسسة بصياغة استراتيجية اتصالية لاستعادة صورتها، وإذا نجحت فإنها لا بد أن تعود لتشكيل نفسها من جديد.

3-7-3 - خصائص الصورة الذهنية وتصنيفاتها:

3-7-3-1 - خصائص الصورة الذهنية

للصورة الذهنية ثلاثة خصائص هي¹:

أولاً: الجزئية

تعتبر الصورة الجزئية مؤشراً للصورة الكلية، فهي لا تمثلها تمثيلاً دقيقاً بل جزءاً من الواقع الكلي وكثيراً ما يلجأ إلى تكوين فكرة شاملة عن شخص ما أو مؤسسة أو دولة من خلال ما توافر لديه من معلومات قليلة لعدم قدرته على جمع المعلومات الكاملة. وتتطوي هذه الصفة الجزئية على عدة نقائص وهي:

¹ على عوجة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة الأزمات ، عالم الكتب، القاهرة ، 2008، ص: 30

أ. أولاً: أن الجزء ل يعبر بشكل كامل عن الكل، فلو تتبعنا نشاط مؤسسة أو منشأة تجارية في مراحلها الأولى نمطا من السلوك المثالي الذي يجمع حولها الجماهير ويجذب لها الزبائن، ولكننا لا نستطيع أن نجزم بالتالي بدوام هذا السلوك واستمراريته؛

ب. ثانياً: إن صفة الجزئية تدفع الإنسان عادة إلى الاستنتاج والحكم انطلاقاً منها، وقد تكون معلومات صحيحة في ذاتها وصحيحة في علاقاتها بالصورة الكلية ويزداد أثر هذه الخطوات مع تعدد وسائل نقل المعلومات إلى الجمهور؛

ج. ثالثاً: ناتجة عن هذه الصفة تتعلق باحتمال التحيز باختيار جزء من الصورة الكلية لتقديمه للجمهور.

ثانياً: التلون:

تتسم الصورة الذهنية باللون أي أنها قابلة للتأثر بالمعاني التي تحملها غيرها في الصور الموجهة أيضاً للجمهور عبر الوسائل الإعلانية أو الوسائط الأخرى، ففي إطار المزاحمة بين الرسائل المحتوية

الصور الذهنية، قد تتغير معالم هذه الصورة فتفقد بعض معانيها، وتكسب معاني أخرى لم تتضمنها وإنما التصقت بها خلال انتقالها للجمهور.

ثالثاً: عدم الدقة:

يجب أن تصاغ الصورة الذهنية في رسالة دقيقة فالقائم على صياغتها يحول فكرة وصيغة إلى رموز من خلال وسيلة اتصال إلى المستقبل الذي يفك الرموز اعتماداً على إطاره الدلالي، حتى يستخلص الأفكار المراد إيصالها التي تكون الصورة الذهنية لموضوع معين وتحري الدقة في الصياغة مطلوب وضروري حتى لا تتعرض الصورة الذهنية لموضوع معين وضروري حتى لا تتعرض خلال كل هذا للتشويش أو عدم التقين¹.

¹ علي عجوة، مرجع سابق، ص: 33

3. 7-2- تصنيفات الصورة الذهنية:

أولاً: التصنيفات القديمة: تشمل أساساً على تصنيفين¹:

أ. تصنيف بيتش " Beach : يضم هذا التصنيف أربعة أنواع للصورة الذهنية وهي: الصورة الذاتية: وتتكون من مجموع المعتقدات والأخلاقيات والمعايير والقيم والأعراف المقبولة داخل المؤسسة، ويتشكل على أساسها جمهور وأهدافه ومشاريعه تقترب من مفهوم الذاتية وهو يركز على الجمهور الداخلي للمؤسسة؛
الصور المستقبلية للمؤسسة: تقوم على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛ « الصورة الفعلية تقوم على الخطط المرتبطة بالأهداف والسلوك الفعلي للمؤسسة؛
الصورة المتوقعة: تقوم على الأهداف المتوقعة يمكن أن تصنعها المؤسسة أو تشارك أو تساهم في صنعها.

ب- تصنيف جيفكينز: ويضم هذا التصنيف خمسة أنواع للصورة الذهنية وهي:

- الصورة المرآة: هي الصورة التي تحملها المؤسسة عن نفسها؛
- الصورة الحالية: هي التي يرى بها الآخرون المؤسسة؛
- الصورة المرغوبة: هي التي تود المؤسسة أن تكونها عن نفسها؛
- الصورة المثلى: هي أمثل صورة قد تحقق في خضم الجهود المبذولة في التأثير على الجماهير؛

▪ الصورة المتعددة: تتعدد الصور الذهنية للمؤسسة عند الأفراد المتعاملين بها تبعاً لفهم كل منهم الخاص عنها، ومن الطبيعي أن لا يدوم هذا التعدد طويلاً فقد يتحول إلى صورة إيجابية أو سلبية.

ثانياً: التصنيفات الحديثة:

تتمثل في تصنيفين وهما²:

¹سليمان صالح، مرجع سابق، ص: 25 67

²سليمان صالح، مرجع سابق، ص: 26.

أ. التصنيف الأول:

ونجد فيه أربعة أنواع:

- **الصورة الواقعية:** هي الصورة التي تم تشكيلها بالفعل للمنظمة أو المؤسسة أو الدولة، وتتشكل هذه الصورة عن طريق الخبرة الشخصية والاتصال المباشر والرسائل الاتصالية التي تعرضها المؤسسة أو الدولة للجمهور؛
- **الصورة الاتصالية:** هي الصورة التي تقوم المنظمة أو المؤسسة أو الدولة على تشكيلها في أذهان الجماهير من خلال الرسائل الاتصالية وهذه الصورة تكون بالطبع إيجابية؛
- **الصورة المرغوبة:** هي الصورة التي تسعى المنظمة أو المؤسسة أو الدولة لتشكيلها لنفسها وهي تحتاج الاستراتيجيات الاقتصادية طويلة المدى؛
- **الصورة الناتجة عن أزمة:** ليست صورة دائمة أو قوية ولكنها نشأت نتيجة تعرض المنظمة أو المؤسسة أو الدولة لأزمة أدت إلى استجابات عاطفية سريعة ومعادية للمؤسسة .

ب. التصنيف الثاني:

تتقسم الصورة الذهنية حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع:

- **الصورة الذهنية الإيجابية:** هي تلك الصورة التي تتشكل من سمات إيجابية تثير الإيجاب والتأييد، وكلما نجحت المؤسسة في تشكيل هذه الصورة تزايدت إمكانية النجاح
- **الصورة القومية:** وهي صورة الدولة التي تسعى لتشكيلها وتسخر من أجل ذلك وسائل الإعلام، حيث كلما زادت قوة وسائل الإعلام زادت قدرتها على تشكيل ذلك؛
- **الصورة النمطية:** هي الصورة الذهنية السلبية التي تشكل عائقا أمام تعرض الجمهور للرسائل جديدة والتي تدفعهم لاتخاذ مواقف معادية للمؤسسة.

3-8- أهمية الصورة الذهنية:

إن أهمية الصورة الذهنية بشكل عام للمؤسسات تشكل عاملا مهما وحيويا في تسويق أهداف المؤسسة في أداء رسالتها، أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات ومدى قدرتها على البقاء والنمو.

كما يشير علماء النفس إلى أن الإنسان في أغلب الأحوال يميل إلى التمسك بما لديه من صور يتميز لها فلا يقبل التعرض لأي رسالة لا تتفق معه وهو يدرك محتوى هذه الرسالة التي يتعرض على نحو يتفق مع الصور التي كونها، كما أنه يتذكر المواقف والتفاصيل التي تدعم الصورة الذهنية التي تكونت وقتا ما واستقرت وأصبحت ذات تركيز في تقديره كما يحدث بعد ذلك ورؤيته للواقع وتخيله للمستقبل، وفي هذا الصدد اعتمد كارت دويتش هذه الحقيقة التي لاقت اتفاقا بين عدد من الباحثين.

ومن هنا فقد اعتبر الباحثون أن الصورة النفسية يمكن ذكرها في الآتي :

- ✚ تحقيق الصورة الذهنية للفرد أكبر قدر ممكن من التكيف مع ظروف الحياة من خلال دورها في اختصار جهد الفرد بما تقدمه له من أطر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخر و التنبؤ بسلوكه دون إمعان النظر في خصائصه الفردية ؛
- ✚ إن التطور الذهني يضيق نطاق الجهل بالآخرين من خلال استخدام 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 تنظيما من خلال استخدام الجوانب السيكولوجية التي تنطوي عليها عمليات التعليم داخل الإنسان¹؛

- ✚ تسهم الصورة الذهنية في تغيير مواقف الفرد وآرائه وأنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية وتفسر أساسا فلسفته في الحياة وذلك لارتباطها بقيمه ومعتقداته وثقافته؛

¹ بسام عبد الرحمن الجرادة: إدارة العلاقات العامة، دار وائل، ط1، الأردن، 2013، ص: 317.

✚ للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام وذلك لأنها تشكل البنيات الأساسية للرأي العام باعتبارها تأثيراً في آراء الناس ومواقفهم.

ومن هنا تعتبر أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات عاملاً مهماً في نجاح المؤسسة في ظل تنافس المؤسسات على جذب الجماهير المستهدفة وكسب ثقتهم لودعهم حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تتنازل عن صورتها الذهنية لدى جمهورها والسعي لبناء سمعة طيبة لها فإن أهملت المؤسسة ذلك فيبني الجمهور انطباعه اتجاه المؤسسة على ما يسمعه من مصادر أخرى.

وتتمثل أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة فيما يلي:

- ✓ زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمؤسسة؛ .
 - ✓ جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسة وزيادة تمويل برامجها ؛
 - ✓ تساعد على استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المؤسسة؛ .
 - ✓ تولد الشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة في نفوس العاملين؛
 - ✓ زيادة اهتمام قادة الرأي ووسائل الإعلام بالمؤسسة ودورها في خدمة المجتمع¹.
- من هنا فالصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة يجب أن تمثل مجالاً ليس من السهولة على المؤسسات المنافسة الأخرى محاكاته ومضاهاته بما أن المؤسسة التي تحدد مكانتها التنافسية في الموق، حيث تساعد الصورة الطيبة للمؤسسة على اجتذاب أعلى الكفاءات والمهارات المتميزة التي ربما تكون الرواتب العالية العاجزة عن استمالتها واجتذابها² .

¹ عبد الرزاق محمد ديلمى: العلاقات العامة رنية معاصرة، دار وائل، ط1، الأردن، 2011، ص: 86.

² ناجي معلا، مرجع سابق، ص: 213.

3-9- وسائل وإجراءات تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة:

3-9-1- وسائل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة:

تسعى أي مؤسسة إلى بناء وتحسين صورة المؤسسة، إذ تقوم بأنشطة ترمي إلى إيجاد علاقة طيبة مع الجمهور من خلال الترويج لاسم المؤسسة، والتعريف بها وبأنشطتها وما تقدمه من منتجات وذلك عن طريق استعمال وسائل الاتصال الجماهيرية وتدعيمها بوسائل شخصية، إضافة إلى الإعلانات والأعمال الخيرية وكذلك وسائل الاتصال الجمعي.

أولاً: وسائل الاتصال الجماهيرية:

تشمل الصحف، الراديو والتلفزيون.

أ. الصحف:

تؤمن المؤسسة بأهمية الرأي العام المساند لنجاحها، وهي تعلم أن اتجاهات الرأي العام تتشكل من الانطباعات التي تحصل بقراءة الصحف بوجه خاص، مثل السياسة العامة للمؤسسة وخدماتها وما إلى ذلك، وبها يقف الجمهور على مجريات الأمور¹. وتضمن المؤسسة الحفاظ على الدوام باحترام الجمهور واحترام الصحافة ذاتها، هذا وتقوم الصحف بنشر شكاوى الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي والتي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار بهدف تصحيح صورتها لدى الجمهور، وتوضيح الغموض إن وجد.

ب. الراديو:

هو الوسيلة الإعلامية الأولى والتي استطاعت أن تصل إلى جمهورها في أي مكان، متخطية الحواجز الأمنية والجغرافية وحتى السياسية، كما أنه لا يحتاج إلى تفرغ تام بالاستماع إليه، وينصح الخبراء أن تكون البرامج الإعلامية المتخذة في المؤسسة في صورة حوار بين شخصين أو أكثر، لأن المستمع في هذه الحالة يدخل طرفاً في المناقشة ويتبعها بشغف واهتمام².

¹ على الباز: العلاقات العامة والرأي العام، دار الشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص: 90.

² محمد فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، دار الجامعة، وط، مصر، 2003/2004، ص: 241.

ويفيد الراديو في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال التعريف بها والتطرق إلى إنجازاتها أو إظهارها كمؤسسة رائدة في مجال ما، فيخلق ذلك انطبعا جيدا لدى الجمهور.

ج. التلفزيون:

تشير الدراسات التي أجراها " بلومر " إلى أن الوسائل السمعية البصرية كالأفلام الناطقة والتلفزيون تتميز بتأثير أقوى من الوسائل السمعية وكذلك الرسائل البصرية لأنها تجمع بين مزايا هذين الفرعين، وتتطلب من المشاهدين استخدام حاستي البصر والسمع مما يضايق التركيز واليقظة، ودرجة تذكر الفرد لها بما أن التلفزيون يحتوي على وسائل فنية توفر عناصر الجذب والانتباه.

ومن خلال برامج التلفزيون يمكن للمؤسسة أن تصل إلى جمهورها، ويمكن استخدام هذه البرامج بمنتهى النجاح، فعن طريق البرامج التلفزيونية التي تستضيف ممثلي المؤسسة الذين يقومون بتوضيح نشاطاتها والرد على تساؤلات المشاهدين مباشرة بما يتعلق بخدمات المؤسسة وكيفية الاستفادة منها، والحديث مع الجمهور من شأنه أن يوضح الصورة الغامضة، ومن ثم يمكن تصحيحها إذا كانت سلبية¹.

ثانيا: وسائل الاتصال الشخصية في المؤسسة:

" تعد من أكبر وسائل الاتصال فعالية، فبالرغم من أنها تؤثر في آرائهم وتغير اتجاهات السلوك لديهم، وبالتالي تزيد من فاعلية مهمة المؤسسة بالنسبة للرأي العام، فيستطيع هؤلاء أن يوضحوا للرأي العام تقبلهم واقتناعهم بنشاط المؤسسة ومن بينها:

أ. مكتب الاستقبال:

إن العاملين بمكتب الاستقبال هم أول من يتعامل معهم الجمهور في أي مؤسسة، ومن خلاله تتشكل الصورة الذهنية الأولية لها، لهذا تقع على عاتقه مسؤولية استقبال الجمهور

¹عبد السلام أبو قحف: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2000، ص: 171

بلباقة وليونة في المعاملة، وكذلك من الضروري الإنصات الجيد إليهم ومساعدتهم، وتوجيههم وكل هذا يساعد في خلق انطباع جيد للمؤسسة¹.

ب. الزيارات:

وهي إحدى وسائل الاتصال الشخصي التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بأفراد الجمهور الخارجي² ، إذ تقوم باستقبال الزائرين الذين يأتون إلى المؤسسة، إذ يبدأ للتحضير لهذا الاستقبال لماله من أهمية في ترك انطباع جيد لدى الزائرين.

ج. المناقشات المفتوحة:

تلجأ بعض المؤسسات إلى عقد اجتماعات دورية لجمهورها الداخلي وأحيانا تدعو المجتمع المحلي للقاءات مع قيادات المؤسسة، والهدف من هذه اللقاءات التعرف على آراء الجمهور واتجاهاته إزاء المؤسسة، وتصحيح المعلومات الخاطئة ومناقشة السياسات الجديدة.

د. الاتصال بقيادة الرأي :

يشير بعض الدارسين في مجال الإعلان إلى الدور البارز لقيادة الرأي في الإقناع والتأثير على تابعيهم، أو من يسترشدون بأرائهم، وكثيرا ما يكون قائد الرأي هو المصدر الأساسي للمعلومات عن بعض الأفراد الذين لا تسمح لهم ظروفهم أو استعداداتهم بالتعرض المباشر لوسائل الإعلام، ومن هنا يصبح من واجبات المؤسسة قادة إمدادهم بالمعلومات الكافية عن المؤسسة³.

¹ على الباز، مرجع سابق، ص: 101

² محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، د ط، القاهرة، 1995، ص: 80.

³ على عوجة، مرجع سابق، ص: 103 .

ثالثاً: وسائل الاتصال الجمعي:

تشمل مجلة المؤسسة، الكتيبات، المعارض، وغيرها من الوسائل، نذكر منها:

أ. مجلة المؤسسة:

وتسمى أيضا " جريدة المؤسسة هدفها اتصالي وليس تجاري، حيث توجد في أمريكا مثلا 37000 دورية من هذا القبيل، وتهتم المؤسسات بهذه المجالات كونها تعبر عن شخصية المؤسسة، وتعرض أهدافها وسياستها، وتؤثر أيضا في جماهيرها، وتوضح المواقف والقرارات أثناء الأزمات والاضطرابات، ومن جهة أخرى تحرص هذه المجلة على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإبراز النواحي الإنسانية التي تتعلق بالأمن والاستقرار الوظيفي والعدالة والترقي والمكافآت وتقدير قيمة العمل¹.

" فبالإضافة إلى أن المجلة تقوم بعرض نشاطات المؤسسة وطرق تسييرها تحمل هذه المجلة على صفحاتها الخارجية اسم المؤسسة ورمزها وشعارها بالألوان ملفتة للانتباه، والمؤسسة تحاول من خلالها تبيان أنها الأفضل بإظهار كافة المعالم الإيجابية. ب. الكتيبات: وهي إحدى وسائل الاتصال الجمعي، والتي قوامها الكلمات المكتوبة، وهي عبارة عن رسالة تحتوي على رسوم توضيحية، أو صور تطبع بعناية خاصة، وتعتمدها المؤسسات كوسيلة لشرح برنامج جديد أو أسلوب إنتاج أو تقديم خدمة.

تساعد الكتيبات في تحقيق أهداف العلاقات العامة، وتحسين صورتها إذا استخدمت بطريقة جيدة أو جذابة وتضمنت صورا ورسوما وبيانات وخرائط، ووزعت بطريقة جيدة، وتنقسم الكتيبات إلى ثلاثة أنواع: كتيبات إخبارية، كتيبات الدليل، كتيبات خاصة بالمؤسسة².

¹المرجع نفسه، ص: 246

²عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 197 :

ج. المعارض:

تستعمل المؤسسة المعارض للاتصال بال جماهير المختلفة لما لها من هام في التعريف بإنتاج المؤسسة، وأنشطتها وإعلام الجماهير بدور المؤسسة الاجتماعي والخدمات التي تؤديها في هذا المجال، وذلك يتطلب إعداد بعض المطبوعات أو الوسائل السمعية البصرية، أو الملصقات للتوجيه والتوضيح والإقناع، فبالعرض تبقى صورة المؤسسة حسنة وراسخة في الأذهان ويعبر عنها بالاتصالات وإبرام العقود واللقاءات، وبهذا تكتسب المؤسسة متعاملين جدد.

د. الأعمال الخيرية والرعاية:

تعتبر الأعمال الخيرية والرعاية من أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة من أجل تدعيم أهدافها وتحسين صورتها، فالهدف الرئيسي منها هو كسب المؤسسة لصفة المواطنة من خلال دعمها الحر والوجداني لبعض المؤسسات الثقافية والخيرية، ومن ثم تدعيم دورها الاجتماعي، وظهرها بمظهر المواطن الصالح وتتحقق بهذا المنفعة والمصلحة العامة وبالتأكيد كسب وتأييد الرأي العام¹.

3-9-2- إجراءات تعزيز وبناء الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة:

تعد الصورة الذهنية المظلة التي تعتمد عليها المؤسسة لنقل رسائلها إلى الجمهور، لذلك فإن أي تشويش أو غموض يظهر على هذه الصورة يؤدي بالنتيجة إلى فهم خاطئ لحقيقة المؤسسة وبما تقوم به وهذا ما يتطلب معالجة الأسباب التي تقود إلى سوء الفهم بصورة محكمة وسريعة وجذرية.

ترتبط الصورة الذهنية بعامل المصادقية، فالشخص أو المؤسسة التي تتمتع بصورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور تكون درجة اعتقاد المتلقي بصدق وحينما يكون الانطباع جيدا فغن درجة المصادقية تكون عالية، وهناك العديد من الإجراءات التي تشير إليها

¹ علي عجرة ، مرجع سابق، ص: 178

الدراسات لتعزيز صورة ذهنية تركز على الكفاءة والاعتدال والأمانة والنزاهة والوثام وحسن النية¹.

كما تعتبر الصورة الذهنية للمؤسسة أحد المكونات الأساسية لخطة الاتصالات التسويقية المتكاملة الناجحة، تعكس الصورة الذهنية للمؤسسة المشاعر التي يحملها المستهلكون والمؤسسات الأخرى عن المؤسسة بصورة عامة، وعن علامة من علاماتها المميزة والحقيقة إن كافة ما تقوم به المؤسسة، من جهود إعلانية يبيع شخصي ووسائل الترويج الموجهة للمستهلكين والتجار بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة، الذي يؤثر على إدراك المستهلكين، كما أن علامة الشهرة القوية من شأنها أن تضيف ميزة نسبية عن المؤسسة، فإذا أساءت المؤسسة بناء صورتها سينعكس سلباً على أدائها وبالتالي تؤثر على إيراداتها، كما أن إعادة بناءها من جديد سيكتفها قدر كبير من الصعوبات.

تلخص الصورة الذهنية للمؤسسة المهمة التي أنشأت من أجلها والكيفية التي عرفها الجمهور بها، لهذا فإن تكوين انطباع معين في أذهان المستهلكين بصفة خاصة والجمهور بصفة عامة يجب أن يكون الهدف الرئيسي لإدارة الصورة الذهنية للمؤسسة والجدير بالذكر إن إدراكات ومعتقدات المستهلكين حول المؤسسة أهم من معتقدات الإدارة، كما أن هذه الصورة بالرغم من أنها تخص المؤسسة إلا أنها ملك الجمهور سواء كانت سلبية أو إيجابية².

¹محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص: 116

²ناجي معلا، مرجع سابق، ص: 240

خلاصة الفصل:

إذا كان الجانب النظري في الدراسة يلزم الباحث بإظهار تحكمه في المفاهيم والتقنيات فإن الجانب التطبيقي هو الجزء المكمل للدراسة، حيث يتم من خلاله التأكد من المعلومات المتوصل إليها في الجانب النظري، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التالي.



الفصل الثالث
الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناول فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث تم انتقالنا إلى الجانب التطبيقي وذلك للتأكد من العناصر النظرية وإعطاء جانبا إحصائيا إلى تحويل المعطيات الكيفية إلى الكمية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

1- بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الخدمائية الرائدة في الجزائر، فهي شركة ذات أسهم ورأس مال عمومي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، وكانت نشأتها بموجب القرار الوزاري رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة البريد والمواصلات، وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات، ومن خلاله تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات. وفي شهر جوان 2001، تم بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ البرنامج بشبكة افست"، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. وأصبح مهام مؤسسة اتصالات الجزائر محصورة بموجب القانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة، وهي ذات طابع قانوني وذات أسهم والتي دخلت رسميا في ممارسة نشاطها رسميا بداية من 01 جانفي 2003، رغبة في تحقيق عدة أهداف في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال من بينها المردودية والفعالية وجودة الخدمة، حتى يتسنى لها إثبات وجودها والبقاء رائدة في ميدان الإعلام والاتصال في الجزائر.

تشهد مؤسسة اتصالات الجزائر نموا قويا نظرا لما تقدمه من مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات للزبائن ومختلف القطاعات، بحيث تكون هذه الأخيرة مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء

تعتمد المؤسسة على ثلاثة أهداف رئيسية في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال: المردودية، الفعالية وجودة الخدمة، حيث سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر

تتفرع مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاثة فروع :

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال (mobilis)
- جواب للانترنت (Djaweb)
- (Revsat) للاتصالات الفضائية

تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر علي مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة نشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، والتي تتكون من 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن .ووكالات تجارية ونقاط بيع موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

وتحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات الأخرى على هيكل تنظيمي خاص بها ويتكون من :

1.الرئيس المدير العام (PDG) هو رئيس مجلس الإدارة، وبعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي :

- الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة .

2. مدير المشروع :

ويقوم بالمهام التالية

➤ التغذية الإعلامية العامة

➤ تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديرين عبر

المعلوماتية

➤ الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات .

3. المفتشية العامة:

وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة ب :

قاعدة الأعمال السنوية

تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي

مضرة للشركة .

تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي

بموافقة المدير العام

4. المفتشية المركزية

ومن مهامها ما يلي :

▪ رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورفاية الأهداف المسطرة

واحترام مواعيدها .

▪ تشخيص تحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون .

5. مديرية الوسائل العامة اليومية

مكلفة بـ:

المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة
تسيير مشاريع التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات. التخطيط العملي، خلاصة العقود التحقيق. استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل. تسيير المراكز الملحقة.

وتتكون من أربع مديريات:

- ✓ مديرية التسيير التجاري والتوعية
- ✓ مدير الصفقات التجارية الدولية
- ✓ مدير الحسابات الكبرى
- ✓ مدير الدراسات والبرمجة

6. مديرية تجهيزات الربط

والتي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب، الخ

7. مديرية التراسل :

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعمليات التراسلات بين الشركة والزيائن

8. مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات

وهي مكلفة بـ :

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى
- مراقبة وتحليل سير الخدمات، والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها

- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة

9. مديرية مشروع موارد الحاسوب

وهي مكلفة بـ :

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية
- متابعة مخططات الاستثمارات .
- التخطيط، التصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير

10. مديرية الطاقة والبيئة

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها

11. مديرية الموارد البشرية

تعتبر العمود الفقري للشركة، وهي مكلفة بالمهام التالية :

- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير .
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.

- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

12. مديرية الإدارة العامة والإمدادات :

وتقوم بـ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.

- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية .
- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13. مديرية المالية والمحاسبة :

وهي مكلفة بـ :

تقديم المساعدة للهيكل العملية وتنشيط التسيير المحاسبي والمالي للشركة
تسيير الميزانية والجباية، وإعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

14. الثلاث خطوط المباشرة :

وهي على التوالي:

خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis

خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي (ATS) : وهو الخط المباشر للجزائر
للاتصالات مع المحطة الفضائية ستيليت :

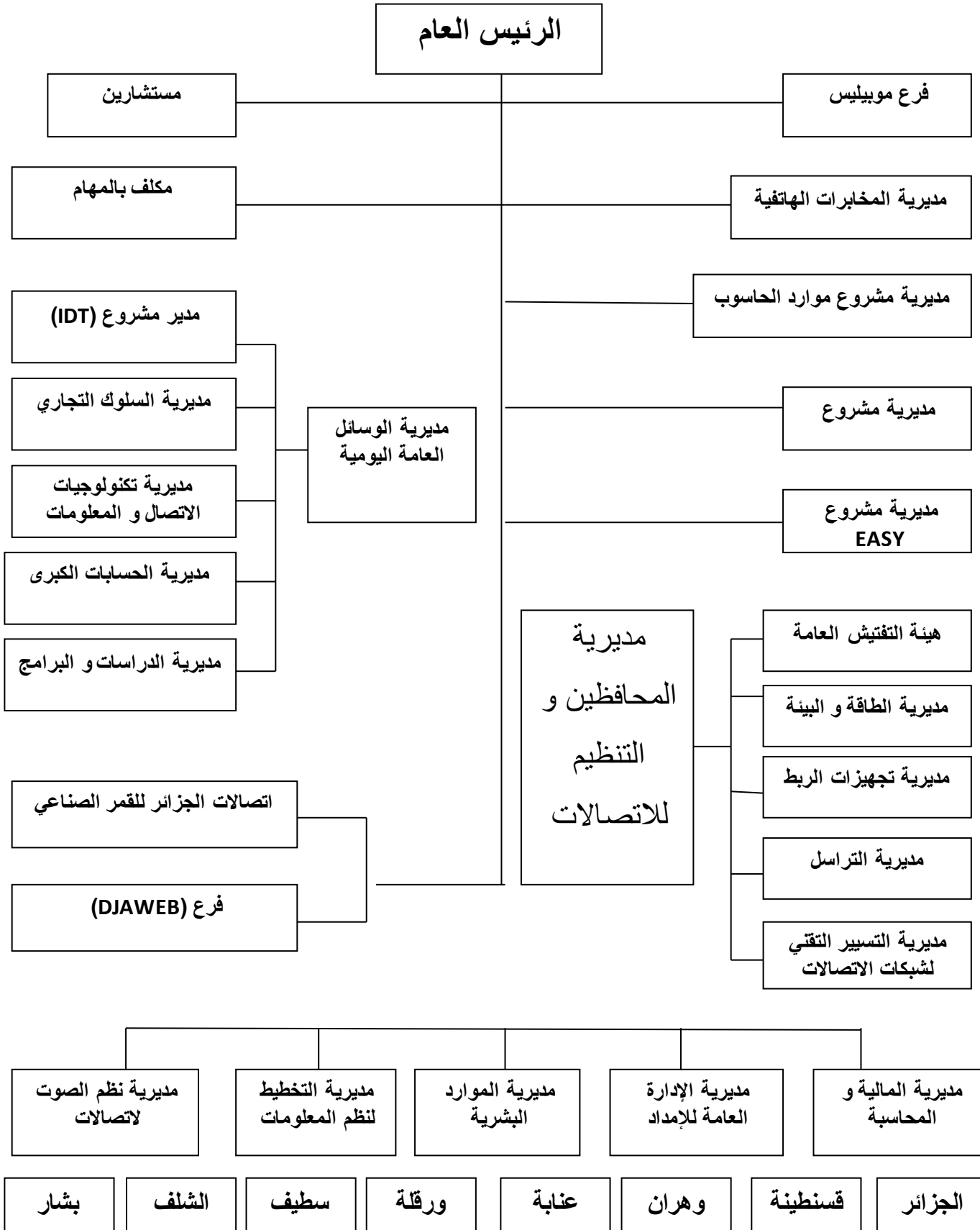
خط جواب (DJAWEB): وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات
الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى خمسون وحدة (مديرية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري
والتوعية، (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية). وكل وحدة عملية للاتصال تشرف
على الوكالات التجارية للاتصالات (Accel) ونقاط البيع (point de Presence).
ويختلف عدد الوكالات و نقاط البيع حسب الكثافة السكانية .

يوجد 50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 منها ولائية + 03 وحدات بولاية الجزائر)

يلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (12.III) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



2- تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر مستغانم (المركزية)

هي مؤسسة ذات طابع عمومي اقتصاديات رأسمال قدره 10.000.000 دج مفيدة في السجل التجاري تحت رقم 18083B. أنشأت بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 حيث شرعت رسميا في ممارسة نشاطاتها ابتداء من 2003 /01/ 01

3- الهيكل التنظيمي للوحدة العملية للاتصالات لولاية مستغانم

ينشط تحت لواء الوحدة العملية للاتصالات الجزائر لوحدة مستغانم مصالح إدارية وأخرى تقنية

1. المصالح الإدارية تتكون من:

أ. مصلحة المحاسبة

*متابعة الميزانية للوحدة العملية للاتصالات والمراكز التابعة لها

*تمكين وتوطيد المحاسبة للوحدة العملية للاتصالات

* وضع قوانين و نظام الأشغال داخلها

ب- مصلحة المستخدمين

• تطبيق القوانين وطرق تسيير العمال والمستخدمين

• تسيير المستخدمين في هياكل الوحدة والمراكز التابعة لها (الراتب، الترقية والتكوين)

• حماية حقوق العمال وواجباتهم

• توظيف اليد البشرية

• العمل على سير علاقات العمل، التعيين، التحويل وإعادة الإدماج

• الإشراف على نظام الأجور والتعويضات.

ج. مصلحة الوسائل العامة:

تطبيق القوانين وإجراء التسيير •التسيير التقني وصيانة ونظافة كل المباني ومحلات الوحدة

العملية والمراكز التابعة لها الإشراف على المشتريات والاستهلاك والصيانة والتخزين.

• تسيير المخزن وتسليم الأدوات والأجهزة إلى المراكز التابعة لها

2. المصالح التقنية

تتكون من :

أ- مصلحة الزبائن :

- تطبيق القواعد والإجراءات التجارية
- ترفية الخدمات المعتادة من طرف المؤسسة
- جمع المعلومات والإحصائيات التجارية ومتابعة إنتاج كل قسم
- متابعة خاصة للحسابات الكبرى
- متابعة المصالح التي لها علاقة مع شبكة المعلومات .
- حل النزاعات

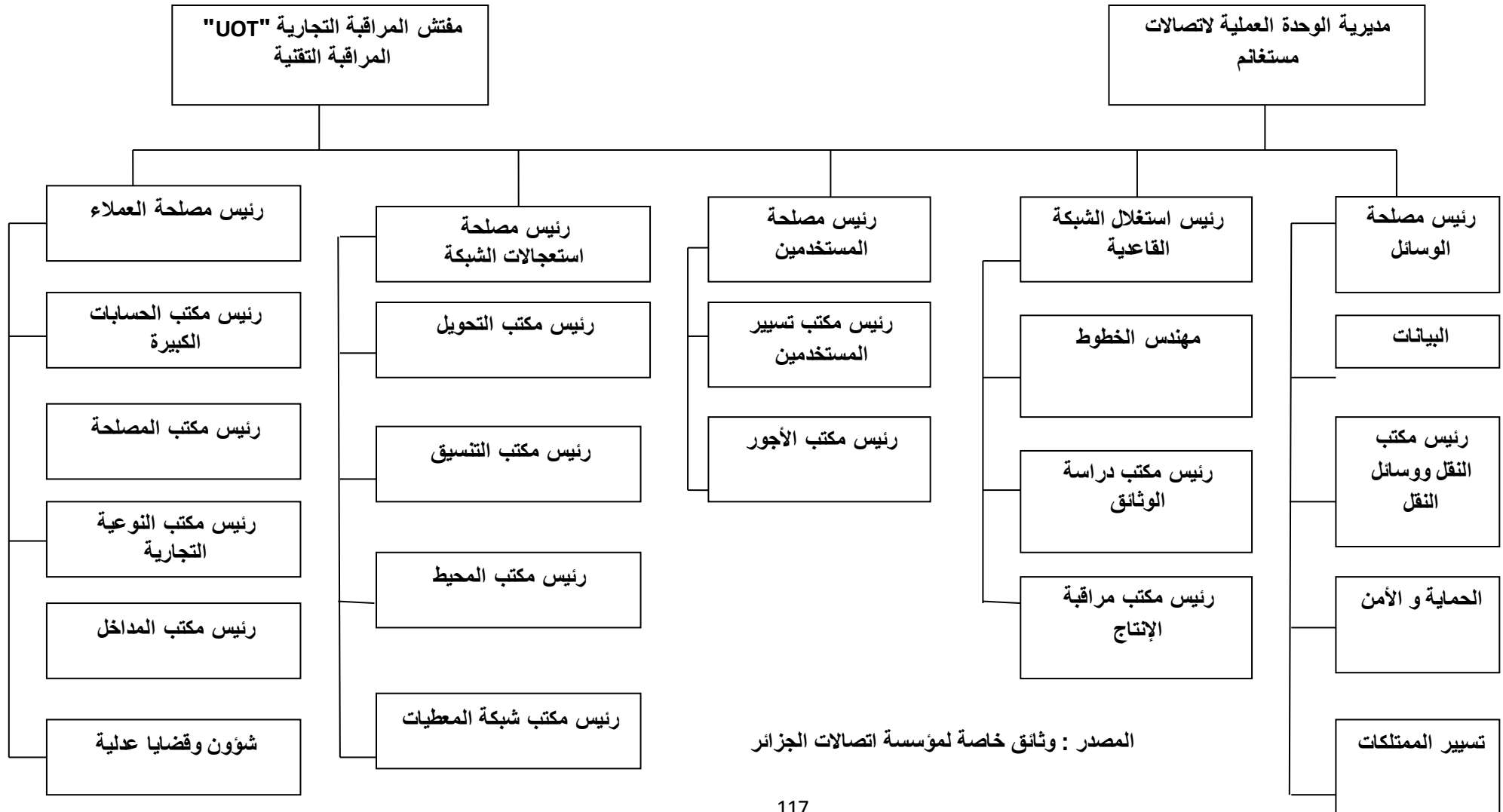
ب. مصلحة استثمار الشبكة القاعدية :

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية الاستثمار الشبكات .
- متابعة حق تنصيب شبكة المعلومات
- توفير طلبات الشراء واستهلاك وصيانة للمراكز

ج. مصلحة استثمار شبكة المشتركين :

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية
- مراقبة نوعية الخدمات المؤمنة من طرف المصالح التقنية في حالة وجود خلل في الخطوط الهاتفية
- المتابعة الدورية واليومية للوثائق التقنية لشبكة المشتركين
- تنفيذ طلبات الترخيص لتنفيذ الأعمال ومراقبة الإنتاج .

الشكل رقم (13.III) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (وحدة مستغانم)



4- عرض النتائج وتحليلها :

الجدول رقم (1.iii): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير

النسبة المئوية %100	التكرارات	الجنس
63.63%	28	ذكر
36.36%	16	أنثى
100%	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة لأفراد العينة هي نسبة الذكور والتي تقدر ب 63.63% أما نسبة الإناث فتقدر ب 36.36%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فالعمل في مجال الاتصالات يتطلب محيطه عنصر الذكور، أو ربما تكون صدفة في المؤسسة التي اخترنا تطبيق دراستنا فيها.

الجدول رقم (2.iii): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %100	التكرارات	السن
54.54%	24	25 إلى 30 سنة
22.72%	10	31 إلى 36 سنة
22.72%	10	37 فما فوق
100%	44	المجموع

يمثل الجدول أعلاه التوزيع العمري لأفراد العينة المدروسة، حيث وجدنا أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 30 سنة بلغت 54.54%، أما بالنسبة للعمال الذين

تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 36 22.72% و 37 فما فوق فوجدنا أن النسبة متساوية وبلغت 22.72%.

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أغلب العمال هم شباب، ويعتبر هذا العنصر عامل إيجابي داخل المؤسسة لأنهم يتمتعون بالنشاط والحركة وبالتالي يؤثرون بالإيجاب أيضا على مستوى الخدمة وهو ما تحتاجه المؤسسات الخدمانية خاصة حديثة النشأة حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر حديثة في السوق الجزائرية، أما نسبة 22.72% تعود إلى الموظفين ذوي الخبرة والذين لا يمكن الاستغناء عنهم من قبل المؤسسة.

الجدول رقم (3.iii): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %100	التكرارات	المستوى التعليمي
36.36%	16	ثانوي
63.63%	28	جامعي
100%	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي يتم كالتالي العمال المتحصلين على الشهادات الجامعية يمثلون 63.63% من النسبة الإجمالية لأفراد العينة وهذا راجع الطبيعة عمل مؤسسة اتصالات الجزائر الذي يتطلب وجود موظفين ذوي شهادات جامعية، أما النسبة المتبقية والتي بلغت 36.36% فتمثل نسبة الموظفين الذين يملكون المستوى التعليمي الثانوي وهم فئة الموظفين القدامى الذين تعتمد المؤسسة على خبرتهم التي اكتسبوها طوال مدة عملهم على مستواها، بالإضافة إلى أن هناك وظائف لا تتطلب مستوى تعليمي كبير كأعوان الأمن.

الجدول رقم (4.iii): يبين نوع الوظيفة

النسبة المئوية %100	التكرارات	الوظيفة
20.45%	09	مسؤولين
13.63%	06	المالية
11.36%	05	التجارية
11.36%	05	محاسبة
09.09%	04	أعوان تقنية
11.36%	05	أعوان أمن
22.72%	10	خلية اتصال
100%	44	المجموع

تكشف الشواهد الكمية أن أغلبية العمال موظفون بخلية الاتصال وقدرت نسبتهم ب 22.72%، في حين نجد أن 20.45% هم فئة المسؤولين، كما نجد نسبة 11.36% يمثلون فئة الوظيفة التجارية يليها أعوان التقنية بنسبة قدرت ب 09.09% لنجد أقل نسبة لأعوان الأمن والتي قدرت ب 11.36%.

من خلال معطيات الجدول السابقة يتبين لنا أن مستويات الوظيفة تختلف من مصلحة إلى أخرى، كما أن هذا الاختلاف راجع لطبيعة المؤسسة التي تحتاج لموظفين في مناصب مختلفة.

الجدول رقم (5.iii): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية %100	التكرارات	الخبرة
36.36%	16	أقل من 6 سنوات
45.45%	20	6 سنوات إلى 11 سنوات
18.18%	08	أكثر من 12 سنة
100%	44	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن النسبة الغالبة قدرت ب 45.45% للعمال ذوي الخبرة ما بين 6 سنوات إلى 11 سنوات وهم الشباب الذين تعتمد عليهم المؤسسة في بث النشاط والحركة في المؤسسة، تليها نسبة 36.36% وتضم الموظفين الحديثين في العمل مما يستوجب عليهم المثابرة أكثر للإلمام بالقوانين التسييرية إضافة إلى ضرورة الاطلاع على تقاليد الإدارة التي تميزها، وهذا ما يجعل الاتصال الداخلي فعال أما أقل نسبة فتعود لذوي الخبرة أكثر من 11 سنة و قدرت ب 18.18% وهم العمال الذين تعتمد عليهم المؤسسة لكفاءتهم وخبرتهم وهم يحتلون مكانة خاصة في المؤسسة، وتعتبر هذه أقل نسبة بسبب حداثة المؤسسة.

الجدول رقم (6.iii): يبين طبيعة الاتصال السائد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
65.90%	29	اتصال رسمي
09.09%	04	اتصال غير رسمي
25%	11	كلاهما
100%	44	المجموع

يمثل الجدول طبيعة الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يتبين من خلاله أن الاتصال السائد هو الاتصال الرسمي بنسبة تقدر ب 65.90% بينما تعود أصغر نسبة للاتصال غير الرسمي حيث قدرت به 09.09% فقط، أما النسبة الباقية والمقدرة ب 25% فهي تقر حسب رأي المبحوثين باعتماد المؤسسة لكلا النوعين الرسمي وغير الرسمي وهذا راجع إلى أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الاتصال داخل المؤسسة يتم في إطار التنظيم، حيث أن هذا النوع من الاتصال تحدده المسؤوليات والعلاقات الوظيفية بينما الاتصال غير الرسمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يقدر بنسبة ضئيلة وهذا راجع ربما لطبيعة العمل أو اختلاف المستويات الإدارية أو الطبيعة العامل في حد ذاته.

الجدول رقم (7.iii): يبين مستوى الاتصال الغالب في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
45.45%	20	صاعد
34.09%	15	نازل
43.18%	19	أفقي
100%	44	المجموع

تمثل معطيات الجدول مستوى الاتصال الغالب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، تعود أعلى نسبة المستوى الاتصال الصاعد حيث قدرت ب 45.45% وهذا راجع إلى أن مستوى الاتصال الغالب هو الاتصال الذي يكون اتجاهه من مستوى إداري أسفل إلى مستوى أعلى (اتصال صاعد) وذلك في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وهذا أيضا ما لاحظناه طيلة وجودنا بالمؤسسة، أما الاتصالات الأفقية فقد قدرت بنسبة 43.18% وذلك من خلال الاجتماعات وعلاقة الزمالة التي تنشأ من قبل الموظفين.

أما نسبة الاتصال النازل فقدت ب 34.09% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الاتصال الصاعد، وتجسد طرق الاتصال النازل داخل المؤسسة في القرارات التي تصدر من أعلى المستويات على شكل أوامر وبلاغات.

الجدول رقم (8.iii): يبين نوع الاتصال السائد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
15.90%	07	تفاعلي في اتجاهين
27.27%	12	اتجاه واحد على شكل أوامر
56.81%	25	معا
100%	44	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.81% من موظفي اتصالات الجزائر يرون بأن نوع الاتصال السائد داخل مؤسستهم هو كلا النوعين (تفاعلي، وفي اتجاه واحد)، وهذا بطبيعة الحال راجع الطبيعة كل إدارة حيث أن نجد أن معظم المؤسسات تعتمد في اتصالها الداخلي على النوعين معا، أي أن هناك قرارات لا يكون فيها رجوع الصدى ومناقشة الآراء وهي التي تكون على شكل أوامر من الإدارة العليا وقرارات أخرى يكون فيها رجوع الصدى والتفاعل بين الموظفين كالتالي تعقد على مستوى الاجتماعات.

أما نسبة 27.27% يرون بأن نوع الاتصال السائد هو الاتصال في اتجاه واحد"، وترى هذه الفئة أنه لا يتم مناقشة الأمور الإدارية وليس هناك تفاعل بين الموظفين، في حين ترجع أقل نسبة والمقدرة ب 15.90% إلى فئة الموظفين الذين يرون بأن الاتصال في مؤسستهم " تفاعلي في اتجاهين"، وهذا راجع لوجود رجوع الصدى وتبادل الآراء فيما بينهم خاصة في المواضيع الإدارية الهامة، وتعتبر هذه الفئة فئة المسؤولين في المؤسسة .

الجدول رقم (9.iii): يبين أشكال الاتصال الغالبة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
56.81%	25	شخصي
43.18%	19	جماعي
100%	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 56.81% للاتصال الشخصي حيث يتجسد الاتصال فيه عن طريق المقابلة المباشرة، ويتميز هذا النوع بالفاعلية حيث يكون فيه تفاعل مباشر بين المرسل والمستقبل مما يحقق الاستيعاب الجيد للقرارات والمعلومات .

بينما قدرت نسبة 43.18% للاتصال الجماعي، وهو الاتصال الذي يتم عن طريق الاجتماعات حيث يتم فيها تبادل المعلومات والنقاشات والاقتراحات بين الموظفين .

الجدول رقم (10.iii): يبين طرق الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
11.36%	05	شفاهية
40.90%	18	كتابية
47.72%	21	الإلكترونية
100%	44	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 47.72% وهي التي تمثل طرق الاتصال الإلكترونية وهذا راجع لطبيعة المؤسسة حيث نجد بأنها تعتمد بشكل كبير على الاتصال الإلكتروني أثناء تأدية خدماتها ، ولكن دون الاستغناء عن طرق الاتصال الأخرى

حيث قدرت نسبة استعمال الاتصال الكتابي ب 40.90% والتي تكون عن طريق التقارير والملفات.

أما بالنسبة للاتصال الشفهي فقدرت نسبته 11.36% وتمثل في تلك الاتصالات التي تكون عن طريق المقابلة أو الاجتماعات والتي تساعد على نقل الرسائل وضمان وصولها إلى المستقبل.

الجدول رقم (11.iii): يبين نوع الوسائل الأكثر استخداما من طرف الموظفين

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
36.36%	16	الهاتف
20%	12	التقارير
03.33%	02	الندوات
50%	30	الوسائل الالكترونية
100%	60	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 50% وهي الوسائل الالكترونية كوسيلة اتصال بين الموظفين، تليها وسيلة الهاتف بنسبة 36.36% ويرجع هذا إلى طبيعة المؤسسة وهذا ما يفسره أيضا الجدول أعلاه الذي يوضح طرق الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة، حيث يتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد كثيرا على الوسائل الإلكترونية، أما بالنسبة للتقارير فقدرت النسبة ب 20% حيث تعتبر التقارير من الوسائل المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها لأهميتها في إيصال المعلومات للموظفين، كما يتضح لنا أيضا من خلال الجدول أن الموظفين لا يستخدمون وسيلة واحدة للاتصال بل هناك مزيج من عدة وسائل وهذا ما ساهم في نشر المعلومات بطريقة سهلة ومضمونة.

الجدول رقم (12.iii): يبين طبيعة استخدام وسائل الاتصال من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
77.27%	34	إعطاء الأوامر و التوجيهات
45.45%	20	نقل الاقتراحات بين الموظفين
45.45%	20	الاطلاع على المستجدات داخل المؤسسة
59.09%	26	تفعيل وزيادة الثقة بين الموظفين
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متقاربة حيث قدرت بنسبة 77.27% للعبارة " إعطاء الأوامر والتوجيهات"، بينما قدرت نسبة نقل الاقتراحات بين الموظفين ب 45.45%. أما بالنسبة لعبارة "الاطلاع على المستجدات داخل المؤسسة " قدرت به 45.45% بينما عبارة " تفعيل وزيادة الثقة بين الموظفين " فقدت نسبتها ب 59.09%. من خلال معطيات هذا الجدول نستنتج أن استخدام وسائل الاتصال ضروري داخل المؤسسة، حيث تستخدم من أجل توفير المعلومات للموظفين ونقل اقتراحاتهم وهذا كله ينصب في مجال تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة أن مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة اتصالية بالدرجة الأولى ويتطلب نجاحها استخدام مختلف الوسائل الاتصالية سواء كانت كتابية أو شفوية أو إلكترونية.

الجدول رقم (13.III): يبين إمكانية حصول الموظف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
56.81%	25	دائما
20.45%	09	أحيانا
22.72%	10	نادرا
100%	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56.81% من المبحوثين يرون أنهم يحصلون دائما على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب، وهذا راجع لتوفر وسائل الاتصال مما يسهل وصول المعلومات وإلى الاحتكاك الموجود بين الموظفين، بينما 22.72% يرون أنه أحيانا ما تصلهم المعلومات في الوقت غير المناسب، و25% من المبحوثين يرون أنه نادرا ما تصلهم المعلومات في الوقت المناسب وهذا راجع المجموعة من العوائق الاتصالية، وهذه العوائق ربما تكون متعلقة بالفرد في حد ذاته أو بالفوارق الوظيفية حيث لا تصل المعلومة في الوقت المناسب إلى الموظفين المصنفين في أدنى الهرم على عكس من هم مصنفين في أعلى الهرم الممثل للهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (14.iii): يبين سهولة اتصال الموظفين بالمدير

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
75%	33	دائما
13.63%	06	أحيانا
11.36%	05	نادرا
100%	44	المجموع

نلاحظ أن نسبة 75% من المبحوثين يرون أن هناك سهولة في الاتصال بالمدير وهذا راجع لعدم وجود حواجز تمنع الاتصال بالمسؤول داخل المؤسسة، كما أن سياسة المؤسسة الاتصالية تسمح بفتح مجال النقاش أمام الموظفين عن طريق الندوات والاجتماعات وتخصيص أوقات معينة للاتصال بالمسؤولين.

كما قدرت نسبة 13.63% للموظفين الذين يرون أنه أحيانا ما يجدون سهولة في الاتصال بالمدير ونسبة 11.36% ممن يرون أنه نادرا ما يجدون سهولة في الاتصال به، وهذا راجع ربما لبعض الحواجز التي تصادفهم والتي لها علاقة بالعوائق الاتصالية التي تقف دون فاعلية الاتصال الداخلي.

الجدول رقم (15.iii): يبين مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالاتصال الداخلي

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
%100	44	نعم
/	00	لا
%100	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تهتم بالاتصال الداخلي، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم %100 وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة كونها مؤسسة اتصالية تهدف إلى تفعيل العملية الاتصالية لكونها العامل الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريته.

الجدول رقم (16.iii): يبين كيفية اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالاتصال الداخلي

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
%16.66	10	إجراء دورات تكوينية في الاتصال الداخلي
%30	18	الاطلاع على ما هو جديد في الاتصال
%53.33	32	إرساء ثقافة من خلال مؤتمرات وندوات
%100	44	المجموع

من خلال الجدول قدرت عبارة "إرساء ثقافة الاتصال من خلال مؤتمرات وندوات" بنسبة %53.33 ويرجع هذا إلى استخدام المؤسسة للاجتماعات كوسيلة من أجل تبادل المعلومات وأيضا من أجل نشر ثقافة الاتصال بين الموظفين، في حين قدرت العبارة الاطلاع على ما

هو جديد في مجال الاتصال بنسبة 30 % وهذا من خلال توفير وسائل الاتصال الحديثة من أجل تسهيل عملية الاتصال بين مختلف أقسام المؤسسة.

أما بالنسبة لعبارة " إجراء دورات تكوينية في الاتصال الداخلي " فبلغت نسبتها 16.66% وهي أقل نسبة حيث لا تعتمد المؤسسة كثيرا على هذا الأسلوب في اتصالها الداخلي نظرا لاعتمادها على الاجتماعات والندوات.

الجدول رقم (17.iii): يبين وجود موظف مكلف بالاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
54.54%	24	نعم
45.45%	20	لا
100%	74	المجموع

يتبين لنا من معطيات الجدول أنه يوجد موظفين مختصين في مجال الاتصال الداخلي حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم ب 54.54% وهذا راجع إلى رؤية نسبة من المبحوثين بأن هناك موظفين اختصاصهم الوظيفي داخل المؤسسة في مجال الاتصالات هو التنسيق بين مختلف الوحدات والربط بين مختلف المصالح، على عكس رؤية نسبة من المبحوثين والتي قدرت ب 45.45% والذين كان جوابهم بعبارة "لا وهذا راجع لرؤيتهم بأنه لا يوجد موظفون مختصون في مجال الاتصال الداخلي بصفة رسمية ولكن يظهر ذلك فقط من خلال الوظائف التي يقومون بها.

الجدول رقم (18.iii): يبين الهدف العام من الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
21.42%	30	التنسيق بين الوظائف
28.57%	40	كسب ثقة الجمهور الداخلي
21.42%	30	تحسين أداء الموظفين
28.57%	40	المحافظة على صورة المؤسسة
100%	140	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بعبارة " المحافظة على صورة المؤسسة " وعبارة " كسب ثقة الجمهور الداخلي متساوية حيث قدرت ب 28.57% تليها نسبة عبارة " تحسين أداء الموظفين " والتي قدرت ب 21.42%، وفي الأخير نسبة عبارة " التنسيق بين الوظائف التي قدرت 21.42%

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن النسب متقاربة وهذا ما يدل على أن الاتصال الداخلي يسعى لتحقيق العديد من الأهداف من بينها كسب ثقة الجمهور الداخلي للمؤسسة ومن خلال هذه الثقة تتشكل في ذهنه صورة حسنة وانطباع جيد حول المؤسسة التي ينتمي إليها، وهذا ما يدفع بالموظف للعمل بكل جهده وتوظيف جميع كفاءاته لتحسين مستوى المؤسسة .

الجدول رقم (19.iii): يبين العوامل التي تؤثر على الاتصال الداخلي

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
%41.80	31	العلاقات العامة
%52.07	39	الأزمات الداخلية
% 05,05	04	أخرى تذكر
%100	74	المجموع

يمثل الجدول العوامل التي تؤثر على الاتصال الداخلي، حيث قدرت أعلى نسبة لعبارة " الأزمات الداخلية " وذلك بنسبة %52.07 وهذا راجع للتأثير السلبي الذي تخلقه الأزمات الداخلية والتوتر الناتج عنها والآثار السلبية التي تخلفها الأزمة الحادة، كما قدرت عبارة " العلاقات العامة " بنسبة %41.80 حيث تؤثر العلاقات عامة على المؤسسة تأثيرا إيجابيا ذلك عن طريق التنسيق بين الوظائف المختلفة للمؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها، أما بالنسبة لعبارة" أخرى تذكر فقدرت نسبتها ب %05.05 وهذا يدل على عدم تأثير الاتصال الخارجي على الاتصال الداخلي .

الجدول رقم (20.iii): يبين تقييم الموظفين لاستخدام وسائل الاتصال من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للقيام بالعمليات الإدارية

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
75%	33	جيد
15.90%	07	متوسط
09.09%	04	ضعيف
100%	44	المجموع

يوضح لنا الجدول نتائج تقييم الموظفين لاستخدام وسائل الاتصال من طرف المؤسسة للقيام بعملياتها ووظائفها الإدارية، حيث يرى أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال للقيام بوظائفها الإدارية "جيدا" بنسبة 75% وهذا راجع لطبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر الذي يفرض عليها ضرورة الاعتماد على مختلف وسائل الاتصال لأهميتها داخل المؤسسة في نقل المعلومات بين الموظفين لتوفير جهودهم ووقتهم، ولتكون الاتصالات الداخلية ناجحة في المؤسسة لا يكفي أن يظهر ذلك في وثائق المؤسسة فقط بل يجب أن يتحقق ذلك من خلال التفاعل الحقيقي واستخدام الأدوات المناسبة لهذا الغرض.

الجدول رقم (21.iii): يبين طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والصورة المشكّلة للموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
95.45%	42	إيجابية
04.54%	02	سلبية
100%	44	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن 95.45% من الموظفين يرون بأن طبيعة العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والصورة الذهنية المشكّلة لديهم علاقة إيجابية، أما المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة هذه العلاقة سلبية قدرت نسبتهم ب 04.54%.

نستنتج من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من الموظفين ترى بأن طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والانطباع المشكّل لديهم عن المؤسسة علاقة إيجابية تعكس نظرتهم للمؤسسة، كما تعكس درجة الرضا عندهم، حيث ترى هذه الفئة أن طبيعة الاتصال بينهم أدت إلى تشكيل صورة ذهنية إيجابية، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن طبيعة العلاقة سلبية وهذا راجع إلى المعوقات الاتصالية التي أدت إلى تشكيل صورة ذهنية سلبية وهذه المعوقات تختلف أنواعها لدى المبحوثين.

الجدول رقم (22.iii): يبين تأثير المشاكل والاضطرابات الداخلية على صورة المؤسسة

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
100%	44	نعم
00	00	لا
100%	44	المجموع

من خلال الجدول تشير المعطيات الكمية بأن 100% من أفراد العينة يرون بان المشاكل والاضطرابات الداخلية تؤثر على الصورة الذهنية المشكّلة لدى جمهورها الداخلي، وهذا

التأثير بطبيعة الحال الفصل الثالث الإطار التطبيقي للدراسة يكون سلبيا خاصة إذا لم تجد المؤسسة حولا لهذه الاضطرابات والمشاكل، مثل المشاكل التي تكون بين الموظفين فيما بينهم وبالتالي تؤدي إلى خلق انطباع سيء عن المؤسسة.

الجدول رقم (23.III): يبين العوائق التي تحول دون تشكيل صورة ذهنية حسنة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %100	التكرارات	العبارات
25.71%	18	الإشاعات
31.42%	22	الأزمات
42.85%	30	المشاكل الداخلية بين الموظفين
100%	70	المجموع

يوضح لنا الجدول العوائق التي تحول دون تشكيل صورة ذهنية حسنة، حيث نلاحظ بان المشاكل الداخلية بين الموظفين تمثل أكبر عائق وذلك بنسبة قدرت ب 42.85%، إذ تعتبر المشاكل بين الموظفين رأي العاملين السبب في الانعكاس السلبي على الصورة الذهنية المشكلة لديهم، لأن هذه المشاكل تجعل الموظف لا يشعر بالراحة داخل المؤسسة.

أما النسبة المئوية فتمثلت بنسبة 31.42% لعائق الأزمات الداخلية، وهي تلك الأزمات المتعلقة بشبكات الاتصال مثل الانقطاع المتواصل لشبكات الاتصال وهذه الأزمات تخلق نظرة سلبية لدى الجمهور الداخلي حول مؤسستهم، أما أصغر نسبة فتمثلت في الشائعات و قدرت ب 25.71% وهذا راجع لعدم اهتمام الجماهير الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر بما يصدر من إشاعات .

5- نتائج الدراسة

1.5. نتائج عامة:

- ❖ من خلال المعطيات المقدمة والتي تحصلنا عليها من دراستنا تبين لنا:
 - ❖ أن طبيعة الاتصال الغالب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر هو الاتصال الرسمي بنسبة % 65.90
 - ❖ مستوى الاتصال الغالب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر هو الاتصال الصاعد بنسبة % 45.45
 - ❖ من بين الأشكال الاتصالية الأكثر استخداما داخل مؤسسة اتصالات الجزائر هو الاتصال الشخصي بنسبة %56.81
 - ❖ أكثر الوسائل الاتصالية استخداما بمؤسسة اتصالات الجزائر هي الوسائل الالكترونية بنسبة %47.7
 - ❖ في مؤسسة اتصالات الجزائر توجد سهولة دائما في الاتصال بالمدير بنسبة %75
 - ❖ تولى مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما كبيرا بالاتصال الداخلي بنسبة % 100
 - ❖ تولى مؤسسة اتصالات الجزائر اهتمام كبير بالاتصال الداخلي على طرق ارساء ثقافة الاتصال ذلك من خلال المؤتمرات والندوات بنسبة %51.61 .
 - ❖ الهدف العام من الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر هو المحافظة على صورة المؤسسة ;وكسب ثقة الجمهور بنسبة %28.57
 - ❖ من بين العوامل التي تؤثر على الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر هي الأزمات الداخلية بنسبة %52.07
 - ❖ طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي و الصورة المشكلة لدى الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر هي علاقة ايجابية بنسبة %95.45

❖ من بين ابرز العوائق التي تحول دون تشكيل صورة ذهنية حسنة بين الموظفين لدى

مؤسسة اتصالات الجزائر هي المشاكل الداخلية تقدر بنسبة 42.85%

2.5. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .

1-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: يغلب في مؤسسة اتصالات الجزائر الاتصال الرسمي وهذا ما تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 6 حيث كانت نسبة الاتصال السائد في مؤسسة هي الاتصال الرسمي والتي قدرت بنسبة 65,90%. ولقد تم التوصل إلى ثبات صحة هذه الفرضية .

2-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: يحضى الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية كبيرة ومكانة مرموقة عند جمهورها الداخلي وهذا ما تأكده معطيات الجدول رقم 17 حيث تبين لنا وجود موظفين مختصين في مجال الاتصال بنسبة 54,45% إضافة إلى معطيات الجدول رقم 16 التي تثبت بان مؤسسة اتصالات الجزائر تولى أهمية بالغة بالاتصال الداخلي عن طريق إرساء ثقافة من خلال مؤتمرات وندوات حيث بلغت نسبتها 53,33%. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3-الهدف من الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر هو المحافظة على صورة المؤسسة، وهذا ما تؤكد لنا معطيات الجدول رقم 18 حيث قدرت بنسبة 29,28%. وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثالثة.

4-علاقة الاتصال الداخلي و الصورة الذهنية هي علاقة ايجابية وهذا أما تأكده لنا معطيات الجدول رقم 21 الذي تبين لنا من خلالها بأن هناك علاقة ايجابية بين الاتصال الداخلي والصورة الذهنية المشكلة لدى الموظفين حول المؤسسة بنسبة 95.45% ، ولقد تم التوصل إلى ثبات صحة الفرضية الرابعة.

5-تعتبر المشاكل الداخلية بين الموظفين من ابرز العوائق التي تأثر على تشكيل صورة حسنة للمؤسسة ، وهذا ما تأكده لنا معطيات الجدول رقم 23 التي تبين لنا بأن المشاكل

الداخلية بين الموظفين تعتبر أهم عائق يحول دون تشكيل صورة ذهنية حسنة المؤسسة بنسبة 42,85%. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

ومن خلال تحليلنا ومناقشتنا للنتائج المتوصل إليها في الجداول السابقة والتأكد من صحة الفرضيات الفرعية الخمس توصلنا إلى صحة وثبات الفرضية العامة المتمثلة في أن للاتصال الداخلي دور كبير في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة اتصالات الجزائر الخدمائية بمستغانم لدى جمهورها الداخلي.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر وإبراز هيكلها التنظيمي ثم انطلقنا إلى التعريف بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم لاعتبارها فرع من فروع هذه المديرية وبعدها تطرقنا إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال أسئلة الاستبيان ومناقشة الفرضيات للوصول إلى نتائج عامة الدراسة.

الخاتمة

كان الهدف الرئيسي هو التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك انطلاقا من الأهمية التي أصبح الاتصال يكسبها داخل هذه المؤسسة من اجل إيجاد نوع من التناسق والانسجام بين مختلف فروعها وهذا ما يؤدي إلى تشكيل صورة حسنة لدى العمال والموظفين ودورها في زيادة قدرة إدارتها على اتخاذ القرارات الصحيحة ووضع إستراتيجية داخلية فاعلة وكل هذا يؤدي إلى رفع إنتاجية العاملين كلما تزايد رضاهم عنها وكانت صورتها ايجابية لديهم .

وأخيرا فان دراستنا أخذت أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته حيث تعمل على الدراسات على تطوير جوانب الاتصال المختلفة بغيت ترقيتها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

توصيات واقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها نورد جملة من الاقتراحات وهي كالتالي: -الاهتمام بكافة أنواع وأشكال الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر في تفعيل العلاقات بين الموظفين .

✓ إعداد مكتب متخصص لسماع انشغالات الموظفين.

✓ وضع استراتيجيات التعامل مع مختلف العوائق التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي.

✓ وضع استراتيجيات للقضاء على العوائق التي تحول دون تشكيل صورة ذهنية حسنة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ توطيد العلاقة بشكل كبير بين الموظفين و المدير.

المصادر و المراجع

أولاً: القواميس والمعاجم:

1. بسام عبد الرحمن مشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
2. البعلكي، قاموس عربي - إنجليزي، دار المعلم للملايين، د ط، 1996.
3. محمد منير حجاب: معجم الإعلام، ط1، دار النشر، مصر، 2004.
4. المعجم الوسيط: مكتبة الإسكندرية للنشر والتوزيع، تركيا، 2000.

ثانياً: الكتب:

1. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، دون ط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002.
2. أحمد عارف العساف، محمود الودلي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية المفاهيم و الأدوات، دار الصفاء، داء صان، 2011.
3. أحمد عرفة وآخرون: فعالين التنظيم والسلوك الإنساني مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2002.
4. أحمد فريد الصحن، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع مصر، مصر.
5. أديب خضور: دور الإعلام التربوي في مكافحة المخدرات، نار الأيام، ط، الجزائر، دولت.
6. باسل صوان، مهارات الاتصال والتعلم، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. بسام عبد الرحمان المشاقبة : نظريات الإعلام، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
8. بسام عبد الرحمن الجرادة: إدارة العلاقات العامة، دار وائل، ط1، الأردن، 2013.
9. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية، داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
10. تيسير المشاركة: العربي وصورته في ظل العولمة والفضائيات والإنترنت، دط، دار الرشيد، عمان، 1999.

11. حجاب منبر، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفكر للنشر والتوزيع القاهرة مصر ط1، 2017.
12. الحسن عبد الله باشوية وآخرون: البحث العلمي مفاهيم وأساليب وتطبيقات، دار الرواق، ط1، الأردن، 2010.
13. حسن محمود حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، ط2، دار الحامد ، الأردن، 2000.
14. حمادي حسين: تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية، ط1، منشورات المركز العربي للتطور الإداري، مصرن 1990.
15. ختام العناني، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
16. خضير كاضم حمود و موسى سلامة اللوزي ، ميادين إدارة الأعمال ، ط1 ، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
17. خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، ط4، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2014.
18. خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
19. رايح كعباش : علم اجتماع التنظيم، مخير علم الاجتماع والاتصال، ط1، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2006.
20. رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية، ط1، عمان، 2013.
21. رشاد احمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية- مصر سنة 2000.
22. رضا صاحب أبو حمد آل على إنسان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة عامة، ط1، مؤسسة الورق، عمان الأردن.
23. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
24. ريتشارد هال: المنظمات (هياكلها-عملياتها ومخرجاتها) ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ط1، مركز البحوث، معهد الإدارة السعودية، سنة 2001.

25. زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، دار المقام، ط1، عمان، 2002.
26. زيد منير عبودي، فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
27. سعيد أكيل: قنيات المحاسبة التحليلية، دون، دار الآفاق للنشر والتوزيع، الجزء 1، الجزائر، دون سنة.
28. سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدماتية، دون ط الدار الجامعية، 1997.
29. سلافه فاروق الزغبى: صورة العرب في الإعلام الأمريكي، ط1، دار ورد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
30. سليمان صالح: وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، مكتبة الفلاح، د ط، الكويت، 2005.
31. صياح علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2007.
32. طارق شريف يونس: إدارة العلاقات العامة - مفاهيم رميد، دار إثره، ط1، الأردن، 2008.
33. عاطف على عبيد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
34. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002.
35. عبد الرزاق سالم الرحاحة: نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2010.
36. عبد الرزاق محمد ديلمي: العلاقات العامة رنية معاصرة، دار وائل، ط1، الأردن، 2011.
37. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2000.
38. عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة وتطبيقاتها جامعة بيروت، 2000.

39. عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة والبيئة الأعمال دون ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر.
40. عبد الغفور بونس: نظريات التنظيم والإدارة، دط، المكتب العربي الحديث، مصر، 1997.
41. عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، دط، دار نشر المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
42. عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة سنة 2003/2004.
43. عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي الدولي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، دل، الإسكندرية، 2002.
44. عبد المعطي محمد عساف وآخرون: أسس العلاقات العامة، ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2004.
45. عبيدة صبطي وكثوم مسعودي، مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
46. عصمت علي علم الاجتماع الأمني والأمن والمجتمع، تط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
47. علي الباز: العلاقات العامة والرأي العام، دار الشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002.
48. علي خطار شطناوي: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية) - دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 1991.
49. علي عوجة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
50. علي عوجة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، دط، دار عالم الكتاب، القاهرة 2003.
51. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
52. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.

53. غازي عناية: **منهجية إعداد البحث العلمي**، دار المناهج، د ط، الأردن، 2008.
54. غريب عبد السميع: **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، د ط، مصر، 2006.
55. غسان قلعوي: **القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام)**، ط ا، دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا، 1955.
56. فايز الزعبي وآخرون: **أساسيات الإدارة الحديثة**، ط 1، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997.
57. فتحي أحمد دياب عواد: **إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤهبات المعاصرة**، دار صفاء، ط 1، عمان، 2012.
58. فريد كورل: **تسويق الخدمات**، دار كنوز المعرفة العلمية، ط 1، الأردن، 2009.
59. فضيل دليو: **اتصال المؤسسية (إشهار، علاقات عامة علاقات مع الصحافة)**، دار الفجر، ط 1، القاهرة، 2003.
60. فهمي محمد العدوي: **مشاهدة في العلاقات العامة**، دار أسامة، ط 1، عمان، 2011.
61. كمال حمدي أبو الخير: **إدارة المكاتب بين ثورة الاتصالات ونظم المعلومات**، د ط مكتبة عين شمس، مصر، 1998.
62. محمد أبو سمرة، **الاتصال الإداري والإعلامي**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
63. محمد بهجت جاد الله كشك: **المنظمات وأسس إدارتها**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999.
64. محمد شفيق طيب وآخرون: **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، ط 1، دار المستقبل، الأردن، 1997.
65. محمد صاحب سلطان: **العلاقات العامة ووسائل الاتصال**، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2011.
66. محمد صيرفي، **وظائف المدير العام**، دار الفتح للتجليد الغني، مصر، ط 2، 2007.
67. محمد عبد الرحيم: **التسويق المعاصر**، مطبعة جامعة القاهرة، دون ط، 1989.

68. محمد فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق ، الدار الجامعية، وط، مصر، 2003/2004.
69. محمد محسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات - تقنيات واستراتيجيات، دار الطباعة بعين البنيان، طلاء، الجزائر، 2001.
70. محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2001.
71. محمد مصطفى احمد، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، طاء، مصر، 2003.
72. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
73. محمد منير حجاب، المداخل الإنسانية للعلاقات العامة، دار الفكر للنشر و التوزيع، القاهرة د ط، 1995.
74. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، د ط، القاهرة، 1995.
75. محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية، 2000.
76. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، (النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصخصتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر - 2004.
77. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
78. منال مزاهرة: بحوث الإعلام - الأسس والميادين، دار النور المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2011.
79. موسى الوزبي: أسس العلاقات العامة - المقاس الأس، زمزم ناشرون وموزعون، طلاء، الأردن، 2010.
80. ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983.
81. ناجي معلا: إدارة علامات الشهرة، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2013.

82. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
83. ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية-موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسييرها ، دط، دار المحمدية العامة، الجزائر، دت.
84. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
85. ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985.
86. هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دط، دار ومكتبة الهلال، بيروت.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1. بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، 2012. بلقي فطوم: العلاقات العامة في مؤسسة الخدمات الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2004 / 2003.
2. حفيظة شريفي، عديدي عقال، أثار الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة الأعمال، البويرة، 2015.
3. فاسي فاطمة الزهراء ، إستراتيجية صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك ، دراسة حالة مؤسسة هنكل ، الجزائر ، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2006 ، 2007.
4. فرح فراحي، الاتصال المؤسسي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، 2015-2016.
5. مصعب إسماعيل طيس، دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة الماجستير، كلية التجارة تخصص إدارة أعمال، غزة، 2008.

رابعا: المجالات:

1. رويم فائزة، معوقات الاتصال الداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، 2012، الجزائر.

2. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22 ديسمبر 2004.
 3. يمين يودهان، هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، الجزائر، بجاية، 2006.
- خامسا: مراجع باللغة الأجنبية:

1. Jean Verbier .02 gain station et fonctionnement de l'entreprise, tec la voisiner, paris, 1993..
2. Jeanne rène edighaffer ,précis de gestions 'entreprise Nathan,1997.
3. Michel relier image en marketing cadre du concept multidimensionnel, cahier de recherche. 2000. 152. Mar
4. Mohamed sadeg : management des entreprises publiques, Alger -1999.
5. Pignan Pierre : "La publicité", presse de l'université du Québec, 1989.
6. Raymond simoom: public relation concept &practices, op.cit p- 1953
7. Reni pierre heude ; guide de la communication pour l'entreprise, paris, 2003.
8. William Patrick: communication ,université, California, 1976.

سادسا: مواقع الإنترنت:

1. <https://ar-ar.facebook.com/.../427765511952>
2. <http://www.algeritelecom.dz>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم
تخصص الاتصال التنظيمي

استمارة استبيان

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار انجاز بحث علمي ميداني لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال تنظيمي بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة "مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم "

نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بالإجابة على الأسئلة بصراحة وصدق حسب إحساسكم حتى يتسنى لنا الوصول على معلومات تفيدنا في هذه الدراسة، لتكون قد ساهمت في إثراء البحث العلمي عامة و مساعدتنا، ولكم منا كل الشكر .

ملاحظة : ضع علامة (X) في الإطار المناسب

تحت إشراف الأستاذة:

دحو مليكة

إعداد الطالبان :

عمار زوبيدة

فقيير رضوان

السنة الجامعية 2019-2020

البيانات الشخصية :

الجنس :

أنثى

ذكر

1. السن :

2. المستوى التعليمي :

3. التخصص:

4. نوع الوظيفة :

5. الخبرة :

المحور الأول : أشكال و وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

6. ما هي طبيعة الاتصال السائد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

كلاهما

غير رسمي

اتصال رسمي

7. ما هو مستوى الاتصال الغالب في مؤسسة اتصالات الجزائر

أفقي

نازل

صاعد

8. يبين نوع الاتصال السائد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

معا

اتجاه واحد على شكل أوامر

تفاعلي في اتجاهين

9. يبين أشكال الاتصال الغالبة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

جماعي

شخصي

10. ما هي طرق الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الشفاهية الكتابية الالكترونية

11. ما نوع الوسائل الأكثر استخداما من طرف الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الهاتف بنوعيه التقارير
الفاكس الندوات
الوسائل الالكترونية أخرى تذكر

12. ما هي طبيعة استخدام وسائل الاتصال من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر؟

✓ اعطاء الأوامر والتوجيهات

✓ نقل المقترحات بين الموظفين

✓ الاطلاع على المستجدات داخل المؤسسة

✓ تفعيل و زيادة الثقة بين الموظفين

✓ أخرى تذكر

المحور الثاني : مكانة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

13. هل يمكن الحصول على المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب؟

دائما أحيانا نادرا

14. هل تجد سهولة في الاتصال برئيسك؟

دائما أحيانا نادرا

15. هل هناك مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالاتصال الداخلي؟

لا

نعم

16. كيف تكون كيفية اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالاتصال الداخلي؟

اجراء دورات تكوينية في الاتصال الداخلي

الاطلاع على ما هو جديد في مجال الاتصال

ارساء ثقافة الاتصال من خلال مؤتمرات و ندوات

أخرى تذكر

17. هل يوجد موظف مكلف بالاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

لا

نعم

18. حسب رأيك ما هو الهدف من وراء الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

✓ التنسيق بين الوظائف

✓ كسب ثقة الجمهور الداخلي

✓ تحسين أداء الموظفين

✓ الحفاظ على صورة المؤسسة

✓ أخرى تذكر

19. حسب رأيك هل الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتأثر ب:

<input type="checkbox"/>	العلاقات العامة	<input type="checkbox"/>	الأزمات الداخلية
<input type="checkbox"/>	أخرى تذكر		

20. ما مدى تقييم الموظفين لاستخدام وسائل الاتصال من طرف مؤسسة اتصالات

الجزائر للقيام بالعمليات الإدارية؟

<input type="checkbox"/>	ضعيف	<input type="checkbox"/>	جيد
<input type="checkbox"/>	متوسط		

21. طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والصورة المشكلة للموظفين داخل مؤسسة

اتصالات الجزائر؟

<input type="checkbox"/>	سلبية	<input type="checkbox"/>	ايجابية
--------------------------	-------	--------------------------	---------

22. هل تؤثر المشاكل والاضطرابات الداخلية على صورة المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

23. ما هي العوائق التي تحول دون تشكيل صورة ذهنية حسنة عن مؤسسة اتصالات

الجزائر؟

الملخص

جاءت الدراسة للتعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة "مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم"، أجريت على عينة تتكون من 44 موظف بالمؤسسة ويعود هذا العدد القليل من المبحوثين إلى عدم قيام بعض الموظفين بعملهم بسبب الوضع الذي نحن فيه المتمثل في انتشار فيروس كورونا حيث اجري الحبر الصحي لبعض الموظفين، حيث اعتمدنا في دراستنا على أسلوب المسح الشامل لملائمته وطبيعة الدراسة ومن خلال دراستنا تعرفنا في الجانب النظري إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

المحور الثاني: المؤسسة الخدمانية وجمهورها الداخلي

المحور الثالث: الصورة الذهنية المؤسسة .

ومن خلال ذلك انطلقت دراستنا من التساؤل التالي: ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة اتصالات الجزائر لدى جمهورها الداخلي؟ ومن بين النتائج التي تحصلنا عليها نذكر البعض منها :

❖ أن طبيعة الاتصال الغالب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر هو الاتصال الرسمي بنسبة 65.90 %

❖ مستوى الاتصال الغالب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر هو الاتصال الصاعد بنسبة 45.45 %

❖ من بين الأشكال الاتصالية الأكثر استخداما داخل مؤسسة اتصالات الجزائر هو الاتصال الشخصي بنسبة 56.81 %

❖ أكثر الوسائل الاتصالية استخداما بمؤسسة اتصالات الجزائر هي الوسائل الالكترونية بنسبة 47.7 %

الكلمات المفتاحية :

الدور -الاتصال -المؤسسة الخدمانية -الصورة

Abstract

The study came to identify the role of internal communication in improving the mental image of the institution, "The Algerian Telecom Mostaganem", which was conducted on a sample consisting of 44 employees of the institution. Quarantine was conducted for some employees, as we relied in our study on a comprehensive survey method for its suitability and the nature of the study. Through our study, we identified in the theoretical aspect three axes:

The first axis: internal communication in the organization

The second axis: the service institution and its internal audience

The third axis: the institutional mental image.

Through this, our study started from the following question: What is the role of internal communication in improving the mental image of Algeria Telecom in its internal audience? Among the results we obtained, we mention some of them:

That the nature of the predominant communication within the Algerian Telecom Corporation is official communication by 65.90%

The predominant level of communication within the Algerian telecom operator is the rising level of 45.45%.

Among the forms of communication most used within the Algerian Telecom Agency is personal communication, at a rate of 56.81%

The most used means of communication in Algeria Telecom is the electronic means, with a rate of 47.7%

key words :

The role- Connection- Service institution- Image