

جامعة عمارة تليجي الأنواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال



الموضوع :

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على الجمهور الداخلي لمؤسسة TECHNO بالجزائر العاصمة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

- الجودي بن قيط

إعداد الطالبين :

العبد حاكمي

عبد الرزاق الوارث



السنة الجامعية : 2015 - 2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"رَبِّیْ اَشْرَحْ لِيْ صَدْرِيْ وَيَسِّرْ لِيْ اَمْرِيْ وَحَلِّ

عَقْدَةَ مِنْ لِسَانِيْ يَفْقَهُوا قَوْلِيْ" سورة "طه" الآية: 28.

اللّٰهُمَّ اِنِّ اَعُوْذُ بِكَ مِنْ اَلْحَمْلِ فَاتِحَتِكَ تَجِيْرٌ فَمَنْزِلَةٌ بِكَ

عَلَيْنَا بِطَالَمَتِكَ وَاعْتَمَدْنَا اِلَيْكَ بِمَغْفِرَتِكَ

وَرِضْوَانِكَ وَارْزُقْنَا فِيْهِ لِمَسْنَدِكَ تَقْبَلُهَا

وَرِزْقُهَا لَنَا وَمَا لَمْ نَحْتَفِ بِفِيْهِ مِنْ زَلَالٍ فَغْفِرْهُ لَنَا

اِنَّكَ غَفُوْرٌ رَّحِيْمٌ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

"من اجتهد وأصاب فله أجران، ومن اجتهد وأخطأ فله أجر واحد".  
الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله  
وكرمه.

تبارك الله ذو الجلال والإكرام.

نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة.  
ونخص بالذكر الأستاذ المحترم " بن قيط الجودي " الذي لم يبخل علينا  
بنصائحه وإرشاداته، من خلال إشرافه على عملنا خطوة بخطوة، وبكل جدية  
وتفاني.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من:

أساتذة العلوم الإنسانية وإلى موظفي المكتبة المركزية و مكتبة الكلية  
وشكر خاص لكل عمال مؤسسة TECHNO بالجزائر العاصمة  
ونشكر في الأخير كل من قدم لنا يد المساعدة، سواء من قريب  
أو من بعيد.

فالحمد لله الذي أتم بنعمته الصالحات

عبد الرزاق الوارث

العبد حاكمي

## إهداء

حمدا لله على توفيقه وامتنانه والصلاة والسلام على نبيه الهدى عليه أفضل الصلاة وأزكى

التسليم أما بعد :

أهدي ثمرة جهدي إلى لحن الحب والوفاء ، إلى معزوفة الحنان والوفاء ، إلى التي حملتني

في بطنها بكل عناء ، و وضعتني بكل شقاء ، وربتني وكبرتني وكانت بمثابة الرجل الذي لم

يحرمني العطاء ، و الحنان ، إلى التي قال فيها أعز البشر ، محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم

"الجنة تحت أقدام الأمهات " إليها وبكل صفاء ، أمي العزيزة على قلبي أطال الله في عمرها

إلى منبر العز والسماحة ، و إلى من سلمني إلى أيدي الأمان ورحل قبل الأوان ، إلى روح أبي

لظاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه ، قال تعالى "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" ، كما

أهدي تحياتي إلى إخواني وأخواتي و جدي وجدتي " حفظهم الله وأطال في عمرهم

جميعا ، كما أهدي تحياتي الخالصة إلى أحوالي و خالاتي وإلى أعمامي و عمتي الوحيدة كما

أنسى أصدقائي وزملائي في الجامعة وأعني بالضبط طلبة السنة ثابنة ماستر اتصال وعلاقات

عامة ، في الأخير أتوجه بهذا الإهداء إلى زميلي "عبد الرزاق الوارث" في مذكرة البحث الذين

كان دوما حريص على نجاحي وعلى إتمام مذكرة التخرج فبارك الله فيه و وفقه لما يحب

ويرضاه وأحتم بهذا الدعاء الذي كان كثيرا ما يردده الرسول صلى الله عليه وسلم "اللهم يا

مقلب القلوب ثبت قلبي على طاعتك "

- العيد حاكمي -



\*قال تعالى "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات" المجادلة الآية رقم: 11

نسأله عز وجل أن يرفعنا في درجاته العلا وان يحشرنا في زمرة أهل العلم عنده وان  
يجعل عملنا هذا شاهدا علينا

أهدي ثمرت جهدي هذه إلى من وصى بهما الرحمان إلى والداي  
إلى من عزنا الله بعزها ورحمني بعطفها وألهمني بحبها إلى أغلى الغوالي  
أمي صانك الله ورعاك

إلى من يختصر الشوق في عمري كله الذي مدني بأصول التربية وسهر من أجل  
تحصيلي العلمي، إلى أبي الغالي، ولكن شاءت أقدار الله أن يفارقنا ويتركنا إلى يوم  
الميعاد، فاللهم ارحمه ورضى عنه وأسكنه فسيح جناتك.

وإلى جميع أفراد العائلة من صغير وكبير  
وبدون أن أنسى جميع أصدقائي الذين جمعني بهم مقاعد الدراسة  
وأصدقائي الذين جمعني بهم أيام الحياة وأخص بالذكر جميع أحبابي

دفعة 2011.

إلى كل من حملهم قلبي ونسيهم قلبي إلى كل من جمعني بهم الأقدام والمحبة أهدى  
ثمره جهدي هذا...

\* عبد الرزاق \*

## خطة البحث

كلمة شكر وتقدير

الإهداء

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

\* أولاً: تحديد مشكلة الدراسة وفروضها

\* ثانياً: أسباب وأهمية وأهداف الدراسة

\* ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة

\* رابعاً: حدود الدراسة

\* خامساً: تحديد نوع الدراسة ومنهجها

\* سادساً: تحديد أدوات جمع البيانات

\* سابعاً: مجتمع الدراسة وعينته

\* ثامناً: المقاربات النظرية

\* تاسعاً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

\* أولاً: ظهور الاتصال التنظيمي

\* ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي

\* ثالثا: عناصر عملية الاتصال

\* رابعا: أهداف الاتصال

\* خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي

\* سادسا: طرق وأساليب الاتصال

\* سابعا: شبكات الاتصال داخل المؤسسة

\* ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي

\* خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

\* أولا: نشأة الصورة الذهنية

\* ثانيا: سمات الصورة الذهنية وأنواعها

\* ثالثا: مكونات الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة في تكوينها

\* رابعا: فوائد الصورة الذهنية وكيفية تقديمها

\* خامسا: عملية إدارة الصورة الذهنية

\* سادسا: ظهور المؤسسة الاقتصادية

\* سابعا: أنواع المؤسسات الاقتصادية

\* ثامنا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

\* تاسعا: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

\* خلاصة الفصل

فصل الرابع: الإطار التطبيقي

الدراسة الميدانية لمؤسسة TECHNO بالجزائر العاصمة

\* أولاً: تحليل نتائج الاستبيان

\* ثانياً: مناقشة فروض الدراسة

\* ثالثاً: الاستنتاجات العامة للدراسة

\* رابعاً: التوصيات و الاقتراحات

الخاتمة

ملخص الدراسة

المراجع

فهرس المواضيع

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملاحق

مقدمة

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع أو في أي مكان يوجد فيه أفراد فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم وهذا فيما يخص الاتصال بصفة عامة ولكن ما يهمنا نحن هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة فهو أمر ضروري وأساسي جدا لأنه يربط أعضاء المؤسسة أو المؤسسة فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد أيضا على نشأة التعاون في العمل ويوجه ويحفز الأفراد لأداء مهامهم على أكمل وجه، ويعمل الاتصال كذلك على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم على التعرف بمحيطهم الذي يعملون فيه، وبذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أفراد التنظيم أو المؤسسة بتنمية روح التعاون والانسجام بين هذه الجماعات، ويحافظ الاتصال على هذه العلاقات ويبقي على استمرارها حيث يتمثل هدفها الحقيقي في تكامل جهود جميع العاملين في المنظمة سواء كانوا إطارات أو عمال بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أفكار المنظمة.

ويعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء كان هذا الاتصال داخليا أو خارجيا، فلولا الاتصال لما استطاع الإنسان بناء أنظمة اقتصادية واجتماعية، وتظهر أهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الإداري وبالخصوص في المؤسسات الصناعية والاقتصادية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع، ولولا أهميته ما تطورت هذه المؤسسات واتسعت، واستنادا إلى هذا فإن المؤسسة بناء صوري ورسمي، والإدارة هي العنصر الديناميكي والحي فيها، ويتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على تفهم الأشخاص الآخرين واحتوائهم، وعلى مقدرة العمال على فهم الإدارة والانسجام معها.

وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الاتصال هو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الصناعية، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى، فنقل

المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكيات وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف، ومن هنا ينبغي على العامل أن ينظر للاتصال على أنه حق أساسي يمكنه من طرح مشكله على مسؤوليه وتقديم مطالبه المشروعة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فردية أو جماعية، وسواء باستعمال وسائل الاتصال المباشرة أو غيرها، وهذا ينعكس إيجابا على المؤسسة التي ينتمي إليها، وتتكون لديه نظرة إيجابية عن عمله ومن ثم يبدع فيه ويتقنه، كما أن الاتصال في المؤسسة الصناعية يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الإدراك بدوافع واهتمامات الآخرين.

فالدور الذي تقوم به أو تلعبه الاتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتفهموها، ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم، حتى تكون الإدارة على علم بالآراء والاتجاهات وردود الأفعال...

ولما كانت المؤسسات لا تقوم على التساند والتكامل وإنما على الصراع والضغط على أفراد التنظيم، فإن هذا يؤدي إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للمؤسسة، مما يضعف درجة الانتماء إلى مجموعات العمل، فتظهر السلبية وعدم الالتزام بأهداف المؤسسة، مما يؤثر على فعالية الاتصال بين الإدارة والعمال، وهذا كما نلاحظ واقع المؤسسات الجزائرية اليوم والوضع الذي آلت إليه جراء غياب اتصال فعال إذ لم يعطى له دوره الحقيقي والأساسي، حيث نجد خلل كبير على مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا من خلال الصعوبة التي يجدها المسؤولين والمشرفين في إيصال أوامرهم وقراراتهم وتعليماتهم إلى العمال وأيضا الصعوبة التي يجدها العمال في محتوى القرارات والتعليمات وكذا تنفيذها فيما بعد وهذا قد يعود لنقص التكوين وضعف المستوى التعليمي لحملة المسؤولين وأيضا عدم احترام مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب كل هذه الأمور ستخلق فراغا ويحل محلها غياب الثقة والتسيب.

وعملية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية ليست بالعملية السهلة، وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها كالفهم واستيعاب الرسالة، الوسائل المستعملة، الوقت والمكان، مدى وضوح وسهولة العملية وكذلك الأسلوب المستعمل... ولا يمكن أن نعرف مثل هذه العوامل وغيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الاتصال بين أفراد المؤسسة الاقتصادية والدور الذي يلعبه في تشكيل سمعة إيجابية عنها ولقد أجرينا الدراسة الميدانية على مؤسسة TECHNO للأدوات المدرسية، ولتحقيق ذلك تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول مختلفة وكان ذلك حسب الترتيب الآتي:

مقدمة تناولنا فيها العرض العام للدراسة، ويتصف الفصل الأول على الإطار المنهجي الذي يحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأسباب الدراسة و تحديد المفاهيم وتحديد حدود الجغرافية والزمنية والبشرية للدراسة، تحديد نوع ومنهج الدراسة وأدوات ومجتمع عينة الدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تضمن الاتصال التنظيمي وتناولنا فيه ظهوره وأهميته وعناصر العملية الاتصالية وأهداف الاتصال وأنواع الاتصال التنظيمي وكذلك طرق وأساليب الاتصال وشبكات الاتصال المستعملة داخل المؤسسة واهمنا الفصل بالمعوقات التي تعترض نجاح الاتصال التنظيمي.

واحتوى الفصل الثالث على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية وتناولنا فيه نشأة الصورة الذهنية سماتها وأنواعها ومكوناتها والعوامل المؤثرة في تكوينها إضافة إلى فوائدها وكيف يتم تقديمها بصورة إيجابية وعملية إدارة الصورة الذهنية أثناء الأزمات وإضافة إلى ظهور المؤسسة الاقتصادية وأنواعها وخصائصها وأهدافها ووظائف المؤسسة.

الفصل الرابع تناولنا فيه الجانب الميداني للدراسة وهذا من خلال عرض نتائج الدراسة في ظل فرضيات البحث وكذا التوصيات والاقتراحات وفي الأخير خلصنا بخاتمة تحدد أهم ما استخلصناه من الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي.

الإطار المنهجي

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

\* أولا: تحديد مشكلة الدراسة وفروضها

\* ثانيا: أسباب وأهمية وأهداف الدراسة

\* ثالثا: تحديد مفاهيم الدراسة

\* رابعا: حدود الدراسة

\* خامسا: تحديد نوع الدراسة ومنهجها

\* سادسا: تحديد أدوات جمع البيانات

\* سابعا: مجتمع الدراسة وعينته

\* ثامنا: المقاربات النظرية

\* تاسعا: الدراسات السابقة

أولاً: تحديد مشكلة الدراسة وفروضها

الإشكالية:

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها، فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها. فالجماعات توسعت، وانتقل الاتصال ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي، ذلك أن التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف، وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، فهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات، فلا يمكن لأي تنظيم الاستغناء عن الاتصالات، ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات داخل هياكلها، فإذا كان الاتصال ذا أهمية في المجتمعات الكبيرة، فإنه بالغ الأهمية في المؤسسات أو التنظيمات سواء خاصة أو عمومية، خدمية كانت أو صناعية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية اتصال بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم، وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة.

والملاحظ أن الاتصال في التنظيم أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى انسجامهم واستجابتهم لتنظيم المؤسسة إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة وتحقيق الولاء للمؤسسة والتبع تتكون صورة إيجابية في أذهانهم وهذا ما يمهد لتحقيق الأهداف المسطرة.

ففعالية المؤسسة أو التنظيم تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا عن الوظيفة للعاملين، وزيادة انتماءهم للمؤسسة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدير ففعاليته يمكن الحكم عليها من خلال قدرته على إدارة الصراع، ومن خلال إشاعة مناخ العمل الذي يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية ولضمان تحقيق درجة عالية من فعالية التنظيم، فمن الضروري أن يعمل المدير على تدعيم نظم الاتصالات بين الأفراد داخل المؤسسة. ففعالية التنظيم تتوقف على

أنواع الاتصالات الإدارية والتنظيمية التي تمكن من تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق للمعلومات وبفاعلية أكبر، ومما لا شك فيه أن وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة والعمال يسهل عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض.

وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي شيئاً فشيئاً بالتوازي مع التطورات الواسع الذي تشهده المؤسسات خاصة الاقتصادية منها والتي كانت في أمسي الحاجة إلى الاتصال بجماهيرها العديدة وكل هذا في ظل ما تعرفه المؤسسات من منافسات فيما بينها والتي تطمح من خلالها كل مؤسسة بفرض هيمنتها وسيطرتها الاقتصادية والسعي منها إلى كسب ود الجمهور ورضاه بصفة عامة وكسب جمهورها الداخلي بصفة خاصة من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

ولهذا نجد أن المؤسسات الاقتصادية أعطت اهتماماً كبيراً للاتصال التنظيمي لما يقدمه هذا الأخير من إيجاد تنمية وترابط للعلاقات الإنسانية والاجتماعية وتوطيد وتوثيق العلاقات بينها وبين جمهورها وكسب ثقتهم وودهم، وذلك بقصد التوفيق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الجمهور، بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة للوصول إلى النتائج المرجوة وكما تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة وسمعتها.

ولأهمية الاتصال التنظيمي في عصرنا الحالي حرصت العديد من المؤسسات والمنظمات على كافة التخصصات على إنشاء قسم خاص به يعمل فيه متخصصين، وإعدادهم لهذه الوظيفة لتمكين وتوثيق العلاقة بين المؤسسة وبين جماهيرها الداخلية والخارجية.

وهذا كله من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة وكذا تحقيق الاستمرارية والتطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهداف أفرادها وأهدافها بصفة عامة، ولهذا قمنا بدراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية TECHNO (من خلال جمهورها الداخلي) كنموذج لمعرفة الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي وأهميته للمؤسسة في تحسين صورتها ومنه ارتأينا أن نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة TECHNO لدى جمهورها الداخلي؟

بالإضافة إلى تناولنا لتساؤلات فرعية تحدم مشكلة دراستنا وهي كالتالي:

- ما هي أنواع الاتصالات التي يعتمد عليها القائمون على مؤسسة TECHNO؟
- هل للاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث تأثير على صورتها لدى جمهورها الداخلي؟
- هل نجحت مؤسسة TECHNO في رسم صورة حسنة لدى جمهورها؟
- ما هي العراقيل والمعوقات التي يواجهها القائمون على الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة TECHNO؟

## 1-2 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية وهي كالتالي:

### الفرضية الرئيسية:

يساهم نشاط الاتصال التنظيمي في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة TECHNO لدى جمهورها.

### الفرضيات الفرعية:

- كلما زادت خبرة وكفاءة عمال مؤسسة TECHNO ساهم في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة.
- إن الاستخدام الجيد لأنواع وأساليب الاتصال التنظيمي يساهم في تمتين العلاقات بين أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة وإعطائها صورة حسنة.
- إن غياب اتصال فعال داخل مؤسسة TECHNO يعترض نجاحها.

ثانياً: أسباب وأهمية وأهداف الدراسة:

## 1-2 أسباب الدراسة

### الأسباب الذاتية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص.
- نقص الدراسات في هذا المجال على مستوى جامعتنا.
- ميولنا الشخصي للتعرف أكثر عن الاتصال التنظيمي.
- العمل على معرفة واقع استخدام الاتصال التنظيمي ومدى إسهامه في ربط وتوطيد الصلات بين المؤسسة وجمهورها.
- مكانة وأهمية ودور الاتصال التنظيمي في تحسين صورة المؤسسة.

## الأسباب الموضوعية:

- الانتشار الواسع لتواجد الاتصال التنظيمي في مختلف المؤسسات بمختلف مجالاتها مما جعلنا نسلط الضوء عليه.
- توفر عدد من المراجع والمصادر التي تخدم دراستنا.
- اكتشاف الآثار الحقيقية الناتجة عن دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- الأهمية البالغة التي يحظى بها موضوع الدراسة خاصة في ظل تواجد سوق تنافسية مفتوحة.
- إبراز أهمية الاتصال التنظيمي من خلال واقع المؤسسات الاقتصادية.
- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة، خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي.

## 2- 2 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى مستوى التسيير تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها أهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توافرها في الاتصال الفعال. ومن أهمية هذه الدراسة أيضا إذ تسعى إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في تحسين صورة المؤسسة، وتنبثق هذه الدراسة من كون شركة **TECHNO** لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالأدوات المدرسية واللوازم المكتبية و تجهيزات المكاتب والإعلام الآلي ومستلزمات الفنون الجميلة وتجهيزات الفنادق وأثاث المكاتب والفنادق Mobilier، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل، وامتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة زبائنها ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها وتحسين سمعتها.

- حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى وجود وسيط بينها وبين جمهورها من أجل التعريف بخدماتها وتحسين صورتها لديه.

- التعرف على رأي الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالسمعة والصورة الحسنة للمؤسسة.

- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في مؤسسة TECHNO والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين والعملاء.

## 2-3 أهداف الدراسة:

ككل بحث أو دراسة هناك عدة أهداف توضح وتحدد بدقة بغية الوصول إليها في النهاية ومن خلال تناولنا للموضوع رسمنا أهدافا محددة كآتي:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة وأثره في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة.
- إظهار مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.
- الكشف عن التأثير الذي يخلقه الاتصال التنظيمي في رفع مستوى وسمعة المؤسسة الاقتصادية.
- الوصول إلى نتيجة واحدة وهي حقيقة وأهمية الاتصال التنظيمي داخل كل مؤسسة اقتصادية.
- تهدف الاتصالات التنظيمية في أولويات عملها إلى بناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها.

### ثالثا: تحديد المفاهيم والمصطلحات:

يعرف الدور بأنه مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف تفاعل اجتماعي. وكما يعرف: بأنها مجموعة من الخدمات إذا تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة من الدوافع إذا تعلق الأمر بالقدرة.

### تعريف الإجرائي:

إن الدور الذي في دراستنا هو معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين صورة المؤسسة ومعرفة الوظائف والأنشطة والدور الذي يقوم به الاتصال التنظيمي في كسب ثقة ورضا الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة.

### تعريف الاتصال:

عرف مايكل ويسترون ((M.weestroun الاتصال بأنه: "الاتصال هو نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم". كما عرف العلاق الاتصال بأنه أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير ، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف مسبق. "كما عرفها بأنها عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو آخرون".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري ، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص16.

"عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة".<sup>1</sup>

## التعريف الإجرائي للاتصال:

هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

## تعريف التنظيم:

تعريف ميلر: "يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدرية من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق إشراكهم جميعاً في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم".<sup>2</sup>

تعريف أمثاي اتزبوني "عرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".<sup>3</sup>

## تعريف الاتصال التنظيمي:

محمد فهمي العطروري " هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

محمد علي "إن الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>4</sup>

عرفه الهواري سيد محمود " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1، عمان، 2009، ص 05.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 139.

<sup>3</sup> - إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 2007، ص 26.

<sup>4</sup> - الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 12، دار هومه للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006، ص 54.

<sup>5</sup> - شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 12.

عامر يس " هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم".<sup>1</sup>

هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات.<sup>2</sup>

العالم ويليام سكوت يعرف الاتصال التنظيمي "عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة".<sup>3</sup>

يعرف Thayer الاتصال التنظيمي بأنه: تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال :

1. نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة
2. نظام إيصال الأوامر: التعليمات.
3. نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلان، التدريب...<sup>4</sup>

وفي تعريف آخر "هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى".<sup>5</sup>

### التعريف الإجرائي:

هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها، إذ يتجاوز الاتصال التنظيمي فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إدارياً وتنظيماً، كما يتضمن الاتصال التنظيمي خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخلياً وخارجياً.

<sup>1</sup> - شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، ط1، عمان، 2007، ص34.

<sup>2</sup> - ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2010/ 2011، ص16.

<sup>3</sup> - محمد أبو سمر، الاتصال الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن - عمان، 2009، ص30.

<sup>4</sup> - خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009/2010، ص19.

<sup>5</sup> - الشريف محمد شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2008/2009، ص20.

## مفهوم الصورة الذهنية

لغة: الصورة من الصور: بكسر الصاد جمع صورة وصوره تصويراً فتصور وتصورت الشيء توهمت صورته فتصور لي والتصاوير التماثيل وصاره أماله من باب قال وباع وقرئ وقوله تعالى: (فصرهن إليك) بضم الصاد وكسرهما قال الأخش: يعني وجههن وصار الشيء أيضاً من البابين قطعه وفصله.<sup>1</sup> والمصور هو الذي صور جميع الموجودات، ورتبها فأعطى كل شيء منها صورة خاصة وهيئة مفردة يتميز بها على اختلافها وكثرتها.<sup>2</sup>

### اصطلاحاً:

ويعرفها kotler الصورة هي عبارة عن مجموعة من الإدراكات التي يكونها الفرد حول شيء ما.<sup>3</sup>  
**التعريف الاصطلاحي لصورة الذهنية :**

يعرف عجوة الصورة الذهنية بأنها: الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عن الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما، أو شعب ما، أو جنس معين، أو منشأة معينة، أو منظمة محلية أو دولية، أو مهنية معينة.. أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعاً صادقاً، ينظرون من خلاله إلى ما حولهم، ويفهمونه أو يقدروها على أساسها.<sup>4</sup>

والصورة الذهنية تعنى ذلك المفهوم العقلي الشائع بين أفراد جماعة معينة. ويشير هذا المفهوم إلى اتجاه هذه الجماعة الأساس نحو شخص معين، أو نظام ما أو طبقة بعينها أو جنس بعينه، أو فلسفة أو قومية معينة، أو أي شيء آخر.<sup>5</sup>

ويعرف حسين محمد علي: أن الصورة الذهنية صورة رمزية تتجمع فيها احتياجات الجماهير ومطلبها واهتماماتها وتطلعاتها، والرغبة القادرة على الوفاء للجماهير بكل هذا وأكثر منه، وهذه

<sup>1</sup> - الرازي ومحمد بن أبي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، ج 4، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، تحقيق: محمود خاطر، 1995، ص 156.

<sup>2</sup> - بن منظور ومحمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط 1، 2003، ص 473.

<sup>3</sup> - محمد عبيدات، التسويق السياحي، مدخل السلوكي، دار وائل للطباعة والنشر، دط، الأردن، 2000، ص 35.

<sup>4</sup> - علي عجوة، الصورة الذهنية العلاقات العامة، عالم الكتب، ط 1، القاهرة، 1983، ص 10.

<sup>5</sup> - Webster's) Third International Dictionary, Copyright by G. &C. Merriam C., Publishers of Merriam-Webster Dictionaries. , 1977,p12

الصورة لا يمكن أن تتشكل بين يوم وليلة إذا إن مادتها تتسرب في العقول، كما أنها ليست ترجمة الأفعال وسلوك أي مؤسسة وأقوال المسؤولين عنها، بقدر ما هي لردود الفعل التي تحدثها الأفعال وتلك الأقوال.<sup>1</sup>

## تعريف الإجرائي:

هي تلك الانطباعات والآراء التي تتركها المؤسسة من أجل تكوين صورة جيدة وطيبة في أذهان الجماهير لكسب ثقتهم والولاء إليها، وتكون بداية للانطباع الذي يتخذه الجمهور الداخلي والخارجي عن المؤسسة، وهو الهدف الذي تعمل عليه المؤسسة لجذب الجماهير إليها.

## مفهوم المؤسسة:

**لغة:** المؤسسة نقول أسس يؤسس تأسيسا ويقصد بها الفعل أسس أنشأ فأسس البيت أي جعل له أساسا وأسس المشروع أي أنشأه.<sup>2</sup>

وحسب قاموس العربي الشامل: فالمؤسسة جمع مؤسسات وتعني جمعية أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو العلمية أو الاقتصادية.

المؤسسة حسب قاموس المنهل: بأنها المنشأة أو المؤسسة تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام باعتمادها الرئيسي على المشروعات المخططة، المنظمة والمتصلة في إطار موحد تنتج الخدمات متعددة لأغراض مختلفة.<sup>3</sup>

**اصطلاحا:** كما يعرفها أحمد طرطار: المؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية طبيعية كانت أو مالية أو غيرها والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتكيف محدد قصد إنجازها وأداء المهام المضبوطة بها من طرف المجتمع.<sup>4</sup>

وتعرف بأنها منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات موجهة نحو السوق وخاضعة لقانون المنافسة وهي تختلف من حيث طبيعتها، فقد تكون إدارية تجارية أو صناعية.<sup>5</sup>

**المؤسسة:** هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيه الموارد البشرية والمادية لازمة للإنتاج الاقتصادي

<sup>1</sup> - عبيدة صبطي وكلثوم مسعودي، مدخل إلى العلاقات العامة مفاهيم ودراسات، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2010، ص170.

<sup>2</sup> - يوسف الخيط، ابن المنظور لسان العرب المحيط، دار لسان العرب، ج1، دط، دس، ص60.

<sup>3</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1993، ص24.

<sup>4</sup> - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2002، ص15.

<sup>5</sup> - عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، دار العالمية والدولية، ط1، عمان، 2001، ص225.

المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم البعض، والمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع. يعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة: على أنها كل مكان لمزاولة النشاط الاقتصادي، لهذا المكان سجلات مستقلة.<sup>1</sup>

وعرفها ناصر دادي عدون: المؤسسة بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة.<sup>2</sup>

**تعريف إجرائي:**

هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمعنوية منظمة في إطار قانوني محدود من أجل تحقيق هدف قد يكون اقتصادي أو اجتماعي، وهي وحدات اقتصادية يتم بناؤها بشكل مقصود وتختص بتقديم خدمات في ميدان واحد وأكثر بشكل مباشر أو غير مباشر ويكون لها نظام أساسي ولائحة تحديد أهدافها ونظام العمل.

## تعريف المؤسسة الاقتصادية

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

- هي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.<sup>3</sup>

- يعرفها M TRUCHY على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي.<sup>4</sup>

- يعرفها M LE PRETON هي كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا و الذي يقترح لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمر صخري، مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون ، تقنيات المراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، دط، الجزائر، 1999، ص14.

<sup>3</sup> - منير النوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، 2010، ص 12 .

<sup>4</sup> - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 8 .

- يعرفها F PERROUX هي منظمة تجمع تعريف ذوي كفاءات مختلفة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته.<sup>2</sup>
  - ويمكن أن تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما ،تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني.
  - المؤسسة هي كل وحدة قانونية تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية.<sup>3</sup>
- صورة المؤسسة الاقتصادية:**

لقد ارتبط مفهوم الصورة مرة باعتبارها إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ومرة باسترجاع ما اخترته الذاكرة ومرة أخرى يقال أنها مفهوم عقلي شائع بين الأفراد الجماعة.

ونحن في دراستنا نركز على صورة المؤسسة الاقتصادية والتي يقصد بها الصورة العقلية التي تكون في أذهان الجماهير عن المؤسسة الاقتصادية وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير الموثوق بها، ولكنها في نهاية الأمر تبقى تمثل توقعاً صادقا من وجهة نظر من يحملونها في رؤوسهم.<sup>4</sup>

## رابعا: حدود الدراسة

يحد الباحث أولويات إنجاز بحثه الحدود الجغرافية والزمنية للدراسة، وتحديد المجتمع الأصلي الذي يختار منه عينة الدراسة، وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي يتعرض لها الباحث خلال دراسته كونها تعتمد على إجراءات دقيقة لضبط كل الحدود.

## 1-4 الحدود الجغرافية:

### تعريف بالمؤسسة:


<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص11.

<sup>2</sup> - بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 14 .

<sup>3</sup> -EAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS 2004, P01

<sup>4</sup> - علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، كلية الإعلام، ط3، جامعة القاهرة، 1999، ص ص51، 52.

## تعريف المؤسسة وأهدافها:

تعتبر  مؤسسة جزائرية ذات مسؤولية محدودة متخصصة في استيراد و توزيع الأدوات المدرسية، أثاث المكاتب، مستلزمات الفنون الجميلة، تجهيزات الفنادق و الرفوف. تأسست الشركة سنة 1996 وقد مرت بمراحل عديدة إلى أن أضحت اليوم تمتلك معرضا لمنتجاتها في الجزائر العاصمة وآخر في منطقة وهران، قسنطينة و غرداية وكذا 10 محلات للبيع بالتجزئة وللإشارة فإن الشركة تشغل اليوم ما يزيد عن 400 عامل: 08% كإطارات سامية ، % 16 إطارات ، % 48 أعوان تحكم و % 28 كأعوان تنفيذيين. ويقع المبنى الإداري في منطقة الصنوبر البحري.


## المنتجات:


- الأدوات المدرسية.
- تجهيزات المكاتب والإعلام الآلي.
- مستلزمات الفنون الجميلة.
- تجهيزات الفنادق.
- أثاث المكاتب والفنادق Mobilier.

المجموع الإجمالي للسلع يقدر حوالي 2000 منتج.<sup>1</sup>

## أهم الإنجازات والمحطات التي مرت بها المؤسسة:

لقد استطاعت المؤسسة بعد حوالي 18 سنة من النشاط أن تتربع على موقع سوقي متقدم خاصة بعد المحطات الهامة التي مرت بها و التي يمكن القول بأنها تمثل منعطفات في تاريخ المؤسسة. أبرزها:

✓  إنشاء علامتها الخاصة سنة 1999م

✓ إنشاء شبكة توزيع مباشرة مع الزبون تحت إسم  في سنة 2006م و التي

تميزت بواجهتها الصفراء وتملك حاليا 10 نقاط للبيع يتركز معظمها في العاصمة وتسعي لتقوية هذه الشبكة وتدعيمها على مستوى كل القطر الوطني.

<sup>1</sup> - المصدر من مؤسسة TECHNO

✓ تكوين صورة لا بأس بها في السوق الجزائرية بفضل جودة منتجاتها وحرص إدارتها على تطبيق الطرق الحديثة في التسيير والتي ساهمت في توافد طلبات التمثيل الحصري من عدة علامات عالمية .

✓ تبني تقنيات جديدة للاتصال تلك التي تربط المؤسسة بفروعها وبشركائها التجاريين .

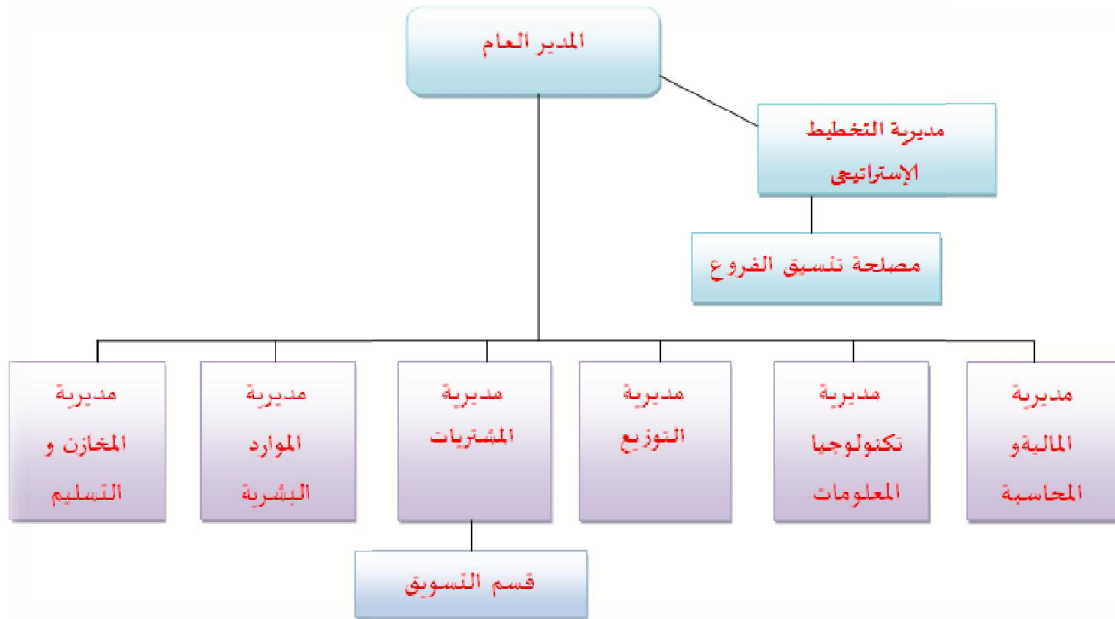
✓ تأسيس وحدة للبحث و الابتكار خاصة بها ويشكل طاقمها البشري نواة لخلية التطوير وتحديد رؤية مستقبلية للشركة .

✓ تأسيس الموقع الإلكتروني [WWW.techno-dz.com](http://WWW.techno-dz.com)

### الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لضمان السير المحكم لنشاطاتها قامت مؤسسة **TECHNO** بإنشاء هيكله تضمن السير الحسن لمصالحها وتطور باستمرار إن اقتضت الضرورة ذلك لمواكبة التطورات المعمول بها في إدارة الأعمال ولزيادة تفعيل نشاطات الإدارة داخل المؤسسة<sup>1</sup> .

### الهيكل التنظيمي لمؤسسة TMS<sup>2</sup>: الشكل رقم (01)



<sup>1</sup> - المصدر من مؤسسة TECHNO.

<sup>2</sup> - TMS : TECHNO ,MODERNE STATIONERY.

## رؤية الشركة:

بحلول سنة 2020 سنكون رائد التوزيع في السوق القرطاسية بالجزائر

## رسالتنا:

نسعى لمتعة التعلم و راحة العمل و إلهام الإبداع.

## قيمنا :

- التفاني في خدمة الزبون.
- الحيوية و سرعة الأداء.
- الكفاءة و التطوير المستمر.
- العمل الجماعي و التعاون.
- الصرامة و الانضباط.<sup>1</sup>

## 4-2 الحدود الزمنية:

انطلقت دراستنا في شهر ديسمبر 2015، وأهينا دراستنا في شهر ماي 2016، وذلك من خلال المراحل الآتية:

الشهور الأولى من العام الدراسي: تم فيها تحديد عنوان الدراسة، وضبط المتغيرات وجمع المراجع، وصياغة مشكلة الدراسة وكتابة الإطار النظري.

وفي الشهور الأخيرة، قمنا بزيارة ميدانية لمجتمع الدراسة (مؤسسة TECHNO) لإجراء الدراسة الميدانية.

الزيارة الأولى: كانت زيارة استطلاعية لأخذ صورة عامة عن المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، وكان ذلك في الشهر جانفي.

أما الزيارة الثانية: كانت الزيارة الثانية في نهاية الشهر أفريل لتقديم الاستبيان الأولي - الذي تم تحكيمة من طرف أساتذة التخصص<sup>2</sup> - وتوزيعه على عينة صغيرة من مجتمع البحث، وتقييم أسئلته ومدى فهمها ووضوحها من قبل المبحوثين.

وخلال الزيارة الثانية أيضا أجرينا مقابلة غير مقننة مع مسؤول الاتصال الداخلي لمؤسسة TECHNO حيث طرحنا عليه مجموعة من الأسئلة تخدم الموضوع.

<sup>1</sup> - WWW.techno-dz.com

<sup>2</sup> - طريف عطاء الله وخير الدين حجار، أساتذة تخصص إعلام واتصال، كلية العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي، أفريل 2016.

الزيارة الثالثة: كانت في الأسبوع الأول من الشهر ماي لاسترجاع الاستبيانات التي تم توزيعها على الباحثين وكان عددهم 20 مفردة، مع إجراء مقابلة ثانية (مقننة) مع مسؤول التسويق حيث وضع لنا أهم الأنشطة التي يعتمد عليها للترويج بمنتجات المؤسسة و كذلك تحديات والصعوبات التي تواجه القائمون على هذا القسم.

ملاحظة: تم توزيع الاستبيانات على الباحثين عن طريق Email.

## 4-3 الحدود البشرية:

يتكون مجتمع الدراسة بمؤسسة TECHNO (المقر الرئيسي المتواجد في الجزائر العاصمة) من 100 عاملا، حيث اخترنا 20 مفردة كعينة للدراسة موزعين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب المهام والمناصب المسندة إليهم، بين موظف وإطار و إطار سامي.

خامسا: تحديد نوع الدراسة ومنهجها

## 5-1 نوع الدراسة:

دراسة وصفية وهي التي تصف الحدث كما يحدث في الواقع من خلال وصف جميع جزئياته، فالدراسة الوصفية تصف الماضي والحاضر والمستقبل في العلاقة تسلسلية لا يمكن الفصل بينها.<sup>1</sup> وفي دراستنا هذه سنحاول وصف للأدوات والأساليب الاتصال التنظيمي التي تستخدمها مؤسسة TECHNO لكسب ثقة جمهور المؤسسة، كما تصف تعامل موظفي المؤسسة مع جمهورها ونظرة الجمهور الخارجي لهذه المؤسسة التي يتعامل معها.

## 5-2 مفهوم المنهج :

يعتبر المنهج خطوة رئيسية في ترتيب و تنظيم أفكار الباحث، للوصول إلى نتائج منطقية فالمنهج يعرف على أنه " الطريق المؤدي إلى المعرفة العلمية الصحيحة ".<sup>1</sup> كما يعرف على أنه " الطريق المتبع للكشف عن هذه الدراسة، بواسطة استخدام مجموعة من القواعد، و التي ترتبط أساسا بتجميع البيانات و تحليلها، حتى تساهم في التوصل إلى نتائج ملموسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد ومنذر سليمان الدجاني، منهجية البحث العلمي في علم السياسة، دار زهران، دط، عمان، 2008، ص198.

1- محي الدين مختار، لاتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشورات الجامعية، الطبعة الأولى، باتنة، 1999، ص7.

2- محمد الهادي محمد، أساليب توثيق البحوث العلمية، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1995، ص287.

و قبل التطرق إلى المنهج المستخدم، لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط و متطلبات و قدرات محدودة في البحث و التقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، و إن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية، و إنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه و نوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر .

### 3-5 المنهج المستعمل في الدراسة:

و انطلاقا من أننا نحاول التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة TECHNO، فقد استخدمنا المنهج "الوصفي التحليلي"، الذي يكفل لنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الوصفية، و اللازمة بغرض تحليل و استخدام البيانات و تفسيرها بهدف معرفة الواقع. كما يقوم المنهج الوصفي التحليلي بوصف ما هو كائن، مع تحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الوقائع، و يهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة داخل الجماعات، عن طريق جمع المعلومات و البيانات.

أي أن المنهج الوصفي التحليلي " يمثل المنهج الأكثر قابلية للاستخدام عند دراسة المحاور الإنسانية ، كما يعد الأكثر استخداما في بحوث الإعلام " <sup>1</sup>.

### سادسا: تحديد أدوات جمع البيانات

إن أي بحث علمي لا بد للباحث فيه أن يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تساعد في جمع البيانات للوصول إلى نتائج إيجابية من خلال جمعها وتحليلها، وبالتالي سوف نتطرق لأهم الأدوات المستعملة في هذه الدراسة.

تمثلت أدوات البحث في أداتي المقابلة المقننة و استمارات الاستبيان، ولقد اعتمدنا على أداة المقابلة مع بعض رؤساء المصالح مثل المكلف بالاتصال الداخلي ومسؤول قسم التسويق... لتوجيه بعض الأسئلة تخص مجال عملهم والتي بطبيعة الحال تخدم دراستنا، وذلك من أجل معرفة مكانة المؤسسة وسمعتها ومنتجاتها في السوق.

### 1-6- الاستبيان:

"مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا وتسلم باليد أو ترسل بالبريد، ويجاب عليها دون معاونة من الباحث للمبحوثين سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات" <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف عبد الرؤوف، مناهج علوم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1994، ص 205.

"هو أداة للحصول على الحقائق و تجميع البيانات عن طريق الظروف و الأساليب القائمة بالفعل، ويعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع".<sup>2</sup>

"وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من أفراد و يسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب".<sup>3</sup>

"نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف".<sup>4</sup>

لقد قمنا باستخدام الاستمارة كأداة مهمة تمكن من جمع البيانات الخاصة بالدراسة، فقد حاولنا بقدر الإمكان أن تكون أسئلة الاستمارة واضحة بعيدة عن الغموض تغطي الجانب النظري والفروض، مع الحرص على أن تكون الأسئلة تشمل على أسئلة معرفية وأسئلة الرأي، كما اشتملت أسئلة مفتوحة ومغلقة.

## 6-2- الملاحظة:

"هي توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر".<sup>5</sup>

"عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث، لجمع معلومات محددة حول موضوع معين، ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - محمد شنيق، أساليب البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، ط 1، مصر، 2005، ص 243.

<sup>2</sup> - أحمد بدر، أصول البحث العلمي، المكتبة الأكاديمية، ط 8، القاهرة، 1996، ص 335.

<sup>3</sup> - حسان هشام، منهجية البحث العلمي، دار انفردوك، ط 2، القاهرة، 2007، ص 112.

<sup>4</sup> - محمد زيدان، الاستقراء و المنهج العلمي وطرق إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 1980، ص 46.

<sup>5</sup> - إبراهيم عبد اله، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الدار البيضاء المركز الثقافي العربي، ط 1، 2008، ص 225.

<sup>6</sup> - حسان هشام، مرجع سابق، ص 134.

"جمع بيانات تتصل بمسلك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية لكشف سلوكهم واتجاهاتهم ومشاعرهم و استجاباتهم وعاداتهم، وهي تكون ملائمة في مواقف معينة، كما لا يمكن استخدامها في ظروف معينة مثل الماضي والمستقبل."<sup>1</sup>

### 3-6 المقابلة:

استخدمنا المقابلة استطلاعية للحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة، وتجري المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث. واعتمدنا على الملاحظة والمقابلة استطلاعية كأداة مساعدة إلى جانب الاستبيان من خلال الزيارات المتكررة لمؤسسة TECHNO، حيث سجلنا جملة من المعلومات والملاحظات، سوف نعتمد عليها أثناء تحليل البيانات.

#### سابعاً: مجتمع الدراسة وعينته

**1-7 تعريف مجتمع الدراسة:** "فيه يقوم الباحث بجمع البيانات عن كل مفردة داخلية في نطاق البحث دون ترك أي منها، وتعتبر دراسة المجتمع ككل من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظراً للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردة من المفردات المجتمع الأصلي التكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك."<sup>2</sup>

**2-7 تعريف العينة:** "هي الطريقة الشائعة في معظم البحوث العلمية، نظراً لكونها أيسر في التطبيق وأقل في التكاليف من دراسة المجتمع الأصلي، كما أنه لا حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبياً ومختارة بشكل عشوائي تمثل المجتمع الأصلي المأخوذ منه، لأن النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستنتطبق إلى حد كبير مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الأصلي، والعينة هي جزء من المجتمع، وهي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، وبهذه الطريقة فإنه يمكن دراسة الكل عن طريق دراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذ منه."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خليل زيد فهد، أساسيات منهجيات البحث في العلوم الإنسانية، دار نفائس، ط 1، عمان، 2007، ص 244.

<sup>2</sup> - فهد خليل زيد، نفس المرجع، ص 113.

<sup>3</sup> - غازي حسن عناية، مناهج البحث، مؤسسة شبان الجامعة، ط 1، الإسكندرية، 2000، ص 82.

"هي دراسة مجموعة مختارة من أفراد المجتمع الأصلي، دون تغيير خصائص المجتمع الأصلي، و يعكس خصائصه الاستحالة دراسة المجتمع كله، ويعرف المعجم الديمغرافي العينة بأنها دراسة جزء من المجتمع بقصد الحصول على المعلومات الخاصة بهذا المجتمع، و ذلك بدلا من دراسة جميع الأفراد".<sup>1</sup>

" هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث، يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها و من ثم استخدم تلك النتائج و تعميمها على كل مجتمع الدراسة".<sup>2</sup>

### 3-3 نوع العينة وحجمها:

العينة العشوائية الطبقية: في بعض الحالات يكون أفراد المجتمع الأصلي غير متجانسين، مما يستدعي اختيار عينة طبقية تعبر عن جميع الوحدات، ولاختيار عينة طبقية يتطلب تقسيم المجتمع إلى أقسام أو طبقات كل طبقة تشترك في صفة أو خاصية معينة مرتبطة بالمتغيرات المدروسة، ثم نحدد نسبة كل طبقة في الاختيار وبعدها نبدأ عملية سحب عدد من كل طبقة في الاختيار وبعدها نسحب عدد من الأفراد يتناسب حجمهم مع المجموع العام لهذه الطبقة، على أن يكون السحب عشوائيا ولا يتجاوز نسبة هذه الطبقة العدد المحدد من المجتمع الأصلي.<sup>3</sup>

واختيارنا للعينة الطبقية لما يتميز به مجتمع بحثنا، حيث يتكون من ثلاث وحدات موظفين وإطارات و إطارات ساميين.

**حجم العينة:** إن حجم العينة مرتبط بحجم مجتمع البحث، فكلما كان مجتمع البحث كبيرا كلما قلت حاجتنا إلى نسبة مئوية عالية من العناصر لبناء العينة.

في المجتمع الذي يقدر ببعض المئات فمن الأفضل أخذ عينة تقدر بنسبة 10%. أما في المجتمع الذي يقدر بعشرات الآلاف أو عشرات المئات من الآلاف فيستحسن سحب عينة تقدر نسبتها بـ 1%.<sup>4</sup>

ويقدر عدد مفردات مجتمع الدراسة بـ 100 مفردة من مؤسسة TECHNO:

$$100 \text{ مفردة} = 100\%$$

$$X \text{ مفردات} = 20\%$$

عدد مفردات عينة الدراسة، 20 مفردة موزعون حسب الوحدات وفقا للنسب التالية:

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، دط، الجزائر، 2004، ص 104.

<sup>2</sup> - عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النمير، ط1، سوريا، 2006، ص 115.

<sup>3</sup> - محمد داودي ومحمد بوفاتح، منهجية البحث العلمي، دار ومكتبة الأوراسية، الجزائر، 2007، ص 62.

<sup>4</sup> - محمد داودي ومحمد بوفاتح، نفس المرجع، ص 68.

- الموظفين: 55% - الإطارات: 30% - إطارات ساميين: 15%.

على ضوء هذه النسب تم اختيار 11 مفردة من الموظفين، و6 مفردات من الإطارات، و3 من إطارات الساميين، سيتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبهذا أصبح لدينا عينة ممثلة لجميع الوحدات. سبب اقتصرنا على 20 مفردة يعود للظروف التي كان عليها عمال المؤسسة حين إجرائنا للدراسة الميدانية، حيث كان أغلبهم يعانون من كثرة الأشغال التي تكون سببا في عدم الإجابة على الاستبيانات واسترجاعها في آجاله المحددة، أو حتى إذا أجيب عليها لا يكون ذلك بالتركيز اللازم، هذا ما سيؤثر بالسلب على النتائج النهائية حتما، فنسبة 20% رغم صغرهما مقارنة بحجم مجتمع الدراسة إلا أنها تعتبر أكبر من أدنى نسبة لتمثيل مجتمع البحث، وهذا وفق إتباعنا للشروط المنهجية في تحديد حجم العينة.

## ثامنا: المقاربات النظرية للدراسة

ترى الإدارة العلمية أن الاتصال وجد لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال قنوات الرسمية كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها بهدف قيام بالعمل وزيادة الإنتاج، وتعد أطروحات "فريدريك تايلور" أن التنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة والمكانة والسلطة والأقسام والتخصصات إضافة إلى إنجازات الأفراد للوصول إلى الأهداف من خلال ما تقدمه.

أما "فايول" اهتم بمختلف وظائف المؤسسة وإن لم يذكر ويفصل في شكل وظيفة الاتصال إلا أنه دعى إلى التوجيه وإصدار الأوامر وهو يقترح نظام الجانبية بدلا من الاتصالات. انطلاقا من الافتراض الأساسي لهذه النظرية الذي يدور حول أن الاتصالات هرمية رسمية ومتسلسلة داخل المنظمة، فهذا يقرب لنا الفهم الجيد لموضوع البحث من خلال إتباع منطلقات هذه النظرية.<sup>1</sup>

وعلى ضوء هذه النظرية نحاول تفسير كيفية سير العمل داخل المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى مسار الاتصالات في هيكلها التنظيمي من خلال التركيز على الاتصال التنظيمي، والذي يعد هو الركيزة المهمة الذي يساهم وبشكل كبير في توضيح مختلف أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي بين الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية وجماهيرها الخارجية إضافة لمعرفة الصعوبات التي تواجه التطبيق الفعلي للاتصال التنظيمي.

<sup>1</sup> - أرمان وميشال ماتلار، تاريخ نظريات الاتصال، ترجمة نصر الدين ليعاضي، الصادق رابح، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط3، دس، ص69.

## تاسعا: الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى:

دراسة "محمد علي محمد" 1978: انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي ولقد أعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي: الملاحظة المباشرة: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

المقابلة الحرة: وذلك لإفصاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

\*الاستمارة: استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال ولقد شملت دراسته خمس جوانب للاتصال وهي:

1. بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.
2. بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
3. مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
4. بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.
5. بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط.

فيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تأخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

أما فيما الجانب الثاني فلقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عدم تذكرهم ومعرفتهم للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، لحسب مسؤوليات التعليم فإدراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال، فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما اتضح

أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغيرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الاقتناع. وكرد فعل لذلك فضل العمال الاحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لم تلقى أية عناية.

أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كثير من الأحيان عدم اكتراثهم بالمنشورات ومن ثم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.<sup>1</sup>

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى استقبال المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من اعتمادهم على مشرفيهم، وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للاتصال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر. أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاويهم الخاصة وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الاتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم. ولقد استخلص (محمد علي محمد) في دراسته، إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال. وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

الدراسة الثانية :

<sup>1</sup> - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم الهئية المصرية للكتاب، 1980، صص 192-193-194.

للباحث "سالمي جلال الدين" بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العمال والإداريين، وقد تعرض الباحث في إشكاليته إلى: ما هو الدور الذي يقوم به الاتصال التنظيمي في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العمال و الإداريين ؟  
وانطلق صاحبها من الفرضيات التالية :

- للاتصال التنظيمي دورا هاما في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العمال والإداريين .  
- يؤدي الاتصال الفعال داخل التنظيم إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.  
- يساهم الاتصال الفعال داخل التنظيم إلى تحسين ورفع الأداء العاملين.  
وتوصل إلى النتائج التالية :

- إن الاتصال بنوعيه المباشر و غير المباشر له دور كبير في رفع المعنوية ويعزز العلاقة بين الإداريين.  
- إن اهتمام الإدارة باتصال العامل والسماح لأداء انشغالاته له دور كبير في رفع روح معنويات العامل.  
- إن العمال يفضلون الاتصال الرسمي وغير الرسمي لأنهم يرون أن الاتصال بنوعيه يساعد في رفع الأداء من خلال التعاون وتبادل الخبرات لأن في حالة وقوع إشكال لدى العمال أثناء العمل فهو يفضل استشارة الزملاء لإكمال وإتقان عمله.  
- وهناك عمال يفضلون العمل الجماعي وذلك لاكتساب الخبرة وبالتالي يتحسن الأداء.  
- كما ترى الإدارة تقوم بتشجيع الاتصال لكن في إطار محدود كونه وسيلة لتحسين أداء العمال في حين نجد أنه في نفس الوقت إن الإدارة لا تفتحه في جميع المجالات.

## الدراسة الثالثة:

العنوان: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية.<sup>1</sup>

الإشكالية العامة لهذه الدراسة تمثلت في الانعكاسات المحتملة للتنظيم غير الرسمي على جوانب الاتصال، الإشراف، المشاركة و الحوافز داخل المنظمة الصناعية، أما منهج الدراسة فلم يوضحه الباحث في الإطار المنهجي إلا أن طبيعته العلمية وكما توضح ذلك مختلف فصوله تقتضي منهجا وصفيا تحليليا أكثر من أي منهج آخر إضافة إلى المقارنة أحيانا بين ما هو قائم من معايير دولية في الشأن ووضع المؤسسة الصناعية الجزائرية، والأهداف التي رسمها الباحث لدراسته كما يصرح بذلك

1 - حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.

والأهم على حد تعبيره هي الكشف عن أهم المعوقات التنظيمية والمتمثلة في نظام الاتصالات وصور الإشراف وانعكاساتها على الوضع الإعلامي داخل المؤسسة كذلك إضافة محاولة إضاءة الطريق للمسؤولين في مجال معالجة المشاكل المطروحة داخل المؤسسات المختلفة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج المهمة التالية : التنظيم غير الرسمي يقوم بدوره الايجابي إذا توفرت له شروط و ظروف ايجابية كالاتصالات الجيدة والإشراف الديمقراطي وسيلعب دورا سلبيا إذا كانت هذه العوامل تتم بطرق لا تدعم العلاقات الاجتماعية، كما توصلت الدراسة إلى أنه ينبغي تدعيم أواصر العلاقات بين العمال وتشجيعهم ليشكلوا جماعات عمل مستقرة.

-منهج الدراسة: لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري وأكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية التعامل معها والاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر ملائمة خاصة فيما تعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم (المؤسسة،الاتصال ...) التي تتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد إضافة إلى الاستعانة.بمنهج دراسة حالة على اعتبار تطرق الباحث في الفصل الثالث إلى العمل التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية حاول فيها توظيف ورصد أهم ما ورد في الشق النظري من معطيات وتحليلات لغرض الخروج بنتائج وتوجيهات نموذجية في نهاية المطاف في التقرير الهام لهذه الدراسة التي أجزاها بمؤسسة الخزف المنزلي تافنة.بمغنية.

- أدوات جمع المعلومات :

لقد استعان الباحث بالأدوات التي اقتضاها العمل الميداني أكثر وهي بشكل عام الاستبيان الذي أجراه مع عدد من العمال والإطارات في نطاق الدراسة التطبيقية، إضافة إلى الملاحظة، ولكن طبيعة الدراسة ربما اقتضت أكثر من ذلك على اعتبار الباحث أين خصص خلال مدة البحث الميداني معاشية وملاحظة سلوكيات وعلاقات العمال الاتصالية، بمختلف أشكالها إضافة إلى معاينة مختلف التجهيزات المتوفرة وكل ما يمكن رصده بالعين المجردة وإعطاؤه تأويلات علمية تقريبية.

- عينة البحث:

مجتمع البحث بالنسبة للدراسة التي قام بها الباحث هي مؤسسة الخزف المنزلي تافنة.بمغنية أما العينة المدروسة تألفت من 87 عامل، تم اختيارهم بنسبة 20 % من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم ب 435 عامل، وتم انتقاؤهم من مختلف وحدات وهيكل المؤسسة(إدارة عليا،مشرفين،مسيرين مختلفين، عمال بسطاء في شتى الورشات التنفيذية...) وقد تم مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجزها معهم معبرة عن حال وواقع

الاتصال بالإمكان في النطاق العام للمؤسسة وقد كان عدد الأسئلة المطروحة في الشأن 36 سؤالاً ، وهو يضم نوعين من المتغيرات، متغيرات معتمدة وهي معلومات خاصة بالموظف بها أسئلة، أما النوع الثاني فهو متغيرات تابعة و تتعلق بعمال المؤسسة وقد قسمه الباحث إلى 30 سؤال و هي تمثل أسئلة خاصة بالعمال.

**الدراسة الرابعة:** ففي دراسة "لمحمد مزبان"<sup>1</sup> حول الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل، أجراها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى، وجد أن :

أ - 41.66 % من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولين و العمال سيئة.

ب- 67.5 % يرون أن الإدارة تنشر المعلومات في آجالها المحددة.

ج - 70.83 % يفضلون الاتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين

د - 61.66 % اعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل.

هـ - 43.33 % يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل ( الاتصال غير الرسمي ).

و قد تبين في دراسة ميدانية، لبعض المؤسسات الاقتصادية، في بعض ولايات الشرق الجزائري، أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة صنفها - حسب طبيعتها إلى معوقات، نفسية، تنظيمية فنية، وبيئية.<sup>2</sup>

و قد أوضحت التحليل الإحصائية لأجوبة الأفراد عن بنود استمارة الاستبيان أن المشكلات النفسية كانت الأقوى حضوراً، و تأثيراً في المؤسسات محل الدراسة، وهي تشكل منفذاً خطيراً لنسف شبكة العلاقات المهنية، و إفشال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية داخل محيط العمل و قد تجلت المعوقات النفسية فيما يلي :

1- إن الأفراد لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة، و هو ما نتج عنه تفشي مشاعر القلق المزمن، وغياب الرضا عن العمل، و الضجر من كل شيء، والرغبة الشديدة في التغيير.

فالعامل الجزائري - بحكم عدة تراكمات نفسية و تاريخية - أصبح سريع الانفعال، شديد الغضب والنزفة، يميزه الطبع الحاد و المزج المتقلب، وهو لا يفتأ يغتنم أول فرصة لبث، شكواه التي طالما كتبتها في صدره، و قد يصل حد العنف و العدوان، كخبر تفسير لعدم شعور الأفراد بالاطمئنان و افتقاد

1- جمال سلمي، تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، الجزائر، ص 10 .

<sup>2</sup> - جمال سلمي، مرجع سابق، ص 11.

الشعور بالانتماء لجماعة العمل و للمؤسسة. إن افتقاد العاملين الجزائريين لعنصر الطمأنينة أفقدهم الشعور بالانتماء و الإخلاص لجماعة الانتماء، بالتالي فقد حرم الجزائريون من استثمار الساعات الثمانية التي يقضونها سويا ويوميا، و عجزوا عن بناء شبكة علاقات مهنية منجمة و قوية، وفي هذا الإطار يري بعض الباحثين أن الهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، أهدافها، تقاليدها، مهمتها، و سياستها من أجل خلق الشعور بالانتماء.

2- تأثر الأفراد "إلى حد كبير و قاس" بالظلم والتقية في المعاملة، و معلوم أن الجزائريين حساسون إلى درجة كبيرة للمعاملات السيئة، وإذا تميزت أجواء العمل بالظلم و الحقرة، أو شعر العامل بنوع من التفرقة الجائرة في المعاملة، ازداد غيظا و نفورا من المؤسسة ومن القائمين عليها، و رغبة في عدم إكثار الاتصال بالعاملين.

3- الخوف من الاتصال التنظيمي عقدة نفسية أصابت الكثير من العاملين، ووقفت حائلا أمام قيامهم باتصالات مع زملائهم، و لاحظنا أن عددا لا بأس به من العاملين يغزوهم خوف رهيب من التحدث مع الزملاء، فضلا عن المسؤولين، ولقد صار الشعور السلبي بالخوف من الاتصالات عائقا حقيقيا و قويا، إذ يؤدي إلى حرمان إدارة المؤسسة من ردود فعل العاملين Feed-back التي غالبا ما تحملها الاتصالات التنظيمية الصاعدة.

4- يحمل أغلب الأفراد تصورات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم " سيئين " و في أحسن الأحوال "حبثاء ماكرين"، و هذه التحيزات و الأحكام المسبقة عائق خطير أمام الاتصال.

5- انعدام التفاهم بين العاملين، وخاصة بين الإطار و العمال.

6- اتجاه الأفراد نحو القيام باتصالاتهم التنظيمية على أساس "مهني " ثم يأتي الاعتبار "المصلحي - المنفعي" و إقامة جدران نفسية بين العاملين داخل المؤسسة.

7- معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آراءهم و أفكارهم، بغض النظر عن خطئها أو صوابها.

أما المعوقات التقنية، فتمثل فيما يلي:

يفصل أغلب الأفراد استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية، محبذين هذا النوع السهل و المباشر و التقليدي من قنوات و أساليب الاتصال التنظيمي على غيره من القنوات. و في رأينا فإن ذلك يعود إلى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفوية في مجتمعاتنا العالم الثالث، و نفور الكثير من العاملين من التقييد بالكتابة و التوثيق.

2- انعدام الاهتمام بالملصقات Les Affiches ، و اكتفاء الإدارة بإعلانات الاجتماعات أو مواقيت العمل الواجب احترامها، و قد انعكس ذلك سلبا على الاتصال التنظيمي إذ تم اختزاله في الأوامر و التعليمات و بعض الشكاوي، و غالبا ما يكون كل ذلك شفويا، كما حرم المؤسسات وعمالها من إرساء تقاليد اتصال أكثر تطورا و جاذبية.

3- إن الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي الموجودة قيد الاستعمال في المؤسسة يؤدي إلى إعاقة السير العادي لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق :

- صعوبات الحصول على التلكس أو الفاكس.
  - معاناة الشبكات التلفونية من أعطاب وانعدام للخطوط.
  - بطء البريد أو ضياعه.
  - سوء الصيانة.
  - المواصلات و الانتقال المكاني.
  - أدوات غير كافية للاتصال مثل عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصال.
- أما فيما يخص المعوقات التنظيمية، فقد بينت نتائج الدراسة أن مؤسساتنا الاقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى، التي تعرفها البلاد نحو ديناميكية اقتصاد السوق، و ما يرافقه من تطوير في أنماط التعبير و التعامل مع العاملين، كما بقيت الذهنيات التي لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية، و في مقدمتها الاتصال التنظيمي، تقف حجر عثرة أمام أي طموح تنظيمي في اللحاق بالركب العالمي المتقدم، و في هذا السياق، فإن وجود نقائص تنظيمية عديدة و متراكمة، سوف تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، وتزيد من "العفن" التنظيمي، المعيق لأي تطور من ذلك على سبيل المثال لا الحصر :

1- إن الصدر الرئيسي للمعلومات التي يحصل عليها غالبية العاملين لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي، و لا وسائل إعلام المؤسسة، بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية، من خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء.

2- إن أبرز انطباع يحمله أغلب الأفراد عن نوعية التنظيم، الذي تتميز به المؤسسات، التي يعملون بها هي أنها تتسم بالجمود و البيروقراطية في أشد مظاهرها السلبية و ليس كما نادى بها MAX WEBER ، وهي كما وصفها بعض الباحثين بيروقراطية ليست بالمعنى الويبري بالمعنى المتبادل اليوم عراقيل و فوضى. وهو السبب المباشر- في رأي الباحث — للجوء العاملين إلى البحث عن

المعلومات المهنية من مصادر أخرى، حجتهم في ذلك جمود التنظيم و عدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب، وكذلك البيروقراطية المعرّقة لكل اتصال تنظيمي فعال.

3- يرى أفراد المؤسسة أن التعاون و التفاعل بين الإدارة والعاملين، لا وجود له إلا أحيانا، في المواعيد "الهامة" و المواقف "الصعبة".

وفي دراسة مقارنة بين أجواء العمل في كل من الجزائر و مونتريال بكندا، وجد أحد الباحثين من خلال الملاحظات و المعاينات الميدانية أن كثيرا من رؤساء المصالح Les chefs des services يستخدمون مناصبهم كوسائل لمعاينة العمال.

4- تعاني أجواء العمل من مظاهر سلبية للغاية، تشكل "بؤرة" جد مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك و الغياب الكبير للثقة بين العاملين.

5- وجود التحالفات أو الأحلاف Clans التي تتكون بين البعض دون البعض ، يوفر ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات و اتصالات.

6- عدم احترام السلم التنظيمي أثناء القيام بالاتصالات التنظيمية.

7- الشيء الإيجابي في هذه المؤسسات محل الدراسة هو أن العاملين يتلقون الأوامر واللوائح والتعليمات من المسؤول المباشر، وهو ما يفيد كثيرا سريان الاتصال التنظيمي النازل من أعلى إلى أسفل.

8- يسود الغموض لدى غالبية العاملين حول أهداف وسياسات المؤسسة، فهم لا يعرفون عنها شيئا يذكر، و في أحسن الأحوال لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط جدا الذي يمكن حتى لرجل الشارع أن يعرفه.

أما فيما يخص المعوقات البيئية، فقد تبين أن منظومة الاتصال التنظيمي تتأثر إلى حد بعيد بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة، و لذلك كانت المعوقات البيئية من أخطر الحواجز التي تعيق فعالية الاتصال داخل المؤسسات لذلك كانت الدراسة ما يلي:

1- إن التباعد الجغرافي بين الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة، وتعدد مواقع العمل يؤدي إلى مشاكل في الاتصال التنظيمي، مشكلا معيقا بيئيا له.

2- ينتج عن اختلاف القيم و الأفكار و الرجعيات الثقافية لأفراد المؤسسة إعاقاة عمليات الاتصال التنظيمي و تحقيق فجوات اتصالية بين العاملين، قد تصل إلى الفجوة و احتدام الصرع نتيجة تناقض القيم بين الأفراد، داخل التنظيم.

3- تتأثر اتصالات الأفراد بما يجري في البلاد، و ترمي الأحداث بظلالها على عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؛ فقد تأثرت أحاديث العاملين و اتصالاتهم حسب إجاباتهم، تأثرا كبيرا للغاية بيوميات الوضع الأمني المأساوي، و بالتقلبات و الأحداث، وكذا بالمفاجآت السياسية التي مرت بها الجزائر - بوتيرة سريعة، متسارعة - في سبيل " ديمقراطية " الساحة السياسية، كما تأثرت اتصالات الأفراد أيضا بالأحوال المتردية للمعيشة في هذه السنوات العجاف، وكان للوضع الاقتصادي المتدهور تأثيره الكبير أيضا على أحاديث الأفراد، خاصة ما يحدث من تسريح للعمال، و غلق لبعض المؤسسات.

4- يرى أغلب العاملين أن الاتصالات الخارجية لمؤسستهم مع غيرها من المنظمات و الإدارات دون المستوى بل سيئة، و هو ما يزيد من القيود و العراقيل التي يسببها المحيط، و التي تنعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية الداخلية.

#### توظيف الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات التمسنا جملة من القضايا التي أوضحت لنا الكثير من النقاط انطلاقا من مجموعة المؤشرات التي نخدم بحثنا منهجيا، عموما تطرقت إلى دور تنظيم الاتصالات داخل المؤسسة ولكن في أغلب الوقت كعنصر مهم أو كنقطة يجب التركيز عليها في كل مشروع مهما كان نوعه وحساسيته دون التطرق فقط للنظام الاتصالي لوحده وكيفية بنائه، كما تمت الإشارة إلى المعوقات النفسية حيث أن العمال لا يشعرون بالارتياح و الرضا عن العمل داخل المؤسسة، وكذا عدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة و قوية مما يحد من عملية الاتصال التي تؤدي إلى فشل العلاقة بين العمال والمرؤوسين.

وعملا على ذلك سنحاول في مذكرتنا التعمق أكثر ومحاولة التركيز على البناء الداخلي أكثر على اعتبار أن الدراسات التي أشرنا إليها تباينت بين داخل وخارج المؤسسة دون التخصص في المحيط الداخلي فقط ولو أن هذا الموضوع يتطلب الإشارة للعالم الخارجي، كما سنحاول أن نضيف شيئا من خلال الدراسة الميدانية المحددة في الفصل الرابع، ورصد تجربة مؤسسة TECHNO الرائدة في مجالها لتكون نموذجا للمؤسسات الجزائرية.

# الإطار النظري

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

\* أولا: ظهور الاتصال التنظيمي

\* ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي

\* ثالثا: عناصر عملية الاتصال

\* رابعا: أهداف الاتصال

\* خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي

\* سادسا: طرق وأساليب الاتصال

\* سابعا: شبكات الاتصال داخل المؤسسة

\* ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

### تمهيد

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع ( الأسرة ) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونها، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري، دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهمننا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات الاقتصادية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تادية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والردار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة كانوا أو أفراد. فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة والحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فإذا كان من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات.

وأكد أن الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف السلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

### أولاً: ظهور الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية، وقد انبثق عن دراسات علم النفس الاجتماعي ونظريات التنظيم ونظريات الاتصال، ويتناول هذا الميدان بالدراسة والتحليل عملية الاتصال في المؤسسات وفي المنظمات بصفة عامة، وبالرغم من تركيز الباحثين في هذا المجال على دراسة اتجاه الاتصال، فإن مواضيع أخرى هامة كشبكات الاتصال، وتوزيع المعلومات وعلاقة الاتصال بخط التنظيم المختار تشكل محاور أساسية في هذا الميدان.

وكثيرون من تناولوا هذا الموضوع الهام والحي بالدراسة والتمحيص خاصة وأن العالم اليوم قد صار شبكة اتصالات معقدة، أي أننا نعيش ونتفاعل على جميع المستويات، وإن كان الكثير لا يدرك في إطار المنظمات والشبكات تنفرد بأسلوب اتصالها. وكما قلنا فكثيرون هم من تناولوا هذا الموضوع إذ يلح الكثير منهم بأن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات.

وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الانسانية قد أولوا موضوع الاتصال وخاصة الاتصال اللارسمي عناية، فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوماً مستقلاً عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة التي أولت الاتصال الرسمي واللا رسمي أهمية كبيرة وذلك على نطاق مختلف المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل المنظمة بمحيطها الخارجي وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات.

وانطلاقاً من تناول وظائفه فإن كاتر وكاهن (1978) باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة يلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر على علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق، ويرى باحثون آخرون مثل: كولهبير وبورتر وبيتس ولزنيك (1978) بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط و العلاقات الانسانية على جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سليم كفان، دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004/2005، ص 31.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

### ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي

إن أي منظمة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفراد وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات. وغيرها بين أجزاء المنظمة وروح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالاتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها. إضافة إلى أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة فهناك علاقة طردية بين الاتصال من ناحية، وبين الرضا الوظيفي والأداء والإبداع والالتزام الوظيفي.

وللاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية، وتكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضا ينير طريق العاملين، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل، ومعرفة مستوى الإدارة على مستوى أرائهم الوظيفي، فالفرد يبقى في موقف غير مستقر، حينما يجهل ما المطلوب منه.<sup>1</sup> وما يؤكد أهمية الاتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية - إلتون مايو- حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم.

فيشير إلتون مايو إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال واقعة حاصلة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون أن تظن إلى هذا العداوة أو إلى أسبابه، ولكي تكون العلاقات الإنسانية في الصناعة مثلا علاقات منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن يقوم نظام الاتصال بين أولئك وهؤلاء -الإدارة والعمال- وبهذا يصبح الاتصال موضوعا ذا أهمية تهتم به الإدارات سواء في المؤسسة الصناعية أو الخدمية، أو في مؤسسات أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص243.

<sup>2</sup> - محمد غريب وسيد أحمد، علم الاجتماع والاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص24.

## الاتصال التنظيمي

---

## الفصل الثاني

والاتصال كما سبق الإشارة إليه هو وسيلة وعملية يتم بموجبها انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين أفراد الجماعة وينشأ من خلاله التعاون والتكامل.

فإذا كان بصدد تنظيم صناعي مثلاً قلنا يجب وجود نظام للاتصال بين الإدارة وبين الموظفين وبين كل فريق منهما، وبين العمال، وتدور سلسلة الاتصال بين الفرق الثلاثة سواء كانت في صور منشورات، أو المعلومات تنزل من الإدارة إلى العمال مارة بموظفيها، أو كانت في صورة تظلم أو شكاوي تصعد من العمال إلى الإدارة.

وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الاتصال يستغرق ما بين 75% - 90% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، إذا لولا الاتصال لما استطاعت المنظمة أو المؤسسة أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء في أسواق العمل، بل أنها تتعرض للضمور أو الاضمحلال وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة.

فالدراسة الراهنة تشير إلى أهمية ودور الاتصال - فعالية الاتصال - في المؤسسة في قيام علاقة إيجابية وسلبية بين العمال والإدارة، خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والمتمثلة في تدعيم الاتصالات الصاعدة، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمترايط بينها وبين العمال مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الاتصال تنبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة في ما يلي:<sup>1</sup>

-الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.  
-الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية و اجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

---

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2002، ص118.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

-تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

-تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.

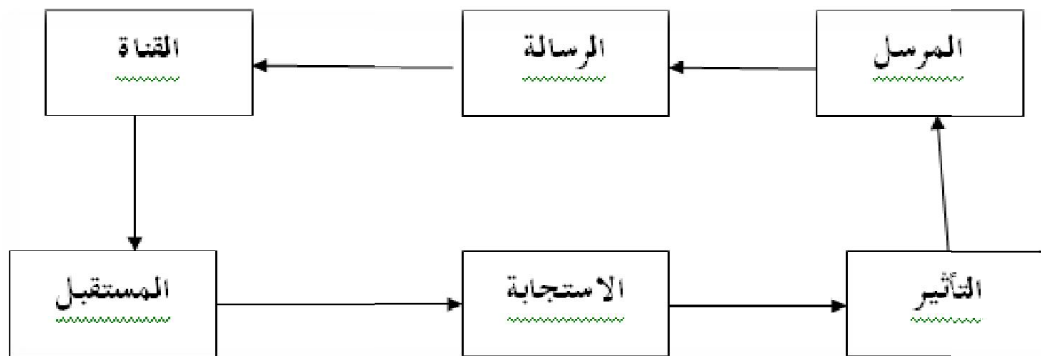
يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، ومعنى أكثر دقة ووضوحا فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها. كما أن الاتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة.

### ثالثا: عناصر عملية الاتصال

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، والمستقبل الرسالة، وإلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا.

والشكل رقم (02) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:<sup>1</sup>



### 3-1 المرسل:

وهو "الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة".

<sup>1</sup> - عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص 180.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو معنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.<sup>1</sup>

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات، وغيرها.. فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد و اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة. القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.<sup>2</sup>

### 3-2 الرسالة:

هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفظية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل وتتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتعد هذه المعلومات والحقائق رسالة.

أنواع الرسائل: فيما يخص العمل الإداري هناك نوعان أساسيان من الرسائل:

- رسائل وظيفية: وهي التي تنقل المعلومات عقلانية، فنية، أو علمية، إدارية، أو اجتماعية فهي تركز حول العمل والوظيفة الإنتاجية.
- رسائل عاطفية: وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات للعلاقات ووظيفتها استهلاكية، أي أنها تعطي إنتاج مباشر يخدم غرض تقوية أو توتر العلاقات التي تعكس بدورها الإنتاج سلبا أو إيجابا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، دار واقل للنشر، ط4، عمان، 2004، ص 255.

<sup>2</sup> - الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص214.

## الاتصال التنظيمي الفصل الثاني

### 3-3 القناة أو الوسيلة:

- هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز الحاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع للقنوات هي
- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.
  - القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.
  - القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو، وسائل التواصل الاجتماعي...
  - القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات..

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية، ويمكن القول أن وسائل الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل.<sup>2</sup>

### 3-4 المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى التفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقى المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ولكي يكون المستقبل فعالا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:<sup>3</sup>

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب.
- أن يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية.
- أن يتجنب الأحكام الذاتية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلا والمستقبل يصبح مرسلا وهكذا

<sup>1</sup> - ميلود طبيش، مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سابق، ص256.

<sup>3</sup> - العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة متتوري قسنطينة، 2008/2007، ص 144.

## الاتصال التنظيمي

---

## الفصل الثاني

يتم تبادل الأدوار، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسير باتجاه واحد بل باتجاهين.

### 3-5 الاستجابة:

هي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الايجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية -إعلامية- تصحيحية وتعزيزية.<sup>1</sup>

### 3-6 التأثير:

هو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتم و أهداف المرسل. وتحدث عملية الاتصال في حال توفر الشروط التالية:

- يجب أن يكون لدى المرسل فكرة "سياسية، اجتماعية، ثقافية...
- الفكرة تصبح رسالة اتصالية.
- ترسل الرسالة.
- يتلقى مستقبل الرسالة.
- يتفاعل المستقبل مع الرسالة ويرسل استجابة أو تغذية راجعة إلى المرسل.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص42.

<sup>2</sup> - ميلود طيش، مرجع سابق، ص35.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

### رابعاً: أهداف الاتصال

للاتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد أو المنظمات، فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم، وسياستهم، وتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي الاتصال هو لب العملية وجوهرها.

ويرى الباحثون أن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.

- المشاركة في المعلومات.

- اتخاذ القرارات.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية.

ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العالمي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثياً بالنسبة إلى المنظمة ككل.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

\* يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

\* تحسين إنتاجية وفعالية العمل فالحصول على المعلومات يخلق دافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله إبراهيم الغمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، معهد الدار العامة، الرياض، 1995، ص21.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة الدراسات، العلوم الإنسانية، ع 22، 2004، ص120.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

### خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي

تمم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة لذلك فالاتصال نوعان هما :

#### 5-1 اتصال الرسمي:

ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح و القرارات المكتوبة، حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات. وتنقسم بدورها إلى:<sup>1</sup>

#### 5-1-1 الاتصال النازل:

ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم "كاتز وكاهن" العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

- تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.
- التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم.
- الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة.
- المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة.
- الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل.<sup>2</sup>

#### 5-1-2 الاتصال الصاعد:

وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بانشغالات واهتمامات العمال أو مشكلات التي تحدث في بيئة العمل في شكل:

- تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
- رفع الشكاوى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بوحنية قوي ، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة، ط1، الجزائر، 2004، ص12.

<sup>3</sup> - ياسين محجر والهاشمي لوكايا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع7، 2012، ص5.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

### 5-1-3 الاتصال الأفقي:

هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وغرضها يتمثل في :

- عمليات التنسيق داخل الإدارة ( يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات )
- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة.
- استعماله للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس الاتصال الصاعد خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة.<sup>1</sup>

### 5-2 الاتصال غير الرسمي:

هي الاتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير رسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس حيث تعد القنوات الاتصالات غير رسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى.<sup>2</sup>

تعريف *Anni Bartoli* العلاقات شخصية وتبادل للمعلومات خارج الأطر الرسمية للاتصال و يتمثل في:

- اللقاءات العضوية بين زملاء العمل للإسراع في دراسة المواضيع و هذا خارج الإطار الرسمي .
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الإذن).<sup>3</sup>

لا يمكن أن تنحصر الاتصالات في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم. ذلك أمر طبيعي، وهو في أوجهه الإيجابية لصالح المؤسسة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فاعلية.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص11.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 105.

<sup>3</sup> - الطاهر خرف الله ونجبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 12، دار هومه للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006، ص66.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

لكن إذا كانت هذه العلاقات ظاهرة إيجابية، فإن هناك اتصالات غير رسمية تتم في بعض أشكال وحالات التنظيم الرسمي وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشراً على وجود إشكالات جدية في نظام العلاقات في المؤسسة في هذه الحالة تبين الدراسة أن وراء التنظيم الرسمي الذي يحدد العلاقات والاتصالات وظيفياً، تنظيم خفي ينشأ تدريجياً ويكتسب قوة تجعله يتحكم بسير العمل في المؤسسة. ويمر الاتصال في هذا التنظيم الخفي في قنوات غير رسمية، أو سرية، تنشأ انطلاقاً من الصلات الخاصة، والتحالفات التي تتكون في المؤسسة. ويتم الاتصال هنا بشكل مباشر وجها لوجه، ووراء أبواب موصدة وبدون أن يترك آثاراً أو سجلات رسمية تدل عليه ضمن علاقات تبقى غير منظورة، أو لها على الأقل جوانب غير منظورة، إضافة إلى جوانبها الرسمية، هذه العلاقات تضرب بعرض الحائط العلاقات التنظيمية فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي، وتجاوز التسلسل الوظيفي على مستوى أفقي.

### سادساً: طرق وأساليب الاتصال

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات و الأفكار بين فئات المؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد بما ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن استعمال كل من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحاً من استعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه إذا كان صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثر في نقل الرسالة إلى الآخرين، ويجمع العلماء أساليب الاتصال في ثلاثة أساليب هي:

### 6-1 أسلوب الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

و للاتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته، منها التقارير والمذكرات والمنشورات، والخطابات الرسمية، والمجلات وصحائف الأخبار التي تصدرها المؤسسة.<sup>1</sup>

- الرسائل الوظيفية.

- التقارير.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 398.

- المذكرات والاقتراحات.

- النشرة الداخلية للعاملين.

- الشكاوي.<sup>1</sup>

ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزايا التالية:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب من أهمها:

- أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال

التنظيم أو إلى الرئيس الإداري.

- يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة التأثير لكلماته المكتوبة على وجه المستقبل، وبالتالي من معرفة مدى

تقبله لمعناها.

- لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل

في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل.

## 6-2 أسلوب الاتصال الشفوي:

يعتبر من أقدم وأكثر الأساليب الاتصال شيوعاً وأفضلها استخداماً، وذلك لما يوفره من الوقت

والسماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجهاً لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي

تبادل الآراء والأفكار، وخاصة بعد أن أضفت إليه التكنولوجيا الحديثة بعداً آخر وهو إمكانية الاتصال

الشفهي عن طريق التلفزيون السلبي واللاسلكي أو التلفزيون المرئي، ذلك لأن الإنسان ظل لمدة طويلة

يتصل بالآخرين من خلال الانتقال إليهم.<sup>2</sup>

كما أن لهذا الأسلوب أو الاتصال الشفوي طرق عديدة وهي كما يلي:

- الاجتماعات والندوات.

<sup>1</sup> - عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976، ص 490.

<sup>2</sup> - محمود عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1971، ص 16.

## الاتصال التنظيمي الفصل الثاني

- الحديث الشفوي.

- المقابلات.

ويكسب الاتصال الشفوي المسؤولية والقدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطا بالعمل التنفيذي، مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.<sup>1</sup>

### 3-6 أسلوب الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور، فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة، والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم والصورة الفوتوغرافية والتي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها يفسر مغزاها ومحتواها، وقد أدخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة، ففوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون أكثر عادة من تأثير الفيلم العادي.<sup>2</sup>

واختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلا، وإنما خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوبا معينا أو أكثر، وذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوب إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك، وتكلفة طريقة الاتصال ومدى سرية المعلومات والبيانات وأهميتها.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 301.

<sup>2</sup> - العربي بن داود، مرجع سابق، ص 164.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

### سابعاً: شبكات الاتصال داخل المؤسسة

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأشكالها المتعددة أشكالاً مختلفة، يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً.

ويتكون هذا النظام من شبكات الاتصال على مستوى الجماعات صغيرة الحجم، وشبكة اتصال أكبر على مستوى المنظمة، وتخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات وأيضاً تخدم الهيكل التنظيمي، كما تخدم أيضاً نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية ونظام القيم مما يساعد المنظمة على العمل بفعالية خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات، حيث يشمل العديد من الثقافات المختلفة التي يقرب الاتصال الفعال فيما بينها.<sup>1</sup>

وفي ضوء الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المنظمة، وأهميته في صنع واتخاذ القرارات، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

#### 7-1 شبكة اتصال العجلة:

تتمحور الاتصالات وتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصاهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور-المدير- كما يوضحه الشكل رقم (03).

#### 7-2 شبكة اتصال السلسلة:

ويمثل هذا النمط من الاتصال، إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين - مساعديه - حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس-المدير- بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة. الشكل رقم (04).

<sup>1</sup> - نجية هبوب، أساليب الاتصال أنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2001، ص 69.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

### 7-3 شبكة الاتصال الدائري:

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام - الكامل - إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل ما ساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا، والشكل رقم (05) يوضح ذلك.

### 7-4 شبكة الاتصال العنقودي:

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس أو المدير الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير يتصل بمساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزحاجة في فعالية الاتصال، والشكل يوضح ذلك: <sup>1</sup>شكل رقم (06)

### 7-5 شبكة الاتصال النجمي:

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الاتصالات الأخرى.

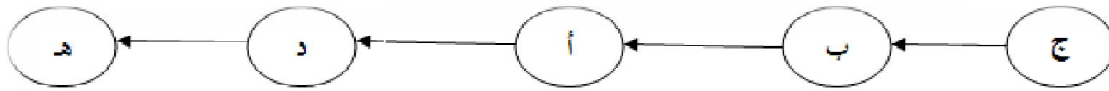
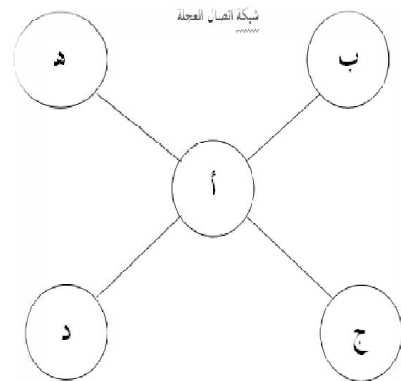
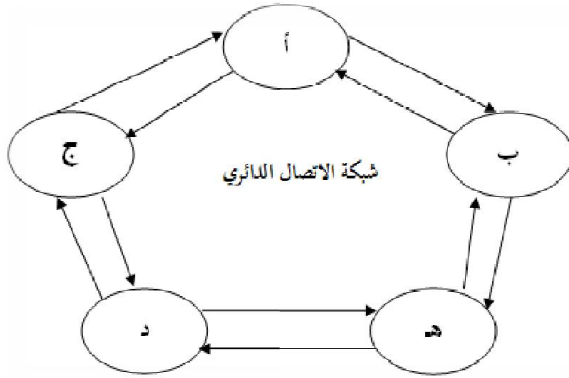
وكما ذكرنا ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ، والرئيس الأعلى المباشر أ- أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين (ب)، (ج) للمرؤوسين (د)، (هـ)، أو فيما بين الجماعة، بصرف نظر عن مراكزهم، فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة. <sup>2</sup>

كما يوضحه الشكل رقم (07).

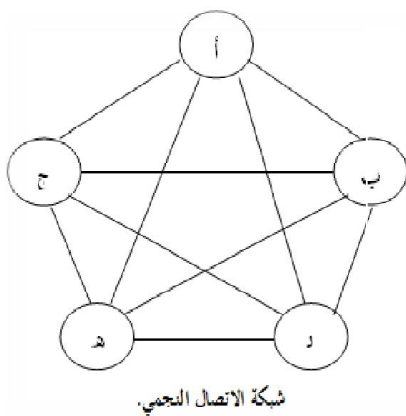
<sup>1</sup> - العربي بن داود، مرجع سابق، ص 166-167.

<sup>2</sup> - محمود عودة، مرجع سابق، ص 68.

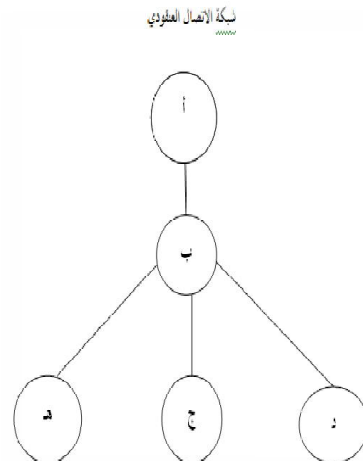
أشكال شبكات الاتصال داخل المؤسسة



شبكة اتصال السلسلة



شبكة الاتصال النجمي



شبكة الاتصال الهرمي

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

### ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي

إن تحقيق التواصل م بين مرسل الرسالة ومستقبلها، ووصول موضوع الاتصال إلى ذهن المستقبل كما هو في ذهن مرسل الرسالة، يتوقف أساسا على تلافي المعوقات التي قد تشوه المعلومات المنقولة ، أو التي تعيق أو توقف انسيابها، أو التي تحد من إحداث التأثير المتوقع حدوثه والوصول إلى نمط معين من السلوك يهدف الاتصال إلى تحقيقه.

يقصد بمعوقات الاتصال "كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها، أو تؤثر في كمياتها وتعدد وتنوع معوقات الاتصال من منظمة لأخرى ،ومن بيئة لأخرى، كما تختلف هذه المعوقات في تصنيفها من مكان لآخر، وذلك بحسب نظرة ومفهوم كل كاتب لمضمون هذه المعوقات والعناصر التي يتضمنها كل نوع من أنواع هذه المعوقات.<sup>1</sup>

### 1-8 معوقات التنظيمية:

وهي تلك التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة، ونتيجة لطريقتها في تنفيذ أنشطتها وأعمالها لتحقيق أهدافها.

وتختلف التنظيمات وأساليب العمل فيها باختلاف سياسات وأهداف واستراتيجيات تلك المنظمات، وكذلك باختلاف طبيعة أعمالها وأحجامها ومدى انتشارها. ومن معوقات الاتصال التنظيمي:

#### - قصور الهيكل التنظيمي:

يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه ومهامه من حيث تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات، وانعدام التنسيق بين الوحدات الإدارية، كذلك عدم تنفيذ الرقابة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل وتحقيق الاستفادة من الموارد المتاحة. وهذا القصور في عدم تحقيق تلك المهام إنما يخلق عدم وضوح في تنظيم العلاقات الإدارية وتشتت الاتصال في اتجاهات غير سليمة، مما يسبب تعطيل الأعمال وتشتيتا للمعلومات، ولبس في تحديد الأولويات الأمر الذي يعد عائقا للاتصال يحول دون تمكين الجهاز، ممثلا في العاملين، من تأدية أعمالهم على نحو سليم.

#### - عدم وضوح نظام الاتصال:

<sup>1</sup> - سليمان علي الخلوي، معوقات الاتصال الفعال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف السعودية، 1998، ص 50.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

يساعد نظام الاتصال الفعال في تحقيق جملة المهام التنظيمية وكذلك أهداف المنظمة، ويتوقف كل ذلك على تحديد للمعلومات وللبيانات المطلوبة وكذلك تحديد لأهداف الاتصال، ولوسائل ولقنوات الاتصال. عادة ما تعتمد المنظمة دليلاً لنظام الاتصال وذلك بهدف توضيح شبكة الاتصال التي تحكم علاقتها، والرجوع إليه عند الحاجة. إن عدم وضوح نظام الاتصال، يعتبر من معوقات الاتصال التنظيمية، نتيجة لما يسببه من تشويه للمعلومات المتبادلة أو حجبها، بقصد أو من دون قصد، خشية المساءلة واللوم لتسرب المعلومات لمستويات ليس لها أحقية في تلك المعلومات.

- تعدد المستويات الإدارية (طول خطوط الاتصال):

يدل تعدد المستويات الإدارية على ضخامة حجم المنظمة، أو على انتشار وتعدد فروعها، مما يجعل طول خطوط الاتصال أمراً شبه حتمي بين أطراف الاتصال. وهناك ارتباط بين تعدد المستويات الإدارية وبين درجة كفاءة الاتصال، ويدل ذلك على مبدأ قصر خط السلطة الذي يقول إن الكفاية والفعالية الإدارية تزيد كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة. الشيء الذي يجعل التعدد سبباً في بطء الاتصال وفي كفاءته، فمرور الرسالة إلى العديد من المستويات - صاعدة أو هابطة - إنما يعرضها لإمكانية التأخير أو التشويه أو التشييت، ويعرضها لتباين التفسير ويؤدي إلى إيجاد فهم خاطئ لغرض الرسالة، إضافة إلى صعوبات التنسيق وصعوبة تدفق المعلومات والبيانات إلى أجزاء التنظيم المختلفة، بما يشكل عائقاً قوياً من معوقات الاتصال.<sup>1</sup>

- قلة أو انعدام البيانات: إن من أساسيات نظام الاتصال الفعال توفير البيانات للعاملين - في جميع المستويات - بقدر حاجتهم لها. فرسم السياسات، ووضع الخطط، واتخاذ القرارات إنما يعتمد اعتماداً كلياً على البيانات ومدى توفرها، مما يجعل قلة أو انعدام البيانات في المنظمة من معوقات الاتصال بما يسببه من تأخير في أداء الأعمال، ويقلل من درجة ترشيد القرارات المتخذة... كنتيجة حتمية.

- ضغط العمل:

كثير من الأعمال تتطلب تأديتها على وجه جيد، تحقيق بعض الشروط، من وضوح للهدف، وتوفير للبيانات، والوقت الكافي للدراسة والتحليل وهذا ما يتعارض عادة مع ضغط العمل ويشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف في المعلومات المتبادلة.

<sup>1</sup> - نجية هبوب، مرجع سابق، ص 77.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

كما يسبب ضغط العمل اختصاراً لقنوات الاتصال بما يترتب عليه عدم وصول المعلومات إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها. إضافة إلى ما يسببه من ضغط نفسي يصعب معه الاتصال على نحو يراعي مهارات الاتصال، الأمر الذي يحول دون تحقيق الاتصال لبعض وظائفه كالتغذية العكسية، وتنمية العلاقة بين طرفي الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرار.

- قصور وظيفة العلاقات العامة:

لا يقتصر دور إدارة العلاقات العامة على الاتصال الخارجي، بل في خلق الاتصال الفعال في المنظمة بين الإدارة والعاملين من خلال إقامة علاقات ودية بينهم. ومن المهام التي تطّلع إليها إدارة العلاقات العامة، العمل على التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة، وتشجيع سياسة الباب المفتوح، بما يساعد في الرفع من مستوى الأداء وجودته، كذلك القيام بالأنشطة الاجتماعية لكسر الحواجز النفسية بين الموظفين. وحيثما غاب هذا الدور فإنه يتجلى البعد القائم بين الإدارة والعاملين، ومن ثم يظهر جهل الإدارة بأوضاع العاملين ومشاكلهم، وتولد التذمر بينهم، وتسوء علاقتهم بالإدارة، وبالتالي سيشكل هذا الوضع عائق اتصال تنظيمي.<sup>1</sup>

- المبالغة في الاتصال:

من نتائج المبالغة في الاتصال توفير كم من المعلومات والبيانات التي لا تجعل في استطاعة الفرد استيعابها. فإذا ما تم الاهتمام بكل تلك المعلومات، فإن أياً من أعمال المنظمة لن ينفذ. إن المبالغة في الاتصال تحول دون الفهم الكامل لمجموع المعلومات، كما أن ذلك سيكون على حساب أداء لأنشطة الأخرى. كذلك قد يدخل هذا النوع من المعوقات في مكونات معوقات الاتصال الشخصية من خلال ميل بعض المسؤولين أو العاملين إلى المبالغة في الاتصال، سواء بكثرة اللقاءات الرسمية، أو طول الحديث، أو كثرة المكاتبات.

- عدم كفاءة وسائل الاتصال:

وتختلف وسائل الاتصال من حيث مزاياها وعيوبها بما يحدد درجة الكفاءة فيها من خلال مدى ارتباطها بالحواس ودرجة التأثير كذلك بما توفره من تغذية عكسية تساعد على تحديد درجة فهم المستقبل، مما يجعل مسألة اختيار الوسيلة تبعا للموقف والهدف أمراً مهماً. فالمقابلة الشفوية مثلاً ليست

<sup>1</sup> - سليمان علي الخلوي، مرجع سابق، ص 54.

## الاتصال التنظيمي الفصل الثاني

كالكتابة بما توفره المقابلة من تبادل للآراء وتحقيق الفهم من خلال النقاش، كما أن الكتابة ليست كالمقابلة من حيث إمكانية الرجوع إليها حين الحاجة، مما يعني أن الاعتماد على وسيلة غير محققة للهدف إنما يعد عائقاً من معوقات الاتصال.

- سرية المعلومات:

إن الصبغة السرية للمعلومات تؤدي إلى حجب المعلومات وإحاطتها بعناية مميزة، وهذا يؤخر ويعطل سير تلك المعلومات، فتخرج المعلومة متأخرة أو غير وافية تحت مبرر السرية.

- عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل:

أي أن الاختلاف بين تخصص العامل وطبيعة العمل الموكل إليه، وهذا يعني عدم وضع الشخص الملائم في المكان المناسب، ومعناه أيضاً عدم كفاءة الأداء ومن ثم عدم الوصول إلى الأهداف وهو بدوره يؤثر في الاتصال من خلال الإحباط والتخبط.

وهذين الجانبين يؤثران على عملية الاتصال بما يعد عائقاً من معوقات الاتصال.<sup>1</sup>

### 8-2 المعوقات الشخصية:

وهي تلك المعوقات التي تعود لشخصية الفرد -مرسلاً كان أو مستقبلاً- من خلال تباين الأفراد في موروثاتهم وقدراتهم، ومن خلال اختلاف مدركاتهم وحاجاتهم وعواطفهم، وبالتالي فهي تتفاعل مع عملية الاتصال من حيث درجة الفهم ورد الفعل على نحو لا يتفق مع قصد الرسالة المعطاة بما يقلل من كفاءة عملية الاتصال. ومن أهم المعوقات الشخصية:

- تباين الإدراك: يتعرض الأفراد في المنظمات لأنواع شتى من المنبهات (مادية ومعنوية) من أوامر شفوية، رسائل مكتوبة، أحداث جارية، روائح، ألوان، أصوات.. وعادة ما تتسلل عملية الإدراك في خطوات ثلاث: الوعي والانتباه للمنبه الوارد، ترجمة المنبه إلى رسالة، تحديد الفعل أو السلوك المناسب.

- اتجاهات الأفراد السلبية: ونعني بها اتجاهات طرفي الاتصال (مرسل - مستقبل) لتكوين مواقف وتصورات سلبية من طرف لآخر، وهذا ما يعبر عنه بآراء ووجهات نظر متباينة إزاء بعضهم، وينمي ذلك الميول والعواطف والحاجات والمعتقدات والطموح. وتتفاعلها مع تشكل تصرفات الأفراد وسلوكياتهم وأساليب عمل ومواقف تحول دون فهم الرسالة بشكل صحيح.

<sup>1</sup> - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2006، ص 26.

## الاتصال التنظيمي

## الفصل الثاني

و من الاتجاهات السلبية التي تعبر عن معوقات الاتصال الشخصية:

- النظرة الدونية للآخرين.
- الخوف: من الاتجاهات السلبية أيضا الخوف الذي يجعل البعض لا يجذب الاتصال.
- الخوف من المسؤولية والعقاب.
- الخوف من النقد.
- الخوف من منافسة الزملاء.

يمثل الخوف في هذه الحالة عائقا يترتب عليه عدم إيصال الفرد لمقترحاته وآرائه للإدارة، وأنه يجبس المعلومات مما يحد من كفاءة الاتصال.

-المبالغة في السيطرة على المرؤوسين: للرؤساء حق رسمي في دفع العاملين وحثهم على أداء المهام الموكلة إليهم، ومعاينة أي تقصير من خلال السلطات والصلاحيات التي يخولها لهم التنظيم. ولكن المبالغة في السيطرة والصرامة إنما تعتبر من معوقات الاتصال، حيث تعطي نتائج عكسية عديدة، منها:

منع التغذية العكسية، هبوط الروح المعنوية، وسوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.<sup>1</sup>

- عدم الرغبة في الاتصال: إن من مقومات الاتصال الفعال، الرغبة في الاتصال بما توفره تلك الرغبة من معلومات ومشاركة من خلال التفاعل، وكذلك فإن انعدام الرغبة يحول دون الاتصال الفعال. ويمكن إرجاع انعدام الرغبة في الاتصال إلى أمور شخصية أهمها:

- عدم القدرة على مواجهة الآخرين: لانعدام الثقة في النفس، ويتضح هذا في حالة الاتصال الشخصي المباشر (وجها لوجه) سواء كان الاتصال فرديا بين الرئيس والمرؤوس، أو جماعيا في حال اللقاءات الجماعية.

- الميل للعمل الفردي: لعدم الرغبة في الاحتكاك أو عدم الرغبة في العمل الجماعي، ويترتب على ذلك عدم الاتصال إلا في الحالات الماسية. وهذا السلوك يعد مناقضا ومضادا للاتصال، الذي يقوم على الانفتاح والعلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الاتصال.

- انعدام الثقة في الآخرين: نتيجة لأسباب ذاتية أو نتيجة لوجود الحذر والريبة فيما بين العاملين، وقد يتسبب في ذلك قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التآخي والتآلف.

<sup>1</sup> - جلال الدين بوغيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 62.

## الاتصال التنظيمي

---

## الفصل الثاني

- سوء العلاقات بين العاملين:

يعتبر المناخ السائد في المنظمة أشد حسما من مهارات الاتصال أو وسائله في تكوين تنظيم فعال، ويتضمن هذا المناخ العلاقات القائمة فيما بين العاملين في المنظمة، وسوء العلاقة يورث الحذر وعدم الثقة، وتنعقد معه مشاعر الاحترام والتعاون والتي تعتبر مسائل ذات أهمية في سير أعمال المنظمات وتدفق المعلومات فيها، بما يشكل عائقا من معوقات الاتصال الشخصية.

- قصور مهارات الاتصال: تمثل مهارات الاتصال كل ما يتم خلال عملية الاتصال من أسلوب متبع، وكلمات ومصطلحات مستخدمة ووضوح التعبير فيها، وتوقيت إجراء الاتصال، حتى أنها تشمل الحركات التي يؤديها المرسل متأثرا بحديثه ومحاولا زيادة التوضيح خلاله. وهذه تؤثر إيجابا أو سلبا على تحقيق هدف الاتصال، فأى قصور في مهارات الاتصال، في التعبير أو الكتابة أو القراءة أو الإصغاء من أحد الأطراف الاتصال، أو كليهما، قد يعوق الاتصال ويمنعه من تحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

- قصور القدرات الشخصية: إن القدرة التعبيرية، والقدرة في اختيار الكلمات، والقدرات الصوتية من وضوح الصوت ومخارج الحروف بشكل صحيح، وجودة حاسة السمع، إنما تشكل أهمية كبيرة في إيضاح محتوى الرسالة ومقصدها. وترتبط تلك القدرات بالموروثات (نطق، سماع، تفكير..) و بالمكتسبات (تعليم، مستوى اجتماعي، اتجاهات، معتقدات..).

وقصور تلك القدرات، إنما يشكل عائق اتصال بما يسببه من تحريف وتشويه وسوء فهم لقصد الرسالة.

### 3-8 المعوقات البيئية:

وهي تلك المعوقات الناشئة نتيجة لمتغيرات ومؤثرات وعوامل بيئية مختلفة تعمل المنظمة في ظلها. وقد تسبب الظروف والأوضاع البيئية المختلفة ظهور معوقات متعددة تحد من جودة الاتصال في المنظمة، وتختلف هذه المعوقات عن المعوقات السابقة في أنه يمكن التحكم فيها إلى حد كبير وعلاجها. ومن معوقات الاتصال البيئية:

---

<sup>1</sup> - بوعيط جلال الدين، المرجع السابق، ص 64.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

- اختلاف اللهجات (الألفاظ والمعاني):

إذا كانت الكلمات المستخدمة عامة بحيث تكون محققة لمعان مشتركة بينه وبين المستقبل بما يجعل احتمال فهمها على أكثر من معنى أمرا واردا، وقد لا تفهم بعض الكلمات عوضا عن إساءة فهمها بما يناقض قصد المرسل.

- العادات والتقاليد:

إن سلوكياتنا ليست وليدة الموقف، أو وليدة اللحظة فقط، وإنما هي كذلك نتيجة حتمية لعاداتنا وتقاليدنا، وكونت فينا قناعة تجاهها، الأمر الذي يجعلنا نساير تلك العادات سواء كان طوعا أو قسراً لأننا جزء من المجتمع، وبالتالي فإنها تفرض ضغطا ورقابة علينا لمسايرة تلك المسائل الاجتماعية. إن العوامل الاجتماعية التي تتصل بالعادات والتقاليد، من الأمور التي تنعكس على الإدارة وتؤثر في مدى فاعليتها، حيث تؤثر العادات والتقاليد في تقديرنا للوقت واحترام النظام وإنجاز العمل بكفاءة، حتى طريقة التفكير - حيث التأني أو الاستعجال فيه - فهي أمور ذات أثر بالغ في إتمام عملية الاتصال على وجه يتفق مع ما أراده المرسل.<sup>1</sup>

- القبليّة والصدّاقة:

ونقصد بها روابط العائلة والقبليّة وروابط الصدّاقة، فنحن في مجتمع لا يجد حرجا في مساندة القريب والصديق وابن العشيرة في أمور شخصية أو مصلحة - خلال أوقات العمل - كما أنّها لا تجد استنكارا من الفئة الباقية.

فتلك الروابط من المسائل التي تؤثر في سير الرسالة من خلال سرعة إيصالها أو بطئه أو منعه، مما يجعل الاتصال يتخبط في دوامة غير منظومة بما يعيق هدف الاتصال أو يشوّهه.

- انعدام النشاط الاجتماعي:

يقصد بالنشاط الاجتماعي هنا تلك الأنشطة التي تدعم العلاقات بين الإدارات و موظفيها، وبين بعضهم البعض، كما في (الرحلات، الحفلات، النوادي، المسابقات...) بما فيها من الترفيه والاحتكاك وكسر الحاجز النفسي، حيث تعتبر تلك الأنشطة الاجتماعية للعاملين من الوسائل الهامة التي تحقق التقارب بينهم، وتؤدي إلى المناخ الصحي داخل المنظمة لنظام الاتصال الفعال.

<sup>1</sup> - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 55.

## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

- عدم توفر بيئة عمل مناسبة:

ونقصد بذلك قصور أو عدم توفر مكونات بيئة العمل وبشكل مناسب، والتي قد تنعكس على مستوى الأداء وعلى الحالة النفسية للعاملين كما في: التهوية الرديئة، الإضاءة الضعيفة، التكييف غير الجيد، رداءة تأثيث المكاتب أو ضيقها.. و بوجود مثل تلك الظروف، فإنه قد ينتقي وجود الجو الصحي الملائم لإنجاز الأعمال على وجه جيد، ويتسبب في الضجر والملل بين العاملين. فمراعاة ذلك، أي مراعاة جودة مكونات البيئة الداخلية تساعد وتؤثر في تحسين عملية الاتصال وعلى أطرافها (مرسل، مستقبل ، وسيلة الاتصال).

ومن مكونات البيئة غير المناسبة أيضا الضوضاء، وما تمثله من إزعاج وتشويش خلال عملية الاتصال، بما يمنع الاتصال من تحقيق هدفه. و هناك من يرى أن الضوضاء ليست فقط الأصوات التي تقطع عملية الاتصال، بل تتضمن أيضا العوامل التي تمنع المستقبل من فهم الرسالة أو إعطاء اهتمام لسماعها لأمر مختلف منها:

الشعور بتكرار تلك الرسالة، أو عدم أهميتها، كثرة المراجعين... مما يحول دون وجود جو مناسب لفهم الرسالة، ويعد عائقا من معوقات الاتصال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - العربي بن داود، مرجع سابق، ص164.

## الاتصال التنظيمي \_\_\_\_\_ الفصل الثاني

### خلاصة الفصل:

إن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات، وهذه الأهمية لا يختلف فيها الباحثون في العديد من التخصصات سواء كان في ميدان علم النفس أو علم الاجتماع أو الاقتصاد أو الإعلام.. ذلك لأن الاتصال التنظيمي يعتبر أمرا حاسما وضروريا في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم ككل، ونجد أن هذا الاتصال كلما كان فعالا استطاع كل عنصر من عناصر التنظيم أن يؤدي دوره على أكمل وجه.

فعلى سبيل المثال نجد أن معظم مشكلات المديرين مع مرؤوسيهـم ناتجة عن فشل عملية الاتصال، وهذا يعود إلى عدم توصيل المعلومات بطريقة سليمة وإما بسبب عدم فهم المعلومة المنقولة بين الطرفين.

فالالاتصال إذن يهدف إلى التأثير والإخبار والتزويد بالمعلومات والتعبير عن وجهة النظر وقد يكون مباشرا أو غير مباشر رسميا أو غير رسميا، لفظيا أو مكتوبا، مسموعا أو مرئيا أو يجمع أكثر من أسلوب من هذه الأساليب وبالتالي فإن دوره الرئيسي يتمثل في توصيل المعلومات والتوجيهات والقرارات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل. وفي هذا الصدد نؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمدير الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال أمام مرؤوسيه ويسهل لهم عملية الاتصال فيمنحهم فرصة إبداء الرأي أو طلب المعلومات التي يحتاجونها.

وفي الأخير يجب ألا ننظر إلى الاتصال على أنه عملية بسيطة وواضحة نتناولها بنظرة تقنية باعتبارها عملية تتم بين مرسل ومستقبل، بل هي عملية مركبة تتسم بالتعقيد وذلك لأن عدة عوامل متفاعلة تتدخل في عملية الاتصال فلا غرابة إذا قلنا بأن خبرة القائم بالاتصال وتكوينه وقدراته ومهاراته وفطنته ودكائه على التعامل مع أفراد التنظيم كلها أمور تعتبر حاسمة في نجاح أو فشل عملية الاتصال.

## الفصل الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

\* أولا: نشأة الصورة الذهنية

\* ثانيا: سمات الصورة الذهنية وأنواعها

\* ثالثا: مكونات الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة في

تكوينها

\* رابعا: فوائد الصورة الذهنية وكيفية تقديمها

\* خامسا: عملية إدارة الصورة الذهنية

\* سادسا: ظهور المؤسسة الاقتصادية

\* سابعا: أنواع المؤسسات الاقتصادية

\* ثامنا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

\* تاسعا: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

### تمهيد:

إن موضوع الصورة الذهنية هام جدا، نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تكوين التصورات و الانطباعات الذاتية من أجل فهم ومعرفة السلوك الإيجابي للأفراد اتجاه المؤسسات، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى استقطاب الجمهور عن طريق دراسة وقياس الصورة الذهنية في أذهان جماهيرها من أجل تحسين انطباعاتهم ومعارفهم، وبالتالي خلق بيئة ملائمة لتحقيق نشاط المؤسسات الاقتصادية المختلفة بكافة مجالاتها « الإدارية، التسويقية والمالية والإعلانية، وهذا الانسجام والتناسق بين المؤسسة وجمهورها ، يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة وإيصال رسائلها إلى جمهورها والمحافظة على مدى قدرتها على البقاء والنمو في مجتمع يشهد تنافس المؤسسات في تقديم ذاتها ومنتجاتها وثقافتها للآخرين وسعيها الدائم لكسب تأييد الجمهور وتشكيل الصورة الجيدة التي تضمن الدعم المعنوي وبالتالي الاستمرارية. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الصورة الذهنية في المؤسسات الاقتصادية، بدءا بنشأة الصورة الذهنية، سماتها وأنواعها كما سنكشف عن مكونات الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة في تكوينها وفوائد الصورة الذهنية للمؤسسة وكيف تقدم بصورة إيجابية (للمؤسسة)؟، إضافة إلى عملية إدارة الصورة الذهنية كما تناولنا في دراستنا: ظهور المؤسسة وأنواعها وخصائصها وأخيرا أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

### أولاً: نشأة الصورة الذهنية

لقد ظهر مصطلح الصورة الذهنية سنة 1908 على يد العالم Graham Wallas.

و الذي أشار في كتابه الطبيعة البشرية و السياسية إلى أن الناخبين في حاجة إلى تكوين شيء مبسط و دائم و منظم عند الثقة في مرشح ما، و في سنة 1958 قام مركز بحوث الرأي العام في برنستون بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة عن صورة المؤسسة و احتمالات تطورها أو التغيرات التي تطرأ عليها . و بالتالي زاد الاهتمام بمفهوم الصورة الذهنية لدى المؤسسات منذ عام 1959.<sup>1</sup>

### ثانياً: سمات الصورة الذهنية و أنواعها

#### 1-2 سمات الصورة الذهنية:<sup>2</sup>

- الصورة الذهنية للمنظمة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم وأحكامهم تجاه المنظمة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تتسم بالديناميكية، والقابلية للتغيير، والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد، أو تلك الخاصة بالمنظمة نفسها، أو بالمنظمات المنافسة لها، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تمثل تقديمًا عقليًا لكل ما يتعلق بالمنظمة للجمهور سواء كان هذا التقديم جزئيًا لبعض عناصر المنظمة (صورة الإدارة، أو صورة العلامة التجارية أو صورة المنتجات) أو تقديمًا للعناصر الكلية للمنظمة بكل مكوناتها وأبعادها.
- الصورة الذهنية للمنظمة مقصودة ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناءً على معلومات خاطئة (أيا كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2007، ص 166.

<sup>2</sup> - علي عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، ط 1، القاهرة، 2005، ص 129.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

### 2-2 أنواع الصورة الذهنية : <sup>1</sup>

إن للصورة الذهنية التي تتكون حول المؤسسة أنواعا متعددة و هي:

- الصورة المرآة : و هي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها .
- الصورة الحالية : و هي التي يرى بها الآخرون المؤسسة .
- الصورة المرغوبة: و هي التي تود المؤسسة إن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.
- الصورة المثلى : و هي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا تم الأخذ بعين الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى و جهودها في التأثير على الجماهير .
- الصورة المتعددة : و تحدث عندما يتعرض الأفراد ( الجمهور ) لممثلين مختلفين للمؤسسة و يعطي كل منهم انطبعا مختلفا عن هذه المؤسسة، و من الطبيعي ألا يستمر هذا التعدد طويلا، فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية ( نمطية )، وأن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظللها العناصر الإيجابية و السلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 8-9.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

ثالثا: مكونات الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة في تكوينها

### 3-1 مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمنشأة من عناصر متعددة تندمج لتشكيل الصورة الذهنية الكلية للمنشأة: هذه العناصر هي:<sup>1</sup>

-صورة العلامة التجارية: Brand Image و تتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.

-صورة منتجات(خدمات المؤسسة): Services Image Products تعتبر صورة منتجات أية مؤسسة أو خدماتها و مدى جودتها و تميزها، و مدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء و مسايرة التطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقييم العملاء لأعمال المؤسسة و مدى كفاءة إدارتها و تساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى العملاء.

-صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة): إدارة المنشأة هي الرمز الذي تعرف به لدى العملاء، و لذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي مؤسسة و في قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقات مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصور لدى العملاء حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل الإدارات المؤسسة المتعددة من ناحية و تحكم تعاملات مع العملاء الخارجية من ناحية أخرى، و هي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المؤسسة و رسائلها إلى العملاء و تشكل صوراً ذهنية نحوها.

-برامج المسؤولية الاجتماعية لمنشأة: و هي تجسد الأعمال الفعلية للسلطة و سياسات الرسمية تجاه المجتمع ككل و عملاء المؤسسة في كل ما يصدر عنها من قرارات و أفعال.

-صورة المؤسسة كمكان للعمل: تؤثر انطباعات العملاء عن المؤسسة كمكان للعمل على صور الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين و خدمات اجتماعية و صحية و حوافز و أجور متميزة، كما

<sup>1</sup> - علي عجوة وكريمان فريد، مرجع سابق، ص ص141-142.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني و أثاث و نظافة ونظام في العمل على إدراك العملاء لها كمكان متميز للتعامل.

- أداء موظفي المؤسسة: تتمثل قدرة أداء موظفي المؤسسة على تمثيلها بشكل مشرف لدى العملاء من خلال التعامل الطيب معها، و كفاءة و سرعة أداء المهام مما يعطي انطباعاً إيجابياً نحوها.

- كفاءة اتصالات المؤسسة : تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم المؤسسة مع عملاءها الداخلية و الخارجية و ما تنقله المؤسسة في رسائلها للعملاء، في تكامل اتصالات المؤسسة و توضيح هويتها و فلسفتها للعملاء.

### 3- 2 العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية. :

هناك عوامل عديدة مؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لدى الإنسان، أبرزها الأسرة والمؤسسات التربوية والتعليمية و الإنتاج المعرفي والثقافي ويضاف لها وسائل الإعلام المختلفة، التي تؤدي دوراً أكثر فاعلية وخطورة لاسيما بعد التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وما حدث من نمو كبير في صناعة الرسائل الإعلامية التي أصبحت أهم الوسائل في نقل الصور و الآراء و الأفكار وتدعيم الصور الموجودة أصلاً في أذهان الناس، وقد تبين من خلال الدراسات والبحوث أن 80 % من الصور التي يبينها الفرد عن عالمه تستمد من وسائل الاتصال التي يتعامل معها.<sup>1</sup>

وتعد وسائل الإعلام أهم القنوات التي تسهم في تشكيل الصور الذهنية وتكوينها في أذهان الناس ، وتكتسب هذه الوسائل أهمية كبرى في تكوين الصور الذهنية في حياتنا المعاصرة بسبب انتشارها الواسع وقدرتها البالغة على الإبحار والاستقطاب بالأخص بعد انتشار الأقمار الصناعية وتعددية القنوات الفضائية .والانتشار المذهل للصورة في العالم غير نظرتنا إليها ووسع مداركنا فيما يستحق أن ننظر إليه، فضلاً عن أن الصورة منحتنا الإحساس بأننا نستطيع أن نحتضن العالم في عقولنا منظومة من الصور.<sup>2</sup>

- ويرى بعضهم أن العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية كما يأتي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى عبد الحكيم خليل، الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2013، ص294.

<sup>2</sup> - حامد مجيد الشطري، الإعلان التلفزيوني ودوره في تكوين الصورة الذهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص121 .

<sup>3</sup> - محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص180-181.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

-عوامل شخصية، وتمثل في:

- السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم....)
- قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة، ودرجة دافعيته، واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

-عوامل اجتماعية، وتمثل في:

- تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات.
- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير.
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، والقيم السائدة فيه.

-عوامل تنظيمية ويتمثل أهمها فيما يلي:

- الأعمال الحقيقية للمنظمة، سياساتها ومنتجاتها.
- الرسائل الاتصالية الخاصة بالمنظمة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- نوع الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الرسائل.
- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.
- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

رابعا : فوائد الصورة الذهنية للمؤسسة وكيف تقدم بصورة ايجابية (للمؤسسة) ؟

4-1 فوائد الصورة الذهنية للمنظمة وكيف نقدم بصورة ايجابية (للمنظمة) ؟<sup>1</sup>

- مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع.
- تنامي استعداد الجماهير لتتريث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين عليها شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المنظمة فيها.
- تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة.

4-2 كيف نقدم صورة ايجابية للمنظمة؟<sup>2</sup>

مقارنة محتوى الرسائل الاتصالية السابقة للمنظمة عن خطط العمل، والمشروعات مع ما حققت من نتائج حالية أو ما تتوقعه في المستقبل، والإدارة الناجحة هي التي لا تعاني من وعود لا تتحقق في المستقبل.

- الاهتمام بالاتصالات المباشرة مع تحليل مناقشاتها نفسيا سواء في الاجتماعات أو غيرها من أشكال الاتصال الواجهي.

- مراقبة إجراءات التحكم في حجم الاتفاق على البرنامج لأنها دليل على سير خطة العمل بشكل محكم.

- أن يتم وضع إستراتيجية طويلة المدى يتم إتباعها في برنامج الصورة للشركة.

- الاهتمام بإظهار عملية التحديث في نشاط المنظمة وأعمالها وكفاءة إدارتها.

- وضع خطة واقعية لأنشطة المنظمة في برنامج الصورة.

<sup>1</sup> - علي عجوة وكريمان فريد، مرجع سابق، ص 144.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 154 .

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

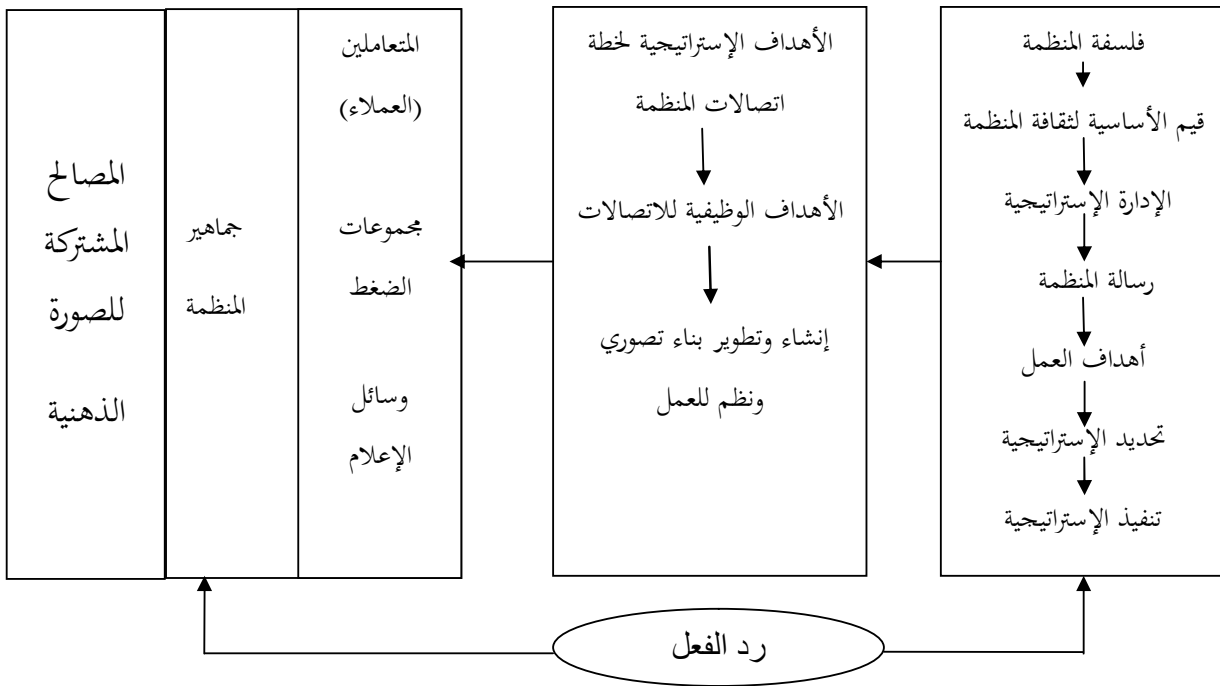
- تحديد الوسائل المستخدمة في تقديم برامج الصورة وكلما تنوعت الوسائل بين الجماهيرية والشخصية كلما كان ذلك أفضل.
- التغيير المستمر للرؤساء هو علامة على ضعف الإدارة لذلك يجب إظهار عملية الاستقرار الإداري.
- يجب دمج العناصر الأساسية لتشكيل صورة ذهنية طيبة للمنظمة ونقلها إلى الجماهير في قنوات متعددة لبناء الصورة المرغوبة وتدعيمها.
- التخطيط في العلاقات العامة لبرامج الصورة الذهنية للمنظمة لا بد أن يكون جزء لا يتجزأ من التخطيط الكلي لأهداف المنشأة ككل.
- لا بد أن تأخذ العلاقات العامة في الاعتبار عند التخطيط لبرامج الصورة الذهنية التغيرات التي يمكن أن تحدث في المجتمع والتي قد تطرأ على الشركة وتأثرها بما يحدث في الأسواق من جهود المنظمات المماثلة ، وأن تتكيف في برامجها وتتوافق مع هذه التغيرات.
- استخدام وسائل الإعلام والترويج المتنوعة لعكس إنجازات المنظمة وأعمالها لإيجاد ردود أفعال محايدة لدى الجماهير كما لا بد أن تعبر الصورة الذهنية للمنظمة عن الواقع الحقيقي لأعمالها.
- لا بد من تدعيم وحماية الصورة الذهنية بعد تشكيلها.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

### خامسا: عملية إدارة الصورة الذهنية (The Corporate Management Process)

وضع الباحثان SHETT and Abratt نموذجا تطبيقيا عام 1998 يوضح مراحل عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي :<sup>1</sup>

#### الشكل رقم ( 8 ) :مراحل عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة



يبين الشكل رقم (8) أن هناك مقارنة فلسفية بين ما وجدت لأجله المنظمة ومجموعة الإجراءات الميدانية التي تقوم بها مع جمهورها وفق مبدأ التأثير لكل طرف في هذه العملية الإدارية . ويرى كذلك أن الصورة الذهنية للمنظمة تتكون من ثلاث مراحل أساسية هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Russell Abratt. Thabiso Nsenki Mofokeng. Development and Management of Corporate Image, European Journal of Marketing, Vol.35, N.3-4, 2001, P395.

<sup>2</sup> IBID, Pp368-386.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

-**المرحلة الأولى:** هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة و التي تدمج القيم الأساسية للمنظمة، و التي تشكل بدورها ثقافة المنظمة، والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة طالما أن رسالة المنظمة واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية (الكلية) للعمل.

-**المرحلة الثانية:** هي مرحلة هوية المنظمة Corporate Identity هي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، و التي تتحدد بناء على الأهداف الكلية للمنظمة، و هنا تبرز فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا و الموضوعات التي يجب على المنظمة أن تهتم بالحديث حولها أي ماذا تقول ؟ ما كمية المعلومات التي يجب نقلها ؟ كيف يتم قولها ؟ أي كيف يتم التعامل معها ؟ من خلال بعض الوظائف مثل :بحوث الصورة Image Research، المسح البيئي Environnemental scanning، مراقبة للقضايا الاجتماعية و السياسية، socio-political monitoring ، العلاقات مع وسائل الإعلام Media LIAISON ، و يجب أيضا تقديم تقرير سنوي حول النشاط الإعلاني للمنظمة.

-**المرحلة الثالثة:** هي مرحلة صورة المنظمة Corporate Image وتعتبر صورة المنظمة نقطة للالتقاء و التداخل بين الجماهير المتعددة و بين المنظمة، حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة كما هو موضح سابقا بالنموذج الشكل (8)

### سادسا: ظهور المؤسسة الاقتصادية :

خضعت المؤسسة الاقتصادية إلى تغييرات وتطورات متواصلة توازيا مع التطور الذي شهدته النظم الاقتصادية والاجتماعية كون المؤسسة وحدة إنتاجية فهي تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وبالتالي لا يمكن دراستها بمعزل عن المجتمع وقد مرت بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

أ - إنتاج الأسرة البسيط: ساد في الحياة البدائية وتركز حول الفلاحة (الزراعة، تربية المواشي) لما لها من أهمية في تلبية الحاجات الأساسية (أكل، ملابس، مسكن) في هذه الفترة الإقطاعية تم استغلال الأسر في

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001، ص 22 .

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

الفلاحة من طرف ملاك الأراضي وكبير الأسرة، وأهم الحرف اليدوية: الحدادة، صناعة الجلود... شيئاً فشيئاً نشأت المدن والتجمعات التي دفعت إلى تحرر العامل واستقلالية في ممارسة بعض الحرف، فظهر ما يسمى بالوحدات الحرفية.

ب -الوحدات الحرفية: نتيجة لتطور المجتمع وتزايد حاجاته الضرورية كانت الضرورة لخلق نظام المجموعات الحرفية وهي عبارة عن ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج ، وتميزت بالدقة في التنظيم وكان هدفها الحفاظ على مكانها وتوفير فرص الشغل .وكانت الورشة تتميز بالعلاقات الاجتماعية خاصة وعائلية في جو من الثقة والاحترام بين المعلم والصانع وما ساعد على الاستقرار في الجماعة.

إلا أنه مع تطور الزمن جاءت الثورة الصناعية التي أحدثت تغييرات خاصة بعد ضعف نظام الوحدات الحرفية، نظراً ل:

-وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية.

-خروج الصناع عن الانضباط الجماعي وتحول التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية.

-اتساع السوق وارتفاع الطلب.

ج -النظام المنزلي للحرف: أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى الاعتماد على الإنتاج المنزلي، بتمويل الأسر بالمواد من أجل إنتاجه لسلع معينة، حيث وجد التجار سوقاً للعمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد للعمل من أجل زيادة دخلها. هكذا أصبح هناك و لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم مرتبطون بأصحاب الأموال ارتباطاً نفعياً ويمكن أن نقول أن هذا النوع قد عايش نظام الوحدات الحرفية.

د -ظهور المانيفاكتورة: نتيجة للتغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي بما فيه المنزلي، ارتفعت متطلبات المجتمع الأوربي، وذلك لارتفاع المستوى الحضاري من جهة وعدد السكان من جهة أخرى، كما سمحت زيادة الكشوفات الجغرافية إلى زيادة استيراد المواد الأولية وهذا أدى إلى رخاء طبقة التجار القائمة على الاستيراد وسيطرتها على أكبر فئة من الحرفيين ومهما كان نوع هذه المؤسسات إلا أنها تعبر عن منحرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي من جهة وفي تاريخ المؤسسة من جهة ثانية.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

هـ - المؤسسة الصناعية الآلية: ظهرت في بداية القرن التاسع عشر بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي، واتساع السوق أكثر فأكثر وقد أرجع الاقتصاديون ظهورها إلى:  
- الاستعمال الواسع للمياه والطاقة.

- التكاليف التي ساعدت على تطور الفبركة والسيطرة على أشكال الإنتاج.  
- مراقبة الآلات والطرق الحديثة في الصناعة.

ومن جهة أخرى لا يمكن الإغفال عن ظهور المؤسسة الآلية وتطورها ضمن الحركة التاريخية، النظام الرأسمالي الذي كانت انطلاقته من القرن السادس عشر بعد انفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية.

- ظهور وتكوين شركات تجارية ومالية مثل بنك أمستردام المركزي 1608 .  
- ظهور التقنيات بشكل واسع - الثورة الفكرية -  
- الإصلاحات الزراعية والنمو الديموغرافي.

- التكتلات والشركات متعددة الجنسيات: التكتلات الاقتصادية والاحتكارية: اتجهت المؤسسات الاقتصادية لتتجمع في التكتلات والاحتكارات للصمود أما المنافسة، أهمها:

- الكارتل: وهي تركز عدد من المؤسسات من نفس القطاع على تحديد الأسعار وتوزيع الأسواق فيما بينها، هذا النوع ظهر في نهاية القرن التاسع عشر في ألمانيا 1873 وأهمها نقابة الفحم 1893 .

- التروست: هي اندماج عدد من المؤسسات على أن تفقد استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية والمعنوية وتنشأ من خلال اندماج أكثر من مؤسسة أو شراء أحدهما للآخر.

- الشركات متعددة الجنسيات: ويطلق مصطلح متعدد الجنسيات على المؤسسات التي تقوم بأعمالها بشكل مباشر في أكثر من بلدين ومن الأسباب التي أدت إلى نشوئها:

- حصولها على إمكانية التحكم في الطاقة وقوة العمل والاقتراب من الأسواق الخارجية وكذا الوقوف في وجه المنافسين، حيث أن تناول موضوع القرارات يتطلب الدقة نظراً لتشعبه.<sup>1</sup>

والقرارات عديدة يتم التمييز فيها حسب عدة معايير كالمدة ودرجة الأهمية الإستراتيجية، وقد ارتبط اتخاذ القرارات بالمؤسسات الفردية والخاصة لما يمثله من حجم المسؤولية على المسير.<sup>2</sup>

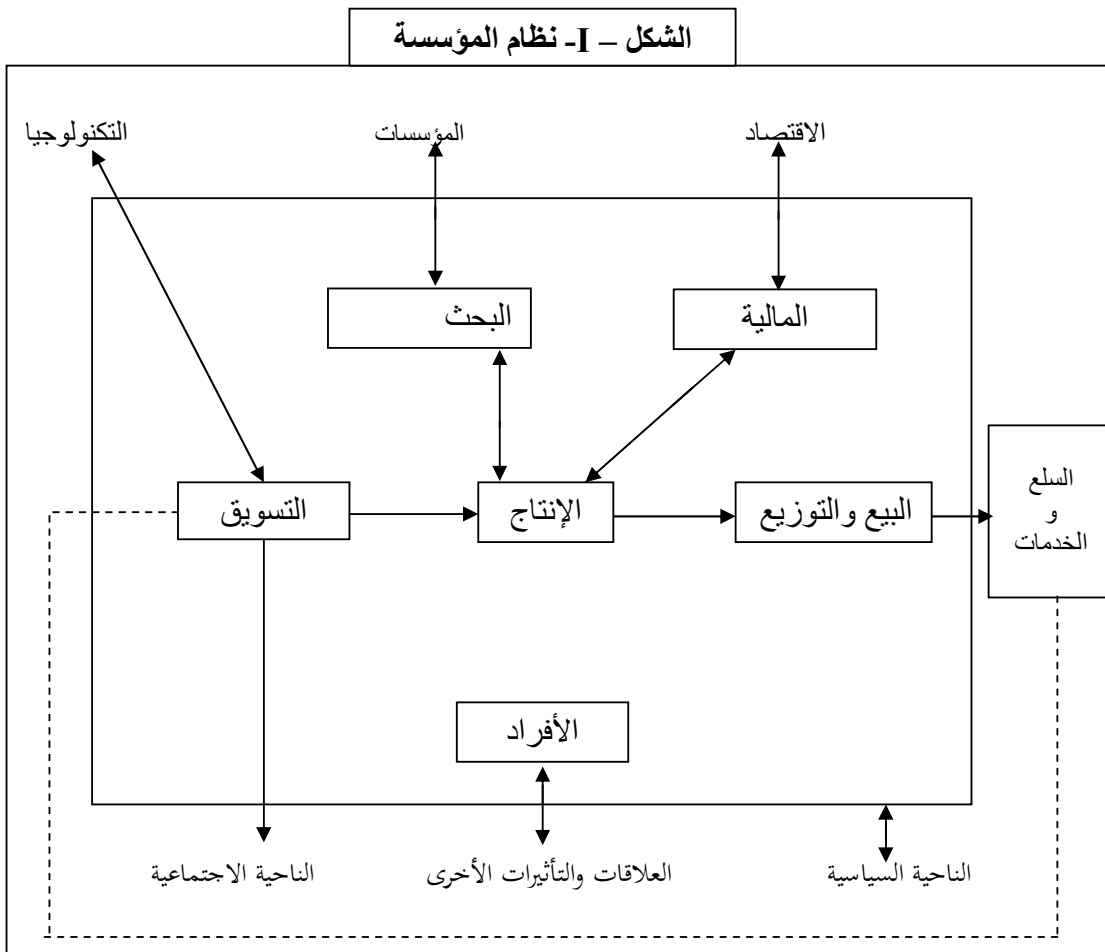
<sup>1</sup> - عبد الرزاق حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1992، ص25 .

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 16 .

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

وللمؤسسة نظام موضح في الشكل رقم (9) :

والشكل التالي يوضح نظام المؤسسة:<sup>1</sup>



<sup>1</sup>- Claudio Benedetti, « Introduction a La gestion des opérations » (CANADA Edition Etude vivantes, 1991) P : 19.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

### سابعاً: أنواع المؤسسات الاقتصادية :

يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معايير مختلفة من بينها قطاع النشاط، الحجم الشكل القانوني، طبيعة الملكية و حسب الطابع الاقتصادي.

<sup>1</sup> - **حساب القطاع:** هذا التصنيف مفيد على المستوى المحلي أو الاقتصادي الكلي من هذا النوع من التصنيف يمكن التمييز بين القطاع و الفروع حيث أن المؤسسة تصنف إلى ثلاث قطاعات أساسية و هي:

أ- **القطاع الأول:** و يضم المؤسسات التي لها علاقة متينة مع الطبيعة مثل: المؤسسات الاستخراجية و الزراعية و آلات الصيد البحري.

ب- **القطاع الثاني:** و يعتبر تابع للقطاع الأول و الذي هو قطاع المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي و كذلك المؤسسات التابعة للبناء و الأشغال العمومية. ( بنايات خفيفة و ثقيلة)

ج- **القطاع الثالث:** و هو قطاع تابع للقطاع الأول و الثاني حيث أنه يضم مؤسسات التوزيع و التسويق و مؤسسات النقل بمختلف أنواعها و التأمين و البنوك.

وقد رأى بعض الاقتصاديون ظهور قطاع رابع في البلدان المتقدمة و الذي يشمل الاتصالات بمختلف أنواعها و كذا الإعلام الآلي.

2- **حسب الحجم:** حسب هذا المعيار هناك عدة تصنيفات و عادة تصنف المؤسسات حسب عدد العمال و هي: <sup>2</sup>

- **المؤسسات الصغيرة:** يتراوح عدد عمالها ما بين (1 إلى 10) و تعود ملكيتها غالباً لشخص واحد أو العائلة و تتمثل في المؤسسات الزراعية و التجارية و الإنتاج الحرفي.

- **المؤسسة المتوسطة:** و يتراوح عدد عمالها (10-500) و هي نشيطة و فعالة في أغلب الأحيان و تتميز بالابتكار و الإبداع في نشاطها الإنتاجي و تساعد السلطات في الانتشار و الترقية.

<sup>1</sup> - عمر صخري، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - مليكة زغيب، أدوات التحليل المالي في المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير سنة، 1997، ص 8 .

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

- **المؤسسات الكبيرة:** و هي المؤسسات الضخمة أي الجمع الوطني و تستخدم عددا من العمال يكون كبير و كذلك الموارد المالية الضخمة و تعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الأشخاص.

3- **حسب الشكل القانوني:** تصنف حسب هذا الشكل تبعا لعدد من الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها أو حسب الخط الذي يتم حسب هذا التوظيف و عادة تصنف المؤسسات إلى مؤسسات الأشخاص و مؤسسات الأموال.

- **شركات الأشخاص:** مثل المؤسسات الفردية - شركات التضامن - و شركة التوصية البسيطة.

- **شركة الأموال:** مثل الشركات ذات مسؤولية محدودة (SARL) و شركة الأسهم و التوصية بالأسهم.

4- **حسب طبيعة الملكية:** تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى من تعود له الملكية وهي:<sup>1</sup>

- **المؤسسة الخاصة:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أي هم الذين يتحكمون فيها دون تدخل الدولة.

- **المؤسسة العامة:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجهات المحلية حيث تقوم الدولة بإنشاء تلك المؤسسات لعدة أسباب منها:

- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

- تأمين المؤسسات التي هي ملكا للأجانب و الأشخاص غير وطنيين أثناء الاحتلال.

- **المؤسسات المختلفة:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة أو القطاع الخاص

و نذكر على سبيل المثال فرع شركة سوناطراك و التي تشترك فيها مع بعض المؤسسات الأجنبية.<sup>2</sup>

5- **حسب طبيعة النشاط الاقتصادي:** تصنف المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار إلى عدة

أنواع أهمها:<sup>1</sup>

- **المؤسسة الصناعية:** وهي ذات طابع إنتاجي حيث تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي

تدرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد و الصلب أو في الصناعات الخفيفة كالغزل و النسيج.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، دار الجامعة، بيروت، 1999، ص 21.

<sup>2</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 30-31.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

- المؤسسة التجارية : و تهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعمليتي الشراء و البيع دون أدنى تحويل و من أمثله نذكر المساحات الكبرى و الأروقة.
- المؤسسات الفلاحية : و هي مؤسساتهم بزيادة إنتاجية الأرض و استصلاحها حيث تقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج و هي : النباتي الحيواني و السمكي.
- المؤسسات المالية: و هي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة كمؤسسة النقل و البريد و المواصلات و المؤسسات الجامعية و يقوم هذا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات و هي: الخدمات الصغيرة، الخصوصية و خدمات التوزيع.

### ثامنا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

- للمؤسسة عدة خصائص تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>
- قيام المؤسسة بأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها والمتمثلة في الإنتاج.
- يصعب على المؤسسة خدمة السوق كله، لذلك تقوم بتجزئة السوق أين تكون لها قدرة تنافسية.
- ملائمة المؤسسة للبيئة التي هي موجودة فيها واستجابتها لها.
- للمؤسسة شخصية قانونية من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات ومن حيث واجباتها ومسئولياتها.
- وجود المستهلك الفعلي أو المتوقع، لذلك يتعين عليها التقرب أكثر من هذا الأخير بهدف زيادة قدرتها الإنتاجية.
- خاصية الهيكلية المتطورة والملائمة: عبارة عن المخطط الذي يرمز للهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يبين لنا مختلف المديرات والمصالح الموجودة بالمؤسسة الاقتصادية.
- اللجوء إلى تكنولوجيا المعلوماتية.
- كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة، كالبقاء مدة أطول على مستوى السوق وتحقيق الأرباح.

<sup>1</sup> - عمر صخري، مرجع سابق، ص 25-26.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

### تاسعا: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية

تباينت آراء المفكرين حول أهداف المؤسسة، فمنهم من يرى أن هناك هدف واحد يتمثل في تعظيم الربح، بينما يقر البعض الآخر بتعدد الأهداف. ففي هذا المجال نقول أنه ليس مهما الإقرار بوجود هدف واحد للمؤسسة أو عدة أهداف بل الأهم هو الأخذ بعين الاعتبار المكان والزمان الذي توجد فيه المؤسسة محل الدراسة من حيث أهدافها. بمعنى يمكن أن نجد مؤسسة أو مؤسسات لها عدة أهداف وليس هدف واحد لأنها وجدت في السبعينات وكانت مهمتها تحقيق مخططات التنمية. وهذه الأخيرة تتضمن أهدافا اقتصادية واجتماعية، إذ أن أهدافها تتعلق بأهداف المجتمع.<sup>1</sup>

يمكن جمع أهداف المؤسسات الاقتصادية في النقاط التالية:

### 1-9 أهداف المؤسسة الاقتصادية

#### 1-1-9 الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

👉 **تحقيق الربح** : إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، وقبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد الديون، توزيع الأرباح على الشركاء، أو تكوين المؤونات لتغطية الخسائر أو أعباء غير محتملة. لذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا .

👉 **تحقيق متطلبات المجتمع**: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي، الجهوي، الوطني أو الدولي.

<sup>1</sup> - عمر صخري، مرجع سابق، ص2.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت، تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح، وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة، حيث يعتبر الأولى وسيلة لاستمرار نشاطها وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة وإضافية.<sup>1</sup>

👉 **عقلنة الإنتاج**: تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة لإنتاج تشكيلة من المنتجات مستخدمة الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية، والهدف من ذلك هو تعظيم الإنتاج الذي يمكن تصريفه، وتخفيض التكاليف في أي مستوى بالمؤسسة، بحيث يكون الهدف إيجاد نفورات داخلية وخارجية واستنفاذاها .

ففي حالة الانقطاع في التمويل تلجأ المؤسسة للمخزون، وعند وجود مخزون آمن غير كافي أو انعدام المخزون تتوقف المؤسسة عن الإنتاج لكنها تبقى تتحمل مجموعة من التكاليف "دفع الإيجار ، الأملاك، تأمين الأجور،... الخ" التي تسبب عجز داخلي. وفي حالة عدم وجود مخزون المخرجات لتغطية السوق، يتحول الانقطاع الداخلي إلى انقطاع خارجي.<sup>2</sup>

### 2-1-9 الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف العامة للمؤسسة، الأهداف الاجتماعية، التي تتمثل فيما يلي:

👉 **ضمان مستوى مقبول من الأجور**: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور يتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة، طبيعة النظام الاقتصادي، مستوى المعيشة للمجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة. وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

👉 **إقامة أنماط استهلاكية معينة**: تقوم المؤسسة الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتوجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة سابقا.

<sup>1</sup>-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص19 .

<sup>2</sup>- نور الدين موساوي، واقع الاقتراض المصرفي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2004/2003 ، ص43 .

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

👉 **توفير التأمينات والمرافق للعمال**: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات، مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد. كما أنها تخصص مساكن سواء الوظيفية منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم "ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية" بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك أو المطاعم... الخ .

### 9-1-3 الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة دورا هاما في الميدان التكنولوجي:

👉 **البحث والتنمية** : تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة من خلال عمليات البحث والتطوير، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها .

كما أن المؤسسة تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي ، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة "للدولة" المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات، والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي .

### 9-2 وظائف المؤسسة:

مع التوسع والتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية وكذا الأبحاث في مجال إدارة وتسيير المؤسسة، أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة، فقد ظهرت عدة اقتراحات في ما يتعلق بالوظائف في المؤسسة، منها ما يجمع بعضها منها في نفس الوظيفة، ومنها ما يضيف أخرى، وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات إلى عدد آخر من الوظائف.

### 9-2-1 الوظيفة التجارية

تعتبر من أهم الوظائف فالمؤسسة تتشكل من الأقسام والورشات التي تتغير من حيث الكم والحجم ، حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

وتهتم الوظيفة التجارية بحسن التدبير في استخدام القدرة المتاحة، بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

### 9-2-2 الوظيفة التموينية.<sup>1</sup>

إن عملية التمويل تعتبر العملية الأساسية لسير عملية الإنتاج وتتكون من عمليتين متكاملتين : الأولى في عملية الشراء والآخر في عملية تسيير المخزون، فالأولى تتم في السوق الداخلية أو الخارجية، غير أن المشتريات التي يتم اقتناؤها من الخارج تمثل أكبر جزء من عمليات الشراء التي تتم على نطاق المؤسسة، أما عملية تسيير المخزون فتعتبر من أهم العمليات التسيير الحسن للعملية وهو يمثل حلقة وصل بين التمويل وعملية الإنتاج وعملية التسويق.

### 9-2-3 وظيفة الصيانة:

تعتبر عامل رئيسي لضمان صيانة الآلات والاستفادة من سير عملية الامتلاك وإطالة عمر الآلات وعليه استمرار العملية الإنتاجية، والملاحظ هنا على العموم هو عدم قدرة الكفاءة الوطنية على التحكم في تسيير معادتها حيث نجد المؤسسات الوطنية تعاني من تعطيل كبير، وهذا راجع إلى ندرة الخبرة الفنية ، وكذلك عدم علم المسيرين لهذه الآلات عند عطبها وبالتالي بعض التعطلات تستلزم مهارة كبيرة، إن التكنولوجيا المالية تتطلب صيانة خاصة لتحقيق أقصى استغلال لها، لأن المشاريع الاستثمارية لا يمكنها أن تحقق عتبة مردودية إلا بضمان صيانة جيدة للأصول.

### 9-2-4 الوظيفة التسويقية:

تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات، ومن أجل معالجتها في أسرع وقت، لتمكن منه تعظيم الربح أي رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع والخدمات المنتجة ويحاول المسؤولين على نطاق المؤسسة معرفة السوق، المتعاملين وقنوات التوزيع لأسعار منافسة، من خلال تحليل هذه المعطيات تستطيع أن تصنع التنبؤات الصحيحة التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق، لهذا الغرض بالذات تم إنشاء عدد من المؤسسات التي تقوم بعملية التوزيع، وهذا بتحقيق توزيعا عادلا للمنتوجات على الصعيد الوطني.

<sup>1</sup> - ليلي قطاف، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، 1998، ص 6.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

### 9-2-5 الوظيفة الإدارية:

تهتم المؤسسة بعملية التسيير وذلك لمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة لضمان السير الحسن لها، ومن أجل بلوغ هذا المبتغى نظم التسيير والتنظيم المتبعة داخل المؤسسة وهي تشمل ما يلي:

التمويل، البيع، التنظيم العلمي للعمل، مراقبة التسيير وبصفة عامة نجد أن التنظيم يمثل أحد العناصر المكونة للتسيير فهو يأتي بعد رسم الخطة أي إجراء عملية التخطيط وذلك بهدف تحقيق هدف، ومن أجل تحقيقه لا بد من القيام باستهلاك مواد وتجهيزات وباستهلاك قدرات إنسانية (فكرية وجسدية) ، والهدف من هذا الاستهلاك هو الحصول على أكبر مردود ممكن اعتمادا على التنظيم السليم، كما أشار إليه الأستاذ أحمد طرطار<sup>1</sup> تتجلى عمليات التقييم والتدقيق والتصحيح والمراقبة بصورة دورية ومستمرة في مواكبة إدارية منتظمة الأهداف المتوخاة من طرف المؤسسة، أو الوحدة الإنتاجية والمسطر عبر الزمان كترجمة الإمكانيات وكذلك الأعمال المنجزة المنفذة ضمن الآجال المحدد في الخطة أو البرنامج المستهدف تحقيقه لكي يتسنى لها اتخاذ القرار الملائم المنسجم مع ظروف وملازمات محيطها والمستتبط من تلك الإمكانيات المعبر عنها فالرقابة على الأداء أو ما يسمى بمراقبة التسيير، وهي عبارة عن نظام متكامل من الإجراءات والأدوات الإدارية التي تهدف إلى إيجاد التناسق والتناسب بين مجموع الأهداف المسطرة عبر الإجراءات المختلفة للمؤسسة<sup>1</sup>.

فبذلك نجد أن أي مؤسسة تعتمد على الوظائف التالية: الإنتاج، البيع، والتمويل.

### 9-2-6 الوظيفة التمويلية :

تعتبر الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من وظائف المشروع دون توفر الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية.

كما أنها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تسددها والأغراض التي ستوجه لها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الانسجام الحكيم والعقلاني للأموال.

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، ص 109.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص الآن إلى أن صورة المؤسسة كما يراها الجمهور لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي يأتي في مقدمتها إرضاء الجمهور الذي تقدم له منتجاتها وخدماتها لتحافظ عليه من جهة، ولتكسب جمهوراً أوسع من جهة أخرى ، وأيضاً لتتمكن من الصمود في وجه المنافسة، لذلك ينبغي على المؤسسة معرفة الانطباع أو الصورة التي يحملها عنها هذا الجمهور، ومن ثمة تعمل على تحسينها من خلال تغيير ما يحتاج إلى تغيير و تعديل ما يحتاج إلى تعديل وتحسين صورة المؤسسة وترقيتها إذ يعتبر جزء من مهام الاتصال التنظيمي الذي يسعى إلى التعريف بالمؤسسة وخلق الانطباع الجيد عنها وكسب ثقة الجمهور ليرسم معالم إيجابية عن المؤسسة باستعمال وسائل الاتصال المختلفة .

الإطار التطبيقي

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الدراسة الميدانية لمؤسسة TECHNO بالجزائر العاصمة

\* أولا: تحليل نتائج الاستبيان

\* ثانيا: مناقشة فروض الدراسة

\* ثالثا: الاستنتاجات العامة للدراسة

\* رابعا: التوصيات والاقتراحات

الخاتمة

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإطار التطبيقي للدراسة

- تمهيد:

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى تقديم تحليل النتائج ميدان الدراسة حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة الميدانية الجمهور الداخلي لمؤسسة TECHNO ، وبعدها تم جمع الاستبيان لنقوم بعملية تحليل نتائج الاستبيان من قراءة أولية له، حيث تُوصلنا إلى معرفة مدى توافقها مع فرضيات الدراسة لنخلص إلى نتائج النهائية مع تقديم بعض التوصيات لتساعد بعض الباحثين في هذا الموضوع.

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً: تحليل نتائج الاستبيان

البيانات الشخصية لمجتمع البحث وخصائصه

بعد عملية ترقيم الاستمارات من 01 إلى 20 وتميزها قمنا بإدخال البيانات في الحاسوب. من خلال فحص البيانات نستطيع تقديم صورة عن خصائص مجتمع البحث وفق المتغيرات الديمغرافية ، وهذا على النحو التالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%100	20	ذكر
%00	00	أنثى
%100	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 01: أن نسبة الذكور تقدر %100 أما نسبة الإناث منعدمة تماماً % 0 من خلال طبيعة نشاط المؤسسة الذي تعتمد فيه بنسبة كبيرة على الجنس الذكري وهذا لا ينفي وجود العنصر الأنثوي في بعض المهام الموكلة إليهم كالمسكرتاريا مثلاً، وهذا ما لاحظناه جلياً خلال زيارتنا للمؤسسة.

جدول (2) يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%35	7	من 20 إلى 30 سنة
%60	12	من 31 إلى 40 سنة
%5	1	41 سنة فما فوق
%100	20	المجموع

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

يتبين من خلال الجدول رقم 2 نلاحظ أن أكبر نسبة الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة تتراوح أعمارهم من فئة 31-40 سنة بنسبة 60% تليها فئة السن من 20-30 سنة بنسبة 35% وفئة السن 41 سنة فما فوق بنسبة 5% وهي الفئة القليلة من الذين يشتغلون داخل المؤسسة.

يتبين لنا من النتائج المتحصل عليها حسب السن أن هناك اختلافات عمرية تتراوح ما بين فئة 31-40 سنة بنسبة 60% مما يلاحظ بأنها الفئة الأكبر التي تعمل داخل المؤسسة تليها فئة السن 20-30 سنة بنسبة 35% والذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة فما فوق هم الفئة القليلة من الذين يشتغلون داخل المؤسسة وهذا راجع إلى التغيرات التي طرأت على المؤسسات بتشغيل وتدعيم الشباب لتغيير وتطوير والخروج من النظرات التقليدية التي كانت سائدة في السنوات الماضية واستغلال طاقات الشباب لتطوير المنظمات العملية من خلال الأفكار الإبداعية.

جدول (3) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
15%	3	متوسط
70%	14	ثانوي
15%	3	جامعي
100%	20	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، نجد أن غالبية العمال متحصلون على مستوى التعليم الثانوي بنسبة 70%، بينما العمال الحاصلين على المستوى التعليمي الجامعي والمتوسط بنسبة 15% لكلا المستويين، بينما المستوى الابتدائي نسبتها منعدمة 0%.

بعد الإطلاع على النتائج المتحصل عليها بحسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن أكبر نسبة وجدناها من خلال العمال المستجوبين هم من المستوى الثانوي بنسبة 70%، حيث أن المؤسسة لا تولي أهمية بالغة للمستوى التعليمي بقدر ما تراعي الكفاءة والخبرة لدى عمالها، أما نسبة 15% تمثل العاملين الحاصلين على الشهادات الجامعية لاعتماد المؤسسة عليهم في بعض المهام التي تتطلب ذوي

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

الاختصاص، وبالنسبة للمستوى المتوسط والذي نسبته 15% وهي نسبة مماثلة لنسبة المستوى الجامعي وهذا ما يفسر عدم اعتماد المؤسسة على ذوي الشهادات بصفة كبيرة لكونها مؤسسة خاصة .

جدول (4) يوضح توزيع العينة حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
15 %	3	إطار سامي
55 %	11	موظف
30 %	6	إطار
100 %	20	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي في المؤسسة حيث نجد أن 55 % من المبحوثين موظفين و 30% منهم إطارات، بينما الإطارات السامية تمثل بـ 15%. نلاحظ أن نسبة الموظفين مرتفعة تقدر بـ 55 % لكونهم عمال تنفيذيون، بينما الإطارات يمثلون 30% إذ يقومون بتوزيع الأعمال ومتابعتها، أما الإطارات السامية الممثلون بأقل نسبة 15% لأنهم يقومون بإدارة المؤسسة وتسييرها.

جدول رقم (5) توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الأقدمية
60 %	12	من 1 إلى 5 سنوات
30%	6	من 6 إلى 10 سنوات
10 %	2	من 11 إلى 15 سنة
0%	0	من 16 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

يتبين لنا من خلال هذا التوزيع أن النسبة 60% هي الأكبر لسنوات الأقدمية والمحددة من 1 إلى 5 سنوات تاليها 30% لسنوات الأقدمية والمحددة من 6 إلى 10 سنوات، ثم 10% لسنوات الأقدمية من 11 إلى 15 سنة.

يتضح من الجدول أعلاه أن سنوات الأقدمية تختلف من موظف لآخر حسب مدة عمله في المؤسسة، فنجد أن أعلى نسبة ممثلة بـ 60% للسنوات الأقدمية ومحددة من 1-5 سنوات هذا ما يدل على أن المؤسسة توفر فرصا للتوظيف لاستقطاب فئات شبانية كفئة، أما نسبة 30% والمحددة من 6-10 سنوات لأن المؤسسة تسعى للمحافظة على هذه الفئة لخبرتهم المكتسبة خلال سنوات العمل، وتمثل نسبة 10% سنوات الأقدمية المحددة من 11-15 سنة، وهذه النسبة تعتبر قليلة مقارنة بسببقاتها، لكون المؤسسة تعتمد على الطاقات الشبانية لتجديد ومواكبة التطورات. وأما أصحاب الخبرة من 16 فما فوق فنسبتهم 0% وهذا متوقع لكون المؤسسة لم تتجاوز عقدها الثاني من الزمن.

### جدول رقم (6) يوضح توزيع العينة حسب المديرية التابعة لها:

النسبة المئوية	التكرارات	المصالح
25%	5	التسويق
25%	5	محاسبة مالية
20%	4	معلوماتية
30%	6	موارد بشرية
100%	20	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن 30% من نسبة المبحوثين تابعين لمديرية الموارد البشرية، بينما 25% يمثلون قسم التسويق، كما تمثل أيضا مصلحة المحاسبة المالية، و20% من أفراد العينة يمثلون مصلحة المعلوماتية.

نلاحظ أن أفراد العينة موزعين على أقسام ومصالح مختلفة وهذا ما يعطي لنتائج الدراسة مصداقية نتيجة لتنوع مهام المستجوبين. من خلال استجواب مسؤول التسويق، بين لنا أن المهام الرئيسية له تتمثل

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

في مهام قبلية كدراسة السوق و اقتراحات السعر، ومهام خلال التسويق كالدعاية والإشهار، ومهام بعدية كالتكوين والرد على الانشغالات.

المحور الأول: زيادات الكفاءة والخبرة لدى عمال مؤسسة TECHNO يساهم في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة

جدول رقم (7): يوضح توزيع العينة حسب طبيعة المنصب

النسبة	التكرارات	طبيعة المنصب
% 85	17	نعم
% 15	3	لا
% 100	20	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 85% من العمال المستجوبين أن تخصصهم يتوافق مع المنصب الذي يشغلونه، بينما نسبة 15% لا يرون أن تخصصهم يتوافق مع المنصب الذي يشغلونه. من خلال إطلاع على الجدول نجد أن المؤسسة تعتمد على تعيين العمال على أساس التخصص المتحصل عليه وهذا ما تقره النسب المتحصل عليها من خلال العمال المستجوبين .

جدول رقم (8): يوضح مدى إلمام العمال بالمعلومات التنظيمية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	معلومات عن الأمور التنظيمية
%90	18	نعم
% 10	2	لا
% 100	20	المجموع

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

يوضح الجدول رقم 8: أن نسبة 90% من العمال يرون أن لهم معلومات كافية عن الأمور التنظيمية داخل المؤسسة، بينما نسبة 10% منهم يرون أن ليست لديهم معلومات كافية عن الأمور التنظيمية داخل المؤسسة.

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العمال المستجوبين لديهم معلومات كافية عن الأمور التنظيمية داخل المؤسسة بأكثر نسبة، وهذا ما يبين مدى احتكاك الإدارة بالعاملين ومن خلال منحهم المعلومات اللازمة، وهذا مما أدى إلى خلق علاقة وطيدة بين العاملين و الإدارة، وهذا ما يجب على المؤسسات اليوم أن تقوم بإعطاء الأولوية للعامل باعتباره المحور الأساسي في بناء الصورة عن المؤسسات، بينما نجد نسبة قليلة ليست لديهم معلومات كافية عن الأمور التنظيمية داخل المؤسسة وهذا راجع إلى عدم احتكاك هؤلاء بالإدارة وعدم أهميتهم لمعرفة الأمور التنظيمية .

### يتضمن الجدول رقم (9) يوضح مدى تكوين المؤسسة لعمالها

البيانات	التكرارات	النسبة
نعم	12	60 %
لا	8	40 %
المجموع	20	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من العمال تلقوا تكوينهم من طرف المؤسسة مقارنة بنسبة 40% من العمال الذين لم يتلقوا تكويننا من قبل المؤسسة من خلال ملاحظتنا لبيانات الجدول وجدنا أن أغلبية العمال المستجوبين أنهم تلقوا تكويننا من قبل المؤسسة هذا ما يجعل المؤسسة تعمل على تطوير ومواكبة التكنولوجيات وكذلك تحسين أداء عملهم مقارنة بالذين لم يتلقوا تكويننا. لم تكتفي المؤسسة بتوفير فرصا للتكوين لعمالها فقط بل تعدى ذلك إلى الجمهور الخارجي كتنظيمها دورات تكوينية لفائدة الأساتذة ومفتشي التربية في عدة مجالات مثل استعمال الآلة الحاسبة العلمية والبيانية (من خلال المقابلة)

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (10) يبين أسلوب التكوين المناسب

النسبة	التكرار	الفئات
5 %	1	نظري
25 %	5	تطبيقي
70 %	14	كلاهما
100 %	20	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% من العمال يرون أن الأسلوب المناسب لاكتساب هو النظري والتطبيقي معاً، بينما نسبة 25% من العمال يرون أن الأسلوب المناسب هو التطبيقي، ونسبة 5% يرون أن الأسلوب المناسب لاكتساب الكفاءة والخبرة هو النظري.

بعد الاطلاع على النتائج المتحصل عليها، يتضح لنا أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن الأسلوب المناسب لاكتساب الكفاءة والخبرة هو النظري و التطبيقي معاً، لأنه لا يمكن فصلهما عن بعضهم البعض باعتبارهم أحدهم يكمل الآخر لان هناك أعمال تتطلب التطبيقي والنظري معاً ، وهذا على حساب العمال المستجوبين مما يساهم في زيادة الكفاءة وتحسين صورة المؤسسة، بينما نسبة 25% من العمال يرون أن الأسلوب المناسب هو التطبيقي، لأن المؤسسات أصبحت اليوم تعتمد على معدات وآلات تتطلب العمل التطبيقي أكثر منه نظري ونسبة 5% يرون أن الأسلوب المناسب هو النظري ربما يعود ذلك لرغبتهم في الحصول على المعلومات الأكاديمية المتعلقة بمجال عملهم .

جدول رقم (11) يبين على أي أساس يتم توظيف العمال

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات
40 %	8	الشهادة
60 %	12	الخبرة والكفاءة
0 %	0	مسابقات التوظيف
100 %	20	المجموع

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

يتبين من خلال الجدول رقم 10 أن 60% من العمال يتم توظيفهم على أساس الخبرة والكفاءة، بينما 40% منهم يتم توظيفهم على أساس الشهادة، ونجد أن التوظيف على أساس مسابقة التوظيف نسبتها 0%.

ما نلاحظه من خلال الجدول المذكور أعلاه أن المؤسسة تعتمد في توظيفها للعمال على الخبرة والكفاءة، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة في استقطاب ذوي الكفاءات، بغض النظر عن مستواهم التعليمي، وتعتمد بنسبة أقل على حاملي الشهادات لبعض المهام التي تتطلب توظيف أصحاب الاختصاص، أما نسبة المسابقات منعدمة وذلك لكون المؤسسة خاصة وليست حكومية.

جدول رقم (12) يبين ما مدى فاعلية معيار الكفاءة والخبرة في بناء صورة حسنة

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	18	90 %
لا	2	10 %
المجموع	20	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 90% من العمال المستجوبين يرون أن معيار الكفاءة والخبرة يساهم في بناء الصورة الحسنة لدى الزبون، بينما نسبة 10% من العمال لا يرون أن معيار الخبرة والكفاءة يساهم في بناء صورة حسنة للمؤسسة .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 11 أن أغلب العمال المستجوبين يقرون بمعيار الكفاءة والخبرة لأن نجاح المؤسسة مرتبط بوجود كفاءات فاعلة مؤهلة تساهم بشكل كبير في بناء العلاقة والثقة بينها وبين جماهيرها مما يحقق سمعة جيدة عن المؤسسة، بينما 10 % من العمال لا يرون أن معيار الخبرة والكفاءة يساهم في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة، وهذا لأسباب عدة منها عدم تفهم ونقص الوعي لدى بعض الزبائن .

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

المحور الثاني: تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يساهم في توطيد العلاقات بين الجمهور الداخلي ويعطيها صورة حسنة

جدول رقم (13) يوضح الوسيلة المناسبة للتواصل داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	البيانات
15 %	3	لوحة الإعلانات
20 %	4	الاجتماعات
35 %	7	الهاتف أو SMS
25 %	5	Email
5 %	1	صفحات التواصل الاجتماعي
100 %	20	المجموع

ما نلاحظه في هذا الجدول أن نسبة 35% من العمال يرون أن الهاتف أو SMS هي الوسيلة الأنسب لتواصل داخل المؤسسة، بينما 25% من العمال يرون أن Email هي الوسيلة الملائمة للتواصل داخل المؤسسة، أما الاجتماعات بنسبة 20%، وتليها لوحة الإعلانات بنسبة 15%، بينما صفحات التواصل الاجتماعي بأقل نسبة 5% .

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد على الهاتف و Email مقارنة بوسائل الأخرى وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب استخدام تكنولوجيا حديثة تساهم في تبليغ المستجندات التي تطرأ على إدارة المؤسسة بأسرع وقت ممكن، ودليل ذلك طريقة توزيعنا للاستبيانات تمت عن طريق Email، بينما تستخدم الاجتماعات والإعلانات لبقية الأمور التنظيمية الأخرى.

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (14) : يوضح مدى استخدام المؤسسة للوسائل الاتصالية المناسبة للاتصال بعمالها

النسبة	التكرار	البيانات
85 %	17	نعم
15 %	3	لا
100 %	20	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 85% من الباحثين أن مؤسسة TECHNO تستعمل الوسائل الاتصالية المناسبة في الاتصال بهم لإعلامهم عن المستجدات التي تطرأ على المؤسسة ، بينما نسبة 15% لا يرون أن الوسائل المستخدمة للاتصال بهم مناسبة .  
يتبين لنا من هذا الجدول أن المؤسسة تستخدم الوسائل الاتصالية المناسبة للاتصال بعمالها ، وذلك ما يقره الباحثين بنسبة كبيرة، بينما البعض منهم يراها غير مناسبة، ربما يعود ذلك لعدم ملائمة تلك الوسائل لنشاطاتهم .

جدول رقم (15) يبين العلاقة التي تجمع الموظفين في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات
15 %	03	علاقة عمل
70 %	14	علاقة زمالة ومودة
15 %	3	علاقة صداقة
100 %	20	المجموع

جدول رقم (15): يتضح من خلال الجدول أن نسبة 70% من الباحثين يرون أن هناك علاقة مودة وزمالة تجمعهم، بينما نسبة 15% من العمال يرون أن طبيعة العلاقة التي تربطهم بالموظفين هي علاقة عمل، بينما الذين تربطهم علاقة صداقة بنسبة 15% كذلك.

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

يتضح لنا أن أغلب العمال تربطهم علاقة مودة وزمالة وهذا ما يفسر لنا طبيعة المناخ الحيوي السائد في المؤسسة والأريحية التي يتمتع بها أفراد التنظيم وما لاحظناه خلال تواجدها في المؤسسة يؤكد ذلك، وبنسبة أقل للذين تجمعهم علاقة عمل في إطار الأعمال والمهام التي يقومون بها، وبنسبة أقل كذلك للذين تجمعهم علاقة صداقة وهذا متوقع لأن غالبا الأصدقاء تفرقهم ظروف العمل.

جدول رقم (16) يبين مدى الاتصال بين العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات
20 %	4	دائما
80 %	16	أحيانا
00 %	0	نادرا
100 %	20	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80% من العمال يرون أنه يتم الاتصال بزملائهم في الأقسام الأخرى أحيانا، 20% منهم يتصلون بزملائهم دائما. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن غالبية العمال يتصلون بزملائهم أحيانا لأنهم لا تجمعهم نفس المهام وأيضا ممكن يعود ذلك للأعمال الموكلة إليهم من طرف الإدارة، بالإضافة إلى الضغط العمل وكثرة الأشغال وهذا ما تفهمه العمال إلى تجنب الاتصال بزملائهم إلا في إطار العمل لعدم التشويش عليهم، كل هذا جعل عملية الاتصال أحيانا ما تكون، أما الذين لا يستغنون عن الاتصال بزملائهم يمكن لضرورة العمل التي تفرض عليهم ذلك.

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (17-1) يوضح تحفيز المؤسسة لعمالها

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	15	75 %
لا	5	25 %
المجموع	20	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 17 أن 75% من العمال يرون بأن المؤسسة تقوم بتحفيزهم ، بينما 5% لا يحظون بالتحفيز من قبل المؤسسة. يتضح لنا من خلال نتائج هذا الجدول أن غالبية العمال أجابوا بنعم وهذا لسياسة التي تنتهجها المؤسسة في تحفيز عمالها وذلك لضمان جودة عالية وكفاءة في الأداء، بينما الذين أجابوا بلا ربما لقلة كفاءتهم وقصور إبداعهم الأدائي اتجاه المؤسسة .

جدول رقم 17-2 يبين نوع التحفيز الذي تقدمه المؤسسة للعمال (الذين أجابوا بنعم)

البيانات	التكرارات	النسبة المئوية
مكافآت مادية ومعنوية	6	40 %
ترقية في المنصب	7	47 %
زيادة في الأجر	2	13 %
المجموع	15	100 %

نلاحظ من الجدول أن نسبة 47% من العمال المستجوبين تم تحفيزهم عن طريق ترقية في المنصب ، أما نسبة 40% تم تحفيزهم عن طريق المكافآت المادية والمعنوية، أما 13% منهم يرون أن نوع التحفيز يكون بزيادة الأجر.

يتبين لنا من الدراسة الإحصائية أن المؤسسة تحرص دائما على تحفيز عمالها من خلال ترقيةهم في المناصب، هذا ما يجعل العمال يسعون جاهدين في إثبات قدراتهم وإبداعهم، كما تعتمد كذلك على

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإطار التطبيقي للدراسة

منحها مكافآت مادية ومعنوية، في مختلف المناسبات، إضافة إلى الزيادة في الأجور كل هذا من أجل خلق روح التنافس بين أفراد التنظيم وضمان جودة المنتج، بل المؤسسة ذهبت أبعد من ذلك إذ لم تكتفي بتحفيز جمهورها الداخلي فحسب بل قامت المؤسسة بتحفيز جمهورها الخارجي من خلال مساهمتها وأنشطتها الخيرية والاجتماعية كل هذا ساهم في ترسيخ شعارها الحالي "العلامة التي تفكر فيكم".

جدول رقم (18) يبين استفادة العمال من المساعدات الخيرية التي تقدمها المؤسسة .

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	7	35 %
لا	13	65 %
المجموع	20	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 65% لم يسبق لهم أن استفادوا من الأعمال الخيرية التي تقوم بها المؤسسة، بينما نسبة 35% من العمال الذين استفادوا من المساعدات الخيرية التي تقدمها المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد معتبر من المستجوبين لم يسبق لهم أن استفادوا من المساعدات الخيرية التي تقوم بها المؤسسة وذلك يمكن أن غالبيتهم يتمتعون بمستوى اقتصادي لا بأس وكذلك للأجور المقبولة التي يتلقونها، إضافة إلى أن المؤسسة تولي اهتمامها بالجمهور الخارجي لكسب ثقته وتأييده وتكوين انطباع إيجابي في أذهانهم، بينما باقي العمال الذين استفادوا من المساعدات الخيرية ، وذلك نظرا لسنوات الأقدمية داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (19) يبين مدى مساهمة نشاطات مؤسسة TECHNO الخيرية والثقافية في تحسين صورتها

النسبة	التكرار	البيانات
90 %	18	نعم
10 %	2	لا
100 %	20	المجموع

يتبين من خلال الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 90% من العمال المستجوبين يرون أن نشاطات مؤسسة TECHNO الخيرية والثقافية تساهم في تحسين صورتها لدى جماهيرها الداخلية والخارجية بينما 10% لا يرون بأنها تؤثر في صورة المؤسسة بالنسبة لهم.

بعد الاطلاع على النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة الأكبر من العمال المستجوبين يرون أن نشاطات مؤسسة TECHNO الخيرية والثقافية تساهم في تحسين صورتها لأنها تقرب أكثر الجمهور الداخلي والخارجي إليها، وهذا ما يلاحظ من خلال إقبال الكبير للزبائن على مؤسستهم، ويتم ذلك من خلال القنوات المتعددة للإشهار والدعاية الداخلية من خلال تكوين المستهلك حول استعمال المنتج وباستخدام الملصقات الإعلانية كما تعتمد على الدعاية الخارجية والتي تتمثل في الوسائل المتنقلة واللوحات الإشهارية الثابتة وعبر وسائل الإعلام المختلفة مثل إشهار الإلكتروني في صفحة واد كنيس ورعاية حصة فن وإبداع لقناة "سميرة". كما تقوم بحملة تلفزيونية حول "المحفظة الصحية" لقناتي الشروق والوطن، بينما العمال الذين يرون أن هاته النشاطات لا تؤثر في صورة المؤسسة حسب وجهة نظرهم باعتبارها غير كافية لتحقيق رضا الجمهور الداخلي وكسب ولاء وتأييد عمالها.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (20) يبين مدى تهنئة وتعزية العمال في مختلف المناسبات

النسبة	التكرار	البيانات
85 %	17	نعم
15 %	3	لا
100 %	20	المجموع

يبين لنا الجدول رقم 21 أن 85% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بتهنئة وتعزية عمالها، إلا أن 15% منهم يقولون بأن المؤسسة لا تساند عمالها في مثل هذه المناسبات. من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن المؤسسة تسعى دائما إلى معرفة كل ما يخص عمالها و لا تفوت مثل هاته الفرص لتوطيد علاقتها أكثر بهم ومشاركتها أفراحهم وأتراحهم، و بالتبع هذا ما يجعل العمال أكثر اعتزازا وثقة بمؤسستهم، غير أن منهم من يرى العكس إلا أنهم بنسبة أقل، يمكن لكبر عدد الموظفين في المؤسسة أين يصعب عليها معرفة كل تفاصيلهم.

جدول رقم (21) يبين تعرف المؤسسة على آراء واقتراحات عمالها ومدى تحقيقها

النسبة	التكرار	البيانات
75 %	15	نعم
25 %	5	لا
100 %	20	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول لأعلاه أن نسبة 75% يرون أن المؤسسة تقوم بالتعرف على آراء واقتراحات عمالها و تعمل على تنفيذها مقارنة بنسبة 25% الذين يرون أن المؤسسة لا تبدي اهتماما لآرائهم واقتراحاتهم.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإطار التطبيقي للدراسة

من النتائج المتحصل عليها نجد أن المؤسسة تولي اهتماما لعمالها وتصغي لآرائهم واقتراحاتهم وتسعى لتحقيقها وهذا ما يقلل من المشاكل، ويجعل العلاقات أكثر انسجاما بين المسيرين والموظفين ، فقليلا منهم يرون عكس ذلك ربما لعدم توافق آرائهم واقتراحاتهم مع أهداف المؤسسة .

### جدول رقم (22) يبين مدى تطبيق المؤسسة مبدأ التشاور مع عمالها

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	12	60 %
لا	8	40 %
المجموع	20	100 %

يوضح الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 60% من العمال يرون إن المؤسسة تقوم بتطبيق مبدأ التشاور معهم، بينما نسبة 40% من العمال يرون أن المؤسسة لا تقوم بتطبيق مبدأ التشاور معهم. تحصلنا على تفسير النتائج التالية إن المؤسسة تعتبر العمل جزء لا يتجزأ من نشاطها باعتباره الركيزة الأساسية في بناء الصورة الجيدة عن المؤسسة، وذلك بتحسسه بالانتماء وإشراكه في وضع اقتراحاته والتعبير عن ما يراه مناسب للمؤسسة، مما يزيد من ولاءه للمؤسسة وبالتالي يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إليها من أجل إنجاح المؤسسة وهذا ما يظهر جليا عند مؤسسة TECHNO حيث يرى معظم العمال أن المؤسسة تقوم بتطبيق مبدأ التشاور معهم، بينما نسبة من العمال يقرون بغياب مبدأ التشاور مما يجعل المؤسسة مهددة بعدة مشاكل تعرقل من مهمتها في المستقبل إذا لم تدرك الأمر.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (23) يوضح : توفير المؤسسة لظروف الملائمة للعمل

النسبة	التكرار	البيانات
95 %	19	نعم
05 %	1	لا
100 %	20	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 23: أن نسبة 95% من العمال أن المؤسسة توفر لهم الظروف الملائمة للعمل بينما نسبة 5% يرون عكس ذلك.

تحصلنا على نتائج التالية من خلال تفسير النتائج نجد أن المؤسسة توفر الظروف الملائمة والمريحة للعمل وذلك من أجل أداء مهامهم بأكمل وجه، حتى يتسنى للعامل ممارسة عمله بإبداع وإتقان، وهذا ما لاحظناه خلال زيارتنا، حيث وجدنا نظاما محكما إداريا يحرص على حماية مكاتب المؤسسة و لا يمكن الدخول إليها إلا بعد إذن مسبق وهذا ما يشعر بالراحة والهدوء حين دخولها.

جدول رقم (1-24) يبين مدى افتخار العمال بالعمل في مؤسسة TECHNO

النسبة	التكرار	البيانات
85 %	17	نعم
15 %	3	لا
100 %	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول المذكور أعلاه إن نسبة 85% يرون أن العمل في مؤسسة TECHNO هو افتخار لهم بينما 15% لا يرون ذلك صحيحا.

## الفصل الرابع ————— الإطار التطبيقي للدراسة

عند ملاحظتنا توصلنا إلى النتائج التالية وجدنا غالبية العمال فخورين بانتمائهم لهذه المؤسسة لما توفره لهم من إمكانيات المادية والمعنوية تساهم في تحسين أدائهم وتحقق لهم الرضي الوظيفي، إضافة إلى اهتمام المؤسسة بجانب الاجتماعي للعمال.

### جدول رقم (24-2) يبين أسباب عدم افتخار العمال بالمؤسسة

النسبة	التكرار	البيانات
67 %	2	سوء المعاملة
33 %	1	الأجر المنخفض
100 %	3	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 25 أن نسبة 67 % من العمال يرجعون عدم افتخارهم بالمؤسسة بسبب سوء المعاملة، بينما نسبة 33% يرون أن السبب الحقيقي وراء ذلك هو الأجر المنخفض. من خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن سبب الرئيسي لعدم افتخارهم بالمؤسسة راجع إلى سوء المعاملة وعدم الاحترام المتبادل والأجر المنخفض مقارنة بالجهود المبذولة من طرف العمال وهي من أهم الأسباب التي تجعل العمال غير راضين بافتخارهم للانتماء إلى المؤسسة، فعلى أصحاب القرار أن يعالجوا مثل هاته الأسباب تجنباً، لأية مشاكل غير متوقعة مثل تسرب العمال وغيرها.

### جدول رقم (25): يوضح مدى نجاح المؤسسة في رسم صورة خاصة بها

النسبة	التكرار	البيانات
95 %	19	نعم
5 %	1	لا
100 %	20	المجموع

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

يتبين لنا من خلال الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 95% من العمال أجابوا بنعم أي أن المؤسسة استطاعت رسم صورة خاصة بها، بينما 5% يرون أن المؤسسة لم توفق في ذلك. بعد الاطلاع على النتائج المتحصل عليها وجدنا أن أكبر نسبة من العاملين يقرون أن مؤسستهم نجحت في رسم صورة جيدة لدى جماهيرها وهذا لما تقدمه من مميزات والتنوع في الخدمات والجودة للمنتجات وكذلك أنشطتها المختلفة الخيرية منها والاجتماعية التي تقدمها لجماهيرها الخارجية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة واعية بأهمية تأثير الصورة الايجابية من خلال رسم إستراتيجية واضحة تهدف إلى بناء علاقة جيدة مع جماهيرها الداخلية والخارجية انطلاقاً من رسالتها حيث تسعى لمتعة التعلم وراحة العمل و إلهام الإبداع، كما تهدف إلى تحقيق القيم التي سطرتها المؤسسة، كالتفاني في خدمة الزبون و الحيوية وسرعة الأداء والكفاءة والتطوير المستمر والعمل الجماعي والتعاون والصرامة والانضباط. كما أكد لنا مسؤول التسويق أثناء مقابله أن الأنشطة الإستراتيجية تتمثل في ثلاث مجالات وهي: لوزم مكتبية، واللوازم المدرسية والفنون الجمالية والإبداعية، كلها مجالات راسخة في أذهان الجمهور لجودتها وأسعارها المعقولة. و لكن هذا لا ينفي وجود بعض النقائص وجب على المؤسسة مراعاتها، وذلك حسب آراء عمالها.

المحور الثالث: غياب اتصال فعال داخل المؤسسة من أكبر العوائق التي تعترض نجاحها:

جدول رقم (26): يبين مدى الصعوبات التي تواجه العامل أثناء أداء عمله

النسبة	التكرار	البيانات
10%	2	نقص التكوين
45%	9	كثرة الأشغال
25%	5	سوء التنظيم
20%	4	غياب الرقابة
100%	20	المجموع

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

يتبين لنا من خلال الجدول المذكور مسبقاً أن نسبة 45 % من العمال يرون أن كثرة الأشغال يشكل عائقاً كبيراً في تأدية المهام، بينما 25 % يرجعون ذلك إلى عامل سوء التنظيم، بينما 20 % يرجعون ذلك إلى غياب الرقابة، بينما 10% يعيقهم نقص التكوين.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن العمال المستجوبين يرون أن هناك صعوبات تواجههم في تأدية مهامهم وذلك لكثرة الأشغال الملاقاة على عاتقهم مما يقلل من مردودية الإنتاج، أضف إلى ذلك أننا وجدنا صعوبات في استجواب عدد أكبر من المبحوثين وهذا ما أدى إلى تضيق عينة البحث، ومن العراقيل أيضاً سوء التنظيم و غياب الرقابة هذا ما يجعل العامل لا يؤدي مهامه بأكمل وجه، وأما نقص التكوين فبنسبة أقل لما يتمتع به العمال من كفاءة والخبرة.

جدول رقم (27): مدى تأثير العوامل النفسية على علاقات العمال في المؤسسة

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
لا	2	10%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 90 % من العمال يقرون أن العوامل النفسية لها تأثير على العلاقات العمال داخل المؤسسة بينما نسبة 10 % لا يرون ذلك التأثير. بعد ملاحظتنا للجدول توصلنا إلى النتائج التالية نجد أن أغلب العمال يؤكدون على أن العوامل النفسية لها تأثير كبير على العمل في تأدية عمله وعلى العلاقة بينه وبين العمال الآخرين داخل المؤسسة ، لأن الإرهاق والقلق و الغضب تجعل العلاقة متوترة فيما بينهم، حيث تفقده التركيز على ممارسة مهامه ، مما يترتب عليه تأثير في انجاز عمله و ينعكس سلباً على تسيير وتنظيم العمل .

## الفصل الرابع ————— الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (28): يوضح أثر غياب التحفيز على معنويات العامل

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
لا	2	10%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 90% من المستجوبين يؤكدون أن غياب التحفيز يؤثر على المعنويات العامل، بينما نسبة 10% يرون أن ذلك ليس بضرورة . نستنتج من خلال الجدول أن غالبية العمال المستجوبين يرون أن غياب التحفيز يؤثر على المعنويات العامل بشكل سلبي، وبالتالي يقلل من روح التنافس بين العاملين ورسم انطباع سيء عن المؤسسة، ومنه يستوجب على المؤسسة أن تولي اهتماما للجانب المعنوي للعامل .

جدول رقم (29): يوضح أثر غياب تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمل

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	17	85%
لا	3	15%
المجموع	20	100%

يتبين لنا من خلال الجدول التالي: أن نسبة 85% يرون أن غياب التكنولوجيا الاتصال الحديثة له عائق في أداء العمل داخل المؤسسة، بينما 15% يرون ذلك غير صحيحا. يتضح لنا من تحليل نتائج الجدول أن لتكنولوجيا الاتصال دور فعال داخل المؤسسة، خاصة في عصرنا الحالي، لما تحققة من اقتصاد للجهد والوقت، وبالتالي انجاز المهام الموكلة للعمال في أوقاتها المحددة ،وهذا ما ساعدنا في توزيع الاستبيانات على المبحوثين واسترجاعها حيث اعتمدنا على وسيلة Email التي وفرت لنا الجهد والوقت.

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (30): يوضح مدى كفاية الوسائل والأساليب المستعملة في بنائها لصورة جيدة في ذهن العمال

النسبة	التكرار	البيانات
65%	13	نعم
35%	7	لا
100%	20	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المذكور أعلاه : أن نسبة 65% يرون أن الوسائل والأساليب المستعملة كافية لبناء صورة جيدة للمؤسسة، أما نسبة 35% يرون أن هاته الوسائل غير كافية في بناء صورة للمؤسسة .

بعد تفسيرنا للجدول نجد أن نسبة 65% من العمال يرون أن المؤسسة تعتمد على الأساليب والوسائل الاتصالية الكافية لبناء صورة المؤسسة وذلك لفاعلية هاته الوسائل وتوفرها لدى غالبية العاملين، مما يجعلهم على اتصال دائم ومستمر، ويتطلعون على معرفة أحدث المستجدات التي تخص بمؤسستهم، كما تحرص المؤسسة أيضا للاتصال بعمالها لإبراز مدى اهتمامها بأموورهم، بينما 35% يرون أن هاته الأساليب والوسائل غير كافية لبناء صورة المؤسسة لدى عمالها، يمكن لعدم وجود مكلف خاص بالاتصالات الداخلية، لكن حديثا تم استحداث منصب جديد يسهر على تفعيل ومتابعة الاتصالات داخل المؤسسة.

جدول رقم (31): يبين عائق الذي يعترض نجاح الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	البيانات
5%	1	نقص وسائل الاتصال
55%	11	عدم الاستجابة
40%	8	عدم تفعيل القنوات الاتصالية
100%	20	المجموع

## الفصل الرابع — الإطار التطبيقي للدراسة

يتبين لنا من خلال الجدول المذكور أعلاه أن 55% من المبحوثين يرون أن أكبر عائق يعترض نجاح الاتصال داخل المؤسسة هو عدم الاستجابة، بينما 40% من العمال يرون أن أكبر عائق هو عدم تفعيل القنوات الاتصالية، أما 5% و هي نسبة ضئيلة التي ترى أن العائق الأكبر هو نقص وسائل الاتصال.

من تحليلنا للنتائج الجدول نجد أن نسبة 55% يقرون بأن أكبر عائق يعترض نجاح الاتصال داخل المؤسسة هو عدم الاستجابة، والذي يعد سببا لغياب الاتصال الفعال بين المؤسسة وجمهورها مما يؤدي إلى تراجع مستوى الثقة، كما يعتبر عائقا أيضا للعمال في اتصالحم بالجمهور الخارجي حسبما صرح به مسؤول التسويق حين قيامهم بدراسة خصائص الجمهور الخارجي للمؤسسة، بينما 40% يرون أن العائق الأكبر هو عدم تفعيل القنوات الاتصالية، ولذلك وجب على القائمين بالاتصال في المؤسسة بتنوع أساليب الاتصال واختيار الوسائل المناسبة والمؤثرة.

### 32- اقتراحات العمال لتحسين سمعة المؤسسة:

- الاهتمام بتقدير الذات بين العمال مهما كان منصبهم و بالعامل البسيط وإتمام النقص الذي يعاني منه باعتباره الطاقة الحيوية للمنشأة .

- نشر ثقافة الاتصال بين المؤسسة وجمهورها الداخلي و الخارجي.

- التحفيز المادي والمعنوي و الحرص على التكوينات العمال والموظفين .

- توسيع دائرة الدعاية في مختلف وسائل الإعلامية الفعالة.

كما أضاف لنا مسؤول التسويق خلال المقابلة أن الجمهور يطالب بتحسين الخدمات إلى الأحسن بمقام يليق بمؤسسة TECHNO، كما أن هناك بعض العوامل التي تهدد مستقبل المؤسسة وسمعتها من خلال التحديات التي تواجهها نذكر منها :صعوبة الحفاظ على جودة المنتج في ظل تراجع سعر الدينار كما أن ضعف تدفق الانترنت يشكل عائقا في تحقيق الاتصال بين فروع المؤسسة المتواجدة في مختلف ولايات الوطن.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإطار التطبيقي للدراسة

ثانيا: نتائج فرضيات الدراسة

مناقشة وتفسير الفرضية الأولى:

كلما زادت الكفاءة والخبرة لدى عمال مؤسسة TECHNO زاد ذلك في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة، حيث يعتبر معيار الكفاءة والخبرة لدى عمال المؤسسة عامل مهم في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة الاقتصادية، هذا ما أثبتته المبحوثين بعد تحليلنا لنتائج المحور الأول للاستبيان، وبعد المعالجة الإحصائية بنظام Spss وجدنا مستوى دلالة هذه الفرضية عند 0.05 وبالتالي من خلال هذه النتيجة نثبت صحة الفرضية باعتبار معيار الكفاءة والخبرة عامل يساهم بشكل فعال في تحسين صورة المؤسسة.

مناقشة وتفسير الفرضية الثانية:

إن الاستخدام الجيد لأنواع وأساليب الاتصال التنظيمي تساهم في تمتين العلاقات بين أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة وإعطائها صورة حسنة، ومن خلال تساؤلات التي تم طرحها في إطار هذه الفرضية وبعد التحليل و المعالجة الإحصائية بنظام Spss وجدنا مستوى الدلالة هذه الفرضية عند 0.05 كذلك، وبالتالي من خلال هذه النتيجة نثبت صحة الفرضية باعتبار أن المبحوثين راضين عن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة والتي بدورها تساهم في تمتين العلاقات بينهم وتخلق جو الانسجام والتعاون هذا ما يجعل العامل يفتخر بكونه يعمل في مؤسسة TECHNO والمؤسسة بدورها تحقق الاستقرار والتقدم.

مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة:

غياب الاتصال الفعال داخل المؤسسة من أكبر العوائق التي تعترض نجاح أي مؤسسة اقتصادية، ومن خلال تحليلنا للنتائج التي توصلنا إليها وجدنا أن غالبية العمال بالمؤسسة يرون أن أكبر عائق يعترض نجاح المؤسسة إلى سوء التنظيم، زيادتها إلى كثرة الأشغال التي يكلفون بها، أين يكون عاملا يؤثر في كفاءة الأداء وتدني مستوى الجودة التي تعتبر سر تميز مؤسسة TECHNO، ومنه يمكننا إثبات هذه الفرضية وذلك بعد المعالجة الإحصائية بنظام Spss، وجدنا مستوى دلالة هذه الفرضية عند 0.05 وبالتالي من خلال هذه النتيجة نثبت صحتها .

على ضوء هذه النتائج وصحة الفرضيات الفرعية، يمكننا إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تقول:

يساهم نشاط الاتصال التنظيمي في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة TECHNO لدى جمهورها.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الاستنتاجات العامة للدراسة

### ثالثا: الاستنتاجات العامة للدراسة

✓ إن الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة يعتبر كالعمود الفقري بالنسبة للمؤسسة فهو القلب النابض لعمليات التسيير، فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي معا، فلكليهما أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة، حيث نجد أن الاتصال التنظيمي الداخلي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة ويزيد من دافعية الإطارات والعمال وولاءهم للمؤسسة بالأخص إذا كان الاتصال التنظيمي فعال فإنه يساهم في تحسين سمعة المؤسسة.

✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن عينة الدراسة ترى أن فرص التكوين التي تتيحها المؤسسة هي الأسلوب المناسب لاكتساب الكفاءة والخبرة مما يساهم في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة.

✓ ومن خلال آراء المستجوبين توصلنا كذلك إلى أن مؤسسة TECHNO استطاعت إلى حد كبير رسم صورة إيجابية في أذهان جمهورها الداخلي والخارجي، وذلك عن طريق تفعيل كافة الأنواع والأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها، لتوطيد العلاقات.

✓ وبالرغم من ذلك فإن عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية لم يعطى لها الدور المهم والأساسي فهناك العديد من المشاكل و المعوقات التي تواجهها، فعدم الاستجابة ونقص مبدأ التشاور يعتبران من أكبر العوائق التي تعترض نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسات.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ التوصيات والاقتراحات

### رابعاً: التوصيات و الاقتراحات

- على ضوء ما توصلت إليه دراستنا من نتائج، نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية وتحسين صورتها، ونوجزها فيما يلي :
- الحرص على إنشاء قسم خاص مكلف بالاتصالات الداخلية للمؤسسة يسهر على شؤون العمال.
  - توعية الموظفين بأهمية التقيد وتنفيذ الأوامر والتعليمات الخاصة بالأمور التنظيمية للمؤسسة.
  - حث عمال المؤسسة على الالتزام بالجانب الأخلاقي في التعامل مع الجمهور.
  - إرشاد الجمهور الداخلي بكيفية الإجابة عن استفسارات و تساؤلات الزبائن بروح طيبة.
  - على المؤسسة أن تولي اهتماما بالروح المعنوية لعمالها .
  - ضرورة إتباع المؤسسة أسلوب التحفيز المادي والمعنوي لضمان الجودة وتحقيق الولاء.
  - على المؤسسات الأخذ بآراء واقتراحات العمال في تسطير أهداف المنظمة.
  - التركيز أكثر على الاهتمام بالعامل وتوفير له كل الظروف المناسبة للعمل مما يساهم بدوره في إظهار صورة المؤسسة بشكل إيجابي.
  - ضرورة الاهتمام بتوظيف الكفاءات لضمان جودة الإنتاج.
  - حرص المؤسسات على تفعيل الاتصالات لتمتين العلاقات بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.
  - لا بد على المؤسسات القيام بدراسات استطلاعية لجمهورها وذلك من أجل الحفاظ على صورتها وضمان ثقة جماهيرها الداخلية والخارجية.
  - ومن أسرار بناء سمعة المؤسسة أن لا يقتصر نشاطها على الجانب الاقتصادي والربحي فحسب، بل عليها تسطير برامج خيرية واجتماعية تساهم في تنمية البيئة المحيطة بها.
  - لا بد على المؤسسات الاقتصادية التنسيق والتعاون فيما بينها من أجل الاستفادة من الخبرات وتبادل التجارب لتحسين المستوى الاقتصادي في الجزائر.

الخاتمة

في الختام يمكن أن نقول أن اهتمام المؤسسات بالاتصال التنظيمي له أثر على عدة نواحي ترتبط أساسا بالطريقة التي تبني عليها المؤسسات خططها التسويقية التنافسية، لأن عملية بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون، ترمي إلى هدف استمرارية المؤسسة، عن طريق استمرارية الاتصال بزبائننا من خلال تعاملهم معها، لأن توطيد العلاقات هو الطريق المؤدي إلى تحقيق الرضا وخلق الولاء فلا يمكن تحقيقهما إلا بوجود اتصال دائم وعلاقات حسنة وطيبة بين المؤسسة وزبائننا. فمن جراء بناء علاقة بينها وبين زبائننا يتحول الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين للمؤسسة وبالتالي يدافع الزبون عن المؤسسة ومنتجاتها، فإنه بذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن المحتملين، ويعتبر بقاء الزبائن في اتصال مستمر مع المؤسسة يعود إلى وجود مجموعة من العوامل الذهنية المتعلقة بالمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها ومستوى أدائها.

ومن جهة أخرى فإن تفعيل الجيد لوسائل الاتصال الداخلي وبناء الثقة مع عمالها والاتصال بهم لأطول فترة ممكنة يشكل لهم صورة ذهنية ذاتية عن المؤسسة، ويحقق الرضا لديهم والشعور بالولاء والانتماء وفي غاية الاعتزاز بمؤسستهم وبالتالي يمنحونها كل قدراتهم ومهاراتهم فتتحقق للمؤسسة صورة ذهنية مرغوبة، ومع الاتصال المستمر بالزبائن والأداء الجيد للمؤسسة سيحقق لها زيادة في مجال عملها يضمن لها البقاء والاستمرار.

وهذا ما تسعى إليه مؤسسة TECHNO من خلال استعمال هذا السلاح للحفاظ على صورتها، والتأثير على القرارات الشرائية للمستهلك، وذلك بتفعيل شتى الوسائل الاتصالية المختلفة لكسب ثقة جمهورها الداخلي والحفاظ على سمعة طيبة للمؤسسة.

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها اقتصادية كانت أو خدماتية الاستغناء عن الاتصال التنظيمي باعتبار أن المؤسسة مصدر لمجتمع كبير، يتكون من جماعات تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فهم يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف المنشودة ، كما يسعون أيضا أثناء تأدية مهامهم إلى إعطاء سمعة حسنة عن المؤسسة.

و هدفنا في هذه الدراسة هو التعرف على الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين صورة المؤسسات الاقتصادية من خلال دراستنا الميدانية للجمهور الداخلي لمؤسسة TECHNO بالجزائر العاصمة. و لإثارة موضوع بحثنا قمنا بطرح الإشكالية: ما الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها ؟ "

محاولين في ذلك، البحث عن أهم العوامل أو الأساليب المستخدمة لتشكيل صورة عن المؤسسة في ظل الاتصال التنظيمي، ومعرفة أيضا الصعوبات أو العقاقيل التي تواجه أي مؤسسة عندما لا تولي أهمية لهذا الأخير، وعلى هذا الأساس قمنا بطرح فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية في الفصل الأول للإطار المنهجي ، جاءت على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

- يساهم نشاط الاتصال التنظيمي في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة TECHNO لدى جمهورها.  
الفرضيات الفرعية:

- كلما زادت خبرة وكفاءة عمال مؤسسة TECHNO ساهم في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة.  
- إن الاستخدام الجيد لأنواع وأساليب الاتصال التنظيمي يساهم في تمتين العلاقات بين أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة وإعطائها صورة حسنة.

- غياب الاتصال الفعال داخل المؤسسة هو العائق الأكبر الذي يعترض نجاح أي مؤسسة اقتصادية.  
و بعد طرح إشكالية البحث وصياغة الفروض استندت الدراسة إلى المنهج المسح الوصفي، أما عينة البحث فكانت العينة العشوائية الطبقية والتي استهدفت جميع عمال المؤسسة المصنفون وفق ثلاثة وحدات: عمال، إطارات، إطارات سامية، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، اعتمدنا على المقابلة والتي كانت مع مسؤول التسويق كما اعتمدنا في دراستنا على تصميم استمارة بسيطة.

كما قمنا بإدراج الجانب النظري، الذي يتكون من فصلين، ففي البداية تطرقنا إلى الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي تناولنا فيه عدة نقاط. أولا: ظهور الاتصال التنظيمي ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي

ثالثا: عناصر عملية الاتصال رابعا: أهداف الاتصال خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي سادسا: طرق وأساليب الاتصال سابعا: شبكات الاتصال داخل المؤسسة ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي كما تطرقنا في الفصل الثالث من الجانب النظري: الذي يخص الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية تناولنا فيها عدة نقاط مرتبة على هذا الشكل أولا: نشأة الصورة الذهنية ثانيا: سمات الصورة الذهنية وأنواعها ثالثا: مكونات الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة في تكوينها رابعا: فوائد الصورة الذهنية وكيفية تقديمها خامسا: عملية إدارة الصورة الذهنية سادسا: ظهور المؤسسة الاقتصادية سابعا: أنواع المؤسسات الاقتصادية ثامنا: خصائص المؤسسة الاقتصادية تاسعا: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية.

أما بالنسبة للفصل الرابع الأخير والمتمثل في الجانب الميداني تضمن النقاط التالية: الدراسة الميدانية لمؤسسة TECHNO بالجزائر العاصمة، وتمت هذه الدراسة وفق خطوات :  
أولا: تحليل نتائج الاستبيان ثانيا: مناقشة فروض الدراسة ثالثا: الاستنتاجات العامة للدراسة رابعا: التوصيات و الاقتراحات ثم الخاتمة و ملخص الدراسة والمراجع و فهرس المواضيع وفهرس الجداول و الأشكال وأخيرا الملاحق .  
وهذه أبرز النتائج التي توصلنا إليها:

إن الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة يعتبر كالعמוד الفقري بالنسبة للمؤسسة فهو القلب النابض لعمليات التسيير، فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي معا، فلكليهما أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة، حيث نجد أن الاتصال التنظيمي الداخلي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة ويزيد من دافعية الإطارات والعمال وولاءهم للمؤسسة بالأخص إذا كان الاتصال التنظيمي فعال فإنه يساهم في تحسين سمعة المؤسسة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن عينة الدراسة ترى أن فرص التكوين التي تتيحها المؤسسة هي الأسلوب المناسب لاكتساب الكفاءة والخبرة مما يساهم في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة.  
ومن خلال آراء المستجوبين توصلنا كذلك إلى أن مؤسسة TECHNO استطاعت إلى حد كبير رسم صورة إيجابية في أذهان جمهورها الداخلي والخارجي، وذلك عن طريق تفعيل كافة الأنواع والأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها، لتوطيد العلاقات.

وبالرغم من ذلك فإن عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية لم يعطى لها الدور المهم والأساسي فهناك العديد من المشاكل و المعوقات التي تواجهها، فعدم الاستجابة ونقص مبدأ التشاور يعتبران من أكبر العوائق التي تعترض نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسات.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### البيبلوغرافيا:

القرآن الكريم.

الحديث النبوي.

### أولاً: كتب باللغة العربية

1. أبوسمر محمد، الاتصال الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن عمان، 2009 .
2. أرمان وميشال ماتلار، تاريخ نظريات الاتصال، ترجمة نصرالدين لعياضي، الصادق رابع، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط3، دس.
3. الحموي شريف، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، ط1، عمان، 2007.
4. الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
5. الرازي ومحمد بن أبي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، ج 4، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، تحقيق، محمود خاطر، 1995.
6. السيسي شعبان علي حسين، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي، ط1، الإسكندرية ، 2009 .
7. الشطري حامد مجيد، الإعلان التلفزيوني ودوره في تكوين الصورة الذهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2013 .
8. العسكري عبود عبد الله، منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النمير، ط1، سوريا ، 2006 .
9. العلق بشير، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، ط1، الأردن - عمان، 2009.
10. الغمار عبد الله ابراهيم وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، معهد الدار العامة، الرياض ، 1995 .
11. المسلحي إبراهيم عبد الله، مناهج البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة ، 2008 .
12. النوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، 2010.
13. بدر أحمد، أصول البحث العلمي، المكتبة الأكاديمية، ط 8، القاهرة، 1996 .
14. حبيب عبد الرزاق، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1992.
15. حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2007.

16. حجاب محمد منير و وهي سحر محمد، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط2، دار الفجر، مصر 1995.
17. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
18. حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية المعاصرة، دار الجامعة، بيروت، 1999.
19. خرف الله الطاهر ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومه للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006.
20. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2002.
21. خليل مصطفى عبد الحكيم، الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2013.
22. خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
23. دادي عدون ناصر، المؤسسة الاقتصادية وموقعها في الاقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
24. دادي عدون ناصر، تقنيات المراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، دط، الجزائر، 1999.
25. دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2001.
26. دادي عدون ناصر، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 2004.
27. داودي محمد وبوفاتح محمد، منهجية البحث العلمي، دار ومكتبة الأوراسية، الجزائر، 2007.
28. درويش عبد الكريم و ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976.
29. زرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، دط، الجزائر، 2004.
30. زعموم خالد، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009/2010.
31. زيدان محمد، الاستقراء والمنهج العلمي وطرق إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 1980.
32. شنيق محمد، أساليب البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، ط 1، مصر، 2005.
33. شيحا ابراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993.
34. صالح عبد العزيز، الإدارة العامة المقارنة، دار العالمية والدولية، ط1، عمان، 2001.
35. صبطي عبيدة ومسعودي كلثوم، مدخل إلى العلاقات العامة مفاهيم ودراسات، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2010.
36. صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1993.
37. طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2002.

38. طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، دس، الجزائر.
39. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 2007.
40. عبد اله إبراهيم، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الدار البيضاء المركز الثقافي العربي، ط1، 2008.
41. عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
42. عبيدات محمد إبراهيم، سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2004.
43. عبيدات محمد، التسويق السياحي مدخل السلوكي، دط، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
44. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار النشر وائل للنشر، ط2، عمان، 1999.
45. عجوة علي، الصورة الذهنية و العلاقات العامة ، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1983.
46. عجوة علي، العلاقات العامة والصورة الذهنية، كلية الإعلام جامعة القاهرة، ط3، 1999.
47. عجوة علي وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب ، ط1، القاهرة، 2005.
48. عناية غازي حسن، مناهج البحث، الإسكندرية، مؤسسة شبان الجامعة، ط1، 2000.
49. عودة محمود، أساليب الإتصال والتغير الإجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1971.
50. غريب محمد سيد أحمد، علم الاجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
51. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة ، ط1، عمان، 2009.
52. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
53. فهد خليل زيد، أساسيات منهجيات البحث في العلوم الإنسانية، دار نفائس، ط1، عمان، 2007.
54. قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
55. قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
56. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
57. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
58. محمد الهادي محمد، أساليب توثيق البحوث العلمية، المكتبة الأكاديمية، ط1، الجزائر، 1995.
59. محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية للكتاب، 1980.
60. مختار محي الدين، الاتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشورات الجامعية، ط1 باتنة، 1999، ص7.
61. هشام حسان ، منهجية البحث العلمي، دار انفردوك، ط2، القاهرة، 2007.

## ثانيا: كتب باللغة الأجنبية

62. Abratt Russell. Thabiso Nsenki Mofokeng. Development and Management Of Corporate Image, European Journal of Marketing, Vol.35, N.3-4, 2001.
63. Bristol, Lee M, Led, developing the corporate Image, New Yourk, scribner's 1960.
64. Ean longatte, jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris 2004
65. Gary James, **Managing the Corporate Image, The Key To Public Trust Westport**, Greenwood Press, 1986.
- 66.- Merriam C., Publishers of Merriam-Webster Dictionaries Webster's Third International Dictionary, Copyright by G.&C, 1977.

## ثالثا: المجلات والملتقيات:

67. بن نوار صالح، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة الدراسات، العلوم الإنسانية، ع 22، 2004.
68. سالمى جمال، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، الجزائر.
69. محجر ياسين و لوكايا الهاشمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7، 2012.

## رابعا: الرسائل والمذكرات

70. المانع محمد بن علي، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية ، 2006.
71. بن داود العربي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.
72. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009.
73. زغيب مليكة، أدوات التحليل المالي في المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير، سنة 1997.

74. شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2008/2009.
75. طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين، مذكرة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2011.
76. علي الخلوي سليمان، معوقات الاتصال الفعال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف السعودية، 1998.
77. قطاف ليلي، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، 1998.
78. كفان سليم، دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004/2005.
79. موساوي نورالدين، واقع الاقتراض المصرفي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2003/2004.
80. هبهبوب نجية، أساليب الاتصال أنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2001.

### خامسا: المعاجم والقواميس

81. أمل عبد العزيز محمود، القاموس العربي الشامل، ط1، دار الكتب الجامعية، بيروت، 1997.
82. ابن منظور ومحمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط1، 2003.
83. الخياط يوسف، ابن المنظور لسان العرب المحيط، دار لسان العرب، ج1، دط، دس.

### سادسا: المواقع الإلكترونية

84. WWW.techno-dz.com

# الفهارس

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الفهرس
	كلمة شكر
	الإهداء
	خطة البحث
أ	– مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
06	– أولا: تحديد مشكلة الدراسة وفروضها.....
08	– ثانيا: أسباب وأهمية وأهداف الدراسة.....
10	– ثالثا: تحديد مفاهيم الدراسة.....
16	– رابعا: حدود الدراسة.....
20	– خامسا: تحديد نوع الدراسة ومنهجها.....
21	– سادسا: تحديد أدوات جمع البيانات.....
23	– سابعا: مجتمع الدراسة وعينته.....
25	– ثامنا: المقاربات النظرية.....
26	– تاسعا: الدراسات السابقة.....
	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي
38	– أولا: ظهور الاتصال التنظيم.....
39	– ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي.....

41	- ثالثا: عناصر عملية الاتصال.....
45	- رابعا: أهداف الاتصال.....
46	- خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي.....
48	- سادسا: طرق وأساليب الاتصال.....
51	- سابعا: شبكات الاتصال داخل المؤسسة.....
54	- ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي.....
62	- خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: الفصل الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية</b>	
65	- أولا: نشأة الصورة الذهنية.....
65	- ثانيا: سمات الصورة الذهنية وأنواعها
67	- ثالثا: مكونات الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة في تكوينها.....
70	- رابعا: فوائد الصورة الذهنية وكيفية تقديمها.....
72	- خامسا: عملية إدارة الصورة الذهنية.....
73	- سادسا: ظهور المؤسسة الاقتصادية.....
77	- سابعا: أنواع المؤسسات الاقتصادية.....
79	- ثامنا: خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
80	- تاسعا: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية.....
85	- خلاصة الفصل.....

فصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة	
89	- أولاً: تحليل نتائج الاستبيان.....
112	- ثانياً: مناقشة فروض الدراسة.....
113	- ثالثاً: الاستنتاجات العامة للدراسة.....
114	- رابعاً: التوصيات و الاقتراحات.....
116	- الخاتمة.....
118	- ملخص الدراسة.....
121	- المراجع.....
127	- فهرس المواضيع.....
130	- فهرس الجداول.....
133	- فهرس الأشكال.....
134	- الملاحق.....

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
89	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	.1
89	يوضح توزيع العينة حسب السن	.2
90	المستوى التعليمي لأفراد العينة	.3
91	توزيع العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	.4
91	توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية	.5
92	توزيع العينة حسب المديرية التابعة	.6
93	توزيع العينة حسب طبيعة المنصب	.7
93	مدى إلمام العمال بالمعلومات التنظيمية	.8
94	يوضح مدى تكوين المؤسسة لعمالها	.9
95	يبين أسلوب التكوين المناسب	.10
95	يبين على أي أساس يتم توظيف العمال	.11

96	يبين مدى فاعلية معيار الكفاءة والخبرة في بناء صورة حسنة	.12
97	الوسيلة المناسبة للتواصل داخل المؤسسة	.13
98	استخدام المؤسسة للوسائل الاتصالية المناسبة للاتصال بعمالها	.14
98	العلاقة التي تجمع الموظفين في العمل	.15
99	يبين مدى الاتصال بين العاملين	.16
100	يوضح تحفيز المؤسسة لعمالها	.17
100	نوع التحفيز الذي تقدمه المؤسسة للعمال	.2 - 17
101	استفادة العمال من المساعدات الخيرية التي تقدمها المؤسسة.	.18
102	مساهمة نشاطات مؤسسة TECHNO الخيرية والثقافية في تحسين صورتها	.19
103	يبين مدى تهنئة وتعزية العمال في مختلف المناسبات	.20
103	تعرف المؤسسة على آراء واقتراحات عمالها ومدى تحقيقها	.21
104	تطبيق المؤسسة مبدأ التشاور مع عمالها	.22

105	توفير المؤسسة لظروف الملائمة للعمل	.23
105	مدى افتخار العمال بالعمل في مؤسسة TECHNO	.24
106	أسباب عدم افتخار العمال بالمؤسسة	.2 -24
106	مدى نجاح المؤسسة في رسم صورة خاصة بها	.25
107	الصعوبات التي تواجه العامل أثناء أداء عمله	.26
108	تأثير العوامل النفسية على علاقات العمال في المؤسسة	.27
109	أثر غياب التحفيز على معنويات العامل	.28
109	أثر غياب تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمل	.29
110	يوضح مدى كفاية الوسائل والأساليب المستعملة في بنائها لصورة جيدة في ذهن العمال	.30
110	يبين عائق الذي يعترض نجاح الاتصال داخل المؤسسة	.31

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	الهيكل التنظيمي لمؤسسة <b>TECHNO</b>	<b>01</b>
41	عناصر عملية الاتصال	<b>02</b>
53	شبكة اتصال العجلة	<b>03</b>
53	شبكة اتصال السلسلة	<b>04</b>
53	شبكة الاتصال الدائري	<b>05</b>
53	شبكة الاتصال العنقودي	<b>06</b>
53	شبكة الاتصال النجمي	<b>07</b>
72	مراحل عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة	<b>08</b>
76	نظام المؤسسة	<b>09</b>

الملاحق

جامعة عمار ثلجي – الأغواط -  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
شعبة: علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال و العلاقات العامة

رقم الاستمارة: .....

استمارة استبيان بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية على الجمهور الداخلي لمؤسسة TECHNO بالجزائر العاصمة

بعد التحية و التقدير:

بين أيديكم استمارة استبيان عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية ، و التي ستستخدم كإحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، نرجوا منكم الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية و نتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات و عدم استعمالها إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا جزيلاً على تعاونك.

إشراف الأستاذ:

الجودي بن قيط.

إعداد الطالبين / عبد الرزاق الوارث.

العيد حاكمي.

ملاحظة: ضع علامة (X) مكان الإجابة المناسبة.

السنة الدراسية 2015/2016.

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. السن: بين 20 و 30  31 و 40  41 فما فوق

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4. الفئة السوسيو مهنية:

إطار سامي  إطار  موظف

5. سنوات الأقدمية:

5-1  6-10  11-15  16 فما فوق

6. المديرية التابع لها: .....

المحور الأول: زيادات الكفاءة والخبرة لدى عمال مؤسسة TECHNO يساهم في

إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة

7. هل طبيعة المنصب الذي تشغله يتوافق مع تخصصك؟

نعم  لا

8. هل أنت على علم بالأمور التنظيمية داخل المؤسسة؟

نعم  لا

9. هل أتاحت لك فرصا للتكوين؟

نعم  لا

10. ما هو أنسب أسلوب لاكتساب الكفاءة والخبرة؟

نظري  تطبيقي  كلاهما معا

11. على أي أساس تم توظيفك هل أساس؟

الشهادة  الخبرة والكفاءة  مسابقات التوظيف

أخرى تذكر .....

12. هل تعتقد بأن كفاءة وخبرة العمال تؤدي إلى تشكيل سمعة طيبة عن المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك نعم، كيف ذلك رأيك؟

المحور الثاني: تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يساهم في توطيد العلاقات بين الجمهور الداخلي ويعطيها صورة حسنة.

13. هل المؤسسة تتصل بكم غالبا عن طريق:

لوحة الإعلانات  الاجتماعات  الهاتف أو SMS   
صفحات التواصل الاجتماعي  Email

أخرى تذكر: .....

14. هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بك مناسبة؟

نعم  لا

15. ما نوع العلاقة التي تربطك بعمال المؤسسة؟

علاقة عمل  علاقة مودة وزمالة  علاقة صداقة

16. هل تتصل بالزملاء في الأقسام الأخرى؟

دائما  أحيانا  أبدا

17. هل تحظون بالتشجيع والتحفيز من طرف مؤسستكم؟

نعم  لا

إذا كان الجواب نعم: فما نوع التحفيز الذي تقدمه المؤسسة لكم؟

مكافآت مادية ومعنوية  ترقية في المناصب  زيادة في الأجر

أخرى تذكر .....

18. هل استفدت من إحدى المساعدات الخيرية التي تقدمها المؤسسة؟

نعم  لا

19. هل تتحسن صورة المؤسسة من خلال أنشطتها الخيرية والثقافية؟

نعم  لا

كيف ذلك: .....

20. هل تقوم المؤسسة بتهنئة وتعزية العمال في مختلف المناسبات؟

نعم  لا

21. هل المؤسسة تتيح لكم فرصا للتعبير عن آرائكم و اقتراحاتكم؟

نعم  لا

22. هل تستشيركم المؤسسة في بعض الأمور؟

نعم  لا

23. هل تقومون بمهامكم في ظروف ملائمة (كالتدفئة في مكان العمل، فترات راحة...)?

نعم  لا

24. هل عملك في مؤسسة TECHNO يزيدك فخرا؟

نعم  لا

إذا كان الجواب لا هل يرجع ذلك إلى:

سوء المعاملة.  الأجر المنخفض.

أسباب أخرى تذكر .....

25. هل نجحت مؤسسة TECHNO في رسم صورة خاصة بها مقارنة بمنافسيها؟

نعم  لا

حسب رأيك فيما يتجلى ذلك؟ .....

•المحور الثالث: إن غياب اتصال فعال داخل مؤسسة TECHNO يعترض نجاحها.

26. ما هي الصعوبات التي تعيقك في تحسين أدائك؟

نقص التكوين  كثرة الأشغال  سوء التنظيم  غياب الرقابة

27. هل للعوامل النفسية تأثير على علاقات العمال داخل المؤسسة؟

نعم  لا

28. هل التحفيز يؤثر على معنويات العامل داخل المؤسسة؟

نعم  لا

29. هل يعيقك غياب تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء عملك؟

نعم  لا

30. هل أساليب الاتصال الموجودة داخل المؤسسة كافية لبناء صورة جيدة في ذهن عمالها؟

نعم  لا

31. ما هو أكبر عائق يعترض نجاح الاتصال داخل المؤسسة؟

نقص وسائل الاتصال  عدم الاستجابة  عدم تفعيل القنوات الاتصالية

أخرى تذكر .....

32. ماذا تقترح لتحسين سمعة مؤسستك:

.....  
.....

وفي الأخير

أعانكم الله ووفقكم في عملكم.

## مقابلة مقننة مع مسؤول التسويق

تضمن هذه المقابلة مجموعة من الأسئلة وهي كالتالي:

- س1. ما هي المهام التي يقوم بها قسم التسويق؟
- س2. كيف تقيمون منتجكم داخل السوق الوطني؟
- س3. هل لديكم دراسات مسبقة حول خصائص الجمهور الخارجي؟
- س4. هل تواجهون صعوبات مع المتعاملين معكم؟  
دائماً  أحيانا  أبداً

في حالة الأولى والثانية فيما تتمثل؟

- س5. هل تصلكم من المتعاملين ملاحظات حول نوعية المنتج؟  
نعم  لا

في حالة نعم فيما تتمثل؟

- تحسين نوعية المنتج  التعليب  السعر

أخرى تذكر.....

- س6. ما هي الإستراتيجية التي تعتمدون عليها لتسويق منتجاتكم؟
- س7. كيف تعملون على تحقيق شعار المؤسسة TECHNO "العلامة ألي تفكر فيكم"؟
- س8. ما هي الوسائل والأساليب الإشهارية التي تعتمدون عليها؟
- س9. ما هي التحديات التي تواجهونها في تسويق منتجاتكم؟