

وزارة التعليم العالي والبحث
جامعة عمار ثليجي - الأوغاط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
قسم علوم الإعلام و الاتصال



دور الاتصال التنظيمي في تحسين سمعة المؤسسة

دراسة مسحية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (الأوغاط)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف:

د. أسامة مرزوقي

إعداد الطالبتين:

مختارية لزرق

مليقة محفوظي

السنة الجامعية:

2023م-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وأنار لنا هذا الطريق العلم والمعرفة والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان الى:

الاستاذ الفاضل أسامة مرزوقي على قبوله الإشراف على هذه المذكرة كما له من فضل في إرشادنا وتوجيهنا لإتمام هذا العمل.

كما لا ننسى التقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذة جامعة عمار ثليجي قسم العلوم الانسانية و العلوم الاسلامية والحضارة بالاغواط الذين ساهموا في مسيرتنا طيلة المشوار الدراسي ولمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الذين مدوا لنا يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع وكما لا ننسى لجنة المناقشة لقبولهم دعوة المناقشة وتقييم و تصويب مذكرتنا وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) التوبة / 105

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها التعب والفرح، ها أنا اليوم على عتبة التخرج فالحمد لله على فرصة البدايات وبلوغ النهايات أهدي نجاحي الى من أحمل اسمه بكل فخر، الى من سعى طول حياته لتكون أفضل منه، الى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل أبي الغالي.

الى من ساندتني والهممتي لمواصلة مسيرتي، وسهلت لي الشدائد بدعائها، الى السراج الذي أنار لي طريق أُمي الغالية حفظها الله كما أهدي هذا النجاح الى أختي وأمي التي لم تلدني حبيبة قلبي وسندي لطالما كانت الظل لهذا النجاح.

الى زملائي وأصدقائي المقربين الذين غمروني بالتوجيه والدعم

مختارياً

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

:﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ التوبة / 105

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

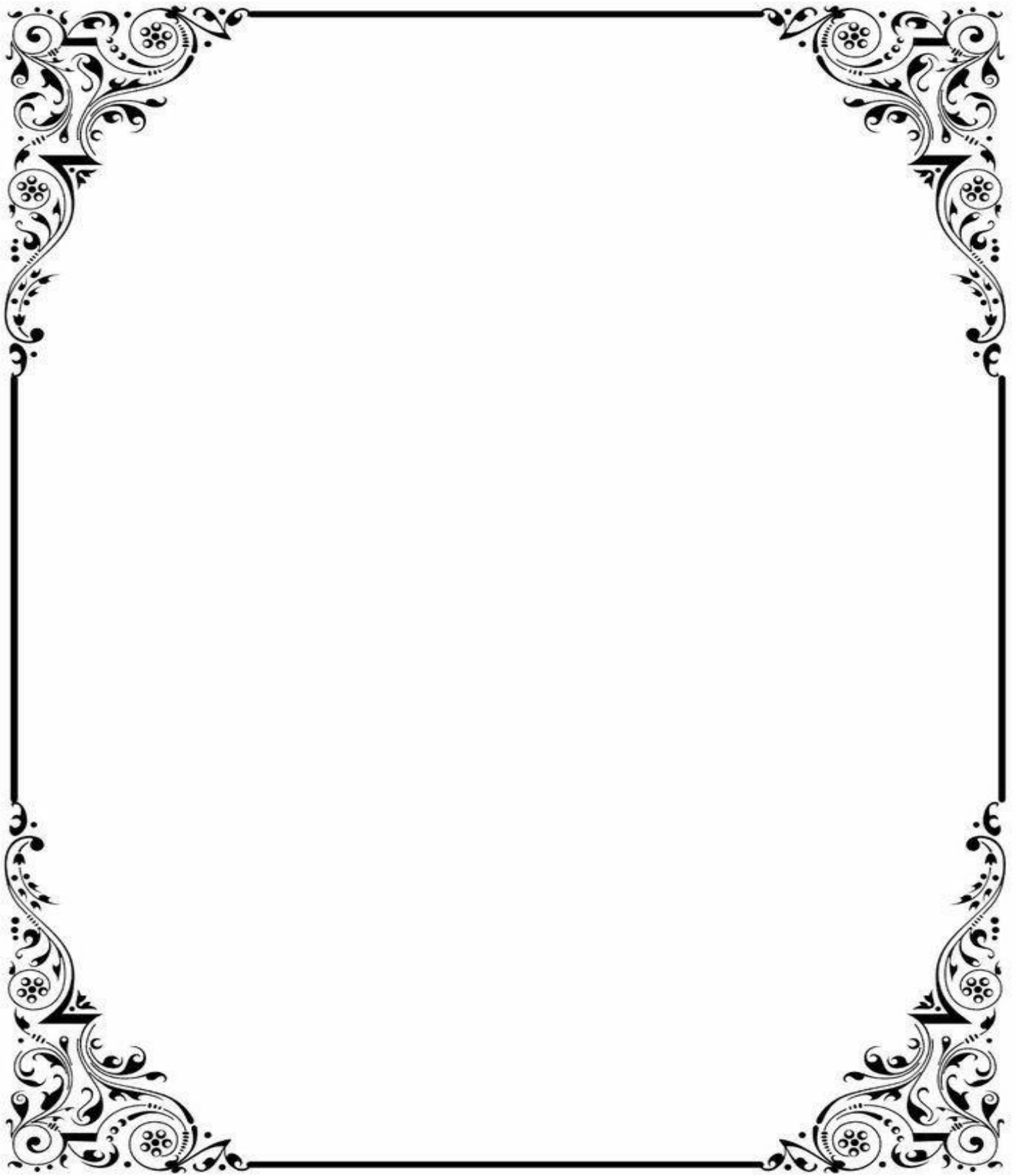
إلى من بلغ الرسالة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله
عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار والذي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسملة الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبايب.

إلى ضلع الثابت وأماني أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها إلى
خيرت أيامي وصفوها إلى أخواتي وأخي الغالي.

ملكية



الصفحة	العنوان
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
/	ملخص باللغة العربية
/	ملخص باللغة الانجليزية
/	ملخص باللغة الفرنسية
1	المقدمة
07-04	الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها
04	أولا: إشكالية الدراسة
05	ثانيا: تساؤلات الدراسة
05	ثالثا: فرضيات الدراسة
05	رابعا: تحديد المفاهيم
05	خامسا: أسباب اختيار الموضوع
06	سادسا: أهداف الدراسة
06	سابعا: أهمية الدراسة
21-13	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي
13	تمهيد
14	أولا : تعريف الاتصال
15	ثانيا: عناصر عملية الاتصال
16	ثالثا : تعريف الاتصال التنظيمي
17	رابعا : أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي

18	خامسا : وسائل الاتصال التنظيمي وأنواعه
18	سادسا : شبكات الاتصال التنظيمي
20	سابعا : عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي ومعوقاته
20	ثامنا : النظريات الاجتماعية المفسرة للاتصال
21	خلاصة
34-25	الفصل الثالث: إدارة سمعة المؤسسة
25	تمهيد
26	أولا: مفهوم سمعة المؤسسة
26	ثانيا: عوامل بناء سمعة المؤسسة
27	ثالثا: إدارة سمعة المؤسسة
29	رابعا: سمعة المؤسسة الالكترونية
30	خامسا: مساهمة الذكاء الاستراتيجي في بناء منظمات قيادية
31	سادسا: دور الإبداع في دعم وتحسين سمعة المؤسسة
32	سابعا: مفهوم الريادية الإستراتيجية
34	خلاصة
47-37	الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة
37	تمهيد
38	أولا : منهج الدراسة
38	ثانيا: مجالات الدراسة
43	ثالثا: الدراسة الاستطلاعية
43	رابعا : حدود الدراسة
44	خامسا: أدوات جمع البيانات
46	سادسا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

62	خاتمة
/	قائمة المراجع والمصادر
/	قائمة الملاحق

ملخص:

الاتصال التنظيمي هو عنصر حيوي في أي مؤسسة، حيث يلعب دوراً محورياً في نقل المعلومات، تعزيز الفهم، وتوجيه السلوكيات. في سياق إدارة السمعة، يعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الأساسية لبناء وصيانة صورة إيجابية عن المؤسسة لدى مختلف الأطراف المعنية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الاتصال التنظيمي على إدارة سمعة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية الأغواط.

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التركيز على قطاع حيوي وهو توزيع الكهرباء والغاز، حيث السمعة الجيدة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الثقة بين المؤسسة والجمهور. كما تساهم في تقديم إطار عملي لتحسين استراتيجيات الاتصال التنظيمي.

تؤكد الدراسة على الأهمية البالغة للاتصال التنظيمي في إدارة سمعة المؤسسة، حيث يساهم الاتصال الفعال في بناء صورة إيجابية وتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها. بتبني التوصيات المقدمة، يمكن لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط تحسين استراتيجيات الاتصال التنظيمي وبالتالي تعزيز سمعتها بشكل مستدام.

الكلمات المفتاحية: دور - الاتصال التنظيمي - المؤسسة - إدارة السمعة.

Abstract:

Organizational communication is a vital element in any institution, playing a crucial role in conveying information, enhancing understanding, and directing behaviors. In the context of reputation management, organizational communication is the primary means of building and maintaining a positive image of the institution among various stakeholders. This study aims to explore the impact of organizational communication on the reputation management of the Electricity and Gas Distribution Company in the Laghouat Province.

The importance of the study lies in its focus on a critical sector, namely the distribution of electricity and gas, where a good reputation plays a significant role in fostering trust between the institution and the public. It also contributes by providing a practical framework to improve organizational communication strategies.

The study emphasizes the critical importance of organizational communication in managing the institution's reputation, as effective communication helps build a positive image and enhance trust between the institution and its audience. By adopting the recommendations provided, the Electricity and Gas Distribution Company in Laghouat Province can improve its organizational communication strategies and thereby sustainably enhance its reputation.

Keywords: Role - Organizational Communication - Institution - Reputation Management.

Résumé:

La communication organisationnelle est un élément vital dans toute institution, jouant un rôle crucial dans la transmission des informations, le renforcement de la compréhension et l'orientation des comportements. Dans le contexte de la gestion de la réputation, la communication organisationnelle est le moyen principal de construire et de maintenir une image positive de l'institution auprès des différentes parties prenantes. Cette étude vise à explorer l'impact de la communication organisationnelle sur la gestion de la réputation de l'entreprise de distribution d'électricité et de gaz dans la wilaya de Laghouat.

L'importance de l'étude réside dans son focus sur un secteur crucial, à savoir la distribution d'électricité et de gaz, où une bonne réputation joue un rôle significatif dans le renforcement de la confiance entre l'institution et le public. Elle contribue également en fournissant un cadre pratique pour améliorer les stratégies de communication organisationnelle.

L'étude souligne l'importance cruciale de la communication organisationnelle dans la gestion de la réputation de l'institution, car une communication efficace aide à construire une image positive et à renforcer la confiance entre l'institution et son public. En adoptant les recommandations fournies, l'entreprise de distribution d'électricité et de gaz de la wilaya de Laghouat peut améliorer ses stratégies de communication organisationnelle et ainsi renforcer durablement sa réputation.

Mots-clés : Rôle - Communication Organisationnelle - Institution - Gestion de la Réputation.

مقدمة

تعتبر الاتصالات في وقتنا الراهن وعلى مختلف أشكالها عصب حياة الإنسان لا يكف عنها رغبة في التواصل مع الآخرين لإشباع رغباته وأحيانا فضوله في التعرف عليها وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملونه من آراء وتوجهات، وفي نفس الوقت ينقل إليهم وما لديه من أفكار ومعتقدات وطبقا لهذا فإن الاتصالات تمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات بين مختلف فئات المجتمع.

والمؤسسة باعتبارها جزء من المجتمع، فهي جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي تساهم في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة، وكلما كان أسلوب الاتصال كفاءا كلما أدى ذلك إلى التسيير الفعال لمهامها وقيادتها للوصول إلى أهدافها.

وإن موضوع إدارة السمعة المؤسسات أصبح من الأهداف الرئيسة والإستراتيجية لإدارات العلاقات العامة في عملها ونشاطها، بالإضافة إلى محاولتها في توجيه الاتصال التنظيمي في بناء وإدارة السمعة، وأن تكون ذات مصداقية واحترام للجماهير وعدم تضليلهم بالمحتوى، وتحقيق السمعة الإيجابية والطيبة للمؤسسات يكون عن طريق المصداقية في العمل والجهود المستمرة على جودة البرامج والخدمات المقدمة من المؤسسات التي تلبى رغبات الجمهور واحتياجاته وتحقق مصالحه وتحترم آراءه وتطلعاته. وفي الآونة الأخيرة، أدركت الكثير من المؤسسات الحكومية في عصرنا هذا أهمية السمعة، إذ من خلالها تتمكن المؤسسات والمنظمات من كسب ثقة جمهورها على المستوى الداخلي أو الخارجي لزيادة مبيعاتها أو لخلق وعكس سمعة وصورة إيجابية عن أنشطتها، مما يساعدها على إبراز خدماتها وبرامجها ومبادراتها بشكل متميز يجعلها أكثر قدرة وسهولة على الإبداع والتميز في عملها.

وقد عالجتنا الموضوع كما يلي:

الفصل الأول خصصناه للمحددات المنهجية للدراسة، بدأ من الاشكالية ثم التساؤلات والفرضيات وتحديد مفاهيم الدراسة، وذكرنا اسباب اختيارنا للموضوع ثم تطرقنا الى الدراسات السابقة ثم اهداف الدراسة وصولا الى أهمية الدراسة.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الاتصال التنظيمي وأهميته داخل المؤسسة بالإضافة الى أنواعه وأشكاله؛

وفي الفصل الثالث: كان تركيزنا على إدارة سمعة المؤسسة زما ينتج عنها من تبعات تؤثر على نتائج المؤسسة؛

وأخيرا وفي الفصل الرابع والذي كان مخصصا للجانب الميداني، فقد ذكرنا المنهج المستخدم في دراستنا ثم عرفناه، كما تناولنا مجالات الدراسة، وهي الزماني والمكاني والمجال البشري (مجتمع وعينة الدراسة)، ثم ذكرنا أداة جمع البيانات وعرفناها، ثم وصلنا إلى تحليل البيانات واستخلاص النتائج، ثم الخاتمة. وفي آخر المذكرة تم سرد المصادر والمراجع التي اعتمدنا عليها في دراستنا واخيرا ملاحق الدراسة.

الفصل الأول

المحددات المنهجية للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية وهذا نظراً لأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، فهو ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية لا تقل أهمية عن حاجة الفرد إلى السكن والغذاء والأمن بحكم أنه لا يستطيع العيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع، كما إن استخدام كلمة اتصال يشير إلى أنشطة كثيرة منها الكلام والقراءة و الكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة، كما أنها تشير أيضاً إلى الأنشطة التي يزاولها المحترفون في التنظيم والإدارة والدعاية والتسويق.

ليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الاتصال هو الوسيلة أو احد الركائز الأساسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي لأي مؤسسة، فقد تخطى من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، وبتنوع بتنوع هذه المؤسسات، فهو يشكل أرضية هامة بواسطته توحيد خلق ترابط تنظيمي وتماسك مجمل العناصر لتنظيمية لإيجاد الفهم المشترك يتم لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

فالمؤسسة بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، تعد كمجموعة من الأفراد منظمين في كل قانوني، وضمن شروط واقعية بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقق غايات وأهداف.

وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم، فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، سواء كأشخاص في نفس المجموعة، أو كأفراد في التنفيذ أو كمسؤولين على مهام يؤدونها انطلاقاً من خطط وبرامج محددة مسبقاً.

المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح تؤثر وتتأثر مع بيئتها، فهي ليست خلية اقتصادية فحسب، وإنما مجال ينتمي إليه الأفراد لتنظيم علاقتهم الاجتماعية والمهنية من أجل تحقيق هدف معين، وكل مؤسسة مهما كانت طبيعتها بحاجة ماسة لنشاط الفاعلين الاجتماعيين فيما بينهم، يخضعون للمجموعة من القواعد التنظيمية، حيث ينتج في الغالب عن تفاعلهم أشكال مختلفة من الاتصال قصد تبادل المعلومات ما يؤدي إلى تشكل أنماط من التفاعل الاجتماعي داخل النسق التنظيمي ومن هذا كله يمكن القول أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عملية جد ضرورية وحيوية لأنها مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة، بل تستمر طوال حياة المؤسسة، فهي تنشط التخطيط والتنظيم وتعطي حيوية كبيرة في اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده، خاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنسيق والإشراف والرقابة والتقييم.

- ومن هذا كله نحاول معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تعزيز سمعة المؤسسة، و نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تعزيز سمعة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة الأغواط؟

ثانيا: التساؤلات الدراسة

➤ التساؤلات الفرعية:

وينقسم هذا السؤال إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما تأثير الاتصال التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة توزيع الكهرباء والغاز؟
- ما تأثير الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة في تعزيز سمعة توزيع الكهرباء والغاز؟
- ما تأثير الاتصال التنظيمي على المهارات الابداعية في تعزيز سمعة توزيع الكهرباء والغاز؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

- يؤثر الاتصال التنظيمي بشكل فعال في بناء المسؤولية الاجتماعية؛
- يؤثر الاتصال التنظيمي بقوة على جودة الخدمة في تعزيز سمعة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؛
- يؤثر الاتصال التنظيمي على المهارات الابداعية بشكل واضح.

رابعا: مفاهيم الدراسة

1-الاتصال:

أ- لغة: في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصلن الذي يحمل معنيين: الصلة والبلوغ، فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.

وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني commvnis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الإنجليزية commvnism مشتركة أو اشتراكي وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول على المجموعة أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة¹.

ب- اصطلاحا: عرف مايكل ويسترون الاتصال بأنه نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.

¹ هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه مهاراته المكتتبية الجامعية، الاسكندرية، د ط، 2000، ص 11.

كما عرفه انجل باركينسون بالقول أن الاتصال هو عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضا تنطوي على ارسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة على جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها².

ج- التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو عملية إدراكية واجتماعية ونفسية تقوم المؤسسة وتسهم في نقل وتحول الآراء والأفكار والمعلومات بهدف خلق التماسك بين وحدات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحقق مشاريعها وأهدافها والحفاظ على مقوماته.

تتمثل سمعة المؤسسة في الطريقة التي يُنظر بها إليها من قبل الجمهور والمجتمع بشكل عام، وهي نتيجة لسلوكها وأدائها في مجال عملها. ويركز على الإجراءات والخطوات التي تتخذها المؤسسة لحماية وتعزيز سمعتها. هذه الإجراءات تشمل:

1. إنشاء معايير ومبادئ: وضع معايير وقواعد توجيهية تحدد السلوك المناسب والمقبول لموظفي المؤسسة في تعاملهم مع العملاء والشركاء والمجتمع.
2. تدريب الموظفين: توفير التدريب المناسب للموظفين لضمان فهمهم لقيم المؤسسة وأخلاقيات العمل، وكيفية تطبيقها في الحياة العملية.
3. التواصل الفعال: بناء قنوات تواصل فعالة مع الجمهور لنشر المعلومات بشكل شفاف وصحيح حول نشاطات المؤسسة ومبادئها.
4. الاستجابة للمخاطر والأزمات: وضع خطط طوارئ واستراتيجيات للتعامل مع المخاطر التي قد تؤثر سلباً على سمعة المؤسسة، والرد بشكل فعال على الأزمات عندما تحدث.
5. التقييم المستمر: مراجعة وتقييم أداء المؤسسة بانتظام لضمان التزامها بمعايير الجودة والأخلاق والمساهمة في بناء سمعتها بشكل إيجابي.

باختصار، يعني التعريف الاجرائي لسمعة المؤسسة تبني وتنفيذ سلسلة من الإجراءات والسياسات والتدابير التي تهدف إلى حماية وتعزيز سمعتها في السوق والمجتمع.

2- الاتصال التنظيمي:

قبل التطرق لتحديد هذا المفهوم نود الإشارة الى ان بعض العلماء يستخدمون مصطلح الاتصال المؤسسي والبعض يستخدم الاتصال التنظيمي إلا أن المصطلح الكثر استخداما هو الاتصال التنظيمي كما يؤكد

² بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، 2009، ص 17.

محمد ناجي جوهر إذ أن الاختلاف يكمن في التسمية فقط ويفضل العلماء استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي لأنه يرتبط بشكل أعمق بالسلوك والهيكل والمناخ التنظيمي للمؤسسات، كما يعتقد البعض بأن استخدام المصطلح الاتصال التنظيمي هو التعبير لأكثر ملائمة للعملية الاتصالية التي تقوم بها المنظمات ومع ذلك تستخدم كلا المصطلحين بنفس المفهوم.

ويعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

الاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموما فيقصد به تلك العملية التي تهدف على تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (نازلة صاعدة أفقية داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين ومن جهة يعرف إبراهيم أبو عرقوب « بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو غما اتصالا رسميا أو غير رسمي

ومن أهم وسائله التقليدية : الوثائق المكتوبة الاجتماعات المباشرة والدورية والطارئة، أما وسائله الحديثة فتتمثل أساسا في الهاتف الفاكس - الاجتماعات بالهاتف- الحاسوب³.

ومن خلال تعريف إبراهيم أبو عرقوب يمكن القول بأنه على الرغم من احتوائه على الكلمة المنطوقة والمكتوبة التي تتم بين الفرد والجماعة في شكل رسمي أو غير رسمي إلا انه بالنظر إليه نجده ركز على الاتصال الداخلي متناسبا اتصال المؤسسة بالبيئة وبالمؤسسات الأخرى.

الاتصال التنظيمي كعملية إدارية تعني إنتاج أبو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو لتعديل من هذا السلوك وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين.

يرى آخرون بان الاتصال هو تلك العملية الهادفة التي تنتقل المعلومات وتبادلها والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات⁴.

3- المؤسسة:

³ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم- العمليات- المفاهيم- الوظائف، القاهرة، ددن، ط1، 2001، ص226.

⁴ عبد الكريم أبو مصطفى، المرجع نفسه، ص 226-227.

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل الأسس الأس والأساس: كل مبتدأ شيء والأس والأساس أصل البناء والأسس أصل شيء واس الإنسان قلبه أول متكون في الرحم واس البناء مبتدأه وقد اسس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيس وأسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت قواعدها.

4- سمعة المؤسسة:

. **السمعة لغة:** أصلها من السمع يقال أساء سمعا أي لم يسمع حسنا والسماع ما سمعت لو تسامع به فشاع أي انتشر و يقال تسمعت إليه وسمعت له وتسامع به الناس أي تداوله.

السمعة اصطلاحا: وهي نتيجة الجهود وظيفة أو نشاط سواء كان ايجابيا أو سلبيا وهو تقييم عام لما يتمتع به الشخص أو المؤسسة من سمعة طيبة أو سيئة ولا يوجد تعريف محدد أو متفق عليه لاختلاف فلسفتها من عنصر الى عنصر آخر أو مكان الى مكان آخر و تشكل بناء وادارة السمعة من أولويات نشاط العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة⁵.

خامسا: أسباب الدراسة

تتعدد الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة ومن أسباب اختيارنا له نجد الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية فنذكر:

1- أسباب موضوعية

- الاهتمام بالاتصال التنظيمي و دوره في المؤسسات.
- معرفة الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال بأشكاله و أنواعه في تسيير المؤسسات.
- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في احدى المؤسسات ودوره في تعزيز سمعة المؤسسة
- قابلية الموضوع لدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا ومحاولة اثراءه.

2- أسباب ذاتية:

- الميل نحو هكذا مواضيع التي تهتم بالاتصال في المؤسسات.
- الميل لاكتشاف كيفية حصول مؤسسة سونلغاز على سمعة جيدة
- طبيعة التخصص وارتباطه بموضوع الدراسة

5محمد جِياد زَيْن الدِّين، توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 28، جانفي 2017، ص 296.

سادسا: أهداف الدراسة

- معرفة واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات وتجلياته.
- تبيان وايضاح واسهامات الاتصال التنظيمي في تعزيز سمعة المؤسسة.
- معرفة اشكال الاتصالات الادارية على مستوى الكيان التنظيمي للمؤسسة.
- ويمكن القول أن الهدف من الدراسة التي تجري يعسى من خلالها على توضيح الاتصال في تعزيز سمعة المؤسسة والذي يمكن أن يلعبه في تحسين وترقية الأداء والسير من خلال الجوانب المتعلقة بما يلي:
- التنسيق على مستوى الأنشطة والأجهزة المختلفة.
- الرقابة والمتابعة.

سابعا أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية اختيارنا هذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي في تعزيز سمعة المؤسسة.
- الدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في جميع المنظمات الحديثة حيث لا تقوم مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال التنظيمي ولأن الاتصال دوره أكبر من كونه عملية نقل وايصال المعلومات فهو عنصر الربط بين أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة وطريقة تعزيز سمعتها.
- معرفة كيفية سيرورة الاتصالات داخل المؤسسة.

الفصل الثاني :
الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعد الاتصال أحد المواضيع التي لقيت اهتماما من طرف الباحثين والمختصين، كونه وسيلة أساسية تتم من خلالها عملية التواصل بين الأفراد في المجتمع وكذا داخل التنظيم حيث يتوقف نجاح المؤسسة على مقدار نجاح الاتصال، هذا الفصل سيتناول مفهوم الاتصال التنظيمي وما هي عناصر عملية الاتصال وكذا البحث في وسائله وأهميته وأهدافه ثم شبكاته، إضافة إلى عوامل فعاليته ومعوقاته ثم النظريات الاجتماعية المفسرة له.

أولاً: تعريف الاتصال:

يعرفه الطنوبي بأنه "ظاهرة إجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية.⁶

الاتصال هو كل معلومة متبادلة أو موجهة بين عدد محدود من الأطراف عن طريق خدمة من الخدمات.⁷

يعرفه فليبو ايضاً أنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب".⁸

ثانياً: عناصر عملية الاتصال:

العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

أ. المصدر/المرسل:

المرسل هو منشئ الرسالة، ذلك الشخص الذي لديه أفكار يريد نقلها إلى طرف آخر. بمعنى (هو الشخص المبادر أو الأول القائم بإنشاء الرسالة).

ب . الرسالة:

الرسالة أساس عملية الاتصالات، وهي ذات دلالة تحتوي على الموضوع المراد إبلاغه موجة إلى طرف معين (المستقبل)، قد تحتوي الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة، كما يمكن أن تكون إشارة باليد أو ابتسامة في الوجه.⁹

ج. الوسيلة / القناة:

هي وسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينهما:

⁶ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الاسكندرية، مصر، د ط، 2005، ص 252.

⁷ خلادي، عبد القادر وآخرون، المغيث معجم قانوني تكنولوجيا الاعلام والاتصال (عربي- فرنسي- انجليزي)، ط1، وزارة التعليم والبحث العلمي، 2008، ص 13.

⁸ محمد، أبو سمرة، الاتصال الاداري، ط1، الأردن: دار أسامة، 2009، ص10.

⁹ معن، محمود عياصرة ومروان محمد، بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، عمان: دار الحامد للنشر، 2008، ص 168.

أ- القناة اللفظية: يتم فيها نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة. ب - القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابية على ورق او اي وسيلة كتابية أخرى. ج القناة التقنية : الهاتف بنوعية الثابت والنقل التلفزيون، الراديو ...الخ.

د-القناة التصويرية : تتمثل في الملصقات، لوحة الاعلانات.

وترتبط بكل الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية. ويمكن القول أن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لإختلاف بيئة الاتصال وإختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كان من المصدر والمستقبل.¹⁰

د. المستقبل: المستقبل هو الشخص الذي يكون على الطرف الآخر من عملية الاتصال، الذي يستقبل رسالة المرسل، فيحللها إلى معلومات وأفكار واضحة ويحاول أن يفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات المناسبة.¹¹

هـ. الاستجابة التغذية الراجعة ورد الفعل

الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها ، هي نعم للرسالة أو لا لرسالة، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة، وقد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة، ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل وهي التي تفرز نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة.¹²

و. التشفير:

هو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز والتشفيرات التي تولف إلى الرسالة أو تسهم في صوغها مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة أو اعتماد رموز معينة أو دلالات ذات معنى مستر أو ظاهر.

ي. فك التشفير:

¹⁰ بشار حزبي، الاتصال التنظيمي، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص13.

¹¹ هادي، نهر وأحمد محمود، الخطيب، ادارة الاتصال والتواصل والنظريات العمليات الوسائط الكفايات، الأردن: دار حامد للنشر، 2009، ص 226.

¹² بشار حزبي، مرجع سابق، ص 169.

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، ومن القدرة على فك التشفير ، يتحول الاتصال إلى حوار.¹³

ن . الضوضاء: أي تدخل يحدث في المرحلة مابين صدور الرسالة من المرسل ويسلمها من قبل المستخدم ومن شأن ذلك أن يؤثر على درجة فهم أو استيعاب أوفهم المعنى المقصود من الرسالة أو المعلومات المرسله.¹⁴

ثالثا: تعريف الاتصال التنظيمي:

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.¹⁵

" والاتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات".

تعريف الهوارى : هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير.

كما يعرفه حنفي: بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة ويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم.¹⁶

¹³ بشير العلاق، ص 19.

¹⁴ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 17.

¹⁵ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص 234.

¹⁶ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص 350

تتشارك التعاريف في أن الاتصال التنظيمي يكون في منظمة يتم فيها نقل، وتبادل للمعلومات. كذلك هو عملية تسير من خلالها المعلومات وتتغير بحسب اتجاه سيرها في المنظمة إما أفقياً أو عمودياً من خلال النماذج والأشكال المختلفة للمنظمات.

يعرف محمد علي الاتصال التنظيمي بأنه يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، والوقائع والأفكار

من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه تحقيق الأهداف التنظيمية".⁴ الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم .

أما محمد منير حجاب يرى أن الاتصال التنظيمي "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات

والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.¹⁷

رابعاً: أهمية الإتصال التنظيمي

لا يمكن تصور خلو أي مؤسسة من الاتصال مهما كان نوع المؤسسة وشكل الاتصال الموجود بها، لأنه يعتبر الأساس داخلها منها:¹⁸

التخطيط للعمل: يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات وذلك من خلال المقابلات والاجتماعات والقرارات المكتوبة.

توفير المعلومات المتكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين، والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

الإبتعاد عن التخمين والتقدير الشخصي وذلك بإتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، وفي التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

¹⁷ خضير كاظم حمد، *الاتصال الفعال في إدارة الاعمال*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 36

¹⁸ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*، ص 27.

تحقيق الدقة في المعلومات: هنا يساعد نظام الاتصالات التنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار. تحقيق وإنجاز وسرعة تبادل المعلومات: أن وجود نظام للاتصال التنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

تحقيق عدالة العمل : يحقق نظام الاتصال التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

تنفيذ العمل بكفاءة عالية : تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير ، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال .

الرقابة على العمل من خلال الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.¹⁹

أهداف الاتصال التنظيمي

يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:²⁰

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات تنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- المشاركة في المعلومات يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

¹⁹ ناجي ليتيم، وآخرون، *سوسيولوجيا المنظمات*، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2012، ص 192-193.

²⁰ أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، مرجع سابق، ص 345.

- اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال دور كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه اتجاه موقف دون حرج أو خوف.
- هدف الاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة الى المنظمة ككل.

وكذلك هناك أهداف سوف يتم التطرق عليها في النقاط التالية:

1- تعزيز فهم الرؤية والأهداف:

- نقل رؤية المنظمة بوضوح وفعالية لجميع أفراد المنظمة²¹.
- توضيح الأهداف الاستراتيجية والمحددة طويلة الأمد للمنظمة وكيفية تحقيقها.
- تأكيد الدور الذي يلعبه كل فرد في تحقيق هذه الأهداف.

2- تحقيق التواصل الفعال:

- تعزيز التواصل الثنائي والجماعي بين الإدارة والموظفين.
- تشجيع فتح قنوات التواصل المختلفة مثل الاجتماعات، والبريد الإلكتروني، والمنتديات الرقمية.
- توفير بيئة مفتوحة وداعمة للحوار وتبادل الأفكار.

3- بناء الثقة والمصداقية:

- بناء علاقات ثقة مع القادة والزملاء والعملاء.
- توفير معلومات دقيقة وشفافة لتعزيز مصداقية المنظمة.
- التصريح بالأخطاء وتوضيح الخطط لتصحيحها لتقوية الثقة.

²¹ ناجي ليتيم وآخرون، *سوسولوجيا المنظمات*، مرجع سابق، ص 193-194.

4- إدارة التغيير والتحول:

- توضيح الأسباب والفوائد المترتبة عن التغيير للموظفين.
- تقديم الدعم العاطفي والمعرفي للموظفين خلال فترات التغيير.
- تقديم فرص للمشاركة وتقديم الملاحظات حول عملية التغيير.

5- تعزيز الثقافة التنظيمية:

- تعزيز القيم والمبادئ التي تميز المنظمة.
- إنشاء برامج توعية وتدريب لتعزيز الثقافة التنظيمية.
- تعزيز الولاء للمنظمة والانتماء إليها من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية.

6- تحسين أداء العمل:

- توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية.
- تقديم تقييمات دورية وتوجيهات بناءة لتطوير أداء الفرد.
- تشجيع ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر في المنظمة.

خامسا: وسائل الاتصال التنظيمي وأنواعه:

أ- الوسائل الشفوية

تمتاز الاتصالات الشفوية بالبساطة والوضوح. منها²²:

المقابلة الشخصية حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وللإبلاغ بالقرارات الهامة. من عيوبها أن أسلوب الإدارة في الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات أو الحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب، والثقة فيما بينهما. كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

²² محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 21.

الاتصال الهاتفي: هذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في الكثير من الأحيان من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال مما قد يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية.²³ المقابلات الجماعية: قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات، يتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات ومدى مشاركة فعاليته لمختلف الأعضاء ودرجة نضجهم، ومستواهم التنظيمي، والثقافي. يمكن أن نستخلص ميزة للوسائل الشفهية، وهي إمكانية الحصول على ردود فعل في الحال، وسهولة التفاعل، وقراءة المشاعر، والسلوك، والانفعالات. ومن عيوبها المشاركة المحدودة والرسائل غير الدائمة ونقص الرقابة وعدم المراجعة.²⁴

ب / الوسائل الكتابية

التقارير: وهي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف المستويات الإدارية وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق، والوضوح في عرضها، وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

المذكرات وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

الأوامر والتعليمات تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة.

صحف الحائط: تضم معلومات، وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات للعاملين، فمن الضروري أن يراعي فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون تعرض في مداخل المنظمات، وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع، ينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار والمعلومات، والتعليمات، والأنشطة المختلفة للمنظمة.²⁵

-مجلة المنظمة: قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم تصل إلى عدد كبير من الأفراد، تعطي الفرصة للتفصيل في المعلومات التي يراد توصيلها، فيجب أن تكون واضحة وتثير اهتمام القارئ للاكتفاء بغرض كل ما هو ضروري، ومطلوب توصيل معناه.

ج وسائل الاتصال المصورة والملاحظة:

²³ نفس المرجع، ص 22.

²⁴ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4،

2003، ص 202.

²⁵ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 266.

يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام، أما الملاحظة فهي رؤية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كلام.

ويتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة، والتوقيت المناسب للاستخدام أو الاستعمال، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم.

أما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم ، وتوفير التسجيلات، وزيادة عدد المستقبلين، وتخفيض الاختلافات ولكن من عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الاستخدام الغير الفعال لأساليب التكنولوجيا.

د وسائل الاتصال الحديثة من أهمها ما يلي²⁶:

الحاسوب: هو أداة مساعدة للفرد في اتصاله من مزاياه معالجة الكلمات والنصوص والبريد الإلكتروني وتسير الانترنت والمواقع الإلكترونية.

الانترنت : هو مصطلح ذو معنى الشبكة المترابطة وهي أهم وسيلة للاتصال وأحدثها من مزاياها نقل الملفات والدرشة .

الأنترانت: هي شبكة داخلية للمؤسسة تقوم بإنشائها المؤسسات على إختلاف أحجامها وهي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة محتويات هذه الشبكة تحدها الشركة ولا يستطيع أي شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها.

تكنولوجيا الاتصال الرقمنة: يمكن من خلالها تقديم البيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل سلسلة من الإشارات التماثلية ، له مزايا عديدة منها: لا تسمح هذه الشبكة الرقمية بأي قدر من التشويش أو التداخل بين الموجات، إضافة إلى اتسامه بالنشاط والقوة.

أنواع الاتصال التنظيمي

تتضمن فعاليات الاتصال داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها والتي تتمثل فيما يأتي²⁷:

أ. الاتصالات الرسمية :

²⁶ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2000، ص 240.

²⁷ هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، ص 202، ص 234.

هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب، وإجراءات نقل المعلومات والبيانات، والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.2

و تنقسم الاتصالات الرسمية الى 3 أنواع رئيسية وهي:

أ. الاتصالات العمودية:

وتنقسم بدورها الى اتصالات نازلة وصاعدة،وعلى الوجه الاتي:

الاتصالات النازلة:

تتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه.

وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، والمناقشة والموازنات ومنشورات المنظمة وهكذا غالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، اذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

الاتصالات الصاعدة:

تتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة الى الرئيس.

وهي تعزز عن طريق السياسات الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات، وغيرها. لا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه.

2. الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

تتمثل في الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في

تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها²⁸.
الاتصالات الخارجية:

تضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل: المجهزين، والمستهلكين، والمستهملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

ب. الاتصال غير رسمي:

الوظيفة الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن السلطة الرسمية، أو يطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي تتمثل في انها تتسبب بين الافراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".

سادسا: شبكات الاتصال التنظيمي:

تقسم شبكات الاتصال التنظيمي إلى قسمين رسمية وغير رسمية ويمكن عرضها وفق الآتي²⁹:

أ- الشبكات الرسمية:

وتكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق وفق تسلسل السلطة وتكون محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات ويوجد عدة أنماط من شبكات الاتصال الرسمية وهي:

نمط الدائرة: هذا النمط يمكن الشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين وعن اليسار) ولكن لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

نمط السلسلة : في هذا النمط يمكن الفرد من الاتصال بجاريه إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يستطيعان الاتصال إلا بشخص واحد فقط في هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم

²⁸ هاني عبد الرحمان الطويل، مرجع سابق، ص 235.

²⁹ بشير العملاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسات، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص

استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم يمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد.

نمط العنقود : في هذا النمط يمكن لشخص واحد الاتصال مساعد المدير (مثلا) بأربعة أشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعد.

نمط العجلة: ضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.

نمط النجمة في هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال ولذا فان هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.

بالشبكات غير رسمية: تعتبر شبكات الاتصال غير الرسمية أسرع من شبكات الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير رسمية، وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات يوجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير رسمي وهذه الدوافع هي:

-وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

- التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة

-عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

- إتباع المنظمة لمنط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.

-عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

سابعاً: عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي ومعوقاته

عملية الاتصال لا تحدث من فراغ، وإنما تحكمها البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، حيث أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك³⁰.

أ . عوامل فاعلية المصدر :

³⁰ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 279.

يذهب الكسيس تان إلى وجود ثلاثة عوامل تجعل المصدر مؤثرا في إقناع جمهوره وهي: المصادقية: ويقصد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل بدون تحيز، وتتبع خبرة المصدر من عدة عوامل مثل التدريب، الخبرة بالموضوع، والقدرة على الاتصال.

الجاذبية:

وتتحقق حين يكون القائم بالاتصال قريبا من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والأيدولوجية اذ أننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص من القلق، والضغط والتوتر وعدم الأمان، ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي، والحصول على الثواب
خصي لأنفسنا.

السلطة:

الشخص في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب أو العقاب، ويهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها ، وأن يتم تدقيق النظر فيها من جانب المتلقي. وهنا تؤدي مصادقية المصدر إلى تفاعلنا الداخلي مع الأفكار الجديدة، وتحقق جاذبية المصدر الشعور بالتوحد، وتؤدي السلطة إلى الحصول على الموافقة.

ب . عوامل فعالية الرسالة:

ليس من الشك أن تقييم المصدر يرتبط إلى حد كبير بالرسالة التي ينقلها، وبناء على الرسائل الناجمة يمكن تقييم نجاح المصدر أو فشله.

ومن الأمور الذي يجب مراعاتها في الرسالة هي سهولة استيعابها، ويرتبط بهذا خمسة متغيرات أسلوبية حددها جورج كليير هي:

القابلية للاستماع أو القابلية للقراءة وهي صفات ترتبط بفهم الرسالة، اذ يجب أن تحتوي الرسالة على كلمات سهلة وبسيطة وجمل قصيرة.

ان تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه. تنوع المفردات ويعني ذلك تجنب التكرارات.

الواقعية أي التعبير عن الواقع وتجنب التجريد سواء في الأحداث والظروف والمواقف. القابلية للتحقق، ومعناها اشتمال الرسالة على جمل وعبارات عملية يمكن اختبارها والتأكد منها في الواقع.

ج. عوامل فاعلية المتلقي

يرتبط نجاح عملية الاتصال أساساً بمعرفتنا بنوعية الجمهور الذي يستقبل الرسالة، ولذا فإن معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكولوجرافية للجمهور تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة اليهم. وتشمل الخصائص الديمغرافية متغيرات مثل: العمر، والنوع، والوضع الاجتماعي والعرق...، في حين تشمل الخصائص السيكولوجرافية متغيرات مثل: الذكاء، السلوك، والآراء. تلك الخصائص تعتبر مهمة جداً في عملية الإقناع.

معوقات الاتصال التنظيمي:

يرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن: "المؤثرات التي تحد من فعالية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود"³¹.

أ. معوقات تنظيمية:

ترجع أساساً الى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المختصين. ومن بينها أيضاً:

- زيادة حجم الاعياء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.

-التباعد الجغرافي للوحدات الإدارية المكونة للمنظمة مما يصعب مهمة الاتصال الداخلي. قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلفة بدوره بربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والاتصال الخارجي عام لأية منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية.

ب. المعوقات النفسية:

هي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصيته وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الاشكالات دون أن ندري

ج. معوقات اجتماعية:

³¹ ناجي لتيتم وآخرون، مرجع سابق، ص 207-208.

يمكن إدراج أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

- عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية الإدارة العليا. الاختلافات الاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد.

- الاختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة.

د. معوقات مرتبطة ببيئة العمل:

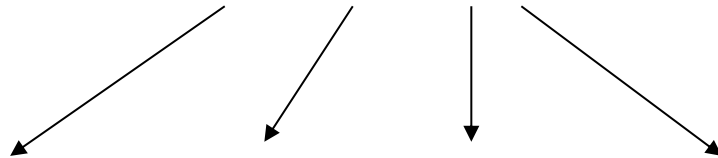
- عدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال اما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والخطأ الخاص بها³².
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال.

ثامنا: النظريات الاجتماعية المفسرة للاتصال:

الاتصال الإنساني هو عملية حيوية لا تعتمد على الذاكرة الإنسانية فقط، وإنما تعتمد على عوامل أخرى مثل الإدراك الحسي والتفاعل الرمزي.³³

الشكل رقم (06) : يوضح النظريات الاجتماعية للاتصال

- النظريات الاجتماعية



³² هاني عبد الرحمان صلاح الطويل، مرجع سابق، ص 235.

³³ هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه، اساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية الاسكندرية، مصر، د ط 2000، ص 54.

- النظرية التطورية - نظرية الصراع الاجتماعي - النظرية النقدية - النظرية البنائية الوظيفية

1- النظرية التطورية:

تعد من أقدم الإفتراضات التي تركز بشكل مركزي على التغيرات في الطبيعة الأساسية للمجتمع.

يعتمد على القياس العضوي (أي أن المجتمع يشبه الكائنات العضوية من حيث التقييم العضوي). تتضمن النظرية الإفتراضات التالية:

- النظر الى المجتمع باعتباره مجموعة من الأجزاء المترابطة.
- يتعرض المجتمع باستمرار للتغير.
- يتم نقل الأشكال الاجتماعية الجديدة من مجتمعات أخرى عن طريق الأفراد.
- تحظى الأشكال الاجتماعية الجديدة بالقبول.

2-نظرية الصراع الاجتماعي:

- تعني أن الصراع داخل المجتمع هو أهم العمليات الاجتماعية.
- يتضمن النموذج الافتراضات التالية³⁴:
- يتكون المجتمع من فئات تختلف مصالحهم بشدة.
- تحاول كل جماعة داخل المجتمع تحقيق مصالحها الخاصة في إطار المنافسة الآخرين.
- يتعرض المجتمع المنظم لصراع مستمر .
- تحدث عملية التغير المستمر من ثنايا العملية للمصالح المتنافسة والمتصارعة.

3- النظرية النقدية

تفترض النظرية النقدية أن وظيفة وسائل الإعلام هي مساعدة أصحاب السلطة في المجتمع على فرض نفوذهم. نماذج النظريات النقدية

³⁴ هالة منصور، مرجع سابق، ص 55.

أ-مدرسة فرانكفورت:

ترى أن الثقافة الجماهيرية ذات الطابع التجاري كانت الوسيلة الأساسية التي مكنت الاحتكارات الرأسمالية من تحقيق النجاح في هذا المجال تكون آراء هذه المدرسة العديد من المداخل والنظريات الاجتماعية مثل نظرية الاقتصاد السياسي والهيمنة والمدخل الثقافي. ب - النظرية الثقافية النقدية تهتم بالتحليل الثقافي لتسجيل مدى ارتباط ما تقدمه وسائل الإعلام بحياة الناس. ج نظرية الاقتصاد السياسي:

تركز على تأثير القوى الاقتصادية في المجتمع وعلى ماتقدمه وسائل الإعلام في المجتمع.

***سمات النظرية النقدية:**

تأكيد حق الفرد في حق الحرية والاختيار.

ترى هذه النظريات أن السياق الاجتماعي يوضح صيغة العلاقات بين وسائل الإعلام والقوى المسيطرة في المجتمع.

4- النظرية البنائية الوظيفية

- أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة.
- يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي.
- تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره. - بعض الأنشطة المتكررة في المجتمع لاغنى عنها في استمرار وجوده³⁵.

³⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 247.

الفصل الثالث

إدارة سمعة المؤسسة

تمهيد

السمعة المؤسسية تبنى من خلال الصور الذهنية التي ينقلها الجمهور الذي يتعامل معها محليا وعالميا ومن ثم استخدام الوسائل الإعلامية لتوثيق هذه السمعة وتعميمها محليا وإقليميا وعالميا مع تناغم تام بما يقوله وينشره المتعاملون معها، سوف تساعد على تقوية الثقة بين مؤسسة وزبائنها الحاليين والمستهدفين، ويمكن بناء هذه الثقة من خلال تلبية احتياجات زبائنها ومقابلة توقعاتهم، وتوضيح رؤية المؤسسة وعلاقتها بخدمات الزبائن والتطوير المستمر لمؤشرات الأداء الخاصة بكسب رضا المتعاملين معها، الذي يخلق للمؤسسة سمعة من شأنه أن يحقق الرضا لدي العاملين في المؤسسة ما يشعرون بالفخر بالعمل فيها لتكريس سمعة طيبة لذا إن وجدت الحاجة لإرساء سمعة قوية تعزز من قدرة القائد على تنفيذ إستراتيجية ما وفق مخطط زمني وتكلفة محددة.

أولاً: مفهوم سمعة المؤسسة

إن السمعة هي رأس المال الحقيقي الذي تعمل الشركات من خلاله فبدون السمعة الجيدة لن تتجح الشركة وتستمر في البقاء، وقد باتت سمعة أغلب الشركات في جميع أنحاء العالم على المحك، هي إحدى العوامل المهمة التي تحدد نجاح الشركة على المدى القصير والطويل.

1- تعريف السمعة المؤسسة

يوجد ارتباط وثيق بين سمعة المؤسسة والعلامة التجارية واليومية والصورة الذهنية للمؤسسة وحتى تتمكن من الإحاطة بمفهوم السمعة تطرقنا إلى ما يلي:

العلامة التجارية: وتتكون من جانبين حيث يتضمن الجانب الأول جميع الآليات المستخدمة من جانب المنظمة للتعبير عن هويتها أمام جميع أصحاب المصالح وتشمل اللوجو الخاص بالمنظمة، وعودها تجاه جماهيرها وهويتها وكذلك اتصالات المنظمة سواء كانت مع الجمهور الداخلي أو الخارجي. أما الجانب الثاني فيضم صورة العلامة التجارية التي تتطوي بداخلها عن مجموعة من العناصر وهي خبرة الجمهور المتكونة نتيجة تفاعلاته السابقة مع المنظمة، والعلاقة التي تربط الجماهير بالمنظمة وكذلك علاقات المنظمة بالمنظمات الأخرى.

• **هوية المنظمة:** وهي ما عليه المنظمة في الوقت الحالي أو ما تسعى إليه في المستقبل، وتتشكل نتيجة الخيارات الاستراتيجية المختلفة والتي تتكون من مجموعة القيم ورؤيتها وثقافتها والمهام التي تقوم بها، والاستراتيجية التي تقوم بصياغة أهدافها وتنفيذها وفقاً للخطة الموضوعية مسبقاً والتعبير عن المنظمة بشكل عام¹.

• **الصورة الذهنية للمؤسسة:** تعرف صورة المؤسسة على أنها مجموعة الانطباعات الوجدانية والمنطقية المرتبطة سواء بشخص أو مجموعة الأشخاص عن مؤسسة ما، صورة الأشياء كإمعة في أذهان الناس وهي ليست خصائص وصفات ثابتة عن المؤسسة معينة، والسبب في ذلك أن كل فرد من الأفراد لديه معلومات تختلف عن غيره والخبرات أحياناً تتباين بين شخص وآخر في ما له علاقة بتلك الأشياء ولهذا السبب البسيط وحده لا تمتلك المؤسسة صورة واحدة بل لديها عدد من الصور، والجدير بالذكر دوماً أن الناس على اختلافهم يحملون صور مختلفة للمؤسسة ذاتياً².

فصورة المؤسسة تمثل مجموع الانطباعات التي تتكون في ذهن الجماهير عن مهارات المؤسسة في نشاطها وعلامتها التجارية ومنتجاتها، وهي مجمل الآراء المتعمقة بنشاطها والتي يكونها عنها الجمهور

¹ محمد جواد زين الدين ، مرجع السابق، ص 297.

² غراهام دولينغ، تكوين سمعة الشركة، مكتبة العبيكان، 2009، ص 44.

الذي تتعامل معه، وتعرف صورة المؤسسة على أنها: التصور الذهني الناتج عن إدراك شيء أو حدث معين متعلق بالمؤسسة وهذا التصور قابل للاستمرار والدوام عبر الوجود والزمن.

يتزايد الاهتمام بموضوع السمعة المؤسسة والصورة الذهنية للمؤسسات والشركات بشكل كبير جدا نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات وخلق السلوك الايجابي للأفراد تجاه الشركات أو المؤسسات، وأصبح بناء الصورة الذهنية الايجابية هدفا أساسيا تسعى إليه معظم الشركات التي تتشد النجاح والوصول إلى أهدافها.

وحسب خبير في الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة "أحمد عودة" أن السمعة مرتبطة أكثر بالتجربة ويضاف إليها عامل الزمنى فكلما كانت الصورة الذهنية على مؤسسة ظل ثابت لفترة طويلة ينتقل من مرحلة الصورة الذهنية إلى السمعة والتي هي مجموعة الصور الذهنية مدعومة بعامل الزمنى والتجربة المباشرة معها.

• **السمعة المنظمة:** تمثل السمعة المنظمة احد الموجودات غير الملموسة التي تحرص المنظمات على بنائها والمحافظة عليها لأهميتها في بقاء المنظمة واستمراريتها في ظروف الأزمات، لذلك تسير المنظمات الى تحسين سمعتها عن طريق مستوى جودة منتجاتها التي باتت من المعطيات المهمة للنجاح والتنافسية، فالسمعة الجيدة تحسن تصورات ومواقف الجمهور وأصحاب المصلحة اتجاهها، وترتكز سمعة المنظمة وتحدد بناء على تقييم الأفراد من الخارج المنظمة، والسمعة الجيدة تمكن المنظمة من استقطاب أفضل الكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول الى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع المختلف لأصحاب المصلحة والمتعاملين معها، وتعد السمعة مفهوم معنوي للشخص أو المنظمة وهو مفهوم معقد يتأثر بالعديد من العوامل الجوهرية بما في ذلك هوية التنظيمية ويرتبط مباشرة بعمر المنظمة وهذا يساعدها في الحصول على موقع تنافسي مما يجعلها أكثر استقرار ويعطيها مبررا ضمنيا لتقدير المستقبل¹.

2- **أهمية السمعة:** تعد السمعة الجيدة أداة مؤثرة بيد المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تتمثل بخلق القيمة، ونمو الربحية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسلم في بقاءها ونموها الشامل ويعتقد أن السمعة الايجابية تحقق للمنظمة مجموعة من المزايا وتتمثل في الآتي:

• إمكانية تحقيق أرباح مميزة

• جذب زبائن جدد

¹ سامي فزيق صالح وآخرون، تأثير التسويق الزباني في سمعة المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد: 06 العدد: 04 الجزء:

- منح المنتج أو الخدمة قيمة إضافية
- زيادة رضا العاملين وولائهم
- سهولة الوصول لأفضل مقدمي الخدمات الاشهارية مثل وكالات الإعلان المميزة وغيرها
- تعزيز قوة المنظمة في مجال جذب الشركاء الأعمال والمستثمرين الجدد
- تحسين علاقة المنظمة مع الموردين والموزعين وأصحاب المصلحة المباشرين¹.

3- قياس سمعة المؤسسة: ويمكن لسمعة المؤسسة قياسها في ضوء ما يأتي:

الإعجاب والاحترام: الذي يمنحه الأشخاص للمؤسسة والذي ينعكس من خلال أنشطتها الجيدة في مجال تقديمها المنتجات والخدمات بالجودة العالية، فضلا عن ممارساتها الأخلاقية الرائعة.

الثقة بالمؤسسة: تستطيع المنظمة كسب ثقة الآخرين عندما تتفوق على منافسيها في مجال خدمة زبائنها ومجتمعها المحلي من خلال أنظمتها وعملياتها وبرامجها وسياساتها المتطورة، كما أن المؤسسات التي تمتلك سجلا تاريخيا مملوءا بالتجارب الناجحة، والشفافية والصدق والاتصالات المؤثرة مع كل الأطراف ستكون موضع ثقة لكل أطراف والمجتمع بشكل عام.

الشعور الجيد عن المؤسسة: تتبع المشاعر الجيدة تجاه المؤسسة من خلال قدرتها على خلق الجودة العالية في الإدارة والأداء العاملين، وبرهنتها لتحقيق المنافع المثالية لأصحاب المصلحة والمجتمع ككل.

الشعور بأن المؤسسة تمتلك سمعة كلية جيدة: يمكن للمؤسسة أن تخلق شعورا قويا عن سمعتها الايجابية الشاملة لدى الآخرين من خلال ممارستها، ومساهماتها الفاعلة في تحقيق الرفاهية الشاملة للمجتمع الذي تعمل فيه، وخلق الصورة الايجابية في مجال قيادتها للأعمال التي تنفذها².

ثانيا: عوامل بناء سمعة المؤسسة

إن سمعة المؤسسة تتكون من مجموعة من العوامل المكونة والمؤثرة عمى السمعة المؤسسية، وإهمال أي منها يؤثر على باقي الأجزاء، وفي المجمل لضمان إيجابية السمعة المؤسسية علينا بتبني الجوانب الآتية:

1- فريق العمل

¹صباح حسين الزبّادي، *نور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة التنظيمية المدركة*، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد

16 العدد 01، سنة 2014، ص 18.

²نفس المرجع السابق، ص 20.

إضافة إلى وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للعاملين المخلصين، والذين يسهمون في تطوير العمل واستقراره، فضلا عن إتاحة فرص التدريب واستكمال دراستهم عبر المنح الدراسية، بما ينعكس على سعادتهم بالانتماء إليها، ويصبحون بدورهم من أهم عوامل توطيد السمعة الطيبة للمؤسسة، ففاقد الشيء لا يعطيه. كما أن فشل المؤسسة في كسب ثقة واحترام العاملين فيها، يجعل من الصعوبة تحقيق ذلك مع الجمهور الخارجي، ولا يتحقق ذلك إلا عبر الأفعال لا الأقوال، والصدق والأمانة في الأداء، كلما كان الموظفون أكثر سعادة بزيادة إنتاجهم، ويقل معدل التغيب عندهم، ويتضاعف ولاؤهم للشركة¹.

2- إدارة الأزمات

يحتاج التعامل مع الأزمة الى إدارة علمية ذات توجهات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التفكير المنطقي في التعاملات مع خطوات الأزمة وتوفير المعلومات اللازمة لرسم حدود الأزمة لتحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة، الذي من شأنه النجاح في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة وهذا يوطد السمعة الطيبة ويزيد من ثقة المتعاملين معها، بالإضافة إلى أن السرعة في التعامل واختيار الوقت المناسب لاطلاع الجمهور على الموقف العام للمؤسسة من شأنه أن يعزز الثقة في تعاملاتها، مع امتلاك شجاعة الاعتذار إذا تطلب الأمر، فذلك أفضل من التحايل وتجميل واقع سيئ².

3- العلاقة مع المجتمع المحلي

من الأهمية بمكان أن تحرص المؤسسة على تجسيد العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي، وألا تتعارض أنشطتها مع مصالح مجتمعها، وأن تساهم في تنمية أنشطته وتوثيق أواصر التعاون مع المؤسسات الثقافية والتعليمية والأهمية، واتباع سياسة الأبواب المفتوحة عبر إطلاع جمهورها المحلي على ما تقدمه من خدمات، وهنا ينبغي أن يعرف المواطن ما هي الفوائد التي تعود عليه من خلال أنشطة تلك المؤسسات، ببساطة ووضوح، ولذا ينبغي الحديث معه بلغة المنافع لا لغة المميزات³.

4- التعامل مع وسائل الإعلام

تتمثل أهمية المعاملة بشفافية مع وسائل الإعلام والإعلام الجديد، عبر إتاحة الفرصة للوصول إلى المعلومة بسهولة، وتخصيص مكان محدد للمتحدث الرسمي، وتنظيم المؤتمرات الصحفية، واعداد الزيارات الميدانية، ونشر المعلومة التي تقضي على الشائعات في مهدها، وإتاحة المجال لرجال الإعلام

¹ إسماعيل العمري، *استراتيجيات إدارة السمعة*، دار الفكر، دمشق سوريا، 2018، ص47.

² إبراهيم نور الهناء وآخرون، *استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية*، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03 العدد 01، مارس

2019، الجزائر، ص 575 ص576.

لمقابلة العاملين، وإصدار مواد صحفية دورية توضح من خلالها موقفها من مختلف القضايا المتصلة بأنشطتها¹.

5- جودة المنتج / الخدمة

وضع معهد السمعة نظام "حاصل السمعة" الذي يقيس درجات السمعة التجارية، وضمن هذا، فإن جودة المنتج أو الخدمة تعتبر العامل الأكثر أهمية، وهذا يعزز الفرضية البديهية التي تقول: إن سمعة أية شركة يحددها معيار المواد الخام، والمنتج النهائي، وإن جودة المنتج أو الخدمة لا تعتمد فقط على معيار المنتج أو الخدمة، ولكن يتم تقييمها أيضا وفقا لعلاقة السعر و الجودة، وهذا يشير إلى تصور معظم المستهلكين بأن السعر المرتفع نسبيا هو علامة على نوعية جيدة، ولذلك كلما حرصنا على المنتج، وارتفاع نوعيته نتوقع أن يكون المنتج عالي السعر².

6- رضا العملاء

يعد العميل أصلا من أصول المؤسسة وهو أساس بقائها وأصبح من ضروري على المؤسسة تحقيق رغبات الزبون والإيفاء بمتطلباته من المرة الأولى، إذ اعتبرت فكرة إشباع رغبات الزبون هي سر نجاح والتميز لمعظم المؤسسات، هو مفهوم شخصي جدا ويعني أشياء مختلفة لمختلف الناس، وتشير البحوث التسويقية للخدمات إلى أن خدمة العملاء يعتمدون إلى مقارنة توقعات الأفراد مقابل تصورهم للتجربة الفعلية³.

7- الابتكار

هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق وبطبيعة الحال هذا يعني تقديم ما يحتوي الإبداع والخيال والتغيير يجب أن تكون سمة دائمة ضمن بنيتها، أو هي المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي واتباع نمط جديد من التفكير⁴.

8- الرؤية والقيادة

¹إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص58.

²إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص62.

³مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة تخرج تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق

الدول للمؤسسات، جامعة أب بكر بلقايد، 2011/2012 تلمسان الجزائر، ص 98.

⁴عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، الأردن، ص149.

القادة الملهمون لديهم رؤية للمكان الذي يريدون لأعمالهم الذهاب إليه، لديهم القدرة على إلهام الآخرين بهذه الرؤية وتوفير اتجاه لهم للمشاركة والمتابعة، القادة الحقيقيون قادرين على التعبير عن رؤيتهم متجاوزين المهمة الواضحة أو بيان الرؤية وبدلاً من ذلك يدعمون الثقافة بأكملها للمنظمة الناجحة¹.

9- الربحية

تعتبر الربحية، إحدى المقاييس الواضحة لنجاح الأعمال والسمعة الجيدة للمنظمة، ولكنها بالتأكيد ليست الوحيد، وقد افترضت غالبية الدراسات وجود علاقة مباشرة بين السمعة والأداء المالي. ويعكس هذا النهج إلى حد كبير افتراضاً واسعاً ومبسوطاً حول كيفية تأثير السمعة على الأداء المستقبلي، أي افتراض أن السمعة الطيبة تؤثر دائماً إيجابياً على الأداء المالي².

10- المكونة السوقية

عند التفكير في شراء سمعة ما فإن بعض العلامات التجارية تقع تحت مبدأ "مواجهة العقل". على سبيل المثال، الناس الذين يحتاجون إلى برامج الكمبيوتر يتوجه تفكيرهم أولاً إلى مايكروسوفت. بالنسبة لأولئك الذين يسعون إلى حجز فنادق عبر النت يمكن اعتبار booking الاختيار الأول، وتجدر الإشارة إلى أنو مع تغير الزمن، يتغير موضع العلامة التجارية، يجب أن تكون العلامة التجارية دائماً ذات صلة بالعملاء حتى لو كان ذلك يعني تغييراً جذرياً في عروضها، حتى العلامة التجارية التي لها أهمية عاطفية كبيرة لأجيال من العملاء تظل تقع تحت رحمة السوق، إن عدم القدرة على التكيف مع الزمن قد يؤدي إلى تناقص السمعة³.

11- إدراك وفهم السمعة

يجب أن يكون الهدف النهائي هو أن تعرف المنظمة بأنها تتمتع بسمعة عامة قوية تشمل جميع الفئات المفصلة أعلاه. ومن المهم أن نلاحظ أن السمعة يمكن أن تنخفض على مر السنين وقبل أن تعرف الشركة، أن الألوان لعكس اتجاه النزول قد فات³.

ثالثاً: إدارة سمعة المؤسسة

من أجل بناء سمعة مرنة، ينبغي أن تتضمن خطة سمعة الشركة برنامجاً لتنقيف المنظمة وبناء الكفاءة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسمعة في جميع وحدات التشغيل الرئيسية.

¹ إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص 66.

² عبد الله حسن مسلم، نفس المرجع السابق، ص 68.

³ عبد الله حسن مسلم، نفس المرجع السابق، ص 69.

إدارة السمعة لا تقتصر على الشخصيات وبناء أو تغيير أو تحسين أو تطوير سمعتهم بل نجدها منتشرة بشكل كبير في الشركات والمؤسسات الكبيرة بل إن بعض هذه الشركات قد تتعاقد مع شركات مختصة أو مستشارين في صناعة وإدارة السمعة فهذا المجال يعد من أهم المجالات في صناعة أي شركة أو منتج أو شخصية تتعامل مع الجمهور¹.

و يتم بناء إستراتيجية قوية لإدارة السمعة في ثلاث مراحل بارزة وهي:

المرحلة الأولى: تقييم السمعة الحالية

تبدأ عملية إدارة السمعة بتدقيق الآراء الداخلية للشركة، ويشمل ذلك تحديد نقاط القوة والضعف، ووجهات نظر الإدارة حول التوجه الاستراتيجي للشركة، ومجموعة القيم الهامة للشركة. كما يشمل أيضا آراء وانطباعات مجموعة أصحاب المصلحة عن سمعة الشركة، ويشمل ذلك بالطبع العملاء والموظفين ولكن من المرجح أيضا أن يشمل مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة أو "المؤثرين" مثل المجتمع المالي ووسائل الإعلام والحكومة ومجموعات الدعوة، على سبيل المثال لا الحصر، في نهاية مرحلة التقييم سوف تكون الشركة قادرة على فهم أنواع السمات والصفات التي تشكل تصورات أصحاب المصلحة.

ونجدي بالذكر أيضا أنه خلال مرحلة المراجعة الداخلية، هناك فرصة لإضافة صفات أو سمات غير محددة موجودة مسبقاً ضمن أركان السمعة، وستقوم هذه المجموعة الشاملة بتشكيل الصفات الأساسية لتحديد العوامل المحركة لسمع الشركة، إن فهم كيفية النظر إلى الشركة بالنسبة لكل صفة من هذه الصفات من قبل مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسية سيوجه القرارات حول أفضل طريقة لتركيز أو (إعادة تركيز) على أنشطة الشركة².

المرحلة الثانية: تطوير إستراتيجية السمعة

مع إجراء البحوث الأساسية وتحميل فجوة السمعة، تم إنشاء الأساس لتطوير إستراتيجية سمعة الشركة، سيتم وضع أهداف محددة لكل مجموعة ذات أولوية من أصحاب المصلحة، بما في ذلك تقييم الحالة الراهنة لكيفية النظر إلى الأعمال التجارية اليوم، وتعريف ما يجب أن تطمح الشركة إلى تحقيقه في المستقبل (باستخدام إستراتيجية العمل كدليل إرشادي)، من المهم أن نفهم كيف يترتب الهدف النهائي للسمعة في تحديد المواقع والاستراتيجيات والقيم التاريخية للشركة، وسيضمن ذلك وضع خطة واقعية لإغلاق ثغرات السمعة التي تم تحديدها.

¹ محمد صقر، ستة مفاتيح لإدارة السمعة، صحيفه الوطن السعودية، تاريخ وساعة الاطلاع: 2024/05/4130:16،

<https://www.alwatan.com.sa/article/38302>

² إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص 71.

وينبغي أن تأخذ الإستراتيجية في نهاية المطاف شكل خطة متعددة السنوات مصممة لمعالجة الفجوات الرئيسية لسمعة أصحاب المصلحة، وتعليق أي مجالات قوة موجودة، كما ينبغي إشراك الموظفين الذين يواجهون أصحاب المصلحة في تطوير البرامج والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف وأولويات أصحاب المصلحة. وينبغي أن تعكس الخطة أيضا الاستثمارات الإضافية المطلوبة للبدء في الرحلة، وينبغي أن تتيح هذه الوثيقة، بوصفها وثيقة حية أي خطة مدروسة على أكمل وجه¹.

المرحلة الثالثة: المراقبة والقياس

ويتطلب التقدم من التخطيط إلى العمل وجود نظام يصبح تحته بناء السمعة وإدارته أمراً تنظيماً، متكرراً ومستمرًا وقابلًا للقياس، ومن بين الأنشطة التي يجب أن تدمج في البرنامج وأخيراً، لأن خطة إدارة السمعة تحتاج إلى أن تتم مراقبتها وإدارتها بشكل فعال من أجل إجراء التحسينات اللازمة، يجب أن يكون هناك نظام قياس من البداية، أو في وقت مبكر قدر الإمكان من تفعيل الخطة³.

بناء السمعة عمل دؤوب يتخذ إجراءات شتى للتأثير في الرأي العام على المدى البعيد، ولا بد من الأخذ في الحسبان أن الجهود الاتصالية المنظمة لا تكفي، إنما هناك أمور أهم ترتبط برؤية القيادة ورسالتها، وجودة المنتجات والخدمات، وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة التي تسهم مباشرة في سمعة المؤسسة².

رابعاً: سمعة المؤسسة الإلكترونية

1- مفهوم سمعة المؤسسة الإلكترونية:

هي عملية يتم فيها ممارسة البحث المستمر، وتحليل المعلومات حول السمعة الشخصية، أو المهنية، أو التجارية، أو الصناعية، الموجودة كمحتوي إلكتروني في جميع وسائل الإعلام على شبكة الإنترنت. ولقد أدت الطبيعة الواسعة الانتشار للإنترنت إلى تزايد عدد المستهلكين والبائعين الذين يستعملون الإنترنت كشكل من أشكال الاتصال، سواء أكان ذلك باستخدام البريد الإلكتروني، أو الإعلانات، أو عند القيام بالتعاملات التجارية.

وهناك عوامل تؤثر في سمعة المؤسسة مثل: جودة الخدمات والمنتجات، التي تقدمها تلك المؤسسات، كما تؤثر قيادة وإدارة القطاعات ورؤيتها ورسالتها في السمعة، ونصيحة لأولئك الإداريين في الجهات الحكومية، الذين يعملون لتحسين السمعة ومعالجة القصور الإداري بالنشر الإعلامي الممل، فالإتصال ليس دواء سحريا للمشكلات والأخطاء الإدارية. مع الأسف، يعتقد بعض المسؤولين أن الظهور في الإعلام من أسس نجاح المؤسسة وتحسين سمعتها، وهو مفهوم خاطئ، فالتعرض المستمر لوسائل

¹ إسماعيل العمري، نفس المرجع السابق، ص73.

² تكيف الضبط، جريدة الرياض، #http://www.alriyadh.com/1762058، التاريخ وساعة الاطلاع 7:53 يوم 2024/04/29.

الإعلام قد يسيء لسمعة المؤسسة، خاصة إذا كان المنتج أو الخدمة والمحتوى ضعيفا. ومن العوامل التي تؤثر في السمعة أداء المؤسسة ونجاحها، فالأرقام والربحية مؤشرات على نجاح السمعة، كما تسهم بيئة العمل المحفزة القادرة على إسعاد الموظفين واحترامهم وتوفير المصادر لهم في سمعة المؤسسات، وجعلها مثالا يحتذى في الاهتمام بالموظف. ويؤثر تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة في سمعة الشركة، ومدى خدمتها للمجتمع، وتقديم برامج المسؤولية المجتمعية تقديرا وعرفانا للمجتمع¹.

تولي المؤسسات أهمية لإدارة السمعة، بتطوير هويتها، والحفاظ عليها، والمواءمة بين رسالتها وقيمها وهويتها البصرية، والاهتمام بالسمعة الرقمية لمعرفة ما يظهر من معلومات عن المنشأة أو العلامة التجارية وخدمة العملاء، وتحسين الظهور في محركات البحث، وكما يقال السمعة موجودة في كل مكان على صفحات الإنترنت، والمدونات، والموقع الإلكتروني، ووسائل الإعلام الاجتماعي، ومحادثات العملاء عبر الإنترنت².

فالصورة السلبية على الانترنت لا تؤثر فقط على المبيعات والاستثمارات، ولكنها قد تبعد أيضا موظفين على درجة عالية من الكفاءة عن العمل لدى الشركة، وهذا يعني أنها تشكل تهديدا للشركة في جانبين أساسيين هما: الإيرادات، وذوي الكفاءات.

2- عناصر السمعة على وسائل التواصل الاجتماعي:

أوضح كل من saneilio&straBe أن سمعة المنظمات على وسائل التواصل الاجتماعي تتكون من خلال العناصر الآتية:

(1) **رسائل المنظمة:** وهي الرسائل التي تبثها المنظمة لمستخدمي قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة سواء كانت في شكل لمحات نصية مكتوبة "status" أو في شكل صور أو ملفات فيديو، أو تعليقات من قبل القائمين على إدارة القنوات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمنظمة وذلك للتعبير عن أخبارها والأحداث المختلفة التي تمر بها.

(2) **مشاعر العملاء:** ويمكن تعريفها بأنها اتجاهات العملاء نحو المنظمة والتي يمكن التعبير عنها من خلال رسائل العملاء والتي تحدد في شكل المشاركات "share" والتعليقات "cements" سواء كانت سلبية أو إيجابية أو محايدة.

¹ تأييف الضبط، مرجع سابق. تم الاطلاع عليه على ساعة 9:46، 29\04\2024.

² نفس المرجع سابق.

3) درجة تفاعل المنظمة مع العملاء: وهي إدارة المحتوى بشكل عام على وسائل التواصل الاجتماعي وتتضمن عدد مرات الاستجابة وتوقيت الاستجابة وسرعتها، ويمكن قياسها من خلال عدد مرات الاستجابة من قبل المنظمة مقارنة بنسبة الاستفسارات.¹

3- توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة السمعة:

أظهرت شبكات التواصل الاجتماعي طفرة نوعية هائلة في عالم اجتماعي افتراضي الذي يعيشه مستخدمو هذه الشبكات يكاد يتوازي في التأثيرات الاجتماعية والنفسية التي يخلقها مع العالم الحقيقي فقد فتح هذا المجتمع أفاق أو أبعاد جديدة تسهم في تكوين الهوية الاجتماعية والثقافية والعلمية والسياسية والاقتصادية والخدمية المستخدمة على نحو يتخطى حدود الزمان والمكان عبر استخدام شبكة الانترنت وهذه الوسيلة الجديدة قد خرجت عن إطارها التقليدي والسعي لإقامة وتنمية علاقات الكترونية مستمرة مع جماهيرها داخليا وخارجيا واهم هذه الفوائد نذكر منها:

1. الاتصال الدائم.
2. الاستجابة الفورية.
3. سرعة الانتشار على مستوى العالم.
4. رجوع الصدى.
5. اتصال ذو اتجاهان.
6. انخفاض التكلفة.
7. المناقشة والتواصل في عرض الخدمات.

خامسا: مساهمة الذكاء الاستراتيجي في بناء منظمات قيادية.

إدارة المواهب دائما ما تعمل على استقطاب المواهب و تنميتها لذلك فهي تؤثر بصورة مباشرة على الذكاء الإستراتيجي.

¹نرمين علاء الدين، مرجع سابق، ص 81.

1. تعريف الذكاء الإستراتيجي:

بدأت المنظمات المعاصرة تدرك أهمية البحث عن نظام جديد يتماشى والمعطيات الجديدة ،حيث أن شدة المنافسة و الحركية المستمرة و الغير مستمرة في بيئة الأعمال مثل تزايد الرغبات و ميول الأفراد، تنوع الاختيارات، ظهور أقطاب اقتصادية جديدة، الشراكة و الاندماج بين المنظمات، التخصص، التطور التكنولوجي، الأزمات الاقتصادية والأزمات المالية وتأثيراتها، وفرض ضرورة اليقظة و المتابعة المستمرة لكافة المتغيرات التي تجرى و العمل على تحسين مستويات أداءها و تنافسيتها من خلال هذا تظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة الناتجة التي توفر للمنظمة كل ما تحتاجه في بيئتها. سعى الباحثون الى تجسيد منظوراتهم في الذكاء الإستراتيجي من خلال ما قدموه من تعاريف يمكن تقديمها كآلاتي :

التعريف الأول : " هو ذلك الذكاء الذي يعتبر الحدس عنصرا أساسيا من عناصره و يتسم ب : العمق ، شمولية الأهداف ، و مزاجته بين الدراسات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية ، لأنه أوسع في مكوناته " ¹

التعريف الثاني : " القدرة التي يتسم بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة له في الميدان ، و تحديد نقاط الضعف في منظمته، والعوامل التي تهدد بقاءها و استمرارها و تحول دون تطورها ومعرفة الصعوبات التي تواجهها المنظمة و السبل للتخلص منها ، و مدى وضوح واقعية الإستراتيجية التي تعتمدها حاليا " ²

التعريف الثالث: " قدرة المديرين على توظيف معارفهم ، مهاراتهم و خبراتهم بشكل ذكي لتطوير الإستراتيجيات و سياسات ملائمة و تنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظماتهم ، و يتمثل بالاستشراف، الرؤية، التفكير النظمي، الشراكة والحدس " ³

التعريف الرابع : " الذكاء الإستراتيجي هو القدرة على التصور و التشخيص و تصميم الإستراتيجيات بأسلوب متطور و قادر على استيعاب جميع العوامل المؤثرة على مستقبل المنظمة و تحديد الخيار الإستراتيجي الأمثل لمواجهة تغيرات البيئة الحالية و المستقبلية " ¹

¹ طيب نادية ، " دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية و تطور الكفاءة البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة و سيدي

بلعباس ، اطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و

علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2017- 2018 ، ص 22

² نفس المرجع ص 23

³ نفس المرجع ص 23

ومنه الذكاء الإستراتيجي هو قدرة المنظمة على جمع المعلومات و البيانات داخليا و خارجيا مما يسمح لها بوضع خطط بعيدة المدى بطريقة علمية مدروسة تجنبها الوقوع في الأخطاء أو الخروج من الأزمات بأقل الأضرار في حالة وقوعها

2. أهمية الذكاء الإستراتيجي :

تبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي من خلال الاهتمامات البحثية التي جاءت بخصوص هذا المتغير ومع تزايد التنافس بين المنظمات خاصة في القرن الحادي و العشرين أصبح من المهم أن نعرض أهمية الذكاء الإستراتيجي عل النحو التالي :¹

- حاجة القادة للتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء و توظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة .
- يجعل الذكاء الإستراتيجي المنظمات تكون قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بالوضع الراهن .
- للذكاء الإستراتيجي دور فعال في نجاح صياغة سياسات الإبداع ، واعتماده لتقنيات متطورة في تقييمها و إيجاد منهجيات جديدة في مجابهة ما يعترضها من مشكلات، و تكوين الرؤى بصدها.
- يساند الذكاء الإستراتيجي متطلب صناعة القرار لدى كبار المديرين في المنظمة ،بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة، ومدعم برؤى جديدة يقود الى التميز من خلال توفر القدرة على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل .
- التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي (الجودة الإستراتيجية أو التفوق الإستراتيجي) وبناء المركز الإستراتيجي للمنظمات القيادية.
- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسعة وشديدة التغيير .

3. أهداف الذكاء الإستراتيجي :

¹ محمد عبد الهادي ابراهيم مطر ، يور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم بقطاع غزة ، مذكرة استكمالاً لمتطلبات تُل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الاقتصاد و العلوم الادارية في الجامعة

إن للذكاء الإستراتيجي أهدافا محددة نعرضها فيما يلي:¹

- توفير تنبؤات و تحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة و اتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها.
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابا على سمعتها و موقعها.
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات بوجود الوصول الى القرارات وسياسات إبداعية .
- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحميلها عن البيئة الخارجية، وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث و التطوير .
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات و الاختراعات الى سلع قابلة للتداول .
- تطوير الآراء للأحداث المستقبلية و اعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.

4. خصائص الذكاء الإستراتيجي :

إن الذكاء الإستراتيجي عبارة عن عملية تتسم بجملة من الخصائص والسمات تمر بخمس مراحل متتالية هي:²

- 1 -الاستشعار: استشعار التغيرات الداخلية و الخارجية و تشخيصها.
- 2 -الجمع: جمع البيانات ذات القيمة.
- 3 -التنظيم: تنظيم البيانات و هيكلتها في شكل مصادر المعلومات
- 4 -المعالجة : معالجة البيانات و تحويلها الى معلومات
- 5 -الاستخدام: استخدام المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط الإستراتيجية و تنفيذها وهذه المراحل تجعل كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء الإستراتيجي مع ضرورة الارتكاز على المعلومات و تفعيلها باعتماد تكنولوجيا تساعد لموصول الى الذكاء الإستراتيجي ذي القيمة.

5. نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي:

تتوعد نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي من هذه النماذج نذكر ما يلي :¹

¹ محمد عبد الهادي ابراهيم مطر، نفس المرجع ، ص 19

1. نموذج العبيدي و السالم 2012 أشار الى وجود سبعة أبعاد للذكاء الإستراتيجي وهي:

- الاستشراف

- الرؤية المستقبلية

- تفكير النظم

- الدافعية

- التحفيز

- الحدس

- الإبداع

2. نموذج ماكوي و سكار 2011 و أشتمل عمى خمسة أبعاد هي :

- الاستشراف.

- الرؤية المستقبلية.

- تفكير النظم.

- الدافعية.

- التحفيز.

سادسا: دور الإبداع في دعم وتحسين سمعة المؤسسة:

مما لاشك فيه ان الإبداع في المؤسسة يؤثر وبصورة مباشرة في سمعتها فكلما كانت المؤسسة مبدعة كانت أكثر قدرة على التعامل مع مشاكلها وحلها بسهولة أو الخروج بأقل الأضرار في أسوء الحالات وبالتالي تحقيق رغبات أكبر عدد من الزبائن والعملاء، تلبية الرغبات والحاجيات بالصورة المثلي من طرف المؤسسة يخلق شعورا بالرضي بين الزبائن وهو ما يولد لا محالة سمعة طيبة وصورة ذهنية ممتازة لدى المستهلكين والزبائن.

1 - مفهوم الإبداع

ينطلق مفهوم الإبداع من المفاهيم العامة للإبداع ذاتيا، فالإبداع في الإدارة متعمق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ويعود ذلك الى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسيا من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى الى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلافات اهتماماتهم وكذلك منهجيتهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء الى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له، وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع فان ذلك لا يعد غريبا حسب بعض الباحثين، الذي يرى أن محاولة الوصول الى تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتيا.

والإبداع يشير الى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، كما أن الإبداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلول، أو منتجات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة، والإبداع هو أفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي الى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع.¹

ب. خصائص الإبداع:

للإبداع العديد من الخصائص التي تنوعت من مصدر بحث لآخر نذكر منها:²

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا خاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الى جهود عظيمة والى إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

¹ عذاري سعود الهاجري، "أثر التمكّن والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، رسالة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2010 - 2011، ص

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره
- الإبداع عمل نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائما بتحميل الفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جيد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لذلك فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجه لإشباع حاجات ورغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلها وفقا لنتائج التقويم والتجريب.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع الى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية الى القيادة والتفوق فإنه في الغالب لا يصل الى نتيجة إبداعية.

1.1 عناصر الإبداع¹

هناك عناصر للإبداع لا بد من التعرف عليها للتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديدا، فلقد تعددت الآراء في تحديد عناصر الإبداع ولكن هناك خصائص يمكن القول أن كثيرا من الباحثين متفقون حول وجودها كعناصر للإبداع وهي:

2.1 الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود المشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة ازدادت فرص التوصل الى أفكار جديدة وهناك من يراها على أنها قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج الى حل في حين يصعب على

¹ عذاري سعود الهاجري، نفس المرجع السابق ص: 48

الآخرين تبين هذا، إذ أن المبدع يمتلك الحساسية المفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف عليها وأسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.

2.1. الطلاقة

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي له قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها

أن هناك فروقا بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع. بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار التي يطرحها حول موضوع معين في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حفا في توفير أفكار ذات معنى.

2.1. الأصالة

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات، وتعني الأصالة والابتعاد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية، وتشير أيضا الى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف.

2.4. المرونة

تعني النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي الذي يحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف.

ونظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات التي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي انه كلما كان الشيء الذي يتم إبداعه قابلا للتكيف والتعديل حسب الظروف في المنظمة، فإن هذا يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به، وهذا على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتماشى الحاجات محددة.

2.5. المخاطرة والتحدي

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائج المخاطرة في سبيل دعمها

2.6. القدرة على التحميل

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل على موقف أو الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيميا ويسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار الى ما هم عليه من أنماط العمل. ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة.

2. أهمية الإبداع¹:

يعد الإبداع احد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقمة الموارد وزيادة طموح الأفراد وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في المبادئ والقيم، قد أوجدت مشكلات عديدة لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة.

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة.

وينظر الكثيرون الى إدارة الإبداع على أنها منافسة بالغة الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات وبقدر ما تولى المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بناءها واستمرارها وازدهارها

كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة أي أن على المنظمة تبني أفكار إبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد تعاني منها في التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسيا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة الملائمة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيال لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءا من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم.

¹ نفس المرجع السابق ص 52

فالإبداع في المنظمات يرتبط أهميته بشكل كبير بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالتطورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام.

سابعا: مفهوم الريادية الإستراتيجية

1. تعريف الريادية الإستراتيجية

ارتبطت الريادية الإستراتيجية بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تتبع من الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى انه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل.

وهي تلك المنظمات التي يكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار، من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج، وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات، والتي تركز على إدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء والمنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ بالاعتبار الموارد المالية، المعنوية، المخاطر الاجتماعية، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم، أما الشخص الريادي وهو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة، وأن المنظمة الريادية لا بد من أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية:

- الأفراد الرياديون الذي لن يكون هنالك إبداع من دونهم.
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية.
- البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.¹

2. استراتيجيات الريادة: هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات، إلى أن استراتيجيات الريادة هي تلك المرتبطة بعدد من المفاهيم التالية:

¹ بلال خلف السكارينه، إستراتيجية الزيادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، العدد السابع عشر أيار 2008، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،

1. استغلال وتوسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن و الأسواق
2. الابتكار والإبداع و التحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.
3. القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكل السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.
4. الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.¹

يعد الفكر القيادي خريطة ذهنية تتبلور حول مجموعة من الاستراتيجيات والمبادرات التي تساعد على عملية إعداد كوادر وطنية يتصدرون البطولة بفكرهم ونهجهم البناء، ويعملون على إزالة العقبات والهالات الكاحلة التي تعترض نجاح رحمتهم القيادية، ضمن العديد من البرامج والاختصاصات التي تركز بصيرتها على تطوير عدة كفاءات أساسية مثل الاستشراف الاستراتيجي، والمواطنة العالمية، والتفكير الريادي، وغيرها من الركائز التي تعتمد على معايير التجديد وبث روح التعاون بين أعضاء الفريق لتكوين بيئة علمية قادرة على الاستمرارية ضمن التغييرات والتحديات التي تواجهها في هذا السباق القيادي الأصيل.²

3. عناصر الريادية الإستراتيجية:

1. **الابتكار:** نعني به الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية؛
2. **المخاطرة:** بتوفير الحماس والجرأة ونزعة المخاطرة؛
3. **الرؤية:** ونقصد بها الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارة الإستراتيجية وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح؛

¹ بلال خلف السكارنه نفس المرجع سابق، ص 88.

² سارة عبد الرحمن الرئيس، **الفكر القيادي الإمارات نموذج للاستشراف المستقبل**، موقع صحيفة البيان الإمارات، مؤسسة دبي للإعلام، تاريخ

ووقت الاطلاع: 33:12 يوم 2024/02/13.

<https://www.albayan.ae/opinions/writing-star/2024-02-13-1.3873573>

4. **التنظيم الريادي:** وهو الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد هيكل تنظيمي بديل يكون أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات المعلومات والاتصال، وزيادة الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرار؛
5. **المرونة:** وهي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسي عمى المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق؛
6. **رأس المال البشري:** إن رقابة رأس المال البشري والالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية والمنظمات الريادية تدفع العاملين إلي المنافسة، و تقديم الخدمات بأكثر فعالية للعملاء؛
7. **ريادية الميزة التنافسية:** من خلال بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وان تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها¹.

¹بلال خلف السكارنه الرّيادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسوّرة، عمان، 2008، ص151،152.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة.

باعتبار أن المنهج عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث¹.

ولأجل ذلك فقد تم الإستعانة في هذه الدراسة ب " المنهج الوصفي " و الذي يعرف بأنه: " أحد أساليب البحث العلمي التي تهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم الكمي للمحتوى أو المضمون الظاهر من مواد الإتصال المكتوبة أو المسموعة والمرئية، وقد تم الاعتماد على التحليل الاحصائي الذي يساعد على تقديم المعلومات في شكل جداول ما يؤدي إلى سهولة الإطلاع عليها و فحصها بواسطة التحليل الكيفي بهدف إكتشاف العلاقات و المساهمة في النتائج و الإجابة عن تساؤلات البحث و التأكد من الفروض عن طريق الربط بين المعلومات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري بالبيانات"².

نظرا لطبيعة دراستنا وبحثنا هذا والأهداف التي نسعى لتحقيقها وسعينا لدراسة وتبيان مدى تأثير الاتصال التنظيمي وسمعة المؤسسة الظواهر بدقة كبيرة وتحليلها جيدا وهو أحد الطرق المعتمدة والتحليل والتفسير بشغل علمي منظم لعل الظروف المحيطة بالموضوع والبحث المتناول³.

رابعا: مجالات الدراسة:

تتمثل في:

- **المجال البشري:** عمال الاداريين مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "الأغواط" (فرع وسط المدينة)

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الأغواط (فرع وسط المدينة) البالغ عددهم 35 عامل حسب رئيس قسم الموارد البشرية.

- **عينة الدراسة:** نظرا لمجتمع الدراسة القليل العدد في دراستنا فنعمد إلى اللجوء إلى المسح بالعينة:

هي مجموعة من الأفراد أو العناصر يتم اختيارها من بين مجموعة أكبر تسمى المجتمع الإحصائي أو المجموعة الكاملة، وذلك بغرض إجراء دراسة أو بحث معين. الهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات ونتائج يمكن تعميمها على المجتمع بأكمله دون

¹ حميدة عيراي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 1، د ت، ص 96

² علي غربي، أبجديات المنهجية، في كتابة الرسائل الجماعية، د ط، 2006، ص 75.

³ موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ط2، دار القصة، الجزائر، 2002، ص 301.

الحاجة إلى دراسة كل فرد فيه، مما يوفر الوقت والجهد والتكاليف، حيث لم يتسن لنا استجواب سوى 27 عامل من المؤسسة من مختلف المناصب وهي كما يلي:

– المجال الزمني: مارس 2024

المجال المكاني: مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "الأغواط" (فرع وسط المدينة)

تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

مهامها:

1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.

1- استثمارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

خامسا: أدوات جمع البيانات.

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان: " يأتي الاستبيان في المقدمة بين أدوات البحث العلمي من حيث شيوع الاستخدام، ويعرف بمسميات أخرى مثل الاستبانة، والاستقصاء.

ويعرف الاستبيان أو الاستقصاء على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة بطريقة معينة؛ بهدف استطلاع آراء مجموعة من الأفراد يمثلون عينة الدراسة، حول موضوع أو قضية معينة، وكذا التَّعَرُّف على خصائصهم أو سماتهم"¹.

¹ فوقية حسين رضوان، منهجية البحث العلمي وتنظيمه، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 117.

لجمع البيانات والمعلومات المختلفة لموضوع بحثنا وطبيعة الأسئلة و حجم الاستبيان يعود إلى طبيعة الموضوع المدروس والأسئلة تكون سهلة وواضحة وكافية لتحقيق هدف البحث ومعالجة كلا المتغيرين الاتصال التنظيمي وسمعة المؤسسة كما اعتمدنا على عبارات الاستبيان.

الجدول (01) يوضح المورد البشري الخاص مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "الأغواط" (فرع وسط المدينة) للمجتمع الأصلي.

الصفة	العدد	النسبة المئوية
المصلحة التقنية	08	29,64
مصلحة الموارد البشرية	09	33,33
مصلحة الزبائن	10	37,03
المجموع	27	%100

حسب الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	19	70.4
إناث	08	29.6
المجموع	27	%100

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور، ممثلين بنسبة 70.4% هذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الذكور بشكل خاص.

أ- حسب السن

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	
48.1	13	أقل من 35 سنة
33.3	09	من 35 إلى 45 سنة
18.5	05	أكبر من 45 سنة
%100	27	المجموع

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية " أقل من 35 سنة " وذلك بنسبة 48.1%، ثم تأتي الفئة العمرية "من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة" في المركز الثاني بنسبة 33.3% يليها فئة "من 45 سنة فأكثر" بنسبة 18.5%

حسب الأقدمية

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	
14.8	4	أقل من 5 سنة
51.9	14	من 5 إلى 15 سنة
33.3	9	أكثر من 15 سنة
%100	27	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة والمتمثلة في 51.9% تمثل من لديهم خدمة بالمؤسسة تعادل " من 5 إلى 15 سنة"، تليها نسبة 33.3% ممن لديهم خبرة " أكثر من 15 سنة" ثم تأتي النسبة الأقل تكرارا للأفراد ذوي الخدمة " أقل من خمس سنوات" بنسبة 14.8%.

ب- حسب المصالح:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المصالح

النسبة المئوية	التكرار	
39.6	8	المصلحة التقنية
33.3	9	مصلحة الموارد البشرية
37	10	مصلحة الزبائن
%100	27	مجموع

من خلال الجدول نجد أن المصلحة التقنية هي أعلى نسبة والمتمثلة في 39.6% وتأتي ثانياً مصلحة الزبائن المتمثلة بنسبة 37%، وأخيراً تأتي مصلحة الموارد البشرية والمتمثلة بنسبة 33.3%.

سادسا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول (01) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
77,77%	21	ذكور
22,23%	06	إناث
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي من الذكور بـ 77,77%، أما نسبة الإناث فهي 22,23%.

قد يرجع ذلك إلى أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تستقطب عنصر الذكور أكثر نظراً لطبيعة العمل والذي يعد شاقاً في أغلب الأحيان، أو ربما يعود للتوظيف فكثير من المؤسسات تستقطب الإناث كالمؤسسات التربوية مثلاً والمستشفيات وهذا نعتبره ربما عاملاً آخر في كبر نسبة الذكور.

أ- حسب السن

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	
22,22	6	أقل من 35 سنة
66,67	18	من 35 إلى 45 سنة
11,11	3	أكبر من 45 سنة
100%	27	المجموع

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية "من 35 إلى 45 سنة" وذلك بنسبة 66.67%، ثم تأتي الفئة العمرية "أقل من 35 سنة" في المركز الثاني بنسبة 22,22% يليها فئة "من 45 سنة فأكثر" بنسبة 11,11%

الجدول (03) يمثل توزيع عينة المهنة (المنصب)

التكرار	النسبة المئوية	
15	55,56	عون
11	40,74	أمين مكتب
1	3,7	رئيس قسم
27	%100	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة والمتمثلة في 55,56% تتمحور من لديهم رتبة عون بالمؤسسة"، من 5 إلى 15 سنة"، تليها نسبة 33.3% ممن لديهم خبرة " أكثر من 15 سنة" ثم تأتي النسبة الأقل تكرارا للأفراد ذوي الخدمة " أقل من خمس سنوات" بنسبة 14.8%.

حسب الأقدمية

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

التكرار	النسبة المئوية	
0	0	أقل من 5 سنة
13	48,14	من 5 إلى 10 سنة
9	33,34	من 11 إلى 15 سنة
9	18,52	أكثر من 15 سنة
27	%100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالأقدمية أن أعلى نسبة 48،14 تمثل المفردات ذوي الأقدمية من فئة [5-10]، تليها نسبة 33،34 تمثل الفئة [11،15]، هاتين الفئتين يعتبران في سن الشباب إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن بداية التوظيف يكون ابتداء ما بين السن 20 و25، بينما الفئة [أكثر من 15] فتمثل 18،51 وهؤلاء هم قدم مما يوحي بأن المؤسسة دائما تسعى الى ضخ دماء جديدة بداخلها، فقط قد تحتفظ على هذا الاحتمال رجعا فئة [أقل 05] سنوات ومثلت 00%.

الجدول رقم (05): اهتمام المؤسسة بالتعريف بخدماتها

النسبة المئوية	التكرار	
77،78	21	نعم
11،11	3	لا
11،11	3	لا أدري
100	27	المجموع

من خلال الجدول نجد أن المصلحة التقنية هي أعلى نسبة والمتمثلة في 39.6% وتأتي ثانيا مصلحة الزبائن المتمثلة بنسبة 37%، وأخيرا تأتي مصلحة الموارد البشرية والمتمثلة بنسبة 33.3%. ومن هنا نرى أن أي مؤسسة يجب عليها أن تقوم بالتعريف بخدماتها وهذا كله من أجل إعطاء صورة سهلة لعملائها لتعريف بخدماتها المقدمة.

الجدول (6): يساهم الاتصال المؤسسي في تفعيل العمل الجماعي بين الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	
59،27	16	نعم
3،7	1	لا
37،03	10	أحيانا
%100	27	المجموع

تحليل الجدول (06):

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مساهمة الاتصال المؤسساتي في تفعيل العمل الجماعي بين الموظفين، والتي كانت جل اجابات العملاء بنعم بنسبة 59،27 وتأتي بعدها أحيانا في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ 37،03 وأخيرا الاجابة لا وتقدر نسبتها بـ 3،7.

ومن هنا نلاحظ ان الاتصال المؤسساتي يساهم بقوة كبيرة في تفعيل العمل الجماعي بين الموظفين وداخل المؤسسة

الجدول (07): الطريقة الاتصالية الاكثر استعمالا في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
33،33	14	كتابة
33،33	14	اتصال مباشر
23،8	10	الالكترونية
9،52	4	أخرى
%100	27	المجموع

تحليل الجدول (07)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن طريقة الاتصال اكثر استعمالا من طرف المؤسسة هي الكتابة والاتصال المباشر بكثرة وبنسبة تقدر بـ 33،33 وبعدهم تأتي الطريقة الالكترونية وتقدر بـ 23،8 وأخيرا تتبع المؤسسة طرق أخرى للاتصال بوكلائها و عملائها.

ومن هنا نلاحظ أن الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في الاتصال داخل المؤسسة يختلف من حالة لأخرى و حسب ظروف الاتصال و نوعية العملاء، حيث يكون عن طريق الكتابة أحيانا و طريق الاتصال المباشر مع العملاء أحيانا أخرى.

الجدول (08): ما أهمية الاتصال في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
55,56	6	التعريف بسياسة المؤسسة
40,74	14	ضمان سير العمل
31,25	10	ضمان الانسياب للمعلومات
3,7	2	منع ظهور شائعات
0	0	أخرى
%100	32	المجموع

تحليل (08)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل الاجابات كانت تختلف كل على حسب رأيه، وكانت قريبة من حيث النسب فيأتي فالمرتبة الاولى ضمان سير العمل بنسبة تقدر بـ 55,56 وفي المرتبة الثانية ضمان انسياب للمعلومات بنسبة وقدرت بـ 40,74 وثالثا التعريف بسياسة المؤسسة بنسبة تقدر بـ 31,25 واخيرا منع ظهور شائعات بنسبة قدرت بـ 3,7.

الجدول (09): ما هو الهدف العام من اتصال المؤسسات بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الاغواط

النسبة المئوية	التكرار	
42,30	22	التنسيق بين الوظائف
11,53	6	التعريف بالمؤسسة
25	13	تحسين صورة المؤسسة
21,15	11	كسب ثقة الجمهور
0	0	أخرى
%100	52	المجموع

تحليل (09):

يوضح لنا الجدول الهدف العام من الاتصال المؤسساتية توزيع الكهرباء و الغاز، يأتي التنسيق بين الوظائف بنسبة كبيرة وتقدر بـ 42,30 وبعده تحسين سورة المؤسسة بنسبة 25 ويليه بعدها كسب ثقة الجمهور بنسبة 21,15 واخيرا التعريف بالمؤسسة بنسبة قدرت بـ 11,53.

الجدول (10): هل ترى ان الاتصال الفعال داخل المؤسسة يحافظ على استمرارية العلاقة مع العملاء

النسبة المئوية	التكرار	
77,77	21	دائما
22,23	06	احيانا
00	00	نادرا
%100	52	المجموع*

التحليل (10):

يمثل الجدول أعلاه استمرارية العلاقة مع العملاء بالاتصال داخل المؤسسة حيث نلاحظ أكثر نسبة تقدر بـ 77,77%.

الجدول (11): الوسائل التي تستخدمها مؤسسة ت ك غ في الاتصال بعملائها

النسبة المئوية	التكرار	
26,47	18	الاشهار
17,64	12	الاعلان
14,70	10	الاتصالات الهاتفية
22,05	15	الاتصال الشخصي
19,12	13	الموقع الالكتروني
0	0	أخرى

المجموع	27 ¹	%100
---------	-----------------	------

تحليل (11):

يوضح لنا الجدول الوسائل التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في الاتصال بعملائها حيث تعتمد على الاشهار بنسبة عالية وتقدر بـ 26,47 وهناك عدة اتصالات أخرى تتمثل في الاتصال الشخصي نسبته 22,05 ويليه الموقع الالكتروني بنسبة 19,12 ثم الاعلان تكون نسبته 17,64 وأخيرا الاتصالات الهاتفية.

الجدول (12): هل انت راض على اقبال العملاء على خدمات المؤسسة

التكرار	النسبة المئوية	
20	74,07	نعم
00	00	لا
07	25,93	أحيانا
27	%100	المجموع

التحليل (12):

يوضح الجدول التالي رضى العملاء على خدمات مؤسستهم بحيث يكون اقبال كبير بنسبة اعلى وتقدر بـ 74,07 وهناك عدم إقبال للعملاء أحيانا وتقدر نسبتها بـ 25,93. ومن هنا نستنتج رضى كبير على خدمات المؤسسة.

الجدول (13): نوع الشكاوى التي يوجهها لكم العملاء

التكرار	النسبة المئوية	
09	23,07	ضعف التيار
08	20,52	الانقطاع المستمر
21	53,84	مشاكل تقنية

= تضخم العينة نظرا لتعدد اجابات المبحوثين

أخرى	01	2,57
المجموع	27	%100

التحليل (13):

يمثل الجدول أعلاه نوع الشكاوي التي يواجهها عملاء المؤسسة، حيث تتمثل في ضعف التيار الكهربائي والغاز حيث تقدر نسبتها بـ 23,07 وإنقطاع المستمر للكهرباء والغاز وتكون نسبتها 20,52. ومشاكل تقنية تكون نسبتها 53,84. وهناك مشاكل أخرى أيضا تواجهها مؤسسة حيث نسبتها قليلة وضئيلة جدا مقدرة بـ 2,57. حيث نلاحظ أغلب مشاكل المؤسسة هي مشاكل تقنية.

الجدول (14): هل تتبع مؤسستك سياسات واضحة لإرضاء زبائننا

التكرار	النسبة المئوية	
21	77,77	نعم
00	00	لا
06	22,23	أحيانا
27	%100	المجموع

التحليل (14):

يمثل الجدول سياسة إرضاء زبائن المؤسسة حيث نلاحظ على العموم قبول كبير على مرضاتهم بهذه الأخيرة وتقدر نسبتها بـ 77,77. وعدد قليل غير راضي على هذه السياسة حيث تقدر نسبتها بـ 22,23 وفي الأخير لا أحد يواجه مشكلة مع هذه السياسات.

الجدول (15): الوسائط الاصلية التي تستخدمها مؤسستك كافية لإبقاء العلاقة بينها وبين متعاملها

التكرار	النسبة المئوية	
16	59,27	نعم
1	3,7	لا

أحيانا	10	37,03
المجموع	27	%100

التحليل (15)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل الاجابات كانت نعم وبنسبة تقدر بـ 59,27 وبعدها أحيانا بنسبة قدرت بـ 37,03 واخيرا بلا بنسبة قدرت بـ 3,7.

ومن هنا نستنتج أن الوسائط الاصلية التي تعتمد المؤسسة كافية لإبقاء العلاقة بينها وبين متعاملها.

الجدول (16): افتراض وجود شركات منافسة، مدى صمود مؤسستك امامها

النسبة المئوية	التكرار	
48,14	13	قوي جدا
29,62	08	قوي
14,81	04	ضعيف
7,43	02	ضعيف جدا
%100	27	المجموع

التحليل (16):

يمثل الجدول صمود المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز أمام الشركات منافسة لها: حيث نلاحظ أعلى نسبة

تقدر بـ 48، 14 وتمثل قوي جدا، ونسبة 29،62 تمثل قوي، أما عن ضعيف تقدر نسبتها بـ 14،81

حيث عن ضعيف جدا تقدر 07،43

ومن هنا نستنتج أن وجود مؤسسات كثيرة في سوق المنافسة

نتائج الدراسة:

1. تحسين جودة الاتصال الداخلي:

- وجد أن هناك علاقة قوية بين جودة الاتصال الداخلي ورضا الموظفين. الاتصال الفعال يزيد من شعور الموظفين بالانتماء والثقة بالمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والولاء الوظيفي.

2. الشفافية والمصداقية:

- تبين أن المؤسسات التي تتبع سياسات شفافة وصریحة في تعاملاتها تزيد من الثقة بين العملاء وأصحاب المصلحة، مما يساهم في بناء سمعة إيجابية ومستدامة.

3. استراتيجيات الاتصال في الأزمات:

- أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تملك خططاً واستراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على الحفاظ على سمعتها في الأوقات الصعبة. التواصل السريع والدقيق يقلل من تأثير الأزمات على الصورة العامة للمؤسسة.

4. تفاعل المؤسسة مع الجمهور:

- التفاعل المستمر مع الجمهور والرد على استفساراتهم وشكاواهم يعزز من الصورة الإيجابية للمؤسسة ويظهر التزامها بتقديم خدمة عالية الجودة.

5. التكيف مع التغيرات:

- أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتكيف بسرعة مع التغيرات السوقية والتكنولوجية تكون أكثر قدرة على الحفاظ على سمعتها والتنافس في السوق.

التوصيات:

1. تعزيز قنوات الاتصال الداخلي:

- يجب على المؤسسة تطوير وتحديث قنوات الاتصال الداخلي لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال بين جميع المستويات الإدارية والموظفين.

2. تطوير برامج تدريبية:

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية دورية لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين، وخاصة في مجالات الاتصال في الأزمات والتواصل مع العملاء.

3. زيادة الشفافية:

- تبني سياسات شفافة في جميع جوانب العمل، وتوفير تقارير دورية حول أداء المؤسسة، مما يعزز من ثقة الجمهور وأصحاب المصلحة.

4. إنشاء وحدة لإدارة الأزمات:

- تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات يكون مسؤولاً عن وضع وتنفيذ استراتيجيات الاتصال في حالات الطوارئ.

5. استخدام التكنولوجيا الحديثة:

- تبني واستخدام أحدث تقنيات الاتصال والتواصل الاجتماعي لتعزيز التفاعل مع الجمهور وجمع ملاحظاتهم وآرائهم بشكل مستمر.

6. تطوير استراتيجية شاملة لإدارة السمعة:

- وضع خطة استراتيجية طويلة الأجل لإدارة السمعة تتضمن جميع جوانب الاتصال التنظيمي وتكون مرنة وقابلة للتعديل وفقاً للتغيرات والاحتياجات المستجدة.
- بتطبيق هذه التوصيات، يمكن لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تعزيز سمعتها الإيجابية، وزيادة ثقة العملاء وأصحاب المصلحة، وتحقيق أداء أفضل واستدامة على المدى الطويل.

ملاحظات هامة:

- نلاحظ تضخم العينة نظراً لتعدد إجابات المبحوثين و اختيارهم لأكثر من بديل في نفس الوقت. تم تعديل مكان الدراسة من طرف الأستاذ المشرف بموافقة السيد رئيس القسم.

خاتمة

على إثر الموضوع الذي تطرقنا إليه نستطيع القول أن الاتصال التنظيمي ذو أهمية بالغة كونه يمثل ظاهرة من أبرز الظواهر السائدة في المؤسسات، حيث تبرز هذه الأهمية من خلال مهامه والدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية وخاصة في مجال تسيير مهام مختلف مكونات المؤسسة باعتباره وسيلة ربط وتنسيق، وشرح وتفسير السياسات المتعلقة بالأهداف المسطرة.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة العلمية الوقوف على دور الاتصال التنظيمي في ادارة سمعة المؤسسة من خلال قياس واقعة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الاغواط، ومساهمته في هذا الدور، وكذا أهم المعوقات التي تعرقل فعاليته، لأن الأداء التنافسي للمؤسسة يتوقف على مدى نجاح العملية الاتصالية ومدى توفر شروطها اللازمة.

وانطلاقا من المعطيات الميدانية ونتائج هذه الدراسة تبين أن الاتصال التنظيمي له دور أساسي في سمعة المؤسسة، فكلما كان مضمون الرسالة واضح كلما زاد كفاءة العمل، وتدفق المعلومات يساهم في رفع وتيرة العمل، والتفاعل الايجابي بين العمال يساعد بدوره على خلق الاستقرار واثراء روح العمل الجماعي.

تعد إدارة السمعة من الجوانب الحيوية في أي مؤسسة، خاصة في قطاع الخدمات مثل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن الاتصال التنظيمي يلعب دورًا محوريًا في إدارة السمعة بشكل فعال. من خلال تعزيز التواصل الداخلي والخارجي، يمكن للمؤسسة بناء صورة إيجابية لدى الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر

القرآن الكريم.

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط1، 2003،
2. أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة، الاتصالات المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2007
3. إسماعيل العمري، استراتيجيات إدارة السمعة، دار الفكر، دمشق سوريا، 2018،
4. براهيم نور الهناء وآخرون، استراتيجيات إدارة الأزمات ف المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03 العدد 01، مارس 2019، الجزائر
5. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020،
6. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، 2009،
7. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسات، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009
8. بلال خلف السكارينه، إستراتيجية الزيادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، العدد السابع عشر أيار 2008، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
9. حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006،
10. خضير كاظم حمد، الاتصال الفعال في ادارة الاعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010،
11. خلادي، عبد القادر وآخرون، المغيث معجم قانوني تكنولوجيا الاعلام والاتصال (عربي- فرنسي- انجليزي)، ط1، وزارة التعليم والبحث العلمي، 2008،
12. ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007،
13. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1

14. سامي فزيق صالح وآخرون، تأثير التسويق الريادي في سمعة المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد: 06 العدد: 04 الجزء: 02 آذار/2018،
15. صباح حسين الزبدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة التنظيمية المدركة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 العدد 01، سنة 2014
16. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الاسكندرية، مصر، د ط، 2005،
17. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط1، 2000،
18. طيب نادية ، " دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية و تطور الكفاءة البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة و سيدي بلعباس ، اطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2017- 2018 ،
19. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم - العمليات - المفاهيم - الوظائف، القاهرة، ددن، ط1، 2001،
20. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، الأردن
21. عذاري سعود الهاجري، " أثر التمكّن والإبداع ف تحسّن أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2010 - 2011،
22. علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية
23. غراهام داوولينغ، تكوين سمعة الشركة، مكتبة العبيكان، 2009
24. محمد جياذ زين الدين، توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 28، جانفي 2017،

25. محمد جُيَاد زَيْن الدِّين، توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 28، جانفي 2017،
26. محمد سلطان حمو، الاتصالات الادارية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015
27. محمد عبد الهادي ابراهيم مطر ، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم بقطاع غزة ، مذكرة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الاقتصاد و العلوم الادارية في الجامعة الاسلامية بغزة ، ديسمبر 2018 ،
28. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2003،
29. محمد، أبو سمرة، الاتصال الاداري، ط1، الأردن: دار أسامة، 2009،
30. مزّيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدول للمؤسسات، جامعة أبّ بكر بلقايد، 2012/2011 تلمسان الجزائر،
31. معن، محمود عياصرة ومروان محمد، بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، عمان: دار الحامد للنشر، 2008،
32. ناجي ليتيم، وآخرون، سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2012
33. هادي، نهر وأحمد محمود، الخطيب، ادارة الاتصال والتواصل والنظريات العمليات الوسائط الكفايات، الأردن: دار حامد للنشر، 2009،
34. هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه مهاراته المكتبية الجامعية، الاسكندرية، د ط، 2000،
35. هاني عبد الرحمان الطويل، الادارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، ص 2002

الملاحق

جامعة عمار ثلجي - الأغواط -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة

قسم علوم الإعلام و الاتصال

دور الاتصال التنظيمي في إدارة سمعة المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

سيداتي ، سادتي،

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التفضل بالإجابة عما جاء فيه من أسئلة خدمة للبحث العلمي.

ملاحظة: المعلومات التي تدلون بها تبقى في غاية السرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

و لكم منا جزيل الشكر و التقدير.

من اعداد الطالبتين:

- مليكة محفوظي

- مختارية لزرقي

السنة الجامعية: 2024/2023

إستبيان:

أخي الموظف أختي الموظفة في اطار انجاز دراسة بعنوان دور الاتصال التنظيمي في إدارة سمعة المؤسسة لدى مؤسسة سونلغاز لذا نرجو منكم ملء هذا الاستبيان بعناية لتزويدنا بمعلومات دقيقة في بحثنا هذا الموجه لأغراض علمية بحثة لا غير وشكرا مسبقا على تعاونكم.

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 35 سنة 35-45 سنة 45 سنة فما فوق

3- المهنة (المنصب):

عون أمين مكتب رئيس قسم

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: إدراك المسؤولين لأهمية الاتصال المؤسساتي.

5- هل تهتم مؤسستكم بالتعريف بخدماتها؟

نعم لا لا أدري

6- هل يساهم الاتصال المؤسساتي في تفعيل العمل الجماعي بين الموظفين؟

نعم لا أحيانا

7- ماهي الطريقة الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة؟

كتابة اتصال مباشر إلكترونية

أخرى اذكرها.....

8- حسب رأيك ما أهمية الاتصال في المؤسسة؟

التعريف بسياسة المؤسسة ضمان سير العمل

ضمان الإنسياب الحسن للمعلومات منع ظهور الشائعات

أخرى اذكرها.....

9- في رأيك ما هو الهدف العام من الاتصال المؤسسي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الأغواط؟

التنسيق بين الوظائف التعريف بالمؤسسة

تحسين صورة المؤسسة كسب ثقة الجمهور

أخرى اذكرها.....

10- هل ترى أن الاتصال الفعال داخل المؤسسة يحافظ على استمرارية العلاقة مع العملاء؟

دائما أحيانا نادرا

11- ما هي الوسائل التي تستعملها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الاتصال بعملائها؟

الإشهار الإعلان الاتصالات الهاتفية

الاتصال الشخصي الموقع الالكتروني

أخرى تذكر.....

12- هل أنت راض على إقبال العملاء على خدمات المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

13- ما نوع الشكاوى التي يوجهها لكم العملاء؟

ضعف التيار الكهربائي والغاز الإنقطاع المستمر للكهرباء والغاز

مشاكل تقنية

أخرى تذكر.....

هل تتبع مؤسستك سياسات واضحة لإرضاء زبائننا؟

نعم لا أحيانا

هل ترى ان الوسائط الاصلية التي تستخدمها مؤسستك كافية لإبقاء العلاقة بينها وبين متعاملاتها؟

نعم لا أحيانا

لو افترضنا وجود شركات منافسة، فما مدى صمود مؤسستك أمامها؟

قوي جداً قوي ضعيف ضعيف جداً

شكراً لتعاونكم