

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

كلية العلوم الاجتماعية والإنساني

قسم العلوم الاجتماعية



شعبة : علم اجتماع

التخصص : علم اجتماع الاتصال

الموضوع :

دور الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي

دراسة ميدانية بـ " اتصالات الجزائر الطارف "

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع الاتصال

تحت إشراف الأستاذة:

\* مناعي وسيلة

إعداد الطالبة:

\* عمارة رندة

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
مقدم سعاد	أستاذة محاضرة - أ-	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
مناعي وسيلة	أستاذة محاضرة - أ-	مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
عطيل عواطف	أستاذ محاضر - ب-	عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

السنة الجامعية: 2020/2019



## شكر وتقدير

قال الله عز وجل : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله عز وجل الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة

وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقتنا على إتمام هذا العمل

فعظيم الشكر والامتنان والتقدير والاحترام

للأستاذ الفاضل "الدكتور كشيحبه مراد" الذي تكرم علينا

بالإشراف على هذه الدراسة منذ بدايتها إلى نهايتها ، فكان لنا

مرشد وموجه وناقذ ، جزاك الله خيرا

على ذلك خالص الشكر إلى أستاذة قسم علم الاجتماع كما نتقدم

بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا

العمل المتواضع

وكل من ساهموا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

المتواضع

## الإهداء

إلى التي أيقظت روحي بمحاسنها

إليك أمي \* نصر عقيلة \* إلى مدرستي وسندي بعد الله في الحياة

إليك أبي \* مبارك \*

إلى فوانيس البيت إليكم إخوتي \* داد - مديل - يوسف -

إلى الذين علق قلبي بقلوبهم وعانقت روحي أرواحهم

إلى عائلة - عمارة - كبيرها وصغيرها

إلى عائلة - نصر - كبيرها وصغيرها

أسدي ثمرة جمدي إلى كل الأهل والأقارب

إلى من شاركني درج الدراسة والبحر

إلى أرض المليون ونصف مليون شهيد بلدي الغالي الجزائر

إلى موطن الأنبياء والمرسلين القدس الشريفة وشهداء الأمة الإسلامية

إلى كل من علمني حرفا يدعو إلى صلاح العباد والبلاد

\*\*\* عمارة رندة \*\*\*

فهرس المحتويات :

الصفحة	الموضوعات
	أية - شكر - إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
أ- ب	المقدمة
	<b>الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة</b>
5	الإشكالية
6	أسباب إختيار الموضوع
6	أهداف الموضوع
9	أهمية الموضوع
10	تحديد المفاهيم
13	الإطار المنهجي للدراسة
13	المنهج المستخدم
14	أدوات جمع البيانات
17	مجالات الدراسة
17	المجال المكاني
17	المجال الزمني
18	المجال البشري
19	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : المداخل النظرية والدراسات السابقة</b>
21	تمهيد
22	أولا : مدخل نظري للاتصال المؤسسة
22	المدرسة الكلاسيكية
27	مدرسة العلاقات الإنسانية
32	المدرسة الحديثة
33	الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثالث : الاتصال المؤسسي ودوره في تعزيز صورة المؤسسة</b>

40	تمهيد
41	الاتصال المؤسسي
41	أهمية الاتصال المؤسسي
42	أهداف الاتصال المؤسسي
43	أنواع الاتصال المؤسسي
47	معوقات الاتصال المؤسسي
48	تعزيز صورة المؤسسة
49	العوامل التي تؤثر على صورة المؤسسة
52	مراحل تكوين صورة المؤسسة
53	وسائل تحسين صورة المؤسسة
55	إجراءات تعزيز صورة المؤسسة
56	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع : المعالجة الميدانية للدراسة</b>
60	تحليل وتفسير العمل الميداني
73	النتائج العامة للدراسة
76	الخاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول
60	يبين جنس أفراد العينة
61	يبين سن أفراد العينة
61	يبين الحالة المدنية لأفراد العينة
62	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة
63	يبين الرتبة المهنية لأفراد العينة
63	يبين الأقدمية في العمل
64	يبين ما إذا كان هناك اتصال دائم بين الإدارة والعمال
65	يبين نوع الاتصال الغالب داخل المؤسسة
65	يبين أهم وسائل الاتصال بين العمال
66	يبين أهمية الاتصال الداخلي
66	يبين إهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والقرارات للمحيط الخارجي
67	يبين أشكال الاتصال الخارجي الذي تعتمد المؤسسة
67	يبين أشكال الاتصال الخارجي الذي تعتمد المؤسسة
68	يبين أهداف الإشهار
69	يبين ما إذا كان الإشهار التي تقوم به المؤسسة كافي لتحسين صورتها الخارجية
70	قيام المؤسسة بتقييم دوري لأثر الرسائل الإشهارية على الجمهور الخارجي
70	سعي المؤسسة إلى تحسين صورتها الخارجية
71	تأثير المشاكل والإضرابات الداخلية سلبا على المؤسسة
71	بين العوائق التي تحول دون تشكيل صورة حسنة للمؤسسة
72	المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال في تشكيل صورة المؤسسة
72	كيفية تحسين صورة المؤسسة الخارجية

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال المؤسساتي ودوره في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي - دراسة ميدانية اتصالات الجزائر الطارف - وكعينة لدراسة أخذنا عينة من موظفي اتصالات الجزائر ، ومن خلال ما تبلور إشكالية بحثنا كالتالي : دور الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ، ولدراسة هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- كيف تساهم الإستراتيجية الاتصالية في بناء صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ؟
- ما هي خطوات الاتصالية المعتمدة لترسيخ شعار المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ؟
- ما هي العراقيل التي تواجه الاتصال المؤسساتي في تدعيم صورة المؤسسة؟

ومن خلال السياق المنهجي ، اعتمدنا منهج الوظيفي التحليلي عن طريق جمع البيانات والمعلومات وفقا لأدوات مناسبة تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة وبعد الدراسة الوصفية التحليلية تعرف العملية الاتصالية داخل الشركة نوعا ما من التحسن خاصة بعدما أصبحت شركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، ننقل بعد ذلك إلى الخاتمة التي تناولنا فيها استنتاج عام ثم تطرقنا إلى قائمة المراجع وبعدها الملاحق التابعة للدراسة .

### Study summary

The study aims to identify the reality of institutional communication and its role in improving the institution's image among the outside public - a field study of Algeria's Al-Tarif communications - and as a sample for a study, we took a sample of Algeria's telecom employees, and through what crystallized the problem of our research as follows: The role of institutional communication in strengthening the institution's image among the external public To study this problem, we raised the following questions:

- How does the communication strategy contribute to building the institution's image among the external public?
- What are the communication steps adopted to instill the logo of the institution with the outside public?
- What are the obstacles facing institutional communication in strengthening the image of the institution?

Through the methodological context, we adopted the analytical career approach by collecting data and information according to appropriate tools represented in the observation, interview and form, and after the analytical descriptive study, the communication process within the company knows some kind of improvement, especially after it became an independent company in its management of the Ministry of Post, then we move to The conclusion, in which we dealt with a general conclusion, then touched upon the list of references, and then the annexes of the study.

# مقدمة

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية في المجتمع والدعامات التي تساهم في انسجامه وتماسكه، فالإتصال أداة لتنمية وتطور معارفه وميزاته ، فالإنسان على غيره من خلال وسائل الإتصال المختلفة للتعبير عن أبعاد التفاعلية الاجتماعية ، وعليه يعتبر الإتصال الوسيلة لخلق حركة وديناميكية للجماعات على مستوى المجتمع أو حتى المؤسسات، وهذه الأخيرة بمختلف أشكالها وأحجامها وأهدافها ، تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف .

كما تعد اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي ، وهذا الأخير أصبح متخصص في إقامة وتدعيم العلاقات الجيدة بين المؤسسة و جماهيرها، وذلك من خلال مهامها الساعية للتعريف بالمؤسسة ونشاطاتها ومنتجاتها ، إلى جانب دراسة إنطباع الجماهير عبر تلك النشاطات والأخذ بها لرسم سياسة المؤسسة المبنية على التفاهم المشترك بينها وبين جمهورها ، ويعد الإتصال الخارجي أحد مجالات الإدارة الحديثة نظرا لدوره الفعال في تحقيق تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية، ونظرا لكل هذا أصبح من الحتمي على المؤسسات الخدماتية التي تمر بمرحلة حرجة من حياتها في ظل الإصلاحات التي تقوم بها في مختلف الميادين والتي في مجموعها ترتبط بأدائها ، وهو ما يجعل الاهتمام بالإتصال في هذا الوقت من أجل التأثير على فعاليتها ضروريا ومعنيا ، كما أصبح من الحتمي على هذه المؤسسات إعادة النظر في طرق سيرها من خلال إدماج عناصر حديثة تسمح بتقوية الروابط الاتصالية بين المؤسسة وجمهورها الخارجي والبيئة المحيطة بها، وذلك من خلال مختلف آليات الإتصال الخارجي ووسائله، وكل هذا من أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف لمشاكلها .

لذلك جاءت دراستنا للكشف عن دور الإتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ، حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول ، تمثل الفصل الأول في تحديد موضوع الدراسة والتي تناولنا فيه كيفية صياغة الإشكالية ، وذلك بدءا بتحديد المشكلة ثم التساؤل المركزي والأسئلة الفرعية ثم تناولنا أسباب اختيار الموضوع، وأهميته وأهدافه ، ثم قمنا بتحديد مفاهيم الدراسة .

ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الفصل الثاني ، وهو أهم المداخل النظرية والدراسات السابقة ، حيث تم تصنيف المدارس إلى كلاسيكية ونيوكلاسيكية وأخرى حديثة، ثم تم التطرق إلى بعض الدراسات الميدانية التي لها علاقة بموضوع البحث .

أما الفصل الثالث ، كان هدفنا دراسة أهم المحطات التي يركز عليها الاتصال المؤسسي من أهمية وأهداف وأنواع وظائف وعراقيل .

أما الفصل الرابع ، تناولنا الجانب التطبيقي للدراسة والمعالجة المنهجية ، وقد احتوى علي :  
المنهج المستخدم وأهم أدوات جمع البيانات (ملاحظة ، مقابلة ، استمارة ) بالإضافة إلى تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني ، المجال الزمني ، المجال البشري ) ، ومعرفة العينة المستخدمة للدراسة وأهم خصائصها ، بالإضافة إلى عرض البيانات وتحليلها ، وأخيرا استخلاص النتائج في ضوء ما حصلت عليه من خلال البحث العلمي .

# الفصل الأول

## الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

### أولاً : الإطار المفهمي للدراسة

#### 1. الإشكالية

##### 1.1. أسباب اختيار الموضوع

##### 2.1. أهداف الدراسة

##### 3.1. أهمية الدراسة

#### 2. تحديد المفاهيم

### ثانياً : الإطار المنهجي للدراسة

#### 1. المنهج المستخدم

#### 2. أدوات جمع البيانات

##### 1.2. الملاحظة

##### 2.2. المقابلة

##### 3.2. الاستمارة

#### 3. مجالات الدراسة

##### 1.3. المجال المكاني

##### 2.3. المجال الزمني

##### 3.3. المجال البشري

#### 4. العينة

## الإشكالية :

يعتبر الاتصال ضرورة أساسية لأي مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة والاتصال ، إلى جانب كونه عملية إدارية واجتماعية من خلال تفاعل جماعات العمل مع بعضهم البعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وتكمن أهمية الاتصال المؤسساتي في أنه يمثل همزة الوصل والرب التي تجمع كافة أجزاء التنظيم ، وذلك من خلال أهمية إيصال الرسائل إلى العاملين بالمؤسسة ومجموع التعليمات التي تحدث بين القاعدة والتكوين من الاحتكاك والتقارب فيما بين الموظفين بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات لخدمة المؤسسة والاتصال الفعال يزيد من ارتباط العمال ببعضهم البعض ، وارتباطهم بأهداف المؤسسة يولد لديهم الإرادة والطموح للنهوض بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الخدمائية ، وهذا ما يسعى العامل بانتمائه للمؤسسة ، ويعطيه دفعا لبذل أكبر الجهود الممكنة للحفاظ على منصبه الوظيفي وخلق رغبة في مناخ استمرار المؤسسة وتعزيز العمل الجماعي ، وتوجيه كل الطاقات لخدمتها .

ولا يقوم ذلك إلا بالتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة والذي يحقق الاتصال الأسمى ألا وهو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الخارجي ، ومن هنا نطرح الإشكالية كالتالي:

**فيما يتمثل دور الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي؟**

### التساؤلات :

- 1) كيف تساهم الإستراتيجية الاتصالية في بناء صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي؟
- 2) ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة لترسيخ شعار المؤسسة لدى الجمهور الخارجي؟
- 3) ما هي العراقيل التي تواجه الاتصال المؤسساتي في تدعيم صورة المؤسسة؟

## 1. أسباب اختيار الموضوع :

تكمن أسباب اختيار دراسة موضوع دور الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي فيما يلي :

- 1) قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال المؤسساتي وعلاقته ببناء صورة المؤسسة.
- 2) محاولة البحث والفهم الجيد للاتصال باعتباره أهم مرتكز في المؤسسة كونه يرتكز على الدراسات الميدانية في محاولة الربط بين الإطار النظري والتطبيقي .
- 3) توافق هذا الموضوع من تخصصي الدراسي .

## 2. أهداف الموضوع :

كأي بحث علمي فإن هذا البحث يحمل مجموعة من الأهداف فيما يلي :

- 1) التعريف بمفهوم الاتصال المؤسساتي باعتباره من أهم مواضيع اجتماع الاتصال.
- 2) معرفة مدى الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة .
- 3) معرفة مدى فعالية الاتصال وأهميته في المؤسسة .
- 4) معرفة أهم العراقيل وحلولها المقترحة من أجل وضع نظام للاتصال جيد وفعال.

## 3. أهمية الدراسة :

تبرز الأهمية العلمية والعملية للدراسة من خلال الموضوع في حد ذاته ، حيث أن للاتصال المؤسساتي دورا في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ، وتكمن أهميتها في:

- 1) إضافة عليمية موثقة للمكتبة الجامعية وللمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف
- 2) الإثراء المعرفي لهذا النوع من المواضيع في تخصص علم اجتماع الاتصال .
- 3) تزايد الاهتمام بالاتصال لتحقيق الاستقرار وضمان سير العمل واستمرارية المؤسسة من خلال تعزيز الشراكة مع الحفاظ على السمعة الطيبة للمؤسسة .

## الاتصال المؤسسي اصطلاحاً :

الاتصال المؤسسي هو كل ما يتم بواسطة المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار عن نفسها أو عن نشاطاتها أو تأكيد حضورها أو التعريف بموقفها حول موضوع أو حدث يسمى نشاطها الخارجي<sup>1</sup>.

## إجرائياً :

الاتصال المؤسسي هو عملية هادفة تقوم على التخطيط الذي تنظمه عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية بغية خلق صورة نصية للجمهور الخارجي .

## أصل كلمة اتصال :

ترجع كلمة اتصال إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها common أي "مشترك" أو "عام" أو "الشيوع" وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو الن=تفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو فعل ما<sup>2</sup>.

## تعريف الاتصال اصطلاحاً :

حسب العالم Blondin على أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال أحد أشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل .

الاتصال هو العملية التي تتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيراً أو كبيراً أو تبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم .

الاتصال هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بل الميول والعواطف من شخص إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى .

<sup>1</sup> عطا الله أحمد شاكر ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 78  
<sup>2</sup> عزام أبو الحمام ، الإعلام والمجتمع ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، عمان ، 2011 ، ص 17.

الاتصال هو التفاعل المباشر بين اثنين أو أكثر من الناس باستعمال وسائط تقنية مثل الهاتف ، التلفزيون ، الراديو ، المعلوماتية، وما توفره هذه الوسائط من صوت ، صورة معلومة عن الشيء المتصل من أجله<sup>1</sup>.

### اتصال أفقي : Horizontal connections

وهو الاتصال الأفقي القائم على وجود علاقات اجتماعية عرضية مثل المسافر بالقطار أو الطائرة أو السيارة الذي يتحدث مع الشخص الجالس إلى جانبه للتسلية وتمضية الوقت، أو الشخص الذي يراجع دائرة رسمية معينة لقضاء بعض الأعمال الشخصية ، إن هذا الاتصال يقوم على تصريف بعض الوقت أو إنجاز بعض الأعمال ، ويسود هذا النوع من الاتصال في المدن الكبرى .

### اتصال باتجاه واحد One Way connection :

هو اتصال يكون في اتجاه واحد، حيث لا يتسنى للمستقبل المشاركة في العملية الاتصالية إلا من خلال تلقيها فقط كما هو الحال في الراديو والتلفزيون .

### اتصال باتجاهين Two – way connection :

هو الاتصال الذي يشارك المستقبل بالمناقشة وإبداء الرأي ، ويتعين وجود رجوع صدى أو تغذية راجعة<sup>2</sup>.

### اتصال تربوي : education communication

تتطلب عملية التعليم والتعلم مجموعة من العناصر والمكونات التي يتطلبها عملية الاتصال ، وهي على النحو التالي :

- المعلم وهو المرسل أو مصدر المعلومات .
- المتعلم وهو المستقبل
- محتوى الدرس أو المحاضرة وهي الرسالة
- اللوح أو الكتاب المدرسي أو الفلم التعليمي وهو قنوات الاتصال .
- مشاركة وتفاعل المتعلمين وهي التغذية الراجعة .

<sup>1</sup> فحسين عواد ، الاتصال والإعلام التسويقي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، عمان، ص 16.  
<sup>2</sup> محمد جمال الفار ، المعجم الإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ص ص 9-10.

- أما عنصر التشويش في عملية الاتصال فهو نفسه في عملية التعليم والتعلم بكل أبعاده.

### اتصال جماهيري :

هو اتصال منظم ومدرّس يقوم على إرسال رسائل علنية مهمة صادرة عن مؤسسة اتصال جماهيري (إذاعة ، تلفزيون ، مؤسسة صحفية، دار النشر، وكالة إعلان) عبر وسيلة اتصال جماهيري (صحيفة ، كتاب ، مجلة ) إلى جمهور كبير من الناس .

أو هو : بث رسائل واقعية أو خيالية موجودة على أعداد كبيرة من الناس يختلفون فيما بينهم من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ، وينشرون في مناطق متفرقة<sup>1</sup>.

### اتصال ذاتي : self-connection

يكون بين الفرد ونفسه من خلال إحساسه وتأثيره بميراث تحفزه إلى التخيل والتصور أو التأمل والتفكير .

### اتصال شخصي personal connection :

هو الاتصال الذي يكون بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد أو بين مجموعة وأخرى.

### اتصال عمودي vertical connection :

يقوم على بناء علاقات إنسانية متينة تستمر من الزمن ، ونجد هذا النوع من الاتصال في علاقة التعاطف والصدقة والانفتاح في القرى والأحياء القديمة، حيث أن أبناء القرى والأحياء يعرفون بعضهم الآخر ، وهو في اتصال يومي مستمر ومشاركة وجدانية في الأفراح والأحزان التي تحصل عندهم .

### اتصال غير مباشر indirect connection :

هو الاتصال الذي يستعين المرسل بوسيط أو وسيلة لنقل الرسالة إلى الجمهور سواء كان ذلك الوسيط سمعياً أو بصرياً .

### اتصال مباشر direct connection :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 10-11.

هو اتصال يكون مباشر حين يتواجد المرسل مع المستقبل أو مجموعة المستقبل دون استخدام وسيلة أو قناة اتصال بين الطرفين حيث يكون وجهها لوجه<sup>1</sup> .

### اتصال مباشر بالانترنت : direct connection to the internet

هو الوسيلة التي يرتبط بها المستخدم بالانترنت ، وإن لم تكون الوسيلة الوحيدة، حيث أن هناك أسلوب ربط آخر تستخدمه المؤسسات التجارية وشركات توفير خدمة الانترنت بشكل أكبر

وهو الربط المخصص ، وهو يوفر ربط بالانترنت بسرعات عالية لتلك الشركات<sup>2</sup> .

### تعريف الاتصال إجرائيا :

الاتصال عملية يشترك فيها طرفان وهما المستقبل والمرسل لتبادل الأفكار والمعلومات ، ويتم ذلك من خلال إرسال وبث المعني والعمل على توجيهه وتسييره ، ومن ثم القيام باستقبال هذه المعلومات وتكوين استجابة في بيئة ووسط اجتماعي محدد .

### الدور لغة :

(1) بسكون الواو مصدر دار ، عود الشيء إلى ما كان عليه (فقهية)

(2) دور : اسم

دور : مصدر دار

(3) دور (فعل )

دور يدور : تدويرا ، والمفعول مُدور

دور الشيء : جعله على شكل دائرة دور الكعكة

دور الآلة : أدارها : جعلها تدور وتعمل

دور دماغه : جعله يغير رأيه أو يتردد فيه

دوره المدينة : طوقه ، جعله يدور في أرجائها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 12-22.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 12.

## مفهوم الدور اصطلاحاً :

حسب "محمد عاطف غيث" إلى تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع ، بأنه نموذج حول بعض الحقوق والواجبات ، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ويتجدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآمرون ، كما يعتنقها الفرد نفسه ، وقد نظر "محمد عاطف غيث " إلى مفهوم الدور من زوايا مختلفة نذكر أهمها :

- متطلبات الدور ، وهي توقعات الآخرين بشأن أداء شخص لدور معين في موقف ما .
- توقعات الدور وهي السلوك المتوقع والمرغوب الذي يرتبط بدور معين .
- أداء الدور وهو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين <sup>2</sup> .

## التعريف الإجرائي للدور :

يمكننا تعريف الدور إجرائياً، بحيث نحاول دراسة مفهومه في مؤسسة اتصالات الجزائر إذ أنه الجزء الذي ينبغي أن يلعبه الاتصال الداخلي ، ومدى فاعليته في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي للمؤسسة.

## تعريف الجمهور الخارجي اصطلاحاً :

يعرف بأنه الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة من الخارج سواء كان عميل حالي أو مستقبل أو عميل متوقع الجمهور الخارجي وهو جميع الأفراد المقيمون خارج المنظمة والتي تربطهم بها علاقات مباشرة أو غير مباشرة، وهم يمثلون جمهور المودين والموزعين والمستهلكين لسلعة ما، أو الجمهور المستقلين من الخدمة في مؤسسات ومنظمات الخدمات ، وكان ذلك يمثل الجماهير الخارجية الخاصة .

ويميز الجمهور الخارجي بنوعيه المباشر وغير المباشر، يشمل الزبائن الحالية والزبائن المتوقعين مستقبلاً ، والحكومة .

## التعريف الإجرائي للجمهور الخارجي :

<sup>1</sup> معجم المعاني الجامع ، معجم عربي عربي .  
<sup>2</sup> محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1997 ، ص ص 390-

الجمهور الخارجي يظم أفراد خارج المؤسسة ، من بينهم الموردين والموزعين والمستفيدين من خدمة ما، وهذا ما يسمى بال جماهير الخارجية والخاصة، أما الجماهير العامة فهي تشمل المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه المؤسسة ، وعلى المؤسسة أن تطبق سياسة اتصالية محكمة ، وتختار كل الوسائل الاتصالية لتكون علاقة دائمة بها<sup>1</sup>.

### مفهوم صورة المؤسسة :

لغة : في اللغة العربية يعرف المعجم الوسيط الصورة بأنها الشكل والتمثال المجسم وصورة الشيء ماهيته المجردة وخياله في الذهن أو العقل<sup>2</sup>.

ويعرفها معجم لاروس بأنها الشكل والتمثال المجسم<sup>3</sup>.

ويعرف قاموس ويستر الصورة الذهنية بأنها التقدم العقلي لأي شيء ممكن تقديمه للحواس بشكل مباشر أو هي محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة نحو شخصية معينة أو نظام أو فلسفة ما أو أي شيء آخر، وهي أيضا استرجاع لما اختارته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو الشم أو السمع أو اللمس أو التذوق<sup>4</sup> ، ويعود مصطلح الصورة الذهنية في أصله اللاتيني إلى كلمة image المتصلة بالفعل imitari يحاكي أو يمثل ، إلا أن معناها الفيزيائي "الانعكاس" وهو المعنى الذي أشار إليه معجم ويستر تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة.

### اصطلاحا :

يقصد بها الأفكار الموجودة في عقول الجماهير عن المؤسسة والتي تؤسس وتبني بناءا على ما يتلقونه من معلومات ولا شك أن تلك الصورة تتأثر بطبيعة الأفراد وسماتهم الشخصية والنوعية<sup>5</sup>.

ويعرفها كيرني بأنها تعني مجموعة الفروض والتصورات الذهنية في العلاقات العامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حاشى هدى : الاتصال المناسباتي (الحديثي) ودوره في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ، بحث أكاديمي مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر "ل.م.د" ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الإنسانية ، تبسة ، 2016.

<sup>2</sup> المعجم الوسيط ، معجم اللغة العربية بالقاهرة ، طبعة 2011 ، ص 527.

<sup>3</sup> صالح الشيخ : تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية الدولية ، 2009 ، ص 4.

<sup>4</sup> فاتن فاروق عتريس وميسوف محمد قطب : الصورة الذهنية للعلامات التجارية على شبكة الأنترنت بين العولمة وتحديات العصر ، مقدم إلى المؤتمر الدولي السادس للتعليم والأنترنت 3-4 سبتمبر 2008 ، ص 58.

<sup>5</sup> شوان علي ششية : العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 66.

## إجرائيا :

هي التصورات التي يحملها أفراد المجتمع عن العالم، وتعد نتاجا لجميع خبرات الأفراد المباشرة وغير مباشرة التي يتلقونها عبر تفاعلاتهم الاتصالية المختلفة ، ولا شك أن سهولة التغير أو صعوبة يعتمد على رسوخ الصورة الذهنية لدى الجمهور أو عدم رسوخها .

## ثانيا : الإطار المنهجي للدراسة

غن طبيعة الموضوع ونوع الدراسة هي التي تستوجب نوع المناهج التي على الباحث اتباعها ، فدراسة أي موضوع يتطلب أدوات ومنهجية بحث تتمثل في مجموعة القواعد والخطوات والإجراءات التي يعتمد الباحث عليها في دراسته ليتوصل إلى الحقائق العلمية لذلك .

### 1. المنهج :

يعد المنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا على أنه أسلوب فني يتبع في تقصي الحقائق وبيانها ويحتوي على عنصر التشويق الذي يحفز القراء على البحث وتمكنهم من التعرف على أسرارها ، فعلى هذا الأساس تم تحديد منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي ، يعتبر المنهج الوصفي التحليلي واحد من المناهج الأساسية في العلوم الاجتماعية عامة ، لأنه يهتم بدراسة مختلف الظواهر الاجتماعية والتربوية والنفسية والاقتصادية والسياسية وغيرها من الظواهر الموجودة في المجتمع ، يقصد تجميع الحقائق واستخلاص النتائج اللازمة لحل المشاكل المجتمع ، وهذا ما جعلنا نعتمد على المنهج لاعتباره المنهج الملائم لطبيعة البحث، فالغرض من استخدام المنهج الوصفي التحليلي هو وصف الظاهرة ومحل الدراسة وتبسيط الضوء على الجوانب الأساسية لها تحليل البيانات والمعطيات والمعلومات المحصل عليها تحليلا دقيقا .

---

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي : العلاقا العامة في التطبيق ، دار جريب للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005، ص 52.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 64.

كما أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية معينة أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقنعة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>1</sup>.

فمن خلال المنهج المعتمد سنعمل على إعطاء الصورة الواقعية للدراسة أي "دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي" ، فالإتصال هو ركيزة مؤسسة تسعى إلى تحقيق الأفضل ، كما ساعدني هذا الأسلوب في تحليل تفسير البيانات الخاصة بالاستمارة لاستخلاص النتائج المرجوة من الدراسة .

## 2. أدوات جمع البيانات :

يحتاج البحث العلمي في أية ميدان اجتماعي إلى تقنيات ووسائل منهجية معينة لما كانت طبيعة الموضوع تتحكم في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث<sup>2</sup> .

ويتأثر الباحث الاجتماعي بإيقاعات الحياة الاجتماعية التي يواجهها ويعيش فيها بسبب عدم قدرته على الانعزال ، وبالتالي ضرورة التفاعل مع الوسط الذي يتواجد فيه وهو نفس الأمر الذي ينطبق على الباحث ، بحيث ينبغي التفاعل مع حالات الدراسة بغية تحقيق أهداف البحث نظريا ومنهجيا .

ومن خلال جملة الخطوات المتبعة في البحث يعتبر أدوات جمع البيانات من أهمها ، وذلك ونظرا للأهمية البارزة التي تحظى بها ، حيث يتوجب على الباحث انتقاء الأدوات التي يراها حقا تساعد في إنجاز بحثه ، وتمكنه من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة ، وعليه ركزنا على كل أداة وجدنا بأنها تساعد على الإلمام بالموضوع من حيث المعلومات والمعطيات .

### 1.2. الملاحظة :

هي ممارسة اجتماعية قبل أن تكون منهج علمي ، كما أنها تعتبر وسيلة للوصول للممارسات الاجتماعية ، فهي إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ،

<sup>1</sup> صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي للجامعيين ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ، الجزائر ، 2003 ، ص 92.

<sup>2</sup> ريجي مصطفى وآخرون : مناهج وأساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2000 ، ص 46.

واتجاهاته ومشاعره إذ تعطي الملاحظة أحيانا معلومات لا يمكن الحصول عليها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات .

فالملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث والآخر المستجيب بجمع المعلومات محددة حول الموضوع<sup>1</sup>.

وهو ما تم استخدامه في دراستنا الميدانية ، حيث استخدمنا الملاحظة المباشرة والتي كانت عن طريق المراقبة أثناء تأدية عملهم ووظائفهم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف ، وهي تقنية مباشرة تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما ، فهي وسيلة من وسائل جمع البيانات التي تقوم بمراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها.

## 2.2. المقابلة :

تعتبر المقابلة أداة هامة في الحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية ، وتستخدم في مجالات متعددة مثل : الطب، الصحافة، التربية، اختيار الموضوع ...

ويشيع استخدامها حين يكون للبيانات صلة وثيقة بآراء الأفراد وميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين، وقد عرفها "نيجهام" على أنها محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها<sup>2</sup>. وقد استخدمت المقابلة في هذه الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على دليل المقابلة.

والذي ساعدنا على جمع معلومات أكثر حول الموضوع من خلال مقابلة بعض المسؤولين، وسوف ندرج دليل المقابلة ضمن قائمة الملاحق .

## 3.2. الاستمارة :

يعتبر توظيف أداة الاستمارة أمر مهم في جمع المعلومات ، وذلك استكمالا لما تحصلنا عليه من خلال المقابلة والملاحظة ، فالاستمارة تصاغ من خلال الأسئلة التي تبنى عليها في صلب الموضوع محل الدراسة، لذلك تم استخدامها والتي تعرف بأنها : أداة لجمع البيانات تهدف عادة إلى تحقيق وضوح الرؤية لما هو قائم ، وبشكل عام فإن الاستمارة عبارة عن مجموعة من الأسئلة وضعت من قبل الباحث لاستنباط معلومات معينة تتعلق بموضوع أو مشكلة محددة ،

<sup>1</sup> عبد الرحمان عشوي : علم النفس والإنسان ، دار الجامعية للطباعة والنشر ، 1993، ص 353.

<sup>2</sup> جود عزت عطوي : أساليب البحث العلمي ، مفاهيمه ، أدواته ، طرق الإحصائية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عما، الأردن، 2007، ص 110.

ويتم توزيع الاستمارة المتضمنة أسئلة على أفراد العينة، لذلك يمكن اعتبار الاستمارة في أبسط صورة لها بأنها تتكون من مجموعة من الأسئلة تنظم في إطار استمارة معدة بشكل يعتقد بأنها تقود إلى إجابات تؤدي إلى تحليل المشكلة<sup>1</sup>.

وقد قسمت الاستمارة إلى أربعة محاور تماشيا مع الأسئلة الفرعية لإشكالية الدراسة ، وتمثلت في :

- **المحور الأولي :** تتضمن بيانات أولية حول شخصية المبحوث وتمثلت في السن ، الجنس ، المؤهل العلمي ...
- **المحور الثاني :** حول إستراتيجية الاتصال ودورها في بناء المؤسسة .
- **المحور الثالث :** وسائل وتقنيات الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة لإيصال رسالتها للجمهور الخارجي.
- **المحور الرابع :** أهم العراقيل التي تواجه الاتصال المؤسساتي .

### 3. مجالات الدراسة :

تعد مجالات الدراسة من أهم النقاط الأساسية في البحث الاجتماعي ، وذلك لأن لها إسهام كبير في الدراسة الميدانية ، وقد أجمع الباحثون الاجتماعيون أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي كالآتي :

1.3. **المجال المكاني :** ويقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة الميدانية ، فقد تمت تحت الدراسة في مدينة الطارف والتي تقع أقصى الشرق الجزائري مع الحدود التونسية شرقا وولاية عنابة غربا ، ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط ، ومن الجنوب سوق أهراس وتبسة.

### تعريف اتصالات الجزائر : Algérie Télécom

هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست على 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت "جواب" والاتصالات الفضائية ، نشأت بموجب قانون فبراير 2000

<sup>1</sup> مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان "بيئة العمل وتأثيرها على الاتصال التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- فرع القالة ، من إعداد الطالبة غريب وهيبة ، السنة الجامعية 2015-2016 ، ص 127.

المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات ، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في يناير 2003.

### 2.3. المجال الزمني :

كل باحث علمي يجب عليه أن يتقيد بوقت أو فترة زمنية للقيام ببحثه أثناء التبرص الذي يقوم به داخل المؤسسة الذي يرغب بإجراء بحثه على مستواها .

فيقصد بالمجال الزمني : الوقت الذي استغرقته أثناء إجراء هذه الدراسة بـ اتصالات الجزائر الطارف وقد مدت بمرحلتين :

- **المرحلة الأولى :** وتمثلت في الدراسة الاستطلاعية والتي استغرقت 20 يوما من 2020/02/25 إلى 2020/03/15 ، وقد تأخرت ريع إجراء الدراسة بسبب الوضع الصحي الذي عرفه العالم وبلدنا الجزائر جراء انتشار فيروس كوفيد 19 المستجد ، وتم فيها التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف ، وكذلك الحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بمجال الدراسة البشري والمكاني .
- **المرحلة الثانية :** في هذه المرحلة تم فيها إعداد الاستمارة وتوزيعها على المبحوثين في شكلها النهائي ومقابلة جميع مجتمع الدراسة ، وذلك لشرح لهم الأسئلة الخاصة بالاستمارة عند وجود حالة غموض حول سؤال ما وبالتالي في هذه المرحلة تحليل وتفسير البيانات التي تحصلت عليها .

### 3.3. المجال البشري :

ويقصد به المجتمع البشري أو المجتمع الأصلي من الموظفين بـ اتصالات الجزائر والذي يتكون من 252 موظف ، وقد كانت العينة عينة عشوائية قصدية حيث تمثلت في :  
 $252 \times 15 / 100 = 37.8$  وبالتالي فعدد أفراد العينة قدر بـ 38 مفردة ، وكانوا موزعين عبر ثلاث فئات أو طبقات :

- (1) مستخدمى التأطير 20.
- (2) مستخدمى التحكم 9
- (3) مستخدمى التنفيذ 9

العينة :

العينة هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المصحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة . حيث تعرف العينة على أنها تشير إلى مجموعة مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة ، فهي مميزة من حيث أنه يتم انتقاءها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب ومحددة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> سعيد التل وآخرون : مناهج البحث العلمي ، تصميم البحث والتحليل الإحصائي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 96.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار المفهومي والمنهجي لموضوع الدراسة والذي ذكر فيه أهم المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقبل والمتغير التابع ، كما تم الكشف عن أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد ساعدت هذه الخطوة في تحديد موضوع الدراسة وجعلته أكثر دقة وموضوعية ، وهذا ما حدد لنا منهج الدراسة ، والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي ، وهذا الأخير استعان بأدوات جمع البيانات المتمثلة في : الملاحظة والمقابلة ، الاستمارة ، ومن خلال هذه الأدوات حدد لنا المجال المكاني والزمني والبشري المتعلق بالدراسة .

# الفصل الثاني

**الفصل الثاني : الاتصال المؤسسي ودوره  
في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور  
الخارجي**

1. مدخل نظري لاتصال المؤسسة .
2. المدرسة الكلاسيكية
3. مدرسة العلاقات الإنسانية
4. المدرسة الحديثة
5. الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## أولاً : مدخل نظري للاتصال المؤسسة

سوف نحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مختلف نظريات العمل التي ، وحددت لنا أشكال الاتصال وكيفية تطوره من خلال تقسيم مراحل تطور الفكر الذي اهتم الإدارة وتسييرها إلى ثلاث مدارس بارزة في التنظيم وهي :

- المدرسة الكلاسيكية
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة الحديثة

تعتبر هذه المدارس الثلاث من المدارس التي تبحث في العنصر البشري، التي تحاول دراسة المشاكل السلوكية والتنظيمية التي اعترضت مسار الإدارة وتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة بدرجة أولى ، فوجد المدرسة الكلاسيكية التي تنقسم إلى مدرسة الإدارة العلمية ويمثلها "فريدريك تايلور" ومدرسة "هنريفايول" للإدارة والمدرسة البيروقراطية التي يمثلها "ماكس فيبر". وأخيرا المدرسة الحديثة والمتمثلة في النموذج الياباني .

### 1. المدرسة الكلاسيكية :

ظهرت هذه المدرسة نتيجة نمو القرى العاملة وزيادة الإنتاج، وظهور المصانع ، والصعوبات التي طفت إلى السطح بين القوى العاملة وأدوات المصانع ، فأظهرت الحاجة الماسة إلى أساليب وأنظمة إدارية تكون قادرة على السيطرة على الإنتاج وكفائه من جهة، وعلى استخدام إدارة القوى البشرية من جهة أخرى، أي إحداث الإنسجام بين مصالح الإنتاج وأرباب العمل وبين مصالح المستخدمين والعمال، وأول اتجاه في هذا الشأن هو ما يسمى بالتaylorية .

#### 1.1. الإدارة العلمية للعمل : يعد تايلور من الذين اهتموا بمجال التسيير، كان الانتقال

الأول في عمله هو ملاحظة لما يسمى بالتبذير الحاصل في الوقت، الجهد، الأموال ، الموارد والاستعمال العقلاني لهذه العناصر الأساسية التي يسميها الاقتصاديون وسائل الإنتاج وكان يطالب دائما بمعالجة المسائل بطريقة جذرية معمقة من خلال دراسة للحركة والزمن وفضاء العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992، ص

يهدف تاييلور إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق تنفيذ ما عرضه فيما يلي<sup>1</sup>:

- دراسة عنصرى الحركة والزمن للاستخلاص أفضل طريقة لإنجاز العمل بين الطرق العديدة المستخدمة لأدائه .
  - يجب اختيار الأفراد الأكثر أفضلية للعمل وتدريبهم على أفضل أسلوب علمي للإنجاز هذا العمل .
  - التعاون بين القائمين بمهمة الإدارة والعاملين في الإنتاج والأعمال .
- وفي هذا المجال فهو يرى أنه من واجبات المديرين الفصل بين التخطيط والتنفيذ أي بين الجهاز التصوري الذي ينفرد برسم الأهداف العامة ووضع الإستراتيجيات الملائمة لطبيعة المؤسسة حيث تشكل مبادئ الإدارة العلمية " لتاييلور " أرضية أساسية لبناء منشأة صناعية قوية. ومن ثم فهم يدعو دائما إلى ضرورة إقامة منظومة تحفيزية وتطبيقاتها بانتظام ، فهو يرى أن اهتمام الفرد دائما منصب على تحقيق الكسب المادي ، وبالتالي يمكن تحفيزه بشكل رئيسي عن طريق الأجور المادية والزيادات التشجيعية<sup>2</sup>.

وقد كان يعتقدان أكبر مشكل في وقته هو عدم تحفيز العمال ، فالفرد من حصل على أجر تشجيعي أو أية مكافآت أخرى فإنه يزيد من دافعيته لبذل المزيد من الجهد في الأداء ، إلا أن اعتبار الإنسان آلة عضوية يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي ولعل المبالغة في رفع أهمية الحافز المادي لدى العمال ، هو الذي أدى إلى فشل هذه المدرسة.

إن هذه النتائج السلبية أدت إلى ظهور ممارسات جديدة وسلوكات مقاومة لأصحاب العمل ولسياساتهم منها ظاهرة التغيب بمعدلات عالية ، والانتقال هروبا من وتيرة العمل الدقيق إلى ظروف عمل أحسن .

حيث يقول أنه من خلال هذه الأسس نستطيع إيجاد نوعين من التنظيم :

- تنظيم مادي
- تنظيم اجتماعي

<sup>1</sup> عبد الغني بسيوني عبد الله : أصول علم الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 10.

<sup>2</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط5 ، مركز الكتب الأردني ، الأردن ، 1995 ، ص 43.

ذهب إلى تنظيم مؤسسة ما هو إعدادها بكل ما يلزمها لتأدية مهامها ووظائفها من موارد مالية ، مادية وبشرية أيضا ، ووضع مجموعة من المبادئ اعتبرها كوسيلة لتوجيه المسيرين داخل المؤسسة ، ومن أهم هذه المبادئ<sup>1</sup> :

(1) **التدرج أو التسلسل السلمي** : يعني هذا المبدأ أن المؤسسة تعتبر كهرم وسلسلة مستمرة من علاقات الرئيس بالمرؤوسين ، انطلاقا من قمة هرم السلطة حتى القاعدة وهذه السلسلة تحدد قنوات الاتصال وسير البيانات داخل المؤسسات .

(2) **مدى المراقبة** : ويتعلق بعدد المرؤوسين الممكن الإشراف عليهم من طرف مسؤول أو رئيس .

(3) **مبدأ التخصص** : هذا المبدأ يتضمن تفويض المهام حسب الاختصاص سواء كان الأمر يتعلق بأشخاص أو جماعات من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي ، فقد دعا "فايول" إلى أن يكون هناك مسؤول يقوم بإصدار الأوامر والقيام بعملية التوجيه ، وذلك من خلال تبني أسلوب تحفيزي عادل، فهو يرى أن "مكافآت الأفراد وتعويضاتهم يجب أن تكون عادلة بحيث نستطيع تحقيق رضاهم عن العمل<sup>2</sup> .

كذلك المساواة في العمل ، وعدم تحفيز المسؤولين في معاملاتهم للمرؤوسين لكسب ولائهم وتقانيهم في العمل عن طريق التعاطف معهم والعدل في معاملاتهم .

لم ينصب اهتمام "فايول" على تحليل العمل مثل "تايلور" نظرا إلى المؤسسة من البناء التنظيمي العام واهتم بالمشكلات الأساسية المرتبطة بجانب الإدارة والتنظيم للمؤسسة.

2. ويحدد "فايول" المنشأة لمجموعة من المجالات والأنشطة : المالية - المحاسبة- التجارية- الأمنية ، وأخيرا الأنشطة الإدارية والتي تتمثل في العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق ورقابة. أي كل ما يتعلق بإرساء قواعد تنظيمية تحدد صلاحيات وحقوق وواجبات الأطراف العامة في المنشأة والتنسيق بين مختلف قطاعاتها .

إلا أن هذه المدرسة كغيرها من المدارس الكلاسيكية تعرضت لانتقادات كاهتمامها المفرط بالجوانب الشكلية للتنظيم ، بحيث لا تعطينا فكرة كما يجري حقيقة في المؤسسة حيث اهتمت بتحديد الاختصاصات والمسؤولية ونطاق الإشراف وتسلسل السلطة والاتصال الرسمي من أعلى

<sup>1</sup> سعيد أوكيل والآخرين : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1994 ، ص ص 72-73.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره ، ص 39

السلم الهرمي إلى أسفله في تبليغ القرارات ، وإهمالها للأنواع الأخرى من الاتصالات وإهمالها أيضا الجوانب السلوكية والأحداث الحقيقية التي تجرى في الواقع ، وكذلك عمومية مبادئها المقترحة في التنظيم حيث أنه بشكل عام وصفة مطلقة ، وذلك لارتباطها بأحداث خاصة عاشها المجتمع الفرنسي آنذاك .

### 3.1. ماكس فيبر ونموذجه المثالي :

يعتبر ماكس فيبر أحد رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، الذي بين النموذج المثالي للبيروقراطية ، والنموذج المثالي الحقيقي هو في حقيقة الأمر بناء عقلي منهجي يشكل من خلال ظهور وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع ، ونستطيع أن نعرض باختصار لهذه الخصائص على النحو التالي<sup>1</sup> :

- تتنوع أعمال التنظيم بين مختلف المستويات باعتبارها واجبات رسمية تؤدي إلى زيادة تقسيم العمل .
- تتميز الوظائف بما لها من تنظيم في بناء سلطة متدرجة ، ويتخذ هذا البناء شكلا هرميا يجعل كل موظف مسؤول عما يتخذه من قرارات ويتحدد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة واضحة .
- وجود نظام رسمي للقواعد يحكم القرارات ويحقق الإستمرار في العمل والتنسيق بين أنشطة الأعضاء .
- يعتمد التعيين على المهارات التقنية ، والتعليم الرسمي أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية والأسرية ، ويتحدد على هذا الأساس الموضوعي فرض التقدم في العمل وفقا للأقدمية أو الإنجاز وكلها معا .
- لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة.
- لقد قدم فيبر نموذجا للتنظيم الإداري للعمل ونطاق اختصاصه، حيث يصف وظائف الأفراد في التنظيم بأنها رسمية ويعيدة عن الاعتبارات الشخصية ، والعواطف وما يلاحظ على هذا النموذج المنهجي هو غياب العنصر البشري ، فالأفراد مهمشين ، وما هو موجود فعلا نوع من الخضوع للقواعد التي تتحكم سلوك الأفراد وهذا ما أدى إلى تسمية هذا التيار الفكري تنظيم بدون أفراد<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيمي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص ص 94-95.

<sup>2</sup> Jean louis bergzrcen et autres, opc.cit , p 2.

فالبيروقراطية عند فيبر هي سيادة الأنظمة والتشريعات والسلطة لذلك ، فالتنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام المسؤولين والتي تنحصر أعمالهم في اتخاذ القرارات الرشيدة ، وفي معالجة المشاكل والسهر على تحقيق الكفاءة في أداء الأعمال وبالتالي فإن ترشد القرارات لا تدع أي مجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم ولاسيما ما يتعلق بعلاقة الرئيس بالمرؤوسين التي تنظمها علاقات رسمية وقواعد محددة لا تدع مجال لنوازح الشخصية، وهذا ما يؤدي إلى الإنفراد بالسلطة وحصر اتخاذ القرارات بالمستويات العليا في التنظيم ، بحيث تكون الإجراءات مكتوبة تعطي لكل أنواع الاتصالات صيغة رسمية ، فالاتصالات في النموذج الفيبري مقتصرة عادة على الاتصال من أعلى إلى أسفل ، التي تصدر على شكل أو أمر تعليمات وتوجيهات في معظم الحالات والحالة الوطيدة التي تكون فيها خط الاتصال متجها إلى الأعلى ، هو عندما يرفع المرؤوسين تقريره عن نتيجة عمله لرئيسه .

كما اعتمدت البيروقراطية على الحافز المادي وتحديد سلطات ومسؤوليات الرئيس والالتزام الكامل بإجراءات ولوائح العمل والاختيار على أساس موضوعي للأفراد.

إن ما أكد عليه ماكس فيبر ، هو أن الإدارة يجب أن تكون ممثلة في جهاز بيروقراطي يخضع لنتبع هرمي في السلطات والمسؤوليات التي لا بد أن يعمد القائمون عليها إلى العقلنة والترشيد في ممارسه صلاحياتهم الستيرية سواء كان ذلك في جانبها المادي أو الستيري<sup>1</sup>.

هذا ما يعيب على هذا النموذج أنه يشير إلى بناء فرص يؤلف بين عدد العناصر الواقعية ولا تعتمد على بيانات وشواهد ميدانية .

كما أغلقت العلاقات غير الرسمية للاتصال والتنظيم غير الرسمي ، واهتمت بالاتصال الرسمي العمودي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل .

وعلى إثر هذه الإنتقادات بدء البحث عن أساليب جديدة لتجاوز سلبيات المدرسة الكلاسيكية ومع تقدم الإهتمام بهذا الموضوع أخذت المدارس تتنوع وتصنف موضوعات جديدة نراها قادرة على تغطية هذا التقصير الذي وجد عند هؤلاء ، ومن ذلك نجد مدرسة "العلاقات الإنسانية" التي حظيت باهتمام بعض العلماء وهذا ما سنخوض فيه .

<sup>1</sup> نبيل الحسيني النجار : الإدارة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1993 ، ص 90.

## 2. مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد سبق الحديث على أن المدرسة الكلاسيكية بجهود روادها الأوائل ، فايول ، فيبر وغيرهم عانت من عدة مشاكل أثرت على أداء العامل ، والتي تؤثر بدورها على رفع مستوى الآراء وتحسينه ، لذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية حيث اهتمت بالعنصر البشري في كافة المجالات النفسية السلوكية من أجل الزيادة في الأداء ورفع المردودية. ومن أهم الدراسات التي قامت بها مدرسة العلاقات هي دراسة هاوثورن تحت إشراف العالم التون مايو ومجموعة من الباحثين في الشركة لمدينة "هاوثورن" قرب شيكاغو<sup>1</sup> ، وهي واحدة من الشركات السابقة التي تهدف إلى أهمية تسيير الموارد البشرية وخلق جو من التفاهم لمكان العمل.

وكان الغرض من هذه الدراسات في البداية تحديد تأثير الظروف كظروف العمل ، وقد تم تعديل هذه العوامل المادية من البحث إلى العوامل الإنسانية، وتوصلوا إلى أن السبب يعود إلى العلاقات الاجتماعية الحسنة بين العاملين ، الانتماء لجماعة العمل، التقدير والاحترام ، واحتل بذلك موقع بارزاني بحث ودراسة كثير من الموضوعات الإدارة الحوافز المادية والدوافع المعنوية، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية ، كما برز ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي بحوار التنظيمي الرسمي في المؤسسات المختلفة .

أما أهم المفاهيم التي تبحث عنها دراسات هارثورن فهي كما يلي :

- المؤسسة نظام اجتماعي ، بالإضافة إلى كونها نظام فني وإن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار معايير سلوك الفرد قد يختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي.
- لا يتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد .
- تلعب الجماعة غير رسمية في المؤسسة دورا في تحديد اتجاهه الأفراد العاملين وأدائهم .
- يجب التركيز على إتباع السلوك الديمقراطي والمشاركة كنوع في اتخاذ القرارات .
- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المؤسسات المختلفة لتبادل المعلومات وعلى هذا فإن المشاركة العمالية مبدأ مهم في مدرسة العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص

- يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق حاجيتهم النفسية والاجتماعية .
- إن أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية إن المشاركة والتعاون التي تزيد من قوة التضامن مما يعني عن الإشراف ويقلل من تكاليفه<sup>1</sup>.

حيث نجد من رواد المدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو" الذي يرى أن المهارة في التسيير وحسم القيادة تمثل أحسن طريقة لأداء أعمال التي يمكن من التعامل مع العاملين على أنهم الميون لهم أحاسيس ، انفعالات ، الاحتكاك بهم يكون في إطار جماعات بدلا من التعامل الفردي وهو يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بإشاعة جو الثقة المتبادلة دون إشعار أي ظرف بالتهديد اهتم "مايو" بمسألة الاتصال وضرورة تطويره ، لما له من أهمية بالغة في تقوية العلاقات الاجتماعية والانسجام النفسي وتدفق المعلومات كذلك يرى مايوان القائد الجيد أن يكون عاملا محركا عارفا للتحفيز الفعالة الخاصة للمرووسين لإرضائهم والتي تكون مطابقة للاحتتمالات المؤسسة ، فلا يتم إثارة دافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط ، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد.

كذلك نجد "برنارد" الذي اعتبر أن المؤسسة بحكم طبيعتها نظاما اجتماعيا تعاونيا.

ركز برنارد على السلطة الرسمية من أعلى وشدد على ضرورة الاعتماد على السلطة المقبولة التي تجد الاستجابة والقبول لدى الأعمال المنظمة<sup>2</sup>.

كما أوضح برنارد الأهمية الكبيرة للمدير التنفيذي في عملية التنظيم يقوم ببناء شبكة الاتصالات تضمن التعاون بين مختلف إدارات المنظمة فالقيمة الحقيقية للاتصالات هي توفير المعلومات للمسؤولين والعمال حتى يتمكن كل من الطرفين من أداء مهامه أو اتخاذ القرار الملائم والمناسب الذي يراعي فيه كل الظروف ، ولقد اهتم برنارد لمسألة التحفيز وكان أول من اهتم بالحوافز في مؤلفه وظائف المدير المنفذ أين أوضح أن المدير الناجح يستخدم الحوافز الإيحائية ويستفيد منها ولا يلجأ إلى سلاح العقوبات إلا بالفقر اللازم النظام وركز "برنارد" على الحوافز المعنوية لظروف العمل الجيدة وتنمية شعور الولاء للمنظمة لدى العاملين ورأى أن أهميتها تفوق بكثير أهمية الحوافز المادية .

<sup>1</sup> قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الإداري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1402 ، ص 132 .  
<sup>2</sup> عبد الغني سيبوني عبد الله : أصول علم الإدارة الخاصة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 1993 ، ص11.

هكذا يرى "برنارد" أن التنظيم الإداري هو عبارة عن ديناميكية متداخلة بين حاجات العاملين وأن المسيرين مطلوب منهم أن يفهموا طبيعة العلاقة الرسمية وغير الرسمية في التنظيم كما نجد "هربرت" و "سميون" رائد السلوكية داخل الحركة الإنسانية للإدارة العامة وكان الدراسات والبحوث التي قام بها فضل كبير في إثراء الحركة الإنسانية وازداد الاهتمام بالدراسات السلوكية وتحقيق التوازن من الحركة العلمية<sup>1</sup> .

لقد أوضح "سيمون" أن إنجاز العمل الإداري في مراحل العملية الإدارية وخاصة اتخاذ القرارات إنما نتيجة وجود اتجاهات سلوكية ودوافع نفسية التي لها الأثر الكبير على هذا الإنجاز. كما يشمل البحث في مجال الاتصالات داخل المجموعة الاجتماعية حيث يتصل هذا المجال بنظرية الإعلام المتعلقة بالترابط الاجتماعي والإقبال عن العمل ، فالمقاربة السلوكية تفرض تحاور للاتصال الأفقي<sup>2</sup> .

### نقد وتقييم مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد ساهمت المدرسة السلوكية في إثراء الفكر الإداري وهو ما نلاحظه من تركيزها على العامل الإنساني والجماعة الاجتماعية في المؤسسة، فالمبادئ الخاصة سلوك الجماعة والاتصال والدوافع يعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين وتساهم في تفهم أسس السلوك الإنساني من خلال العلاقة الثنائية القائمة على نوع القيادة الديمقراطية أي القيادة بالمشاركة وأقسام السلطة .

فالمدرسة تحاول أن تنظر إلى حاجات الأفراد بنوع من الرضا وهذا في هدف المدرسة تحاول أن تنظر إلى حاجات الأفراد بنوع من الرضا وهذا في حد ذاته يقضي على الكثير من المشاكل داخل المؤسسة ، ومن ذلك تحقيق الأهداف المرسومة سواء منها الاقتصادية أو الاجتماعية أو الخدمائية إضافة إلى تقوية روح الشعور بالتضامن الإيجابي والانتماء أكثر إلى أكثر إلى المؤسسة وهو الهدف الأسمى الذي تسعى إليه .

ويعاب على المدرسة تركيزها المفرط على دراسة الجماعة خاصة الجوانب النفسية الاجتماعية إلى حد ما أكثر منها فسيولوجية والذي تتبع عنها اهتمامها المباشر بالجماعة على حساب التنظيم<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 115-116.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 115، 116.

<sup>3</sup> Amine Bartoli op cit , p 45

### 3. المدرسة الحديثة :

لقد أحدثت المدرسة الكلاسيكية انقلابا خطيرا في النظر إلى قضيت الإدارة بتحويلها من عادية إلى ضرورة إتباع الطرق المتطورة ، ذلك بفضل انتهاجها للمنهج العلمي في البحث عن أفضل طرق الأداء ووفرها للجهد والوقت ، كما تركت مدرسته العلاقات الإنسانية بصماتها الواضحة على الإدارة العامة بالاتجاه إلى تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وإشباع الحاجات والرغبات و الميول النفسية وتقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين بصرف النظر عن المواقع التي يحتلونها ، وبذلك خطر الاتجاه يدعو إلى خلق توازن معقول بين الاتجاهين أدى إلى حدوث تطور في الأسس الإدارية مما جعلها تتحول إلى الوجهة التي تعتمد العلم ، وبذلك باتت الإدارة علما ، ولم تخضع إلى الممارسة الزمنية وحسب ، بل لعلم إنساني له غايات وأهداف محددة وأصبح دمج بعض الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة هو اليوم ضرورة ملحة ، لذلك وجب حسن أدائها وتسييرها .

ويعتبر مقارنة أو أوشي وليام هاول المقاربة التي أضمت بتسيير الموارد البشرية GRH والتي يعبر عن نظرية (Z) <sup>1</sup> .

بالنسبة لنموذج Z فقد أطلق أونشي على بعض الشركات الناجحة اسم نموذج Z وذلك عام 1978 ، ويعتقد أونشي أن السر وراء نجاح بعض الشركات يرجع إلى خصائص التسيير الذاتي. ويمكن تحديد خصائص النموذج Z كما يلي :

- العمل مضمون مدى الحياة .
- إجراءات التقييم والترقية قائمة على النزاهة ، أي اكتتاب قيم مشتركة .
- أهداف المؤسسة ومكافئة كل فرد في وظيفة واضحة محددة .
- ميكانيزمات الرقابة نابعة من قيم وضغط الجماعة بدلا من القواعد الرسمية .
- القرارات المهمة تؤخذ جماعيا بعد مشاورة رسمية لكل الأطراف المعنية .
- مشاركة جميع أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتهم .
- تقييم الأفراد جماعيا والعقوبة حسب نتائج جماعية في وحدة العمل .

لقد كشف أوشي عن طريق ملاحظة المؤسسات عن مجموعة من الخصائص التي يعتبر مرجعا خاصا بكل مؤسسة ، حيث اهتم بالتنظيم والخلفية الثنائية للتسيير في المؤسسة ، كما

<sup>1</sup> William caulin, the ore Z interedition paris, 1999, p81.

يدعو إلى إعادة الاهتمام بالموارد البشري بتوفير الجو الإنساني والاجتماعي المستقر الذي يخدم أهداف الجماعة دون المساس بأهداف المؤسسة إذ يعتبر هذه الآليات من الأساليب الحديثة في الإدارة والتي تحسّن تطبيقها تحقق الفاعلية سواء على مستوى العلاقات أو الأدوار في الوظائف والمهام لبلوغ الأهداف التي تخدم الجماعة ، ومن هنا يستمد الفرد دعمه لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

ولقد ركزت نظرية Z حسب أوشي ثلاثة أبعاد خاصة بعلاقات العمل للاستفادة من الالتزام المشترك للأفراد في مؤسساتهم من خلال :

- الثقة : بحيث تكون هناك ثقة متبادلة بين المرؤوسين ومؤسساتهم .
- دقة الفكر ونفاذ البصيرة: من خلال الاستماع للآخرين .
- تحسين العلاقات بين الزملاء والمسيرين في المستويات العليا بغية تحطيم القواعد القديمة التي تكرر الرسمية في كل شؤون التسيير .
- وأخيرا المقربة : معرفة بشدة البعد الهرمي بين المستويات العليا والمستويات السفلى في الهرم الإداري والتي تعرقل في أغلب الأحيان فهم تقارير العمل<sup>2</sup>.

### نقد وتقييم المدرسة الحديثة :

ومهما يكن فإن المدرسة الحديثة استطاعت أن تحدث أبعاد جديدة في فهم أهمية التسيير واتخاذ المقررات وكيفية التأثير في السلوك التنظيمي تأثيرا إيجابيا لتسيير الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة ، وإن كانت أنواع القيادة الكلاسيكية هي النوع الديكتاتوري الذي يقوم على نظرية (X) في القادة وإذا كانت المدرسة السلوكية تقوم على نظرية (Y) في القيادة القائمة على نوع القيادة بالمشاركة فإن المدرسة الحديثة تؤمن أنه ليس هناك نوع قيادي أمثل بكل الظروف وهذا ما عبرت عنه نظرية (Z) والتي مدى امتداد لإدخال "ماك قريقر" باستعراض مرحل التطور الفكري الإداري نجد أن المورد البشري وإن اختلفت درجة الاهتمام به تعتبر محور ارتكاز للمدارس الفكرية المختلفة في الإدارة ويعكس هذا الاهتمام أهمية تسيير الموارد البشرية ، وتأثيرها على كفاءة المؤسسة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> Renud saim saulieu , p 78

<sup>2</sup> Renault saint sulifu ; sociologue de l'entreprise 2em edition presses de sciences politique edition dallloz France 1997,p77

<sup>3</sup> سيمون ، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان وعبد الله بن اهنية : السلوك الإداري ، السعودية ، 2003 ، ص 21.

## الدراسات السابقة :

سيتم عرض عدة من الدراسات السابقة التي يدور موضوعها حول دور الاتصال المؤسسات في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي من أجل الاستفادة منها في بناء الإطار النظري وفي التعرف على المفاهيم الأساسية الموضوع الدراسة في هذا الإطار ، فالدراسات السابقة تشكل تراث هاما ومصدرا أساسيا لابد من الإطلاع عليه قبل البدء في إجراءات البحث ويمكن أن يساعد ذلك في بلورة مشكلة البحث وتزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها ، وخلال ذلك سيتم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال المؤسساتي ودوره في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي كما يلي :

### \* الدراسة الأولى :

زهي عبارة عن بحث أكاديمي في إطار إنهاء رسالة ماجستير في كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر تحت عنوان : الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل ملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني .

حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول : هل كان للاتصال دور في تفعيل عملية التشريع داخل المجلس الشعبي الوطني؟ وتفرع عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية وهي كالآتي:

- 1) هل تعكس ممارسات إدارة المجلس الشعبي الوطني والتمثلة في قسم شؤون التشريع وقسم الإعلام تطلعات وانشغالات النواب وتلبي كل ما يحتاجونه من مناخ اتصالي قائم على التعاون والحوار<sup>1</sup>؟
- 2) أي الاتصالين غير رسمي والرسمي أكثر تأثيرا على مجموعة الاتصالات التي تحدث داخل المجلس ؟
- 3) ما هي العوامل المؤثرة على الاتصالات التي تحدث فيما بين النواب ؟
- 4) هل كان للتباين الموجود في التوجهات الحزبية والإيديولوجية للنواب تأثيرا على المعاملات التي تحدث فيما بينهم ، وبالتالي على عملية التشريع داخل المجلس؟
- 5) هل استطاعت إدارة المجلس والنواب تجسيد الممارسة الديمقراطية داخل أول برلمان تعددي في الجزائر؟

---

<sup>1</sup> بلحاجي وهيبة : الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع ، حالة المجلس الشعبي الوطني ، بحث أكاديمي مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2002-2000، نسخة إلكترونية .

كما استعادت هذه الدراسة كذلك على المنهج الوصفي التحليلي ، ومنهج المسحي  
واستخدمت في أدوات جمع البيانات الملاحظة والمقابلة والاستمارة واختارت عينة من النواب  
يمثلون أحزاب سياسية حيث خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي : موفقين بارزين  
هما :

1) يمثله كل من نواب حزبي التجمع الوطني الديمقراطي وجبهة التحرير الوطني ، وكان  
إيجابيا فيما يتعلق بممارسات إدارة المجلس ومتحفظا في المواضيع الحساسة كتأثير  
التوجه الجديد للنظام السياسي الحالي للبلاد على الاتصالات التي تحدث فيما بين  
النواب .

2) يمثله كل من نواب حزبي : جبهة القوى الإشتراكية والتجمع من أجل الثقافة  
والديمقراطية، وكان سلبيا ومنتقدا لممارسات إدارة المجلس وصريحا في كل المواضيع  
الحساسة.

لم تعكس إدارة المجلس الشعبي الوطني المتمثلة في قسم شؤون التشريع وقسم الإعلام  
وتطلعات وانشغالات النواب لا من الناحية الإعلامية ولا الاتصالية ، بل كان هناك اتصال من  
جانب واحد قائم على التعامل التقني المجرد من الحوار .

لا يمكن إنكار أهمية الاتصالات الرسمية في توجيه نشاط النائب داخل المجلس الشعبي  
الوطني لكن الواقع يثبت بأن الاتصالات غير الرسمية هي الأكثر فعالية لأنها تساعد على اتخاذ  
القرارات الحاسمة والمصيرية بالنسبة له بكل حرية ودون مراقبة .

#### \* الدراسة الثانية :

دراسة حول : الاتصال المؤسسي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على  
الجمهور الخارجي .

حيث تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية : كيف يمكن أن يساهم الاتصال المؤسسي  
التنظيمي الناجح الذي يقوم على أساس التنسيق بين جهود القادة الإداريين داخل المؤسسة إلى  
تحقيق المصلحة العامة المتمثلة في رسم الصورة الحسنة لجمهورها الخارجي .

وتفرع عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية وهي كالآتي :

- كيف يمكن أن يساهم الاتصال المؤسسي في التنظيم وإعطاء الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل داخل المؤسسة ؟
- كيف يمكن أن يهدف الاتصال إلى خلق قاعدة من المعلومات لمستويات العاملين في المؤسسة وفهم نظام العمل فيها ؟<sup>1</sup>
- ما هي أهداف التي يسعى الاتصال المؤسسي لتحقيقها لجمهوره الخارجي ؟
- هل يحقق التنسيق وحدة العمل الجماعي بين الإدارات الفرعية المختلفة ؟
- كيف يقوم التنسيق المؤسسي بتحسين صورة المؤسسة وجمهورها الداخلي ؟

وقد استعانت الدراسة كذلك على المنهج الوصفي واستخدمت في أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية والملاحظة والإستبيان .

أما فيما يخص الدراسة ، فقد كانت الدراسة الميدانية بالمديرية الولائية للحماية المدنية سعيدة وشملت عينة البحث وهي عينة قصدية ، حيث قامت باختيار 50 عينة تمثلت في مجتمع البحث وهم طاقم مؤسسة الحماية المدنية .

**وتمثلت أهم نتائج الدراسة في :**

- (1) الاتصال المؤسسي في المديرية الولائية للحماية المدنية لولاية سعيدة بشتى أنواعه الداخلي والخارجي يسع إلى تنظيم عمل الإدارة داخل المؤسسة من جهة .
- (2) افتقار مؤسسة الحماية المدنية للتطور العلمي والتكنولوجي وعليه كان لابد من عصرنة التكنولوجيا الإعلام والاتصال والتحديث أجهزتها العلمية والتقنية لمواجهة أية كارثة محتملة وتسعى جاهدة إلى تطوير أنظمتها الكفيلة بالوقاية من مختلف الأخطار الطبيعية والتكنولوجية .
- (3) نقص التنسيق العملي الذي يجمع نشاطات المؤسسة وذلك راجع بالأساس إلى ضعف الاتصال والتواصل الفعال في المؤسسة ، وهذا ما بين لنا من خلال الاستمارة التي وزعت على بعض أعوان المؤسسة وتوضح لنا مدى التناقض في الإجابات نظرا لمستويات التعليمية المتفاوتة إضافة إلى اقتصار المهمة المحددة الإدارية .

<sup>1</sup> فرح فراحي : الاتصال المؤسسي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي ، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر نظام ل.م.د ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2015-2016، نسخة إلكترونية .

## خلاصة الفصل

نستخلص من خلال ما تقدم :

إن الاتصال داخل المؤسسة له أهمية كبيرة، وهذه الأهمية لا يختلف فيها الباحثون في العديد من التخصصات سواء كان في ميدان علم النفس والاجتماع والاقتصاد أو الإعلام ، ذلك لأن الاتصال بأشكاله المختلفة يعتبر أمرا حاسما وضروريا في تحقيق التفاعل بين أفراد المؤسسة ككل ونجد أن الاتصال كلما كان فعالا استطاع كل عنصر من عناصر المؤسسة أن يؤدي دوره على أكمل وجه.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث : الاتصال المؤسسي ودوره في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي

تمهيد

### أولاً : الاتصال المؤسسي

1.1. أهمية الاتصال المؤسسي

2.1. أهداف الاتصال المؤسسي

3.1. أنواع الاتصال المؤسسي

4.1. معوقات الاتصال المؤسسي

### ثانياً : صورة المؤسسة

1.2. العوامل التي تؤثر على صورة المؤسسة

2.2. وسائل تحسين صورة المؤسسة

4.2. إجراءات تعزيز وبناء صورة المؤسسة

خلاصة الفصل

## تمهيد

تسعى أي مؤسسة على اختلاف نشاطها سواء الداخلي أو الخارجي إلى تحقيق أهداف تجعلها تحقق إستمراريتها حتى في أصعب الأوقات التي تواجهها ولكنها لتحقيق أهدافها هذه يجب أن تكون على دراية بأهمية ومعنى الاتصال المؤسساتي ، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل .

## 1.1. أهمية الاتصال المؤسساتي

تتلخص أهمية الاتصال في المؤسسة في النقاط التالية :

- يمكن الاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح العرصة للتفكير والاطلاع والحوار والتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين ، كما أنه لا يبعد الإنسان عن الشعور بالعزلة وحتى المصابين بعاهات نطقية وسمعية كالصم والبكم ، إذ يستخدمون لغة الإشارة الخاصة بهم لتخرجهم من إطار عزلتهم كما يستخدمون وسائل الاتصال الرمزي تسير لهم انتقاءهم مع الآخرين .
- يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى .
- تتمثل الأهمية أيضا في الإعلام ونقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث ومعلومات جديدة<sup>1</sup> .
- التعليم والترقية وتدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمهارات والمعلومات التي تؤهلهم للقيام بوظائف معينة .
- الإقناع أي إحداث تحولات في وجهات النظر<sup>2</sup> .

## 2.1. أهداف الاتصال المؤسساتي

يسعى الاتصال المؤسساتي إلى تحقيق جملة من الأهداف ومنها :

أ. **الأهداف الخاصة بالعاملين** : حيث أنه من أهداف اتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين، حيث يسمى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة ، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم تجاه المواضيع المطروحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يسرى عامر : الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، المدينة المنورة ، 1986 ، ص 24.

<sup>2</sup> يسرى عامر : نفس المرجع ، ص 24.

<sup>3</sup> خيرى خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1997 ، ص 35.

أي أن القائم بالاتصال في مؤسسة عليه أن يشرك عمالها في عملية تسيطر الأهداف لتحقيقها ، ولهذه المشاركة إيجابيات في تعزيز ثقة هؤلاء العمال بأنفسهم وكذا بأنهم ذات جدوى في هذه المؤسسة ، مما يؤثر بالإيجاب في نجاح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج و نوعية الخدمات المقدمة ، ولكن في نفس الوقت على القائم بالاتصال أثناء إشراكه للعمال في عملية تسيطر الأهداف أن يتجلى بالأمانة التي تشمل قول الحق والنزاهة وإعطاء كل ذي حق حقه والأمين يحاول قدر استطاعته أن يمارس الموضوعية وعدم الإنحياز والإدارة السليمة هي التي تشجع على اختلاف الرأي وحرية التعبير والتنافس البناء والحوار<sup>1</sup> .

ب. الأهداف الاتصالية الخاصة بالقيادة الإدارية : حيث تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة ، الأمر الذي من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة ، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين الأنشطة والإدارات المختلفة داخل المؤسسة<sup>2</sup> . فالقائد الإداري إذ من خلال هذا الطرح يجب أن يكون على دراية تامة بكل الأحداث التي تقع في المؤسسة وحتى خارجها لأن معرفته لحديثيات هذه الوقائع سيجعل من القرارات التي يتخذها قابلة للتحقق وقريبة من واقع المؤسسة، ولكي تكون الأهداف الاتصالية الخاصة بالقيادة الإدارية ناجحة وفعالة على القائد أن يتمتع بعدة صفات تجعل منه ناجحا، حيث تتمثل هذه الصفات في النقاط التالية :

- **الذكاء** : والذي يتطلب القدرة على التحليل وتفهم المشاكل المعقدة التي تواجهه.
- **النضج الاجتماعي** : حيث أن لا يجعله عاجزا عن الحركة ولا النصر أو النجاح أو نسيان الأهداف المرجو تحقيقها .
- **التحفيز الذاتي** : فالقائد الناجح يكون مدفوعا إلى عمله بحوافز داخلية نابعة من نفسه .
- **المقدرة على فهم الناس والتعامل معهم** : فالمدير أو القائد الناجح مواصلا خبير بالعلاقات الإنسانية وأسس تنظيمها<sup>3</sup> .

ج. **أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور** : وتتمثل في إقامة نظام اتصالي للمؤسسة يمكنها من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها ، وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في نظمه والنشاطات التي يقوم بها، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها ، والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا طبيعة إنتاجها

<sup>1</sup> صموئيل حبيب : كيف تكون علاقات ناجحة مع الناس ، ط1 ، دار الثقافة ، القاهرة ، ص 59.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي : مرجع سبق ذكره ، ص 36.

<sup>3</sup> علي السليمي : السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ص 284.

وخدماتها والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته وتحسين خدماتها<sup>1</sup> ، فالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وإيصالها للجمهور تقوم بنشاط نظام اتصالي لها يكون بمثابة قناة وواسطة بينها وبين هذا الجمهور بغض النظر عن مضمون هذه الأهداف التي قد تتعلق بزيادة الأرباح، أو كسب جماهير جدد أو تدعيم آراء الجماهير السائقين ، كما يهدف الاتصال المؤسساتي إلى إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين من خلال تحديد وصول الرسالة الاتصالية إلى الطرف المقصود في الاتصال<sup>2</sup> ، وهنا على المؤسسة تقوم بدراسة الجماهير التي لها علاقة مع مضمون اتصالها المؤسساتي ومعرفة توجهاته وآرائه نحو هذه السلع أو الخدمات أو للآراء التي ستقوم بها وكلما قامت المؤسسة بتحديد دقيق لجماهيرها سواء من حيث العدد أو التوجهات والرغبات الخاصة بها كلما كانت أهدافها قريبة للنجاح والتحقق .

### 3.1. أنواع الاتصال المؤسساتي :

#### أ. الاتصالات الرسمية :

الاتصال الرسمي من أكثر الأنواع شيوعا وانتشارا في المؤسسة ، حيث تعرفه معظم مصطلحات الإعلام على أنه : ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها ومقاييسها والذي يعتمد على الخطابات والمذكرات والتقارير ...

وهناك من يعرفه على أنه : عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط تقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة<sup>3</sup> .

وعليه فالالاتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقا والذي يبقى معروفا ومتعارفا عليه داخل المؤسسة وخاصة للتنظيم الهيكلي للمؤسسة.

وبمعنى آخر ، هو مجموع الأنشطة الاتصالية المحددة من قبل الإدارة، وعليه فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالإمتثال لهذا النوع من الاتصال لكل هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الاتصال الرسمي لذلك هناك من يعرفه على أنه ذلك النظام المبنية عناصره بصورة مكتوبة

<sup>1</sup> خليل خليل الجميلي : نفس المرجع السابق ، ص 37.

<sup>2</sup> محمد محمود الحيلة : التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية ، دار الكتاب الجامعي ، ط1 ، الإمارات العربية المتحدة ، 2001 ، ص 96.

<sup>3</sup> مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1991 ، ص

ورسمية في الجهاز الإداري وعادة ما توجه نظام الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة<sup>1</sup> .

من هنا يخضع الاتصال الرسمي للسياسة المنتهجة من قبل الإدارة وبأخذ عدة اتجاهات من التدفق الإعلامي داخل المؤسسة :

- الاتصال النازل
- الاتصال الصاعد
- الاتصال الأفقي

## 1. الاتصال النازل :

يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأكثر شيوعا وانتشارا من التنظيمات الإدارية ومع الأجهزة الكلاسيكية التي يكون فيها التركيز مبنيا على نقل المعلومات ، الأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل .

وعليه ، فالاتصال النازل هو كل اتصال تهدف من خلاله إدارة المؤسسة إلى تحرير رسائلها إلى الموظفين ، وهذا عبر عدة وسائل كالإصدارات الكتابية ، الجريدة الداخلية ، الملصقات والمذكرات .

كما يهدف الاتصال النازل إلى توجيه سلوكات الموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة وهذا من خلال إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين مما يجعل هذا النوع من الاتصالات قائما على اتصال من جانب واحد<sup>2</sup> .

## 2. الاتصال الصاعد :

لا يقل الاتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل وإن كان أقل انتشارا في المؤسسات ذات التنظيم المركزي إلا أنه يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم .

وإن كان النوع الأول يركز على اتصال من جانب واحد دون إشراك الآخر فإن الاتصال الصاعد يمكن القاعدة من المشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة هذه المشاركة تتم عن طريق وسائل مختلفة تسمح للموظفين بطرح مشاكلهم على الإدارة الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على

<sup>1</sup> عاطف علالي العبد : الاتصال والرأي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995 ، ص 23.

<sup>2</sup> مصطفى العشوى : مرجع سابق ، ص 144.

اتخاذ القرارات السليمة ، وحسب "عبد الرحمان الباقي" لا يقتصر دور الموظف في تلقي البيانات وإنما يعطي له الفرصة أيضا لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين بنقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة<sup>1</sup> .

وعليه ، يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتغيير عن آرائهم وكذلك بالمشاركة في إدارة مؤسستهم كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين وبذلك يعتبر أسلوبا من أساليب التسيير الإداري التسيير الإداري المجتمع القائم على الديمقراطية وحرية التعبير .

فإن أهمية هذا النوع من الاتصالات داخل المؤسسة، فإنها قد توجد في عدة أشكال :

1. رسمية : أي محددة من حيث أطراف العملية الاتصالية: المرسل والمستقبل.
2. غير الرسمية : غير محددة ونستطيع رغم ذلك التعرف على المرسل والمستقبل.
3. قد تتعلق بإشاعة عندما تكون غير محددة وليس هناك مرسل أو مستقبل معروف.
4. عفوية غير متعلقة بمعلومة نازلة أو تكون كإجابة على معلومة ممن القمة.
5. تكون بمثابة "رجع الصدى" أي تكون كردة فعل لوضعية جديدة تعمل انشغالات الموظفين<sup>2</sup> .

وعليه ، أصبحت التغذية الإسترجاعية المتمثلة في "رجع الصدى" الفرصة التي تختبر من خلالها الإدارة وضعية الموظفين وانشغالاتهم وآرائهم حول طريقة إدارة مؤسساتهم لهذا يمكن استخدام عدة وسائل للاستفادة من التغذية الإسترجاعية مثل التحقيقات الميدانية واستطلاعات الرأي التي تقوم بها إدارة المؤسسة من وقت إلى آخر لمعرفة آخر التطورات التي يعرفها واقع المؤسسة .

### 3. الاتصال الأفقي :

يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين بهدف تجنب وصول مشاكل القاعدة إلى القمة ، زيادة على ذلك يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها الشك<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> عبد الرحمان عبد الباقي : الاتصالات في مجال الإدارة ، مركز البحوث الإدارية ، جامعة الدول العربي ، القاهرة ، 1973 ، ص 08 .

<sup>2</sup> أحمد خاطر ، عاصم الأعوامي وآخرون : مبادئ الإدارة العامة ، بغداد ، 1978 ، ص 222 .

<sup>3</sup> عبد الرحمان عزي : عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 25 .

وعليه ، إذا كان الاتصال النازل قائما في بعض الأحيان على احتكار المعلومات على مستوى الإدارة ، فإن الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين قد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في إطار نشاطهم على مستوى المؤسسة .

الأكثر من ذلك ، تساهم الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين في جميع طاقاتهم نحو ما يخدم نشاطهم بتوجيه سلوكياتهم نحو الهدف المشترك .

ب. الاتصالات غير الرسمية :

لقد كان التركيز منصبا دائما على دور الاتصالات الرسمية في نشاط المؤسسة دون تسليط الضوء على نوع آخر من الاتصالات التي قد يكون لها دورا فعالا في العلاقات الإنسانية وخاصة في نشاط المؤسسة فالمدرسة الكلاسيكية قد أهملت جوانب أساسية في السلوك التنظيمي مما أدى إلى نشوء تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم<sup>1</sup> .

وإذا كانت الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة قد حددت أشكال علاقاتهم الاجتماعية وفق تنظيم الإداري ، فإن الاتصالات غير الرسمية هي على عكس ذلك تشكل مجموع العلاقات الإنسانية في إطارها الطبيعي غير المحدد من قبل الإدارة فهناك من يعتبرها تلك العلاقات غير الرسمية كتعبير حركات وأفعال يتمناها أي فرد في تعامله مع الآخرين دون أية اعتبارات محددة، مثال ذلك : روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة<sup>2</sup> .

وعليه تشمل الاتصالات غير الرسمية مجموع العلاقات في وضعها الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظيمية كعلاقات الصداقة وعلاوة على ذلك ، فهي تمثل حاجة إنسانية لا يمكن القضاء عليها، لذلك يرى صالح الشبكشي أن : الاتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات اجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأية اتجاهات محددة كما هو الحال في الاتصالات الرسمية .

وهذا النوع من الاتصالات في حقيقة الأمر حتمية ومن ضروريات الحياة الاجتماعية<sup>3</sup> .

لجوء هؤلاء إلى التكثيف من علاقاتهم غير الرسمية سعيا منهم لإيجاد مناخ من التعاون والاحتكاك والمساواة .

<sup>1</sup> مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 100.

<sup>2</sup> مراد بوعباش : العلاقات الإنسانية في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 1991-1992 ، ص 379-380.

<sup>3</sup> صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة ، دار الفكر العربي ، بيروت ، 1978 ، ص 296.

وأخيرا ، وبالرغم من أهمية التي تشكلها الاتصالات غير الرسمية في تشكيل محيط اجتماعي قائم على التعاون والاحتكاك ودور هذه الأخيرة في توجيه سلوكات ونشأ الموظفين في المؤسسة ، فإن انتشارها بصورة كبيرة يؤدي إلى تكوين نكتلات ولوبيات توجه تلك الاتصالات وتعزز من تواجدها على حساب الاتصالات الرسمية وهذا ما يؤدي إلى أضعاف العلاقات الموجودة بين القمة والقاعدة وانتشار الإشاعات وتناقل المعلومات الخاطئة داخل المؤسسة، وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة ، وتجنبنا لأن تصبح الإشاعات كمصدر أساسي للمعلومات داخل المؤسسة فنتنامى.

#### 4.1. معوقات الاتصال المؤسسي :

أ. أمام تعاضم أهمية الاتصال في نشاط المؤسسة فقد تواجهه عدة صعوبات ، أهمها:

1. كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا غير محدد المهام والفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال ، فإن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة ، فالحتمية التنظيمية الناتجة عن الترابط الذي يشكل أساس المؤسسات الكبرى ، يجعل كل تجاوز للسلم الإداري هو مساس لسير المؤسسة لأن كثرة نشاطاتها وتشعب مستويات الإشراف يؤدي على عرقلة الاتصال والوقوع في مشكل البيروقراطية<sup>1</sup>.

وعليه يؤدي تشعب التنظيم الهيكلي للمؤسسة والناتج عن كثرة نشاطاتها، إلى ظهور عراقيل إدارية تتمثل في عدم تمكن الموظفين من توصيل انشغالاتهم إليها بحيث كلما ارتفع المستوى الهرمي الإداري كلما تقلصت فرص وصولها إلى القمة كما تؤدي الفوضى في تقسيم المصالح الإدارية التي تعرض اقتراحات وانشغالات الموظفين إلى التهميش .

2. يؤدي افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة وكذا عدم تنظيمها والتنسيق فيما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما يتماشى مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف المؤسسة إلى فوضى في عملية سريان المعلومات ، وبالتالي إلى ظهور الإشاعات والمعلومات الخاطئة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين<sup>2</sup>.

3. السياسة الاحتكارية التي يتبعها المسؤولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى كراهية الموظفين لهم وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم ، وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات

<sup>1</sup> مصطفى عشوي ، نفس المرجع السابق ، ص 42.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، منهج تحليلي ، المنظمة ، الإدارة والناس ، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1974، ص 327.

الموجهة إلى الموظفين أو في عدم تقبل المسؤولين للاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين ، وهذا ما قد يؤدي إلى تكون فجوة اتصالية بين القمة والموظفين ، وبالتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية وهذا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصداقيتها .

4. تؤدي الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة للأفراد المؤسسة إلى حدوث اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

5. يشكل التكوين النفسي للفرد عائقا سيكولوجيا في استمرارية عملية الاتصال مع الأفراد الآخرين خاصة إذا ما علمنا أن : الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استقطاب المعلومات المرسلة إليهم<sup>1</sup>.

## ثانيا : صورة المؤسسة

تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بصورة المؤسسة نظرا لما يقوم به من دور مهم في تكوين الآراء واتخاذ القرارات حيث أصبح تكوين صورة إيجابية للمؤسسة هدفا أساسيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقها .

1.2. العوامل التي تؤثر على صورة المؤسسة :

تتأثر صورة المؤسسة بمجموعة من العوامل هي :

1.1.2. عوامل شخصية :

أ. السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات .

ب. الاتصالات الذاتية للفرد وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتكوين ملامح صورة المؤسسة .

ج. درجة دافعية الفرد واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة .

2.1.2. عوامل اجتماعية :

---

Alex mucchieli : psycho-sociologie des organisations , edition organisation , n78, <sup>1</sup> paris, 1978, p55.

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<sup>1</sup> .

### 3.1.2. عوامل تنظيمية :

وهي استراتيجية المؤسسة التي تعكس فلسفة وثقافة المؤسسة :

أ. الأعمال الحقيقية للمؤسسة نفسها وسياستها .

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

ج. الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة والجماهير<sup>2</sup> .

### 2.2. مراحل تكوين صورة المؤسسة :

تمر مرحلة تكوين الصورة بثلاث مراحل وهي :

(1) المرحلة الأولى : خلق الصورة : نعني بهذه المرحلة الدولة أو المنظمة أو المؤسسة التي

تسعى إلى التعريف بنفسها ، ففي حالة الدول مثلا قد توجد دولة معينة سياستها غير

واضحة لجمهورها وأن تنشأ مؤسسة جديدة غير معروفة لدى الجمهور ، فيتوجب عليها

بالتالي بناء صورة إيجابية لنفسها وهي مرحلة أو خطوة صعبة تتطلب إستراتيجية

اتصالية فعالة .

(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

تجاه الرسائل الموجهة إليه ، وهذه النقطة الأخيرة على قدر كبير من الأهمية حيث إن

فشلت المؤسسة في الحصول على تغذية المرتدة فإن ذلك يشكل تحديد لصورة

المؤسسة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> محمد منير حجاب : الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، 2007 ، ص 160 .

<sup>2</sup> محمد منير حجاب : المرجع السابق ، ص 160 .

<sup>3</sup> سليمان صالح : وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية ، مكتبة الفلاح ، الكويت، 2005 ، ص 17 .

3) **المرحلة الثالثة** : استعادة الصورة : هي تحدث عندما تعاني المؤسسة من أزمة ، لكن ليس كل المؤسسة تمر بهذه المرحلة ، ومع ذلك فإنه بسبب تزايد الأزمات فإن كل المؤسسات تتجه نحو هذه المرحلة ، في هذه المرحلة لابد أن تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجية اتصالية لاستعادة صورتها، وإذا نجحت فإنها لابد أن تعود لتشكل نفسها من جديد<sup>1</sup>.

### 3.2. وسائل تحسين صورة المؤسسة :

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 منتوجات ، وذلك عن طريق استعمال وسائل الاتصال الجماهيرية وتدعيمها بوسائل شخصية، إضافة إلى الإعلانات والأعمال الخيرية ووسائل الاتصال الجمعي .

#### 1. وسائل الاتصال الجماهيرية :

تشمل الصحف ، الراديو ، والتلفزيون .

#### أ. الصحف :

تؤمن المؤسسة بأهمية الرأي العام المساند لنجاحها وهي تعلم أن اتجاهات الرأي العام تشكل من الإنطباعات التي تحصل بقراءة الصحف بوجه خاص ، مثل السياسة العامة للمؤسسة وخدماتها وما إلى ذلك ، وبها يقف الجمهور على مجريات الأمور<sup>2</sup>.

وتضمن المؤسسة الحفاظ على الدوام باحترام الجمهورية واحترام الصحافة ذاتها، وهذا تقوم الصحف بنشر شكاوي الجمهور سواء الخارجي أو الداخلي والتي تأخذ 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 صور حوار بين

<sup>1</sup> سليمان صالح ، المرجع السابق ، ص 15.

<sup>2</sup> علي الباز : العلاقات العامة والرأي العام ، دار الشعاع الفنية ، ط1، الإسكندرية ، 2002 ، ص 90.

شخصين أو أكثر ، لأن المستمع في هذه الحالة يدخل طرفا في المناقشة ويتبعها بشغف واهتمام<sup>1</sup>.

ويفيد الراديو في تحسين صورة المؤسسة من خلال التعريف بها والتطرق إلى انجازاتها 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 يتميز بتأثير أقوى من الوسائل السمعية ، وكذلك الرسائل البصرية لأنها تجمع بين مزايا هذين الفرعين ، ويتطلب من المشاهدين استخدام حاستي البصر والسمع مما يضاعف التركيز ودرجة تذكر الفرد لها ، بما أن التلفزيون يحتوي فنية توفر عناصر الجذب والانتباه<sup>2</sup>.  
ومن خلال برامج التلفزيون يمكن للمؤسسة أن تصل إلى جمهورها ، ويمكن استخدام هذه البرامج التلفزيونية التي تستضيف ممثلي المؤسسة الذين يقومون بتوضيح نشاطاتها والرد.

### 2. وسائل الاتصال الشخصية في المؤسسة :

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

#### أ. مكتب الاستقبال :

إن العاملين بمكتب الاستقبال هم أول من يتعامل معهم الجمهور في أي مؤسسة ، ومن خلاله تتشكل صورة المؤسسة ، لهذا تقع على عاتقه مسؤولية استقبال الجمهور بلباقة وليونة في المعاملة ، وكذلك من الضروري الإنصات الجيد إليهم مساعدتهم وتوجيههم وكل هذا يساعد في خلق انطبعا جيدا للمؤسسة<sup>3</sup>.

#### ب. الزيارات :

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن : العلاقات العاملة (المبادئ و التطبيق ) الدار الجامعية ، مصر ، 2003 -2004، ص

241.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن : مرجع نفسه ، ص 241.

<sup>3</sup> علي الباز ، مرجع سابق ، ص 101.

وهي إحدى وسائل الاتصال الشخصي التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بأفراد الجمهور الخارجي ، إذ تقوم باستقبال الزائرين الذين يأتون إلى المؤسسة ، إذ يبدأ التحضير لهذا الاستقبال لما له 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 على آراء الجمهور واتجاهاته إزاء المؤسسة ، وتصحيح المعلومات الخاطئة ومناقشة السياسات الجديدة<sup>1</sup>.

### د. الاتصال بقيادة الرأي :

يشير بعض الدارسين في مجال الإعلان إلى الدور البارز لقادة 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 الرأي إمدادهم بالمعلومات الكافية عن المؤسسة<sup>2</sup>.

### 3. وسائل الاتصال الجمعي :

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

#### أ. مجلة المؤسسة :

وتشمل 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 جاهيرها وتوضح المواقف والقرارات أثناء الأزمات والاضطرابات ، ومن حجة أخرى تحرص هذه المجلة على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، وأبرز النواحي الإنسانية التي تتعلق بالأمن والاستقرار الوظيفي والعدالة والترقي والمكافآت وتقدير قيمة العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، دار الفجر ، القاهرة ، ، 1995 ، ص 80.

<sup>2</sup> علي عجوة : العلاقات العامة والصورة الذهنية ، عالم الكتب ، ط2 ، مصر ، 1997 ، ص 103.

<sup>3</sup> علي عجوة ، المرجع نفسه ، ص 246.

## ب. الكتيبات :

وهي أحد 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 جيد أو أسلوب إنتاج أو تقديم خدمة .

تساعد الكتيبات في تحقيق أهداف العلاقات العامة، وتحسين صورتها إذا استخدمت طريقة جيدة أو جذابة وتضمنت صوراً ورسوماً وبيانات وخرائط ووزعت بطريقة جيدة ، وتتقسم الكتيبات إلى ثلاثة أنواع إخبارية ، كتيبات الدليل ، كتيبات خاصة بالمؤسسة<sup>1</sup> .

## 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 الرسائل السمعية البصرية أو الملصقات للتوجيه والتوضيح والإقناع فبالعرض يتقى صورة المؤسسة الحسنة ودراسته في الأذهان ويعبر عنها بالاتصالات وإبرام العقود واللقاءات وبهذا تكتسب المؤسسة متعاملين جدد .

## د. الأعمال الخيرية والرعاية :

تعتبر الأعمال الخيرية من أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة من أجل تدعيم أهدافها وتحسين صورتها ، فالهدف الرئيسي منها هو كسب المؤسسة لصفة المواصلة من خلال دعمها الحر والوجداني لعض المؤسسات الثقافية والخيرية ، ومن ثم تدعيم دورها الاجتماعي ، وظهورها بمظهر المواطن الصالح ، ويتحقق بهذا المنفعة والمصلحة العامة وبالتأكيد كسب وتأييد الرأي العام<sup>2</sup>.

## 4.2. إجراءات تعزيز وبناء الصورة للمؤسسة :

تعد الصورة التي تعتمدها 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 تقوم إلى سوء الفهم بصورة محكمة وسريعة وجذرية.

<sup>1</sup> عبد السلام الوقحف: محاضرات في العلاقات العامة ، مكتب العربي الحديث ، ط1 ، الإسكندرية ، 2000 ، ص197.

<sup>2</sup> علي عجوة ، مرجع سابق ، ص 178.

ترتبط صورة المؤسسة بعامل المصداقية ، فالشخص أو المؤسسة التي تتمتع بصورة إيجابية لدى الجمهور تكون درجة اعتقاد المتلقي بصدق وحينما يكون الانطباع جيد فعن درجة المصداقية عالية وهناك العديد من الإجراءات التي تشير إليها الدراسات لتعزيز صورة بحثية تركز على الكفاءة والإقرار والأمانة والنزاهة والوثام وحسن النية<sup>1</sup>.

كما تعتبر صورة المؤسسة أحد المكونات الأساسية لحظة الاتصالات التسويقية المتكاملة الناجحة ، تعكس صورة المؤسسة المشاعر التي يحملها المستهلكون والمؤسسات الأخرى عن المؤسسة بصورة عامة ، وعن علامة من علاماتها المميزة والحقيقة إن كانت ما تقوم به المؤسسة من جهود إعلانية بيع 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 ستعكس سلبا على أدائها وبالتالي تؤثر على إيراداتها ، كما أن إعادة بناءها من جديد سيكفنها قدر كبير من الصعوبات .

صورة المؤسسة المهمة لتي أنشأت من أجلها والكيفية التي عرفها الجمهور بها ، لهذا فإن تكوين انطباع معين في إنصاف المستهلكين بصفة خاصة والجمهور بصفة عامة يجب أن يكون الهدف الرئيسي لإدارة صورة المؤسسة والجدير بالذكر أن إدراك 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 إيجابية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان : العلاقات العامة ووسائل الاتصال ، دار المسيرة ، ط1، عمان ، 2011 ، ص 116.  
<sup>2</sup> ناجي معلا : إدارة علامات الشهرة ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط1 ، الأردن ، 2013 ، ص 240.

## خلاصة الفصل

نتيجة لما ذكره يمكننا القول بأن الاتصال عنصر أساسي في الحياة الاجتماعية سواء كأشخاص طبيعيين أو معنويين ، والاتصال بكل أنواعه له مكانة مهمة وضرورية خاصة منه الاتصال المؤسساتي الذي يمكننا اعتباره كعلم وكفنّ وكفلسفة ، ولا يمكننا حصره في بضع عناصر لأنه علم والعلم في وتيرة تطويرية مستمرة ، ولأنه فن والفن دائما يشهد صفحات الإبداع والتجديد ولأنه فلسفة والفلسفة ليست تضارب ، وإنما تعدد واختلاف وتباين بتباين فلسفة الإدارات الأخرى وبالتالي تختلف المؤسسات باختلاف فلسفتها وباختلاف نظامها المعمول به .

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع : المعالجة الميدانية

(1) تحليل وتفسير العمل

الميداني

(2) النتائج العامة للدراسة

(3) خاتمة

## تمهيد

يقتضي هذا الفصل الجانب الميداني بدراسة الذي سوف يتم فيه تحليل وتفسير البيانات وعرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها بناء على ما استقرت عليه الدراسة الميدانية ، وما يمكن لهذه الدراسة أن تشير من قضايا جديدة ، أو نتائج جديدة التي على ضوءها سنتمكن من طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات .

## أولا . تحليل وتفسير البيانات :

بعد أن تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة ، تأتي مرحلة تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها لاستخلاص النتائج المتعلقة بكل تساؤل فرعي للوصول في الأخير إلى النتائج الخاصة للدراسة .

- **البيانات الأولية :** وتتضمن الجنس، السن ، الحالة المدنية ، المستوى التعليمي ، الرتبة المهنية ، الأقدمية في العمل .

### جدول رقم 01 : يبين جنس أفراد العينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	22	57.89
أنثى	16	42.10
المجموع	38	100

يوضح الجدول أعلاه البيانات الإحصائية التي تتمحور حول الجنس ، حيث يتبين لنا أن 22 موظف بنسبة 57.89% من إجمالي العينة جنس ذكر في حين أن 16 موظف بنسبة 42.10% من جنس أنثى .

ومن خلال هذه البيانات الإحصائية يتبين لنا نسبة الذكور مرتفعة ، وذلك مقارنة بنسبة الإناث ، وهذا يرجع إلى النظام التي تتبناه مؤسسة اتصالات الجزائر لذلك فهي تشهد إقبال كبير من طرف الذكور وهذا راجع إلى كثرة التنقل بين بلديات الولاية لذا فنسبة الإناث ضئيلة وتتنحصر فقط في المجال الإداري .

## الجدول 2 : يبين سن أفراد العينة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
0	0	25-20
13.15	5	30-25
28.94	11	35-30
31.57	12	40-35
26.31	10	40 فما فوق
100	38	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بسن أفراد العينة نجد أن أكبر نسبة هي من سن 35 إلى 40 سنة ، حيث بلغت 57% من إجمالي أفراد العينة ، تليها مباشرة نسبة 28.94% من أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 35 سنة في حين نجد فئة 40 وما فوق بنسبة 26.31% نسبة ضئيلة ، ونجد أيضا الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 30 سنة بنسبة 13.15% هي نسبة جد ضئيلة والفئة التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 25 هي نسبة منعدمة يمكن القول من خلال هذا أن أفراد العينة قد تتراوح سنهم بين الفئات العمرية المختلفة ، لكن رغم هذا نجد أن النسب الممثلة لفئة الشباب والتي تتراوح أعمارهم بين 35 و 40 سنة قد مثلت نسبة لا بأس بها ، إضافة إلى ذلك نجد أن الفئة التي تفوق أعمارهم 40 سنة تشارك بفعالية في أداء أعمالهم ووظائفهم لما يملكونه من خبرة وتجربة في المجال ، وبالتالي فهم قادرين على العطاء المستمر وعلى التأقلم مع كل جديد.

## الجدول رقم 3 : يبين الحالة المدنية لأفراد العينة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
28.94	11	أعزب
71.05	27	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الحالة المدنية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ، تبين لنا أن أغلب أفراد العينة متزوجين حيث قدر بـ 27 متزوج بنسبة 71.05% ، أما فئة العزاب فقدروا بـ 11 فرد بنسبة 28.94% وهم يمثلون الشباب الذي لم يصلوا بعد لسن الزواج أو أن ظروفهم لا تسمح لذلك ، أما بالنسبة لفئة المتزوجين وهي الفئة الغالبة فنجدها تتميز بالاستقرار النفسي والاجتماعي ، مما يعود بالفائدة على عطانهم ومردوديتهم في العمل .

#### الجدول رقم 04 : يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
2.63	1	متوسط
34.21	13	ثانوي
63.15	24	جامعي
100	38	المجموع

من خلال الجدول اعلاه التالي نستطيع القول بأن أكبر نسبة كانت للمستوى الجامعي ، وهذا ما اكر عليه 24 موظف بنسبة 63.15% ، وهذا يعني أيضا تمثل فئة الإطارات التي تعتمد عليها في التخطيط وتنظيم وتسيير المؤسسة إضافة إلى ذلك فالفئة المتعلمة نجدها دائما تطلب بالتجديد والتطوير لكل مجالات العمل سواء المجال التكنولوجي أو البشري ، أو ما يتعلق كذلك بظروف العمل تماشيا مع مستجدات التغيرات الحاصلة في محيط العمل الداخلية والخارجية ، في حين نجد الفئة الثانية تمثل المستوى الثانوي كون أن الأعمال والتخصصات تختلف عن بعضها وهذا ما أكد عليه 13 موظف بنسبة 34.21% .

في مقابل ذلك نجد فئة قليلة من المستوى المتوسط حيث نجد 1 من الموظفين بنسبة 2.63% من إجمال العينة ، هذا دليل على أن المؤسسة تركز في توظيفها لمواردها البشرية على المستوى العلمي .

#### جدول رقم 05 : يبين الرتبة المهنية لأفراد العينة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
52.63	20	إطار
23.68	9	عون تحكم
23.68	9	عون تنفيذ
100	38	المجموع

من خلال قراءة النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين أن معظم أفراد العينة إيطارات ، وهذا ما أكد عليه 20 موظف بنسبة 52.63% وهذا كون مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد عليهم بالدرجة الأولى في تسير شؤونها وهذا ما عكسته ارتفاع نسبي الإطارات في هذا الجدول، والمستوى التعليمي في الجدول السابق وهذا يساعدها أكثر على تحقيق أهدافها بفعالية ، ومن جانب آخر يساعدهم على أداء أدوارهم بمستوى عالي من الدقة والتحكم هذا من جهة أخرى أن فئتي أعوان التحكم والتنفيذ قد مثلتا نفس النسبة وهي : 23.68 % حيث تنحصر أعمالهم داخل الإدارة والفروع التابعة للمؤسسة .

### الجدول رقم 06 : يبين الأقدمية في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
13.15	5	أقل من 5 سنوات
34.21	13	من 5 إلى 10 سنوات
23.68	9	من 11 إلى 16 سنة
28.94	11	أكثر من 16 سنة
100	38	المجموع

من خلال هذا الجدول الإحصائي نلاحظ أن 13 موظف بنسبة 34.21 % من إجمالي العينة تتراوح خبراتهم من 5 إلى 10 سنوات ، وهي أعلى نسبة مسجلة ، كما أن 11 موظف بنسبة 28.94 % تزيد خبرتهم عن 16 سنة عمل في المؤسسة ، بين أيضا أن 9 موظفين بنسبة 23.68% تنحصر مدة عملهم في المؤسسة من 11 إلى 16 سنة في حين تنقلص النسبة في الفئة الأولى بنسبة 13.15% وعليه يمكن القول أن مجمل أفراد العينة من ذوي الخبرة ، حيث أن الفئة الأكبر تجاوزت مدة عملها في المؤسسة الخمس سنوات وهي بذلك تميل إلى الأقدمية في العمل ، كما تزيد من قوة الاتصال بين العمال والإدارة وكل عناصر المؤسسة مما يزيد من عطائهم وولائهم وانتمائهم للمؤسسة ، ومن جانب آخر يعكس شعور الموظفين بالاستقرار في عملهم ورضاهم عن الظروف التي يعملون بها .

## جدول رقم 07 : يوضح ما إذا كان هناك اتصال دائم بين الإدارة والعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	36.84	أوامر	34	89.47
	28	73.68	قرارات وقوانين		
	8	21.05	طلب آراء العمال في بعض المواضيع		
	8	21.05	اشترك العمال في شؤون المؤسسة		
لا	4	10.52%			
المجموع	38	100%			

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن هناك اتصال دائم بين الإدارة والعمال وهذا ما أكد عليه معظم أفراد العينة المدروسة بنسبة 89.47% ويكون هذا الاتصال إما في شكل قوانين وقرارات ، وهذا ما أكدته عينة بنسبة 73.68% وأيضا نجد أن الاتصال بين الإدارة والعمال يكون في شكل أوامر وذلك بنسبة 36.84% ، وفي المقابل نجد أن فئتي طلب آراء العمال في بعض المواضيع وشارك العمال في شؤون المؤسسة مثلته بنسبة قليلة وهي 21.05% لكل فئة ومنه نستنتج أن هناك اتصال دائم بين الإدارة والعمال يمكن هذا الاتصال في أغلب الأحيان يكون اتصال نازل من الإدارة العليا للعمال .

## جدول رقم 08 : يبين نوع الاتصال الغالب داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
رسمي	33	86.84
غير رسمي	5	13.15
المجموع	38	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نوع الاتصال الغالب داخل المؤسسة ، وهو الاتصال الرسمي مثلت نسبته 86.84% ، بينما الاتصال غير رسمي مثلت نسبته 13.15% ، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن أفراد العينة تربطهم علاقات رسمية مرتبطة بالعمل ، وإن معظم اتصالاتهم تتمحور حول شؤون العمل ما يسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار فيما بينهم والاستفادة أكثر من خبراتهم كل حسب تخصصهم وحسب مكانته المهنية .

## جدول رقم 09 : يبين أهم وسائل الاتصال بين العمال

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
31.57	12	الهاتف
34.21	13	الاتصال المباشر
34.21	13	الانترنت
100	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بأهم وسائل الاتصال بين العمال يتبين لنا أن أفراد العينة يفضلون الاتصال المباشر والانترنت حيث نجد 13 موظف بنسبة 34.21 % يفضلون الانترنت والاتصال المباشر ويعود السبب في ذلك أنها سريعة الانتشار سهلة التواصل ، في حين نجد الهاتف بنسبة 31.57% يستخدم بدرجة أقل ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على المزج والتنوع في أساليبها الاتصالية ، وذلك من أجل إنجاز العملية الاتصالية ، كما يعطي للمؤسسة مجال للاحتكاك والانسجام والتعاون بينها وبين مختلف المؤسسات وكذا جمهورها الخارجي .

## جدول رقم 10 : يبين أهمية الاتصال الداخلي

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
34.21	13	تسهيل عملية تبادل الأفكار
36.84	14	خلق جو من التفاهم والانسجام
28.94	11	بعث الحوار والتفاهم الإيجابي بين العمال
100	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بأهمية الاتصال الداخلي يتبين لنا أن نسبة 36.84% صرحوا أن أهمية الاتصال الداخلي هو خلق جو من التفاهم والانسجام، ونسبة 34.21% تسهيل عملية تبادل الأفكار في حين أن نسبة 28.94% بعث الحوار والتفاهم الإيجابي بين العمال ومنه يمكن القول أن أهمية الاتصال الداخلي ، وحسب أغلبية أفراد العينة هو تبادل الأفكار وخلق جو من الانسجام والحوار والتفاهم الإيجابي بين العمال إضافة إلى إثبات وجودها في أعين جمهورها على مستوى بيئتها الخارجية .

## الجدول رقم 11 : يبين اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والقرارات للمحيط

### الخارجي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	37	97.36
لا	1	2.63
المجموع	38	100

من خلال الجدول أعلاه المتعلق باهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات والقرارات للمحيط الخارجي نلاحظ أن كل أفراد العينة تقريبا والمقدر نسبتها بـ 97.36% أجابوا بـ نعم وهو ما يفسر أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بجمهورها ، كما تعمل على تقديم المعلومات والخدمات لزيائنها، في حين أن نسبة 2.63% أجابوا بـ لا وهي نسبة ضئيلة جدا ليس لديها دلالة إحصائية، ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات والمقرارات للمحيط الخارجي .

## جدول رقم 12 : يبين شكل الاتصال الخارجي الذي تعتمد عليه المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الإشهار	22	57.89
الزيارات الدورية للمحيط الخارجي	8	26.66
الوسائل الإلكترونية	3	7.89
اللقاءات الصحافية	5	13.15
المجموع	38	100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 57.89% من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تعتمد على الإشهار في اتصالها بجمهورها الخارجي ، باعتباره الوسيلة الناجحة والشائعة للتعريف بالمؤسسة وخدماتها ، كما أنه يساهم في توضيح كل المعلومات الخاصة بالخدمة المقدمة ، وبالتالي فهو يساهم في توجيه الجمهور إلى الوجهة الصحيحة إضافة إلى الزيارات الدورية للمحيط الخارجي نسبة 26.66% والرسائل الإلكترونية بنسبة 7.09% وأيضا اللقاءات الصحافية بنسبة 13.15% إذ تلجأ إليها المؤسسة لتلبية الحاجة الإخبارية المتزايدة للمستهلك ونشر الرسائل الإعلامية ذات الطابع المؤسسي لتساهم في تدعيم الصورة العمومية للمؤسسة ومنه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في اتصالها بجمهورها الخارجي على الإشهار بنسبة كبيرة .

## جدول رقم 13 : يبين أهداف الإشهار

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
18.42	7	التعريف بالمؤسسة
39.47	15	تحسين صورة المؤسسة
23.68	9	تحقيق الربح
18.42	7	التعريف بالخدمات المقدمة
100	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالأهداف الإشهار باعتبار من بين أهم وسائل الاتصال الخارجي نجد أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 39.47% ترى أن هدفه تحسين المؤسسة في حين نجد نسبة 23.68% وهي نسبة تهدف إلى تحقيق الربح، وفي الأخير فنتي التعريف بالمؤسسة والخدمات المقدمة قدرت نسبتهم بـ 18.42% ، ومن هنا نستنتج إن تحسين صورة المؤسسة من أكثر الأهداف المعتمدة من طرف المؤسسة في الإشهار ، حيث يمكن للمؤسسة من خلال هذا الهدف تحقيق باقي الأهداف بسهولة نظرا لسمعة الإيجابية والمكانة المميزة والثقة التي تحظى بها لدى جمهورها الخارجي .

## الجدول رقم 14 : يبين ما إذا كان الإشهار الذي تقوم به المؤسسة كافي لتحسين صورتها الخارجية

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
65.78	25	نعم
34.21	13	لا
100	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح إذ كان الإشهار الذي تقوم به المؤسسة كافي أو لا لتحسين صورتها الخارجية ، نلاحظ أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة والمقدرة بـ 65.78% أجابوا بنعم وهو ما يفسر أن ما تقوم به المؤسسة من إشهار هو كافي لتحسين صورتها أمام جمهورها الخارجي ، في حين نسبة 34.21% أجابوا بـ لا ومنه نستنتج أن كل ما نقوم به المؤسسة من إشهار هو كافي لتحسين صورتها الخارجية .

جدول رقم 15 : يبين قيام المؤسسة بتقييم دوري لأثر الرسائل الإشهارية على

الجمهور الخارجي

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
26.31	10	سبر الآراء بعد الحملة الإشهارية	73.68	28	نعم
41.10	16	يكون التقييم بالنظر إلى نسبة الريح المقدمة			
44.73	17	بالنظر إلى نسبة الطلب على الخدمات المقدمة			
			26.31%	10	لا
			100%	38	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة تقوم بتقييم دوري لأثر الرسائل الإشهارية على الجمهور الخارجي ، وهذا ما أكد عليه معظم أفراد العينة المدروسة ، حيث بلغت نسبتهم 73.68% وأكدوا على ذلك بالنظر إلى نسبة الطلب على الخدمات المقدمة وهذا ما أكدوا عليه 17 موظف بنسبة 44.73% وأيضاً نجد أن التقييم يكون بالنظر إلى نسبة الريح المقدمة وذلك نسبة 42.10% ، وفي مقابل 26.31% نجد أن نسبة قليلة قدرت ، نرى أن المؤسسة لا تقوم بتقييم دوري لأثر الرسائل الإشهارية على الجمهور الخارجي .  
ومنه نستنتج أن تقييم الدوري لرسائل الإشهارية له أثر على الجمهور الخارجي .

جدول رقم 16 : يبين مدى سعي المؤسسة إلى تحسين صورتها الخارجية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
52.63	20	الأبواب المفتوحة	94.73	36	نعم
50	19	الندوات والملتقيات			
52.63	20	اللقاءات الصحفية			
86.84	33	رسائل الاتصال الحديثة			
			5.26	2	لا
			100%	38	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تسعى إلى تحسين صورتها الخارجية ، وهذا ما صرح به كل أفراد العينة تقريبا والمقدر بسببتهم بـ 94.73 % وهذا من أجل السعي إلى إرضاء الجمهور الخارجي وتحسين صورتها يتم اتباع مجموعة من الرسائل ، فإما تكون عن طريق وسائل الاتصال الحديثة ، وذلك بنسبة 86.84% أو عن طريق الأبواب المفتوحة واللقاءات الصحافية قدرت نسبتهم بـ 52.63% ومنه فالمعطيات تؤكد على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين صورتها الخارجية .

### جدول رقم 17 : يبين تأثير المشاكل والاضطرابات الداخلية سلبا على صورة المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	27	71.05
لا	11	28.94
المجموع	38	100

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتأثير المشاكل والاضطرابات الداخلية سلبا على المؤسسة، نلاحظ أن نسبة 71.05% أجابوا بـ نعم ، وهذا يؤثر سلبا خاصة إذ لم تجد المؤسسة حولا لهذه الاضطرابات والمشاكل مثل المشاكل التي تكون بين الموظفين فيما بينهم ، وبالتالي تؤدي إلى خلق انطباع سيء في حين نجد أن نسبة 28.94% أجابوا لا ، ومنه نستنتج أن الاضطرابات والمشاكل الداخلية تؤثر سلبا على المؤسسة .

### الجدول رقم 18 : يبين العوائق التي تحول دون تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الإشاعات	15	39.47
الأزمات	9	23.68
المشاكل الداخلية بين الموظفين	14	36.84
المجموع	38	100

يوضح الجدول أعلاه العوائق التي تحول دون تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة ، حيث نلاحظ أن الإشاعات التي قدرت نسبتها 39.47% وهي تمثل أكبر عائق ، وهذا راجع لاهتمام الجماهير الخارجية لمؤسسة اتصالات الجزائر ، بما يصدر من إشاعات ، أما النسبة المئوية ،

فتمثلت بـ 63.84% للمشاكل الداخلية بين الموظفين وهذا راجع إلى أن الموظف لا يشعر بالراحة داخل المؤسسة بسبب المشاكل ، أما أصغر نسبة فتمثلت في الأزمات بنسبة 23.68% وهي تلك الأزمات المتعلقة بشبكات الاتصال مثل الانقطاع المتواصل لشبكات الاتصال .

**الجدول رقم 19 : يبين المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال في تشكيل صورة المؤسسة**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
وسائل الاتصال	10	26.31
نوع الاتصال	10	26.31
طبيعة الاتصال	18	47.36
المجموع	38	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال في تشكيل صورة حسنة للمؤسسة تتمثل في طبيعة الاتصال بنسبة 47.36 وهذا راجع إلى طبيعة الاتصال التي خلقت حواجز بين المستويات الإدارية المختلفة أما النسبة المئوية وتمثلت في نوع ووسيلة الاتصال بنسبة 26.31% ، وهذا راجع إلى توفر وسائل الاتصال في المؤسسة.

**جدول رقم 20 : يوضح كيفية تحسين صورة المؤسسة الخارجية**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
حسن استقبال الزبون	20	52.63
تحسين الخدمات وتنويعها	30	78.94
تقديم الخدمات الجبائية	27	71.05
تحسين نوعية الاتصال وتسهيله للجمهور الخارجي	12	31.57
الاعتماد على التقنيات الحديثة	10	26.31
الإهتمام بالرأي الخارجي	17	44.73
القضاء على مركزية القرارات في المؤسسة	15	39.47
محاولة القضاء على صراعات والمشاكل الداخلية في المؤسسة	12	31.57
المجموع	143	100

من خلال السؤال الأخير حول كيفية تحسين صورة المؤسسة الخارجية حسب رأي المبحوثين والذي كان مفتوحاً حتى تترك للمبحوثين الإجابة عنه بكل حرية كانت هناك مجموعة كبيرة من الآراء والاقتراحات حول طريق التي تمكن المؤسسة من تحسين صورتها الخارجية ، وقد حولنا جمعها في الجدول أعلاه من خلال المعطيات الواردة في الجدول نجد أن نسبة كبيرة من أفراد

العينة ترى أن تحسين الخدمات وتنويعها تعد أهم وسيلة لتحسين صورة المؤسسة الخارجية ، وقد قدرت بـ 78.94% لتترك مجال للجمهور أن يختار الخدمة التي تناسبه ، وهناك كذلك تقديم الخدمات المجانية ، والتي قدرت نسبتها بـ 71.05% وهي أهم الوسائل التي تعمل على تحسين صورة المؤسسة الخارجية وأيضا حسن استقبال الزبون والتي قدرت نسبتها بـ 52.63% مما ينعكس على تقديم خدمات جديدة تحسن من صورة المؤسسة وفي المقابل أيضا نجد أن نسبة 44.73% قد اهتموا بالرأي الخارجي من أجل تحسين صورة المؤسسة وأيضا نجد أن القضاء على مركزية القرارات في المؤسسة والتي قدرت بـ 39.47% لأن هذا تفسير طبيعة نظام المؤسسة ونجد من مشاركة العمال في شؤون المؤسسة في حسن نجد أن نسبة تحسين نوعية الاتصال وتسهيله للجمهور الخارجي ومحاولة القضاء على صراعات والمشاكل الداخلية في المؤسسة التي قدرت بـ 31.57% والتي من شأنها أن تؤثر على استقرار العمال في عملهم وعلى نوعية وجودة العمل المقدم إضافة إلى أن ذلك يؤثر على نفسية العمال مما ينعكس سلبا على معاملاتهم لزبائن . ومنه نستنتج أن هذه الآراء تساعد على تحسين صورة المؤسسة .

#### ثانيا : النتائج العامة للدراسة :

بعد القيام بتحليل نتائج الجداول المتعلقة بموضوع دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي توصلنا إلى النتائج التالية :

#### 1) النتيجة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول :

ومن خلال عرض النتائج الجداول المتعلقة بالتساؤل الأولي والمتمثلة في : كيف تساهم الإستراتيجية الاتصالية في بناء صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي اتضح لنا من خلال الإجابات الواردة في هذا المحور أن الإستراتيجية الاتصالية ساهمت في بناء صورة المؤسسة ، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والمبادئ التي تعتمدها مؤسسة الاتصالات الجزائرية من أجل بناء صورة جيدة للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي، وهذا ما اتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 7-8-9 ) ، وذلك من خلال الاتصال الدائم بين الإدارة والعمال بالإضافة إلى نوع الاتصال الغالب داخل المؤسسة وهو الاتصال الرسمي ، وهذا يدل على أن أفراد العينة تربطهم علاقات رسمية مرتبطة بالعمل ، أما فيما يخص وسائل الاتصال بين العمال وحسب العينة فهي وسائل الانترنت والاتصال المباشر ، وفي الأخير الهاتف ، ومنه الاستراتيجية الاتصالية ساهمت في بناء صورة حسنة وجيدة لدى الجمهور الخارجي من خلال مجموعة من المبادئ والإجراءات ، ومنه نستنتج أننا أجبنا على التساؤل الأول : كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في بناء صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ؟ .

## (2) النتيجة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

والمتمثل في : ماهي وسائل الاتصال المعتمدة لترسيخ شعار المؤسسة لدى الجمهور الخارجي يتضح لنا من خلال الجداول رقم ( 11-12-13-14-15-16) أن الخطوات الاتصالية المعتمدة لترسيخ شعار المؤسسة لدى الجمهور الخارجي هو إيصال المعلومات والقرارات للمحيط الخارجي وتقديم المعلومات والخدمات لزيائننا ، بالإضافة إلى الإشهار والرسائل الإلكترونية واللقاءات الصحافية والزيارات الدورية للمحيط الخارجي ، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بخطواتها الاتصالية لترسيخ شعار المؤسسة وتحسين صورتها الخارجية لدى متعاملها ، وعليه فنجاح الخطوات الاتصالية سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة . ومنه نستنتج أننا تمكنا من الإجابة عن التساؤل الثاني وهو: ما هي الخطوات الاتصالية المعتمدة لترسيخ شعار المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ؟

## (3) النتيجة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث :

والمتمثل في : ما هي العراقيل التي تواجه الاتصال المؤسسي في تدعيم صورة المؤسسة؟ . من خلال الجدول رقم ( 17-18) يتبين لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعاني من صعوبات تعيق اتصالها الخارجي وهو ما صرح به أفراد العينة ، حيث نجد أن أحد الأسباب هي الإشاعات والمشاكل الداخلية بين الموظفين والأزمات مثل الانقطاع المتواصل لشبكات الاتصال ، أما عن أصعب خطر يهدد مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف هو مسألة التحكم في التقدم التكنولوجي ، وعليه فإن إدارة المؤسسة تعمل على التغلب على عوائق الاتصال بتنسيق وتخطيط برامج تساعد في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف باعتبارها مؤسسة خدمتية . وعليه نستنتج أننا تمكنا من الإجابة على السؤال الثالث : ما هي أهم العراقيل التي تواجه الاتصال المؤسسي في تدعيم صورة المؤسسة .

وبعد عرضنا للنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة والتي أجابت على الأسئلة الفرعية التي أثارت الدراسة ، وبناء على ذلك سنقدم الإجابة عن السؤال المركزي التي تمحورت حوله الدراسة وهو : دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ، وعليه فإن بناء على ما سبق يمكن القول أن الاتصال المؤسسي له دور في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي كون الاتصال المؤسسي يمثل نقطة وصل بين المؤسسة والمحيط الخارجي إذ يلعب دورا مهما في زيادة تحقيق الكفاءة والفاعلية الكبيرة من أجل إدراك أهداف المؤسسة .

وأخيرا يمكن الإشارة إلى أن موضوع الاتصال المؤسساتي ودوره في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف ، قد حققت أهدافها نوعا ما خاصة في التعريف بالمؤسسة وتحسين صورتها الخارجية .

# الختامة

وفي ختام بحثنا هذا والمتعلق بدور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ، ومن خلال الفصول الأربعة التي احتواها . تمت معالجة هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف على اعتبار أن الاتصال بشكل عام يشكل عنصرا ما في حياتنا الاجتماعية بكل مستوياتها ، وعنصر أهم بالنسبة للمؤسسات على اختلافها ، وعنصر أكثر خصوصية بالنسبة للتنظيم الإداري من خلال الاتصال الداخلي (الموظفين) والخارجي (المواطنين أو بقية المؤسسات) ، لذلك فإن دراستنا هذه استقت أهميتها من قيمة الموضوع في حد ذاته إذ تعمل المؤسسات على تجسيد ورفع قيمة الاتصال المؤسسي بجوانبه المتعددة في محاولة منها لجعل نظامها يتناسب مع ما تم تسطيره من أهداف .

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### 1. الكتب :

- 1) أحمد خاطر ، عاصم الأعواصي وآخرون، مبادئ الإدارة العاملة ، بغداد ، 1978 .
- 2) جود غرت عطري ، أساليب البحث العلمي ، مفاهيمه أدواته ، طرق الإحصائية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 3) خيرى خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997.
- 4) ربحي مصطفى وآخرون : مناهج وأساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2000.
- 5) سليمان صالح : وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهني ، مكتبة الفلاح ، الكويت ، ص 17.
- 6) صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي للجامعيين ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ، الجزائر ، 2003.
- 7) صالح الشيخ ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها بحث مقدم لنيل درجات الدبلوم في العلاقات العامة الأكاديمية الدولية ، 2009، ص 4.
- 8) صالح الشنكشي : العلاقات الإنسانية في الإدارة ، دار الفكر العربي ، بيروت ، 1978.
- 9) صمونيل حبيب : كيف تكون علاقات ناجحة مع الناس ، ط1، دار الثقافة ، القاهرة .
- 10) عبد الرزاق عبد الباقي : الاتصالات في مجال الإدارة ، مركز البحوث الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة ، 1973 .
- 11) عبد الرحمن عشوي ، علم النفس والإنسان ، دار الجامعة للطباعة والنشر ، 1993.
- 12) عبد الرزاق محمد الدليهي ، العلاقات العامة في التطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 13) عبد السلام الوقعن ، محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث ، ط 1 ، الإسكندرية ، 2000 .

- 14) عبد الغاني سيونس عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 1993.
- 15) عزام أبو الحمام ، الإعلام والمجتمع ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، طبعة الأردن ، عمان، 2011 .
- 16) عاطف علالي العبد ، الاتصال والرأي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995.
- 17) علي الباز : العلاقات العامة والرأي العام، دار الشعاع الفنية ، ط 1 ، الإسكندرية ، 2002.
- 18) علي عوجة : العلاقات العامة والصورة الذهنية ، عالم الكتب ، ط2، مصر ، 1997.
- 19) علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، منهج تحليلي ، المنطقة ، الإدارة والناس ، ط2، مكتبة عين الشمس ، القاهرة، 1975.
- 20) علي السليمي : السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة .
- 21) فاتن فاروق عتريس ، وميسون محمد قطب ، الصورة الذهنية للعلامات التجارية على شبكة الانترنت بين العولمة وتحديات العصر، مقدم إلى المؤتمر الدولي السادس للتعليم بالانترنت ، 3.4. سبتمبر 2008.
- 22) فاطمة حسين عواد الاتصال والإعلام التسويقي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، عمان .
- 23) فؤاد الشيخ وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط5، مركز الكتب الأردني ، 1945.
- 24) عباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الإداري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1402.
- 25) محمد محمود الحيلة ، التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية ، دار الكتاب الجامعي ، ط 1 ، الإمارات العربية المتحدة ، 2001.
- 26) مراد بوعباش : العلاقات الإنسانية في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 1991-1992 .
- 27) مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية مؤسسة الوراق، ط1، عمان ، الأردن ، 2000.
- 28) محمد مجال الفار ، المعجم الإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
- 29) محمد سلطان : العلاقات العامة ووسائل الاتصال ، دار المسيرة ط1 ، عمان ، 2011.

- 30) مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1921.
- 31) محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1997.
- 32) محمد فريد الصحن : العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) ، دار الجامعية ، مصر ، 2003
- 33) محمد منير حجاب : الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، مصر ، 2007.
- 34) محمد منير حجاب ، سحر محمد وهدي ، المداخل الإنسانية للعلاقات العامة ، دار الفجر القاهرة ، 1995.
- 35) ناجي معلا ، الإدارة علامات الشهرة ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط 1 ، الأردن ، 2013.
- 36) نبيل الحسيني البخار: الإدارة ، الشركة العربية لنشر والتوزيع ، مصر ، 1993.
- 37) يسرى عامر الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، المدينة المنورة ، 1986.

### ثانيا : الرسائل الجامعية

- 1) بلحاجي وهيبه ، الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني، بحث أكاديمي مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بكلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2000.
- 2) حايثي هدى ، الاتصال المناسباتي (الحديث) ودوره في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ، بحث أكاديمي مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر ل.م.د ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الإنسانية ، سنة 2016.
- 3) فرح فريحي : اتصال المؤسساتي وأثره على الجمهور الخارجي ، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر نظام ل.م.د ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2015 ، 2016، نسخة إلكترونية .
- 4) غريب وهيبه : مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان بيئة العمل وتأثيرها على الاتصال التنظيمي للمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، فرع القالة ،  
سن جامعية 2015-2016.

### ثالثا : القواميس والمعاجم

- 1) المعجم الوسيط ، معجم اللغة العربية بالقاهرة ، ط2011، .
- 2) معجم المعاني ، معجم عربي ، عربي .

### رابعا : الكتب الفرنسية

- 1) Alex muchieli : psycho sociologie des organisations edition  
organisation, n78 , paris 1978 .
- 2) Amine bartoliocit ,
- 3) Renault saint subifi sociologie de l'entreprise , 2em edition  
presses de sciences politique edition dolloz France 1997 .

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

التخصص : علم اجتماع الاتصال

مقابلة موجهة إلى : رئيس مكتب القباضة الرئيسية

عنوان المذكرة :

دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى  
الجمهور الخارجي بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

بتاريخ : 2020/02/15

تحت إشراف الأستاذة:

مناعي وسيلة

من إعداد الطالبة :

• عمارة رندة

السنة الجامعية : 2020/2019

## المحور الأول : البيانات الشخصية حول رئيس مكتب القباضة الرئيسية

1. الجنس : ذكر
2. السن : 43 سنة
3. مكان الإقامة : الطارف
4. الحالة المدنية : متزوج
5. المستوى التعليمي : جامعي
6. الخبرة المهنية : 19 سنة

## المحور الثاني : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

وقد شمل هذا المحور على الأسئلة التالية :

1. متى أنشئت المؤسسة ؟
2. ما هو العدد الإجمالي للعاملين ؟
3. كم عدد أقسام المؤسسة ؟
4. كيف يتم تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المؤسسة ؟
5. هل يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص العمل ؟
6. ما هي المهام التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ؟
7. هل يعتمد الموظفين عند أداء عملهم على وسائل التكنولوجيا والاتصال ؟
8. ما طبيعة العلاقة التي تربط الموظفين بالإدارة ؟