

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع الإتصال
بغنوان:

دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن
دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الطارف -

تحت إشراف الأستاذ:

د. يونس سمير

إعداد الطالبتان:

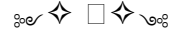
- براح سلسيل
- لكريد فريال

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الصفة	الرتبة	جامعة الانتساب
لعيدي إدريس	رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
سمير يونس	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
خالد أونيسي	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

السنة الجامعية: 2026/2025





الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، وجعل لي في طريق العلم نورًا وهداية.

أهدي ثمرة جهدي وتعبني إلى أغلى إنسانة في حياتي، إلى من كان دعاؤها سرّ نجاحي، ونور دربي، أُمي الحبيبة بوحادب فهيمة، التي علمتني أن الصبر مفتاح الفرج، وأن الأمل لا يخيب مع التوكل على الله.

وإلى أبي العزيز لكريد سمير، سندي وفخري وقدوتي، الذي لم يبخل عليّ يومًا بالدعم والمساندة، فكان لي القوة بعد الله، أطل الله في عمره وحفظه لي.

وإلى أخي الوحيد الجميل مهدي، رفيق الروح وطمأنينة القلب، الذي كان أخًا وصديقًا وسندًا، فله مني كل الحب والامتنان.

وإلى جدتي الحنونة، نبع الدفء والحنان، التي كانت كلماتها الطيبة ودعواتها المباركة تبعث في نفسي القوة والعزيمة، أطل الله في عمرها وأدامها تاجًا فوق رأسي.

كما أهدي هذا العمل إلى كل من وقف بجانبني، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، وكان له أثر جميل في مسيرتي وإنجاز هذه المذكرة.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف يونس، على توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

وإلى كل قلب أحبني بصدق، وتمنى لي الخير والنجاح... أهدي هذا الإنجاز بكل فخر ومحبة.

— لكريد فريال —

❀ ❀ الإهداء ❀ ❀

الحمد لله الذي وفقتني لإتمام هذا العمل، وأعانني على بلوغ هذه اللحظة التي أقطف فيها
ثمرة جهدي وتعبتي.

أهدي هذا الإنجاز بفخر واعتزاز وامتنان:

إلى من سهرت وتعبت من أجلي، وكانت مصدر الحنان والقوة في حياتي، أُمي الغالية
"بلعابد منيرة"، أطال الله في عمرها وأدامها نورًا يضيء حياتي.

إلى أبي العزيز "طارق"، الذي تعب وكافح من أجلنا، وتحمل الكثير لتوفير كل ما نحتاجه،
حفظه الله وأدامه سندًا وفخرًا فوق رؤوسنا.

إلى زوجي الغالي "شعبان"، الذي كان إلى جانبي بكل صبر واهتمام، وساندني في كل
خطواتي، فله مني أصدق مشاعر الامتنان والتقدير.

وإلى إخوتي الأعزاء، الذين كانوا دائمًا مصدر دعم ومحبة وتشجيع، فوجودهم كان سندًا
لي في كل الأوقات.

كما أهدي هذا العمل إلى مشرفنا الأستاذ "يونس سمير"، عرفانًا بجهوده وتوجيهاته
القيّمة التي ساهمت في إنجاز هذا العمل.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، أهدي ثمرة جهدي بكل حب
وتقدير.

❀ ❀ _____ ❀ ❀

برابح سلسبيل

❀ ❀ _____ ❀ ❀

❖ ❖ الشكر والتقدير ❖ ❖

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، الذي أرسله الله نوراً وهداية للعالمين

وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف "يونس سمير"، على إشرافه القيم، وتوجيهاته السديدة، وصبره الكبير طوال فترة إنجاز هذه المذكرة

فقد كان لدعمه المتواصل، ونصائحه العلمية والمنهجية، الأثر الكبير في إتمام هذا العمل على أحسن وجه، فجزاه الله عنا خير الجزاء

كما نعبر له عن بالغ احترامنا وعظيم امتناننا لما بذله من جهد ووقت، سائلين الله تعالى أن يوفقه ويبارك في مسيرته العلمية والمهنية

فله منا كل الشكر والتقدير والاحترام

❖ ❖ ————— ❖ ❖

فهرس المحتويات

الإهداء.....	
الشكر والتقدير	
قائمة المحتويات.....	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
ملخص الدراسة (باللغة العربية والفرنسية).....	
مقدمة	16
الفصل الأول: مدخل عام للدراسة.....	18
تمهيد	19
أولا : الاشكالية.....	20
ثانيا: مفاهيم الدراسة	22
ثالثا: المقاربة النظرية.....	34
رابعا: الدراسات السابقة والمشابهة	37
خلاصة.....	50
الفصل الثاني: ماهية الاتصال الداخلي.	51
تمهيد	52
أولا: مبادئ الإتصال الداخلي	53
ثانيا : أنواع الاتصال الداخلي.....	55
ثالثا: خصائص الإتصال الداخلي	59
رابعا: شبكات الاتصال الداخلي	60

65	خامسا: أهداف الاتصال الداخلي
68	سادسا: وظائف الاتصال الداخلي
69	سابعا: أساليب الاتصال الداخلي
70	ثامنا: وسائل الاتصال الداخلي
73	تاسعا: أهمية الاتصال الداخلي
74	عاشرا: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينها
76	الحادي عشر: دور الاتصال في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة
79	خلاصة
80	الفصل الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة
81	تمهيد
82	أولا: نشأة وتطور مصطلح الصورة الذهنية
83	ثانيا: أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة
85	ثالثا: مكونات الصورة الذهنية المؤسسة
86	رابعا: خصائص الصورة الذهنية المؤسسة
88	خامسا: وظائف الصورة الذهنية للمؤسسة
91	سادسا: أهمية الصورة الذهنية المؤسسة
92	سابعا: متطلبات بناء الصورة الذهنية للمؤسسة
93	ثامنا: شروط إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة
95	خلاصة
96	الفصل الرابع: التناول المنهجي والميداني للدراسة
97	تمهيد
98	أولا : التناول المنهجي للدراسة

1- طبيعة الدراسة.....	98
2- منهج الدراسة.....	99
3- أدوات الدراسة.....	101
4- مجالات الدراسة.....	104
5- عينه الدراسة.....	105
ثانيا: عرض وتحليل البيانات.....	114
1- عرض وتحليل بيانات التساؤل الأول.....	114
2- عرض وتحليل بيانات التساؤل الثاني.....	125
ثالثا: التفسير في ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة.....	132
1- التفسير في ضوء المقاربة النظرية.....	132
2- التفسير في ضوء الدراسات السابقة.....	133
خلاصة.....	135
النتائج العامة للدراسة.....	136
الخاتمة.....	140
قائمة المراجع.....	124
الملاحق.....	151

فهرس الأشكال

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	مبادئ الاتصال الداخلي	54
02	الاتصال الصاعد	56
03	الاتصال النازل	57
04	الاتصال الأفقي	57
05	أنواع الاتصال الداخلي	58
06	خصائص الاتصال الداخلي	60
07	يمثل شبكة السلسلة	61
08	شبكة العجلة	62
09	شبكة y	62
10	شبكة الدائرة	63
11	الشكل المتكامل المتشابك (الدائري المتداخل)	64
12	شبكات الاتصال الداخلي.	65
13	الأهداف الكبرى للاتصال الداخلي	66
14	وظائف الاتصال الداخلي	69
15	أساليب الاتصال الداخلي	70
16	وسائل الاتصال الداخلي	73
17	معوقات الاتصال الداخلي	75
18	دور الاتصال في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة	78
19	أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة (تصنيف جيفكنز)	84
20	مكونات الصورة الذهنية المؤسسة	86
21	خصائص الصورة الذهنية المؤسسة	88
22	وظائف الصورة الذهنية	89
23	وظائف أخرى للصورة الذهنية للمؤسسة	91
24	متطلبات بناء الصورة الذهنية المؤسسة	93

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الزبائن حسب متغير الجنس	105
02	توزيع الزبائن حسب متغير العمر	106
03	توزيع الزبائن حسب المستوى التعليمي	107
04	توزيع الزبائن حسب متغير المهنة	107
05	توزيع المبحوثين حسب مدة التعامل مع الوكالة	108
06	توزيع الزبائن حسب نوع الخدمة المستفاد منها	108
07	توزيع الزبائن حسب عدد التعاملات مع الوكالة	109
08	توزيع الموظفين حسب متغير الجنس	110
09	توزيع الموظفين حسب متغير العمر	110
10	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	111
11	توزيع الموظفين حسب المنصب	111
12	توزيع الموظفين حسب الاقدمية في المؤسسة	112
13	توزيع الموظفين حسب نوع التوظيف	112
14	المبادئ التي يقوم عليها الاتصال الداخلي الموجه نحو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن	113
15	وضوح المبادئ بالنسبة للموظفين	114
16	أهداف الاتصال الداخلي الخاص لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن	114
17	تتوفر المؤسسة على مصلحة تهتم بالاتصال الداخلي الموجه لتحسين صورتها	115
18	الهدف الرئيسي الذي تسعى اليه المؤسسة في ميدان الاتصال الداخلي	115
19	أنواع الاتصال الداخلي الأكثر تأثيرا في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن	116
20	أهم خصائص الاتصال الداخلي الأكثر فعالية تجاه الزبائن	116
21	طبيعة شبكة الإتصال الداخلي فيما يخص تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة	117
22	مساهمة وظائف الاتصال الداخلي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الزبائن	118
23	أساليب الاتصال الداخلي المتبعة من أجل تحسين صورة المؤسسة	118
24	مدى فعالية أساليب الاتصال الداخلي المتبعة في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن	119
25	وسائل الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في تحسين صورة المؤسسة	120
26	الإتصال الداخلي ومظاهر تأثيره الإيجابي في تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن	121
27	دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة	121

122	أهم العقبات التي تواجه الاتصال الداخلي من أجل تحسين صورتها لدى الزبائن	28
123	إقتراحات المبحوثين لتحسين صورة المؤسسة	29
124	تقييم طبيعة تعاملات الوكالة مع الزبائن	30
124	الانطباع الاول عن إتصالات الجزائر	31
125	تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة مع مرور الوقت	32
125	مستوى سمعة إتصالات الجزائر بين الزبائن	33
126	مدى تميز إتصالات الجزائر بالجودة والكفاءة	34
126	مصادقية والشفافية إتصالات الجزائر مع زبائنها	35
127	تقييم نظرة الزبائن نحو إتصالات الجزائر	36
127	عوامل تغير صورة الزبون عن إتصالات الجزائر	37
128	واقع خدمات إتصالات الجزائر والإشهارات الإعلامية	38
128	تأثير صورة إتصالات الجزائر على رغبة الزبون في استخدام خدماتها	39
129	تشجيع وتوصية الزبون بالإشتراك في خدمات إتصالات الجزائر	40
129	وتيرة الخدمة لدى إتصالات الجزائر	41
130	أبرز انشغالات الزبائن مع إتصالات الجزائر	42
130	إقتراحات الزبائن لتحسين صورة إتصالات الجزائر	43

ملخص الدراسة (بالغة العربية والفرنسية):

إن الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي داخل أي مؤسسة يعد من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن، وتعزيز العلاقة بينهما. وينعكس حسن التواصل بين الإدارة والموظفين على جودة الخدمات المقدمة للزبائن وعلى الصورة الذهنية التي يكونونها تجاه المؤسسة.

لذلك اهتمت هذه الدراسة بمعرفة دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الطارف .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن، والكشف عن أهمية الاتصال بين الإدارة والموظفين في تحقيق رضى الزبائن وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بإعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة لجمع المعلومات المتعلقة بها. كما تم استخدام مجموعة من أدوات الدراسة والمتمثلة في: استبيان وإستمارة بالمقابلة والملاحظة لجمع البيانات من المبحوثين.

لقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي وزبائن الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر الطارف وشملت عينة الدراسة 30 موظفا وهم كل موظفين الوكالة حيث وزعت عليهم أداة إستبيان و 20 زبونا تم إختيارهم بطريقة غير عشوائية بالتحديد عينة عرضية بالصدفة، قصد التعرف على آرائهم حول واقع الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

الدراسة تقدم على طرح التساؤل الرئيسي:

هل ساهم الاتصال الداخلي على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الطارف- في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن؟

والتساولين الفرعيين:

1- ما هو واقع الاتصال الداخلي الموجه الى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن ؟

2- ما هي طبيعة الصورة الذهنية لدى زبائن المؤسسة؟

تم الاجابة عن التساؤل الرئيسي والتساولين الفرعيين والوصول الى نتائج الدراسة التي فسرت موضوع البحث وتتمثل في:

• النتيجة الفرعية الأولى:

- الاتصال الداخلي الموجه إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن يعتبر فعال نسبيا.

- النتيجة الفرعية الثانية :

- الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن هي إيجابية نسبيا.

- النتيجة العامة:

ساهم الإتصال الداخلي على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- الطارف- في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن.

الكلمات المفتاحية:

الدور - الإتصال - الإتصال الداخلي - تحسين الصورة - الصورة الذهنية - المؤسسة - الموظفين - الزبائن.

Résumé:

Le rôle joué par la communication interne au sein de toute institution constitue l'un des facteurs les plus importants contribuant à l'amélioration de l'image mentale de l'entreprise auprès des clients et au renforcement de la relation entre les deux parties. Une bonne communication entre l'administration et les employés se reflète directement sur la qualité des services fournis aux clients ainsi que sur l'image qu'ils se construisent de l'institution.

C'est dans cette perspective que cette étude s'est intéressée à la connaissance du rôle de la communication interne dans l'amélioration de l'image mentale de l'institution auprès des clients de l'agence commerciale d'Algérie Télécom à El Tarf.

Cette étude vise à identifier la contribution de la communication interne dans l'amélioration de l'image mentale de l'entreprise auprès des clients, ainsi qu'à mettre en évidence l'importance de la communication entre l'administration et les employés dans la réalisation de la satisfaction des clients et le renforcement de leur confiance envers l'institution.

Pour mener cette recherche, la méthode de l'enquête sociale a été adoptée, étant considérée comme la plus appropriée pour étudier ce phénomène et collecter les informations nécessaires. Plusieurs outils de recherche ont été utilisés, notamment le questionnaire, l'entretien et l'observation, afin de recueillir les données auprès des personnes interrogées.

La population de l'étude était constituée des employés et des clients de l'agence commerciale d'Algérie Télécom à El Tarf. L'échantillon comprenait 30 employés représentant l'ensemble du personnel de l'agence, auxquels un questionnaire a été distribué. Il comprenait également 20 clients choisis selon une méthode non aléatoire, plus précisément un échantillon occasionnel, dans le

but de connaître leurs opinions sur la réalité de la communication interne et son rôle dans l'amélioration de l'image mentale de l'institution.

L'étude s'est appuyée sur la problématique principale suivante :

La communication interne au niveau de l'agence commerciale d'Algérie Télécom – El Tarf a-t-elle contribué à améliorer l'image mentale de l'entreprise auprès des clients ?

Deux questions secondaires ont également été posées :

1. Quelle est la réalité de la communication interne orientée vers l'amélioration de l'image mentale de l'entreprise auprès des clients ?
2. Quelle est la nature de l'image mentale des clients concernant entreprise?

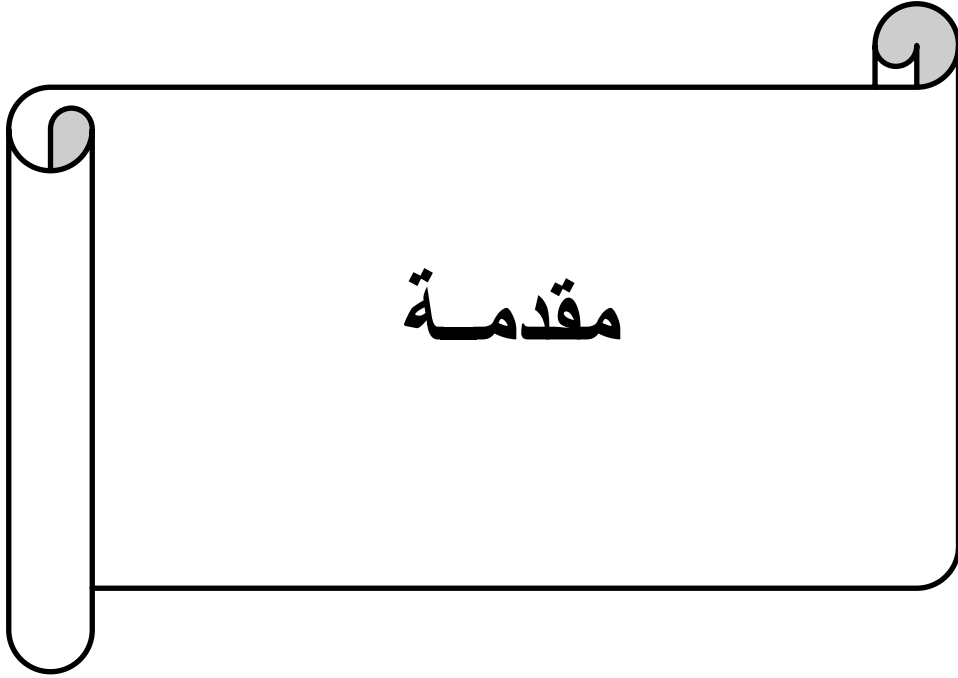
Les réponses apportées à la problématique principale et aux questions secondaires ont permis d'aboutir aux résultats suivants :

- Premier résultat secondaire :
 - La communication interne orientée vers l'amélioration de l'image mentale de l'entreprise auprès des clients est relativement efficace.
- Deuxième résultat secondaire :
 - L'image mentale de l'entreprise auprès des clients est relativement positive.
- Résultat général :

La communication interne au sein de l'agence commerciale d'Algérie Télécom – El Tarf – a contribué à améliorer l'image mentale d'entreprise auprès des clients.

Mots-clés:

Rôle – Communication – Communication interne – Amélioration de l'image – Image mentale – entreprise – Employés – Clients.



مقدمة:

من السمات البارزة التي تميز مجتمعاتنا المعاصرة الارتباط الوثيق بين الإنسان والإعلام بمختلف أبعاده ووسائله خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم في مجال المعلومات والاتصالات فقد ساهم التطور العلمي في تعزيز دور الإعلام داخل المؤسسات بمختلف أنواعها حيث أصبح يشكل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليات الأهداف.

يعد الإعلام الداخلي أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير شؤونها باعتباره العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية والموظفين، بما يضمن وضوح الرؤية وتحقيق الانسجام التنظيمي، كما أن فعالية الإتصال الداخلي لا تنعكس فقط على الأداء الداخلي للمؤسسة بل تمتد آثارها إلى الخارج، خاصة فيما يتعلق بالصورة الذهنية التي تتشكل لدى الزبائن حول المؤسسة.

فالصورة الذهنية للمؤسسة ليست وليدة الصدفة، بل هي نتيجة تراكمات إعلامية وسلوكية، تعكس مستوى التنظيم والتنسيق داخلها، فكلما كان الإتصال الداخلي فعالاً ومنظماً انعكس ذلك إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وعلى طريقة تعامل الموظفين مع الزبائن، مما يسهم في بناء صورة إيجابية تعزز مكانة المؤسسة في محيطها التنافسي.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن من خلال دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لـ "اتصالات الجزائر" بالطارف.

جاء اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي داخل المؤسسات، ومعرفة تأثير الإتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة، والرغبة في استكشاف أثر الإتصال الداخلي داخل المؤسسة ومدى انعكاسه على نظرة الزبائن لها، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية النظرية والعملية لموضوع الإتصال الداخلي وعلاقته بالصورة الذهنية للمؤسسة من خلال انطباعات الزبائن.

ومحاولة الوصول إلى نتائج تساعد المؤسسة في تطوير اتصالها الداخلي، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في تغيير نظرة الزبائن وتحسين صورة المؤسسة، إضافة إلى المساهمة في إثراء الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالاتصال والصورة الذهنية للمؤسسة ومساعدة المؤسسات على التعرف على نقاط القوة والضعف في نظام الاتصال الداخلي لديها، لقد اشتمل موضوع بحثنا على أربعة فصول وفق الخطة المعتمدة كما يلي:

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة يتضمن طرح الإشكالية والمقاربة النظرية، ومفاهيم الدراسة، وأهم الدراسات السابقة، واختتم بخلاصة

الفصل الثاني: بعنوان ماهية الاتصال الداخلي، اشتمل تمهيد ثم مبادئ الاتصال الداخلي، وأنواعه وخصائصه وشبكاته وأهدافه ووظائفه وأساليبه ووسائله ومعوقاته وطرق تحسينه، إضافة إلى دور الاتصال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، ثم خلاصة الفصل الثاني.

الفصل الثالث: بعنوان الصورة الذهنية للمؤسسة، تناول نشأة وتطور الصورة الذهنية وأنواعها ومكوناتها وخصائصها وأهدافها وأهميتها، ومتطلبات بنائها، شروط إدارتها ثم ختم بخلاصة الفصل.

الفصل الرابع: يتضمن الجانب المنهجي والميداني للدراسة، افتتح بتمهيد، ثم طبيعة الدراسة ومنهجها وأدواتها ومجالها وعينيتها، يليه عرض وتحليل البيانات، ثم التفسير في ضوء مقارنة والدراسات السابقة وصولاً إلى الخلاصة.

النتائج العامة والخاتمة. لقد واجهتنا صعوبات عند الانتقال إلى الميدان، حيث أن مؤسسة سونلغاز رفضت لنا في البداية السماح بإجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسساتها، وبعدها لجأنا إلى مؤسسة اتصالات الجزائر وقبلوا طلبنا.

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة.

تمهيد

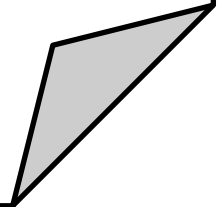
أولاً: الإشكالية.

ثانياً: مفاهيم الدراسة.

ثالثاً: المقاربة النظرية.

رابعاً: الدراسات السابقة والمشابهة.

خاتمة.



تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي احد المكونات الاساسية في التنظيمات الحديثة لما له من دور في تعزيز التنسيق بين الموظفين وتحسين الاداء داخل المؤسسة. وتكتسي فعاليته أهمية خاصة باعتبارها تنعكس على جودة الخدمات المقدمة مما يؤثر في الصورة الذهنية التي تتشكل لدى الزبائن تجاه المؤسسة. يخصص هذا الفصل لمعالجة الاشكالية العامة للدراسة، وكذلك ضبط المفاهيم الاساسية المرتبطة بالاتصال الداخلي والصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن، مع الإعتماد على المقاربة النظرية لتفسير طبيعة العلاقة بين الاتصال داخل المؤسسة وإنعكاساته على إدراك الزبائن لها، كما يتضمن الفصل إستعراضاً لأهم الدراسات السابقة والمثابفة قصد تدعيم الإطار النظري للدراسة والإستفادة من نتائجها.

أولا : الاشكالية:

يشهد عالم المؤسسات في العصر الراهن تحولات متسارعة فرضتها التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والمنافسة الشديدة بين المؤسسات، الأمر الذي جعل من الصورة الذهنية عاملا أساسيا في ضمان الاستمرارية وبناء الثقة مع الزبائن. ولم تعد هذه الصورة تبني فقط عبر الاتصال الخارجي بل أصبحت ناتجة بالدرجة الأولى عن فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة باعتباره الاداة التي تنظم العلاقات بين الإدارة والموظفين وتنسق الجهود وتوحد الرؤية والقيم المؤسسية.

يعد الاتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية ورفع مستوى الانتماء والرضا الوظيفي مما قد ينعكس ايجابا على سلوك الموظفين وطريقة تعاملهم مع الزبائن وبالتالي على الصورة التي تتشكل لدى هؤلاء الزبائن عن المؤسسة. فكل خلل في الاتصال الداخلي قد يؤدي الى تشويه الصورة الذهنية في حين أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تقديم صورة ايجابية متماسكة وموثوقة عن المؤسسة.

يراد بالاتصال الداخلي في هذه المذكرة هو جميع الأنشطة والعمليات التواصلية المنظمة داخل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الطارف بين الموظفين والادارة، والتي تهدف الى تبادل المعلومات والتوجيه وبناء فهم مشترك بحيث ينعكس هذا التواصل على سلوك الموظفين وطريقة تعاملهم مع الجمهور الخارجي وبالتالي قد يساهم في تحسين صورة المؤسسة لديهم والجمهور العام بصفة عامة.

وفي هذا الصدد هناك العديد من الدراسات السابقة التي اثبتت دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الذهنية لدى الزبائن والتي من أهمها دراسة حميدة بلقلي 2019 تحت عنوان: " دور الاتصال الداخلي وتحسين صورة المؤسسة والتي وقفت على نتائج من أبرزها:¹

- وجود علاقة تشاركية بين الإدارة والموظفين وطرح انشغالاتهم وحل مشاكلهم.
- مساهمة وسائل الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة لدى الموظفين.
- سعي الاذاعة المحلية لترسيخ صورة إيجابية لدى جمهورها و أصحاب القرار.

¹ حميدة بلقلي، دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دراسة ميدانية مؤسسة الإذاعة المحلية - الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، إشراف حرية بن حمزة، الجزائر، 2018/2019، ص ص 15-99.

هناك دراسة أخرى لمانع فاطمة (2015) تحت عنوان: " العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة والتي و وقفت على نتائج من أبرزها¹:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مبادئ العلاقات العامة والصورة الذهنية للموظفين.
- تعد الصورة الذهنية الانطباع العام الذي يتكون في ذهن الفرد اتجاه مؤسسة أو منتج نتيجة تراكم المعلومات والتجارب والرسائل الاتصالية المباشرة والغير مباشرة، وهي لا تعكس الواقع الموضوعي فقط بل تتشكل أيضا وفق إدراك الفرد ومشاعره وخبراته السابقة مما يجعلها عامل مؤثرا في توجيه سلوكياته وقراراته.
- يقصد بالصورة الذهنية في هذه الدراسة مجموع الانطباعات والتصورات التي يحملونها زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف والتي يمكن الوقوف عليها من خلال مؤشرات مثلث الرضا عن الخدمات وتقييمهم الجودة الاستقبال وسرعة الاستجابة ومدى ثقتهم في المؤسسة.
- من أجل المعالجة النظرية لموضوع دراستنا تم اختيار نظرية التأثير والتأثر و أبرز القضايا التي ركزنا عليها من خلال موضوعنا هي:
- تأثير الاتصال الداخلي على الصورة الذهنية للمؤسسة وجودة الرسائل تنعكس مباشرة على إدراكهم للمؤسسة.
- مدخل الفروق الفردية: حيث تختلف استجابات العاملين و ادراكاتهم للرسائل حسب خصائصهم مما يؤدي لتباين في تكوين الصورة الذهنية.
- مدخل الفئات الاجتماعية: اذ يؤثر انتماء العاملين إلى جماعات داخل المؤسسة عن طريق تفاعلهم مع الرسائل والأداء والخدمة.
- مدخل العلاقات الاجتماعية حيث يؤكد أن التفاعلات داخل المؤسسة تساهم في تشكيل سلوك العاملين وانعكاسه على الصورة الذهنية لدى الزبائن.

¹ مانع فاطمة، العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة، (دراسة حالة، قطاع تأمين المركبات)، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، إشراف نوري منير، الجزائر، 2015/2014، ص ص 9-174.

ملخص النظرية يؤكد على أن تحسين الصورة الذهنية لا يرتبط فقط بفعالية الاتصال الداخلي بل كذلك بتفاعل الموظفين والعوامل التنظيمية والشخصية التي تتحكم في استجاباتهم للرسائل الداخلية نتاج هذا الاتصال الداخلي.

مما سبق ذكره يظهر التساؤل الرئيسي الذي يشمل الدراسة في جانبها النظري والعملي كالآتي:

– هل ساهم الاتصال الداخلي على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- الطارف - في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن؟
ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤل الفرعيان:

1- ما هو واقع الاتصال الداخلي الموجه نحو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن؟

2- ما هي طبيعة الصورة الذهنية لدى زبائن المؤسسة؟

ثانيا: مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم الاتصال الداخلي:

أ- اصطلاحا:

• يعرفه "محمد فهمي العطروزي": "بأنه عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى أي عضو آخر بقصد أحداث تغيير".¹

يركز هذا التعريف على الاتصال الداخلي باعتباره عملية رسمية لنقل المعلومات داخل المؤسسة ودوره في أحداث تغيير، غير أنه يظل محدود لأنه لا يتطرق إلى البعد الإنساني والاجتماعي، وهو ما سيتضح أكثر في التعريف الموالي.

• يعرفه: "بوعرقوب" بأنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب والذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".²

يكمل هذا التعريف ما جاء به التعريف السابق إذ يضيف البعد الإنساني والاجتماعي للاتصال الداخلي مبرزاً دوره في تحسين العلاقات والسلوك داخل المؤسسة، لكنه لا يركز كثيراً على الجانب الإداري واتخاذ القرار، وهو ما سيتناوله التعريف التالي:

¹ محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب القاهرة 1969، ص 163.

² فضيل دليو، اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 28.

• يعرفه "عبد الباقي زيدان" على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل انتاج وتوصيل واستخدام البيانات لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت".¹

يعد هذا التعريف أكثر شمولية لأنه يجمع بين الجانب التنظيمي والانساني والوظيفي، ويركز على دور الاتصال الداخلي في دعم اتخاذ القرار. وبذلك يكون قد وحد مختلف الابعاد التي تناولتها التعاريف السابقة.

جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل كما أنه له عدة جوانب تعرض على المحتوى الذي من أجله تبرز غايتين هما: " الانتقال البسيط و الكامل للمعلومة من جهة وخلق الاحساس والتحفيز والانتماء من جهة اخرى".²

" يعرف الاتصال الداخلي انه العمليات والأدوات التي تستخدمها المنظمة لتسهيل تبادل معلومات واضحة وفعالة بين موظفيها. هذا المفهوم يتجاوز مجرد نقل البيانات يتعلق بالتأكد من أن كل رسالة سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية أو اجتماعية تصل إلى الاشخاص المناسبين بالشكل المناسب في الوقت المناسب. يمكن ان يكون هذا الاتصال عموديا من القيادة الى الموظفين والعودة أو أفقيا بين الأقران عبر الاقسام المختلفة مما يعزز بيئة تعاونية ومطلقة من خلال الاستفادة من قنوات الاتصال المنظمة والتقنيات، يمكن للمنظمات تعزيز العمل الجماعي وتبسيط اتخاذ القرارات والحفاظ على ثقافة مؤسسة متماسكة".³

يرى هذا التعريف أن الاتصال الداخلي هو عملية منظمة وله أدوات تستعمل لتسهيل تبادل المعلومات بوضوح وفعالية بين موظفي المؤسسة. ويوضح ان الاتصال الداخلي لا يقتصر على إرسال الرسائل فقط بل يضمن وصولها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب. وهذا ما يرتبط بالتعريف الموالي الذي يوسع نطاقه ليشمل ربط الإدارة بالموظفين وضمان تنسيق الاقسام المختلفة داخل المؤسسة.

• تعريف " Alvin dod" الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الادارة والمؤسسات والمهتمين اجمالاً".⁴

¹ عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب البحث الاجتماعي في الحالات الاجتماعية والادارية، د.ط، مكتبة انجلوا المصري، القاهرة، 1974، ص163.

² مصطفى حجازي، الاتصال والعلاقات الإنسانية والادارية، د.ط، دار الطلبة، بيروت، 1998، ص 150.

³ ما هو الاتصال الداخلي، من الموقع الإلكتروني [https:// www.getquru.com](https://www.getquru.com) ، يوم 24 /01/ 2025 على الساعة:19.30.

⁴ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

يوضح هذا التعريف أن الإتصال الداخلي يركز على وظيفته الأساسية كنقل المعلومات لضمان وضوح الرسائل داخل المؤسسة وخارجها. وهذا ما يرتبط بالتعريف الموالي الذي يوسع الفكرة لتشمل دراسة وتطبيق وسائل ومؤشرات تساعد المؤسسة على تنظيم اتصالها مع محيطها بطريقة منهجية.

- حيث تعرفه: "منال طلعت": "الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها".¹

هذا التعريف يضيف بعدا تطبيقيا وتحليليا للاتصال الداخلي حيث لا يقتصر على نقل المعلومات فقط، بل يشمل تخطيط وتنظيم وتقييم الاتصال. وهو ما يربطه بتعريف أحمد البدوي الذي يوسع المفهوم أكثر ليشمل جميع النشاطات والأعمال التي تهدف إلى إقامة علاقة فعالة مع الفاعلين وتحقيق أهداف المؤسسة.

- وقد حصره "أحمد البدوي" على: "أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة مع الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف".²

هذا التعريف يكمل الصورة بتوضيح البعد الاستراتيجي لاتصال الداخلي إذ يبين أنه ليس مجرد تبادل معلومات أو تطبيق أدوات، بل هو إطار شامل يهدف لتوحيد الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة داخل المؤسسة.

ب- التعريف الاجرائي للاتصال الداخلي:

هو جميع الأنشطة والعمليات التواصلية داخل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الطارف بين الموظفين والإدارة، والتي تهدف إلى تبادل المعلومات والتوجيه وبناء فهم مشتركة، بحيث ينعكس هذا التواصل على سلوك الموظفين وطريقة تعاملهم مع الجمهور الخارجي، وبالتالي قد يساهم في تحسين صورة المؤسسة لديهم والجمهور العام بصفة عامة.

¹ محمد فهمي العطروري، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² محمد فهمي العطروري، مرجع سبق ذكره، ص 89.

2- مفهوم الصورة الذهنية:

أ- اصطلاحا:

- تعريف الصورة الذهنية في علم الاجتماع هي مناقشة الصورة الجماعية التي يكونها مجموعة من الأفراد حول موقف ما و يشتركون فيها وهو ما يعرف **(إيميل دوركايم)** بالتمثلات الجمعية.
- عرفها **(جان ميول)** بأنها منظومة من الانطباعات والافكار والآراء والاتجاهات التي تكون تمثيلا عاما أو سائدا فهي عبارة عن وصف أو تصور موحد لمجموعة من الافراد.¹
- يعني هذا التعريف بأن الصورة الذهنية تمثل ادراك مشترك بين الافراد حول موضوع معين نتاج الانطباعات، لكن وصفها كتصور موحد يبقى نسبي لأنها تختلف من شخص لآخر.
- عرفها **(كينيث بولدنج):** " أن الصورة الذهنية تبنى على خبرات الانسان السابقة منذ لحظة الميلاد وما قبل ذلك والانسان جنين في بطن أمه يتلقى الكائن الحي رسائل مستمرة عن طريق الأحاسيس والصور تكون غير واضحة في البداية التصور الذي يمكن وصفه بالإدراك".²
- بمعنى الصورة الذهنية هي نتيجة تراكم الخبرات والادراك عبر الزمن وليست فكرة جاهزة منذ البداية.
- عرفها **(هارولد ماركس)** " هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد لآخر، وهي مشاعر تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير مما تقدمه من منتجات و تعاملات مع الجماهير".³

¹ ميسون بلخير، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر الهاتف النقال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، إشراف الداوي الشيخ، ورقة لسة 2018 2019، ص46.

² خديجة قزوف، اشرف خاف ربي، واقع الصورة الذهنية لدى أساتذة جامعة 08 ماي 1946، جامعة 08 ماي 1945 نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلاقات العامة، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، إشراف أحسن حنشة، قالمه، سنة 2019 2020، ص27.

³ مهداوي ايمان، سردوك سعاد، دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، دراسة ميدانية بمؤسسة إيصالات الجزائر - فرع قالمه-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال، قسم العلوم الاجتماعية: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، إشراف بوصنبورة عبد الله، قالمه، سنة 2022/2023، ص65.

يعني هذا التعريف أن الصورة الذهنية هي فكرة يحملها الجمهور نتيجة تجربتهم مع خدمات المؤسسة (المنظمة) وأساليب التعامل وتختلف النظرة من شخص إلى آخر.

- عرفها (بارلو روبنسون) " الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت أو المؤسسات المختلفة وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة وقد تعتمد على الأدلة والوثائق بالنسبة لمن يجمعونها في رؤوسهم".¹

يعني هذا التعريف أن الصورة الذهنية هي الفكرة التي يكونها الناس عن المؤسسة في أذهانهم وتشكل من تجاربهم معها أو مما يسمعون عنها، وقد تكون صحيحة أو مبنية على اشاعات، لكنها تعبر عن نظرتهم لها.

- عرفها (جيفكتر): " على أنها الانطباع الذي يتكون عند الافراد، بغض النظر عن كونه صحيحا أو غير صحيح لأنه كان الانطباع صحيحا كلما كونه معلومات دقيقة، و يمكن أن يكون غير صحيح وبالتالي كونه معلومات مضللة".²

ويعني هذا التعريف الجمهور يحكم حسب المعلومات التي تصلهم فإذا كانت المعلومات صحيحة كان الانطباع إيجابيا وإن كانت المعلومات خاطئة كان الانطباع سلبي.

- عرفها (علي عوجة): " الصورة الذهنية هي مفهوم قلبي شاسع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة نحو شخص معين أو نظام أو طبقة بعينها أو جنس بعينه أو سلطة سياسية أو قومية معينة أو أي شيء آخر".³

¹ أحمد بن قسيمة، دور جودة الخدمات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة استغلال الترامواي، سيطرام ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، إشراف سعدي السعدية، ورقلة سنة 2021/2020، ص 22.

² نسرین زیادة، العلاقات العامة الرقمية وبناء الصورة الذهنية من المؤسسة الخدمائية، دراسة وصفية تحليلية لعينة من مضامين صفحة [Algerie ooredoo](https://www.algerieooredoo.com) عبر موقع الفايستوك، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في الاعلام والاتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، إشراف د/ دليلة فرتيقان، الجزائر، سنة 2023/2022، ص 17.

³ نسرین زیادة، نفس المرجع، ص 15.

و يعني هذا التعريف بأن الصورة الذهنية هي فكرة أو إنطباع في ذهن الناس من شخص أو مؤسسة وتتكون من خلال ما يعرفونه وقد تكون ايجابية أو سلبية.

إنطلاقاً مما تقدم من تعاريف يمكن الإشارة إلى أن الصورة الذهنية هي ادراك الإنطباع حول موضوع معين، حيث هناك من يراها مجرد تصور عام مشترك بينما يرى آخرون أنها مجموعة من الافكار والمشاعر. كما تؤكد بعض التعاريف انها تتشكل من الخبرات السابقة والتجارب، في حين تراها تعاريف اخرى أنها تعبير عن ادراك يختلف من شخص لآخر وهي قد تكون صحيحة أو خاطئة وإيجابية أو سلبية مما يجعلها تؤثر في أحكام الافراد ومواقفهم.

ب - التعريف الاجرائي للصورة الذهنية:

هي مجموع التصورات والانطباعات والأفكار و المشاعر التي يحملونها الزبائن تجاه مؤسسة الوكالة الاتصالات الجزائر-الطارف، والتي تتشكل وتتأثر بفعالية الاتصال الداخلي. وتنعكس هذه الصورة على إتجاه الزبائن نحو المؤسسة ومستوى رضاهم وثقتهم، بما قد يسهم في تحسين صورتها في محيطها الخارجي.

3- مفهوم المؤسسة:

أ- إصطلاحاً:

- عرفها (ناصر دادي): " هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا (انتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"¹.

يركز هذا التعريف على الطابع الاقتصادي والتنظيمي للمؤسسة مع ابراز استقلالها المالي وتأثرها بالمحيط القانوني والاجتماعي، وهو ما يمهد لفهم المؤسسة ككيان ديناميكي ومتغير وليس كهيكلي جامد.

¹ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

- وتعرف كذلك على انها " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية الاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني".¹

يتكامل هذا التعريف مع تعريف ناصر دادي بإضافة البعد الاجتماعي للمؤسسة، حيث لم تعد مجرد وحدة انتاج بل أصبحت فضاء لاتخاذ القرارات وتنسيق الموارد المختلفة لتحقيق قيمة مضافة.

- ويعرفها معهد INSEE " أنها أصغر توليفة من الوحدات القانونية التي تشكل كيانا تنظيميا لإنتاج السلع والخدمات متمتع بنوع من الاستقلالية من حيث اتخاذ القرار لاسيما فيما يخص تخصيص الموارد الجارية".²

يعمق هذا التعريف المفهوم السابق من خلال التركيز على الجانب القانوني للمؤسسة مبرزا أن استقلالية القرار تستند الى أساس قانوني وتنظيمي واضح.

- وتعرف المؤسسة على أنها عبارة عن: " تجمع انساني متدرج تستعمل وسائل فكرية ، مادية ومالية لإستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".³

يضيف هذا التعريف بعدا إنسانيا ووظيفيا مكملا للتعريفات السابقة حيث يبرز دور الادارة والعنصر البشري في توجيه نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية.

- "المؤسسة هي منظمة تجمع بين اشخاص وكفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل انتاج سلعة ما والتي يمكن ان تباع بسعر أعلى مما تكلفته".⁴

¹ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، د.ط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2006، ص65.

² زرفة رؤوف، محاضرات في مقاييس تيسير المؤسسات، السنة الثانية تخصص علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ،قائمة ، الجزائر، 2018/2019، ص27.

³ د.رحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، إشراف ميلودي بويكر، الجزائر، 2004-2005 ، ص 11.

⁴ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار بن حزم، لبنان، 2002 ، ص14.

يركز هذا التعريف على الهدف الربحي للمؤسسة ويعزز ما سبق من تعاريف من خلال إبراز العلاقة بين الكفاءة رأس المال وتحقيق الفائض الإقتصادي.

ب - التعريف الإجرائي للمؤسسة:

- يقصد بالمؤسسة في هذه الدراسة: الكيان التنظيمي - الخدمي المتمثل في الوكالة التجارية التابعة لاتصالات الجزائر - ولاية الطارف، والذي يضم مجموعة من الموظفين والموارد التنظيمية التي تعمل على تقديم خدمات الاتصالات للزبائن، وتعرف من خلال آليات الاتصال الداخلي المعتمدة بين الموظفين والإدارة ومدى إنعكاسها على تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن.

4- مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة:

أ- اصطلاحاً:

• تعريف (هارولد ماركس): " الصورة الذهنية للمؤسسة إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المؤسسة وهي انطباعات العقلية غير ملموسة تختلف من فرد الى آخر وهي المشاعر التي تخلقها المؤسسة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقاتها مع المجتمع واستثماراتها الاجتماعية ومظهرها الإداري. وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة".¹

الصورة الذهنية هي انطباعات ومشاعر الجماهير اتجاه المؤسسة وهذه الانطباعات تتطور لتصبح مواقف كما يوضح ذلك لاحقاً (جايميس غراي) الذي يربط الصورة بمواقف الجماهير الداخلية والخارجية.

• تعريف (جايميس غراي): " الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها الانطباعات والمدرجات الكلية للجماهير المتعددة للمنظمة إتجاه أعمالها وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية والخارجية اتجاهها".²

¹ كريمان فريد، علي عوجة، إدارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، دار النشر و التوزيع، القاهرة،

2005 ، ص 128

² كريمان فريد، نفس المرجع، ص 129.

تشكل الصورة الذهنية نتيجة تفاعل مستمر مع المؤسسة وتتراكم ببطء عبر الزمن كما يرى - حسين محمد علي- و ليس فقط من أقوال المؤسسة أو سلوكها الفردي.

• فيرى "حسين محمد علي" على أن الصورة الذهنية للمؤسسة: "هي صورة رمزية تتجمع فيها احتياجات الجماهير و مطالبها واهتماماتها وتطلعاتها، والرغبة القادرة على الوفاء للجماهير بكل هذا وأكثر منه، وهذه الصورة لا يمكن أن تشكل بين يوم وليلة إذ أن مادتها تترسب في العقول قطرة قطرة، كما أنها ليست ترجمة لأفعال وسلوك أي مؤسسة وأقوال المسؤولين عنها بقدر ما هي ترجمة لردود الفعل التي تحدثها الأفعال والأقوال".¹

• تتراكم هذه الانطباعات في ذهن الفرد بشكل انتقائي متأثرة بالعوامل النفسية والاجتماعية وهذا يوضحه التعريف النفسي الثقافي التالي: " أنها معرفة نفسيه نسبية ذات أصول ثقافية تقوم على ادراك الأفراد الانتقائي المباشر وغير المباشر لخصائص وسمات موضوع ما (شركة، مؤسسة) وما ينتج على ذلك من توجهات سلوكية ظاهرة وباطنية في اطار مجتمع معين وقد تأخذ هذه المدركات والاتجاهات شكل ثابتا دقيقا أو غير دقيق".²

• إن الانطباعات الفردية تتحول إلى اتجاهات وسلوكيات تؤثر على تعامل الزبون مع المؤسسة، وهذا ما يؤكد كذا التعريف التالي لصورة الذهنية من منظور الزبون: " بأنها تتمحور حول الصورة التي يحملها المستهلك للمؤسسة والتي يتعامل على أساسها معها وبعد راسم الصورة لأي مؤسسة من أهم الركائز السياسية التي تضعها المؤسسة لنفسها، كما أنها غالبا ما تكون حصيلة سنوات طويلة من التخطيط، لذا تحرص المؤسسات على هذه الصورة لأن أي تدهور فيها يؤثر تأثيرا سلبيا على نشاطات".³

الصورة الذهنية من منظور المستهلك تحدد سلوك وثقة المستهلك اتجاه المؤسسة وتحول الانطباعات لأداة استراتيجية تؤثر مباشرة على نجاح المؤسسة واستمراريتها.

¹ عبدة صبطي وآخرون، مدخل الى العلاقات العامة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص.ص 166، 169.

² كرسوحي فيصل وآخرون، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية لدى الجمهور الداخلي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علاقات عامة، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم والاتصال والسمعي والبصري، جامعة صالح بويندير قسنطينة 03، اشراف: بولحية سليم الجزائر، 2021 - 2022، ص 23.

³ أيمن منصور نداء، الصورة الذهنية الإعلامية، د،ط، المدنية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 29.

• عرفها (كوتلر و بريش): " أن الصورة الذهنية تعني الإطار الذي يحمل مجموع الانطباعات والمواقف التي يكنها الجماهير للمؤسسة ولهذا تتركب الصورة من عنصرين أساسيين عنصر نفسي عاطفي وعنصر وظيفي تجريبي. وأما العنصر التجريب فهو يمثل مجموعة من الخصائص الملموسة والقابلة للقياس بحيث يمكن مقارنتها بسهولة مع المؤسسات المنافسة. أما العنصر العاطفي فيستند الى مجموعة من التجارب الذاتية لكل فرد تعامل مع المؤسسة وعادة ما يكون العنصر العاطفي هو المهيمن على تحديد سلوك الفرد إزاء المؤسسة. وإذا كان أساس التصور الذهني المعلومات المخزنة في ذهن الفرد فإن عملية تركيب الصورة الذهنية تمر بمرحلتين أساسيتين:

1- انتاج الصورة لحظة تخزين المعلومات.

2- اعادة نسخ هذه الصورة عند عملية الاسترجاع".¹

انطلاقا من تعريف (كوتلر وبريش) يوضح أن الذاكرة ليست مجرد تخزين معلومات فقط بل هي نظام معقد يجمع بين الانتباه والتفكير والإدراك بمعنى أن الانسان لا يكتفي بحفظ المعلومات بل يتفاعل معها ويفهمها ويعطيها معنى كما يؤكد هذا التصور على أن الجانب العاطفي له دور مهم لأن مشاعر الإنسان يمكن أن تؤثر على طريقة تذكره أيضا بالحالة النفسية.

ب- التعريف الإجرائي للصورة الذهنية للمؤسسة:

هي مجموع الانطباعات والتصورات التي يحملونها زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف، والتي يمكن الوقوف عليها من خلال مؤشرات مثل: الرضا عن الخدمات وتقييمهم لجودة الاستقبال، وسرعة الاستجابة، ومدى ثقتهم في المؤسسة.

5- مفهوم الدور:

أ- اصطلاحا: " الدور هو سلوك متوقع يرتبط بوضع اجتماعي معين".²

¹ مانع فاطمة، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

² عدلي صدمت، علم الاجتماع الأمني، الأمن والمجتمع، ط1، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2001، ص14.

يركز التعريف الأول على أن الدور سلوك مرتبط بوضع إجتماعي، بينما التعريف الموالي يشمل طريقة التفكير للفرد وإدراكه لدوره والمتمثل في: " وعرف الدور على انه طريقة وأسلوب تفكير الشخص في دوره الإجتماعي وفكرته كما ينبغي أن يفعله".¹

وضح التعريف الثاني الجانب الفكري للدور في حين يوسع التعريف الثالث المفهوم ليشمل الأفعال والسلوكيات المكتسبة وتعريفه هو: " نمط ومجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف تفاعل إجتماعي. ومنهم من صرح بأنه مجموعة من الخدمات إذ تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة من الدوافع إذا تعلق الأمر بالقدر".²

يبين التعريف الثالث ان الدور مجموعة أفعال وسلوكيات. بينما يؤكد التعريف الرابع أنه وظيفة اجتماعية يحددها المجتمع وهو كالاتي:

- هو وظيفة أو نشاط غير عفوي ثبت مسبقا بواسطة تعيين اجتماعي ضمن مجموعة من النشاطات الاجتماعية الأخرى".³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف اجرائي لمفهوم الدور وهو كالاتي:

ب- التعريف الاجرائي لمفهوم الدور:

يقصد بالدور في هذه الدراسة مجموعة السلوكيات والمهام والممارسات، والتي يقوم بها الموظفون داخل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - بولاية الطارف، في اطار عملية الاتصال الداخلي، والتي تهدف إلى نقل المعلومات والتفاعل بين الأطراف، بما قد ينعكس على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن.

¹ هلال المزاهرة ، منال ، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، الإدار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر، 2015، ص30.

² مهداوي إيمان، سردوك سعاد، دور الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي (دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع قالمة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة 8 ماي 1945، إشراف: بوضنيرة عبد الله، الجزائر، 2022 2023، ص 9.

³ صادق الأسود، معجم الإجتماع السياسي أسسه وأبعاده، د.ط، كلية العلوم السياسية، بغداد، 1990، ص120.

6- مفهوم التحسين:

أ- اصطلاحاً:

- " المراجعة والتخطيط وطلب التغييرات من أجل الحصول على أعلى كفاءة وفعالية من العملية أو عنصر التهيئة".¹

ومن خلال هذا التعريف يمكن الانتقال لتعريف آخر يوضح مفهوم التحسين بشكل أوسع والمتمثل في:

- " التحسين هو عملية إدخال تعديلات أو تطويرات على شيء ما يهدف جعله أفضل من حالته السابقة من حيث الجودة أو الأداء أو الشكل".²

هذا التعريف هو يوضح مفهوم التحسين بشكل عام، والتعريف الموالي الذي سنؤخذه وهو لا يختلف على المفهوم الثاني بل يدعمه ويؤكداه والمتمثل في:

- " هو عملية انتقال شيء من حالة إلى حالة تعتبر أفضل وعادة ما يتم ذلك من خلال تغيير أو إضافة تؤدي إلى جعله أفضل، ويعد مهما بالنسبة للحكومات والشركات وكذلك الأفراد".³

وبناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف اجرائي لمفهوم التحسين وهو كما يلي:

ب- التعريف الاجرائي لمفهوم التحسين:

يقصد بتحسين (الصورة الذهنية للمؤسسة في هذه الدراسة) مجموعة الجهود والممارسات الاتصالية الداخلية التي تعتمد على مؤسسة اتصالات الجزائر داخل الوكالة التجارية بولاية الطارف ، من خلال تبادل المعلومات والتواصل بين الإدارة والموظفين بما سيأهم في تعزيز الانطباعات الإيجابية لدى الموظفين والزبائن حول المؤسسة وتحسين إدراكهم لجودة خدماتها وأدائها.

¹ المعاني ، أخذ من الموقع الالكتروني: <https://www.almaany.com> يوم 10/03/2026، على الساعة 22:16.

² ابن منظور، لسان العرب مادة "حسن"، د.ط، دار صادر، ج 13، بيروت، 2003، ص118.

³ تحسين ، أخذ من الموقع الالكتروني: [Rtts://en.wikipedia.org](https://en.wikipedia.org) يوم 10/03/2026، على الساعة 22:50.

ثالثاً: المقاربة النظرية:

هناك الكثير من الإسهامات النظرية في ميدان الاتصال والتي يمكن أن نستفيد منها في عملية محاولة فهم موضوع الدراسة، إلا أنه سيتم فقط الإشارة إلى جملة من نظريات التأثير والتأثر، من أجل ملامسة الظاهرة معرفياً.

1- نظرية الرصاصة (الحقنة تحت الجلد):

" ظهرت في أربعينيات القرن الماضي تأثرت بالنظرية النفسية السائدة المقامة بالمنبه والاستجابة التي تفترض أن لكل فعل رد فعل. واعتبرت هذه النظرية وسائل الإعلام منبها تتعرض له الجماهير وتستجيب له بشكل أو بآخر.

تقوم هذه النظرية على اعتقاد أن جمهور الإتصال عبارة عن مجموعة من الناس يتأثرون على انفراد بوسائل الإعلام التي يتعرضون لها وأن رد الفعل إزاء وسائل الإعلام تجربة فردية أكثر منه تجربة جماعية وتقوم النظرية على افتراضين:

يتلقى الأفراد المعلومات من وسائل الإعلام مباشرة دون وجود وسطاء ورد فعل الفرد فردي لا يعتمد على تأثره بالآخرين.

وبعد دراسات ميدانية كثيرة أعيد النظر في هذه النظرية وأعيد تقييمها وتقدمها وظهرت اتجاهات جديدة تتحدث عن التأثير المحدود والتأثير الانتقائي لوسائل الإعلام على الجمهور".¹

2- نظريات التأثير الانتقائي:

" شهدت أدبيات الإعلام ونظرياته تحولا جوهريا من نظرية الرصاصة التي تقول بتأثير رسائل الإتصال بطريقة موحدة على الأفراد، فانتقلت إلى تبني مفهوم الأثر غير المباشر لوسائل الإعلام وأعيد النظر في طبيعة العلاقة بين وسائل الإعلام، والأفراد وتم رفض فكرة أن الناس يواجهون وسائل الإعلام والأفراد وتم رفض فكرة أن الناس يواجهون وسائل الإعلام باعتبارهم جمهورا له روابط بين أفرادهم.

¹ كمال الحاج، نظريات الإعلام والاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سنة 2020، ص 85 وجد في الموقع الإلكتروني: <https://pedia.svuonline.org> يوم 2026/02/26 على الساعة 16:34.

وظهر تصور جديد بأن جمهور وسائل الإعلام عبارة عن كائنات اجتماعية مرتبطة ببيئتها اجتماعية¹.

نظريات التأثير الانتقائي: تتكون من ثلاث اتجاهات هي:

مدخل الفروق الفردية، مدخل الفئات الاجتماعية، مدخل العلاقات الاجتماعية وهي على النحو التالي:²

أ- **مدخل الفروق الفردية:** ينطلق هذا المدخل من أن كل فرد في المجتمع له بنية إدراكية مختلفة من حيث الاحتياجات والعادات الإدراكية والمعتقدات والقيم والمهارات.

الانتقائية في ضوء الفروق الفردية:

" يرى (ديلفر) و(روكتيش) أن سلوك الأفراد تجاه وسائل الإعلام تتحكم به أربعة قواعد أساسية هي:"³

- **قاعدة الانتباه والاهتمام الانتقائي:** تقوم هذه القاعدة على أن الأفراد يهتمون للمضامين الإعلامية ويهملون مضامين أخرى بتأثير بيئتهم المعرفية وانتماءاتهم ومصالحهم وحاجاتهم ومتغيرات أخرى...
- **قاعدة الإدراك الانتقائي:** تقوم هذه القاعدة على فكرة أن من لديهم صفات نفسية متميزة وتوجهات سلوكية خاصة تبعا لإنتمائاتهم الاجتماعية سيفسرون المضمون الإعلامي نفسه بأساليب تبعا لفروقهم الفردية.
- **قاعدة التذكر الانتقائي:** تقوم هذه القاعدة على مبدأ أن الأفراد لديهم ذاكرة حية وواضحة تستمر فترات طويلة من الزمن إتجاه بعض المضامين الإعلامية وهناك بعض آخرون يؤدي إختلاف بيئتهم المعرفية وعلاقتهم الاجتماعية إلى نسيان مضامين إعلامية بسرعة، إذ يتضافر مبدأ التخزين الانتقائي في الذاكرة مع الاهتمام والانتباه الانتقائي مع الإدراك الانتقائي لتحديد طبيعة وسدة وعمق استمرارية الرسالة الإعلامية على المتلقين.

¹ الدكتور كمال الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² الدكتور كمال الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ الدكتور كمال الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- قاعدة السلوك الانتقائي:

" يعد السلوك الحلقة الأخيرة في سلسلة الانتقائية فكل فرد لن يتصرف بالأسلوب نفسه نتيجة التعرض لرسالة إعلامية معينة فكل هذه الاستجابات ستكون معتمدة على التأثيرات المتداخلة لتأثيرات الموجودة".

ب- مدخل الفئات الاجتماعية: يتداخل هذا المدخل مع إتجاه الفروق الفردية، فمعرفة متغيرات العمر والتعليم والدخل يمكن أن يعطي مؤشرا لتحديد نوعية المضمون الاتصالي الذي يتعرض له فرد معين، إلا أن مدخل الفئات الاجتماعية يركز على أن انطواء الفرد ضمن فئات ومجموعات اجتماعية معينة يجعله يستجيب بطريقة مختلفة تماما عما لو كان ينتمي إلى فئة إجتماعية أخرى¹.

ج- مدخل العلاقات الاجتماعية: "يؤكد هذا المدخل أن الأفراد في المجتمعات لا يعيشون حالة عزلة ولا يخضعون لتأثير الرسائل الإعلامية وليسوا مجردين من أي روابط إجتماعية بل على العكس تسود علاقة شخصية واجتماعية بين الأفراد، مما يؤثر في تشكيل آرائهم وتحديد طبيعة سلوكهم الاتصالي"².

3- إسقاط النظرية على موضوع الدراسة:

وفقا للنظرية الرصاصية السحرية ينظر إلى الإتصال الداخلي كأداة لها تأثير مباشر وقوي، حيث تفترض النظرية أن الرسائل الإتصالية تصل إلى العاملين بشكل مباشر من أجل تحسين صورة المؤسسة دون وسطاء فتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم بشكل موحد بالوكالة التجارية إتصالات الجزائر - الطارف، مما قد تنعكس تلقائيا على جودة تعاملهم مع الزبائن وبالتالي تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم.

تبرز الإنتقائية من خلال ثلاثة مداخل رئيسية:

- **مدخل الفروق الفردية:** حيث تختلف إستجابة الموظفين للرسائل الداخلية تبعا لإحتياجاتهم وفهمهم وإدراكهم مما يجعل تأثير الإتصال الداخلي متفاوتا بين الموظفين وبالتالي قد يختلف إنعكاسه على الصورة الذهنية لدى الزبائن.

- **مدخل الفئات الإجتماعية:** إذ أن إنتماء العاملين إلى فئات مهنية أو إجتماعية مختلفة داخل المؤسسة يجعلهم يتفاعلون مع الإتصال الداخلي بطرق متباينة، وهو ما قد يؤثر على مستوى الأداء و الخدمة المقدمة للزبائن.

¹ الدكتور كمال الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² الدكتور كمال الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 92.

- دور العلاقات الإجتماعية: الذي يؤكد أن العاملين يتأثرون بشبكة علاقاتهم داخل المؤسسة، وأن الرسائل الداخلية لا تنتقل فقط عبر القنوات الرسمية بل أيضا عبر التفاعل الإجتماعي، مما قد يساهم في تشكيل سلوك الموظفين وإنعكاسه على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن. لذلك فإن تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن لا يتحقق تلقائيا بل يرتبط بفعالية الإتصال الداخلي بمدى تفاعل الموظفين معه إضافة إلى العوامل النفسية والإجتماعي والتنظيمية التي تتحكم في إستجاباتهم للرسائل الداخلية.

وعليه يمكن التساؤل:

هل الإتصال الداخلي أخذ بعين الإعتبار هذه الأبعاد (الفروق الفردية، الإنتماء إلى جماعات إجتماعية، العلاقات الإجتماعية) في عملية توجيه الموظفين نحو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن؟

رابعاً: الدراسات السابقة والمثابرة:

1- الدراسات السابقة:

إن دور الإتصال الداخلي وتحسين صورة المؤسسة موضوع ليس جديد في المواضيع العلمية المدروسة لكنه عمليا غير معمول به في الكثير من المؤسسات.

الدراسة الأولى¹:

حميدة بلقلي (2018-2019):

العنوان: دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة الإذاعة المحلية - الطارف.

تساؤلات الإشكالية:

التساؤل الرئيسي: ما مدى إسهام الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لدى الإذاعة المحلية؟

التساؤلات الفرعية:

1- ما وجه العلاقة بين المؤسسة والاتصال الداخلي؟

2- هل يوجد اتصال بين مختلف هياكل الإذاعة؟

3- ما هي أشكال ووسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة الإذاعة المحلية؟

¹ حميدة بلقلي، دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة الإذاعة المحلية - الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، إشراف حرية بن حمزة، الجزائر، 2018/2019، ص.ص. 16.15.

4- ما هو موقع الاتصال الداخلي في الإذاعة، وكيف يمكن أن يساهم في تحسين الصورة الذهنية لها؟

مجتمع الدراسة: الصحفيون وموظفو الإذاعة، والمتكون من 30 مفردة من العدد الكلي.

عينة الدراسة: اختيار العينة العمدية حيث أخذت 24 مفردة من 30 مفردة.

منهج وأدوات الدراسة:¹

استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع ولم يكتف الباحث باستخدام هذا المنهج فقط بل اعتمد

على أسلوبين للتحليل هما : الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي واستخدام الاستبيان.

مجالات الدراسة:²

- المجال المكاني: مؤسسة الإذاعة المحلية بالطارف.

- المجال الزمني: من شهر أفريل إلى ماي 2019.

- المجال البشري: 24 مفردة وهم المعينون وموظفو الإذاعة.

نتائج الدراسة:³

❖ يمكن القول أنه أبرزت إجابات العينة المستجوبة إضافة إلى نتائج الدراسة المسحية أن: مؤسسة

الإذاعة المحلية تمتلك وسائل إتصال تمكنها من تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال

الاتصال الداخلي، حيث عملت على توطيد العلاقة بين الموظفين كي تقي بالغرض الاتصالي وفي

وضعية الولاية إذا ما قورنت بجرانها من الولايات وجميع الوطن وهي تسعى إلى تحسين وإرضاء

موظفيها وهناك علاقة تشاركية إيجابية بين الإدارة والموظفين.

تسعى الإدارة إلى طرح انشغالات الموظفين وطرح مشاكلهم وإيجاد حلول لها، هناك اتصال

بين الإدارة والموظفين بقدر كافي.

❖ الإذاعة المحلية تمتلك الوسائل اللازمة التي يتطلبها العمل الإعلامي داخل المؤسسة وهذا ساعد

على تحسين صورة المؤسسة مستخدمة الرضا الوظيفي لدى العاملين والقدرة على استخدامها يجعل

الصحافيين أكثر نشاطا ومشاركة في العملية الاتصالية بفضل التفاعلية وسهولة العمل التي تتيحها

هذه الوسائل.

¹ حميدة بلقلي، مرجع سبق ذكره، ص.83.

² حميدة بلقلي، مرجع سبق ذكره، ص.84.

³ حميدة بلقلي، مرجع سبق ذكره، ص.98.99.

❖ يفضل الموظفين التفاعل بالاتصال الهاتفي ومواقع التواصل الاجتماعي مع أصحاب القرار، والإذاعة المحلية تسعى دائما إلى بث صورة إيجابية لها.

الدراسة الثانية:¹ مهدي إيمان، سردوك سعاد، دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، فرع قالمة (2022/2023).
تساؤلات الإشكالية :

السؤال الرئيسي : ما هو دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي؟
الأسئلة الفرعية :

1- هل يدرك المسؤولون أهمية الاتصال المؤسسي؟

2- هل يقبل الجمهور الخارجي على خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر؟

3- ما هي انشغالات الجمهور الخارجي في علاقته مع المؤسسة؟

مجتمع الدراسة:² تم إجراء هذه الدراسة على الموظفين والمسؤولين الذين يزاولون عملهم في مؤسسة اتصالات الجزائر الذي يبلغ عددهم 7 موظفين مقسمين إلى مدير الوكالة، رئيس المصلحة، قابض رئيسي، مكلف بالمحاسبة.

عينة الدراسة: تم إختيار أسلوب المسح الشامل للموظفين، نظرا لأن مؤسسة اتصالات الجزائر تضع عددا قليلا من الموظفين.

منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدوا على منهجين: المسح الشامل والمنهج الوصفي.

أما أدوات الدراسة فاعتمدوا على الملاحظة والاستمارة (الاستبيان) والمعاينة العرضية (الصدفة) للزبائن.

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: وكالة اتصالات الجزائر بولاية قالمة حي عقابي أحمد.

المجال الزمني: النزول إلى الميدان وأخذ المعلومات من رئيس المصلحة بتاريخ 7 مارس 2023، وتم

تطبيق الاستمارة على الموظفين من يوم 12 أبريل إلى غاية 20 أبريل 2023.

¹ مهدي إيمان، سردوك سعاد، دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع الإتصال، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، إشراف بوضنيرة، قالمة، سنة (2022/2023)، ص7.

² مهدي إيمان، سردوك سعاد، نفس المرجع، ص83.

المجال البشري: موظفو المؤسسة والجمهور الخارجي الزبائن.

النتائج العامة للدراسة:¹

- إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على التنظيم الإداري عن طريق الاتصال المؤسساتي، من خلال استراتيجية اتصالية داخلية وخارجية. كما أظهرت الدراسة الميدانية بأن المؤسسة تحظى بمكانة وأهمية تتمثل في ضمان سير العمل وكذلك تحقيق العمل الجماعي، عن طريق التنسيق في المهام لإبراز دورها والمكانة الجيدة التي تسعى لتحقيقها، في ظل المنافسة عن طريق الاستخدامات والإشباعات لإشباع حاجاتهم من خلال ما تقدمه المؤسسة من خدمات.
- وبينت نتائج الدراسة أيضا أن الفئات الأكثر استقطابا لاتصالات الجزائر هم فئة الشباب، باعتبارهم الأكثر ارتباطا بخدمات الإنترنت.

- كما أظهرت النتائج في مجال الدراسة أن: الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر يقبلون على إستهلاك خدماتها. وهذا ما يعود إلى أن المؤسسة تعتمد على أساليب التخطيط وعمليات التنفيذ لرفع مستوى المؤسسة التجارية وسير العمليات لتعزيز صورتها لدى الجمهور.
- وأثبتت الدراسة أن هذه المؤسسة تصغي لزبائنها حيث تضعه في المرتبة الأولى، من خلال توفير أرقام وتسهيلات خاصة لتحقيق أهدافها وتكوين الانطباعات الإيجابية في أذهان الجماهير الخارجية للحفاظ على زبائنها واستمرار بقائها. غير أن مؤسسة اتصالات الجزائر لازالت تعتمد على الوسائل التقليدية في الترويج كالإشهار. ولهذا على المؤسسة أن تعيد النظر في التخطيط الاستراتيجي للترويج سياستها بوسائل جديدة تواكب بها التطورات الحاصلة. في الأخير نحكم على الإتصال المؤسساتي بأنه يلعب دور نسبي في تعزيز صورة المؤسسة الخدمائية.

2- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين السابقتين ودراستنا:

أ- أوجه التشابه:

- تتشابه دراستنا مع الدراستين السابقتين في انتمائهما إلى علم اجتماع الاتصال.
- الدراسات الثلاثة تهتم بدراسة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تحسين صورتها.
- كلها تهدف إلى إبراز أهمية الاتصال الداخلي بصفة عامة في بناء صورة إيجابية للمؤسسة.
- اعتماد الدراسات على أخذ المناهج الوصفية.
- استعمال الاستبيان في جمع البيانات.

¹ مهدوي إيمان، سردوك سعاد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 113.114.

- كلها عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسات جزائرية.
 - أكدت على أن الاتصال الداخلي عنصر أساسي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
 - توصلت الدراستان إلى أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الاتصال والصورة الذهنية، وهذا ما سيتم التأكد منه على مستوى هذه الدراسة الحالية.
 - هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسة الثانية من حيث العينة البحثية (عينة الموظفين وعينة جمهور الزبائن)
 - الدراسة الحالية والدراسة الأولى ركزت على الاتصال الداخلي.
 - هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسة الثانية من حيث المنهج المستخدم وهو المسح الاجتماعي.
 - كذلك هناك تشابه في توظيف أداة الاستمارة في جميع الدراسات.
- ب- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا:**
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة الأولى، حيث جاءت الأخيرة لتركز فقط على عينة الموظفين فقط، في حين جاءت الدراسة الحالية لتضيف لهم عينة جمهور الزبائن.
 - هناك اختلاف في المجال المكاني للدراسة، وخاصة من الدراسة الأولى (إذاعة الطارف)، والدراسة الحالية (اتصالات الجزائر - الطارف)، والدراسة الثانية ب(اتصالات الجزائر - قالة)، في حين الدراسة الحالية تم اختيار اتصالات الجزائر الطارف.

3- الدراسات المشابهة:

أ- الدراسة الأولى:¹

لمانع فاطمة (2014-2015)

العنوان: العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة - دراسة حالة لقطاع تأمين المركبات.

تساؤلات الإشكالية:

التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير مبادئ العلاقة العامة على تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات؟

التساؤلات الفرعية:

¹ لمانع فاطمة، العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة، (دراسة حالة، قطاع تأمين المركبات)، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، إشراف نوري منير، الجزائر، 2014/2015، ص ص 9-102.

- 1- ما مدى اهتمام مؤسسات تأمين المركبات بتطبيق مبادئ العلاقات العامة؟
 - 2- هل توجد فروق لدى إدراك مبادئ العلاقات العامة والصورة الذهنية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية؟
 - 3- هل توجد علاقة ارتباط بين مبادئ العلاقات العامة والصورة الذهنية في مؤسسات تأمين المركبات للعيينة المدروسة؟
 - 4- هل يوجد أثر لمبادئ العلاقات العامة على تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى أفراد عينة الدراسة؟
- مجتمع الدراسة:**¹

دراسة خارجية: الجمهور الخارجي للمؤسسة: أصحاب المصالح- الزبائن- الموردين- المستهلكين- النقابات.

دراسة داخلية: الجمهور الداخلي للمؤسسة: العمال- الموظفون- المسيررون.

عينة الدراسة: العينة المستقلة- العينة التابعة- الزبائن- الموظفون.

منهج وأدوات الدراسة: استخدم المنهج الوصفي- الأسلوب الكمي والكيفي- الإحصاء الوصفي- الإستدلالي- الإختبار اللامعلمي- الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية من وجهة نظر الباحثين، الباب الأول الخاص بالمسؤولين فهم يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة والباب الثاني الخاص بحقوق العمال وواجباتهم المتمثلة في الوقاية والصحة والأمن والراحة، واحترام السلامة البدنية والمعنوية.

- بالنسبة للمستوى التعليمي وجود تأثير للمؤهل العلمي على إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وله أثر على إهتمام الموظفين بالعلاقات الإجتماعية لمؤسساتهم، أما بالنسبة للزبائن أسارت النتائج على عدم وجود تأثير للمستوى التعليمي على إجاباتهم. وهذه النتائج تفرض على المؤسسات العمومية والخاصة في مجال تأمين المركبات عدم إهمال عامل المؤهل العلمي في تطبيق مبادئ العلاقات العامة إتجاه أفرادها الداخليين.

¹ مانع فاطمة نفس المرجع، ص ص 9-174.

- وجود علاقة ارتباط بين مبادئ العلاقات العامة والصورة الذهنية بالنسبة للزبائن دلت النتائج على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية موجبة بين كل متغير من متغيرات العلاقات العامة وصورة الذهنية.
- قياس الأثر لمبادئ العلاقة العامة على تشكيل الصورة الذهنية على النحو التالي: بالنسبة للزبائن: العلاقات الإنسانية 30 %، المسؤولية الأخلاقية 22.5 %، المسؤولية الاجتماعية 18 %، التحفيز 25 %، فالإختبار كشف أن العلاقة الإنسانية أكبر نسبة مساهمة في تشكيل الصورة الذهنية عند الزبائن.
- بالنسبة للموظفين: العلاقات الإنسانية 09 %، المسؤولية الأخلاقية 20 %، المسؤولية الاجتماعية 08 %، التحفيز 16 % فالإختبار كشف أن المسؤولية الأخلاقية أكبر نسبة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الموظفين.
- إن ضعف الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية مقارنة مع باقي المتغيرات قد يرجع في نظرنا إلى عدم وجود ميثاق أو قانون خاص بها يفرض على المؤسسات تبينها كما هو الحال بالنسبة لميثاق الأخلاق".¹

ب- الدراسة الثانية:²

ساكر سمية (2016 . 2017).

العنوان: دور الإتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية مدينة سكيكدة.

تساؤلات الإشكالية:

السؤال الرئيسي: ما هو دور الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية؟

الاسئلة الفرعية:

- ما هو دور الاشهار الخارجي في تحسين الصورة الخدمية ؟.
- ما هو دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمية؟.

¹ مانع فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 202، 203.

² ساكر سمية، دور الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية مدينة سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الإعلام والاتصال ، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة الشاذلي بن جديد، اشراف معاوي سامية، الطارف، سنة 2017/2018، ص.3.

- ما هي الاستراتيجيات الممنهجة من طرف المؤسسة المينائية بمدينة سكيكدة لتحسين صورتها ؟
مجتمع الدراسة:¹ يتمثل في عمال مصلحة الاتصال والتسويق بالمؤسسة المائية سكيكدة، حيث عدد المستخدمين يتكون من 1706 عامل أما بالنسبة لمصلحة الاتصال والتسويق فهي تحتوي حوالي 30 عامل منهم 5 عمال إطار في مصلحة التسويق و 2 عون تحكم في أعوان التنفيذ.

عينة الدراسة: إختارت العينة القصدية حيث اخذت من 1706 عامل 60 فرد.

منهج وادوات الدراسة: المنهج المستخدم هو منهج دراسة حالة.

اما الادوات المستخدمة هي : الملاحظة ، المقابلة.

مجالات الدراسة:²

المجال المكاني: المؤسسة المينائية لمدينة سكيكدة.

المجال الزمني: وكانت الدراسة الميدانية من بداية شهر مارس إلى غاية شهر ماي.

المجال البشري: عمال مصلحة الاتصال والتسويق بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

النتائج العامة:³

- يكمن الدور الذي تلعبه الإتصالات الخارجية في تحسين صور المؤسسات الصحية في التأثير على تغيير الانطباعات التي عملها الجماهير الخارجية عن المؤسسة.
- تعتبر الاتصالات الخارجية من الأنشطة الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في مختلف المواقع التي تواجهها مع بيئتها الخارجية.
- أصبح وجود مصلحة بالإتصال الداخلي أو الخارجي بأي مؤسسة خدمية دليل كافي على توجه المؤسسة نحو الاهتمام بالجمهور و الرأي العام.
- الصورة الذهنية من بين أهم التوجهات الحديثة في ميدان الترويج بالنسبة للمؤسسات الخدمية.
- تعتبر الصورة الذهنية الكلية المكونة عن المؤسسة لدى جماهيرها تفاعل جملة من الصور الذهنية الجزئية والمتعلقة بعدة جوانب متواجدة بالبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة.
- عملية تكوين وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أهم المحاور التي أصبحت تركز عليها المؤسسات الخدمية من خلال إهتمامها بنشاط الاتصالات الخارجية.

¹ ساكر سمية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 106، 108.

² ساكر سمية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 100، 105.

³ ساكر سمية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 129.

– يتوقف نجاح مسابقة الاتصال الخارجي في تكوين وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة على التخطيط و التقويم المستثمرين.

الدراسة الثالثة:¹

كرسوجي فيصل وآخرون (2022/2021).

العنوان: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية لدى الجمهور الداخلي دراسة حالة في المؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية. ENMTP بعين السمارة-قسنطينة.

تساؤلات الإشكالية:

السؤال الرئيسي: كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية لدى الجمهور ؟

الاسئلة الفرعية:

- ما هي المكانة التي تحتلها العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية ؟
- ماهي أهم الوسائل التي تعتمد عليها العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة ؟
- ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة ؟
- كيف تكون فعالية العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور الداخلي؟

مجتمع الدراسة:² تمثل مجتمع البحث على العاملين داخل المؤسسة الوطنية ENMTP بعين السمارة البالغ عددهم 1750 عامل.

عينة الدراسة: إختيار عينة متمثلة في 90 موظف بمؤسسة العتاد والاشغال العمومية وأخذ نسبة من مجتمع البحث قدر عدد مفرداته ب 102 عامل استخدموا العينة العشوائية البسيطة.

المنهج و أدوات الدراسة: استخدموا المنهج الوصفي، وهو منهج المعتمد في الدراسة.

أما الادوات المعتمدة هي: المقابلة والاستمارة والملاحظة.

¹ كرسوجي فيصل وآخرون، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية لدى الجمهور الداخلي- دراسة حالة في المؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية ENMTP بعين السمارة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلاقات العامة قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة صالح بوبندير 3، إشراف بولحية سليم، قسنطينة، سنة 2022/2021، ص.ص 11، 33.

² كرسوجي فيصل وآخرون، نفس المرجع، ص ص 28-35.

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: المؤسسة العمومية الوطنية للعتاد والأشغال العمومية ENMTP بعين السمارة قسنطينة.
المجال الزمني: من مارس 2026 إلى ماي من نفس السنة، من الساعة 09:00 صباحا إلى 12 زوالا.
المجال البشري: العاملين داخل المؤسسة الوطنية ENMTP البالغ عددهم 1750.

نتائج الدراسة:¹

- إن مؤسسة العتاد والأشغال العمومية تؤدي نشاطات ومهام العلاقات العامة من مختلف اقسام المؤسسة، كما ترى ان اجابات الموظفين كانت بنسبة 56.66% على أن المصلحة المسؤولة عن تأدية المهام العامة هي قسم الموارد البشرية.
- تقوم مؤسسة العتاد الاشغال العمومية على توظيف مختصين في الاتصال والعلاقات العامة.
- تعتمد مؤسسة العتاد على الوسائل الاتصال المكتوبة داخل المؤسسة منها: المراسلات الادارية، أما بالنسبة لوسائل الاتصال الالكترونية فهي تستعمل الأنترنت والبريد الالكتروني بشكل كبير للحفاظ على البيانات رسمية لتعامل إداريا.
- فعالية العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية داخلية للعتاد فإن القائم بالعلاقات العامة داخل المؤسسة يساعده بدوره في تحسين صورة المؤسسة للجمهور الداخلي بالإضافة الى التقنيات المسخرة من طرف المكلف بالعلاقات العامة يساهم في تحسين الصورة الداخلية للمؤسسة.
- تقوم مؤسسة العتاد بالاهتمام بموظفيها و تقديم دورات تكوينية وتكريمات في المناسبات للموظفين من أجل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، بالإضافة الى خلق روح العمل وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- يحمل موظفي مؤسسة العتاد إنطباع ايجابي حيث انها تهتم بهم وتوفر لهم الأريحية في العمل وتحاول دائما فهم رغباتهم لتلبيتها وذلك باستخدام مختلف وسائل الاتصال الداخلي وممارسة الأنشطة الاتصالية مما يساهم في بناء صورة ايجابية لدى موظفيها.

¹ كرسوجي فيصل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 147 ، 148.

الدراسة الرابعة:¹

بن تومي محمد اسلام و آخرون (2023/2022).

العنوان: دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد - CNR قالمة.

تساؤلات الإشكالية:

التساؤل الرئيسي: كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هي مكانة العلاقات العامة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد قالمة ؟
- 2- ما هي الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في اتصالها بجمهورها الخارجي ؟
- 3- ما هي الأساليب المعتمدة في بناء الصورة الذهنية لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد "قالمة" ؟
- 4- فيما تتمثل فعالية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد "قالمة" ؟

مجتمع الدراسة: كل موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالمة.

عينة الدراسة: مجموعة جزئية من المجتمع ويبلغ إجمالي عينة الدراسة 76 مفردة.

منهج وأدوات الدراسة: استخدام المنهج الوصفي، أسلوب المسح الشامل، المقابلة، الاستبيان

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد قالمة.

المجال الزمني: منذ بداية فيفري إلى نهاية أفريل.

¹ بن تومي محمد إسلام و آخرون، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد - CNR قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 08 ماي 1945، اشراف بوقرعة نوال، قالمة، 2023/2022، ص.ص 3.2.

المجال البشري: كل موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالة-¹

النتائج العامة للدراسة:

يتضح مما ورد مسبقا ان دور العلاقات العامة في مجال تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالة - يتجلى من خلال آراء جمهور المتعاملين، ويبرز الأهمية للكشف عن اتجاهات واحتياجات الجماهير، والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة مع المتعاملين، والعمل على جعل هذه المؤسسة قادرة على التخطيط لسياستها العامة، بالشكل الذي يتوافق مع ميولاتهم، ومن ثم السعي لدراسة جماهير المتعاملين والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويتم ذلك عن طريق استخدام موظفين ذو كفاءة في تنشيط العلاقات العامة، يعملون على تحقيق التكامل اثناء التعامل مع الجمهور وسائر الفئات ذات العلاقات المرتبطة بشكل او بآخر مع المؤسسة، من أجل تصحيح سوء الفهم إن وجد، و من أجل الحصول على ثقة الجمهور وارضائه، بإعطائه صورة حسنة للمؤسسة والحفاظ على هذا النسق، علما أن أحيانا قد لا يحقق الغرض المطلوب من العلاقات العامة نظرا الى أن العديد من الأنشطة يتطلب وجود أخصائيين للعلاقات العامة بصورة مستمرة في المؤسسة، لأن قيام المؤسسة بتحسين صورتها بطريقة تصف بالعدل والامانة لا يمكن تحقيقها، إلا عن طريق استخدام فنون العلاقات العامة بشكل دائم.²

4- أوجه التشابه والاختلاف:

أ. أوجه التشابه بين الدراسات المتشابهة والدراسة الحالية:

- تتفق كل الدراسات المتشابهة مع الدراسة الحالية في اختيار نفس المتغير التابع: تحسين صورة المؤسسة.
- هناك توجه عام نحو توظيف المناهج الوصفية من قبل الدراسات المشابهة أو الدراسة الحالية.
- اعتماد بعض الدراسات على الكثير من أدوات جمع البيانات. والدراسة الحالية سيتم اختيار دليل المقابلة والاستمارة.
- هناك اهتمام مشترك بين كل الدراسات بجمهور المتعاملين مع المؤسسة وخاصة منهم: الخارجيون (الزبائن).

¹ بن تومي محمد إسلام و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 48.47.

² بن تومي محمد إسلام و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ب. أوجه الاختلاف بين الدراسات المتشابهة ودراستنا:

- في مجال الدراسة هناك دراسات ركزت على المؤسسة الاقتصادية وأخرى ركزت على المؤسسات الخدمية وأخرى ركزت على المؤسسة الإعلامية، وأخرى ركزت على مؤسسة إجتماعية عمومية (صندوق الوطني للتقاعد). أما الدراسة الحالية ركزت على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية خدمتية.
- في ما يخص نوع الجمهور المدروس هناك: دراسات تناولت الجمهور الداخلي (الموظفين والعمال) و دراسات تناولت الجمهور الخارجي (الزبائن و الموظفين)، وبعض الدراسات جمعت بين الإثنين. وركزت دراستنا على الجمهور الخارجي والجمهور الداخلي.
- في حجم العينة: هناك اختلافات في عدد أفراد العينة، فهناك من اختار عينات صغيرة، وهناك من اختار عينات كبيرة حسب حجم المؤسسة المدروسة.
- من حيث الأدوات المستخدمة: هناك دراسات إعتمدت فقط على الاستبيان، وأخرى جمعت بين الاستبيان والمقابلة مع وجود إختلاف في عدد الاسئلة ومحاورها، وهناك من جمعت بين الكثير من الأدوات (إستبيان، مقابلة ملاحظة). في حين أن الدراسة الحالية تركز على الاستمارة والمقابلة معا.
- من حيث الإطار الزمني والمكاني: إختلاف السنوات التي أجريت فيها الدراسات وإختلاف المؤسسات والمناطق الجغرافية.

خلاصة:

يبرز هذا الفصل الأهمية المحورية لموضوع الدراسة الحالية: (الاتصال الداخلي وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة): حيث تم عرض الإشكالية وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، كما تم التطرق الى نظرية التأثير والتأثر المفسرة لسلوك الموظفين مع الزبائن وانعكاس ذلك على صورة المؤسسة.

اضافة الى ذلك ، تناول الفصل أبرز الدراسات السابقة والمثابفة التي أكدت وجود علاقة ايجابية بين فعالية الاتصال الداخلي وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

وبذلك شكل هذا الفصل قاعدة نظرية تمهد للانتقال الى دراسة أكثر تعمقا حول متغيري الدراسة: الاتصال الداخلي والصورة الذهنية للمؤسسة. وهذا ما سيتم التطرق اليه بالتوالي خلال الفصل 02 والفصل 03 من الدراسة.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الداخلي.

تمهيد

أولاً: مبادئ الاتصال الداخلي.

ثانياً: أنواع الاتصال الداخلي.

ثالثاً: خصائص الاتصال الداخلي.

رابعاً: شبكات الاتصال الداخلي.

خامساً: أهداف الاتصال الداخلي.

سادساً: وظائف الاتصال الداخلي.

سابعاً: أساليب الاتصال الداخلي.

ثامناً: وسائل الاتصال الداخلي.

تاسعاً: أهمية الاتصال الداخلي.

عاشراً: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينها.

الحادي عشر: دور الاتصال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي من العناصر الأساسية في نجاح المؤسسات، إذ يضمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، ويساعد على التنسيق بين العاملين وتحقيق الأهداف المشتركة، كما يساهم في تعزيز روح الانتماء، وبناء علاقات مهنية ايجابية، كما يلعب دورا محوريا في بناء صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة لدى الزبائن. ومن هذا المنطلق يهدف هذا الفصل إلى توضيح ماهية الاتصال الداخلي من خلال التعرف على مبادئه وأنواعه وخصائصه، إضافة إلى أهدافه ووسائله وأهميته، مع التطرق لأبرز معوقاته وسبل تحسينه ودوره في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن.

أولاً: مبادئ الإتصال الداخلي:

للاتصال الداخلي مبادئ كثيرة تساهم في بناء أنظمة جيدة للاتصالات حسب كل باحث، لذلك فقد أجمع معظم هؤلاء الباحثين على مبادئ معينة نوجزها فيما يلي:

- 1- **الوضوح:** " ليتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل، حيث يقوم بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كانت بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين، والرؤساء والزملاء، ، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى تجاوز الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة".¹
- 2- **التكامل والوحدة:** " يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، فالإتصال عبارة عن وسيلة وليس غاية يستعملها المرؤوسين لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة".²
- 3- **الشفافية:** يقصد بها ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض أو تناقص".³
- 4- **السرعة:** " تشكل السرعة عامل للثقة في المؤسسة، كما أنها تؤدي الى تفادي الإشاعات وانتشارها وتفاذي اثاره البلبلة في الوسط العملي".⁴
- 5- **القوة:** " تظهر قوة الرئيس في قدرته على اعلام الموظفين والاستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم".⁵
- 6- **مناسبة توقيت العملية الاتصالية:** هناك بعض العوامل التي قد تؤثر على نجاح العملية الاتصالية منها ضغط العمل والحالة النفسية لكل من المرسل والمستقبل لذلك لابد من إختيار الوقت المناسب للقيام بها".⁶

¹ فاضل فايزة وآخرون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد 01، دون بلد، جوان 2017 ص 221 من الموقع الإلكتروني https://www.asjp_Cerist.dz، يوم 19 / 12 / 2025 على الساعة 19:55.

² فاضل فايزة وآخرون، نفس المرجع، ص 221.

³ احمد ميلي، سمية وآخرون، دور الإتصال الداخلي في تطور الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق (علوم الإدارة والإقتصاد)، العدد 03، الجزائر 2018، ص 292، من الموقع الإلكتروني: https://www.asjp_Cerist.dz يوم: 2025/12/30 على الساعة 15:20.

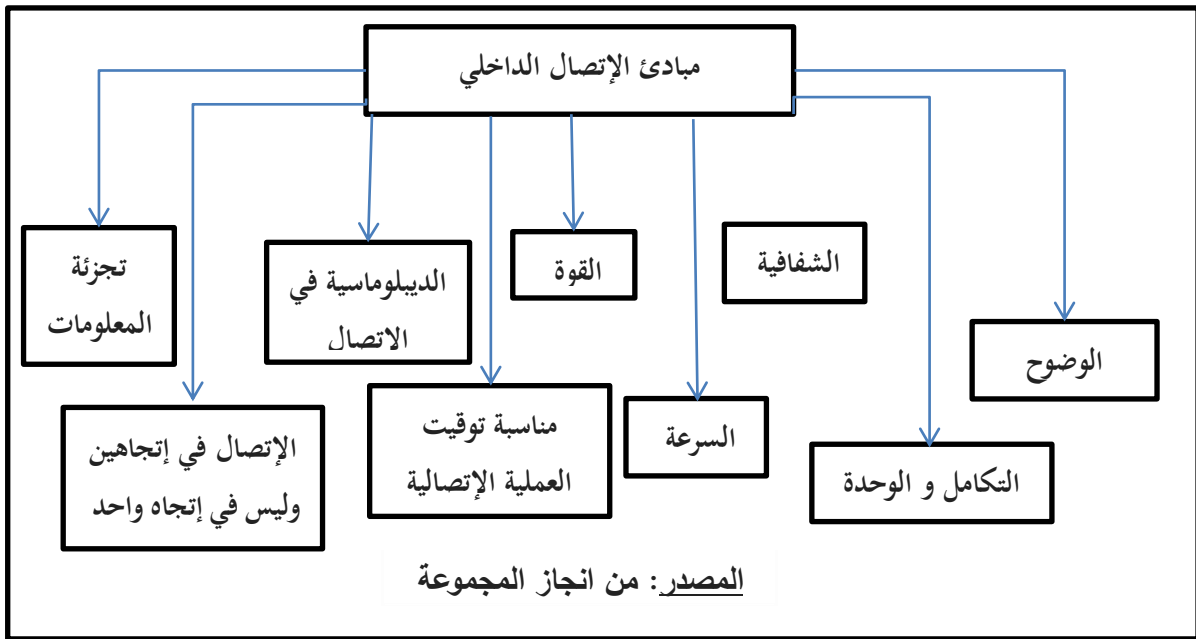
⁴ احمد ميلي، سمية وآخرون، نفس المرجع، ص 292.

⁵ احمد ميلي سمية، مرجع سبق ذكره، ص 292.

⁶ محي الدين نورة، اومدور مفيدة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال (دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية بولاية قالمة)، مذكرة مقدمه لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، اشراف: ديبش فاتح، الجزائر، 2021/2022، ص 63.

- 7- الدبلوماسية في الاتصال: أي تكريس اللباقة والاحترام المتبادل بين أطراف الإتصال ويجب أن تكون بداية الاتصال تقديرا وخاتمته تقديرا أيضا¹.
- 8- الاتصال في اتجاهين وليس في اتجاه واحد: بمعنى ضرورة تشجيع الأسئلة والاستفسارات اتجاه الاتصال والإجابة عليها بوضوح².
- 9- تجزئة المعلومات: كثرة المعلومات المتناقلة وتزاحمها أثناء عملية الاتصال قد تشعر الفرد بالاضطراب وبالتالي يفقد السيطرة عليها³.

الشكل رقم (01): مبادئ الاتصال الداخلي



تساهم مبادئ الإتصال الداخلي في ضمان وضوح الرسائل، وتعزيز الثقة والتعاون داخل المؤسسة، وتفادي سوء الفهم والاشاعات، مما يساعد على تحقيق الأهداف ويصبح الإتصال الداخلي أداة أساسية في تحسين الأداء المؤسسي.

¹ محي الدين نورة، اومدور مفيدة، نفس المرجع، ص63.

² محي الدين نورة، اومدور مفيدة، مرجع سبق ذكره ، ص63.

³ محي الدين نورة، اومدور مفيدة، مرجع سبق ذكره ، ص63.

ثانياً: أنواع الاتصال الداخلي:

إن نجاح المؤسسة في أداء نشاطها يتطلب وجود شبكات اتصالية داخلية متنوعة، تصنف إلى قنوات رسمية و غير رسمية وغالباً ما تنقسم اشكال الاتصال داخل المؤسسة إلى رسمي وغير رسمي أو إلى اتصالات صاعدة ونازلة وأفقية، وهذه الأنواع الموجودة في المؤسسة يمكن حصرها في ما يلي:

1- الاتصال فيما بين الاشخاص: " يعتبر هذا النوع من الاتصالات من شخص إلى آخر وهو ما يحدث بين الأفراد في المؤسسة لاهداف متعددة، سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص، كما أن هذا النوع من الإتصال تدخل فيه الإتصالات غير الواعية، أين يتمكن الاشخاص من استقبال أو إصدار معلومات بطرق مختلفة شفهي أو كتابية أو غيرها، وقد لا يكونون يهدفون حقيقة إلى تمرير يلم الرسائل كما ان هذا النوع قد يكون رسمياً أو غير رسمي وله اتجاهات مختلفة".¹

2- الإتصال الوظيفي: "هو عبارة عن تعبير على عملية نقل الرسائل في اطار عمل المصالح والوحدات أو المؤسسة ككل، وهي تفترض على الأقل مرسل واحد ومستقبل واحد، وتتميز عن المعلومة بوجود التغذية المرتدة من المستقبل والتي تؤثر على المرسل في اعادة النظر وتكييف الرسائل المقبلة".²

3- الاتصال الجماعي: "ويكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الاشخاص و المرسلين والمستقبلين يكونون بأعداد كبيرة لا يمكن تحديدهم أحياناً وهذا النوع يكون في الاجتماعات والمناقشات المفتوحة سواء الرسمية أو حتى غير رسمية. أو حتى فيما يرتبط بالإشاعات التي قد تنطلق لسبب في المؤسسة".³

كما توجد تقسيمات أخرى المتمثلة في الاتصال الرسمي وغير رسمي فهما يشكلان العملية الاتصالية التي تتم بين أعضاء المؤسسة، فسنطرق إليهما في ما يلي:

4- الاتصال الرسمي: "الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي التي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة وبين

¹ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 17.

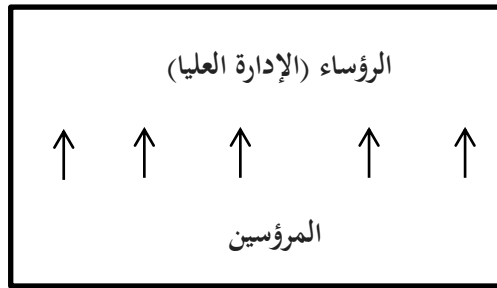
² فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ حسين عماد مكاوي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، د.ط، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 31.

المنظمة وجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة، ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال ارجاع الاثر¹. ويتخذ الإتصال الرسمي أشكال كالآتي:

أ- **الاتصال الصاعد:** "تتضمن نشاطات الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين الى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة الى الرئيس ولا تحقق هذه الاتصالات الاهداف المطلوبة إلا اذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه و استعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور"².

الشكل رقم (2): الاتصال الصاعد.



المصدر: محي الدين نورة، أومدور مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

ب- **الاتصال النازل:** وهي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم ويتم الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين فيكون المرسل هو (الرئيس، مدير عام، مدير تنفيذ). في حين يكون المستقبل هو (المرؤوس، رئيس القسم...الخ). أو يكون المرسل رئيس قسم والمستقبل أفراد العاملين.

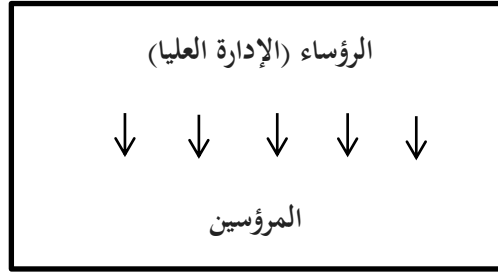
ويمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع أوامر، تعليمات، مؤشرات، توجيهات سياقات عمل وأساليب تنظيم. وهي تعكس أحد مبادئ التنظيم الأساسية وهو مبدأ التدرج الهرمي، كما أنها تعبر عن السلطة الرسمية الآمرة وهنا تبرز الصعوبة التي يواجهها هذا النوع من الاتصال، فكلما تعددت المستويات الإدارية كلما تعددت التنظيمات كلما تعثرت عملية الاتصال لان الأوامر والتعليمات تخترق حواجز متعددة

¹ مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط3، المجموعة الدولية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015 ، ص.ص 30، 31.

² عبد الناصر جردات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة (بين النظرية والتطبيق)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص116.

قبل ان تصل إلى نقطة التنفيذ، فإساءة فهم المعنى المقصود من شأنها الا يؤدي إلى تحقيق الاستجابة المرغوبة".¹

الشكل رقم (3): الاتصال النازل

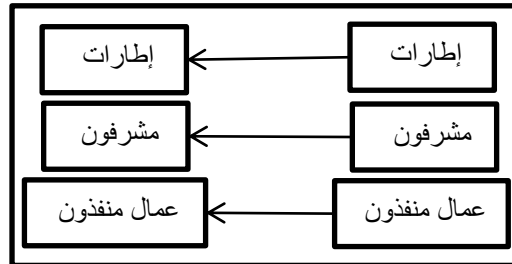


المصدر: محي الدين نورة ، أو مدور مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص52.

ج- **الاتصال الأفقي:** "هو إتصال يتم بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة وتهدف هذه الإتصالات الى التنسيق بين الإدارات، تبادل المعلومات بينهم وحل المشاكل والنزاعات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة".²

" وهو يمثل الاتصالات القائمة بسبب الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات".³

الشكل رقم (4): الاتصال الأفقي.



المصدر: محي الدين نورة أو مدور مفيدة، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

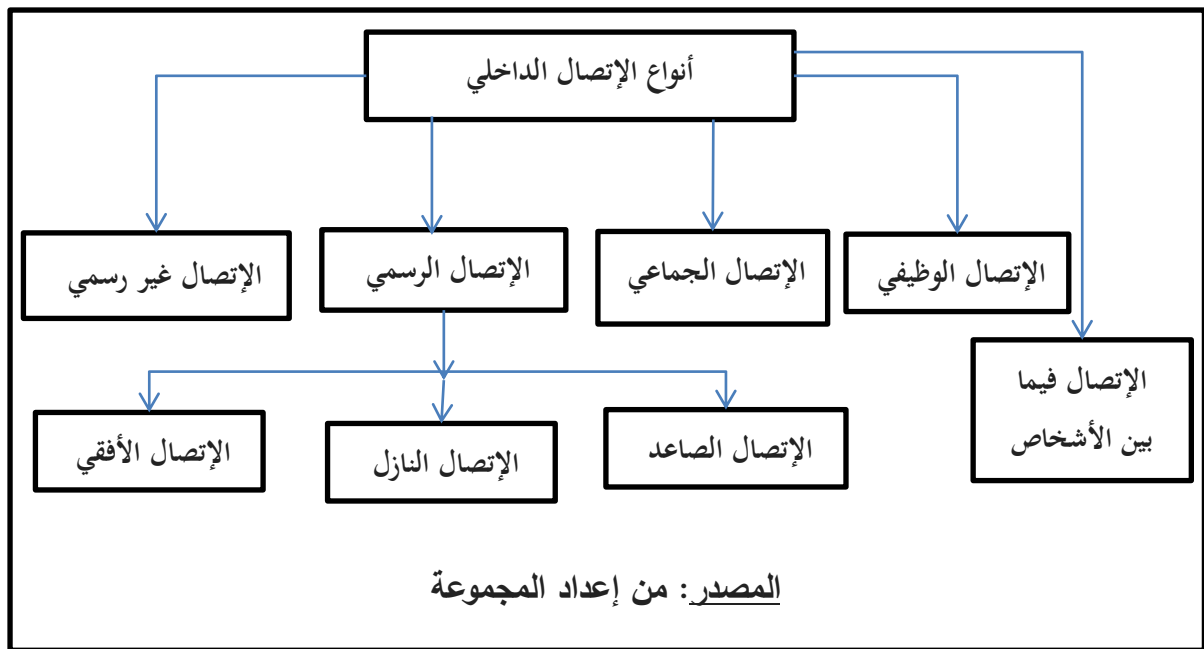
¹ محي الدين نورة أو مدور مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² كرامو ليلة، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الابداع، مجلد7، العدد8، الجزائر، ص.ص168،169.

³ لبنان هاتف الشامي، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2002 ، ص 79.

5- الاتصال الغير رسمي: "وهي الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة وتحدث طبقا لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية، ويعتبر الاتصال غير رسمي مكملا للاتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة وتنشأ الاتصالات الغير رسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات إجتماعية وصدقات شخصية فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي ولا يخضعون في تلك الاتجاهات المحددة، كما قد يكون الحال عند اتباع أي أسلوب رسمي".¹

الشكل رقم (5): أنواع الاتصال الداخلي:



انطلاقا مما تقدم يتضح أن للاتصال الداخلي أنواع عديدة والمتمثلة في: الإتصال فيما بين الاشخاص، الاتصال الوظيفي، الاتصال الجماعي وكذلك الاتصال الرسمي، بما فيه من الاتصال الصاعد، النازل و الأفقي، فهو يهدف إلى تنظيم العلاقات وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية، سواء صعودا أو نزولا أو أفقيا، بما يساهم في التنسيق، توجيه العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. وكذلك هناك الإتصال الغير رسمي الذي يعتبر مكملا للاتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه. وتهدف كل هذه الأنواع إلى تنظيم العمل، تبادل المعلومات، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

¹ نوري منير، التسيير العلمي والاتصالات الإدارية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 145

ثالثاً: خصائص الإتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي يحمل العديد من الخصائص المتنوعة، والتي من أهمها:

1- الاتصال عملية ديناميكية: "الإتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيه تبادل المعلومات والأفكار بين الناس فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فتغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكياتنا، وكذلك في المقابل فإننا نوثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم وأفكارهم وسلوكياتهم، فالإتصال هو عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مساراً يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه إلى الجهة التي تستقبلها".¹

2- الإتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا و الكون المحيط بنا، فالإتصال مستمر ما إستمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة".²

3- الاتصال عملية لاتعادي: "تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الزمان والافاق والجمهور والمستقبل كذلك معناها، فرسائل الأمس الاتصالية ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن تنتج رسائل متشابهة وفي الشكل والمعنى عبد الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغيير وكذلك المعاني لا بل الحياة كلها".³

4- الاتصال عملية دائرية: "لا تسير عملية الاتصالية في خط واحد من شخص لأخر فقط بل تسير في شكل دائري حيث يشترك جميع الناس في عملية الاتصال في نسق دائري فيه ارسال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل".⁴

5- الاتصال عملية معقدة: "الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال و عناصر و انواع و شروط و يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا يفشل الاتصال فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالاتصال".⁵

¹ محي الدين نورة أومدور مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وقت التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، ص 54.

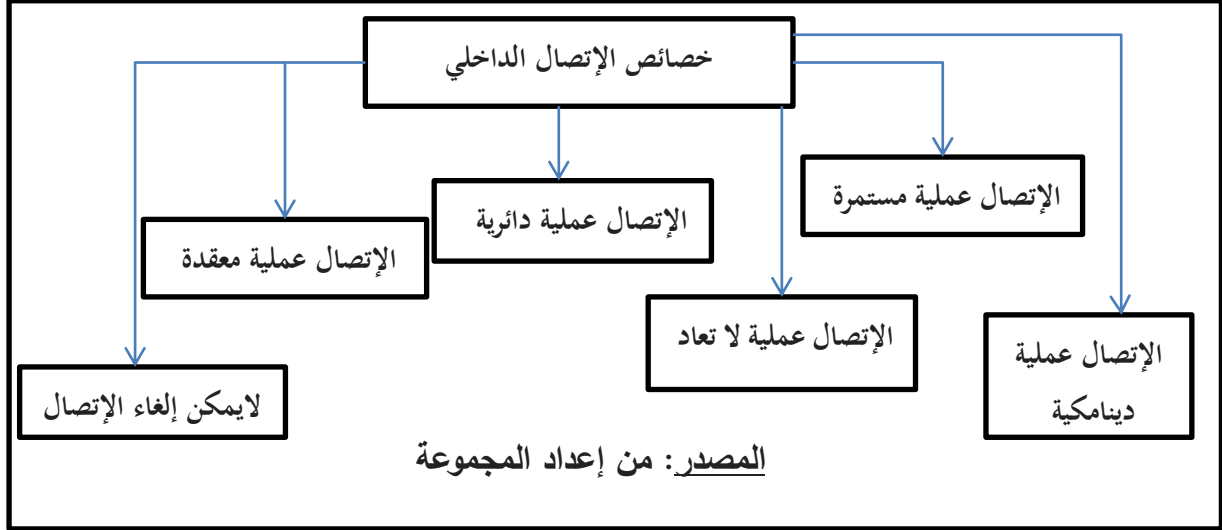
³ أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، نفس المرجع، ص 54.

⁴ أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

⁵ أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

6- لا يمكن إلغاء الاتصال: "ونقصد هنا أنه هذا الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها".¹

الشكل رقم (6): خصائص الاتصال الداخلي



الإتصال الداخلي عملية ديناميكية ومستمرة لا تعاد ، دائرية ، معقدة ولا يمكن الغاؤها، إذ تؤثر الرسائل على المعلومات والسلوكيات بين الموظفين والإدارة والجمهور الخارجي وتخلق تفاعل مستمرا يتكيف مع الزمن والموقف والجمهور. وبناء على ذلك ننقل إلى شبكات الاتصال الداخلي كأداة أساسية لتنظيم التدفق المستمر والفعال للمعلومات داخل المؤسسة.

رابعاً: شبكات الاتصال الداخلي:

شبكات الاتصال ما هي إلا أنماط للاتصال يتم من خلال تدفق البيانات والمعلومات والأخبار بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة هما المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق. تقسم هذه الأنماط من الشبكات إلى شبكات اتصالية مركزية وشبكات اتصالية لا مركزية وهي كالتالي:

1- **شبكات الاتصال المركزية :** "حين يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد عادة ما يكون قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال، يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريق

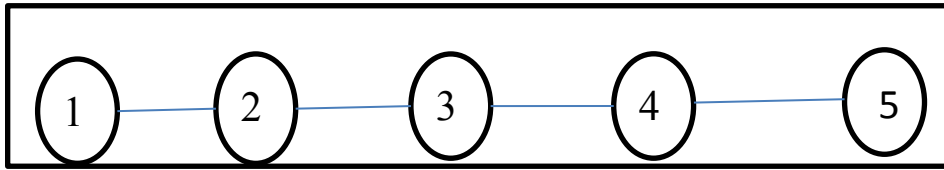
¹ فاضل فايزة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

طلبا للتوجيهات أو توضيح الأمور أو حل المشاكل ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي".¹

توجد ثلاثة أنواع من شبكات الاتصال المركزية وهي:

أ- **شبكة السلسلة:** "ليس هناك نظام واحد ومحدد للاتصالات وسيل المعلومات في هذه الشبكة فهي تتميز حالات الفوضوية التامة، الاتصالات تتم تبعا لأهواء مختلف الأطراف، بعض العناصر تتكثل فيها في وحدات مغلقة على الخارج وقد تقوم علاقة صراع أو تعاون بين أكثر من تكثل بينما تظل بعض العناصر هامشية معزولة. في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك وتنهار الإنتاجية، أما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع تماما كبقية المرؤوسين وحيث أن الاتصالات اعتباطية فإن قدرا كبيرا من الغموض والتضارب ينشأ عنها القرارات في موضوع محدد قد تصدر من أكثر من مركز و المعلومات كذلك".²

الشكل رقم (07) يمثل شبكة السلسلة



المصدر: بشير علاق، العلاقات العامة الدولية، ص 118.

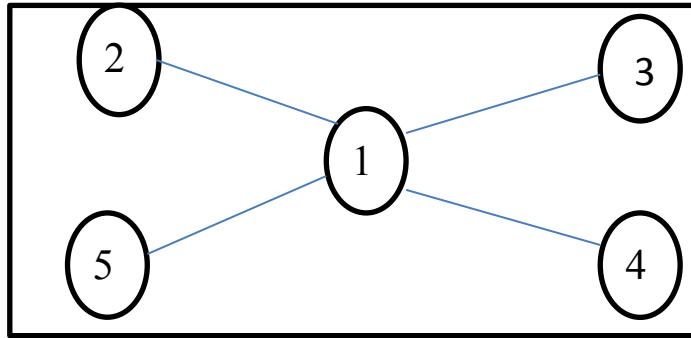
ب: **شبكة العجلة:** "وهو نمط شائع لنشر ونقل الكلام، حيث يجلس شخص وسيط مجموعة على شكل عجلة ويعتبر القائد، حيث يكون قادر على الاتصال ببقية أفراد المجموعة دون وسيط، يتمثل هذا النوع من الاتصال في اصدار الأوامر والتوجيهات ، أما الأفراد فلا يستطيعون الإتصال فيما بينهم مباشرة، حيث يكون الاتصال في ممر واحد وهذا يكون اتصالهم عبر المدير أو القائد في نفس المحور".³

¹ بشير علاق، العلاقات العامة الدولية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص118.

² مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1998، ص136.

³ بومدين سيد أحمد، شاوي كمال ، واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية (دراسة ميدانية لبلدية مستغانم وملحقاتها)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، إشراف: رقاد حليلة ، الجزائر، 2021/2020، ص35.

الشكل رقم (8): شبكة العجلة

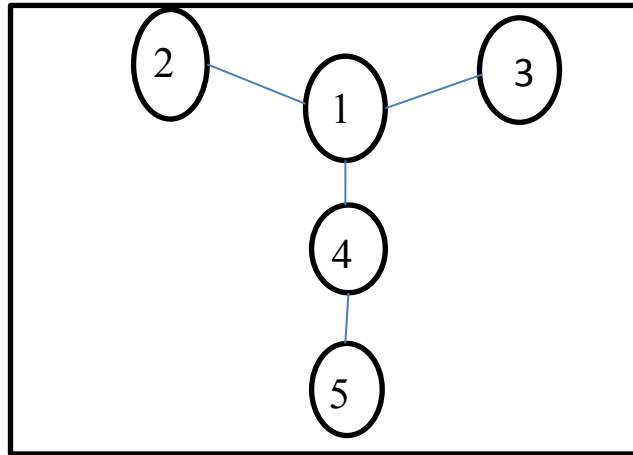


المصدر: خليل محمد ، حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة ، ط3، عمان، 2007، ص210.

ج: الشبكة y:

"بتنظيم الافراد حول رئيسهم ومن ثم فعلاقتهم الاتصالية به مباشرة عدا واحد منهم علاقته بالرئيس غير مباشرة، يكون هذا النموذج هو شبيهه بنموذج العجلة ويفرض ذاته عندما تكون ظروف الأداء مستقرة نسبياً".¹

الشكل رقم (09): شبكة y



المصدر: محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ص 52

¹ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر، القاهرة ، 2007، ص52.

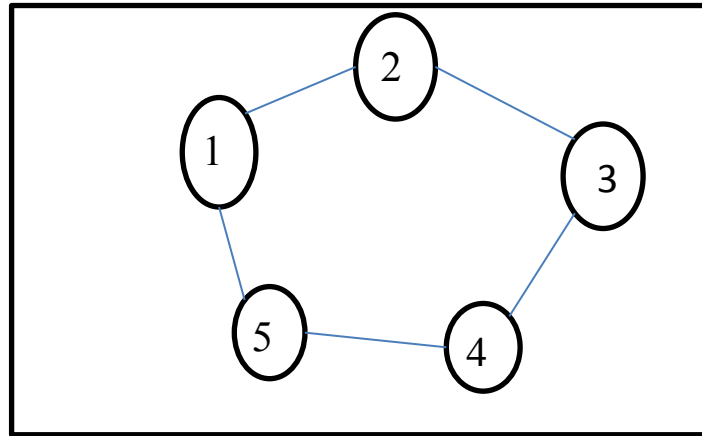
وبعد التطرق إلى شبكات الإتصال المركزية ننتقل إلى دراسة شبكات الاتصال اللامركزية المتمثلة في مايلي:

2- شبكات الاتصال اللامركزية: " في هذا النمط يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا الإتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء و الأفكار من دون أي قيود أو معوقات كما سيستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية و الإجتماعية.. إلخ"¹.

يوجد نوعان من شبكات الاتصال اللامركزية وهما:

أ- **شبكة الدائرة:** "يعرف هذا النموذج بالدائرة نظرا لأن أفراد المجموعة/ الوحدة ينتظمون مع رئيسهم وتدور بينهم المعلومات بحيث تمر على كل واحد منهم وهو يمثل اللامركزية الاتصالية، ويفرض هذا النموذج نفسه عندما تقل روتينية العمل ويصعب برمجة كافة مهامه ويتطلب الأمر التفاهم والتفاعل المشترك"².

الشكل رقم (10): شبكة الدائرة



المصدر: بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 110

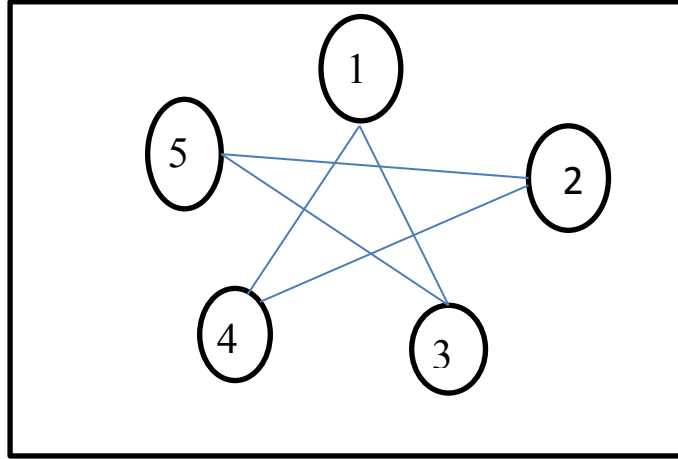
¹ محي الدين نورة، أومدور مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² محي الدين نورة، أومدور مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

ب- الشكل المتكامل المتشابك (الدائري المتداخل):

في هذا النمط يحتاج كل فرد من أفراد هذه المنظمة الإتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر ان الاتصال هذا يتجه الى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النوع يؤدي إلى التأخر في توصيل المعلومات إلى امكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة¹.

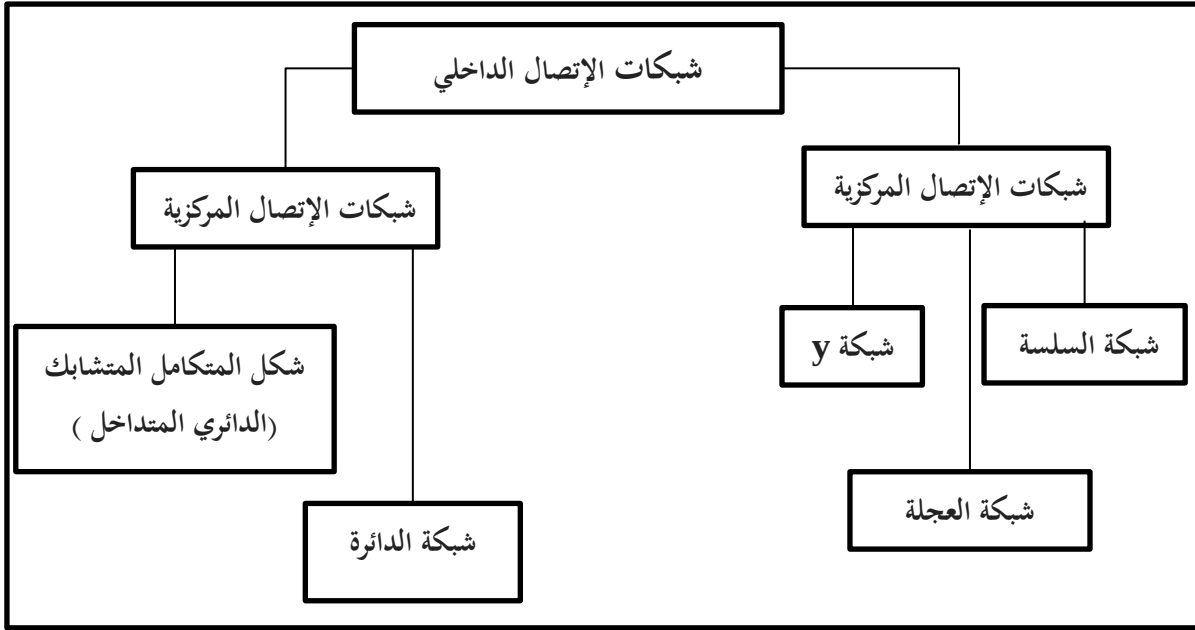
الشكل رقم (11): الشكل المتكامل المتشابك (الدائري المتداخل)



المصدر: محمد ابو سمرة، الاتصال الإداري والاعلامي، دار أسامة، عمان، ط1، عمان، 2009، ص43

¹ محي الدين نورة، أومدور مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الشكل رقم (12): شبكات الاتصال الداخلي.



المصدر: من إعداد المجموعة.

تبرز شبكات الاتصال الداخلي اختلاف طرق تدفق المعلومات داخل المنظمة، حيث يعبر كل نموذج عن درجة معينة من المركزية أو اللامركزية في تبادل الرسائل، فالشبكات المركزية مثل: السلسلة، العجلة، و y تعزز سرعة اتخاذ القرار وضبط العمل، لكنها قد تقلل من مشاركة الأفراد، بينما تساهم الشبكات اللامركزية مثل: الدائرة والمتشابك في توسيع نطاق التفاعل والمشاركة ورفع الروح المعنوية.

خامسا: أهداف الاتصال الداخلي

يهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق حملة من الغايات التي تضمن حسن سير العمل داخل المؤسسة، وتنقسم هذه الأهداف للأهداف كبرى عامة و أهداف جزئية وهي كالتالي:

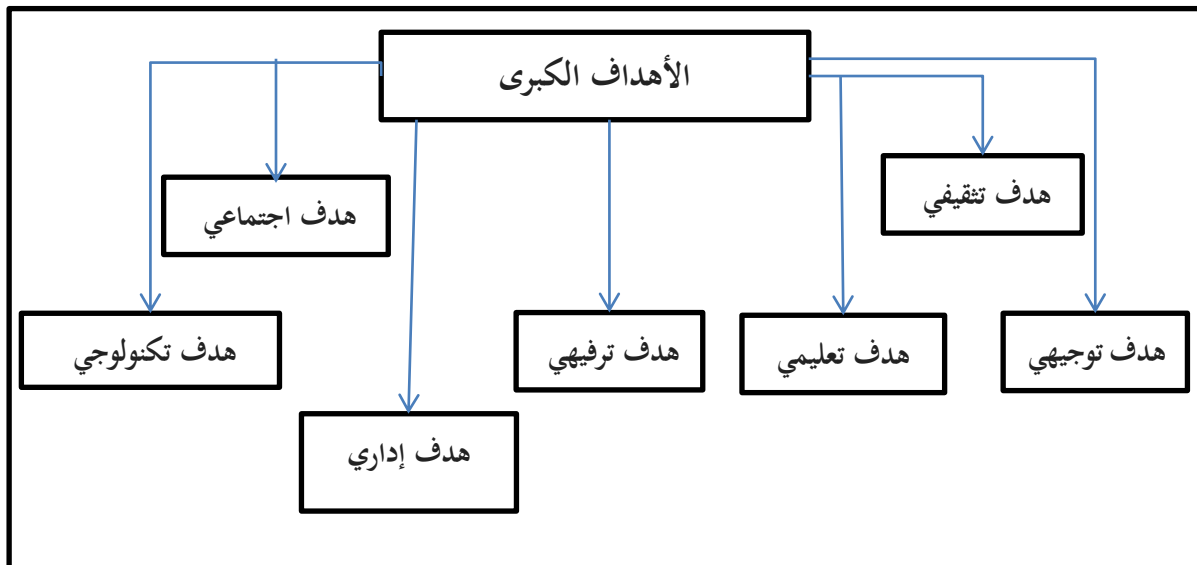
1- الأهداف الكبرى (العامة):¹

1أ- هدف توجيهي: "يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الإتصال إلى إكتساب المستقبل إتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها".

¹ ريان وحشي، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية (دراسة ميدانية على اطرار بلدية يسيفوس)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، إشراف: زهير بوعزيز، الجزائر، 2016/2017، ص43.

- ب- **هدف تثقيفي:** يتحقق هذا حينما يتجه الإتصال نحو تبسيط وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم بما يدور من حولهم من أحداث داخل المؤسسة".
- ج- **هدف تعليمي:** "حينما يتجه الإتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة"
- د- **هدف ترفيهي:** "يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة والسرور والافئاع في نفس المستقبل"
- هـ- **هدف اداري:** "يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات وعدم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة".
- و- **هدف إجتماعي:** حيث يتيح الفرصة لزيادة احتكاكا الجماهير ببعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الإجتماعية بين الأفراد وفي الواقع أن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد".
- ز- **هدف تكنولوجي:** يتحقق حينما يسعى الاتصال إلى تحقيق التغيير في المجتمع بمواكبة التغيرات الناتجة عن التكنو لوجيا والعولمة الثقافية مثل استخدام وسائل الانترنت والكومبيوتر و الفاكس والهاتف المحمول وغيرها من الوسائل التي ساهمت في التواصل مع المجتمعات".

الشكل رقم (13): الأهداف الكبرى للاتصال الداخلي



المصدر: من اعداد المجموعة

بعد عرض الأهداف الكبرى للاتصال الداخلي التي تعكس الإطار العام لتوجهات المؤسسة يمكن الانتقال الى تناول الأهداف الجزئية له وهي كالآتي:

2- الأهداف الجزئية:

- أ- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
 - ب- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
 - ج- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
 - د- تهيئة المناخ التنظيمي الجديد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
 - هـ- نقل اقتراحات وشكاوى العاملين إلى الإدارة العليا.
 - و- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط المنظمة للعاملين¹.
 - ز- " توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها عملية اتخاذ القرارات.
 - ح- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم من القيادات المعنية بأمرهم.
 - ك- تعريف العاملين في الادارة بما يدور من أحداث داخلها بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية وقيامهم بعملهم.
 - ل- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها².
 - م- "تسهيل عمليات اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
 - ن- توطيد الثقة بين الموظفين وبين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء و المرؤوسين³.
- تهدف الأهداف الجزئية للاتصال الداخلي إلى ضمان توصيل المعلومات بدقة وتحفيز الموظفين، وتعزيز روح الانتماء داخل المؤسسة، وهذا بدوره يهيئ البيئة المناسبة لتحقيق وظائف الاتصال الداخلي الذي سنتطرق اليها في العنصر الموالي.

¹ ريان وحشي، مرجع سبق ذكره ، ص42.

² ريان وحشي، مرجع سبق ذكره ، ص42.

³ زياد ابراهيم يونس، الاتصال الإداري وادارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2019، ص.ص 98 - 99.

سادسا: وظائف الاتصال الداخلي:

للاتصال الداخلي وظائف عديدة يقوم بها داخل المؤسسة لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف، وتتمثل هذه الوظائف في ما يلي:

- 1- **الوظيفة العملية:** " تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين وفي آجال محددة ومكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام، ولهذه المعلومات أهمية لتوضيح بعض الأمور لأنه هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طويلة وهو منصبتهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب و دورهم تحديد مسؤولياتهم" ¹
- 2- **الوظيفة التحفيزية:** "تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى يكون على معرفة بالأهداف والوسائل والصعوبات المتعلقة بالمؤسسة" ².
- 3- **وظيفة الترقية:** "تشمل كل المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة والمعلومات الخاصة بالتكوين والاتقان المهني" ³.
- 4- **وظيفة الاعلام:** " تشمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تهم العامل المتعلقة بحقوق ودور مختلف المصالح وكذا دور الخدمات الاجتماعية وهي أمر يمكن للعمال الرجوع اليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة" ⁴.
- 5- **الوظيفة الإقناعية:** " تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق والاجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة عن طريق الاقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب اتجاه مؤسسة، أما المقصود من وظيفة الاقناع للاتصال داخل المؤسسة فهي احداث التحولات والتغيرات المطلوبة من وجهات نظر الافراد داخل المؤسسات المختلفة" ⁵.

¹ منال بخبخ، وسام بلعياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة الافرقية للزجاج بالطاهير)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل إشراف: الحامدي عبد الحكيم، الجزائر، 2018/2017، ص 35.

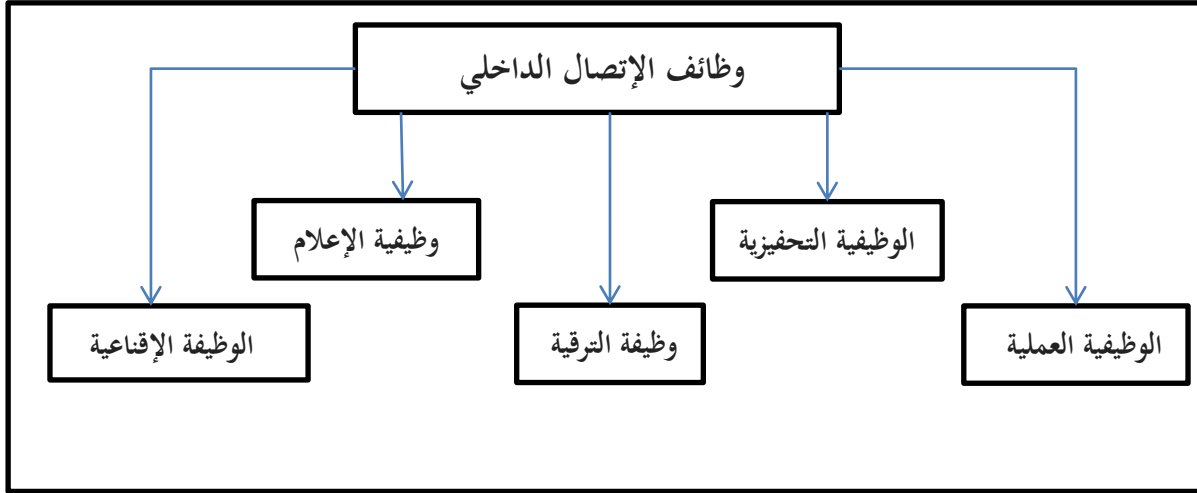
² منال بخبخ، وسام بلعياط، نفس المرجع، ص 35.

³ منال بخبخ، وسام بلعياط، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ منال بخبخ، وسام بلعياط، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

⁵ منال بخبخ، وسام بلعياط، مرجع سبق ذكره، ص.ص 35.36.

الشكل رقم (14): وظائف الاتصال الداخلي.



المصدر: من اعداد المجموعة

وظائف الاتصال الداخلي تتنوع بين العملية والتحفيزية والترقية والإعلام والإقناعية، ما يعكس دوره الحيوي في توجيه سلوك الأفراد وضمان فعالية المؤسسة، فكل وظيفة تكمل الأخرى، حيث توفر المعلومات اللازمة لتنفيذ الأعمال، وتحفز الأفراد على الأداء ، وتوضح فرص الترقية، وتبقي الجميع على اطلاع بالحقوق والتنظيمات، وتحقق التوافق والاجماع بين الموظفين.

سابعا: أساليب الاتصال الداخلي:

للإتصال الداخلي ثلاث أساليب تتمثل فيما يلي:

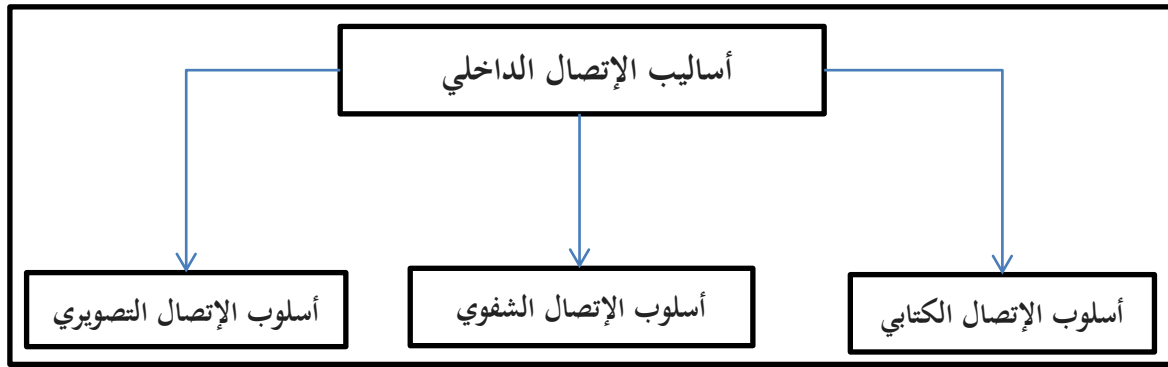
1- أسلوب الاتصال الكتابي: "هذا الأسلوب الذي يتم بين المرسل والمرسل اليه بواسطة الكلام المكتوب مثل: الرسائل و التقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر الشبكات المعلومات العالمية- الانترنت، ولذلك من الشروط نجاح الاتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المكتوب بالبساطة والوضوح والدقة ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة".¹

¹ محبوبي منصورية، الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب تمبيع الغاز الطبيعي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير إستراتيجي دولي ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم اشراف: مقدم وهيبة، الجزائر، 2016/2017، ص15.

2- أسلوب الاتصال الشفوي: "ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب، و يستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير و الاجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية".¹

3- أسلوب الاتصال التصويري: "ويجري هذا الأسلوب أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها: التلفزيون والفضائيات والانترنت والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والاعلانات والملصقات ويشمل هذا الأسلوب الوسائل الالكترونية".²

الشكل رقم (15): أساليب الاتصال الداخلي



المصدر: من إعداد المجموعة

يتضح من خلال ما سبق أن أساليب الاتصال الداخلي، سواء كانت كتابية أو شفوية أو تصويرية، تمثل الطرق المعتمدة لنقل المعلومات داخل المؤسسة، حيث يختار كل أسلوب بحسب طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف. وإذا كانت هذه الأساليب تعبر عن الكيفية الذي يتم بها الاتصال، فإن تجسيدها العملي يتحقق عبر وسائل الاتصال الداخلي التي سنتطرق إليها في العنصر الثامن.

ثامنا: وسائل الاتصال الداخلي:

تتمثل وسائل الاتصال الداخلي في مجموعة الادوات والقنوات التي تستعمل لنقل المعلومات داخل المؤسسة ومن أهمها:

¹ محبوبي منصورية، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

² محبوبي منصورية، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

- 1- الوسائل الشفوية: " يتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ويعتبر هذ الأسلوب سهل وأكثر اقناعا مقارنة بالكتابي إلا أنه يتعرض أحيانا إلى التحريف أو سوء الفهم أو عدم التعبير الجيد عن الحالة ويتحقق هذا النوع من الاتصال من خلال الصور التالية":¹
- أ- التعليمات والأوامر: تصدر من الرئيس الى مرؤوسيه في شكل أوامر في مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما، فهو يتأثر بنوع التنظيم المتبع".²
- ب- الاستشارة: " قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المؤسسة وربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية، ويجب على المؤسسة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين ومن ثم وجب على المسؤولين احضار استشاري حيث يقوم بمعرفة المشاكل وجميع المعلومات حوله ثم توجيه العامل أو المسؤول (الذي حدث له المشكل" وذلك بإصدار توصيات ويجب أن تقابل هذه الأخيرة بالاصغاء الفعال".³
- ج- المقابلات: " ونقصد بها المقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيض الضغوط النفسية في العمل وتبادل المعلومات وجها لوجه".⁴
- د- الاجتماعات والمؤتمرات: " وهي إحدى وسائل الاتصال الشفوي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها أفراد المنظمة يتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات. وتعتبر الاجتماعات إحدى صور الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم".⁵
- هـ- الهاتف: يعتبر قناة اتصال غير مباشرة بين المرسل والمستقبل عند مزاوله عملية الإتصال و يفترق الهاتف من حيث الفعالية الى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمة الهاتفية حيث تساعد تعابير الوجه على تفهم أكثر للرسالة".⁶

¹ محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص49.

² محمد علي القوزي، نفس المرجع، ص 49.

³ محمد علي القوزي، مرجع سبق ذكره، ص49.

⁴ محمد علي القوزي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁵ محمد علي القوزي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁶ محمد علي القوزي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

2- الوسائل المكتوبة:

وتتمثل في مايلي:¹

أ- **المجلات:** "من بين أهم المجلات الموجودة في المؤسسة نجد المجلة اليومية التي تغطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المؤسسة والأخبار الهامة التي يجب أن تصل إلى العمال".

ب- **التعليمات والأوامر المكتوبة:** "وقد تأخذ أكثر من صورة مثل: المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي على شكل قرارات إدارية".

ج- **التقارير:** "حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب".

د- **الاقتراحات و الشكاوى المكتوبة:** "تقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من القاعدة الى القمة ويتم استلام الادارة العليا للأفكار والاقتراحات للرؤساء المباشرين الذين يوصلونها إلى الإدارة العليا، وتلعب هذه الوسيلة دورا مهما في المؤسسة من خلال إحساس العاملين بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة والشعور بأهمية دورهم وأفكارهم فيها".²

3- وسائل الاتصال البصرية السمعية:

وتتمثل فيما يلي:³

أ- **الملصقات:** توجد بمعظم المؤسسات لوحات تلصق عليها الصور والرسومات لنقل افكار معينة أو معلومات خاصة بالمؤسسة الى العاملين وتعتبر الملصقات وسيلة قيمة لاتصال العاملين خاصة اذا وضعت في المكان الملائم وتزداد فعاليتها عند مشاركة مجموعات العاملين مع الإدارة في اعدادها".

ب- **الرسوم البيانية والخرائط:** "تساهم الخرائط البيانية في توضيح العديد من العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين، وذلك من خلال صورة أو رسم بياني واحد مبسط يسهل استيعابه وفهمه، وعادة ما تستخدم هذه الرسوم البيانية عند اعداد التقرير السنوي".

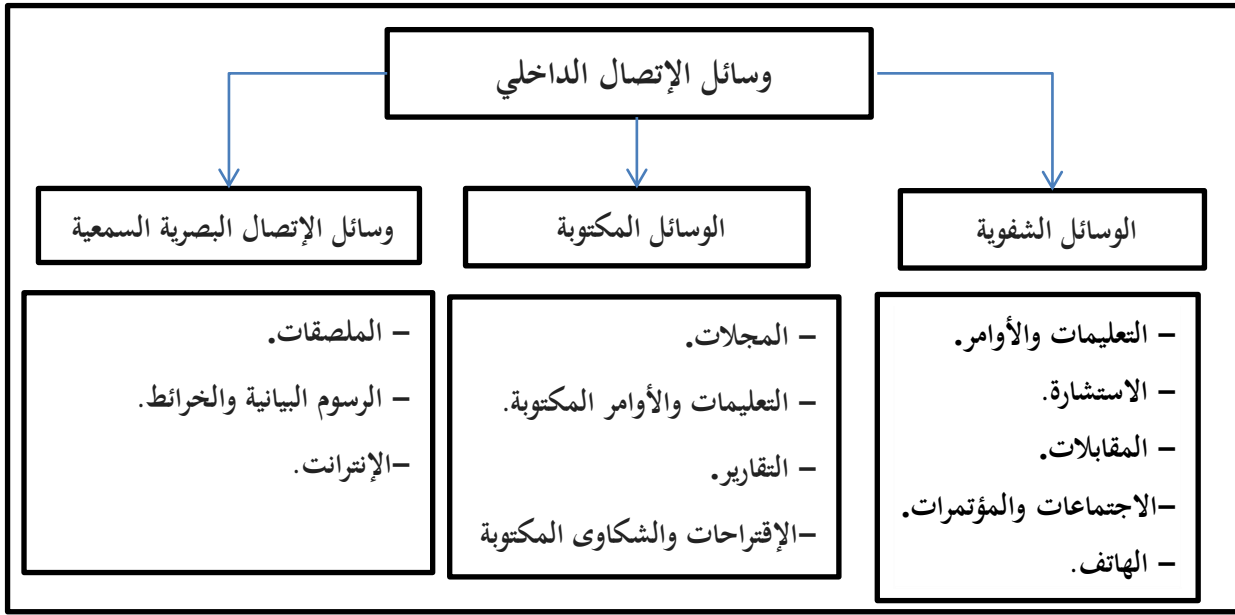
ج- **الانترنت:** "أدى التطور التكنولوجي للإنترنت إلى ظهور الأنترنيت كشبكة معلوماتية خاصة تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة معلومات متعلقة باتصالها الداخلي بصورة أسهل وأسرع".

¹ محمد علي القوزي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² محمد علي القوزي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ محمد علي القوزي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الشكل رقم 16: وسائل الاتصال الداخلي:



المصدر: من إعداد المجموعة

تعد وسائل الاتصال الداخلي ركيزة أساسية في تنظيم العمل داخل المؤسسة، إذ تسهم في نقل المعلومات وتوضيح التعليمات وتعزيز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية والموظفين، فتتوزع هذه الوسائل بين الشفوية كالتعليمات والاجتماعات والمقابلات، والمكتوبة كالرسائل والمجلات والتقارير إضافة الى وسائل الاتصال البصرية السمعية كالملاحظات والرسومات والانترنت ، وحسن اختيار الوسيلة المناسبة يساهم في تقليل سوء الفهم وتقوية روح التعاون، ورفع فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

تاسعا: أهمية الاتصال الداخلي:

تكمن أهمية الاتصال داخل المؤسسات فيمايلي:¹

- 1- يمكن الاتصال الداخلي لمؤسسات من تحقيق أهدافها بوضع خطط خاصة بها.
- 2- يمكن من أحكام الرقابة على سير العمل، بواسطة التقارير وما تحتويه من معلومات وبيانات، مما يكشف الأخطاء والغلطات في الأداء.
- 3- يعطي الفرصة إعلام المسؤولين بما يتم انجازه وبالمشكلات وكيفية التغلب عليها.

¹ مكي دواجي سامية، سنوسي فاطمة، الإتصال الداخلي في مؤسسات الإعلامية نموذج لجريدة المساء، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص صحافة مكتوبة وإتصال، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، إشراف العماري ، الجزائر، 2016/2015، ص35.

4- يساعد على التأثير في اتجاهات وسلوكيات العمال، فهو يحقق التحفيز على العمل ويزيد من الرفع من قوة الانجاز الأداء والشعور بالانتماء نحو المؤسسة.

5- يحقق التنسيق في مجال الاتصالات الجانبية، فالاجتماعات واللقاءات بدعوة من مديري الإدارات ورؤساء الاقسام للبحث عن كيفية تحقيق التنسيق الجيد بين الإدارات.

6- يسمح الاتصال الداخلي للإدارة بمعرفة مهامها ومباشرتها لكل سلطاتها مما تجعل من الاتصالات أداة فعالة لمباشرة مهام القيادة فهي تضمن للمسؤول قيام بعمله بنظام وبوصول المعلومات بسرعة ومدى سير عملية تنفيذ القرارات المتخذة.

7- يعتبر الإتصال الداخلي الأداة الأساسية لقيام المسؤولين بالرقابة والاشراف على جميع إدارات وأقسام المنظمة من ناحية ومتابعته لتنفيذ خطط المنظمة وقراراتها من ناحية أخرى.

8- يقوم الإتصال الداخلي بكشف نقاط الضعف في تنفيذ الخطط أو تطبيق القرارات والكشف عن الصعوبات والعقبات من طرف المسؤول¹.

يمكن القول أن أهمية الاتصال الداخلي تعتبر العمود الفقري لنجاح المؤسسة واستمرارها، إذ لا يقتصر دورها على نقل المعلومات فحسب بل يتعداها إلى كونها وسيلة للتخطيط الفعال، والرقابة المستمرة، والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية. كما تساهم في تحسين الأداء من خلال كشف الأخطاء ومعالجة الصعوبات في الوقت المناسب، إضافة إلى تحفيز العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية اتجاه المؤسسة.

ورغم الأهمية البالغة التي يحظى بها الاتصال الداخلي إلا أنه قد يواجه جملة من المعوقات التي تحد من فعاليته، مما يستدعي البحث على هذه المعوقات وطرق تحسينها وسنتطرق إليها في العنصر الموالي.

عاشرا: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينها:

1- المعوقات:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الاتصالية محدد بعض العلماء معوقات الاتصال في ثلاثة عقبات وتصنف كالتالي:

أ- **العقبات المادية:** " الندرة الاتصالية أو الافراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخطوط وبالتالي يؤدي الى عدم تحقيق الاتصال لأغراضه، وكذلك تعتبر كثرة

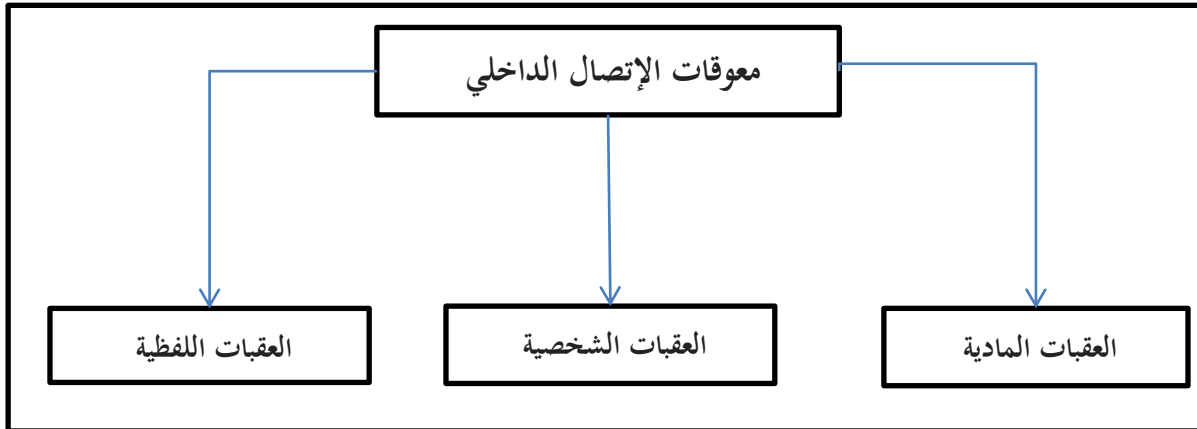
¹ مكي دواجي سامية، سنوسي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص36.

الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع الوقت وبسبب الملل والضجر هذا ما يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق الأهداف المسيطرة".¹

ب- **العقبات الشخصية:** وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزغته وما شابه ذلك من نواحي خاصة بتقييم الفرد. كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معوقا لعملية الاتصال. كما أن اختلاف المستويات التنفيذية والإشرافية وانعزال الطبقة. عند حدوثها وهو ما يزيد الفجوة بين مختلف المستويات ويعرقل العملية الاتصالية".²

ج- **العقبات اللفظية:** " تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال، فكما تساهم في عملية الاتصال وسيرها، كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي يستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا غير مفهوم، ومنه لا يصل على المستقبل ولا يتحقق الإتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض ".³

الشكل رقم (17): معوقات الاتصال الداخلي



المصدر: من اعداد المجموعة

¹ منال محمود، أساسيات في علم الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003 ، ص46.

² منال محمود، نفس المرجع، ص 46.

³ منال محمود، مرجع سبق ذكره، ص 46.

بعد إستعراض أهم المعوقات للاتصال الداخلي يصبح من الضروري البحث على طرق تحسينه وهي الأتية ذكرها.

2- طرق تحسين الاتصال الداخلي:

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق منها:

- أ- " تلبية احتياجات ورغبات الأطراف في الاتصال والمقصود بهذا تلبية رغبات العاملين في مختلف المستويات والمناصب التي يعلنونها في المؤسسة.
- ب- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماتك تمتاز بالجدية والحدثة.
- ج- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- د- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- هـ- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- و- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- ز- كما يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة والإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة".¹

تعد معوقات الإتصال الداخلي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، لما لها من تأثير مباشر على فعالية الأداء التنظيمي وصورة المؤسسة لدى الزبائن، وتكمن في العقبات المادية، الشخصية واللفظية. غير أن هذه المعوقات ليست عائقا دائما، بل يمكن تجاوزها من خلال تبني طرق لتحسين الاتصال الداخلي كتلبية احتياجات ورغبات الأطراف في الاتصال، واستخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا وغيرها.

الحادي عشر: دور الاتصال في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة:

تستخدم العلاقات العامة مزيجا من الأساليب الاتصالية للتأثير في مختلف جماهير المؤسسة، وتؤثر اتصالات المؤسسة بكل ما تشمله من رموز سمعية وبصرية على أذهان الجماهير لهذه

¹ منذر زينب، الاتصال داخل المؤسسة الفندقية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بفندق بشرى بالقالة ولاية الطارف)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص في علم اجتماع الاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، اشراف: مراد سبرطعي، الجزائر، 2018/2019، ص72.

الاتصالات، مما يؤدي إلى تحول المدركات العقلية إلى صورة ذهنية عن المؤسسة ناتجة عن تفاعل مصادر إتصالية على النحو التالي:

1- **الاتصالات الشخصية المباشرة:** " تساهم الإتصالات الشخصية اليومية بين العاملين في المؤسسة والجمهور الخارجي في تكوين انطباعات لدى هذا الأخير، حيث يعكس الموظفون أثناء تعاملاتهم داخل وخارج المؤسسة صورة ذهنية عنها ويؤثرون على كيفية إدراك الجمهور لهما، فهم ينقلون رسالة المنظمة وسياساتها في اتصالاتهم الرسمية وغير الرسمية، فللاتصالات الشخصية دور كبير في عملية اقناع المجموعات الخارجية وبالتالي لها تأثير قوي على نقل الصورة المرغوبة للمؤسسة".¹

2- **الاتصالات الجماهيرية:** "أيضا تشكل الصورة الذهنية للمؤسسة للجماهير خصوصا الخارجية منها من خلال الوسائل الاتصالية الجماهيرية التي تستخدمها العلاقات العامة سواء في شكل حملات إعلامية أو عبر وسائل الإعلام الجماهيرية كالصحف و الإذاعة والتلفزيون بما تنقله من بيانات صحفية ورسائل إخبارية وإعلانات عن المؤسسة".²

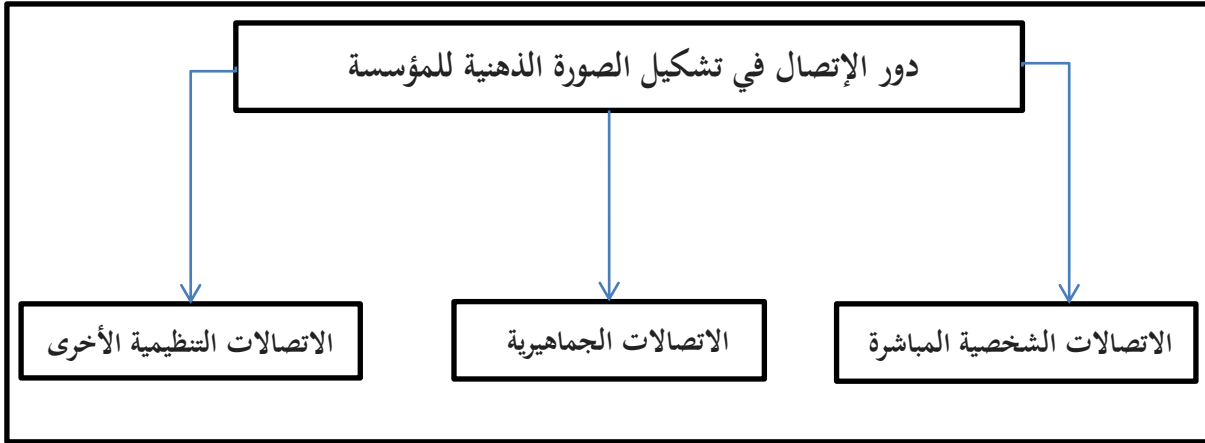
3- **الاتصالات التنظيمية الأخرى:** " تستخدم العلاقات العامة عدة أشكال اتصالية أخرى تحاول من خلالها إعطاء صورة جيدة لها لجماهيرها وتؤثر هذه الاتصالات المتنوعة في تحسين أو تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة مثل: المعارض ، الزيارات، الندوات، المؤتمرات، مجلة المؤسسة، المهرجانات الثقافية، الحفلات، الرحلات وغيرها. وتعمل هذه المصادر الاتصالية المختلفة على تحديد معالم الصورة الذهنية لدى الأفراد، حيث تختلف هذه المعالم من فرد لآخر حسب القدرة العقلية للفرد على تكوين ملامح الصورة وإعادة تركيبها. أيضا قد يكون الفرد الخارجي صورة ذهنية عن المؤسسة من خلال الأفراد الذين من حوله فهم ينقلون له أحاسيسهم وانطباعاتهم عن المؤسسة، وبحسب سلبية أو إيجابية الأحاسيس تتأثر صورة المؤسسة في ذهن الفرد".³

¹ بن سالم نورهان، بن حمادي اية لميس، دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة سيطرام قسنطينية)، مذكرة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة صالح بونيندر قسنطينية 3، إشراف: زهير كدور، الجزائر، 2022/2023، ص 79.

² بن سالم نورهان، بن حمادي اية لميس، نفس المرجع، ص 79.

³ بن سالم نورهان، بن حمادي اية لميس، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الشكل رقم (18) : دور الاتصال في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة



المصدر: من إعداد المجموعة.

إن الاتصال بمختلف أشكاله، يعد عاملاً أساسياً في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها. فطريقة تواصل العاملين، والرسائل الإعلامية، و الأنشطة التنظيمية كلها تسهم في بناء انطباعات قد تكون ايجابية أو سلبية، مما يؤكد أن تحسين الصورة الذهنية يبدأ من فعالية الاتصال الداخلي وتكامله مع الاتصال الخارجي.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نجد أن الاتصال الداخلي هو مفتاح نجاح وتقدم المؤسسة، ومن أهم العناصر الأساسية لتسيير أي نشاط داخل أي مؤسسة بنوعيه سواء الرسمي أو غير الرسمي ، فلا يمكن تحقيق أهداف مؤسسة دون وجود تبادل المعلومات والافكار بين موظفيها، حيث أن الهدف الرئيسي للاتصالات الداخلية هو تسهيل التواصل بداخل المؤسسة بمختلف أساليبه، فهو يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كان حجمه.

مما لاشك فيه فأي خلل يحصل في عملية الاتصال يترك آثار و نتائج سلبية على نوعية الرسالة المنقولة على نتائج الأداء، فبإعدامه أو ضعفه تنعدم أو تضعف جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة ولا تتحقق أهدافها.

الفصل الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة

تمهيد:

أولاً: نشأة وتطور مصطلح الصورة الذهنية.

ثانياً : أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة.

ثالثاً: مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة.

رابعاً: خصائص الصورة الذهنية للمؤسسة.

خامساً: وظائف الصورة الذهنية للمؤسسة.

سادساً : أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة.

سابعاً: متطلبات بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

ثامناً: شروط إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة.

خلاصة.

تمهيد:

تعد الصورة الذهنية للمؤسسة من الركائز الأساسية التي تسهم في تحديد مكانتها و تعزيز فعاليتها داخل محيطها التنظيمي والإجتماعي لاسيما في ظل تزايد المنافسة وتطور أساليب الاتصال المؤسسي. وتتشكل الصورة الذهنية نتيجة تفاعل الممارسات التنظيمية مما يجعلها بناء ديناميكي يتأثر بسلوك المؤسسة وعلاقتها الداخلية والخارجية. وعليه يبرز هذا المفصل دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية وتكوين وانطباعات لدى جماهيرها (الزبائن).

أولاً: نشأة وتطور مصطلح الصورة الذهنية:

" لقد ظهر مصطلح الصورة الذهنية إلى الوجود سنة 1908 على يد العالم (جراهام دلاس) والذي اشار في كتابه الطبيعة البشرية والسياسية إلى أن الناخبين في حاجة إلى تكوين شيء مبسط و دائم ومنظم عند الثقة في مرشح ما، ولم يستخدم هذا المصطلح في المنظمات الاقتصادية إلا مع بداية النصف الثاني مع القرن العشرين".¹

" كمصطلح له علاقة بالمنشآت التجارية لم يستخدم إلا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم ما لبث أن إستخدم في مجالات سياسية وإعلامية ومهنية مختلفة.

في حين يعبر البعض أن الصحفي الأمريكي الشهير (الترليبرمان) أول من طرق هذا الباب في كتابه (الرأي العام) الصادر عام 1922".²

" حسب الدكتور علي عجوة في كتابه (العلاقات العامة والصورة الذهنية) فقد بدأ إستخدام مصطلح الصورة الذهنية عندما أصبح لمهني العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية وقد كان لظهور كتاب تطوير صورة المنشأة للكتاب الأمريكي (لي بريستول) عام 1960 أثر كبير في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال، وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والاعلامية والمهنية".³

" بدأ إستخدام مصطلح الصورة الذهنية عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الامريكيتين بداية مع نصف القرن الثاني، وقد كان لظهور كتاب تطوير صورة المنشأة بين رجال الأعمال و ما لبث هذا المصطلح ان تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والاعلامية وقد تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات العامة 1965".⁴

" يرى (ليوكريسي) أحد الباحثين الأمريكيين أن هذا التنوع في مجالات إستخدام الصورة الذهنية له مغزى هام فهو دليل على النمو المتزايد لأهمية البعد النفسي في الشؤون الإنسانية".⁵

¹ فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 294.

² خديجة قروف، واقع الصورة الذهنية لدى أساتذة جامعة 08 ماي 1945 نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص العلاقات العامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قالمه، إشراف أحسن خشة، سنة 2020/2019، ص.ص 23، 24.

³ خديجة قروف، نفس المرجع.

⁴ نفين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية الصورة المنشأة وإدارة الأزمات، ط1، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2008، ص 204.

⁵ نفين أحمد غباشي، نفس المرجع.

ثانيا: أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة:

تسعى العديد من المؤسسات الى بناء صورة ذهنية وعليه فقد صنفت الصورة الذهنية إلى عدة تصنيفات.

1- التصنيف الأول:¹

أ- **الصورة الذهنية المرغوبة:** "هي ما ترغب المؤسسة في توصيله عن نفسها إلى الجمهور وغالبا ما تكون إنطباعات جديدة غير معروفة لدى الجمهور، وتسعى المنظمة لتكوينها"

ب- **الصورة الذاتية:** "هي إحساس المؤسسة بنفسها، وإن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من المؤسسة أن تبدأ أولا بتغيير صورتها الذاتية، حيث أن التغيير في الصورة المدركة يقع على الأفراد العاملين في المنظمة".

ج- **الصورة المدركة:** "هي الانطباعات التي يحملها الجمهور تجاه المؤسسة والتي يمكن أن تكون مبنية على الخبرة و المعرفة الجيدة للمؤسسة أو أن تكون مبنية على معلومات مشوهة وغير صحيحة".

إنطلاقا ما سبق يتضح أن الصورة الذهنية للمؤسسة بناء متغير يتشكل من خلال الانطباعات والتصورات التي يحملها الجمهور عنها، وتتوزع بين الصورة المرغوبة التي تسعى المؤسسة لإيصالها، والصورة الذاتية التي تعكس إدراكها لنفسها، والصورة المدركة التي يمثلها تقييم الجمهور الفعلي لذلك. فإن تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن يتطلب تقليص الفجوة بين ما تريده المؤسسة وما يدركه الجمهور (الزبائن).

2- التصنيف الثاني:

ولقد صنفها جيفكنز إلى:²

أ- **الصورة المرآة:** هي التي ترى المنشأة نفسها من خلالها وتعتقد أن الجمهور يحملها تجاهها ويمكن ان تكون مخالفة تماما ما تراه المؤسسة".

ب- **الصورة الحالية:** "هي التي يرى بها الجمهور المؤسسة".

¹ صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، اشراف أ.د بن نافلة قدور، 2016، ص77.

² أحمد بن قسيمة، دور جودة الخدمات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة أشعال الترمواي ستيرام، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، إشراف سعيدي السعيدية، سنة 2021/2020، ص26.

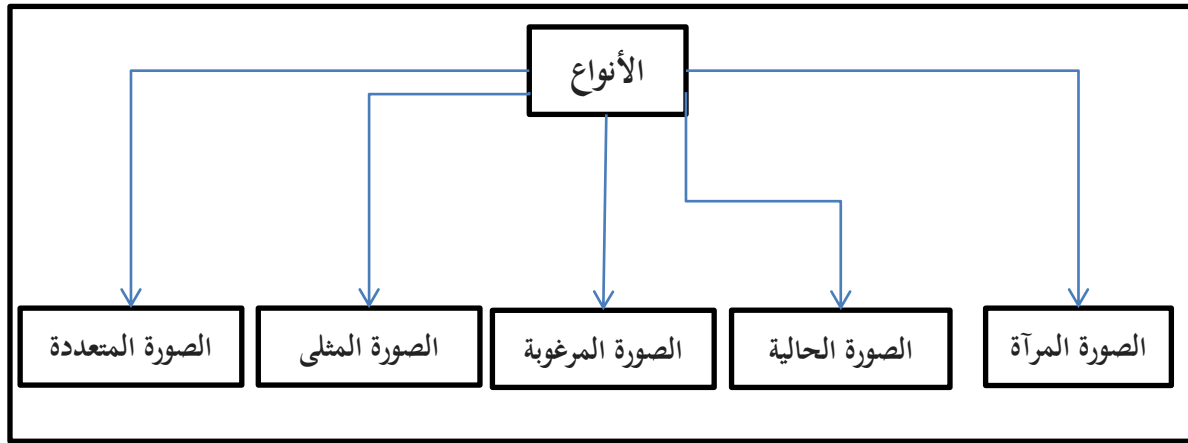
ج- الصورة المرغوبة: "هي التي ترغب المؤسسة أن تكونها لنفسها في اذهان الجمهور".

د- الصورة المثلى: "فهي مثل صورة يمكن أن تتحقق اذا اخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى جهودها في التأثير على الجماهير".

هـ - الصورة المتعددة: "وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة، يعطي كل منهم إنطباعا مختلفا عنها".

من الطبيعي ألا يستمر هذا التعدد طويلا، فإما يتحول إلى صورة ايجابية أو السلبية، وأن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظلمها العناصر الايجابية والسلبية تبعا للشدة تأثير كل منها على هؤلاء الافراد .

الشكل رقم (19): أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة (تصنيف جيفكنز)



المصدر: اعداد المجموعة

انطلاقا مما سبق يتضح أن لصورة الذهنية للمؤسسة عددة تصنيفات متعددة من بينها: الصورة المرآة التي تعكس تصور المؤسسة عن نفسها ، والصورة المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها، و الصورة الحالية كما يدركها الجمهور فعليا. كما يشير إلى الصورة المثلى بإعتبارها نموذجا طموحا قد يتحقق وفق جهود الاتصال والتأثير. إضافة إلى الصورة المتعددة التي تنتج عن إختلاف إدراكات الأفراد وتجاربهم، وهو ما يؤكد أن الصورة الذهنية ليست ثابتة بل تتشكل باستمرار حسب تفاعل الجمهور مع المؤسسة.

ثالثاً: مكونات الصورة الذهنية المؤسسة:

تعتبر مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة نتيجة للتداخل عدة عناصر مادية ومعنوية تلتحم في بعضها متمثلة في:

1- العناصر المادية: هي كل ما هو واقعي وملسوس وواضح ويكون إلتماسه من خلال:¹

أ- اسم المؤسسة: "يعد مكون مهم لصورة المؤسسة لذا يجب أن يكون الاسم سهل الفهم والنطق ويمكن تذكره بسهولة، فإسم المؤسسة يعكس شخصيتها و منتجاتها، فإسم المؤسسة يترك إنطباعاً معيناً لدى الأفراد سواء كان إيجابياً أو سلبياً وهذا حسب طبيعة الصورة التي يحملها الفرد عن المؤسسة وبذلك فهو يقدم مكانة معينة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة".

ب- العلم: "تضع المؤسسات في الدول المتقدمة إعلاماً خاصاً بالمؤسسة فهي تعتبر بذلك ميزة رئيسية تفرق والمؤسسات عن بعضها البعض".

ج- الشعار و الرمز: " الشعار عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبر عن فكرة سائدة أو بهدف أو وجهة نظر معينة، وتهدف عادة إلى الإقناع بحيث تؤثر على الرأي العام بدون منافسة ويستخدم في رمز معين دون غيره، وذلك نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية".

"... تعبر عنه وتبرز مقاومة الشعار الناجح في جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بابتسامة وسمعة معينة بارزة يرى بأنها أكثر تأثير إنطباعي ممكن بمجرد سماع الشعار أو ملاحظته بنجاح الشعار مرتبط بتجسيد الإتجاهات الأساسية والآمال وبعض القيم المستقلة لدى افراد الجمهور".²

2- العناصر المعنوية:³

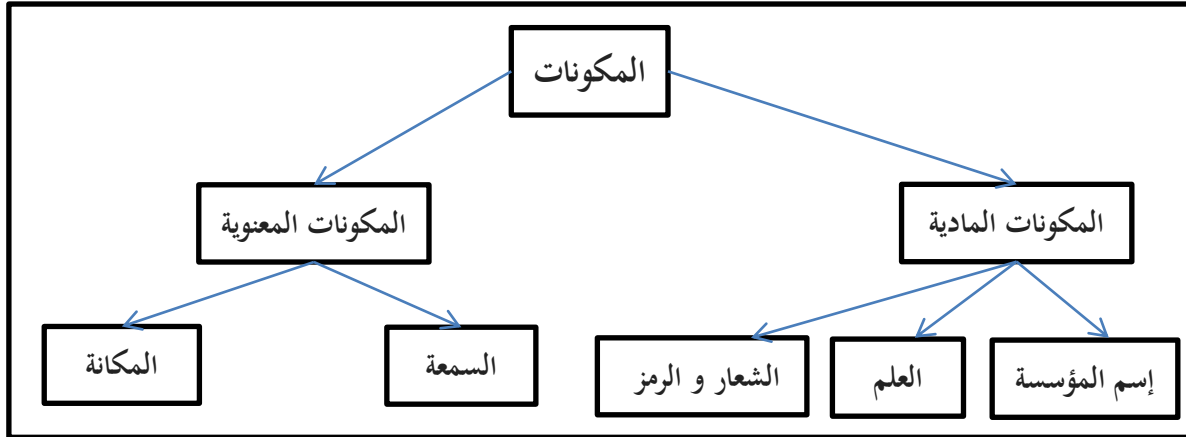
"وتتجسد عدة صور أخرى كالصورة الاجتماعية والصورة المادية مثل (البورصة، البنك) وصورة المسؤولين وكذلك بالنسبة للسمعة ومكانة المؤسسة، ويمكن القول بأنها هي شخصية المؤسسة المكونة من طرف الجماهير".

¹ نجلاء خوالدية وآخرون، الصورة الذهنية للمؤسسة: إدارة الصورة، التموقع والهوية- دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، إشراف مكي ام السعد سنة 2021/2022، ص20.

² نجلاء خوالدية وآخرون، نفس المرجع.

³ نجلاء خوالدية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الشكل رقم (20) : مكونات الصورة الذهنية المؤسسة



المصدر: من إعداد المجموعة

يتضح من خلال ما سبق أن الصورة الذهنية للمؤسسة لا تتشكل بصفة عفوية بل هي حصيلة تفاعل مجموعة من العناصر المادية والمعنوية التي تؤثر في ادراك الجمهور لها (الزبائن). فالعناصر المادية مادية كإسم المؤسسة وشعارها ورمزها تسهم في تعزيز التميز وسهولة التعرف عليها، في حين تلعب العناصر المعنوية دورا أساسيا في بناء الانطباعات والقيم المرتبطة بها. ولهذا نجاح المؤسسة في تكوين صورة ذهنية إيجابية يتطلب انسجام هذه المكونات وتكملها بما يحقق الثقة والقبول لدى الجمهور المستهدف (الزبائن).

رابعاً: خصائص الصورة الذهنية المؤسسة:

هناك العديد من الخصائص للصورة الذهنية للمؤسسة نذكر منها:¹

1- **عدم الدقة:** " يشير الكثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بدقة ولعل السبب في ذلك هو أن الصورة الذهنية مجرد إنطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطا للواقع، كما أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي لا سيما وأن الأفراد عادة يلجؤون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة".

¹ احمد بن قسيمة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 24.25.

2- المقاومة لتغيير: "الصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كم وكيفية التغيير المحتمل في الصورة، وبعض هذه المتغيرات تتعلق بالصورة ذاتها، وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها".

3- التعميم وتجاهل الفروق الفردية: تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه، ونظرا لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل، على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية يترتب ذلك أن الفئات والجماعات والمهن المختلفة يكون عنها الجمهور صورا ذهنية تتسم بالتعميم وتجاهل الفروق والإختلافات التي قد تكون في بعض الأحيان جوهرية وأساسية".

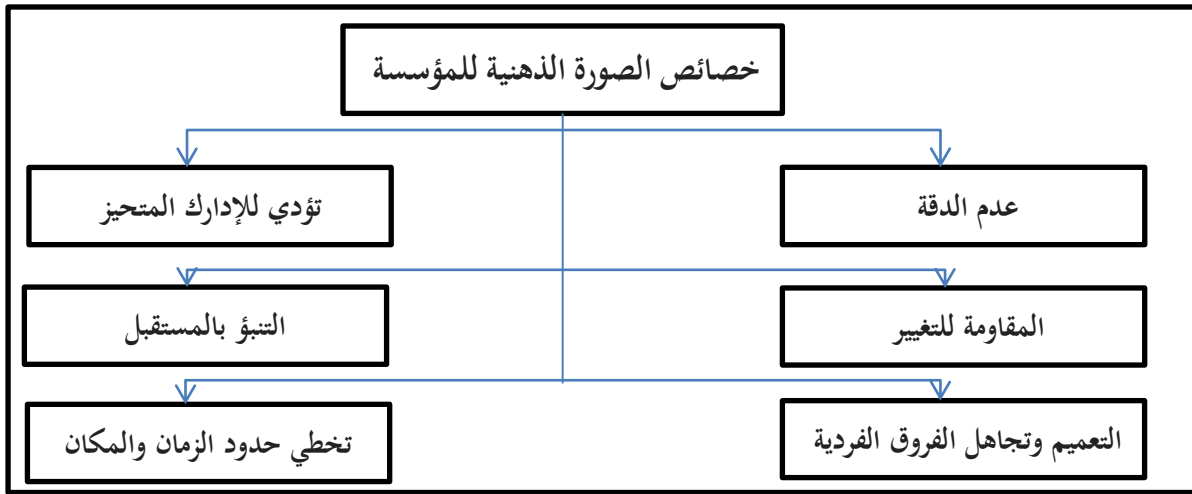
4- تؤدي للإدراك المتحيز: "تؤدي الصور الذهنية إلى تكوين إدراكات متحيزة لدى الأفراد فالصور الذهنية تبنى أساسا على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة فمن خلال الصورة الذهنية يرى الافراد جوانب من الحقيقة، ويهملون جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع معتقداتهم، ولا تتسق مع اتجاهاتهم".

5- التنبؤ بالمستقبل: "تسهم الصور الذهنية في التنبؤ بالسلوك، و التصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية باعتبارها إنطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن ان تنتبأ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبل".

6- تخطي حدود الزمان والمكان: "تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان فالفرد لا يقف في تكوينه الصورة الذهنية عند حدود معينة بل يتخطاها ليكون صورا عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، بل وتمتد الصور التي يكونها إلى ما وراء المجرة التي يسكنها.

وعلى مستوى الزمان، فالإنسان يصور أو يكون صور ذهنية عن الماضي ويكون صور ذهنية عن الحاضر إضافة إلى المستقبل، وبذلك يتضح أن الانسان يكون صورا ذهنية عن الأزمنة و الأماكن المختلفة وفق لمعارف ومذكراته ومشاهداته إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج".

الشكل رقم (21) خصائص الصورة الذهنية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد المجموعة

من خلال ما تم عرضه يتبين أن الصورة الذهنية تمثل نتاج إدراكها مركبا يتشكل عبر الخبرات الذاتية والانطباعات المتراكمة. كما أن الصورة تتسم ببعض الخصائص الأساسية أبرزها التنبؤ بالمستقبل وتخطي حدود الزمان والمكان، وقد تكون بعض هذه الخصائص بمثابة تحديات أمام المؤسسة المتمثلة في: عدم الدقة والمقاومة للتغيير و تجاهل الفروق الفردية والإدراك المتحيز، لذا يستوجب الأخذ بها في عمليتي بناء وإدارة الصورة الذهنية لمؤسسة لدى جمهورها.....

خامسا: وظائف الصورة الذهنية للمؤسسة:

للصورة الذهنية لمؤسسة عدة وظائف متمثلة في:¹

- 1- **وظيفة فردية اجتماعية:** "تتمثل في الاقتصاد في المجهود بمعنى توفير الوقت والجهد لمساعدة الجماعات على تفسير الأحداث الجديدة".
- 2- **تسهيل عملية الإدراك:** "يؤدي للتقليل عدد المنبهات المحيطة إلى تسهيل إدراك الأفراد هذه المنبهات".
- 3- **وضع نظام للبيئة الاجتماعية:** "تعد إحدى الوظائف المهمة للصورة لمساعدة للجماعات على وضع نظم للعلاقات البيئية".

¹ مهداوي إيمان، سردوك سعاد، دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع الإتصال، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، إشراف بوضنبورة عبد الله، 2022/2023، ص68.

4- الشعور بالأمن والاستقرار: "شعور الفرد بالأمان إزاء الاخطار المحتملة وبالاستقرار في مواجهة تقلبات الحياة".

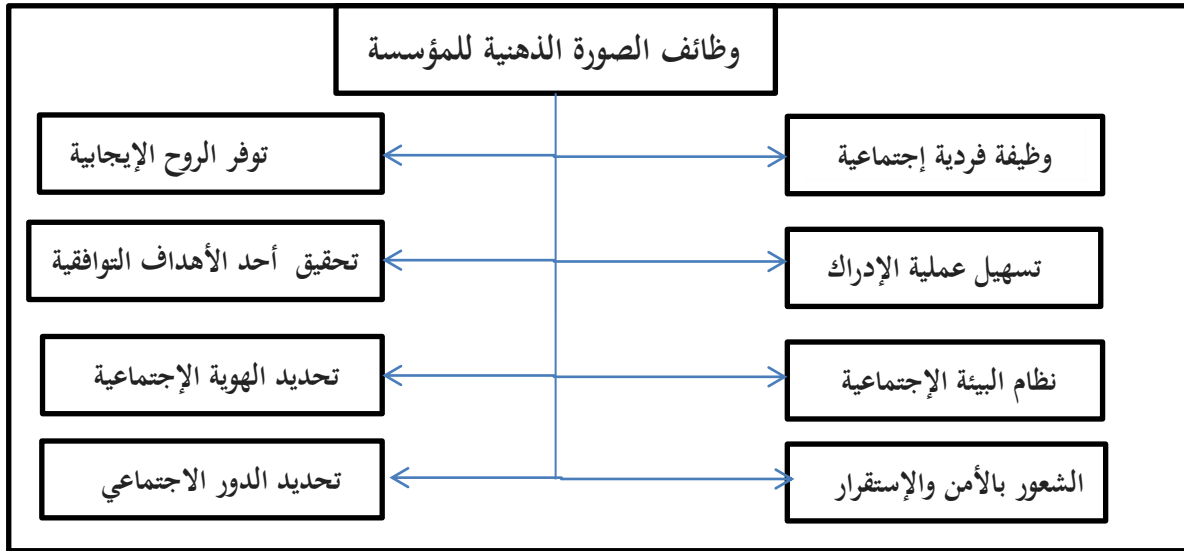
5- توفر رجوع صدى ايجابي: "الشعور بالرضا و الاطمئنان".

6- تحقيق هدف من الأهداف التوافقية : " للعلم أو المعرفة الإنسانية".

7- " تحديد الهوية الاجتماعية للفرد: "وتساعده على ادراكه لذاته وتصنيفه لها".

8- " تحديد الدور الاجتماعي للفرد: فالصورة الذهنية المكونة لدى الأفراد تحدد الدور الذي يقومون به في العلاقات الاجتماعية ".

الشكل رقم (22): وظائف الصورة الذهنية



المصدر: من إعداد المجموعة

يتضح مما سبق أن الصورة الذهنية للمؤسسة لها دور مهم في حياة الفرد والمجتمع، فهي تساعد على تسهيل الادراك وتمنح الفرد الأمان والاستقرار وتساعده على تحديد هويته ودوره داخل المجتمع مما يخلق توازن في العلاقات الاجتماعية والفردية.

بالإضافة هناك وظائف أخرى لصورة الذهنية للمؤسسة متمثلة في:¹

1- الاقتصاد في المجهود: "ويعني ذلك توفير الوقت والجهد اللازمين لفهم وتفسير حدث ما، أو شيء يعتبره الانسان جديداً، فالصورة تساعد الأفراد على تفسير الأحداث الجديدة في ضوء خبراتهم وصورهم المعهودة."

2- تقليل عدد المنبهات المحيطة بالفرد: "وهذه الوظيفة مترتبة على الوظيفة السابقة، إذ أن الفرد عادة ما يقوم بدمج الأشياء الجديدة في الفئات القديمة وإعطاء المعنى لذاته الذي تأخذه هذه الفئات وتقليل عدد المنبهات المحيطة بالفرد يؤدي إلى سهولة إدراكه للصورة الذهنية وزيادة قدرته على فهمها و استيعابها".

3- تقليل نطاق المجهول: "إن التصور الذهني يضيق من نطاق الجهل بالآخرين أشخاصا وأشياء نتيجة لما يقدمه التصور الذهني من معرفة يمكن ان تكون عليها صور الآخرين خلال التعامل معهم، ومن خلال تضيق نطاق الجهل يستطيع الفرد ان يبلغ أبعادا لم يكن بوسعها بلوغها من خلال حواسه".

4- تبسيط الواقع: "فالعقل البشري لا يمكنه الاحتفاظ بكل التفاصيل المتشابكة و المعقدة، و من ثم لا يجد بديلا إلا القيام بعملية التبسيط و الايجاز، حتى يمكنه تكوين صورة لشيء معين، وعلى هذا يمكن القول بأن عملية تكوين الصورة تقوم على التوضيح بالتفاصيل وعدم الاحتفاظ بالنسب الحقيقية وذلك من أجل خلق صورة ذهنية بسيطة التي يسهل تذكرها بانطباع ايجابي أو سلبي".

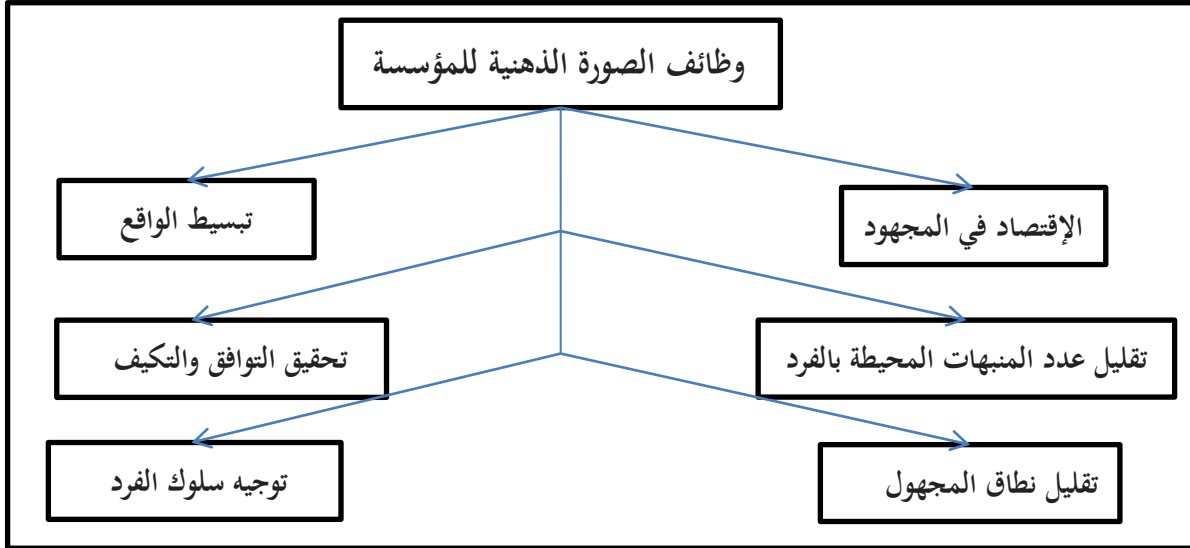
5- تحقيق التوافق/التكيف: "يستخدم الفرد الصورة كوسيلة للتحقيق التوافق بينه وبين البيئة التي يعيش فيها، ويتكيف بها مع ظروف الحياة التي أصبحت بالفعل أكثر تعقيدا من ذي قبل، فالصورة الايجابية ذات الطابع الثابت، والتي تميل إلى تبسيط الأحداث تزيد من شعور الفرد بالأمن والاستقرار، بل ان الصورة قد تستخدم كآلية للدفاع عن الذات حيث تتيح للفرد أن يبرر أفعاله واتجاهاته".

6- توجيه سلوك الفرد: "تقوم الصورة الذهنية بدور مهم في تكوين الآراء وتشكيل الاتجاهات و توجيه السلوك ، ويؤكد "بولدنغ" أن الكيفية التي يتصرف بها الإنسان تعتمد على الصورة، وأن أي تغيير يصيبها يستتبع بالضرورة تغيرا في السلوك ولذلك يرى أن طبيعية هذه الصورة وكيفية تشكيلها والتغير الذي يطرأ عليها يعتبر من الأمور المهمة التي يجب أن يهتم بها هؤلاء الذين مهمتهم التأثير في الرأي العام أو

¹ بن تومي محمد إسلام وآخرون، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد CNR، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، إشراف بوقرعة نوال، سنة 2022/2023، ص.ص 44.43.

قياس إعجابات الجماهير، فالصورة تسهم بشكل مباشر في القرارات التي يتخذها الناس تجاه الأحداث والأشياء، كما تؤثر في اتجاهات الناس وعلاقات بعضهم ببعض¹.

الشكل (23): وظائف أخرى للصورة الذهنية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد المجموعة.

يتضح مما سبق أن الصورة الذهنية للمؤسسة تعد مفهوما مركزيا في فهم سلوك الفرد داخل المجتمع، لما تؤديه من وظائف معرفية ونفسية وسلوكية، وهي تساهم في تبسيط الواقع وتسهيل عملية الإدراك، كما تساعد على تفسير الأحداث وتقليل الجهد الإدراكي والغموض، مما يعزز شعور الفرد بالأمان والاستقرار.

سادسا: أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة:

تمثلت أهمية الصورة الذهنية فيما يلي:²

- 1- "زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمؤسسة.
- 2- جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسات و زيادة تمويل انشطتها.
- 3- إستقطاب المهارات البشرية للتطوع في الانشطة.
- 4- زيادة اهتمام قادة الرأي العام و وسائل الاعلام بالمؤسسة.
- 5- توليد الشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة، في نفوس اعضاء المؤسسين والعاملين".

¹ بن تومي محمد إسلام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² نجلاء خوالدية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

بالإضافة إلى ذلك فهي:

- 6- تحدد الخارطة المعرفية للفرد وتنظم مدركاته.
- 7- اكتساب المعرفة تساعد الفرد على تقديم معلومات مبسطة.
- 8- توفر إستراتيجيات معرفية لتحليل المعلومات عندما تكون المدخلات أو الرسائل الواردة
- 9- تعمل على الاستقبال الانتقائي للرسائل الجديدة.¹

يتبين من خلال ماسبق، أن أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن لا تقتصر على كونها إنطباعاً عابراً، بل تمثل عنصر استراتيجي يؤثر في سلوكهم وإتجاهاتهم نحو المؤسسة، فالصورة الإيجابية تسهم في تعزيز الثقة وترسيخ الولاء ودعم الإستقرار التنافسي للمؤسسة.

سابعا: متطلبات بناء الصورة الذهنية للمؤسسة:

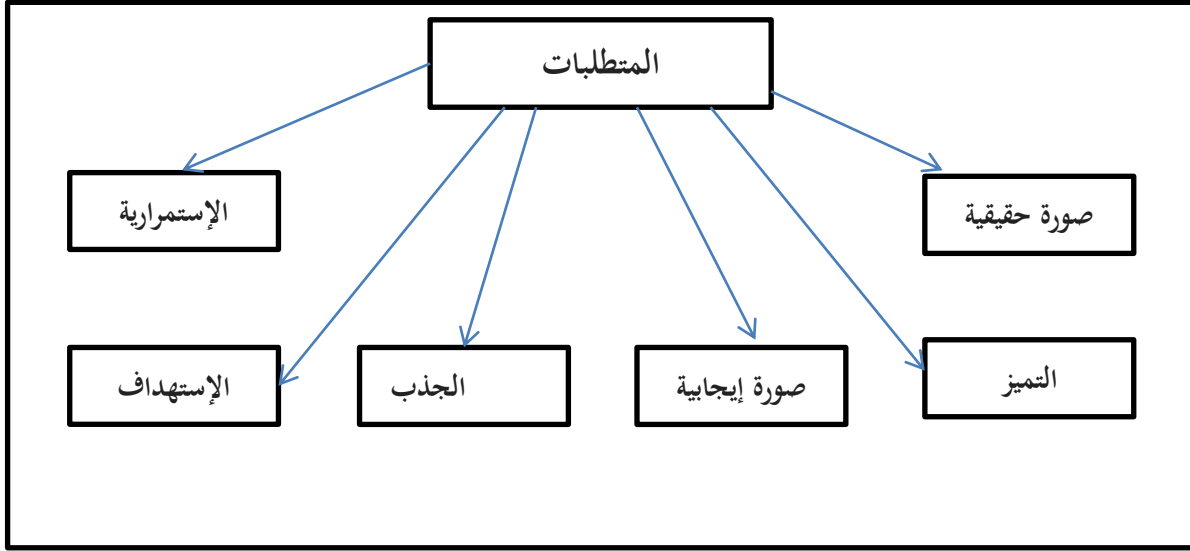
يتمثل بناء الصورة الذهنية للمؤسسة في بعض النقاط المتمثلة في:²

- 1- أن تكون الصورة حقيقية: "سرعان ما يلحق المساس بمصداقية المؤسسة بأن تعرف نفسها على حقيقتها وأن تكون صادقة في الداخل والخارج".
- 2- أن تكون الصورة إيجابية: "وتتعلق بمحاسن المؤسسة ومؤهلاتها مع عدم المبالغة لتجنب لفت الانتباه إلى مساوئها".
- 3- أن تكون الصورة مستمرة: "أي أن تمثل صورة المؤسسة لعدة سنوات وإن أمكن ولما لا أطول مدة فديمومة الصورة تدل على فعاليتها".
- 4- أن تكون مميزة " أن تكون مؤسسة تعمل على تطوير شخصية خاصة بها".
- 5- أن تكون جذابة: "يجب أن تكون الصورة جذابة لاستقطاب الجماهير وتوفير عنصر التميز التي يمكن من خلالها كسب ثقة الجماهير".
- 6- الاستهداف من خلال الصورة: "تجانس الصورة مع قيم ومعتقدات الجماهير المستهدفة".

¹ ميسون بلخير، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال، أطروحة مكملة للنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، إشراف الداوي الشيخ، سنة 2018/2019، ص49.

² رحمان صبرينة، العلاقات العامة كمدخل لبناء صورة المؤسسة الحديثة دراسة حالة (مؤسسة إتصالات الجزائر)، فرع سور الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، إشراف بالمهدي نبيلة، ص.ص37،38.

الشكل رقم (24) متطلبات بناء الصورة الذهنية للمؤسسة



المصدر: من إعداد المجموعة.

يتضح مما سبق أن بناء الصورة الذهنية للمؤسسة لا يتم بطريقة عشوائية وإنما يخضع لجملة من المتطلبات التي تضمن لها الفاعلية والاستمرارية، فالصورة الناجحة هي تلك التي تقوم على المصادقية والواقعية، وتعكس حقيقة المؤسسة داخليا وخارجيا، كما تتسم بالإيجابية والاستمرارية والتميز، ما يسمح بترسيخها في أذهان الجمهور على المدى الطويل، إضافة إلى ذلك فإن جاذبية الصورة ووضوحها يساهمان في تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة وتقوية علاقته بها، الأمر الذي يجعل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محفز استراتيجي في تحسين أدائها الإتصالي.

ثامنا: شروط إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة:

هناك مجموعة من الشروط التي يجب توفرها في إدارة صورة المؤسسة الذهنية متمثلة في:¹

" دراسة الواقع بهدف معرفة التحديات التي تواجه عملية تشكيل صورة المؤسسة في البيئة الخارجية، والتعرف على إتجاهات الجمهور والتغيرات في أذواق الجمهور، وفهم آليات السوق والتعرف على القضايا الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية، بهدف التعرف على المناخ الذي تم فيه تشكيل الصورة، فعندما تقوم إدارة الصورة الذهنية على قراءة صحيحة للواقع فإنه يوفر لها إمكانية أكبر للنجاح".

¹ بنت طاعة الله، دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية، دراسة ميدانية مقارنة بين الصورة المرغوبة والصورة المدركة والصورة المنقولة إعلاميا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والابصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، إشراف بوخبزة نبيلة، سنة 2016/2015، ص ص 171، 172.

- 2- " قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات الكافية عن ردود أفعال الجمهور على رسائلها، وتحليل التغذية المرتدة و تطوير رسائلها".
- 3- " كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها الإتصالية وتحديد أهداف هذه المعلومات واستخدام الرموز التي يمكن أن يفهمها الجمهور والاعتماد على الحقائق التي يمكن ان تجذب اهتمامه".
- 4- " مصداقية المعلومات والحقائق التي تقوم عليها الرسائل الاتصالية، فالتزيف والخداع قد يؤدي إلى نتائج سريعة لكنه يمكن ان يدمر مصداقية المؤسسة ويشوه صورتها و يؤدي إلى تناقض قدرتها على إدارة الصورة".
- 5- التفاعل بشكل إنساني مع الجمهور الداخلي للمؤسسة حيث أن الإدارة الإنسانية للمؤسسة تساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة داخليا وخارجيا عن طريق الاتصال الجمعي والشخصية".
- 6- " قدرة المؤسسة على التوصل إلى جديد جيد للسمات التي تريد أن تبنى صورها على أساسها، وتعتبر السمات التي تشكل علاقة المؤسسة بالمجتمع مثل قيامها بخدمة عامة وإن وجودها يدعم المصلحة العامة التي يمكن أن تساهم في بناء صورة إيجابية لمؤسسة".
- 7- " توفير وسائل مناسبة للدراسة تأثير الرسائل التي تستهدف بناء الصورة الذهنية بشكل مستمر لتحقيق أهداف بعيدة المدى"¹.

¹ بنت طاعة الله، مرجع سبق ذكره، ص.ص 171، 172.

خلاصة:

تناول هذا الفصل نشأة وتطور مصطلح الصورة الذهنية، وأنواعها ومكوناتها وخصائصها وأهميتها، وأيضا متطلبات بنائها وشروط إدارتها، بالإضافة إلى وظائفها ومزاياها. باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز مكانتها لدى جماهيرها (الزبائن).

الفصل الرابع: التناول المنهجي والميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: التناول المنهجي للدراسة:

1- طبيعة الدراسة.

2- منهج الدراسة

3- أدوات الدراسة.

4- مجالات الدراسة.

5- عينة الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات:

1- عرض وتحليل بيانات التساؤل الأول.

2- عرض وتحليل بيانات التساؤل الثاني

ثالثاً: التفسير في ضوء المقاربة والدراسات السابقة

1- التفسير في ضوء المقاربة النظرية.

2- التفسير في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة.

تمهيد:

في إطار دراستنا المتمثلة في إبراز دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي، وبالأخص الميداني اخترنا أن يكون الجزء الميداني لهذه الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر الطارف - باعتبارها الرائدة في مجال خدمات الاتصالات.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة إتصالات الجزائر الطارف - والكشف عن مدى إسهامه في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي (الزبائن) وذلك من خلال الاعتماد على منهجية وادوات بحث مناسبة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى عناصر رئيسية:

أولاً : التناول المنهجي للدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات.

ثالثاً: التفسير في ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة.

أولا : التناول المنهجي للدراسة:

1- طبيعة الدراسة:

تعد طبيعة الدراسة من العناصر الأساسية التي تبرز المنهج المعتمد في معالجة موضوع البحث، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من البحث النظري والبحث الميداني. فقد مكن البحث النظري من الإحاطة بالمفاهيم الأساسية والإطار العام للموضوع من خلال الرجوع للمراجع العلمية، في حين أن البحث الميداني قد ساهم في تدعيم الجانب النظري ببيانات واقعية تم جمعها من الميدان، مما أتاح فهما معمقا وأكثر دقة لموضوع دراستنا وربط الجانب النظري بالتطبيقي.

أ- **البحوث النظرية:** "هي البحوث التي تكشف عن الحقائق والمبادئ والنظريات والقوانين العلمية الجديدة التي يمكن أن تساهم في نمو المعرفة البشرية في مجال معين".¹

"البحث النظري هو البحث القائم على النظريات وسيستخدم لمعرفة سبب حدوث الظاهرة ومحاولة إيجاد حلول لها، ومن ثم يتم الحصول على النتائج يتم تطبيقها وحلول للمشاكل بشكل مباشر، نتيجة لذلك حصلت البحوث النظرية لقب البحوث الحاسمة لأن من خلالها الحصول على معلومات حاسمة ونتائج يمكننا من خلا لها حل المشكلة بشكل مباشر".²

ب - **البحوث الميدانية:** "هي البحوث التي تنفذ عن طريق جميع المعلومات من مواقع المؤسسات والوحدات الإدارية والتجمعات البشرية المعنية بالدراسة ويكون جمع المعلومات بشكل مباشر من هذه الجهات وعن طريق الاستبيان أو المقابلة".³

"هي البحوث التي تعالج مشكلات قائمة لدى المؤسسات الاجتماعية والإقتصادية بعد تحديد المشكلات والتأكد من صحة ودقة مسبباتها ومحاولة علاجها وصولا الى نتائج وتوصيات تساهم في التخفيف من حدة هذه المشكلات مثل أبحاث التسويق التي تجريها الشركات، وأبحاث منظمة الصحة العالمية .. الخ".⁴

ج- كذلك هذه الدراسة في دراسة بالعينة وحصر شامل حيث تم اختيار عينة غير عشوائية (عينة عرضية بالصدفة)، واخترنا الحصر الشامل لإجراء الدراسة الميدانية عليهما.

¹ حواسي يامنة، محاضرات في منهجية البحث العلمي، السنة أولى ماستر، قسم القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2023/2022، ص17، من الموقع الإلكتروني <https://publications.univ-blida 2.dz> ، يوم 2026/03/17، على الساعة: 01:03.

² بسنت محمد، البحث النظري في البحث العلمي، من الموقع الإلكتروني: <https://www.sanadkk.com> ، يوم 2026/03/17، على الساعة: 01:15.

³ محمد عبد السلام ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، د.ط، مكتبة نور، 2020، ص26.

⁴ حواسي يا منة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2- منهج الدراسة:

ان طبيعة الموضوع تحدد نوعية المنهج المستخدم في الدراسة، اذ أن المنهج هو " الطريقة التي تتبعها الباحث في دراسته من أجل اكتشاف الحقيقة".¹

وعرفه (الدكتور عبد الرحمن بدوي) بأنه: " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد التي تهيم في سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".²
أ- تعريفه:

نظرا للطبيعة موضوعنا فإن المنهج الانسب لدراستنا هو منهج المسح الاجتماعي عرفه (هوينتي): " محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعية او جماعة أو بيئة معينة وهو ينصب على الوقت الحاضر وليس على اللحظة الحاضرة ،كما انه يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتصميمها وذلك للاستفادة منها في المستقبل وخاصة في الاغراض العلمية. فالمسح الاجتماعي وإن كانت تغلب عليه الصفة العلمية إلا أن بعض المسوح تنصب على الجانب النظري والأمثلة على ذلك كثيرة ومتعددة".³

وعرفه (كاميل): " محاولة لجمع البيانات بطريقة منظمة سواء من جمهور معين او عينة منه باستخدام المقابلات أو أي أداة أخرى من أدوات البحث".⁴

بمعنى أن المسح الاجتماعي يعد أسلوب علمي منظم يهدف إلى جمع البيانات حول ظاهرة أو مجتمع معين من أجل فهم الواقع الاجتماعي وتحليله والاستفادة من النتائج مستقلا.

انطلاقا من موضوع دراستنا اعتمدنا على هذا المنهج المسح الاجتماعي لملائمته لطبيعة موضوع البحث، حيث مكنا من جمع البيانات والمعلومات بطريقة منظمة من أفراد العينة داخل المؤسسة وذلك بهدف التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة. وساعدنا في تحليل آراء المبحوثين وفهم الدور

¹ بن ناصر فايزة، منهجية البحث العلمي، دروس عبر الخط مقدمة لطلبة السنة الاولى ماستر، تخصص دولة ومؤسسات، قسم القانون العام/كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، سنة 2023/2022، ص11، على الموقع الإلكتروني: <https://eleavning.univ-blidae2>، يوم: 2026/03/17، على الساعة: 17:35.

² حواسي يا منه، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ شالة غادة، المنهج المسحي عند موريس أنجريس ومحمد عبد الحميد، محاضرات في مقياس المقاربات الكمية والكيفية، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر بسكرة - سنة 2021/2020، ص5، على الموقع الإلكتروني: <https://www.Scribd.com> ، على الساعة: 18:32.

⁴ شالة غادة، نفس المرجع ، ص 5.

الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن، مما اتاح لنا الوصول إلى نتائج علمية تخدم موضوع الدراسة.

وبالنظر لظروف إجراء الدراسة الميدانية تم التوجه نحو إختيار منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وذلك لأنه سيتم إختيار العينة غير عشوائية بالتحديد عينة عرضية بالصدفة خاصة بالزبائن كما يتم إجراء حصر شامل للمبحوثين الموظفين نظرا لصغر حجم المجتمع المبحوث (30 موظفا).

ب- خطوات منهج المسح الاجتماعي:

1- " تحديد مشكلة البحث.

2- تحديد الأهداف لمشكلة البحث.

3- الاداة البحثية الملائمة لجمع هذه البيانات.

4- جمع وتحديد البيانات التي يطلبها موضوع.

5- الإستفادة من الإحصاءات والسجلات الرسمية.

6- تصنيف البيانات وتفرغها وتحليلها.

7- إستخلاص النتائج".¹

ج- إسقاط الخطوات على موضوع الدراسة:

1- تتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يساهم الاتصال الداخلي على مستوى- الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر- الطarf- في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة لدى الزبائن؟.

2- تمثلت اهداف الدراسة كالتالي :

إبراز القيمة العلمية والعملية لموضوع الإيصال الداخلي وعلاقته بالصورة الذهنية للمؤسسة، من خلال إنطباعات الزبائن ومحاولة الوصول إلى نتائج تساعد المؤسسة في تطوير إتصالها الداخلي.

3- تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- الاستبيان: موجه للموظفين لمعرفة واقع الاتصال الداخلي الموجه نحو تحسين صورة المؤسسة.

- الاستمارة بالمقابلة: موجهة للزبائن لمعرفة آرائهم حول صورة المؤسسة.

¹ د. ريم الانتصاري، منهج المسح الاجتماعي، على الموقع الإلكتروني: <https://drasah.com> ، يوم: 2026/04/11، على الساعة: 20:43.

– الملاحظة: متابعة سلوك الموظفين أثناء تقديم الخدمة وكيفية تعاملهم مع الزبائن.

4- تم جمع وتحديد البيانات تتعلق بـ:

– أنماط الإتصال الداخلي بين الموظفين رسمي وغير رسمي.

– مستوى التعاون والتنسيق داخل المؤسسة.

– طريقة تعامل الموظفين مع الزبائن.

– وإنطباعات الزبائن حول صورة لمؤسسة.

5- تفرغ بيانات الاستبيان والاستمارة بالمقابلة في جداول إحصائية. وتحليل إجابات الموظفين لاستخراج

آرائهم والربط بين نتائج الموظفين وإنطباعات الزبائن.

6- كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي سيتم التركيز عليها لاحقا في نهاية البحث.

3- أدوات الدراسة:

لنعد هذه الدراسة، تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية التي ساعدت في جمع المعلومات وتحليلها بدقة تضمنت هذه الأدوات الاستمارة بالمقابلة، الملاحظة.

أ- الاستبيان: (مع تدخل الباحث بالشرح للموظفين):

" يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضع استمارة بهدف الحصول على معلومات خاصة بظاهرة أو مجتمع البحث ويتطلب الاستبيان تحديد مشكلة البحث بشكل واضح حتى يتم عرضها على شكل أسئلة".¹

" هو نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين، يقوم بهذه العملية أفراد ميدانيا، أو ترسل الاستمارات عن طريق البريد أو تنشر الأسئلة في الجرائد والمجلات أو عبر الإذاعة والتلفزيون، وبعد الإجابة التي يدونها المبحوثين أنفسهم تعاد الاستمارة إلى المشرف على البحث".²

وقد كانت الاستمارة الموجهة للموظفين مكونة من محورين أساسيين:

المحور الأول: البيانات الأولية و المحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي الموجه لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن.

¹ عمر التومي الشيباني، مناهج البحث العلمي، ط3، منشورات مجتمع فلاح للجامعات، طرابلس، 1989، ص119.

² محمد شليبي، المنهجية في التحليل السياسي، ط4، دار هومة للنشر، الجزائر 2002، صص 105.106

وقد تضمنت الإستمارة أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وأخرى نصف مغلقة عددها 22 سؤال. وقبل تنفيذها ميدانيا تم تحكيمها لدى الأستاذين: أ.د. هامل، د. لونيبي حيث قدما بعض الملاحظات والتي أخذ بها على النحو التالي:

بالنسبة للدكتور لونيبي قد تم إدراج ملاحظة والمتمثلة في: من الأفضل اضافة سؤال فرعي آخر له لماذا ؟ أو علل اجابتك؟

وبالنسبة للأستاذة هامل قد تم إدراج ملاحظات و المتمثلة في:

- وضع كلمة متوسط مكان كلمة أساسي في المستوى التعليمي.
- اضافة سؤال (هل بالمؤسسة مصلحة تهتم بالاتصال الداخلي الموجه لتحسين صورتها؟ وأيضا سؤال في حالة لا ما هي الجهة المسؤولة المهمة بذلك؟).

ب- استمارة المقابلة:

يقصد بها قائمة الاسئلة التي يقوم الباحث باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه و بين المبحوث، أي أنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة، حيث تعد أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية، فهي عملية اجتماعية صرفه تحدث بين شخصين الباحث والمبحوث، أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته عن الاسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل¹.

أما الاستمارة الموجهة الى الزبائن قد تضمنت محورين؟

المحور الأول: البيانات الأولية والمحور الثاني: طبيعة الصورة الذهنية لدى زبائن المؤسسة.

وقد تضمنت أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وأخرى نصف مغلقة وعلى العموم كانت عدد الاسئلة فيها 21 سؤال. و قبل تنفيذها ميدانيا تم تحكيمها من طرف: د. عمار خلايفية، حيث إقترح تعديلات مختصرة والتي تم الأخذ بها منها ما يلي:

- اعتماد ترتيب منطقي موحد في الخيارات.
- ترك مساحة أكبر للإجابة عن الأسئلة المفتوحة.
- تبني في الكثير من الأسئلة مقياس موحد.

¹ محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ج- الملاحظة:

" هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ سلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاته".¹

" وتعد الملاحظة أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات وهي توجيه الحواس للمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه".²

- من خلال نزولنا للميدان وزيارتنا لمؤسسة اتصالات الجزائر دوننا بعض الملاحظات والتمثلة في:
- حسن توجيه الزبائن داخل الوكالة حتى يقومون بمعالجة انشغالاتهم.
- تعامل الموظفين مع الزبائن باحترام والاستماع لهم، إلا في بعض الأحيان هناك قلق.
- التعاون بين الموظفين فيما بينهم عندما تكون هناك مشكلة في إطار العمل.
- وجود بعض السلوكات غير مهنية، مثلا : التهرب من المسؤولية.
- وجود خلل في شبكة الاتصال أدى إلى ضعف أو انقطاع الخدمة، مما سبب صعوبة للزبائن في استعمال الهاتف والإنترنت.

4- مجالات الدراسة:

تنص الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان وتتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من مجال مكاني وزماني وبشري وهي كالآتي:

أ- المجال المكاني:

لقد تمت هذه الدراسة في المؤسسة المتمثلة في الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر - الطارف - يكمن مقر وجودها في نهج الشهيد تين خميس الطارف، حيث يحدها من الشرق بلدية الطارف، ومن الغرب مؤسسة موبيليس، ومن الشمال بريد اتصالات الجزائر، ومن الجنوب الطريق الولائي، وهي فرع من فروع شركة اتصالات الجزائر. تتكون من 30 عامل. كما أنها مؤسسة اقتصادية وخدمتية ذات طابع تجاري تعتمد على ثلاثة أهداف رئيسية: الجودة والفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف

¹ ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه ومناهجه وإجراءاته، ط1، بيت الأفكار الدولية، عمان 2001، ص 115.

² محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص33.

الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات. لديها مديرية عامة في مدينة الجزائر العاصمة، و دشنت الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر محل الدراسة الميدانية يوم 29 ماي 2026¹.

ب- المجال الزمني:

لقد تم الاهتمام بهذا الموضوع منذ أكتوبر 2025، حيث اتجهت المجموعة نحو اجراء قراءات استطلاعية لمتغيري الدراسة (الاتصال الداخلي والصورة الذهنية لمؤسسة). وكخطوة موائية تم النزول المبدئي للميدان بتاريخ 2026/02/08، ثم تم الانطلاق الفعلي في إجراء التريص الميداني بتاريخ: 2026/04/05، حيث تم التعامل مع كل الموظفين والزبائن عبر فترات متتالية.

ج- المجال البشري:

ينقسم المجال البشري في هذه الدراسة إلى:

- الموظفين بوكالة إتصالات الجزائر بولاية الطارف وعددهم 30 موظف.
- وكذلك الزبائن.

5- عينه الدراسة:

يعتبر اختيار العينة جزءا أساسيا ومهما جدا في البحث العلمي، نظرا لصعوبة الوصول الى كل أفراد المجتمع بسبب الوقت والجهد والتكلفة ويمكن تعريف العينة:

" بأنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص موضوع البحث".²

ونحن في دراستنا قمنا باختيار العينة غير عشوائية بالتحديد عينة عرضية بالصدفة للزبائن، مع العلم تم التعامل في حالة الموظفين مع كل المجتمع البحثي (حصر شامل).

أ- العينة غير العشوائية:

وتعرف العينة غير عشوائية: " لا يعتمد هذا النوع من العينات على مبدأ العشوائية، بل يتم اختيار المفردات فيها وفق صفات معينة. يلجأ الباحث إلى أسلوب العينة غير عشوائية عندما يكون أفراد المجتمع الأصلي غير معروفين، أي لا يمكن حصرهم في قائمة محددة لدى الباحث".³

¹ معلومات رسمية قدمت للمجموعة من طرف السيدة: س. ط المكلفة بالاتصال بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الطارف - يوم 2026/04/28 على الساعة 11:20.

² ربما ماجد، منهجية البحث العلمي، ط1، مؤسسة فريديريش إيبيرت، بيروت، 2016، ص29.

³ عويسي ايمان، محاضرات في مقياس منهجية البحث العلمي، السنة أولى ماستر تدريب، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2021، ص 106، من الموقع الالكتروني: <https://dspace.uri-ga3d>، تاريخ التصفح: 2026/03/17 على الساعة: 02:02.

- وهناك عدة أنواع للعينة غير عشوائية من بينها العينة العرضية بالصدفة والتي تتطابق مع بحثنا وهي:

أ-1- العينة العرضية بالصدفة:

" قد تتوافر أمام الباحث عينة ملائمة ومناسبة بالصدفة أو تعترضه فكرة توجهه لهذه الطريقة ودون أن يكون له دخل في إعدادها وتنظيمها، فإذا كان الباحث يقيم قرب مجمع صحي مثلا وكان يسعى إلى اختيار عينة من العاملين في المراكز الصحية فيمكنه أن يستفيد من هذه الفرصة التي سنحت له عرض او بالصدفة ويجري بحثه عليها، ومن فوائد "العينة" العرضية أنها تمكنه من تكوين فكرة أولية عن موضوعه وكيفية حصوله على البيانات مما سهل عليه صياغة فرضيات لاحقة وتمكنه من متابعة البحث بتعمق ودقة، من خلال تعايشه أو إندماجه في علاقات اجتماعية تسهل له الحصول على معلومات تقدم له بشكل واسع، وغير أن الباحث لا يمكنه استنباط الأحكام أو تعميمها لأن العرضية هي عينة غير احتمالية لا تتعدى إطارها الضيق".¹

- تم اختيار مفردات هذه العينة من الزبائن الذين توافدوا على مقر الوكالة خلال مرحلة التبرص مع توفر فيهم جملة من الشروط، من ضمنه (التنوع في السن، الجنس، وغيرها وقد قدر حجم هذه العينة بـ 20 زبونا).

جدول رقم (01): توزيع الزبائن حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	%
ذكر	10	50 %
أنثى	10	50 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (01) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس كان متساويا حيث بلغت نسبة الذكور 50 % ونسبة الاناث 50%، أي بواقع 10 افراد لكل من الجنسين من أصل 20 مفردة. ومن هنا يمكننا القول أن تساوي نسبة الجنسين يساهم في اعطاء صورة شاملة من ادراك الزبائن للصورة المؤسسة وهذا يجوز منه مصداقية النتائج دون تحيز.

¹ بن صغير كريمة، محاضرات في مقياس منهجية وتقنيات البحث، السنة الثانية علم النفس، قسم علم النفس كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 ، الجزائر، 2017 / 2018 ، ص،ص51-52.

جدول رقم (2): توزيع الزبائن حسب متغير العمر:

العمر	التكرار	%
أقل من 21	1	5 %
من 21 إلى 30 سنة	8	40 %
من 31 إلى 40 سنة	5	25 %
من 41 إلى 50 سنة	4	20 %
من 51 إلى 60 سنة	1	5 %
أكثر من 60 سنة	1	5 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (2) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ ان توزيع المبحوثين حسب متغير العمر: أن الفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ 40% (08 أفراد) تليها الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 25 % (05أفراد)، ثم الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 20% (04 أفراد) في حين سجلت الفئات أقل تمثيلا كل من أقل من 51 سنة إلى 60 سنة وأكثر من 60 سنة بنسبة 5 % لكل فئة(فرد واحد لكل منها).

ومنها يمكن القول أن الفئة الشابة من (21- 30 سنة) هي قد تكون الأكثر إقبالا على خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، بحكم إعتادها الكبير على وسائل الاتصال و التكنولوجيا في حياتهم اليومية. كما أن الفئات متوسط العمر من (31 - 50 سنة) تمثل شريحة مهمة من الزبائن، بحكم إرتباطهم بالحياة المهنية ومتطلبات الإتصال. في المقابل يقل تمثيل الفئات الأكبر سنا، وهو ما قد يرجع الى ضعف الإقبال أو محدودية إستخدام خدمات الاتصال الحديثة مقارنة بالفئات الأصغر سنا. كما يمكن إرجاعه إلى تكفل الأبناء بذلك.

جدول رقم (03): توزيع الزبائن حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	3	15 %
ثانوي	4	20 %
جامعي	13	65 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (03) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي إن فئة ذوي المستوى الجامعي هي بنسبة 65% وهي أكثر نسبة من بينهم. وهذا قد يدل أن أغلب زبائن المؤسسة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع. تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 20%، ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة 15 %.

جدول رقم (04): توزيع الزبائن حسب متغير المهنة:

المهنة	التكرار	النسبة المئوية
طالب	2	10 %
موظف	9	45 %
تاجر	1	5 %
بطل	5	25 %
متقاعد	3	15 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (04) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ توزيع المبحوثين حسب المهنة حيث بلغ العدد الاجمالي (20) مبحوث كما لاحظنا ان فئة الموظفين تحتل المرتبة الأولى بنسبة 45% ما يعادل (09 أفراد)، تليها فئة البطالين بنسبة (25%)، ثم فئة المتقاعدين بنسبة (15%)، في حين تمثل فئة الطلبة نسبة 10% واخيرا فئة تاجر بنسبة منخفضة جدا قدرت بـ 5%.

جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب مدة التعامل مع الوكالة.

مدة التعامل مع الوكالة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	4	20 %
من سنة إلى أقل من 3 سنوات	3	15 %
من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	4	20 %
أكثر من 5 سنوات	9	45 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (05) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن

يتضح من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ توزيع المبحوثين حسب مدة التعامل مع الوكالة حيث تمثل فئة الزبائن الذين تزيد مدة تعاملهم عن خمس سنوات النسبة الأكبر ب(45%). تليها فئة أقل من سنة ومن 03 إلى أقل من 5 سنوات، بنسبة متساوية قدرها 20 % لكل منهما. في حين تسجل فئة من سنة إلى 3 سنوات أدنى نسبة 15 %. ومنه يمكننا القول أكثر نسبة مدة تعامل الزبائن مع الوكالة يفوق الخمس سنوات، وهذا قد يدل وجود قاعدة من الزبائن الأوفياء، وهو ما قد يدل أيضا على قدرة المؤسسة على الحفاظ على علاقات طويلة الأمد، وفي المقابل تشير النسب الأخرى المسجلة إلى وجود تجديد نسبي في قاعدة الزبائن.

جدول رقم (06): توزيع الزبائن حسب نوع الخدمة المستفاد منها:

نوع الخدمة المستفاد منها	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف الثابت (فيكس)	20	50 %
الانترنت (ADSL/FIBIRE)	20	50 %
المجموع	40	100 %

المصدر: السؤال رقم (06) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ توزيع الزبائن حسب نوع الخدمة المستفاد منها حيث تتساوى نسبتي الاستفادة من خدمة (ADSL/FIBIRE) والهاتف الثابت إذ بلغت كل منهما 50 % من مجموع أفراد العينة. و يعكس هذا التساوي توازن في توجهات الزبائن نحو الخدمتين، ما يدل على إستمرار أهمية الهاتف الثابت وإستخدام خدمات الانترنت، لأنهما خدمتين مرتبطتان ببعضهما البعض.

جدول رقم (07): توزيع الزبائن حسب عدد التعاملات مع الوكالة:

عدد التعاملات مع الوكالة خلال سنة	التكرار	النسبة المئوية
3 - 1	5	25 %
6 - 4	2	10 %
9 - 7	1	5 %
12 - 10	5	25 %
أكثر	7	35 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (7) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ توزيع الزبائن حسب عدد التعاملات مع الوكالة خلال السنة، حيث تمثل الفئة الأكثر من 12 مرة النسبة الأكبر. ثم تليها الفئة من 3-1 و من 10-12 بنسبة متساوية قدرها (25%)، ثم فئة 4-6 تقدر ب (10%) ، وأخيرا فئة 7-9 بنسبة 5 %، ومنه يمكن القول أن هناك نسبة معتبرة من الزبائن تتعامل بكثافة مع الوكالة، كما يمكن تفسير إرتفاع نسبة التعاملات المتكررة، فمنهم من يعكس جودة الخدمة وكفاءتها ومنهم من يأتوا لعدة مرات لتقديم شكاوى عند حدوث مشاكل في الاتصال او تدفق الانترنت أو حتى عطل في خدمة الهاتف الثابت.

ب - طريقة الحصر الشامل:

"وهي دراسة شاملة لجميع مفردات البحث التي تشكل المشكلة والدراسة حيث يتم جمع البيانات من جميع افراد المجتمع".¹

نظرا لقلّة حالات الموظفين في الوكالة محل الدراسة، وهو 30 موظفا، تم التعامل مع كل الحالات والتي تتميز ب:

جدول رقم (08): توزيع الموظفين حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	%
ذكر	10	% 13.33
أنثى	20	% 66.66
المجموع	30	% 100

المصدر: السؤال رقم (01) من الاستبيان الخاص بالموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن أكثر من نصف المبحوثين إناث بنسبة 66,66%، في مقابل نسبة ضئيلة من الذكور قدرت بـ 33,33%، ومن هنا يمكننا القول أن مكان الدراسة يتواجد فيه عدد أكبر من الإناث.

جدول رقم (09): يوضح توزيع الموظفين حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	%
أقل من 25 سنة	03	% 10
من 25 إلى 35 سنة	09	% 30
من 36 إلى 45 سنة	09	% 30
من 46 إلى 56 سنة	08	% 26.66
أكثر من 56 سنة	01	% 3.33
المجموع	30	% 100

المصدر: السؤال رقم (2) من الاستبيان الخاص بالموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة ومن 36 إلى 45 سنة وبنسبة 30%، وتليهم نسبة 26.66 % للفئة التي من 46 إلى 56 سنة. في حين نجد

¹ بن صغير كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

نسبة 10 % أعمارهم أقل من 25 سنة، بينما الفئة العمرية الأكثر من 56 سنة فيها شخص واحد بنسبة 3,33 %، مما يؤكد من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هذه المؤسسة بها فئة الشباب.

جدول رقم (10): توزيع الموظفين حسن المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	%
متوسط	01	3.33 %
ثانوي	01	3.33 %
جامعي	28	93.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال رقم (3) من الاستبيان الخاص بالموظفين

تشير معطيات الجدول رقم (10) أن أعلى نسبة من المبحوثين متحصّلين على مستوى جامعي بنسبة 93,33 %، في حين نجد أن من لديهما مستوى ثانوي و مستوى متوسط لديهما نفس النسبة وتقدر بـ 3,33 % وهي نسبة ضئيلة جداً، مما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على خريجي الجامعات بالدرجة الأولى مما يملكونه من كفاءة ومعرفة ووعي وقدرة على التحكم في مختلف الأمور.

جدول رقم (11): توضح توزيع الموظفين حسن المنصب:

المنصب	التكرار	%
عون	01	3.33 %
تقني	09	30 %
متصرف إداري	14	46.66 %
مفتش	01	3.33 %
حالات أخرى	05	16.66 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال رقم (04) من الاستبيان الخاص بالموظفين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (11) أن نسبة 46,66 % تمثل رتبة متصرف إداري تليها نسبة 30 % من المبحوثين يمثلون رتبة تقني، ثم تليها نسبة 16,66 % من المبحوثين يشغلون حالات أخرى مثل: رئيسة دائرة الدعم التجاري، مستشارة عملاء وإطار سامي. ثم تليها نسبة 3.33 %

لكل من رتبة مفتش ورتبة عون، ومن خلال الجدول يمكننا القول بأن المؤسسة تعتمد على تنظيمهم في تقسيم الوظائف.

جدول رقم (12): توزيع الموظفين حسب الاقدمية في المؤسسة:

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	%
أقل من سنة	01	3.33 %
من 1 إلى 5 سنوات	05	16.66 %
من 6 الى 10 سنوات	05	16.66 %
من 11 إلى 15 سنة	05	16.66 %
من 16 الى 20 سنة	03	10 %
من 21 الى 25 سنة	10	33.33 %
من 31 الى 35 سنة	01	3.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال رقم (5) من الاستبيان الخاص بالموظفين.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 33.33 % تمثل فئة المبحوثين الذين يمتلكون خبرة من 12 الى 25 سنة، تليها نسبة 16,66% لكل الفئات المتمثلة من 1 الى 5 سنوات، و من 6 الى 10 سنوات، ومن 11 الى 15 سنة، في حين نسبة 10% تمثل الذين يمتلكون خبرة من 16 إلى 20 سنة تليها نسبة 3,33 لكل الفئات المتمثلة في أقل من سنة، ومن 21 الى 25 سنة، ومن 31 الى 35 سنة.

جدول رقم (13): توزيع الموظفين حسب نوع التوظيف:

نوع التوظيف	التكرار	%
دائم	24	80 %
مؤقت	01	3.33 %
تعاقدي	05	16.66 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال رقم (06) من الاستبيان الخاص بالموظفين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (13) توزيع المبحوثين حسب نوع التوظيف، حيث بلغت أعلى نسبة 80% للمبحوثين الذين نوع توظيفهم دائم، وذلك لضمان الاستقرار داخل المؤسسة، وضمان الكفاءة والخبرة، في حين التوظيف بالتعاقد يمثل نسبة 16,66%، وذلك قد يكون للحاجة الى خبرة محددة

أو مدونة في التسيير، تليها نسبة 3,33 % للتوظيف المؤقت وهي نسبة ضئيلة جدا وهذا قد يعود إلى قلة المناصب المفتوحة بسبب استقرار عدد الموظفين.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات:

1- عرض وتحليل بيانات التساؤل الأول:

ما هو واقع الإتصال الداخلي الموجه لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن؟

جدول رقم (14): المبادئ التي يقوم عليها الاتصال الداخلي الموجه نحو تحسين الصورة الذهنية

للمؤسسة لدى الزبائن:

المبادئ	التكرار	النسبة المئوية
احترام وخدمة الزبون	11	19.64 %
الشفافية	17	30.35 %
التواصل	06	10.71 %
الالتزامات المهنية	02	3.57 %
التنسيق	05	8.92 %
المساواة	02	3.57 %
السرعة والدقة.	06	10.71 %
المصداقية	05	8.92 %
الإستمرارية	02	3.57 %
المجموع	56*	100 %

المصدر: السؤال رقم 07 من الإستبيان الخاص بالموظفين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن أغلب المبحوثين يرون أن مبدأ الشفافية هو المبدأ الأول بنسبة 30,35 %، ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن وضوح المعلومات وتبادلها بصدق داخل المؤسسة هو العامل الأهم في تحسين الاتصال الداخلي وتعزيز الثقة وتقليل سوء الفهم، تليه المبادئ الأخرى بنسب متوسطة والمتمثلة في: احترام وخدمة الزبون بنسبة 19,64 %، و التواصل والسرعة والدقة بنسبة 10,71 % لكل منهما، وهو ما يعكس أهميتها في تسهيل التواصل، لكنها أقل تأثير من الشفافية. في المقابل مبدأ التنسيق والمصداقية بنسبة 8.92 %، ثم تليها أدنى نسبة لكل من الالتزامات المهنية والمساواة والاستمرارية بنسبة 3,57 % وذلك ربما موجودة مسبقا أولا تلاحظ بشكل مباشر مقارنة بباقي المبادئ.

* المبحوث قدم أكثر من اجابة، لهذا كان عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين.

جدول رقم (15): وضوح المبادئ بالنسبة للموظفين:

الوضوح	التكرار	النسبة المئوية
جدا	20	% 66.66
نوعا ما	10	% 33.33
المجموع	30	% 100

المصدر: السؤال رقم 08 من الاستبيان الخاص بالموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن أغلبية المبحوثين أجابوا بجدا بنسبة 66,66 %، وهذا يدل على أن معظم الموظفين يرون أن المبادئ المطبقة داخل المؤسسة واضحة ومفهومة بالنسبة لهم. وهذا راجع ربما إلى أن المؤسسة تعتمد على توضيح مبادئها بشكل جيد من خلال التواصل الداخلي. في حين جاءت اجابة نوعا ما بنسبة 33.33 % ما يعكس وجود فئة ترى أن المبادئ ليست واضحة بشكل عام.

جدول رقم (16): أهداف الاتصال الداخلي الخاص لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن:

الأهداف	التكرار	النسبة المئوية
تحسين أداء الموظفين	18	% 19.56
توحيد الرسائل داخل المؤسسة	08	% 8.69
تعزيز روح الانتماء	07	% 7.60
تحسين جودة الخدمات	21	% 22.82
ضمان التعامل الجيد مع الزبائن	21	% 22.82
دعم الصورة الإيجابية للمؤسسة	17	% 18.47
المجموع	*92	% 100

المصدر: السؤال رقم 09 من الاستبيان الخاص بالموظفين.

يبين الجدول رقم (16) أهداف الاتصال الداخلي لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن، ونلاحظ أن أعلى نسبة سجلت في هدف تحسين جودة الخدمات وخدمات التعامل الجيد مع الزبائن بنسبة 22,82% لكل منهما، و هذا ممكن يدل على أن المؤسسة ترى رضا الزبون يعتمد أساسا على جودة الخدمة وحسن المعاملة، لانهما يتركان انطباعا ايجابيا مباشرا لدى الزبائن، كما نجد نسب متوسطة تمثلت في تحسين أداء الموظفين بنسبة 19,56%، ودعم الصورة الايجابية للمؤسسة بنسبة 18.47 %، بينما

* المبحوث قدم أكثر من اجابة، لهذا كان عدد الإجابات يفوق عدد المبحوثين.

جاء نسبة توحيد الرسائل داخل المؤسسة بـ 8,69%، وهي نسب تعكس أهمية الموارد البشرية وسمعة المؤسسة في تحسين صورتها الذهنية لدى الزبائن. أما أدنى نسبة فسجلت في هدف تعزيز روح الانتماء بنسبة 7,60%. ويعود ذلك إلى أن هذا الهدف قد يعتبر غير مباشر التأثير مقارنة بالأهداف المرتبطة داخليا بالخدمة والزبون.

جدول رقم (17): تتوفر المؤسسة على مصلحة تهتم بالاتصال الداخلي الموجه لتحسين صورتها:

هناك مصلحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	% 100
المجموع	30	% 100

المصدر: السؤال رقم 10 من الإستبيان الخاص بالموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة الإجابة بنعم كانت 100%، ما يدل على أن جميع أفراد العينة يؤكدون وجود مصلحة بالمؤسسة تهتم بالاتصال الداخلي، وهذا لإعتبارها وسيلة مهمة لتحسين صورتها وتعزيز مكانتها.

جدول رقم (18): الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المؤسسة في ميدان الاتصال الداخلي.

الهدف الرئيسي	التكرار	النسبة المئوية
ارضاء الزبائن	19	% 63.33
تحسين جودة الخدمات	07	% 23.33
مشاركة المعلومات	04	% 13.33
المجموع	30	% 100

المصدر: السؤال رقم 11 من الإستبيان الخاص بالموظفين.

يبين الجدول رقم (18) الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المؤسسة في ميدان الاتصال الداخلي، هو ارضاء الزبائن بنسبة 63.33%، ما يدل على أن المؤسسة تعتبر رضا الزبون أولوية أساسية، لأنه قد يساهم في تحسين سمعتها وزيادة ثقة الزبائن. تليها بنسبة متوسطة هدف تحسين جودة الخدمات بنسبة 23.33%، مما يبرز إهتمام المؤسسة بتطوير خدماتها باعتبارها عنصرا مهما في تحقيق رضا الزبائن وتعزيز صورتها لدى الجمهور. أما أدنى نسبة فقد سجلت في هدف مشاركة المعلومات بنسبة 13,33%. ويعود ذلك - ممكن - إلى أن هذا الهدف داخلي وينظر اليه كوسيلة مساعدة أكثر من كونه هدفا رئيسيا.

جدول رقم (19): أنواع الاتصال الداخلي الأكثر تأثيراً في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن:

أنواع الإتصال الداخلي	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الرسمي	19	37.25 %
الاتصال الوظيفي	09	17.64 %
الاتصال الغير رسمي	08	15.68 %
الاتصال الجماعي	15	29.41 %
المجموع	51*	100 %

المصدر: السؤال رقم 12 من الاستبيان الخاص بالموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أعلى نسبة كانت لصالح الاتصال الرسمي، بما فيه الاتصال الصاعد، النازل، والأفقي بنسبة 37.25 % وهذا راجع لأنه يعمل على تسهيل التواصل وإيصال المعلومة والتنسيق وتقديم شكوى وحل المشاكل، المصادقية والاحساس بالراحة. أما النسب التي تليه فتمثلت في كل من الاتصال الجماعي بـ 29.41 %، و الاتصال الوظيفي بنسبة 17.64 %. وهي لها دورا مهما لكن أقل من الاتصال الرسمي، إذ تستخدم حسب الحاجة في نقل الآراء والمقترحات داخل المؤسسة. في المقابل سجلت أدنى نسبة عند الاتصال الغير رسمي بحوالي 15.68 %، وقد يعود السبب الى طابعه العفوي وقلة تنظيمه، مما يجعله أقل اعتمادا في نقل المعلومات الرسمية.

جدول رقم (20): أهم خصائص الاتصال الداخلي الأكثر فعالية تجاه الزبائن

الخصائص	التكرار	النسبة المئوية
عملية ديناميكية	13	27.08 %
عملية مستمرة	23	47.91 %
عملية لا تعاد	03	6.25 %
عملية دائرية	09	18.75 %
المجموع	48*	100 %

المصدر: السؤال رقم 13 من الاستبيان الخاص بالموظفين

* المبحوث قدم أكثر من إجابة ، لهذا كان عدد الإجابات يفوق عدد المبحوثين.
* المبحوث قدم أكثر من إجابة، لهذا كان عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أعلى نسبة كانت لخاصية أن الاتصال الداخلي عملية مستمرة حيث بلغت 47.91 %، وتفسير ذلك بكونه يتم بشكل دائم ومتواصل لضمان سير العمل وعدم انقطاع تبادل المعلومات، تليها النسب المتوسطة التي تمثلت في خاصية العملية الديناميكية (التفاعلية) والعملية الدائرية بـ 18,75 %، حيث تعكس هذه الخصائص أن الاتصال الداخلي يتم أيضا بطرق متنوعة تعتمد على التفاعل والتبادل. وسجلت أدنى نسبة عند خاصية أنه لا تعاد - حسب هذه الفئة من العينة.

جدول رقم (21): طبيعة شبكة الإتصال الداخلي فيما يخص تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الشبكات
14.08 %	10	شبكة الإتصال المركزية
5.63 %	04	شبكة العجلة
14.08 %	10	شبكة الإتصال اللامركزية
28.16 %	20	الشبكة المتكاملة
12.67 %	09	شبكة السلسلة
4.22 %	03	شبكة y
21.12 %	15	شبكة الدائرة
100 %	71 *	المجموع

المصدر: السؤال رقم 14 من الاستبيان الخاص بالموظفين.

من خلال قراءة الجدول رقم (21) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لشبكة المتكاملة حيث بلغت نسبتها 28.16 %، ويفسر ذلك بكونها تتيح تواسلا شاملا بين جميع الأفراد داخل المؤسسة ما قد يعزز تبادل المعلومات بسرعة وفعالية. والنسبة التي تليها فتمثلت في: شبكة الدائرة بـ 21,12 %، و شبكة الاتصال المركزية واللامركزية بـ 14,08 % وشبكة السلسلة بـ 12.67 % وشبكة العجلة بـ 5.63 %. حيث قد تعكس هذه النتائج تنوع استخدام شبكات الاتصال الداخلي حسب طبيعة العمل ومستوى المسؤولية. في المقابل سجلت أدنى نسبة شبكة y بـ 4.22 %، وقد يرجع ذلك إلى محدودية مسارات الاتصال فيها واعتمادها على نقاط محددة.

* المبحوث قدم أكثر من إجابة، ولهذا كان عدد الإجابات يفوق عدد المبحوثين.

جدول رقم (22): مساهمة وظائف الاتصال الداخلي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الزبائن.

الوظائف	التكرار	النسبة المئوية
تحسين سرعة اتخاذ القرارات	16	17.97 %
انسجام الرسائل	07	7.86 %
تقليل الأخطاء	14	15.73 %
تعزيز الانتماء	12	13.48 %
التنسيق	16	17.97 %
رفع كفاءة الأداء	16	17.97 %
الابتكار	08	8.98 %
المجموع	89 *	100 %

المصدر: السؤال رقم 15 من الاستبيان الخاص بالموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) مساهمة وظائف الاتصال في تحسين صورة المؤسسة، حيث سجلت أعلى نسبة 17,97 % في كل من تحسين اتخاذ القرارات، والتنسيق، ورفع كفاءة الأداء وهو ما يدل على أن هذه الجوانب تعتبر الأكثر تأثيراً لأنها ترتبط مباشرة بفعالية العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة. أما النسب المتوسطة فقد تمثلت في تقليل الأخطاء بـ 15,73 % و تعزيز الانتماء بـ 13,48 % والابتكار بـ 8.98 %، تليهم أدنى نسبة 7,86 % لوظيفة انسجام الرسائل، وقد يشير إلى أن الموظفين يعتبرونها أمراً بديهياً أو أن هناك ضعف في وضوح الرسائل المتداولة.

جدول رقم (23): أساليب الاتصال الداخلي المتبعة من أجل تحسين صورة المؤسسة

الأساليب	التكرار	النسبة المئوية
أسلوب الاتصال الكتابي	20	22.47 %
أسلوب الاتصال الشفوي.	30	33.70 %
أسلوب الاتصال الإلكتروني	30	33.70 %
أسلوب إلى الإتصال التصويري	09	10.11 %
المجموع	89 *	100 %

المصدر: السؤال رقم 16 من الإستبيان الخاص بالموظفين .

* المبحوث قدم أكثر من إجابة، ولهذا كان عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين.

* المبحوث قدم أكثر من اجابة، لهذا كان عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أساليب الاتصال الداخلي من أجل تحسين صورة المؤسسة حيث سجلت أعلى نسبة 33,70% لكل من أسلوب الاتصال الشفوي والاتصال الإلكتروني، ما يدل على أن هذين الأسلوبين هما الأكثر استخداما وانتشارا داخل المؤسسة، نظرا لسرعهما وفعاليتهما في نقل المعلومات وتسهيل التفاعل بين الموظفين. تليها النسب المتوسطة التي تمثلت في أسلوب الاتصال الكتابي بـ 22.47 %، وأسلوب الاتصال التصويري بـ 10.11 %.

جدول رقم (24): مدى فعالية أساليب الاتصال الداخلي المتبعة في تحسين صورة المؤسسة لدى

الزبائن

فعالية الأساليب	التكرار	النسبة المئوية
نعم، فعالة جدا	20	66.66 %
نوعا ما	10	33.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال رقم (17) من استبيان الخاص بالموظفين.

يبين الجدول رقم (24) مدى فعالية أساليب الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن، حيث سجلت أعلى نسبة بـ 66.66% لفئة "نعم" فعالة جدا، ما يدل على أن أغلبية المبحوثين يرون أن أساليب الاتصال المعتمدة تساهم بشكل كبير في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز أدائها وسهولة نقل المعلومات والتفاعل بين الموظفين. تليها نسبة 33,33% في فئة "نوعا ما"، حيث يرى جزء من المبحوثين أن فعالية أساليب الاتصال موجودة لكنها ليست كاملة، وقد تحتاج الى بعض التحسينات لزيادة كفاءتها.

جدول رقم (25): وسائل الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في تحسين صورة المؤسسة

الوسائل	التكرار	النسبة المئوية
التعليمات والأوامر	11	8.27 %
الاستشارة	11	8.27 %
المقابلات	13	9.77 %
الاجتماعات والمؤتمرات	18	13.53 %
الهاتف	10	7.51 %
المجلات	02	1.50 %
التعليمات والأوامر المكتوبة	10	7.51 %
التقارير	10	7.51 %
الاقتراحات والشكاوى المكتوبة	13	9.77 %
الملصقات	09	6.76 %
الرسوم البيانية والخرائط	03	2.25 %
الانترنت	23	17.29 %
المجموع	133 *	100 %

المصدر: السؤال رقم 18 من الاستبيان الخاص بالموظفين.

من خلال قراءة الجدول رقم (25) الذي يوضح وسائل الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في تحسين صورة المؤسسة، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت الانترنت بنسبة 17.29 %، مما يدل على أنه الوسيلة الأكثر استخداماً داخل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى سرعته وسهولة الوصول إليه قدرته على نقل المعلومات لا بشكل فوري بين الموظفين وهذا ما يؤكد أكثر بيانات الجدول 27.

تليها النسب الأخرى التي توزعت بين عدة وسائل مثل: الاجتماعات والمؤتمرات بـ 13.53 % المقابلات والاقتراحات والشكاوى المكتوبة بـ 9.77 %، و التعليمات والأوامر والاستشارة بـ 8.27 % لكل منهما. والهاتف والتعليمات والأوامر المكتوبة والتقارير بـ 7.51 % لكل منهم. والملصقات بـ 6.76 %، والرسوم البيانية والخرائط بـ 2.25 %، والمجلات بـ 1.50 %، وهو ما يعكس محدودية استخدامها باعتبارها وسائل توضيحية أكثر من تواصلية يومية.

* المبحوث قدم أكثر من اجابة لهذا كان عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين.

جدول رقم (26): الإتصال الداخلي ومظاهر تأثيره الإيجابي في تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن

النسبة	التكرار	مظاهر التأثير الإيجابي
3.44 %	01	عدم وجود تضارب في المصالح بين العمال.
82.75 %	24	كسب ثقة الزبون والتواصل
3.44 %	01	يعكس صورة المؤسسة
3.44 %	01	وضوح المعلومات
3.44 %	01	تعزيز روح العمل
3.44 %	01	حسن التنسيق
100 %	29 *	المجموع

المصدر: السؤال رقم 19 من الإستبيان الخاص بالموظفين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) مظاهر التأثير الإيجابي للاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن والمتمثلة في كسب ثقة الزبون والتواصل بأعلى نسبة 82,75 % ، تليها عدم وجود تضارب في المصالح بين العمال، يعكس صورة المؤسسة، وضوح المعلومات، تعزيز روح العمل وحسن التنسيق بنسبة. 3.44% لكل منهم.

جدول رقم(27): دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة.

مستوى الدور	المؤشرات	التكرار	النسبة المئوية
نعم، مهم جدا	تحقيق أهداف المؤسسة	01	3.33 %
	كسب ثقة الزبون	16	53.33 %
	رفع فعالية المؤسسة	01	3.33 %
	نقل المعلومات بسرعة	05	16.66 %
	تحسين الأداء	03	10 %
	نشر ثقافة المؤسسة	01	3.33 %
المجموع	27		90 %
الى حد ما مهم	03		10 %
المجموع	30		100 %

المصدر: السؤال رقم 20 من الإستبيان الخاص بالموظفين.

* هنالك موظف واحد يرى أن الاتصال الداخلي ليس له تأثير ايجابي في تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن أغلبية المبحوثين يرون أن له دورا كبيرا، حيث جاءت نسبة نعم، مهم جدا في المرتبة الأولى بـ 90%، وهذا راجع الى تحقيق أهداف المؤسسة، كسب ثقة الزبون، رفع فعالية المؤسسة، نقل المعلومات بسرعة، تحسين الأداء ونشر ثقافة المؤسسة مما ينعكس ايجابيا على صورة المؤسسة. تليها نسبة "إلى حد ما مهم" بـ 10 % وهي تعكس وجود فئة ترى أهميته لكن بدرجة أقل.

جدول رقم (28): أهم العقبات التي تواجه الاتصال الداخلي من أجل تحسين صورتها لدى الزبائن.

العقبات	التكرار	النسبة المئوية
العقبات المادية	11	33.33 %
العقبات الشخصية	17	51.51 %
العقبات اللفظية	5	15.15 %
المجموع	33*	100 %

المصدر: السؤال رقم 21 من الاستبيان الخاص بالموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن العقبات الشخصية جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 51,51%، وهذا يمكن راجع لضعف مهارات التواصل بين الموظفين، وغياب الثقة بين الموظف والإدارة، سوء الفهم أو الخوف من التعبير عن الرأي. تليها العقبات المادية بنسبة 33,33% وقد يكون بسبب نقص الوسائل والتجهيزات او ضعف البنية التحتية، في المقابل أدنى نسبة العقبات اللفظية بـ 15,15% وقد يرجع هذا الانخفاض الى وضوح اللغة داخل المؤسسة أو استعمال مصطلحات مهنية مفهومة، ووجود مستوى تعليمي جيد سيساعد على الفهم بيئة العمل.

* المبحوث قدم أكثر من اجابة، لهذا كان عدد الاجابات يفوق عدد المبحوثين.

جدول رقم (29): إقتراحات المبحوثين لتحسين صورة المؤسسة

الإقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
الابتعاد عن الافكار السيئة وتحسين ذهنية الأشخاص	02	% 5.26
التكوين المستمر	07	% 18.42
تطوير استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة	18	% 47.36
تقليل الضغط على الموظفين وتحفيزهم	06	% 15.78
استقبال شكاوي	01	% 2.63
التعامل مع الزبائن بكل شفافية	01	% 2.63
تشجيع العمل الجماعي	01	% 2.63
اعطاء نماذج للرد على الزبائن	02	% 5.26
المجموع	*38	%100

المصدر: السؤال رقم 22 من الاستبيان الخاص بالموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أعلى نسبة تكون لإقتراح تطوير استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة بنسبة 47.36%، وهذا قد يشير الى ادراك المبحوثين بأن العصر الحالي يعتمد كلياً على الرقمنة، وقد يعكس ممكن وجود فجوة تقنية داخل المؤسسة، أو رغبة في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء. تليها النسب المتوسطة المتمثلة في: التكوين المستمر بـ 18.42 % وهذا يحسن من جودة الخدمة المقدمة، حيث يرى المبحوثين أن تطوير التكنولوجيا وحده لا يكفي بل يجب أن يرافقه تطوير لمهارات الموظف. وتليها نسبة 15.78% لإقتراح تقليل الضغط علي الموظفين وتحفيزهم، ثم نسبة 5.26% لكل من اقتراح الابتعاد عن الأفكار السيئة وتحسين ذهنية الأفراد و اعطاء نماذج للرد على الزبائن. في المقابل أدنى نسبة تمثلت في الإقتراحات المتمثلة في: استقبال شكاوي، التعامل مع الزبائن بكل شفافية وتشجيع العمل الجماعي، وهذا قد يدل على أن هذه الجوانب قد تكون مفعلة جزئياً بالفعل ولا تمثل أزمة كبرى حالياً.

* المبحوث قدم أكثر من اجابة، لهذا كان عدد الإجابات يفوق عدد المبحوثين.

2- عرض وتحليل بيانات التساؤل الثاني:

ما هي طبيعة الصورة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها؟

الجدول رقم (30): تقييم طبيعة تعاملات الوكالة مع الزبائن:

النسب المئوية		التكرار		طبيعة التعاملات	
40 %	10 %	2		محايدة	
	30 %	6		سلبية	
60 %	50 %	12	10	حسن التعامل	إيجابية
	10 %		2	تلبية خدمات الزبائن	
100 %		20		المجموع	

المصدر: سؤال رقم (8) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول المتعلق بطبيعة التعاملات مع الوكالة يبين ان غالبية أفراد العينة لديهم إتجاه إيجابي، حيث بلغت نسبتهم 60 % وهذا قد يرجع إلى حسن التعامل وتلبية خدمات الزبائن. مقابل 30% عبروا عن إتجاه سلبي، في حين سجلت الفئة المحايدة نسبة 10 %.

تعكس هذه النتائج هيمنة الإنطباع الإيجابي لدى الزبائن وهو ما قد يدل على ان المؤسسة نجحت في بناء صورة حسنة لدى جمهورها الخارجي.

جدول رقم (31): الانطباع الاول عن إتصالات الجزائر:

النسبة المئوية	التكرار	الإنطباع الاول
20 %	4	إنطباع سلبي
25 %	5	إنطباع مقبول نوعا ما
55 %	11	إنطباع إيجابي
100 %	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 09 من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول ان أغلبية الزبائن كونوا إنطباعا إيجابيا بنسبة 55 % مقابل 25% متوسط، و 20 % سلبي، ما قد يدل على نجاح نسبي للمؤسسة في ترك صورة أولية جيدة، أو يظهر ذلك في حسن الاستقبال وتنظيم العمل، في المقابل تشير النسب المتوسطة والسلبية الى وجود بعض النقائص.

جدول رقم (32): تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة مع مرور الوقت:

التحسن مع مرور الوقت		التكرار	النسبة المئوية
نعم		9	45 %
لا	نقص تدفق الإنترنت	5	25 %
	المعاملة السيئة	3	15 %
	تأخر في حل المشاكل وتوفير الخدمات	3	15 %
المجموع		20	100 %

المصدر: السؤال رقم (10) من الاستمارة المقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول المتعلق بتغير الصورة عن إتصالات الجزائر مع مرور الوقت أن 55 % يرون أن صورة المؤسسة لم تتحسن، وهذا راجع إلى نقص تدفق الإنترنت والمعاملات السيئة مع الزبائن بالإضافة إلى وجود تأخر في حل المشاكل الاستجابة في توفير الخدمات. في حين يرى 45 % أنها تحسنت مع مرور الوقت.

جدول رقم (33): مستوى سمعة إتصالات الجزائر بين الزبائن:

مستوى السمعة	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	4	20 %
متوسط	7	35 %
جيد	6	30 %
ممتاز	3	15 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (11) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول ان أغلبية المبحوثين 35 % يرون أن سمعة اتصالات الجزائر بين الزبائن متوسطة، تليها نسبة 30% قيموها بالجيدة. في حين إعتبرها 20 % ضعيفة، و15% فقط ممتازة وهذا يدل على أن مستوى سمعة إتصالات الجزائر متوسطة.

جدول رقم (34): مدى تميز إتصالات الجزائر بالجودة والكفاءة:

مدى التميز بالجودة والكفاءة	التكرار	النسبة المئوية
ضعيفة	4	20 %
متوسطة	9	45 %
جيدة	7	35 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (12) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول رقم (34) ان مستوى الجودة و الكفاءة لدى مؤسسة إتصالات الجزائر اعلى نسبة قدرت ب 45 % من الزبائن يرون ان مدى الجودة والكفاءة متوسطة وهي الفئة الغالبة، تليها نسبة 35 % قيموها بالجيدة، في حين أعتبر 20% فقط أن مستوى الجودة ضعيف. وهذا قد يدل على أن المؤسسة تقدم خدمات مقبولة من حيث الكفاءة والجودة لكنها لا تزال تعاني من بعض النقائص.

جدول رقم (35): مصداقية والشفافية إتصالات الجزائر مع زبائنها:

المصداقية والشفافية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	70 %
لا	6	30 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (13) من الاستمارة بالمقابلة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح مصداقية وشفافية إتصالات الجزائر مع الزبائن، حيث صرح 14 زبون بنسبة 70 % بأن المؤسسة تتميز بالشفافية والمصداقية. في حين رأى 06 زبائن بنسبة 30%، عكس ذلك. وهذا يدل على أن أغلبية الزبائن لديهم نظرة جيدة اتجاه المؤسسة، وهذا قد يرجع إلى التعامل العادي بين الزبائن دون إنحياز والتعامل بالوضوح و الشفافية.

جدول رقم (36): تقييم نظرة الزبائن نحو إتصالات الجزائر

نظرة الزبائن	التكرار	النسبة المئوية
سلبية	6	30 %
إيجابية	14	70 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (14) من الإستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول نظرة الزبائن نحو إتصالات الجزائر حيث صرح 14 زبونا بنسبة 70 % بأن نظرتهم للمؤسسة إيجابية، في المقابل 6 زبائن بنسبة 30% كانت نظرتهم سلبية. وتوضح هذه النتائج أن أغلبية الزبائن يحملون نظرة حسنة عن المؤسسة.

جدول رقم (37): عوامل تغير صورة الزبون عن إتصالات الجزائر

عوامل تغيير صورة إتصالات الجزائر	التكرار	النسبة المئوية
أراء الزبائن	7	31.81 %
وسائل الإعلام	7	31.81 %
الرأي الشخصي	8	36.36 %
المجموع	22 *	100 %

المصدر: السؤال رقم (15) من الاستمارة المقابلة الخاصة بالزبائن.

صرح 7 من المبحوثين بنسبة 31.81 % يتأثرون بأراء الزبائن، بينما هناك نسبة تساويها بمن يتأثرون بوسائل الإعلام. لكن الأغلبية صرحوا بنسبة 36,36 % بأنهم لا يتأثرون ولا تتغير صورتهم عن إتصالات الجزائر، إلا بالاعتماد على رأيهم الشخصي.

* المبحوث قدم اكثر من إجابة، لهذا كان عدد الإجابات يفوق عدد المبحوثين.

الجدول رقم (38): واقع خدمات إتصالات الجزائر والإشهارات الإعلامية.

الواقع يعكس	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	45 %
أحيانا	4	20 %
لا	7	35 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم (16) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من الجدول أن الإشهارات الإعلامية تعكس واقع خدمات إتصالات الجزائر وهذا بنسبة 45% من الزبائن محل الدراسة. في حين ان نسبة 35 % صرحوا بأنها لا تتماشى مع واقع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. لكن هناك نسبة 20% من الزبائن يرون أنه احيانا فقط هناك تطابق مع واقع الخدمات المقدمة والإشهارات الإعلامية.

جدول رقم (39): تأثير صورة إتصالات الجزائر على رغبة الزبون في استخدام خدماتها

وجود تأثير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	47.61 %
لا	11	52.38 %
المجموع	21*	100 %

المصدر: السؤال رقم (17) من الاستمارة بمقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح تأثير صورة إتصالات الجزائر على رغبة الزبون في استخدام خدماتها، حيث أن: هناك 52.38 % يرون أن صورة إتصالات الجزائر لا تؤثر على استخدامهم لخدماتها. في حين ان هناك 47.61 % تؤثر عليهم في إستخدام خدماتهم. هذا قد يدل على أن الاغلبية يستخدمها فقط لعوامل لازمة وموضوعية لعدم وجود حل آخر اكثر فعالية.

* هناك مبحث قدم أكثر من إجابة لهذا عدد الإجابات يفوق عدد المبحوثين.

الجدول رقم (40): تشجيع وتوصية الزبون بالإشتراك في خدمات إتصالات الجزائر

النسبة المئوية		التكرار	التوصية بها للآخرين	
15 %		3	لا	
85 %	5 %	1	تقديم مصلحة للآخرين	
	55 %	11	عدم وجود بديل آخر	
	25 %	5	الجودة والمصداقية	
100 %		20	المجموع	

المصدر: السؤال (18) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح تشجيع وتوصية الزبون بخدمات إتصالات الجزائر لدى الآخرين، حيث ان هناك 17 زبونا بالنسبة 85 %، يوصون بمؤسسة إتصالات الجزائر. بينما هناك 03 زبائن بنسبة 15 % لا يوصون بالمؤسسة. غير أن تحليل مبررات التوصية تظهر أنه بنسبة 55 % منهم يرجعون ذلك إلى غياب بدائل افضل، مقابل 25 % بسبب الجودة والمصداقية. وهو ما يدل على ان التوصية ليست بضرورة انعكاسا لرضا الحقيقي بل تعكس جزء كبير منها محدودية الخيارات.

الجدول رقم (41): وتيرة الخدمة لدى إتصالات الجزائر

وتيرة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
سريعة	11	55 %
متوسطة	2	10 %
بطيئة	7	35 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال (19) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح مدى سرعة وتيرة خدمة إتصالات الجزائر بالنسبة للزبائن حيث أن أغلبية الزبائن أي 11 زبون بنسبة 55 % صرحوا بأن خدمة إتصالات الجزائر سريعة، وهذا يعكس رضى مقبول لدى أغلبية الزبائن. أما بالنسبة للمبحوثين الذي كانت نسبتهم تقدر ب 35 % و 10 % صرحوا بأن الخدمة من متوسطة إلى بطيئة. وهذا ممكن يدل على وجود إختلالات في جودة الخدمة بين مختلف المناطق.

الجدول رقم (42): أبرز انشغالات الزبائن مع إتصالات الجزائر

أبرز انشغالات الزبائن	التكرار	النسبة المئوية
الأنترنت	16	80 %
عدم الاستجابة للشكاوي	2	10 %
الهاتف	2	10 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال (20) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح إبراز انشغالات الزبائن مع اتصالات الجزائر مما تبين أن: هناك 16 زبون بنسبة 80 % أبرز إنشغالتهم كانت حول الأنترنت. وهذا راجع لأن الأنترنت الخدمة الأكثر استعمالا في الحياة اليومية.

الجدول رقم (43): إقتراحات الزبائن لتحسين صورة إتصالات الجزائر

إقتراحات الزبائن لتحسين صورة اتصالات الجزائر	التكرار	النسبة المئوية
الرفع من سرعة تدفق الانترنت	11	62.38 %
تحسين المعاملة مع الزبائن	4	19.04 %
تحسين جودة الخدمات	3	14.28 %
خفض السعر	3	14.28 %
المجموع	21*	100 %

المصدر: السؤال (21) من الاستمارة بالمقابلة الخاصة بالزبائن.

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح إقتراحات الزبائن لتحسين صورة إتصالات الجزائر، تبين أن هناك 11 زبون بنسبة 62.38 % تعد أكبر نسبة إقتרכת بسرعة تدفق الأنترنت، وهذا يدل على خلل في سرعة الأنترنت، كما يوجد تحسين المعاملة مع الزبائن جاءت نسبتها ب 19.04 %. وهذا قد يدل على أن وجود تعامل سلبي لدى بعض الزبائن. وأخيرا جاءت كل من تحسين جودة الخدمات وخفض السعر (14.28 %) تدل على تحسين الأداء العام وتحقيق التوازن بين السعر وجودة الخدمة.

* المبحوث قدم أكثر من إجابة ولهذا كان عدد الإجابات يفوق عدد المبحوثين.

ثالثاً: التفسير في ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة:

1- التفسير في ضوء المقاربة النظرية:

أ- بالنسبة للموظفين:

• مدخل الفروق الفردية:

- يفترض أن استجابة الموظفين للرسائل الاتصالية تختلف حسب القيم والمبادئ والحاجات والادراك الشخصي وبالتالي لا يكون تأثير موحد على جميع الأفراد.
- تسجيل نسبة 51.51% من العقبات الشخصية يدل على أن الموظفين رغم تعرضهم لنفس الرسائل الاتصالية، لم يستجيبوا بنفس الطريقة، حيث أثرت خصائصهم الفردية على فهمهم وتفاعلهم مما انعكس على جودة الخدمة المقدمة للزبائن ويؤثر سلباً على توحيد صورة المؤسسة لديهم.

• مدخل الفئات الاجتماعية:

- يؤكد أن انتماء الموظفين لفئات مهنية أو اجتماعية مختلفة يؤثر على كيفية استقبالهم وتفسيرهم للرسائل الاتصالية.
- تباين تفضيل أساليب الاتصال (الرسمية، الصاعدة، النازلة، الأفقية، الالكترونية) يعكس اختلاف الفئات داخل المؤسسة، حيث أن كل فئة مهنية تتعامل مع الاتصال الداخلي بطريقة مختلفة، مما قد يؤدي إلى عدم تجانس في نقل صورة المؤسسة للزبائن.

• مدخل العلاقات الاجتماعية:

- يرى أن الاتصال لا يقتصر على القنوات الرسمية، بل يتأثر أيضاً بالعلاقات الغير رسمية بين الموظفين.
- في إطار واقع الاتصال الداخلي تم اختيار 28.16% (20 موظفاً) لشبكة الاتصال المتكاملة، والتأكيد على أهمية التفاعل بين الموظفين، يبين أن واقع الاتصال الداخلي يعتمد بشكل كبير على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، والتي تلعب دوراً أساسياً في تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن.

ب- بالنسبة للزبائن:

نظرية الرصاصة السحرية:

- التأثير الاتصالي يكون مباشر وسريع على الجمهور.
- الجمهور يستقبل الرسالة بشكل موحد دون اختلاف كبير.

- الاتصال الداخلي الفعال ينعكس مباشرة على أداء الموظفين.
- الاداء الايجابي للموظفين يؤدي إلى تكوين صورة ذهنية ايجابية لدى الزبائن.
- ارتفاع نسبتي (70% مصداقية و75% صورة إيجابية) بدعم هذا الطرح.

• مدخل الفروق الفردية:

- الأفراد يختلفون في تفسير الرسائل الاتصالية.
- الإستجابة تتأثر بالتجارب الشخصية والقيم.
- وجود حياتنا في تقييم جودة الخدمات والكفاءة.
- بعض الزبائن يعتمدون على آراءهم الشخصية في الحكم.
- إختلاف النتائج (إيجابي/ متوسط) يؤكد عدم تجانس الإستجابات

• مدخل العلاقات الاجتماعية والفئات الاجتماعية:

- سلوك الفرد يتأثر بالجماعة المحيطة به.
- الاتصال غير الرسمي يلعب دورا مهما في نقل الآراء.
- التوصيات بين الزبائن تعزز إنتشار الصورة الذهنية.
- نسبة 82% من التوصية تعكس قوة التأثير الاجتماعي.
- الصورة الذهنية تبنى جماعيا وليس فرديا فقط.

2- التفسير في ضوء الدراسات السابقة:

أ- بالنسبة للموظفين:

- الهدف الرئيسي: الدراسة الأولى لبلفي هو تحسين الصورة الذهنية، والدراسة الثانية هو كسب رضا الزبائن والولاء، و الدراسة الحالية ارضاء الزبائن وتحسين الصورة، اذن هناك تطابق نسبي في الاهداف.
- الوسيلة المفضلة: الدراسة الأولى الهاتف ووسائل الاتصال، والدراسة الثانية الوسائل التقليدية والاشهار، والدراسة الحالية الانترنت والاجتماعات والمؤتمرات.
- التأثير الإيجابي: الدراسة الأولى يكمن في تحقيق الرضا الوظيفي، والدراسة الثانية تحقيق الانطباعات الايجابية، والدراسة الحالية كسب ثقة الزبائن بنسبة 82.75%.

ب - بالنسبة للزبائن:

- الدراسة الحالية ترى 70% من الزبائن لهم نظرة إيجابية للمؤسسة وكذلك الدراسات السابقة ترى ذلك مع ضرورة سعي دائم من المؤسسة لتعزيز هذا الانطباع.
- جودة الخدمة في الدراسة الحالية تكمن في سرعة الانترنت والتعامل المباشر بينما الدراسات السابقة الأولى تكمن في الاتصال الداخلي والثانية في الاتصال الترويجي.
- في الدراسة الحالية والدراسات السابقة ضرورة الرفع من سرعة التدفق لتحسين الصورة وضروة تبني وسائل تكنولوجية حديثة.

خلاصة:

تناول الفصل الرابع الجانب المنهجي والميداني للدراسة الخاصة بموضوع " دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن"، حيث تم الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية و تحليل آراء المبحوثين المتعلقة بالاتصال الداخلي والصورة الذهنية لمؤسسة الوكالة التجارية اتصالات الجزائر. كما تم الاعتماد على مجموعة من أدوات الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، تمثلت في الاستبيان الموجه للموظفين، واستمارة بالمقابلة الموجهة للزبائن وكذلك الملاحظة. وذلك من أجل الحصول على نتائج موضوعية، وشملت مجالات الدراسة الزماني، المكاني والبشري. أما فيم يخص عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة غير عشوائية وبالتحديد العينة العرضية بالصدفة للزبائن، وأسلوب المسح الشامل للموظفين. كما تضمن الفصل عرض وتحليلا للبيانات الخاصة بالتساولين المطروحين في الدراسة، من خلال تفسير البيانات وربطها بالمقاربة النظرية والدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات توضح دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن والتي سيتم التطرق إليها لاحقا.

النتائج العامة للدراسة

• النتائج العامة للدراسة:

❖ نتائج التساؤل الأول:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي الموجه لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن؟
- 1. المؤسسة تتواجد بها مصلحة تهتم بالاتصال الداخلي الموجه لتحسين صورتها.
- 2. أن أكثر المبادئ التي يقوم عليها الاتصال الداخلي الموجه نحو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن هو مبدأ الشفافية وذلك بنسبة 30.35%.
- موزاة لمبادئ أخرى من أهمها:
- احترام وخدمة الزبون 19.64%¹.
- التواصل 10.71%².
- السرعة والدقة 10.71%³.
- وضوح المبادئ 66.66%.
- 3. وقد بينت العينة أن للاتصال الداخلي أهداف في هذا المجال الموجه لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن والتي من أهمها:
- ارضاء الزبائن بـ 63.33%.
- تحسين جودة الخدمات 22.82%⁴.
- ضمان التعامل الجيد مع الزبائن 22.82%⁵.
- تحسين أداء الموظفين 19.56%⁶.
- دعم الصورة الإيجابية للمؤسسة 18.47%⁷.
- 4. بينت 37.25% من اختيارات الموظفين أن الإتصال الرسمي هو أكثر نوع من أنواع الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن، بما فيه الاتصال الصاعد، النازل، الأفقي والجماعي.

¹ ما يقابل 11 موظف من العينة أي بـ 36.66%.

² ما يقابل 06 موظفين من العينة أي بـ 20%.

³ ما يقابل 06 موظفين من العينة أي بـ 20%.

⁴ ما يقابل 21 موظف من العينة أي بـ 70%.

⁵ ما يقابل 21 موظف من العينة أي بـ 70%.

⁶ ما يقابل 18 موظف من العينة أي بـ 60%.

⁷ ما يقابل 17 موظف من العينة أي بـ 56,66%.

5. الاتصال الداخلي هو الأكثر فعالية تجاه الزبائن، وهو عبارة على عملية مستمرة بـ 47.91% بالإضافة الى انه عبارة عن عملية ديناميكية (تفاعلية) بـ 27.08%¹.
 6. بينت 28.16% من اختيارات الموظفين أن طبيعة شبكة الاتصال الداخلي هي شبكة الدائرة بـ 21.12%².
 7. بينت 33.70% من اختيارات الموظفين صرحوا أن أساليب الاتصال الداخلي المتبعة من أجل تحسين صورة المؤسسة هو أسلوب الإتصال الشفوي، وأسلوب الاتصال الالكتروني، بالإضافة الى أسلوب الاتصال الكتابي بـ 22.47%³.
 8. أكثر من نصف الموظفين يؤكدون على فعالية اساليب الاتصال الداخلي المتبعة في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن وذلك بنسبة 66.66%.
 9. وضحت 17.29%⁴ من اختيارات الموظفين أن وسائل الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في تحسين صورة المؤسسة هي الانترنت، بالإضافة إلى الاجتماعات والمؤتمرات بنسبة 13.53%⁵.
 10. أغلبية الموظفين يرون أن مظاهر التأثير الايجابي للاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن هو كسب ثقة الزبون والتواصل وذلك بنسبة 82.75%.
 11. أقرت أغلبية الموظفين أن ذلك دور الاتصال الداخلي مهم جدا في تحسين صورة المؤسسة بنسبة 90%، حيث صرح أكثر من نصف الموظفين أن ذلك مهم من أجل كسب ثقة الزبون بنسبة 53,33%.
 12. أكثر من نصف الموظفين صرحوا أن أهم العقبات التي تواجه الاتصال الداخلي من أجل تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن هي العقبات الشخصية بنسبة 51.51%.
 13. كما أن نسبة 47.36% من اختيارات الموظفين يقترحون تطوير استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة لتحسين صورتها.
- وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن: الاتصال الداخلي الموجه الى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن يعتبر فعال نسبيا.

¹ ما يقابل 13 موظف من العينة أي بـ 43.33%.

² ما يقابل 15 موظف من العينة أي بـ 50%.

³ ما يقابل 20 موظف من العينة أي بـ 66.66%.

⁴ ما يقابل 23 موظف من العينة أي بـ 76.66%.

⁵ ما يقابل 18 موظف من العينة أي بـ 60%.

❖ نتائج التساؤل الثاني:

ما هي طبيعة الصورة الذهنية لدى زبائن المؤسسة؟

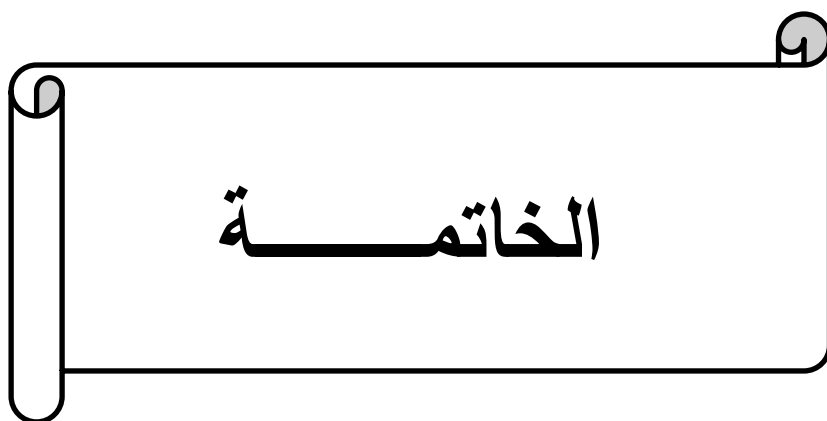
وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات في جداولها ما يلي:

1. أكثر من نصف الزبائن يرون أن طبيعة التعاملات مع الوكالة إيجابية بنسبة 60%، حيث صرح أكثر من نصف الزبائن أن ذلك إيجابي لأنه راجع لحسن التعامل بنسبة 54.16% .
2. أكثر من نصف الزبائن يرون أن الانطباع الأول الذي كونه عن إتصالات الجزائر هو إنطباع إيجابي وذلك بنسبة 55%.
3. أكثر من نصف الزبائن لا يعتقدون أن صورتهم عن إتصالات الجزائر قد تغيرت إيجابيا مع مرور الوقت بنسبة 55%، وهذا راجع إلى نقص تدفق الانترنت بنسبة 25% و 15% سوء المعاملة.
4. أقر 35% من الزبائن أن سمعة إتصالات الجزائر متوسطة.
5. كما أقر 45% من الزبائن أن إتصالات الجزائر تتميز بمستوى متوسط من حيث الجودة والكفاءة.
6. أغلب الزبائن صرحوا أن إتصالات الجزائر تحافظ على مصداقيتها و شفافيتها في تعاملاتها مع الجمهور وذلك بنسبة 70%.
7. معظم الزبائن قيموا نظرتهم نحو إتصالات الجزائر انها نظرة إيجابية وذلك بنسبة 70%.
8. أكثر من نصف الزبائن يرون أن صورة إتصالات الجزائر تؤثر على رغبتهم في إستخدام خدماتها بنسبة 52.38%.
9. أغلب الزبائن يشجعون ويوصون الآخرين بالاشتراك في خدمات إتصالات الجزائر بنسبة 85% . حيث صرحوا أكثر من نصف الزبائن أن هذا راجع إلى عدم وجود بديل آخر بنسبة 55%.
10. أكثر من نصف الزبائن يرون أن وتيرة الخدمة لدى اتصالات الجزائر سريعة بنسبة 55%.
11. معظم الزبائن يصرحون أن أبرز إشغالاتهم مع إتصالات الجزائر هي الإنترنت وذلك بنسبة 80% .
12. أكثر من نصف الزبائن يقترحون الرفع من سرعة تدفق الإنترنت للتحسين من صورة إتصالات الجزائر بنسبة 62.38%.

وعلى ضوء ما يقدم يمكن القول ان: الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن هي ايجابية نسبيا.

وعليه فالنتيجة العامة هي:

ساهم الاتصال الداخلي على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الطارف - في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن.



الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن من خلال الدراسة الميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -الطارف، تبين أن الاتصال الداخلي يعد من العوامل التي تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة وتحسين علاقتها مع زبائنهم. فالاهتمام بالتواصل بين الموظفين والادارة وتوفير بيئة عمل يسودها التفاهم والتعاون، ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وعلى الصورة الذهنية التي يكونها الزبون تجاه المؤسسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون باتصال داخلي فعال يكونون أكثر قدرة على التعامل الإيجابي مع الزبائن، مما ساهم في رفع مستوى رضاهم وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة.

وقد ساعدت أدوات الدراسة المعتمدة، والمتمثلة في: الإستبيان وإستمارة المقابلة والملاحظة على الوصول الى نتائج واقعية تعكس أهمية الاتصال الداخلي في بناء صورة ذهنية ايجابية نسبيا لدى الزبائن.

في الأخير، يمكن القول إن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على الخدمات التي تقدمها، بل كذلك على مدى اهتمامها بالاتصال الداخلي باعتباره وسيلة أساسية لتحقيق الانسجام داخل المؤسسة وتحسين صورتها لدى جمهورها الخارجي، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات العمل على تطوير أساليب الاتصال الداخلي وتعزيزها بشكل مستمر لتحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها.

رغم النتائج المتوصل اليها، واجهت الدراسة بعض الصعوبات كضيق الوقت الذي منح للمجموعة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الطارف، ومحدودية العينة الخاصة بالزبائن، في ظل عدم التجاوب الكبير من طرف الجهة المعنية مما قد يؤثر على مستوى النتائج.

يبقى الموضوع مفتوحا أمام الباحثين للدراسة من زوايا أخرى وربطه بمتغيرات مختلفة: الاتصال الخارجي وجودة الخدمة ورضا الزبائن والرضا الوظيفي والمقارنة بين الصورة الذهنية للمؤسسة وواقع الصورة الخاصة بالمؤسسة... الخ.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

- 1- حميدة بلقلي، دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة- دراسة ميدانية مؤسسة الإذاعة المحلية - الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، إشراف حرية بن حمزة، الجزائر، 2019/2018.
- 2- مانع فاطمة، العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة-(دراسة حالة، قطاع تأمين المركبات)، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، إشراف نوري منير، الجزائر، 2015/2014.
- 3- محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب القاهرة 1969.
- 4- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2003.
- 5- عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب البحث الاجتماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية، د.ط، مكتبة انجلوا المصري، القاهرة، 1974.
- 6- مصطفى حجازي، الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، د.ط، دار الطلبة، بيروت، 1998.
- 7- الموقع الإلكتروني [https:// www.getquru.com](https://www.getquru.com).
- 8- ميسون بلخير، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر الهاتف النقال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، إشراف الداوي الشيخ، ورقلة لسنة 2018 2019.
- 9- خديجة قزوف، اشرف خاف ربي، واقع الصورة الذهنية لدى أساتذة جامعة 08 ماي 1946، جامعة 08 ماي 1945 نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلاقات العامة، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، إشراف أحسن حنشة، قالمة، سنة 2019 2020.

- 10- مهداوي ايمان، سردوك سعاد، دور الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، دراسة ميدانية بمؤسسة إيصالات الجزائر - فرع قالمة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال، قسم العلوم الاجتماعية: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 ، إشراف يوصنبورة عبد الله ، قالمة ، سنة 2022/2023.
- 11- أحمد بن قسيمة، دور جودة الخدمات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة استغلال الترامواي، سيترام ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، إشراف سعدي السعدية، ورقلة سنة 2020/2021.
- 12- نسرین زیادة، العلاقات العامة الرقمية وبناء الصورة الذهنية من المؤسسة الخدماتية، دراسة وصفية تحليلية لعينة من مضامين صفحة Algeria ooredoo عبر موقع الفايبيوك، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في الاعلام والاتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، اشراف د/ دليلة فرتقان، الجزائر، سنة 2022/2023.
- 13- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، د.ط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2006.
- 14- زرفة رؤوف، محاضرات في مقاييس تسيير المؤسسات، السنة الثانية تخصص علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة، الجزائر، 2018/2019.
- 15- د.رحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، إشراف ميلودي بوبكر، الجزائر، 2004-2005.
- 16- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار بن حزم، لبنان، 2002.
- 17- كريمان فريد، علي عجوة، إدارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية وادارة الأزمات، ط1، دار النشر و التوزيع، القاهرة، 2005.
- 18- عبيدة صبطي وآخرون، مدخل الى العلاقات العامة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.

- 19- كرسوحي فيصل وآخرون، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية لدى الجمهور الداخلي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علاقات عامة، قسم الاتصال والعلاقات العامة ، كلية العلوم والاتصال والسمعي والبصري، جامعة صالح بوبندير قسنطينة 03، اشراف: بولحية سليم الجزائر، 2021 -2022.
- 20- أيمن منصور نداء، الصورة الذهنية الإعلامية، د.ط، المدنية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003.
- 21- عدلي صدمت، علم الاجتماع الأمني، الأمن والمجتمع، ط1، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2001.
- 22- هلال المزاهرة ، منال ، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، الإدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر، 2015.
- 23- مهداوي إيمان، سردوك سعاد، دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي (دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع قالمة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة 8 ماي 1945، اشراف: بوضنيرة عبد الله، الجزائر، 2022 2023.
- 24- صادق الأسود، معجم الاجتماع السياسي أسسه وأبعاده، د.ط، كلية العلوم السياسية، بغداد، 1990.
- 25- موسوعة المعاني، من الموقع الالكتروني: <https://www.almaany.com>.
- 26- ابن منظور، لسان العرب مادة "حسن"، د.ط، دار صادر، ج 13، بيروت، 2003.
- 27- ويكيبيديا، من الموقع الالكتروني: <https://en.wikipedia.org>.
- 28- كمال الحاج، نظريات الإعلام والاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سنة 2020، ص 85 وجد في الموقع الإلكتروني: <https://pedia.svuonline.org>.
- 29- حميدة بلقلي، دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دراسة ميدانية مؤسسة الإذاعة المحلية - الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، اشراف حرية بن حمزة، الجزائر، 2018/2019.

- 30- مهدي إيمان، سردوك سعاد، دور الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم إجتمع الإتصال، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، إشراف بوصنبورة، قالمة، سنة (2022/2023).
- 31- مانع فاطمة، العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة، (دراسة حالة، قطاع تأمين المركبات)، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، إشراف نوري منير، الجزائر، 2014/2015.
- 32- ساكر سمية، دور الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية في المؤسسة المائية مدينة سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الإعلام والاتصال، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة الشاذلي بن جديد، اشراف معاوي سامية، الطارف، سنة 2017/2018.
- 33- كرسوجي فيصل وآخرون، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية لدى الجمهور الداخلي- دراسة حالة في المؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية ENMTP بعين السمارة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلاقات العامة قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية الإعلام والإتصال والسمعي البصري، جامعة صالح بوبندير 3، إشراف بولحية سليم، قسنطينة، سنة 2021/2022.
- 34- بن تومي محمد إسلام و آخرون، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد - CNR قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 08 ماي 1945، اشراف بوقرعة نوال، قالمة، 2022/2023.
- 35- فاضل فايزة وآخرون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد 01، دون بلد، جوان 2017 من الموقع الالكتروني <https://www.asjp Cerist.dz> -.
- 36- احمد ميلي، سمية وآخرون، دور الإتصال الداخلي في تطور الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق (علوم الإدارة والإقتصاد)، العدد 03، الجزائر 2018، من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp Cerist.dz>.

- 37- محي الدين نورة، اومدور مفيدة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال (دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية بولاية قالمة)، مذكرة مقدمه لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع والاتصال، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، اشراف: ديبش فاتح، الجزائر، 2022/2021.
- 38- حسين عماد مكايي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، د.ط، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
- 39- مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط3، المجموعة الدولية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 40- عبد الناصر جردات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة (بين النظرية والتطبيق)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 41- كرامو ليلة، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الابداع، مجلد7، العدد8، الجزائر.
- 42- لبنان هاتف الشامي، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2002.
- 43- نوري منير، التسيير العلمي والاتصالات الإدارية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 44- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وقت التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان.
- 45- بشير علاق، العلاقات العامة الدولية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.
- 46- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1998.
- 47- بومدين سيد أحمد، شاوي كمال ، واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية (دراسة ميدانية لبلدية مستغانم وملحقاتها)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، إشراف: رقاد حليلة ، الجزائر، 2021/2020.
- 48- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر، القاهرة ، 2007.

- 49- ريان وحشي، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية (دراسة ميدانية على اطارات بلدية يسيقوس)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، إشراف: زهير بوعزيز، الجزائر، 2016/2017.
- 50- زياد ابراهيم يونس، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2019.
- 51- منال بخبخ، وسام بلعياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة الافريقية للزجاج بالطاهير)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل إشراف: الحامدي عبد الحكيم، الجزائر، 2017/2018.
- 52- محبوبي منصورية، الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب تمبيع الغاز الطبيعي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير إستراتيجي دولي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم إشراف: مقدم وهيبة، الجزائر، 2016/2017.
- 53- محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 54- مكي دواجي سامية، سنوسي فاطمة، الإتصال الداخلي في مؤسسات الإعلامية نموذج لجريدة المساء، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص صحافة مكتوبة وإتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، إشراف العماري، الجزائر، 2015/2016.
- 55- منال محمود، أساسيات في علم الادارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 56- منذر زينب، الاتصال داخل المؤسسة الفندقية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بفندق بشرى بالقالة ولاية الطارف)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص في علم اجتماع الاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، إشراف: مراد سبرطعي، الجزائر، 2018/2019.

- 57- بن سالم نورهان، بن حمادي اية لميس، دور الإتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة سيترام قسنطينة)، مذكرة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينية 3، إشراف: زهير كدور، الجزائر، 2022/2023.
- 58- فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 59- خديجة قروف، واقع الصورة الذهنية لدى أساتذة جامعة 08 ماي 1945 نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص العلاقات العامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قالمة، إشراف أحسن خشة، سنة 2020/2019.
- 60- نفين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية الصورة المنشأة وإدارة الأزمات، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
- 61- صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية المؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، إشراف أ. د بن نافلة قدور، 2016.
- 62- أحمد بن قسيمة، دور جودة الخدمات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة أشغال الترمواي ستيرام، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، إشراف سعيد السعيد، سنة 2021/2020.
- 63- نجلاء خوالدية وآخرون، الصورة الذهنية للمؤسسة: إدارة الصورة، التموقع والهوية- دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، إشراف مكي ام السعد سنة 2022/2021.
- 64- مهراوي إيمان، سردوك سعاد، دور الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم إجتماع الإتصال، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، إشراف بوصنبورة عبد الله، 2023/2022.

- 65- بن تومي محمد إسلام وآخرون، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد CNR، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، إشراف بوقرة نوال، سنة 2023/2022.
- 66- ميسون بلخير، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، إشراف الداوي الشيخ، سنة 2019/2018.
- 67- رحمان صبرينة، العلاقات العامة كمدخل لبناء صورة المؤسسة الحديثة دراسة حالة (مؤسسة إتصالات الجزائر)، فرع سور الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، إشراف بالمهدي نبيلة.
- 68- بنت طاعة الله، دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية، دراسة ميدانية مقارنة بين الصورة المرغوبة والصورة المدركة والصورة المنقولة إعلاميا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والايصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، إشراف بوخبزة نبيلة، سنة 2016/2015.
- 69- حواسي يامنة، محاضرات في منهجية البحث العلمي، السنة أولى ماستر، قسم القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2023/2022، ص17، من الموقع الكتروني: <https://publications.univ-blida2.dz>.
- 70- بسنت محمد، البحث النظري في البحث العلمي، من الموقع الإلكتروني: <https://www.sanadkk.com>
- 71- محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، د.ط، مكتبة نور، 2020.
- بن ناصر فايزة، منهجية البحث العلمي، دروس عبر الخط مقدمة لطلبة السنة الاولى ماستر، تخصص دولة ومؤسسات، قسم القانون العام/ كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، سنة 2023/2022، على الموقع الإلكتروني: <https://eleavning.univ-blida2.dz>.

- 72- شالة غادة، المنهج المسحي عند موريس أنجرس ومحمد عبد الحميد، محاضرات في مقياس المقاربات الكمية والكيفية، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة محمد خيضر-بسكرة - سنة 2021/2020، على الموقع الإلكتروني: <https://www.Scribd.com> .
- 73- د. ريم الانصاري، منهج المسح الاجتماعي، على الموقع الإلكتروني: <https://drasah.com> .
- 74- عمر التومي الشيباني، **مناهج البحث العلمي**، ط3، منشورات مجتمع ففتح للجامعات، طرابلس، 1989.
- 75- محمد شلبي، **المنهجية فني التحليل السياسي**، ط4، دار هومة للنشر، الجزائر 2002.
- 76- ربحي مصطفى عليان، **البحث العلمي أسسه ومناهجه وإجراءاته**، ط1، بيت الأفكار الدولية، عمان 2001.
- 77- معلومات رسمية قدمت للمجموعة من طرف السيدة: س. ط المكلفة بالاتصال بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الطارف .
- 78- ريم ماجد، **منهجية البحث العلمي**، ط1، مؤسسة فريديريش إيبيرت، بيروت، 2016.
- 79- عويبي ايمان، **محاضرات في مقياس منهجية البحث العلمي**، السنة أولى ماستر تدريب، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2021، من الموقع الإلكتروني: <https://dspace.uri-ga3d> .
- 80- بن صغير كريمة، **محاضرات في مقياس منهجية وتقنيات البحث**، السنة الثانية علم النفس، قسم علم النفس كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 ، الجزائر، 2017 / 2018.

الملاحق

الطارف في:

المرجع رقم:

السيد(ة) / رئيس قسم علم الاجتماع

السيد/ مدير المؤسسة اتصالات الخياش بالطارف

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نطلب منكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم:

الكريدي فرسيال

بن ابيج... السليبي

بدخول مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء بحث ميداني لمذكرة التخرج (ليسانس علم الاجتماع) ماستر علم اجتماع الاصيل

تحت عنوان: دور الاتصالات الداخلي في تحسين مستوى المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة: اتصالات الخياش

و ذلك لفترة من 2026.10.4 إلى 2026.10.5

و أخيرا نلتمس منكم في هذا الإطار تسهيل المهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي. تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة :

15 FEB 23

Le Directeur Opérationnel des Télécommunications
d'ElTarf

Abdelmoutaleb BOUCHOUAREB

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
مختبر رئيس قسم العلوم الاجتماعية
البحث بمطابق التدرج و البحث العلمي
الاستاذة : مسدار هسدي

تسلم نسخة إلى المؤسسة المستقبلة
يحتفظ الطالب(ة) بنسخة ثانية.

• قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

• 1 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

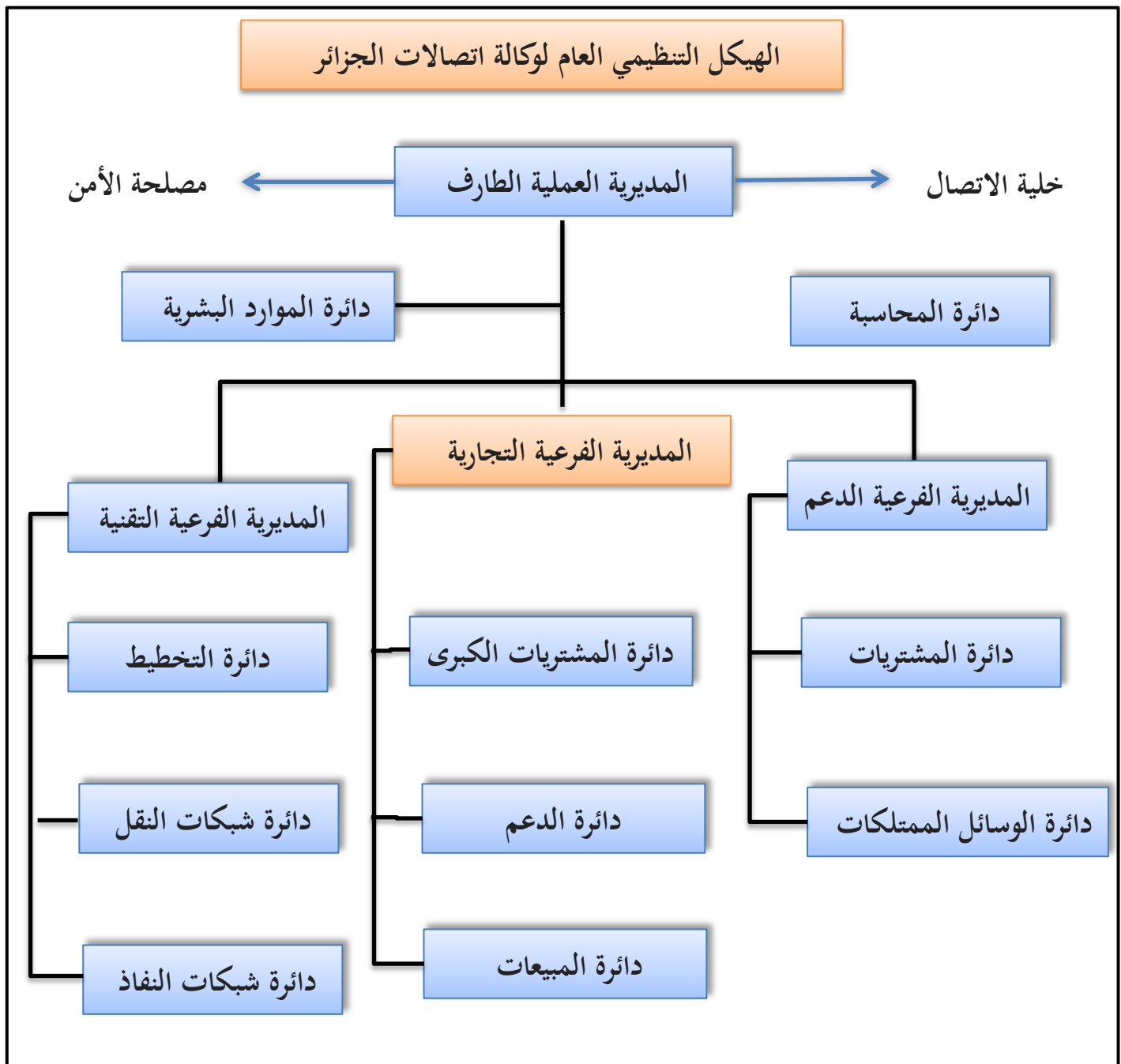
• أهدافها

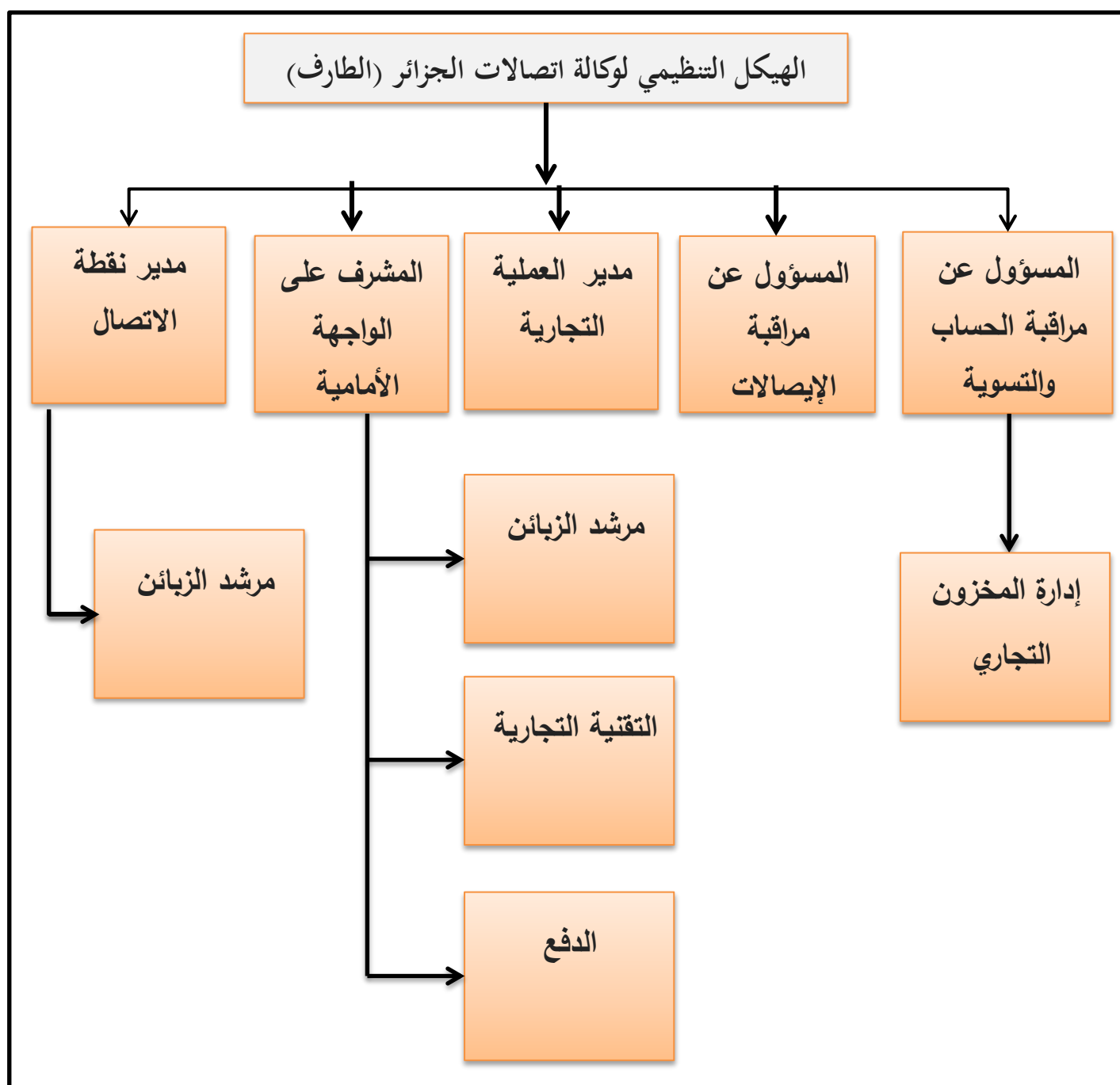
يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

• نشاطاتها

حول

مويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة. إنشاء و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين لشبكة الاتصالات.







جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم اجتماع

استمارة بالمقابلة خاصة بالزبائن



**دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة
دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الطارف-**

تحت إشراف : د. يونس

إعداد الطالبتان :

لكريد فريال

برابح سلمبيل

ملاحظة :

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع الاتصال من جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، نطلب منكم التعاون معنا في انجاز هذه المذكرة بالإجابة على أسئلة المقابلة بوضع (X) أمام الإجابة المختارة و إجابتكم سوف تبقى سرية لأغراض علمية فقط.

السنة الجامعية : 2025 / 2026

أولاً: البيانات الأولية:

1.الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

2-الفئة العمرية:

- ☐ اقل من 21 سنة
- ☐ من 21 إلى 30 سنة
- ☐ من 31 إلى 40 سنة
- ☐ من 41 إلى 50 سنة
- ☐ من 51 إلى 60 سنة
- ☐ اكثر من 60

3-المستوى التعليمي:

- ☐ الابتدائي
- ☐ متوسط
- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي

.....: أخرى

4-المهنة:

- ☐ طالب
- ☐ موظف
- ☐ تاجر
- ☐ بطل
- ☐ متقاعد

.....: أخرى

5-مدة التعامل مع الوكالة:

- ☐ • اقل من ستة
- ☐ • من سنة إلى اقل من 3 سنوات
- ☐ • من 3 سنوات اقل من 5 سنوات
- ☐ • اكثر من 5 سنوات

6-نوع الخدمة المستفاد منها :

- ☐ • الهاتف الثابت (فيكس)
- ☐ • الانترنت (ADSL / Fibre)
- ☐ • خدمات متعددة

7- عدد التعاملات مع الوكالة خلال سنة؟

- ☐ • 1-3
- ☐ • 4-6
- ☐ • 7-9
- ☐ • 10-12
- ☐ • اكثر

ثانيا: طبيعة الصورة الذهنية لمؤسسة لدى زبائننا:

8- طبيعة التعاملات مع الوكالة؟

- ☐ • محايدة
- ☐ • سلبية
- ☐ • إيجابية

• لماذا:

9- ما هو اول انطباع كونته عن اتصالات الجزائر عند معرفتك بها؟

.....

10- هل تعتقد ان صورتك عن اتصالات الجزائر قد تغيرت إيجابيا مع مرور الوقت؟

- نعم ☐
- لا ☐

11- كيف تقيم سمعة اتصالات الجزائر بين الزبائن؟

- ضعيفة ☐
- متوسطة ☐
- جيدة ☐
- ممتازة ☐

12- الى أي مدى ترى ان خدمات اتصالات الجزائر تتميز بالجودة و الكفاءة؟

- ضعيفة ☐
- متوسطة ☐
- جيدة ☐

13- هل تعتقد ان اتصالات الجزائر تحافظ على مصدقيتها و شفافيتها في تعاملاتها مع الجمهور بما في ذلك الزبائن ؟

- نعم ☐
- لا ☐

14- كيف تقيم نظرة الزبائن نحو إتصالات الجزائر ؟

- سلبية ☐
- إيجابية ☐

15- هل تغير صورتك عن إتصالات الجزائر انطلاقا من:

- أراء الزبائن ☐
- وسائل الإعلام ☐
- الرأي الشخصي:

16- هل ترى ان هوية إتصالات الجزائر (من خلال الإشهارات الإعلامية) تعكس واقع خدماتها ؟

- نعم ☐
- لا ☐

17- هل تؤثر صورة إتصالات الجزائر على رغبتك في استخدام خدماتها ؟.

- نعم ☐
- لا ☐

18- هل نظرتك لإتصالات الجزائر تشجعك في التوصية والا شتراك بها لدى الاخرين ؟

- نعم ☐
- لا ☐

لماذا؟.....

19- هل ترى أن إتصالات الجزائر تقوم بوظائفها مع الزبائن بشكل اسرع في توفير خدماتها ام انها تأخذ وقت اطول ؟

.....

20- ما هي ابرز إنشغالاتك في تعاملك مع اتصالات الجزائر ؟

.....

.....

21- ما إقتراحاتك لتحسين صورة اتصالات الجزائر في ذهن الزبائن؟

.....

استبيان خاص بالموظفين

دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة
دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف

ملاحظة: في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع الاتصال من جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف نطلب منكم التعاون معنا في انجاز هذه المذكرة وذلك بالإجابة على أسئلة الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

بيانات هذه الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف:

د/يونس سمير

من إعداد الطالبتين:

- براهيم سلسبيل

- لكريد فريال

أولاً: البيانات الأولية:

- 1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2 - العمر: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐
من 46 إلى 56 سنة ☐ أكثر من 56 سنة ☐
- 3 - المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4 - المنصب: عون ☐ تقني ☐ متصرف إداري ☐ مفتش ☐
- حالات أخرى تذكر:

- 5 - الأقدمية في المؤسسة: أقل من سنة ☐ من 1-5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐
من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐ من 21 إلى 25 سنة ☐
من 26 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 35 سنة ☐
- 6 - نوع التوظيف: دائم ☐ مؤقت ☐ تعاقدى ☐

ثانياً: واقع الاتصال الداخلي الموجه لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن:

7 - حسب رأيك ما هي المبادئ التي يقوم عليها الاتصال الداخلي الموجه نحو تحسين الصورة الهيئية للمؤسسة لدى الزبائن؟

- 8 - هل تعتقد أن هذه المبادئ واضحة بالنسبة للموظفين؟
جدا ☐ نوعاً ما ☐ غامضة ☐
- 9 - حسب اعتقادك ما هي أهداف الاتصال الداخلي الخاص لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن؟

- تحسين أداء الموظفين ☐ توحيد الرسائل داخل المؤسسة ☐
تعزيز روح الانتماء ☐ تحسين جودة الخدمات ☐
ضمان التعامل الجيد مع الزبائن ☐ دعم الصورة الإيجابية للمؤسسة ☐

10- هل بالمؤسسة مصلحة تهتم بالاتصال الداخلي الموجه لتحسين صورتها؟

- لا ☐ نعم ☐

11 - حسب خبرتك المهنية ما هو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المؤسسة في ميدان الاتصال الداخلي؟

12 - أي نوع من أنواع الاتصال الداخلي في اتصالات الجزائر تعتقد أنه الأكثر تأثيرا في تحسين صورتها لدى الزبائن؟

- ☐ الاتصال في ما بين الأشخاص ☐ الاتصال الوظيفي ☐ الاتصال الجماعي
☐ الاتصال الرسمي ☐ الاتصال الصاعد ☐ الاتصال النازل
☐ الاتصال الأفقي ☐ الاتصال الغير رسمي

13 - من وجهة نظرك، ما هي أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في الاتصال الداخلي لاتصالات الجزائر لجعل المؤسسة أكثر فعالية أمام الزبائن؟

- ☐ عملية ديناميكية ☐ عملية مستمرة ☐ عملية لا تعاد ☐ عملية دائرية
☐ عملية تفاعلية

14 - ما طبيعة شبكة الاتصال الداخلي فيما يخص تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؟

- ☐ شبكة الاتصال المركزية (قيادة واحدة) ☐ شبكة السلسلة (تسلسل إداري)
☐ شبكة العجلة (مركز واحد) ☐ شبكة Y تفرع (محدود)
☐ شبكة الاتصال اللامركزية (توزيع السلطة) ☐ شبكة الدائرة (مشاركة-تعاون-تواصل جماعي)
☐ الشبكة المتكاملة (حرية-تواصل-شفافية)

15 - كيف تساهم وظائف الاتصال الداخلي الحالية في تعزيز صورة اتصالات الجزائر لدى الزبائن؟

- ☐ تحسين سرعة اتخاذ القرارات ☐ رفع كفاءة الأداء
☐ انسجام الرسائل ☐ تعزيز الانتماء ☐ الابتكار
☐ تقليل الأخطاء ☐ التنسيق

16 - ما هي أساليب الاتصال الداخلي المتبعة من أجل تحسين صورتها؟

- ☐ أسلوب الاتصال الكتابي ☐ أسلوب الاتصال الشفوي ☐ أسلوب الاتصال التصويري
☐ أسلوب الاتصال التقليدي ☐ أسلوب الاتصال الالكتروني

17 - هل ترى أن أساليب الاتصال الداخلي المتبعة في اتصالات الجزائر فعالة في تحسين صورتها لدى الزبائن؟

- ☐ نعم، فعالة جدا ☐ نوعا ما ☐ لا، غير فعالة

18 - ماهي وسائل الاتصال الداخلي التي تراها الأكثر فعالية في تحسين صورة المؤسسة؟

- الوسائل الشفوية: ☐ التعليمات والأوامر ☐ المحلات ☐ الوسائل البصرية السمعية: ☐ الملصقات
- الاستشارة ☐ التعليمات والأوامر المكتوبة ☐ الرسوم البيانية والخرائط ☐ المقابلات ☐ التقارير ☐ الإنترنت ☐ الاجتماعات والمؤتمرات ☐ الاقتراحات والشكاوي المكتوبة ☐ الهاتف ☐

19 - ما هي مظاهر التأثير الايجابي للاتصال الداخلي على مستوى تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن؟

20 - هل ترى أن الاتصال الداخلي يلعب دورا مهما في تحسين صورة المؤسسة؟

- لا، غير مهم ☐ إلى حد ما مهم ☐ نعم، مهم جدا ☐ لماذا؟

21 - ما أهم العقبات التي تواجه الاتصال الداخلي من أجل تحسين صورتها لدى الزبائن؟

- العقبات المادية ☐ العقبات الشخصية ☐ العقبات اللفظية ☐

22 - ما هي اقتراحاتك لتحسينها؟

شكرا