

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع علوم الإعلام والاتصال



دور الإستراتيجية الاتصالية الداخليّة في تحسين صورة

المؤسسة السياحية في الجزائر

"دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذ:

د. عبد الغني إرشن

إعداد الطالبة:

تسعديت حجاز

ليندة أوكالي

أعضاء لجنة المناقشة

أ. سميرة معمري..... رئيسة

د. عبد النور بوصابة..... عضوا

د. عبد الغني إرشن..... مشرفا ومقررا

السنة الجامعية

2019 / 2018

# شكر وتقدير

بداية وقبل كل شيء نحمد الله عزّ وجلّ ونشكره على نعمته التي لا تعد ولا تحصى والذي أعاننا وفقنا وسدّد خطانا وأرشدنا إلى الطّريق الصّواب وذلّل علينا الصّعاب ونصلي ونسلم على سيّد الخلق وخاتم النّبيين محمّد صلى الله عليه وسلم، ولقوله

عليه الصّلاة والسّلام : ﴿مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ﴾

بعد ذلك نتقدم بالشّكر والعرفان إلى السيّد المحترم "الدّكتور عبد الغني إرشن" الذي لم يبخل علينا بكل توجيهاته ونصائحه وأفكاره البناءة ، فكان مرشدا لنا في إتمام هذه الدّراسة فجزاك الله خير جزاء وجعلك منارة من منارات العلم الخالدة .

شكرا

# إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا لإنجاز هذا العمل،

والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

أمّا بعد،

أهدي هذا العمل إلى من ربّتي وأنارت دربي وأعانتني بالصّلوات والدّعوات،

إلى أمّي الحبيبة حفظها الله.

وإلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنّى الكفاح ووصلني إلى ما أنا عليه

أبي الكريم أدامه الله لي.

و إلى أخي وكل العائلة.

إلى موظفي مديرية السيّاحة والصّناعة التّقليدية لولاية تيزي وزو.

إلى كل الأصدقاء دون استثناء.

إلى كلّ من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير نرجو من الله تعالى أن يجعل هذا العمل نفعا مفيدا لكلّ طالب علم.

تسعديت

# إهداء

أحمد الله وأشكره على إتمام هذا العمل، وأهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله عزَّ وجلَّ : { واخفض لهما جناح الذل من الرحمة ... وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا }  
إلى معنى الطهر والسمو إلى من رسمت درب النجاح ... إلى من نبع الحنان والعطف والأمل

أمي الغالية أطل الله في عمرها

إلى من كان سببا في وصولي إلى ما عليه ... وتحدى لأجلي كل الصعاب

أبي الغالي أطل الله في عمره

دون أن أنسى شموع حياتي ... وصناع ابتسامتي في جميع أوقاتي

إلى إخوتي حفظهم الله من كل سوء ووفقهم لكل خير

ولن أنسى جميع زملائي وصديقاتي كل باسمه

وإلى من ساعدني طيلة انجاز المذكرة من قريب أو من بعيد

ليندة

## خطة الدراسة

### مقدمة

### الإطار المنهجي للدراسة:

1. تحديد إشكالية الدراسة والتساؤلات
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. منهج الدراسة وأدواته
6. مجتمع البحث وعينته
7. تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة
8. الدراسات السابقة

### الإطار النظري للدراسة:

#### أ- الاتصال المؤسسي

1. مفهوم الاتصال المؤسسي
1. 2. عوامل تطور الاتصال المؤسسي
1. 3. عناصر الاتصال المؤسسي
1. 4. أنواع الاتصال المؤسسي
1. 5. وسائل الاتصال المؤسسي

1.6 أساليب الاتصال المؤسساتي

1.7 أنماط الاتصال المؤسساتي

1.8 وظائف الاتصال المؤسساتي

1.9 أهداف الاتصال المؤسساتي

1.10 معوقات الاتصال المؤسساتي

## II – الإستراتيجية الاتصالية

2.1 مفاهيم عامة عن الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

2.2 خصائص الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

2.3 مبادئ الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

2.4 مبادئ إعداد الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

2.5 مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

2.6 أهداف الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

2.7 معوقات الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

2.8 وسائل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي

## III – صورة المؤسسة السياحية

أولاً: الصورة الذهنية

3.1 تعريف الصورة الذهنية

3.2 أنواع الصور الذهنية

3.3 خصائص الصورة الذهنية

3.4 مكونات الصورة الذهنية

3.5 عوامل تكوين الصورة الذهنية

3.6 وظائف الصورة الذهنية

3.7 أهمية الصورة الذهنية للمنظمات

ثانيا: المؤسسة السياحية

3.1 تعريف المؤسسة السياحية

3.2 أنواع المؤسسات السياحية الجزائرية

3.3 الصورة الذهنية للمؤسسة السياحية

الإطار التطبيقي للدراسة

1. بطاقة فنية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيزي وزو.

1.1. لمحة تاريخية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيزي وزو

1.2. الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو

1.3. مهام كل مصلحة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو

2. الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.

2. 1 مواقع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في المديرية

2. 2 وسائل الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية

تيزي وزو

3. تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

3. 1 الإطار الميداني للدراسة

3. 2 عرض وتحليل النتائج

3. 3 مناقشة النتائج العامة للدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال



# مقدمة

## مقدمة:

أصبح قطاع السياحة في عالمنا الحديث من بين القطاعات التي تبنى عليها الدول نموها وتطورها الاقتصادي، ولم يعد الموقع الجغرافي للدول أو مؤسساتها السياحية العامل الرئيسي في تطور القطاع بقدر أهمية الإستراتيجية والتخطيط والمتبع من طرف هذه المؤسسات لتحسين صورتها وخدماتها أمام جمهورها خاصة جمهورها الداخلي.

وللوصول إلى أعلى درجات التطور والنجاح، بات من الضروري على أي مؤسسة سياحية توظيف عنصر الاتصال واستغلاله أحسن استغلال والاعتماد عليه كعنصر أساسي في تخطيطها الاستراتيجي.

لقد تطورت النظرة إلى عامل الاتصال باعتباره أحد الركائز الأساسية والضرورية التي ترتكز عليها المؤسسة السياحية ، فالدور الذي يقوم به عنصر الاتصال لا يقتصر فقط على نقل المعلومة بل يمتد إلى ضرورة إتاحة الفرص أمام الأفراد لإبداء وجهات نظرهم وتقديم اقتراحاتهم داخل المؤسسة، أما في المجال الداخلي لها فهو يهتم بتكوين الصورة الحسنة عن المؤسسة وخدماتها التعرف على رغبات الجمهور وكسب ثقته وتأيينه، لأنه هو الذي سيقوم بتنفيذ السياسات التي ترسمها، وعليه يتوقف زوالها أو بقائها، إذ أدركت هذه المؤسسات أنها لا يمكن أن تحقق نجاحا إذا عاشت بعيدة عن الجمهور أو عزلت نفسها عليه.

وللتعرف على إستراتيجية الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة السياحية جاءت هذه الدراسة للكشف على أهم البرامج والخطط الاتصالية التي يتبناها مديرية السياحة و الصناعة التقليدية بتيزي وزو .

لكن يبقى المشكل العويص الذي تعاني منه المؤسسات السياحية بصفة عامة هو الاتصال المؤسساتي الداخلي والإستراتيجية الاتصالية الخاصة بكل مؤسسة مع طريقة خلق صورة حسنة لها.

وهذا ما سنلاحظه من خلال دراستنا هذه بمحاولة دراسة دور الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين صورة المؤسسة السياحية في الجزائر، والمتمثلة فيما يلي:

خصصنا الإطار المنهجي لاستعراض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي يتطلبها موضوع البحث، ويتضمن ما يلي: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينته، تحديد المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة.

أما في الإطار النظري خصصناه إلى ثلاثة محاور وهي:

أولا الاتصال المؤسساتي، والذي يتمثل في: مفهوم الاتصال المؤسساتي، عوامل تطوره، عناصره، أنواعه، وسائل الاتصال المؤسساتي وأساليبه، أنماطه، وظائفه، أهدافه ومعوقاته.

ثانيا الإستراتيجية الاتصالية الداخلية والتي تطرقنا فيها إلى: مفاهيم عامة عن الإستراتيجية الاتصالية الداخلية، خصائصها، مبادئها، إعدادها، مراحل إعدادها، أهدافها ومعوقاتها، وسائل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي.

ثالثا صورة المؤسسة السياحية ويتضمن مبحثين:

الأول: الصورة الذهنية نتناول فيه مجموعة من العناصر المتمثلة في: مفهوم الصورة الذهنية، أنواعها، خصائصها، مكوناتها، عوامل تكوينها، وظائفها، وأهمية الصورة الذهنية للمنظمات.

الثاني: المؤسسة السياحية نتناول فيه مفهوم المؤسسة السياحية، وأنواع المؤسسات السياحية في الجزائر.

كما شمل الإطار التطبيقي للدراسة أيضا ثلاث محاور:

الأول: نتناول فيه بطاقة فنية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو ويتضمن ما يلي: لمحة تاريخية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيزي وزو، الهيكل التنظيمي لها، وأهم المهام المكلفة بكل مصلحة بالمديرية.

الثاني: نتناول فيه الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو ويتضمن واقع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بالمديرية وأهم الوسائل المعتمدة فيها.

الثالث: نتناول فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها وتتضمن ما يلي:

الإطار الميداني للدراسة، عرض وتحليل النتائج، وأخيرا مناقشة النتائج العامة.

# الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة والتساؤلات
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. منهج الدراسة وأدواته
6. مجتمع البحث وعينته
7. تحديد المفاهيم والمصطلحات
8. الدراسات السابقة

## 1. إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال أحد المواضيع الهامة التي لا تزال تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين خاصة في مجال الإعلام والاتصال، إذ يقوم هذا الأخير على أساس وجود المجتمع الإنساني واستمراره، فلو لا الاتصال لما وصلت الحضارة الإنسانية إلى ما هي عليه الآن، إذ يعتبر نشاط إنساني حيوي نابع من طابعه الاجتماعي ممارس في كل مكان وزمان فهو النشاط الأساسي للإنسان فضلا عن ذلك هو عملية حيوية وديناميكية تطوي على انتقال المعلومات وتبادل الأفكار والآراء، من أجل تصور فهم الأمور بين شخص وآخر حيث يلعب دورا هاما في حياة الأفراد والمجتمعات بصفة عامة فهو الركيزة الأساسية لاستقرارها.

يمس الاتصال مجالات متعددة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ونجاح عملية الاتصال بشكل عام ضروري لتطبيق البرامج والإستراتيجية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لأية مؤسسة، بتقديم أحسن الخدمات فلا يمكن أن نجد مؤسسة تعمل وتنتج بدون نقل وتبادل المعلومات والآراء والخبرات والأفكار والحقائق، والتنسيق بين مجموع الأفراد المكونين، فأصبح الاتصال الأكثر فعالية في إحداث الديناميكية اللازمة للمؤسسة.

من هنا ظهرت حاجة المؤسسة إلى خطة اتصالية تسعى من خلالها إلى سير المؤسسة على أكمله لما له من أهمية قصوى لتسيير عملها وتحقيق التوافق والانسجام بين الأفراد والعاملين فيها، وانه يشكل همزة وصل بين المؤسسة وبين جمهورها الداخلي وأي قصور في عملية الاتصال من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بتلك المؤسسة.

الخطة الاتصالية في المؤسسة يعتبر الجزء المهم في تفاعلها الداخلي ، وعليه يعتبر العمود الفقري لها ومن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة الوصل بين الإدارة والعمال، لذلك أصبحت المؤسسات تولي اهتمام كبير لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية، إذ تعتبره وظيفة

إدارية لا غنى عنها ومن خلاله تخلق الإدارة علاقات جيدة مع جمهورها من موظفين وعمال و السعي الدائم لكسب وده و رضاه، وتحسين صورتها في أذهانهم خاصة وأن قوة نجاح المؤسسة يعتمد على صورتها الذهنية لأن هذه الأخيرة عامل مهم فيها، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تتنازل عن صورتها الذهنية لدى الجمهور والسعي لبناء سمعة طيبة ، فهي بمثابة هوية المؤسسة التي يحملها الجمهور عنها وهي تعكس الطريقة التي يرى بها الجمهور تلك المؤسسة.

فالإستراتيجية الاتصالية موجودة في المؤسسات التي تسعى إلى الرقي ومن بين تلك المؤسسات المؤسسة السياحية التي تعتبره الوسيلة الهامة التي تساهم في تحسين الاتصال مع الجمهور الداخلي من خلال الأنشطة المتنوعة، والتواصل مع مختلف المؤسسات الأخرى، وهي بذلك تكفل نقل صورتها نقلا فكريا وثقافيا واضحا.

ومن خلال هذا الطرح نسعى في دراستنا إلى معرفة دور الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين صورة المؤسسة السياحية من خلال عرض مختلف النشاطات والمواضيع التي تقوم بها و كيف تقوم المؤسسة بالتعريف عن نفسها وكسب الثقة والتقدير من قبل جمهورها الداخلي.

وعليه تتمحور إشكالية بحثنا فيما يلي:

**ما هي الإستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة في بناء صورة مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيڤي وزو؟**

ومن خلال التساؤل الرئيسي نطرح جملة من التساؤلات الفرعية :

1. ما واقع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيڤي

وزو؟

2. ما هي أهداف الإستراتيجية الاتصالية الداخلية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية



بتيزي وزو؟

3. ما هي العوامل التي ساهمت في تشكيل الصورة الذهنية لمديرية السياحة والصناعة

التقليدية بتيزي وزو لدى جمهورها الداخلي؟

4. ما هي البرامج والخطط المتبعة من طرف مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيزي وزو

من أجل التحسين صورتها؟

5. ما هي أهم الوسائل والتقنيات الاتصالية المتبعة من قبل مديرية السياحة والصناعة

التقليدية بتيزي وزو في التحسين من صورتها أمام جمهورها الداخلي؟

6. ما هي المعوقات والعراقيل التي تواجه هذه الإستراتيجية بمديرية السياحة والصناعة

التقليدية بتيزي وزو؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة أو عشوائيا ، وإنما نابع من قناعتنا

الشخصية بضرورة الخوض فيه نتيجة لعدة أسباب موضوعية وذاتية أخرى قامت بتدعيمه ،

ويمكن حصرها فيما يلي :

### الأسباب الذاتية :

❖ اهتمامنا الشخصي بمعرفة أكثر تفاصيل حول موضوع دور الإستراتيجية الاتصالية

الداخلية في تحسين صورة المؤسسة السياحية.

❖ قربنا من منطقة الدراسة مما يسهل علينا الدراسة والتعامل مع مجتمع البحث.

❖ الرغبة الذاتية في دراسة مجال "السياحة" بصفة عامة و"مديرية السياحة والصناعة

التقليدية" بصفة خاصة.

❖ الاهتمام البالغ بالاتصال والرغبة في معرفة نوع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة في المؤسسة.

❖ الاهتمام المباشر بمجال تخصصنا "الاتصال التنظيمي".

❖ فضول التقرب من المؤسسة ذات الوزن الثقيل في مجال السياحة.

### الأسباب الموضوعية :

❖ المكانة التي تلعبها الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في المؤسسة باعتبارها احد

الأعمدة التي تقوم عليه المؤسسة.

❖ قابلية الموضوع للدراسة والبحث.

❖ إثراء المكتبة ببحث علمي.

### 3. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الصورة الذهنية بالنسبة للمجتمعات، والمؤسسات نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء، وتكوين الانطباعات الذاتية، وخلق تقبل إيجابي معين للأفراد تجاه المؤسسات، وأصبح تحسين الصورة الذهنية الطيبة هدفا أساسيا تسعى إليه معظم المؤسسات التي تنشأ النجاح.

وقد وعت المؤسسات الوطنية الجزائرية أهمية دراسة، وقياس الصورة الذهنية المتكونة في أذهان جماهيرها لكي تبني الخطط، والإستراتيجية الملائمة التي تعنى بتحسين الانطباعات، والمعارف الذهنية للجماهير، وبالتالي خلق بيئة ملائمة لتحقيق نشاطات الشركة والقطاعات المختلفة بكافة مجالاتها.

من بين المؤسسات الجزائرية المعروفة نجد مديرية السياحة والصناعة التقليدية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة كمؤسسة متعاملة مع عدة دول أجنبية، لذا عليها خلق علاقات طيبة، وصورة ذهنية حسنة مع جمهور الداخلي كون هذا الأخير أصبح في وقتنا الحاضر أحسن، وأصدق وسيلة يمكن أن تربط علاقات طيبة مفعمة بالثقة لدى الجماهير الخارجية، فهذه

حتمية فرضتها متغيرات، وآليات جديدة للفكر الاقتصادي الحديث في تسيير المؤسسات، خاصة من جانبها الاتصالي، و الذي لا يعود بالفائدة على المؤسسة فقط، بل على المؤسسة، و جماهيرها، و المحيط على حد سواء.

أما أهمية هذه الدراسة على مستوى البحث العلمي أنها تسهم في البحث عن دور الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تكوين وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الداخلي على مستوى المؤسسات السياحية، والعمل على تطوير هذا الدور، وهذا يكشف وإتباع طرق، وأساليب جديدة خاصة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات السياحية الجزائرية، ومن بين هذه المؤسسات السياحية المؤسسة موضوع الدراسة.

#### 4. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ❖ إبراز الدور والمكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المؤسسة وخاصة ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين، وخاصة الميدان التكنولوجي.
- ❖ إبراز الدور الكامل للإستراتيجية الاتصالية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي.
- ❖ تحديد أنواع وأشكال الاتصال داخل المؤسسة السياحية.
- ❖ جمع معلومات حول موضوع الدراسة ودورها بالنسبة للمؤسسة السياحية وإسقاط هذه المعلومات على الواقع من خلال الدراسة الميدانية.
- ❖ التعرف على مدى نجاح الإستراتيجية الاتصالية الداخلية للمؤسسة السياحية و أهم العراقيل التي تواجهها.

#### 5. منهج الدراسة وأدواته :

أي بحث علمي يحتاج إلى المنهج الذي يسير عليه من أجل الوصول إلى النتائج.

فمسألة المنهج أساسية في كل بحث من أجل الوصول إلى نتائج معلومة ،والمنهج قبل كل شيء أسلوب منطقي ملازم لكل عملية تحليل ترتدي الطابع العلمي ،وهو أسلوب لكونه يجمع أكثر من عملية تتلاقى جميعا عند بلوغ هدف محدد فالعمليات الجزئية تصبح مركبة في إطار المنهج يسعى كل منها بدور جزئي يخدم بلوغ الهدف الشامل للبحث ،و يقصد بالمنهج

في اللغة: هو كلمة مترجمة من اللغة اللاتينية La Méthode والذي يعني الطريق الواضح ومنه نهج الطريق أي أبانه وأوضحه وسلكه<sup>1</sup>.

ومنه قوله تعالى : "لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا"<sup>2</sup>.

أما اصطلاحاً:

فالمنهج حسب "عبد الرحمان بدوي": هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة والتي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>3</sup>.

ويعرفه "موريس أنجرس": على انه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف<sup>4</sup>.

كما يعرفه "مروان عبد المجيد إبراهيم": على انه وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق والقوانين التي يسعيان إلى إبرازها وتحقيقها<sup>5</sup>.

ومنه نستنتج أن المنهج هو طريقة علمية دقيقة ومنظمة لظاهرة معينة يقوم الباحث باستخدامها في دراسته بهدف الوصول إلى حقائق والاستفادة منها.

بما أن دراستنا تدور حول "دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة السياحية في الجزائر" فإن الموضوع يندرج ضمن الدراسات الوصفية، وتهدف هذه الأخيرة إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا، وتحديد خصائصها تحديدا كيفيا وكميا، كما تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية، وتحاول التنبؤ بما سيكون في المستقبل ، وباختصار فهي تهتم بماضي الظواهر حاضرها ومستقبلها<sup>6</sup>.

كما تعتبر طريقة لوصف موضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها<sup>7</sup>.

يربط استخدام البحث الوصفي غالبا بدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية ، والتي تقوم برصد الوقائع ومتابعتها بشكل دقيق ، وتفسيرها بطريقة كمية وكيفية في فترة زمنية معينة من أجل التعرف على الحدث من حيث المحتوى والمضمون، وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها على الظواهر المشابهة للظاهرة المدروسة ، مما يساعد على فهم الواقع وتطوراتها.

وتشمل نوع هذه البحوث الوصفية على مجموعة من مناهج وأساليب البحث العلمي التي يستخدمها الباحث على انجاز مختلف الدراسات العلمية أهمها "منهج دراسة حالة" و هو المنهج الأنسب لدراستنا.

فمنهج دراسة حالة يعرف على أنه بحث متعمق في حالة من الحالات ، وبحث في العوامل المعقدة التي أثرت فيها ، والظروف الخاصة التي أحاطت بها ، والنتائج العامة والخاصة التي نتجت عن ذلك ، وقد تكون الحالة المدروسة فردا أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة ...الخ<sup>8</sup>.

تعريف آخر : هو وسيلة لفهم التفاعل الذي يحدث بين العوامل التي تؤدي إلى التغيير والنمو والتطور ، على مدى فترة من الزمن وهي تتكامل مع خدمة الفرد التي تهدف العلاج اعتمادا على ما تقدمه لها دراسة حالة<sup>9</sup>.

كما يجدر الإشارة إلى هذا النوع من المناهج أنه يمتاز عن غيره من المناهج بالعمق والتركيز على ظاهرة أو موضوع محدد وعدم الإكتفاء بالوصف الخارجي للحالة موضوع الاهتمام، ذلك أن المنهج يهتم بالموقف الكلي من خلال تحليل مختلف العوامل المؤثرة في الحالة وبصورة ديناميكية تأخذ في اعتبارها تأثير البيئة الخارجية على الحالة موضوع الاهتمام<sup>10</sup>.

باختصار فإن منهج دراسة حالة يعد المنهج والأسلوب المناسب لجمع معلومات شاملة عن حالة محددة وتحليل ما تم جمعه من معلومات حولها بطريقة معمقة وشاملة لمختلف الفترات الزمنية التي مرت بها الحالة وباستخدام أدوات تحليلية تتناسب ومضمون الحالة وخصائصها.

وقد قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على الأدوات المتمثلة في: الاستبيان ،المقابلة ،الملاحظة.

## 1. الاستبيان "الاستمارة" :

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين <sup>11</sup>.

كما تعرف أيضا أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث <sup>12</sup>، وتمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع معلومات جديدة ومستمدة ومباشرة من المصدر <sup>13</sup>.

فإن الاستبيان هو عبارة عن وثيقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث تحتوي على بيانات شخصية وأخرى متعلقة بموضوع الدراسة، يقوم الباحث بإعدادها وتوزيعها على المبحوثين ويقومون بتعبئتها وذلك بغرض جمع معلومات وبيانات تخدم بحثه.

واستمارة الاستبيان المعتمدة في دراستنا هذه موزعة على موظفي مسؤولي الأقسام بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخص نشاط المؤسسة وأهم الوسائل والأساليب والإستراتيجية المعتمدة عليها من أجل بناء صورة المؤسسة أمام جمهورها الداخلي.

وتنقسم استمارة بحثنا إلى خمسة محاور ألا وهي:

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

❖ المحور الثاني: واقع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة

التقليدية لولاية تيزي وزو.

- ❖ المحور الثالث: العوامل المساهمة في تشكيل الصورة الذهنية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.
- ❖ المحور الرابع: الوسائل والتقنيات الاتصالية المستخدمة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.
- ❖ المحور الخامس: المعوقات التي تواجهها الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.

## 2.المقابلة:

إضافة إلى أداة الاستبيان فقد اعتمدنا على أداة المقابلة، وهذا لتدعيم المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الاستبيان.

وتعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول القائم بالمقابلة أن يستشير بالمعلومات أو التغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول معتقداته<sup>14</sup>.

وتعرف أيضا أنها محادثة جادة وموجهة نحو هدف محدد من أجل الحصول على المعلومات أو الآراء التي تعبر عن الاتجاهات ووجهات النظر الخاصة بمسائل معينة<sup>15</sup>.

ومنه نستنتج أن المقابلة هي لقاء مباشر بين شخصين أو أكثر يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة هادفة تخدم بحثه.



### 3. الملاحظة :

يقصد بالملاحظة في مجال البحث العلمي المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو لمجموعة منها بالاستعانة بالأدوات والأجهزة والأساليب التي تتفق مع طبيعة هذه الظواهر وذلك بهدف معرفة صفاتها وخواصها والعوامل الداخلة فيها<sup>16</sup>.

وعليه قمنا بالملاحظة بالمشاركة في مديرية السياحة والصناعة التقليدية مكان دراستنا من خلال ملاحظة العلاقات بين الموظفين وطريقة عملهم.

### 6. مجتمع البحث:

من اجل الوصول إلى نتائج واقعية وموضوعية لابد من تحديد مجتمع البحث وعينته تحديدا دقيقا وواضحا ودقيقا.

فيعرف مجتمع البحث على انه المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراسته لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته<sup>17</sup>.

**تعريف آخر:** هو مجموعة من الوحدات أو المفردات التي تتصف بصفة مشتركة واحدة أو مجموعة صفات مشتركة بحيث تتميز تلك الصفات العينات أو الوحدات أو المفردات مجتمعة عن غيرها<sup>18</sup>.

وبما أن دراستنا تتمحور حول "دور الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين المؤسسة السياحية في الجزائر" ففي هذه الدراسة مجتمع بحثنا هو الجمهور الداخلي للمؤسسات السياحية في الجزائر.

قبل التطرق إلى نوع العينة المستعملة وجب أولاً تقديم مفهوم للعينة.

**تعرف العينة:** على أنها عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجياً ويشترط أن يكون ممثلاً لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها هذا المجتمع<sup>19</sup>.

أي أن العينة هي جزئية صغيرة من مجتمع البحث.

عينة دراستنا تتمثل في الجمهور الداخلي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو وذلك لما رأينا من سمات تخدم بحثنا وتتمثل في:

- حصولنا على رخصة الدخول من قبل الجامعة.

- قربنا من المؤسسة.

- التسهيلات الممنوحة من أجل إجراء البحث.

**تعرف العينة "القصدية":** أنها العينة التي يتم انتقاؤها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، لكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة للدراسة<sup>20</sup>.

قمنا باختيار العينة بطريقة قصدية و التي تتمثل في كل عمال مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو والتي تشمل الموظفين ورؤساء الأقسام والإداريين، و تتمثل عينة دراستنا في 38 مفردة.

## 7. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

يعرف **احمد بدر** المفهوم على انه: مجموعة الرموز التي يستخدمها الفرد لتوصيل ما يريد من معاني لغيره من الأفراد <sup>21</sup>.

وباعتبار المفهوم مفتاح لحل شفرات كل بحث، كان لازما علينا تحديد مفاهيم دراستنا المتمثلة فيما يلي:

الدور ،الاتصال ،الإستراتيجية ،الإستراتيجية الاتصالية ،الصورة الذهنية، السياحة ،والمؤسسة السياحية.

أ. الدور:

**لغة:** دار الشيء يدور دورا ودوراناً، دار معه.

**اصطلاحاً:** لقد اختلف العلماء في إعطاء مفهوم جامع مانع للدور فمنهم من اعتبره مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف تفاعل اجتماعي ومنهم من صرح بأنه مجموعة من الخدمات إذ تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة من الدوافع إذ تعلق الأمر بالقدر <sup>22</sup>.

**إجرائياً:** هو مجموعة من الوظائف والمواضيع التي تقدمها الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة السياحية الجزائرية بهدف تحسين صورتها وكسب ثقة وتقدير أمام جمهورها .

## ب . الاتصال:

**لغة:** يرجع أصل كلمة اتصال communication في اللغة الإنجليزية إلى الكلمة اللاتينية communis والتي تم اقتباسها، وترجمت إلى لغات أخرى في العالم ثم شاع استخدامها ومعناها وتعني common المشترك أو العام ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة commune والتي كانت تعني في القرن الحادي عشر "الجماعة المدنية".

وفيما يتعلق بالفعل اللاتيني لأصل الكلمة communicare فيعني "يذيع ويشيع"<sup>23</sup>.

**اصطلاحاً:** هو عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية أو معنى مجرد واقع معين<sup>24</sup>.

وتوجد تعريفات عديدة لكلمة "الاتصال" منها:

تعريف "كارل هوفلاند": الاتصال هو العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة).

ويقول الباحث "جورج لندريج": إن كلمة اتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء<sup>25</sup>.

ويذهب "سمير حسين": إلى أن الاتصال هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشيوع لفكرة أو موضوع أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة للطرفين.

ويعرف "محمد عبد الحميد": الاتصال أنه العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، لتحقيق أهداف معينة<sup>26</sup>.

### ج. الإستراتيجية :

لغة: ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة (strategos) باللغة اليونانية، كيفية قيادة الجنرال للحرب، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر على أنها علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية<sup>27</sup>.

### اصطلاحاً :

يعرفها كليورك: أنها خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ المنظمة لأنشطتها لتحقيق أهداف طويلة الأجل في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة<sup>28</sup>.

أما توماس: يعرفها على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها صورة فعالة وذات كفاءة عالية<sup>29</sup>.

وتطلق أحيانا على الغايات objectives ذات الطبيعة الأساسية وعلى الأهداف trargets المحددة وقد تركز الإستراتيجية على احدهما أو كلاهما وهي ترسم أساليب الحركة في شكل متعاقب الحلقات أو المراحل وذلك وفقا للمرامي العامة goals على مستوى الدولة وتشمل الوسائل الرئيسية لبلوغ الغايات<sup>30</sup>.

#### د. الإستراتيجية الاتصالية :

**اصطلاحا :** هي المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة ومشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل<sup>31</sup>.

**إجرائيا :** هي عبارة عن خطة منظمة تتضمن تقنيات وإجراءات تتخذها مديرية السياحة والصناعة التقليدية لتحقيق الأهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتاحة لها.

#### م. الصورة الذهنية :

**لغة :** يتكون مصطلح الصورة الذهنية من كلمتين هما الصورة والذهنية ، فالصورة تعني ظاهر الشيء وحقيقته وشكله الذي يتميز به ، أما الذهنية فهي تشير إلى الذهن أي العقل والفهم ، أي فهم الشيء وتصوره.

وبذلك يعادل مصطلح الصورة الذهنية في اللغة الإنجليزية كلمة image وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية imago التي تعني Picture<sup>32</sup>.

## اصطلاحاً :

عرف الدكتور "علي عجوة" الصورة الذهنية على أنها: تعكس الواقع، وهي التي تحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة وإنما يواجهه بطريقة غي مباشرة، هو الوصف.

يعرفها "هارولد ماركس": بأنها مجموعة الانطباعات الذاتية للجماهير على المنظمة ، ويعرفها آخرون بأنها انطباعات عقلية ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات وبتأثير تعاملاتها مع الجماهير، وعلاقاتها مع المجتمع واستثمارها في النواحي الاجتماعية، ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة.

ويرى "ولتر ليمان" أن : الصورة الذهنية هي ذلك التصور المحدود الذي يحتفظ به الإنسان في ذهنه عند إنسان أو أوامر<sup>33</sup>.

**إجرائياً :**هي الصورة العقلية والتصورات التي تكون في أذهان الجمهور الداخلي للمديرية السياحية والصناعة التقليدية بتييزي وزو.

## و . السياحة:

**لغة:** يعود مفهوم السياحة لكلمة (tour)، المشتقة من الكلمة اللاتينية (torno) وفي عام 1643م، ولأول مرة تم استخدام المفهوم (tourism) ليدل على السفر أو التجوال من مكان لآخر ،ويتضمن هذا المفهوم كل المهن التي تشبع الحاجات المختلفة للمسافرين ،كما أن السفر يمكن أن يعتبر سياحة إذا كان مؤقتاً وغير إجباري ،بحيث لا يكون فيه البحث عن العمل أو نشاطات ربحية ،كما أن لفظ السياحة كان معروفا في اللغة العربية ،حيث في

مفهومه اللغوي نجد أنه يعني التجوال ،وعبارة "ساح في الأرض" تعني ذهب وسار وجال على وجه الأرض <sup>34</sup>.

وقد ورد لفظ السياحة في القرآن الكريم في أكثر من موضع، ففي قوله تعالى: "فسيحوا في الأرض أربعة أشهر واعلموا أنكم غير معجزي الله مخزي الكافرين" <sup>35</sup>.

كما ورد أيضا في قوله تعالى: "قل سيروا في الأرض فانظروا كيف بدأ الخلق ثم إليه ينشئ النشأة الآخرة إن الله على كل شيء قدير" <sup>36</sup>.

**اصطلاحاً:** هي نشاط يقوم به الإنسان من مكان إلى آخر ويبتعد عن مكان إقامته الأصلي ، وتختلف دوافع الفرد للقيام بهذا النشاط سواء كانت دوافع دينية ،ثقافية ،ترفيهية ... وغيرها من الدوافع والاهتمامات التي تدفع الإنسان للقيام بالنشاط السياحي سواء كان بمفرده أو من خلال آخرين يشاركونه هذا النشاط الإنساني <sup>37</sup>.

مفهوم السياحة لدى بعض الباحثين :

عرفها العالم الاقتصادي النمساوي "شوليرن شرانتنهوس" :أنها الاصطلاح الذي يطلق على أي عمليات خصوصا العمليات الاقتصادية التي تتعلق بوجود وإقامة وانتشار الأجانب داخل وخارج منطقة معينة ،أو أية بلدة ترتبط بهم ارتباطا مباشرا .

أما الباحث الإنجليزي "تورفال" :فقد سلط السياحة على الأجانب ،فقرر أن السائح هو الشخص الذي يدخل بلدا أجنبيا لأي غرض عدا اتخاذ هذا البلد محل إقامة دائمة أو عدا



العمل من هذا البلد عملا منتظما مستمرا ،والذي ينفق في هذا البلد الذي يقيم فيه مالا كسبه في مكان آخر .

أما الباحث السويسري "هونزيكير" رئيس الجمعية الدولية لخبراء السياحة العالميين :يعرفها على أنها مجموع العلاقات والظواهر التي تترتب مع السفر ،وعلى إقامة مؤقتة لشخص أجنبي في مكان ما طالما أن هذه الإقامة المؤقتة دائمة <sup>38</sup>.

وعرفها الأستاذ "علي أحمد هارون" :أنها مجموعة الأنشطة الحضرية والاقتصادية والتنظيمية الخاصة بانتقال الأفراد إلى بلد غير بلدهم ، وإقامتهم لمدة لا تقل عن 24 ساعة لأي غرض كان ما عدا العمل الذي يدفع أجره داخل البلد المزار .

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية :فترى أن السياحة أنها صناعة تعتمد على حركة السكان أكثر من البضائع <sup>39</sup>.

كما تعرفها المنظمة العالمية للسياحة :بأنها مجموعة من النشاطات التي يقوم بها الفرد أو الأفراد خلال السفر والانتقال إلى الأماكن خارج محيطهم المعتاد بغرض الراحة أو لأغراض أخرى <sup>40</sup>.

إجرائيا: السياحة هي السفر والتنقل من مكان إلى مكان آخر أو من بلد إلى بلد آخر بحيث لا تكون من أجل الإقامة الدائمة، بهدف الترفيه والتنزه والاكتشاف.

## ي .المؤسسة السياحية :

**اصطلاحا :** هي مؤسسة تقوم بتوفير خدمات سياحية عن طريق تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل حدود البلد الذي توجد فيه أو خارجه وفقا لبرامج معينة، وتنفيذ ما يتفق معها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات وهذه المؤسسات خدماتها مشروطة بانتشار الجغرافي للخدمات ، الأمر الذي يعني أنها في موضع يتيح لها وضع إستراتيجية دعائية فعالة...

وهي كذلك تزود زبائنها بمعلومات عامة عن الفنادق، المناخ، التسويق عن البلدان التي تشملها بخدماتها وهي بذلك تضاعف مهام المكتب السياحي...<sup>41</sup>

**إجرائيا :** هي مؤسسة سياحية (مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيزي وزو) فاعلة في مجال السياحة لها تنظيم إداري وكيان قانوني تتكون من هيكل تنظيمي تضم موارد مادية وبشرية وتقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

## 8. الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة تشكل تراثا هاما ومصدرا غنيا لابد من الإطلاع عليه قبل البدء في إجراء البحث فهي تساعدنا في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي.

ولقد اعتمدنا في هذا البحث على الدراسات المتمثلة فيما يلي:

### الدراسة الأولى :

دراسة حياة قبائلي (2006 / 2007) "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة"، دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات . بومرداس<sup>42</sup>.

مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير المنظمات، بجامعة أحمد بوقرة بومرداس، تحت إشراف الأستاذ علي زيان محند وأعمر.

سعت الباحثة في هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، وذلك من خلال طرح السؤال التالي: ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة منهجين التحليلي والوصفي إضافة إلى أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي مع استخدامها للمسح المكتبي .

وقد اعتمدت على أكثر من أداة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة في الدراسة المتمثلة في الملاحظة والتي تتجلى من خلال التريص الذي قامت به والذي مكنها من الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالشركة، إضافة إلى المقابلة الشخصية بحيث تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المسؤول عن دائرة الاتصال والتي استفادت منها في جمع معلومات متعلقة بكيفية القيام بإعداد إستراتيجية الاتصال على مستوى الشركة .

كما اعتمدت أيضا على الاستبيان حيث تم اخذ العينة العشوائية المتكونة من 50 عاملا من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ وتم طرح مجموعة من الأسئلة عليهم الخاصة بموضوع الدراسة.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى استخلاص النتائج التالية :

- وجود دائرة للاتصال الداخلي والعلاقات الخارجية ووجود مسؤول عن الدائرة ملم بجميع جوانب الاتصال ويملك من القدرات ما يهيئه لهذا المنصب.

- تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والاستيعاب لدى الأفراد على عملية الاتصال الداخلي.

- نقص الكفاءة الشابة والتي تؤثر على السرعة في العمل مع توفير التكوين في ميدان الاتصال فهي تؤثر على ازدواجية الثقافة والقيم في الشركة.

نقص كبير في استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة.

- إستراتيجية الاتصال في الشركة ليس لها من الأهمية ما للاستراتيجيات الأخرى.

التعليق على الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع موضوع دراستنا كما تتفق مع نوع الاتصال المعتمد ،أما في الجانب المنهجي فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في اختيار نوع الدراسة ألا وهي البحث الوصفي كما أننا اعتمدنا على نفس الأدوات في جمع البيانات والمعلومات والمتمثلة في الملاحظة ،المقابلة والاستمارة.

الدراسة الثانية :

دراسة رزيقة لقصير (2007/2006) "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية"،دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة<sup>43</sup>.

مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ،تخصص وسائل الإعلام والمجتمع بجامعة منتوري بقسنطينة ،تحت إشراف الأستاذ حسين خريف.

تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى إشكالية تتعلق بإبراز أهمية المؤسسة الاقتصادية والتعريف بها وتقوية علاقاتها بالجمهور الخارجي لتشكيل صورة حسنة لها ،مما أدى إلى دراسة دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية ومنتجاتها ،ودراسة كيف تحاول المؤسسة التعريف بنفسها مع محاولة كسب ثقة وتقدير لدى جمهورها الخارجي ،وذلك من خلال السؤال التالي :كيف تساهم مصلحة العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية عن المؤسسة الاقتصادية للأملح لدى جمهورها الخارجي ؟

وقد استعملت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التي تستخدم منهج المسح الميداني للحصول على وصف دقيق لموضوع البحث والتي يتم الاعتماد عليها في مثل هذه الدراسات والأنسب إليها.

أما مجتمع البحث فيتمثل في الجمهور الخارجي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الأملاح من قريب أو بعيد ،أما عينة الدراسة فكانت العينة الدائرية المنتظمة ،إذ تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى عينات منتظمة وبذلك استعملت الباحثة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات مدعمة بذلك الملاحظة والمقابلة للجمهور الداخلي والخارجي.

وفي الأخير توصلت إلى استخلاص النتائج التالية :

- يساهم نشاط العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة الأملاح بقسنطينة لدى الجمهور الخارجي.

- صورة المؤسسة لمنتجاتها صورة حسنة.

- أكد مسؤول العلاقات العامة أنهم يحاولون إرضاء الزبون من خلال الأبحاث الدراسية المعارض الندوات الملتقيات وإصدار جريدة المؤسسة ويؤكد كل قسم العلاقات العامة وأعضاء قسم التسويق على وجود بحوث للجمهور يحاولون معرفة رغباتهم.

### التعليق على الدراسة :

هذه الدراسة تركز على العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية عكس دراستنا التي تركز فيها على الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة السياحية ،ولكن الهدف واحد ألا وهو معرفة الصورة الذهنية لتلك المؤسسة ،أما في الجانب المنهجي فقد تعد كلا الدراستين ضمن البحوث الوصفية إلا أن الباحثة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و نحن في دراستنا استعملنا منهج دراسة حالة كما اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة في أدوات جمع البيانات والمعلومات .

### الدراسة الثالثة :

دراسة أمال بدرين (2010/2011) "إستراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الالكترونية "، دراسة وصفية تحليلية<sup>44</sup>.

هي مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ،تخصص اتصال استراتيجي بجامعة الجزائر3 تحت إشراف الأستاذ صفوان حسيني.

لقد تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى إشكالية تتمثل في إبراز أهمية المؤسسات السياحية وضرورة إتباع إستراتيجية اتصالية مناسبة خاصة في ظل الجو التنافسي الالكتروني التزايد المستمر في عدد المواقع الالكترونية السياحية ومع ارتفاع عدد مستخدمي الانترنت عبر العالم ،وطرحت السؤال التالي : ما هي الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المؤسسات السياحية الجزائرية عبر مواقعها الالكترونية لجلب اهتمام مستخدمي الانترنت ؟

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات وهذا بغرض وصف الظاهرة المدروسة والتأكد من مصداقيتها ومصادقية المعطيات المتحصل عليها.

وقد اعتمدت على أداة واحدة لجمع المعلومات ألا وهي أداة تحليل المحتوى الذي اعتبرته الباحثة تقنية غير مباشرة تطبق على مادة مكتوبة، مسموعة، سمعية بصرية.

أما عينة الدراسة فقد اكتفت بالتطرق إلى المؤسسات السياحية الجزائرية الهادفة لترويج المنتج السياحي الجزائري معتمدة على العينة القصدية.

وفي الأخير توصلت إلى استخلاص النتائج التالية :

- فرضت التغيرات التي شهدتها العالم مع دخول عصر المعلومات وثورة الاتصالات على المؤسسات السياحية أن تعيد النظر في استراتيجياتها الاتصالية وتعمل على إدراج الموقع الالكتروني المؤسساتي في استراتيجياتها الاتصالية.

- بالرغم من تعدد الإمكانيات التي يمكن أن توفرها شبكة الانترنت لخدمة الاتصال السياحي الجزائري إلا أن توجه المؤسسات السياحية لاستثمار هذه الإمكانيات ليس قويا.

- يمكن القول أن المؤسسات السياحية تسعى عبر موقعها لتقديم خدمات إعلامية كثيرة لكونها تصب في المقام الأول في الإعلام عن المنتج السياحي أما الخدمات التفاعلية فلم تسجل تواجد كبير خاصة في الموقع الخاصة بمديريات السياحة.

التعليق على الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من خلال الاهتمام بإستراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية، وأيضا تتفق مع نوع الاتصال المعتمد فقد استهدفنا الاتصال الداخلي، أما في الجانب المنهجي فقد صنفنا هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية وهذا ما يتفق مع نوع

دراستنا ،أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فهي لا تتفق مع الأدوات التي استخدمناها في تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع دراستنا .

#### الدراسة الرابعة:

دراسة شهرة بوهلة (2012/2011) "إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة" ،دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)<sup>45</sup>.

هي مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال إستراتيجي بجامعة الجزائر3 تحت إشراف الأستاذ بن زاوي عبد السلام.

تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى إشكالية تتعلق بالكشف عن دور إستراتيجية الاتصال في مؤسسة موبيليس واستعراض واقعها كمؤسسة رائدة في مجال الاتصالات الحديثة ومعرفة أهمية وتأثير الاتصال على أدائها التنافسي في السوق بهدف المحافظة على جمهورها وكسب جمهور جديد وبذلك طرحت السؤال التالي كيف تساهم إستراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس وما هي الأبعاد التي يمكن أن تحققها في ظل البيئة التنافسية.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على معلومات دقيقة وكافية حول إستراتيجية الاتصال والأداء التنافسي لمؤسسة "موبيليس" معتمدة على الاستمارة المقابلة للملاحظة لجمع البيانات والمعلومات.

أما عينة الدراسة فكانت العينة القصدية وضمن مفردات البحث كل من الإطارات والأعوان في قطاعي التخطيط والاتصال المتواجد على مستوى مديرية الإستراتيجية والتخطيط ومديرية الاتصال والعلامة ومديرية التسويق.



وبذلك توصلت إلى استخلاص النتائج التالية :

- أن المؤسسة تعمل على تحقيق الأهداف التالية تحفيز الزبون على الشراء والرفع من مستوى الخدمات وتكوين صورة ايجابية وخلق سمعة طيبة وهذا ما يعكس على المؤسسة توجهها لإرضاء الزبون ومحاولة الحفاظ عليه في ظل المنافسة الشديدة.

- تقوم المؤسسة على تقييم مختلف استراتيجياتها الاتصالية .

- الإستراتيجية الاتصالية الناجحة هي التي تستطيع أن ترسم معالم الصورة الجيدة للمؤسسة.

التعليق على الدراسة :

هذه الدراسة تشبه دراستنا وتتفق مع نوع الاتصال المعتمد ،أما بالنسبة للجانب المنهجي فقد تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الاعتماد على نفس الدراسة ألا وهي البحث الوصفي ، واستخدمنا نفس المنهج وهو منهج دراسة حالة، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات والمعلومات فنتفق أيضا الأدوات التي استعملتها الباحثة في هذه الدراسة مع الأدوات التي استعملناها في الدراسة.

## تهميش الفصل:

- 1\_ سعد الدين السيد صالح، البحث العلمي ومناهجه النظرية "رؤية إسلامية"، ط1، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 10.
- 2\_ القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 48.
- 3\_ مورييس أنجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، د.ط ،دار القصبه للنشر،الجزائر، 2006، ص 98.
- 4\_ عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالات المطبوعات، الكويت، 1977، ص 05.
- 5\_ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2000 ، ص 68.
- 6\_ مروان عبد المجيد إبراهيم ، مرجع سابق، ص40
- 7\_ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي"القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن ، 1999، ص46.
- 8\_ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي "أساسيات النظرية وممارسته العملية" ، ط1 ،دار الفكر المعاصر ،دمشق ، 2000 ، ص 200-201.
- 9\_ مروان عبد المجيد إبراهيم ،مرجع سبق ذكره، ص134.
- 10\_ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره ،ص45.
- 11\_ مرجع نفسه، ص63.
- 12\_ مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2000، ص 82.
- 13\_ عامر بوحوش، دليل الباحث وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص 38.
- 14\_ عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، ط1، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،الإسكندرية، 1996، ص 129.

- 15\_ إبراهيم عبد الله المسلمي ، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، د.ط ،دار الفكر العربي ،مصر ،2008 ،ص156.
- 16\_ سمير محمد حسين، بحوث الإعلام والأسس والمبادئ، د.ط، عالم الكتب، القاهرة، 1976، ص 42.
- 17\_ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 130.
- 18\_ خالد خواجه :معجم المصطلحات الإحصائية "مصطلحات في العينات" ،المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2005، ص 10.
- 19\_ محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 133.
- 20\_ محمد عبيدات وآخرون ، مرجع سبق ذكره ،ص 96 .
- 21\_ احمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، د . ط، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، 1994، ص38.
- 22\_ رزIQUE لقصير، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة ،مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ،تخصص وسائل الإعلام والمجتمع ،بجامعة منتوري قسنطينة،2006/2007، ص 23.
- 23\_ أسامة محمد، سيد، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص ص 11. 12.
- 24\_ خضرة عمر المفلح، الاتصال "المهارات والنظريات وأسس عامة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 20.
- 25\_ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص24.
- 26\_ نفس المرجع ص ص 24. 25
- 27\_ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، د.ط ،الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 10.
- 28\_ حمد الصيرفي ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ،دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، 2008، ص 18.

- 29\_ حمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ،ص19 .
- 30\_ إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي ، معجم مصطلحات عصر العولمة (مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية )، 2003 ، ص 44.
- 31\_ الجودي بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية ،دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط ،مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ،جامعة الجزائر 3 ،2011/2012 ، ص51.
- 32\_ ناهض فاضل زيدان الجواري ، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط1 ،دار المجد للنشر والتوزيع ،عمان ،2016 ص15.
- 33\_ كنزة مقدود، الاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات فرع حسينية بن بوعلي بالعاصمة 2014- 2017، رسالة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، جامعة الجزائر 3، 2016- 2017.
- 34\_ مصطفى يوسف كافي ، أخلاقيات صناعة السياحة والضيافة ، ط1 ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،الأردن ،2014 ، ص 22 .
- 35\_ القرآن الكريم ، سورة التوبة :الآية رقم 02
- 36\_ القرآن الكريم ، سورة العنكبوت: الآية رقم 20.
- 37\_ أماني رضا ، الإعلام والسياحة ، ط1 ،أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي ش.م.م. ،القاهرة ،2016 ،ص13 .
- 38\_ رضا محمد السيد ، أساسيات الجغرافيا السياحية ،، ط1 ،الأكاديميون للنشر والتوزيع ،عمان ،2016 ، ص ص 14.15.
- 39\_ مصطفى يوسف كافي ، صناعة السياحة والأمن السياحي ، ط1 ،دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،سوريا ،2009، ص 14 .
- 40\_ Jean Pierre et Michel Balfet , **Management du tourisme** ,2éme édition ,Pearson éducation ,France ,2007 ,p04 .
- 41\_ فؤاد بكري، الإعلام السياحي، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2001، ص143.

- 42\_ حياة قبايلي ، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ،دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات . بومرداس . ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،تخصص تسيير المنظمات ،بجامعة بومرداس، 2006/2007 .
- 43\_ رزيقة لقصير ، مرجع سبق ذكره .
- 44\_ أمال بدرين، إستراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الالكترونية ،دراسة وصفية تحليلية ،مذكرة ماجستير في علوم العلوم السياسية والإعلام ،تخصص اتصال استراتيجي ،بجامعة الجزائر 3 ، 2010/2011 .
- 45\_ شهرة بوهلة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة ،دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والإعلام ،تخصص إعلام استراتيجي ،بجامعة الجزائر 3 ، 2011/2012 .

# الإطار النظري

١. الاتصال المؤسسي

## خطة الفصل

### تمهيد

- 1.1 مفهوم الاتصال المؤسسي
- 1.2 عوامل تطور الاتصال المؤسسي
- 1.3 عناصر الاتصال المؤسسي
- 1.4 أنواع الاتصال المؤسسي
- 1.5 وسائل الاتصال المؤسسي
- 1.6 أساليب الاتصال المؤسسي
- 1.7 أنماط الاتصال المؤسسي
- 1.8 وظائف الاتصال المؤسسي
- 1.9 أهداف الاتصال المؤسسي
- 1.10 معوقات الاتصال المؤسسي

### ملخص الفصل



## تمهيد :

تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف، لذا يعد الاتصال شريان المؤسسة النابض، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المؤسسة أو خارجها.

فال اتصال في المؤسسة مثل الدم للإنسان وبدونه سوف يحدث خلل في التعامل بين فئات المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاءة الإنتاجية، وأي قصور في نظام الإيصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال، و نظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة فإننا سوف نحاول في هذا الفصل التعرف على الاتصال المؤسساتي.

## 1.1 . مفهوم الاتصال المؤسساتي:

إن الاتصال المؤسساتي هو عملية تبادل المعلومات ووسيلة للتأثير والتنظيم المحكم للمؤسسة وعمالها، فهو يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات التي تشكل هيكل المؤسسة أو النظام الإداري الذي يحدد مكانة ودور كل فرد في المؤسسة.

فتعددت المفاهيم الخاصة بالاتصال المؤسساتي أي الاتصال الذي يحدث في المؤسسة، إذ يعتبر اتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين<sup>1</sup>.

ويقصد بالاتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها أن تؤكد على هويتها وأهدافها وما الذي تتقنه وما هو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها وعن فلسفتها وعن شرعيتها...<sup>3</sup>.

وتعتبر الاتصالات العنصر الأكثر أهمية في عملية الإدارة، وقد فشلت الكثير من العمليات بسبب الاتصالات الضعيفة، وسوء الرسائل والتعليمات الغامضة، كما تعتبر الاتصالات أيضا أحد المكونات الأساسية لوظيفة المدير في أي منظمة من المنظمات، حيث يقضون

معظم وقتهم في الاتصال بالآخرين ،ويمثل الاتصال أحد العناصر الهامة في فعالية المدير في المنظمة <sup>4</sup>.

كما تعتبر عملية الاتصال من الوظائف الإدارية الهامة للقائد حيث بواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية ،حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر وفهمها أمر ضروري جدا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ،والتأثير على أعمال وسلوك الأفراد بما فيه من مصلحة المؤسسة ،كذلك يعتبر عاملا أساسيا لتوجيه السلوك ،فهو الوسيلة الفعالة لأحكام الإشراف على المرؤوسين والتابعة وإحاطة الجهاز الإداري علما بمجريات الأمور داخل المنظمة <sup>5</sup>.

فمن خلال هذه المفاهيم نستخلص أن الاتصال المؤسساتي هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق التفاعل والأهداف المطلوبة، كما أنه يتضمن خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخليا وخارجيا.

## 1.2 . عوامل تطور اتصال المؤسسات:

لا يوجد في ظاهر الشيء في التاريخ يشير إلى وجود هياكل اتصالية في المؤسسات الاقتصادية العامة أو الخاصة أو الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش" إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبموازاة مع مهام أخرى ،وفي نفس فترة بداية القرن العشرين أنشأ "بيجو" أول صحيفة مؤسساتية ،كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سنجر" حوالي عام 1926م.

كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري.

وعلى العموم يمكن القول الإرهاصات الأولى للاتصال المؤسسة ظهرت عقب الحرب العالمية الأولى والعديد من الآراء تجمع على أن ظهورها الحقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعده بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحفيين وتلاهم ظهور المكلفين الدائمين ثم هيئة ذات بعد استراتيجي في اتصال يعمل أكثر فأكثر على تجاوز تمجيد المجاني لدان مستهدفا في محيطه على المدين المتوسط والبعيد.

واستمر الاتصال المؤسساتي الأولى ولمدة طويلة تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية<sup>6</sup>.

ولذلك نجد الوكيل العسكري من أهم العناصر التي شكلت الأجيال الأولى للمختصين في الاتصال بعد 1962م تحول عدد كبير من العسكريين في الميدان في مجال الاتصال إلى المكلفين بالاتصال في مؤسسات كبيرة وأنشئوا الوكالات الخاصة الأولى وإذا كان يشهد لهم بالسبق فإنهم تسببوا جماعيا في عدم إدماج الاتصال في المجال الاجتماعي والاقتصادي من الستينيات إلى الثمانينات حيث لم يشهد هذا المجال انتعاشا حقيقيا إلا بعد 1985 من دول الشمال لينتقل بعضها إلى دول الجنوب.

ولقد وصف الاسباني "كراسكوسا" التطور التاريخي للمجال التطبيقي للاتصال المؤسسة تبعا لنظر الرباعية الحرف أربع مرات في السبعينات عصر التسويق التجاري وفي التسعينات الاتصال الشامل.

والاتصال الشامل بالنسبة له هو مجموعة النشاطات والوسائل التي تدير العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة انه الاتصال الذي يوجد وينسق الإشهار والتسويق والاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة<sup>7</sup>.

ومن بين العوامل التي ساهمت في تطور الاتصال المؤسساتي ما يلي :

### 1- المنافسات بين المؤسسات :

لقد ازدادت حاجة بعض المؤسسات إلى الاتصال بسبب ممارسة الاتصال من طرف مؤسسات أخرى كما أن الهياكل المنظمة ترغب في اتصال أسرع وأقوى لكي تسمع صوتها وتقضي مصالحها مع أو قبل غيرها.

### 2- تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال :

إن هذا النوع من الاتصال يتطور لأن الجمهور العام والخاص تعود عليه وأصبح يطلبه مما استوجب تفاعل المؤسسات مع هذا الطلب<sup>8</sup>.

### 3- تطور وسائل الاتصال :

وهو شكل ثالث سبب لهذا التطور فالصحافة والإذاعات المحلية والتلفزيونية والانترنت مؤخرًا كلها وسائل محفزة للاتصال بسبب فاعلية تأثيرها الجماهيري، ونخص بالذكر التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال التي تعني أساسًا تلك الموصولة بالكمبيوتر الفيديو التلفزيون التفاعلي بالكابلات نظام الفيديو ديسك الانترنت وكل التطبيقات المعلوماتية عن بعد وتعني تلك التي تجمع بين استعمال كل من الاتصالات عن بعد<sup>9</sup>.

## 1.3 . عناصر الاتصال المؤسساتي:

لكي تتم عملية الاتصال في المؤسسة لابد من توافر عدة عناصر أساس وهي:

## 1. المحيط الاتصالي:

إنه من غير الممكن أن يحدث الاتصال في فراغ، وعليه يتوجب وجود محيط اتصالي جيد يساعد على تلقي المستمع للمعلومات أو الفكرة المطروحة بكل وضوح.

فالاتصال الذي يتم في مكان ضيق مكتظ بالجمهور، تصعب فيه حركة المتحدث أو تنعدم فيه مكبرات الصوت أو التهوية الجيدة والإنارة الكافية قد لا يحدث الأثر المطلوب، ولا يحقق الهدف المنشود، لذا فإن الحيز المكاني بمقاعده المريحة والمساحة الشخصية الكافية للمتحدث والإنارة الكافية، والتهوية الجيدة المتوفرة تساعد بلا شك على سلامة إيصال الرسالة، بالإضافة إلى ذلك هناك أمور لا بد أن تؤخذ بالاعتبار في المحيط الاتصالي، ألا وهي القيم والعادات الاجتماعية، والحديث بحذر وفق معايير ترسم بموجبها طريقة الاتصال، فالحديث في اجتماع عائلي يختلف في معاييرهِ عن الحديث داخل حجرة الدراسة، كما أنه يختلف عنه في مؤتمر دولي أو ندوة ثقافية بينما يختلف حديث الرجل في مجتمع ذكوري عن حديثه في مجتمع أنثوي أو مختلط<sup>10</sup>.

## 2. المصدر أو المرسل:

هو ذلك الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة ليؤثر على الآخرين مما يتوقع منه أن يتصف بمهارات اتصالية عالية، كصياغة عباراته وانتقاء الكلمات المناسبة والانتباه لنبرة وسرعة الصوت مع التعبيرات غير اللفظية المناسبة، وأن يشرك الجمهور ويتقبل انفعالاتهم ومشاعرهم، ومداخلهم لتحقيق التفاعل ومن ثم التمكن من إيصال الفكرة كما ينبغي، ونظرا لأهمية المصدر في التأثير في المستقبل، فمثلا يتوجب على مدير المدرسة تشجيع مرؤوسيه على المشاركة والنقاش وطرح الأفكار، والمبادرة لأن انفراده بالحديث وهيمنته على معظم

الوقت ليكون هو المتحدث الوحيد ،سيبعث الضجر في نفوسهم ويعطيهم الانطباع أنه لا يكثر لآرائهم ولا يحترم فردية كل منهم.

### 3. المتلقي أو المستقبل :

هو ذلك الشخص الذي يسمع الرسالة ،فيقوم بتحليل رموزها وفك مضمونها والتفاعل مع مرسلها ،وتفسير كل قول وحركة اتصالية يقوم بها المرسل ، ويفترض أن تكون قدرته اللغوية كافية ،لكي تتضح لديه الرؤية ويفهم تماما مضمون الرسالة ،ولكي يتمكن مدير المؤسسة من إيصال رسالته لمرؤوسيه ببسر ووضوح يجب عليه أن ينتقي الكلمات البسيطة والمفهومة التي لا تحتل عدة تفسيرات ،كما أن وضوح مخارج الألفاظ وسلامتها ونبرة الصوت وسرعته سيساعدهم على فهم الموضوع المطروح والتفاعل معه دون لبس أو إشكال في فك الرموز واستيعابها.

### 4. الرسالة :

هي الفكرة أو المعلومة المراد إيصالها من المصدر إلى المتلقي سواء كانت رسالة مكتوبة أم لفظية أم غير لفظية أم كانت لفظية وغير لفظية معا.

ولكي تكون الرسالة واضحة ومفهومة على المرسل انتقاء العبارات التي تتناسب وثقافة المستقبل وخبراته، وأن تكون واضحة الأهداف بعيدة عن السلبية وعبارات الأمر كما يجب أن تتضمن منفعة للمستقبل<sup>11</sup>.

### 5. قناة الاتصال :

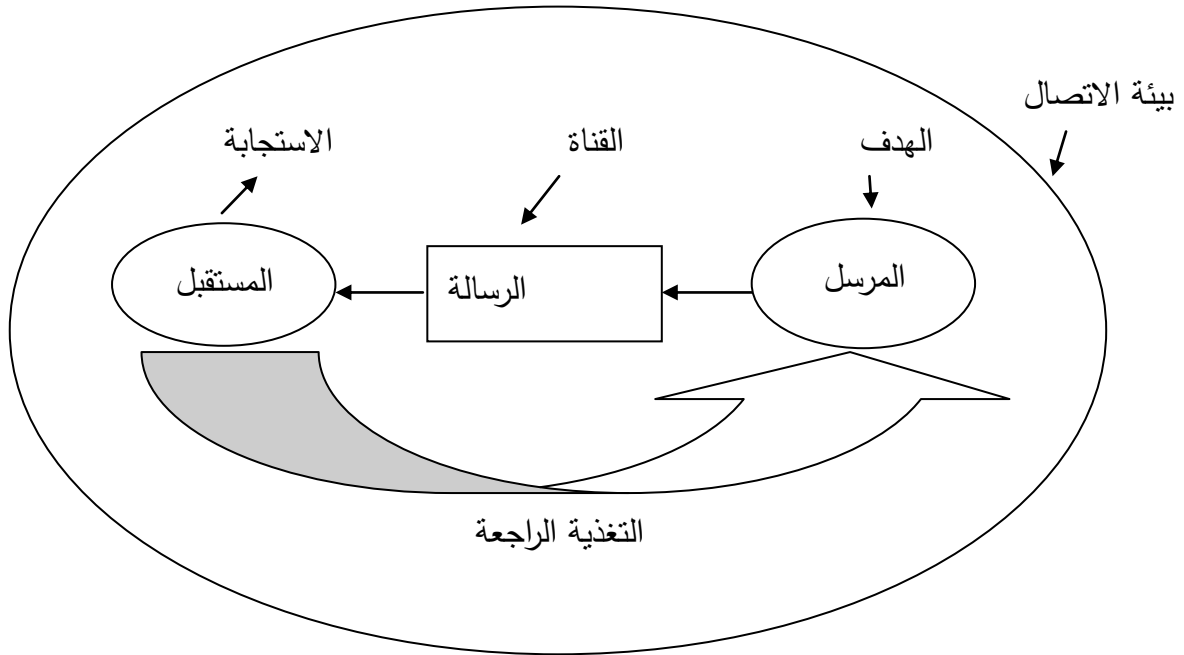
وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل ولا يمكن للرسالة إلا من خلال وسيلة لنقل هذه الرسالة.

لذلك نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وتتنوع الرسائل ما بين المكتوبة والشفوية والإلكترونية والتقنية.

#### 6. التغذية الراجعة :

وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هل حققت الهدف المطلوب أم لا ؟ وهو المتمم للآزم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال<sup>12</sup>.



شكل رقم (01) : يمثل نموذج عملية الاتصال وعناصرها



#### 1.4 . أنواع الاتصال المؤسسات:

إن مجتمع العصر الحديث هو مجتمع منظمات الأعمال، إذ هناك العديد من المنظمات اقتصادية اجتماعية تعليمية وغيرها...

هذه الأخيرة لا تستطيع الاستمرار في الوجود وفي أداء المهام المطلوب منها دون استخدام الاتصال سواء داخل البيئة التنظيمية للمنظمة أو في علاقتها مع المحيط ويتم هذا بالاعتماد على نوعين من الاتصال (الداخلي والخارجي).

##### أولا :الاتصال الداخلي :

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليها المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج ،وبالتالي المساهمة في تحديد نجاح أو فشل هذه المؤسسة وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات بين مختلف الأفراد في المؤسسة.

فيتمثل الاتصال الداخلي بتدفق المعلومات داخل المؤسسة لإنجاز الأعمال المخطط لها والتي تعني في الحقيقة الإجراءات المعتمدة من قبل المؤسسة وإدارتها لصياغة الشكل الرسمي والمنطقي لعملها وذلك باتجاه اتخاذ القرارات وتوجيه الأفراد العاملين في المؤسسة نحو إنجاز ما هو مخطط لهم<sup>13</sup>، أنه أي أن هذا الاتصال موجه نحو موظفي المؤسسة من أجل التعريف بأهدافها والمحافظة على بقائها.

إذ يتوقف الاتصال الناجح داخل المنظمة على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الرئاسي ،فهو عملية

ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة، منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها<sup>14</sup>.

والحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي وغير الرسمي وهناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة ونازلة وأفقية.

### أ- الاتصال الرسمي :

الاتصالات الرسمية هي اتصالات تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة.

ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر<sup>15</sup>.

وهذا النوع من الاتصالات تأخذ ثلاث اتجاهات :

#### 1. الاتصالات الهابطة :

هي عملية تقنية تواصلية تتم من القيادة الإدارية إلى المستويات التنظيمية (الرئيس الإداري إلى المرؤوسين) وتحمل الأوامر والنواهي وفيه نوع من الجبر يلزم العمال بالتقيد بالتعليمات الواردة إليهم بفعل قدسية الشيء القانونية وهذا يجب مراعاة الجوانب النفسية للعمال<sup>16</sup>.

أي أن هذا الاتصال يكون من الأعلى إلى الأسفل، ويتمثل في انسياب المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين وفقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ومن أهم مزايا الاتصال النازل :

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، ومن ثم يقتضي على انعدام الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف ؟ أو متى يعمل.

- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير في المستويات العليا ،و هذا يخلق لديهم روحا من الاعتزاز بالنفس والعمل.

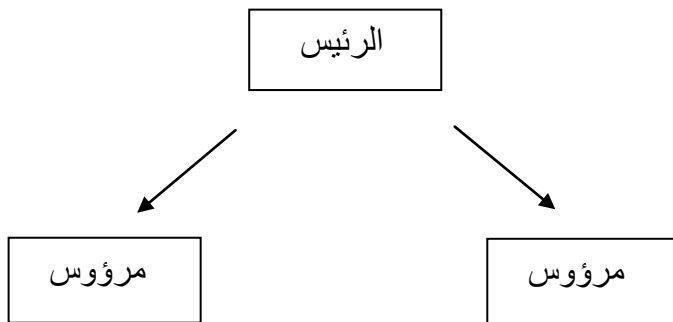
- تمكن العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المنظمة.

ومن عيوب هذا النوع من الاتصال :

- عدم استخدام الوسيلة المناسبة في الاتصال.

- أن المديرين يتأخرون في إعطاء التعليمات والبيانات حتى يطلبها المرؤوسين في المستويات الأقل وبذلك تصل متأخرة وتفقد فاعليتها <sup>17</sup>.

شكل رقم (02): يمثل اتجاه الاتصال الهابط <sup>18</sup>



## 2. الاتصالات الصاعدة :

تنتقل الرسالة في الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى ،وهو يعتبر مكملًا للاتصال الهابط فتفتح بذلك الإدارة طريقًا ذا اتجاهين بينها وبين العاملين ،ويساعد هذا النوع من الاتصال على انجاز الكثير من المهام ،حيث يبحث العاملون من خلاله على إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية ،فيؤدي إلى تحقيق المزيد من إثبات الذات عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلاسل التنظيمية.

فالمرؤوسون يرغبون في القرب من رؤسائهم ويساعدهم الاتصال الصاعد على تحقيق تلك الرغبات <sup>19</sup>.

### ومن أمثله :

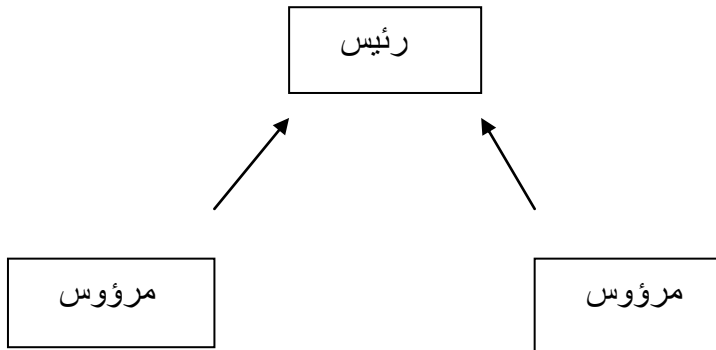
- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم ،وفي هذا طبعًا إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

- اكتشاف مدى تقبل العاملين للوضع القائم وأهداف المنظمة وسياستها، وما هي درجات الرضا والاستياء لديهم.

. اكتشاف الأخطاء قبل استلامها ووصولها إلى مرحلة الخطر ومعالجتها <sup>20</sup>.

أي أن هذا الاتصال يتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المؤسسة.

شكل رقم (03) :يمثل اتجاه الاتصال الصاعد<sup>21</sup>



### 3. الاتصالات الأفقية :

يعتبر "هنري فايول" أول من أظهر الجانب المنطقي خلف الاتصال الأفقي عندما افترض الهرم الكلاسيكي ويقصد بالاتصالات الأفقية العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة<sup>22</sup>.

وتعد الاتصالات الأفقية ضرورية لتوفير الوقت وتسهيل التنسيق ،وقد تمنع مثل هذه الاتصالات في بعض الحالات ،وغالبا ما يتم التغلب على ذلك عن طريق اللجوء للاتصالات اللارسمية لاختصار الهرم العمودي وتسريع الحركة وبذلك فقد ينظر إلى مثل الاتصالات الأفقية على أنها جيدة أو سيئة من وجهة نظر الإدارة ،ومما أن الالتزام الشديد بالتركيب الرسمي العمودي لجميع الاتصالات ،قد يعيق النقل الدقيق للمعلومات.

وتتم مثل هذه الاتصالات بمعرفة ودعم الرؤساء ولكنها لا يمكن أن تؤدي أيضا لصراعات غير وظيفية حينما تتعدى القنوات العمومية الرسمية ،وحيثما تتعدى الرؤساء المباشرين لإنجاز الأمور أو حينما يتبين للمدراء أن أفعالا قد تمت أو قرارات اتخذت بدون علمهم<sup>23</sup>.

أي أن هذا الاتصال يتمثل في تبادل المعلومات والرسائل بين الأفراد الذين هم في المستوى الإداري نفسه عبر مختلف الأقسام بالمؤسسة.

ومن أهداف هذا النوع من الاتصال :

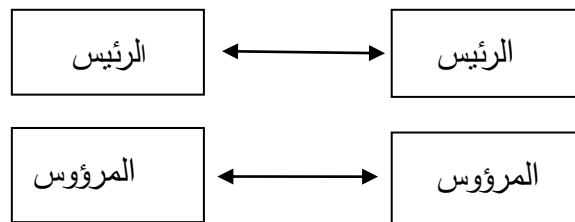
- تنسيق الواجبات : إذ يجتمع المديرون لمناقشة مدى مساهمة كل قسم في تحقيق أهداف المنظمة.

- حل المشكلات : إذ يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.

- المشاركة في المعلومات : إذ يجتمع مديرون مع مديرون آخرين لتبادل المعلومات.

- حل النزاعات : إذ يجتمع المديرون لحل نزاع ما <sup>24</sup>.

شكل رقم (04) : يمثل اتجاه الاتصال الأفقي <sup>25</sup>



الاتصالات غير الرسمية :

سميت بهذا الاسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، هي اتصالات تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي

---

التلقائي وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط مادامت هناك علاقات تربط بين الأطراف المتصلة وهذا التنظيم لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئيسية.

وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد بل ويعتبر حقيقة من ضرورات الحياة الاجتماعية.

ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات و الاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار يتم في وقت قصير<sup>26</sup>.

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

- ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم أو أحوالهم التي تستحوذ على تفكيرهم.

- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.

- الشكاوي التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الإدارية<sup>27</sup>.

## ثانيا :الاتصال الخارجي :

يعتبر الاتصال الخارجي وظيفة من وظائف الإدارة التي تقيم اتجاهات الجمهور وتحدد سياسات وإجراءات الفرد والمنظمة مع الصالح العام ،إذ يلعب دورا هاما في كل المستويات الإدارية من تخطيط ،تنظيم ،توجيه ،تنسيق وتنفيذ برامج العمل لتحقيق الفهم والقبول العام.

**يعرفه مصطفى حجازي :** على انه حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها ،ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع ،لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها فهذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة لكن يجب أن تبنى على أسس متينة وخطط مدروسة تضمن لها البقاء ،لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليه ،يعني الاتصال الخارجي كل ما يرمز للاتصال والعلاقات الخارجية لمؤسسة ما <sup>28</sup>.

أي أن الاتصال الخارجي هو الاتصال الذي يسمح للمؤسسة بالتعريف عن نفسها في الخارج وتعمل على تحسين صورتها وتطوير نفسها وترويج سمعتها لدى الجمهور المستهدف أو زبائنها.

## 1-الاتصال التجاري:

**يعرف في القاموس التجاري:**على انه مجموعة من العمليات تستخدمها المؤسسة لجلب انتباه مختلف الزبائن وإعلامهم بوجودها ونشاطها وعلامتها وخدمتها، ويدخل ضمن الاتصال التجاري كل من الإشهار،ترقية المبيعات والعلاقات العامة<sup>29</sup>.

فهذا النوع من الاتصال الخارجي هو مجموع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها الخارجي المرتبطة بتسويق السلع والخدمات وحث مختلف الزبائن إلى اقتناء منتجاتها من خلال الإشهار والترويج، ولابد أن يكون هذا النوع من الاتصال على مستوى راق تعكسه جودة منتجات المؤسسة ونوعيتها، ويهدف الاتصال التجاري إلى :

- ترويج منتجات المؤسسة



- جلب الزبائن
- فتح أسواق جديدة
- المنافسة<sup>30</sup>

## 2- الاتصال الاجتماعي:

يعرف الاتصال في قاموس علم الاجتماع: انه انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات والعواطف من شخص إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز.

ويوصف بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا ويسير التفاعل بين الأفراد<sup>31</sup>.

## 3-الاتصال المؤسساتي:

هو كل ما يتم بواسطة المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار عن نفسها أو عن نشاطاتها أو تأكيد حضورها أو التعريف بموقفها حول موضوع أو حدث يسمى نشاطها ،و يعرفه "جون ميشال أوتاد": هو كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة<sup>32</sup>، وهذا النوع من الاتصال ينقسم إلى نوعين هما:

أ- اتصال مؤسساتي موجه إلى جمهور غير تجاري: يمكن أن يكون هدف الاتصال في هذه الحالة ترقية وتحسين صورة المؤسسة لدى جمهور محدد ومستهدف.

ب - اتصال مؤسساتي موجه إلى جمهور تجاري: هنا الاتصال يمكن أن ينبع عن الاتصال المنتج فيما تكون وظائف المؤسسة ليست مميزة عن منافسيها كالبنوك أو في حالة ما إذا كانت وظيفة المؤسسة هي تقديم خدمات غير مادية، وفي هاتين الحالتين الأهم هو صورة المؤسسة التي يجب بيعها.

وصورة المؤسسة هي نظام يعمل بمجموعة سطحية من العلاقات مع الآخرين، وكل صورة تمثل هدف متجانس ونشاط للمؤسسة، وتصب نشاطاتها في التعريف بها وتلميع صورتها، واستخدام تقنيات الاتصال كالإشهار، التلفزيون، العلاقات مع الصحافة، الإعلانات، ومختلف وسائل الترويج والدعاية خاصة منها المتطورة والمتنوعة المكتوبة والسمعية البصرية.

وكذلك صورة المؤسسة تترجم صورة مسيرتها الذين يكونونها والتي بفضلهم تحقق النتائج والنجاحات أو العكس، وتحقيق الأهداف كلها تترجم على أرض الواقع وعلى صورتها وسمعتها وبالتالي شهرتها وتطورها، وتحقيق مكانة وسمعة جيدة في السوق وكسب حصتها وفرض نفسها أمام المنافسة التي تؤدي إلى تحقيق النتائج والنجاح<sup>33</sup>.

والاتصال المؤسساتي ينقسم بدوره إلى أنواع عديدة نذكر من بينها:

### 3-1- اتصال الأزمات:

يقصد بالاتصال أثناء الأزمة تلك الجهود الرامية إلى نشر وقائع الحدث أو الأزمة إلى الجمهور بهدف تهدئة حالة الاضطراب أو الهلع التي تجتاح الجميع أثناء الأزمة ودوافعها والإجراءات التي قامت بها المنظمة<sup>34</sup>.

### 3-2- الاتصال بالأحداث:

خرجت من العلاقات العامة وتعرف على أنها اتصال يهتم كثيرا بالتظاهرات وكذلك الحفلات الخارجية ، ويعرف هذا الاتصال في الاحتفال بازدياد منتج جديد وتنظيم أبواب مفتوحة، ونجد هذه الأعمال بكثرة في الجانب العملي ويسمى بالاتصال بالأحداث بالإشهار المجاني.

### 3-3- الاتصال المالي:

الاتصال المالي يتكون من جميع التقنيات الإشهارية والإعلامية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة بهدف توضيح وتحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية (مستثمرون، محللين، صحافيين، متخصصين)، فالالاتصال المالي مهم في الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة لأنه يعدل ويحسن صورتها لدى مختلف الجماهير والمتعاملين<sup>35</sup>.

### 1.5. وسائل الاتصال المؤسساتي:

#### أولا/ وسائل الاتصال الداخلي:

#### 1 - الوسائل المكتوبة:

يعتمد هذا الاتصال على الوسائل المكتوبة وهي أكثر استعمالا وشيوعا في المؤسسات وأكثر ما يميزها أنها يمكن حفظها والرجوع إليها في وقت الحاجة كما تستعين بها أيضا المؤسسات في تبادل المعلومات والأفكار أو الآراء بين الرؤساء وموظفيها، ويمكن حصرها فيما يلي:

## 1-1- التقارير:

يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة<sup>36</sup>.

## 1-2- المجالات:

تعتبر من الوسائل المقروءة إلا أن جمهور المجالات له اهتماماته ومن أهمها مجالات الأخبار والآراء ومجلات الأعمال.

## 1-3- لوحة الإعلانات الداخلية:

تعتبر من وسائل الاتصال المقروءة الموجهة إلى الجمهور الداخلي للمنظمة أو الشركة وتوضع عادة في مكان بارز في المنظمة أي بالقرب من الاستقبال أو في الممرات التي تكثر عليها حركة الموظفين وقد تقوم كل دائرة أو كل قسم بالمنظمة بتركيب لوحة لوضع الإعلانات المتعلقة بها وبموظفيها وقد تكون لوحة الإعلانات على شكل مربع أو مستطيل ويركب عليها أحيانا إطار زجاجي منها لتلاعب الموظفين بمحتواها وتشمل المطبوعات في هذه اللوائح شرح قوانين المنظمة أو الشركة وإعلانات النقابة، أخبار الموظفين الجديدة والترقيات أو تنقلات الأخبار، المسابقات والأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية للموظفين.

## 1-4- المطبوعات:

هي وسائل تكون موجهة نحو جماهيرها الداخلية والخارجية للمنظمة حيث أن الكلمة المطبوعة أصبحت تحتل مركزا بارزا في الاتصالات وعلى أي منظمة توجد فيها دائرة للعلاقات العامة تكون مسؤولة عادة عن إعداد المطبوعات وطباعتها وتوزيعها.

## 1-5-المذكرة:

هي إحدى أشكال الاتصال الكتابي الأساسية التي تستخدمها المنظمات في عملية الاتصال الداخلي لمعالجة الموضوعات والقضايا مجال الحوار والمناقشة والتفاهم وكثيرا ما تكون هذه الوسيلة أكثر لإدارة العمال منها لأصل فالمستخدم لا يقرأها غالبا إما لأنه قد اطلع على مضمونه من مصدر آخر وإما لعدم اكتراثه بمحتواها<sup>37</sup>.

## 1-6-جريدة المؤسسة:

تستخدم جريدة أو مجلة المؤسسة كوسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء كانت تمس العاملين أو المؤسسة، أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر الجريدة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.

## 2 - الوسائل الشفوية:

تعتبر من الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل بطريقة مباشرة عن طريق الكلمة المنطوقة وليست المكتوبة، ووسائل الاتصال الشفوي متعددة منها:

## 2-1-المقابلة:

تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشخصية المباشرة والمهمة، حيث يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر ويدور بينهما حديث ونقاش حول موضوع أو مسألة أو مشكلة لتحقيق هدف أو غرض معين، كما تتيح للأفراد فرصة للتقابل وجها لوجه في سعي لإقامة

تفاهم مثمر وتبادل الآراء والخبرات المفيدة، وعن طريق لمقابلة يمكن للأفراد المشتركين فيها من التعرف على مشاعر وانفعالات غيرهم من الأفراد<sup>38</sup>.

## 2-2- الاجتماعات:

تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركين للتفاعل فيها عن طريق المناقشات وتبادل المعلومات في الاجتماعات، والمقصود بالاجتماع اشتراك عدد كبير من الأفراد في لقاء لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

## 2-3- المحاضرات:

تعد المحاضرات من أهم وسائل الاتصال اللفظية تستخدم لنقل عدد كبير من المعلومات لحشد كبير من الأفراد ومن ناحية أخرى هي نوع الخطابة التي تعرض لموضوع علمية<sup>39</sup>.

## 2-4- الندوات:

هي مناقشة متكاملة بين مجموعة من المختصين في موضوع معين وجمهور في جوانب مختلفة من هذا الموضوع وهي التي تتيح التفاعل بين المرسل والمستقبل حول موضوع معين.

## 2-5- الهاتف:

يعتبر الوسيلة الشفوية الأكثر استعمالاً وانتشاراً داخل المؤسسة نظراً لتمييزها، إذ تسمح بتبادل الآراء بسرعة وكذا الرد يكون مباشر<sup>40</sup>.

### 3 - وسائل سمعية بصرية:

لقد أصبح من الضروري على المؤسسة بناءها لاتصالات السمعية البصرية والتي تجلب انتباه المستقبل غير أن مهمة إنشاؤها تبقى ثقيلة ومعقدة، من جهة أخرى فإن كلفتها باهظة الثمن مقارنة ببنيتها الصغيرة.

#### - فيلم المؤسسة:

أكثرها استعمالا هي من نوع 35 ملم والتي تسمح بنوعية جيدة للصور والتوزيع كذلك هي مكلفة نوعا ما ومستخدمة بشكل عام لإبداء جوانب الرفاهية للمؤسسة أكثر منه خدمة لأغراض أخرى وموجهة للعرض أكثر في قاعات مخصصة إضافة إلى أفلام منوع 16 ملم وهي كلاسيكية نوعا ما ومؤخرا أخذ الفيديو مكانة بقوة ولا يزال معتمدا بشكل كبير<sup>41</sup>.

### 4 - وسائل تكنولوجية:

تلعب الوسائل التقنية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال دورا كبيرا سواء من ناحية كونها أدوات جمع وتخزين، ومعالجة المعلومات التي تمتاز اليوم بكثرتها نظرا للتغيرات المتسارعة والمتجددة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، كما تساعد في توفير الوقت للمسيرين ومتخذي القرارات بالسرعة الفائقة التي تتميز بها، ومن بين هذه الوسائل نجد:

#### 4-1- الانترنت:

هي شبكة خاصة بالمنظمة تستعمل التكنولوجيا الحديثة للانترنت مثل البريد الإلكتروني، شبكات البحث...، ولكن في محيط خاص فهي محجوزة لأعضاء المنظمة مهما كانت

الأماكن التي يتواجدون فيها، تقوم بالتزويد بالمعلومات في الحين (عقود جديدة، فتح مواقع، مجلات الصحافة) وكذلك المعلومات التجارية (تقديم المنتجات).

#### 4-2- البريد الإلكتروني:

ويسمى أحيانا بالإيميل E- mail، يعتبر من بين الوسائل الحديثة ، وهو أسلوب لكتابة وإرسال واستقبال عبر نظم الاتصالات الخاصة داخل الشركات أو المؤسسات<sup>42</sup>.

#### ثانيا/ وسائل الاتصال الخارجي:

لا يمكن الحديث عن الوسائل المعتمدة في الإستراتيجية الاتصال الخارجي دون التطرق إلى تقنيات هذه الأخيرة إذ من خلال التقنيات تظهر الوسائل المستخدمة في مختلف هذه التقنيات ومن بينها نذكر:

#### 1-العلاقات العامة:

هي النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا العام والتفاهم المتبادل بين المنظمة والجمهور سواء كان داخليا أم خارجيا من خلال السياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية<sup>43</sup>.

#### 2-الإعلان :

عرف قاموس لا روس الفرنسي الإعلان بأنه "مجموعة الوسائل المستخدمة للتعريف بمنظمة تجارية أو صناعية والمراد منتجاتها"<sup>44</sup>.



### العلاقات مع الصحافة:

تعرف على أنها تقنية اتصال قائمة بذاتها تلجأ إليها المؤسسة لتلبية الحاجة المتزايدة للمستهلك.

### 3- الوسائل المكتوبة:

#### 4-1- البيان الصحفي:

أبسط الوسائل وأكثرها استعمالاً ومادام موجه للصحفيين فيجب أن يتكيف مع أسلوب تحريره الخاص لأنه موجه للنشر الحرفي بالإضافة إلى استجابته إلى بعض الأهداف والشروط كأنه يقدم معلومة واحدة محددة، ذكر العناصر الإعلامية المرتبطة بالحديث...، ومنهم من يرى أن البيان الصحفي يدخل في مجال الإشهار.

#### 4-2- الملف الصحفي:

مجموعة معلومات تعالج عادة موضوعاً واحداً وتوزع في مناسبات خاصة مثل المؤتمرات الصحفية، المعارض، له نفس اعتبارات البيان مع تميزه بطول العمر الزمني لمعلوماته، ويتكون من البيان الملخص للبيانات المهمة، تاريخ المؤسسة، أنواع وسلع وخدمات...

#### 4-3- المقال المعد مسبقاً:

يكتب من طرف المرسل على الطلب الإعلامي لتغطية موضوع بعينه، وقد ينشر مرفقاً بإمضاء المرسل أو من دونه ويجب أن يكون مجاناً.

#### 4-4- المراسلات والنشرات العامة:

هدفها الأساسي المحافظة على الاستمرارية والانتظام الذين يجب أن يطبعا العلاقات مع الصحفيين ومع غيرهم، ويجب أن يكون أسلوبها احترافي.

#### 4- الوسائل الشفوية:

##### 5-1- المقابلة:

مع ممثلي وسيلة واحدة (راديو، تلفزيون، صحيفة...) وهي صعبة التحكم لأنها تحدث التفاعل المباشر بين مصالح مختلفة.

##### 5-2- الهاتف:

أسهل الوسائل وأسرعها لكنه لا بد أن تستعمل مهنيا ومن ثم فهو يتطلب التحضير الكافي والاستعداد الحسن<sup>45</sup>.

##### 5-3- المؤتمر الصحفي:

مع مراسلي الوسائل الإعلامية وخاصة منها المجلات وهو يستهدف جمهور واسع ولانعقاده يجب الإجابة على السؤالين الهامين:

متى ينعقد وكيف يحدد موعده؟ ومن يدعي إليه وكيف؟

ينبغي لعقده توفر موضوع إجباري هام سواء كان طارئاً أو مبرمجاً ويجب الأخذ بعين الاعتبار في ذلك الوقت المناسب للصحفيين.

##### 5-4- إفطار أو غداء الصحفي:

توقيته مناسب لوقوعه خارج الانشغالات العادية للصحفيين تنظيمه خفيف وكلفته محدودة، جو مريح وأليف مما يجعل التبادلات أكثر تشخيصاً والمشاركين أكثر استعداداً وتجاوباً من الناحية النفسية.

## 5-5- الزيارات العلمية:

وتعني بها زيارة المؤسسة أحد الزبائن بمعية الصحفيين مع إمكانية معاينة السلع المقتناة<sup>46</sup>.

### 1.6 . أساليب الاتصال المؤسساتي:

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة للمؤسسة ،وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها ،فاستعمال أكثر من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد ،وتتقسم أساليب الاتصال في المؤسسة إلى ثلاثة أساليب والمتمثلة فيما يلي :

#### 1. أسلوب الاتصال الكتابي (الرسمي):

الاتصال المكتوب يتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إليه وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة المعقدة<sup>47</sup>.

ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

ومن مميزات هذا الأسلوب ما يلي :

1. يمكن الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها.

2. يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف.

3. تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت ومال وجهد والإدارة

ومن عيوب هذا الأسلوب ما يلي :

1. انه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي تحتاج السرعة في إبلاغ المعلومات .
2. يحرم مصدر المعلومات من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة ومعرفة مدى تقبل معناها.
3. أن هذا الأسلوب لا يمنع مطلقا احتمالات التحريف إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر معنى.

ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع وسائل متباينة من أهمها :

المذكرات والاقتراحات

الشكاوي

البرقيات

الأوامر والتعليمات المكتوبة

## 2. أسلوب الاتصال الشفوي (غير الرسمي):

ويتم ذلك عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة.

ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

ويتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بوسائل مختلفة ومن أهمها :

المقابلات الشخصية بين المرسل و المرسل إليه.

الاجتماعات والمؤتمرات

### 3. أسلوب الاتصال غير الشفوي :

وهذا الأسلوب ينقسم بدوره إلى قسمين وهما كالتالي :

1. الاتصالات المرمزة و المصورة : إذ يتم في هذا الاتصال استعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلاً من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة . وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات التعليمية كوسائل إيضاح للطلبة المبتدئين .

2. الاتصال باللمس أو الإشارة أو تعابير الوجه : أن هذا النوع حتى ينجح يجب أن تكون هذه اللمسات أو الإشارات ذات معان مألوفة و متداولة لدى المستقبل حتى يفهم مراميها و من أبرزها غمزة العين أو الإيماء بالرأس أو الابتسامة .

و يتم إتباع هذا الأسلوب عادة في الاتصالات المباشرة وغير الرسمية وفي مثل هذا النوع من الاتصال يجب على الرؤساء أن يميزوا بين ما هو مقصود وبين ما هو غير مقصود والتنبية في حالات الاتصال غير المقصود إلى ضرورة عدم إساءة الفهم حتى لا تحدث نتائج غير مرغوب فيها<sup>49</sup> .

### 1. 7. أنماط الاتصال المؤسساتي:

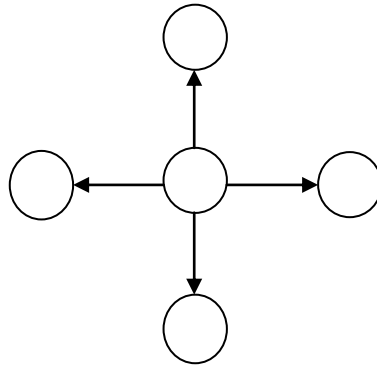
يحتاج حل المشاكل إلى معلومات من عدد من الأفراد ، لذلك يقوم المديرون بالاهتمام بشبكات الاتصال ، أي أنماط تدفق المعلومات بين أعضاء المجموعة ، وقد أجرى العديد من

البحوث لتقدير مدى فاعلية الأشكال المختلفة لمجموعات العمل على نقل وإيصال المعلومات والنتائج المترتبة، وهذه الأنماط تتمثل فيما يلي :

### 1- النمط الأول (شكل العجلة):

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

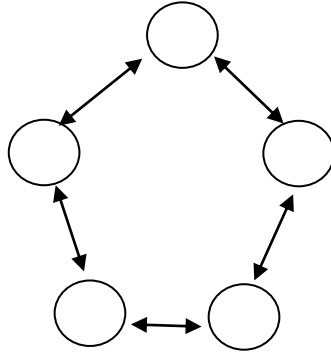
الشكل رقم (05): يوضح شكل العجلة



### 2- النمط الثاني (شكل الدائرة):

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً<sup>50</sup>.

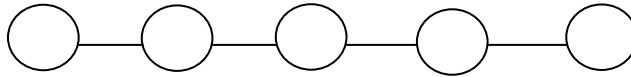
شكل رقم (06): يوضح شكل الدائرة



3- النمط الثالث: (شكل السلسلة) :

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو فردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسيط.

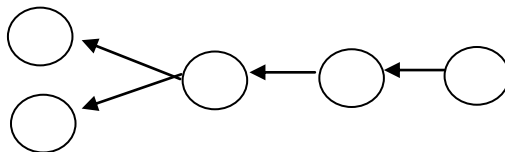
شكل رقم (07): يوضح شكل السلسلة



4- النمط الرابع: (شكل الشبكة العنقودية) :

وتتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب الأول ثم مع النائب الثاني والذين بدورهم يتصلون بالمرؤوسين.

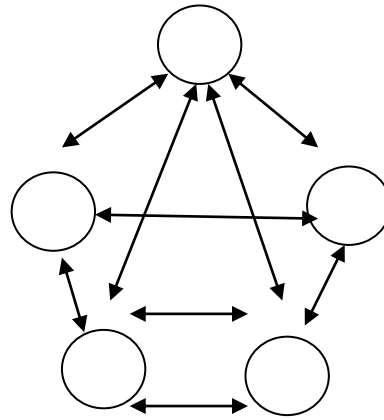
شكل رقم (08): يوضح الشبكة العنقودية



## 5- النمط الخامس: (شكل الكامل المتشابك) :

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطيء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال<sup>51</sup>.

شكل رقم (09): يوضح الشكل المتشابك



كما دلت الدراسات على هذه الأنماط من شبكة الاتصالات على النتائج التالية :

1. شبكة العجلة التي تتصف بمركزية الاتصالات تقدم حلاً سريعاً للمشاكل، ولكنها لا تقدم إشباعاً وظيفياً لأفراد المجموعة بالقياس مع الشبكة المتشابكة.
2. أن أعضاء شبكة الدائرة كانوا أكثر بطئاً في عملية اتصالات اختيار القائد من بينهم ويرتكبون الكثير من الأخطاء.
3. وجد أن أعضاء الشبكة المتشابكة يصلون إلى اتخاذ قرار سريع حينما تكون المشكلة التي يواجهونها على قدر كبير من الأهمية والتعقيد.



4. تتسم بارتفاع الحالة المعنوية لأعضائها.

5. المرونة في مواجهة أي تغيرات ،غير أن نتائج هذه الدراسات لا يمكن على أي حال أن تكون عامة وتنطبق على أية مؤسسة ،أي أنه يمكن للمديرين الاستفادة من بعض نتائجها في توجيه سلوك المرؤوسين واختيار أسلوب الاتصالات الفعالة معهم <sup>52</sup>.

وفي الأخير نجد أنه لا يوجد شبكة مثالية يمكن تطبيقها في كافة أنواع المنظمات بل يتحدد الاختيار بين الشبكات في كل منظمة في ضوء العديد من المحددات الأساسية مثل:

❖ ظروف التنظيم.

❖ سلوك الأفراد وخصائصهم.

❖ نوعية البيانات والمعلومات المتوفرة والمطلوبة.

## 1. 8 . وظائف الاتصال المؤسسي:

من بين وظائف العملية الاتصالية في المؤسسة ما يلي :

### 1. الحوار والنقاش:

وهما العمل على توفير الحقائق اللازمة وتبادلها،لتيسير الاتفاق أو توضيح وجهات النظر حول القضايا العامة،وتوفير الأدلة الملائمة لكل الأمور التي تهتم المجتمع محليا وقوميا ودوليا.

## 2. التربية:

وهي نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي وتكوين الشخصيات واكتساب المهارات والقرارات في مراحل العمر كافة.

## 3. خلق الدوافع:

وهو دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتعليقات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات والمتجهة صوب تحقيق الأهداف المتفق عليها.

## 4. الإعلام :

وهو جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والبيانات والصور والحقائق والرسائل والآراء والتعليقات المطلوبة والبيئة القومية، الدولية والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة ، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات السليمة.

## 5. التنشئة الاجتماعية:

وهي توفير رصيد مشترك من المعرفة، يمكن الناس من أن يعلموا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه ودعم التآزر والوعي الاجتماعي وبذلك يكفل نشطة في الحياة العامة.

## 6. الإبداع :

الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المؤسسات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير، ولهذه الوظيفة بعدين هما:

- تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات

- عملية تطبيق هذه الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات

من هنا يتضح أن الإبداع داخل المؤسسة يسمح بتوفير فضاءات وإبداعات جديدة.

**7. التبليغ:** بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ويمكن تبليغ : التقارير، شرح خطوات عمل وقرارات الإدارة<sup>53</sup>.

#### **8. النهوض الثقافي:**

وهو نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث والتطوير، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله وإشباع حاجاته الجمالية وإطلاع قدرته على الإبداع<sup>54</sup>.

#### **9. الترفيه:**

وهو إذاعة التمثيليات الروائية والرقص، الفن والأدب، الموسيقى، المسرحيات الفكاهية والرياضية والألعاب... الخ، من خلال العلامات والرموز والأصوات والصور بهدف الترفيه والتمتع على الصعيد الشخصي والجماعي.

#### **10. التكامل:**

وهو توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات والأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تتحقق حاجتهم إلى التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف معيشة الآخرين، ووجهات نظرهم وتطلعاتهم<sup>55</sup>.

## 1.9 . أهداف الاتصال المؤسسي:

يعتبر الاتصال المؤسسي من الوسائل الهامة داخل أي تنظيم ويتضمن مجموعة من الأهداف وهي :

### 1-الأهداف الخاصة بالعاملين :

من أهم أهداف اتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة، وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة<sup>56</sup> .

### 2-أهداف الاتصال الخاصة بالقيادات الإدارية :

تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة .

### 3-أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور :

تتلخص في إقامة نظام اتصال به يمكنها من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاتها لتحسين خدماتها من جهة أخرى<sup>57</sup> .

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تتصف في مجملها في تحسي أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف ، لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصنيع برامجها الاتصالية مع الأخذ بنظر الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة وإعطائه الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها.

## 1. 10 . معوقات الاتصال المؤسساتي:

هناك بعض المعوقات التي تعترض عمليات الاتصالات الإدارية في المؤسسة وهذه المعوقات تعمل على تشتيت المعلومات وتشويشها فتقلل من فاعلية عملية الاتصال ومن ثم تسهم في عدم أو تقليل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

### معوقات سببها المرسل:

ومن أهمها :

- ✓ عدم وضوح الهدف المراد تحقيق من الاتصال أو عدم وضوح الموضوع وإن المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة ومحددة يريد توصيلها للطرف الآخر.
- ✓ عدم اختيار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة فمثلا يقوم المرسل بتوصيل الرسالة كتابيا من خلال الرسالة (مذكرة) مع العلم بأن موضوع الرسالة وهدفها مثلا يتطلبان استخدام التفاعل المباشر وجها لوجه.

✓ مصداقية المرسل وتتعلق هذه المعوقات بفقدان مصداقية المرسل أي بمعنى آخر أن لا يثق المستقبل بالمرسل واحترامه لا في أقواله وأفعاله وهذا يؤثر مباشرة على الطريقة التي ينظر بها المستقبل إلى أقوال المرسل وأفعاله ويؤثر أيضا على كيفية استجابة المستقبل لها.

#### معوقات سببها المستقبل:

من أهمها :

- ✓ عدم الإصغاء الجيد .
- ✓ ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة.
- ✓ غزارة المعلومات التي يستقبلها الفرد (من رسائل ومذكرات وتقارير وغيرها )، قد يحول دون استطاعة الفرد دراسة هذه المراسلات بدقة ومعرفة جميع الحقائق فقد يخطئ أو يتأخر في الرد على الرسالة أو يلجأ إلى التعميم واختزال المعلومات وغيرها<sup>58</sup>.

#### معوقات لغوية:

إن الكثير من المفردات والعبارات تحمل معاني متعددة وكثير منها يحمل مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال فاختيار الكلمات والعبارات بدون اهتمام وعناية يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال ،لهذا يمكن أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على الإلقاء وكيفية استعمالها<sup>59</sup>.

### معوقات مادية:

وتنشأ هذه المعوقات نتيجة تدخل عوامل وأمر في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء التشويش وعدم توافر المكان الهادئ، المريح والمناسب للاتصال.

### المعوقات التقنية:

تتمثل هذه العوائق بقصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها ومناسبتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف و التعليمات أو نقص الخطط والسياسات وهذه أسع علاجا من المعوقات التي تتعلق بالنفس البشرية.

مثل عدم توفر أجهزة ووسائل الاتصال المختلفة مثل الحاسوب الفاكس التلكس ... وغيرها

### معوقات تنظيمية:

إن الملامح التنظيمية في أي مؤسسة تؤثر على نوعية الاتصال فمثلا غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات يؤدي إلى تشويش الاتصالات كذلك مركزية التنظيم تقلل من سرعة الاتصالات وأيضا تعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة تؤدي إلى عدم التفاهم وبالتالي عدم وجود اتصال فعال<sup>60</sup>.

فكلما ازداد حجم المنظمة وتعددت المستويات الإدارية وكبر حجم الوحدات الإشرافية وتشعبت العلاقات فيها إلى أنواع متعددة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة احتمال انهيار نظام الاتصالات بين هذه المستويات .

وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة في سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها<sup>61</sup>.

## معوقات نفسية:

هذه المعوقات تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فاعلية الاتصال كالخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه المعلومات قصدا أو بغير قصد ويحدث تشويه المعلومات المقصود عندما يعمل الأفراد على تحقيق أهداف خاصة غير تلك التي وضعها المسؤول في المنظمة أي عدم التوازن بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم ،أما التشويش غير المقصود فيرجع أساسا إلى اختلاف المعاني لدى الأفراد وعدم تلاقي وجهات النظر بينهم حيث ينظر كل منهم إلى الأشياء والمواقف بمنظاره الخاص مما يؤثر في الواقع على كفاءة العملية الاتصالية <sup>62</sup>.

كما أن هناك معوقات أخرى وتتمثل فيما يلي :

## التخصص:

إن التخصص كأساس للتنظيم له عدة معوقات اتصالية وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها ،لغتها وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والمتخصصين ،فضلا عن تحيز الفرد المتخصص إلى تخصصه مما يضر بمصالح المنظمة كلها ،إذ يهتم بمصلحة قسم أو إدارة واحدة لا بمصلحة المنظمة كلها عند معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والنظر إليها دائما من زاوية واحدة .

## حجم المنظمة وموقعها الجغرافي :

يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة على أساس مركزي والتي لديها فروع ومكاتب مختلفة لأن بعد المسافة بين مصدر الرسالة (مركز اتخاذ القرار ) ومستقبل الرسالة (موقع التنفيذ) قد يؤدي إلى تغير أو تعديل أو



تحريف في موضوع الرسالة ،فكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة مما يؤدي في كثير من الحالات إلى تأخر إنجاز الأعمال وتكديسها ومن ثم زيادة نفقات الأعمال والخدمات والحد من فاعلية الاتصال<sup>63</sup>.

#### كثرة قنوات الاتصال:

فكلما زادت قنوات الاتصال كلما زادت احتمالات تعرض الرسالة للتشويش والتحريف،وهذا ينطبق على الاتصالات الشفوية وغير اللفظية،أما الاتصالات المكتوبة فإنها لا تتعرض للتشويش مهما كان عدد قنوات الاتصال.

#### الرقابة على الاتصال :

تؤدي الرقابة على الاتصال إلى تغيير بعض الكلمات أو جمل الرسالة التي كتبها الموظف والموجهة إلى شخص ثالث مما قد ينتج عنه تغيير في المعنى المقصود من الرسالة كما هو مفهوم لدى الشخص الذي كتب الرسالة .

#### عنصر الوقت :

من المعروف أن وقت المستويات الإدارية العليا يكون محدودا ولذلك فهم لا يستطيعون القيام بعملية الاتصال بشكل مستمر مع جميع المرؤوسين ،وإذا تمت عملية الاتصال في هذه الظروف فقد لا يتم فهم الرسالة من قبل المدير المشغول كما هو وارد في المعنى الذي أرسله الموظف ذلك بسبب طبيعة عمل المدير وانشغاله وعدم توافر الوقت الكافي لاستيعاب الرسالة<sup>64</sup>.

## خلاصة الفصل :

نستخلص من عرض هذا الفصل، أن الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم ، والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه يتوقف بقاءها ,

ومن هنا يمثل الاتصال عصب المؤسسة، فهو العملية التنظيمية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى توجيه نشاط الموظفين وفق أهدافها، و هو أيضا العملية التي تساهم في تحقيق الانسجام بين أفرادها.

ورغم ذلك فإن الاتصال في المؤسسة يخضع لعدة عوائق وعراقيل التي يمكن بدورها تجعل فيها قصورا وخللا يعيقها في تحقيق أهدافها المرتقبة من بناء للاتجاهات، وتعزيزها ودعم الروابط الاجتماعية والتنظيمية.

وانطلاقا من ذلك يجب المؤسسة مراعاة هذه العوامل والعقبات عند كل عملية اتصال من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

## تهميش الفصل:

- 1\_ أحمد العبد أبو السعيد ،زهير عبد اللطيف عابد ،مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ، ط 1،دار اليازوري العلمية ،الأردن ،2013، ص 77. 78.
- 2\_ منال محمود طلعت ،مدخل إلى علم الاتصال ،د.ط، كلية الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 2002، ص 22.
- 3\_ Jean Marc Décaudin, **La Communication Marketing**, Concert Technique Stratégie ,2ème édition, Economico, Paris,1999, p.16.
- 4\_ منال محمود طلعت ،أساسيات في علم الإدارة ،د.ط ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2003، ص 164.
- 5\_ محمد هاني محمد وآخرون ،المفاهيم الإدارية الحديثة،ط1 ،دار المعتز للنشر والتوزيع ،الأردن ،2015، ص 241.
- 6\_ فضيل دليو ،اتصال المؤسسة ،إشهار ،علاقات عامة ،علاقات مع الصحافة،ط1 ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2003، ص76.
- 7\_ نفس المرجع ص 77.
- 8\_ نفس المرجع ، ص 36.
- 9\_ نفس المرجع ، ص 37.
- 10\_ محمد هاني محمد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص 242 .
- 11\_ نفس المرجع ص 243 .
- 12\_ محمود حسن الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة ،د.ط، د.د. ن، القاهرة، 2014، ص137 .
- 13\_ أمينة بن حميدة ،إستراتيجية اتصال التنافس بين متعاملي الهاتف النقال ،مجلة الاتصال والصحافة ،العدد 05 ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ،الجزائر ،2016، ص 353.
- 14\_ منال محمود طلعت ،مدخل إلى علم الاتصال ،مرجع سبق ذكره ،ص 22.

- 15\_ مدحت محمد أبو النصر ،مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، ط 1 ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ، 2012 ،ص ص 30 .31.
- 16\_ محمد زهير حمام ،دور الاتصال المؤسساتي، المحاضرة الأولى ،يوم الخميس 30 سبتمبر 2010 ،الساعة 15:40.
- 16\_ محمود حسن الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي ،مرجع سبق ذكره ص ص 138. 139.
- 17\_ محمد زهير حمام ،من هنا يبدأ التسيير الفعال ،د.ط ،دار الخلدونية ،الجزائر ،2006 ،ص 89.
- 18\_ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ص 32.
- 19\_ محمود حسن الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي ، مرجع سبق ذكره ص 139.
- 20\_ محمد زهير حمام ، مرجع سبق ذكره،ص 89.
- 21\_Marie Hélène Westpholen , **Le guide de la communication d'entreprise**, 3ème édition, Paris, 2001 ,P66.
- 22\_ إيهاب عيسى المصري ،طارق عبد الرؤوف عامر ،القيادة التربوية ومهارات الاتصال ،ط 1 ،دار العلوم للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2013 ،ص 112.
- 23\_ محمود حسن الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي ،مرجع سبق ذكره ص 140.
- 24\_ محمد زهير حمام ، مرجع سبق ذكره ،ص 90.
- 25\_ مدحت محمد أبو النصر ،مرجع سبق ذكره ،ص 31.
- 26\_ محمود حسن الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي ، مرجع سبق ذكره ،ص 141.
- 27\_ مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط 3،دار الطبعة ،بيروت ،1982 ،ص 25.
- 28\_Dictionnaire Commercial , **Académie Des Sciences Commerciales** ,édition entreprise modern d'édition ,1978 ,p 134
- 29\_ محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، مذكرة شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال في علوم التسيير، جامعة أبي بكر القايد\_تلمسان\_، 2010/2009، ص 60.

- 30\_ محمد عاطف غيث ،قاموس علم الاجتماع، د.ط ،دار المعرفة الاجتماعية ،الإسكندرية ،1989، ص 71.
- 31\_ بلقاسم بن روان ،إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية ،المجلة الجزائرية للاتصال ،العدد 13 ،معهد علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 1996، ص 238.
- 32\_ محمد قادري ،مرجع سبق ذكره، ص ص60. 61.
- 33\_ أمينة بن حيدة ،مرجع سبق ذكره ،ص 353.
- 34\_ محمد قادري ،مرجع سابق ص 64.
- 35\_ مصطفى حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص160.
- 36\_ محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص196.
- 37\_ خيرى خليل الجميلي،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،د.ط،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة، 1997، ص 259.
- 38\_ محمد سيد فهمي ، مرجع سبق ذكره، ص187.
- 39\_ نفس المرجع ص ص 196. 197.
- 40\_ محمد قادري،مرجع سبق ذكره، ص147.
- 41\_ مصطفى يوسف كافي وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص203.
- 42\_ فضيل دليو ،مرجع سبق ذكره ،ص 104.
- 43\_ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص181.
- 44\_ فضيل دليو ،مرجع سبق ذكره ،ص 105.106.
- 45\_ مرجع نفسه ،ص 106.
- 46\_ إيهاب عيسى المصري ،طارق عبد الرؤوف عامر ،مرجع سبق ذكره ص ص 112.113.
- 47\_ مرجع نفسه ص 113 .
- 48\_ محمود حسن الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي ،مرجع سبق ذكره ، ص148.

- 49\_ محمد سلطان حمو ، الاتصالات الإدارية، د.ط ،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان، 2015، ص 34 .
- 50\_ مرجع نفسه ،ص 35.
- 51\_ محمد هاني محمد ،مرجع سبق ذكره ص155.
- 52\_ نادية بورابحة، مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي، المحاضرة الأولى ،يوم السبت 09 يناير 2013، على الساعة 15:20.
- 53\_ محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ص 257 .
- 54\_ مرجع نفسه ص 258 .
- 55\_ خيري خليل الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص35.
- 56\_ مرجع نفسه ص37.
- 57\_ حسين محمود حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ،ط 1 ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ، 2010 ، ص 34 .
- 58\_ محمود حسن الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي ، مرجع سبق ذكره ،ص 142 .
- 59\_ خالد مومني ، معالم الفكر الإداري ،د.ط ،دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009، ص 70 .
- 60\_ حسين محمود حريم ،مرجع سبق ذكره ،ص 35
- 61\_ محمود حسن الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي ،مرجع سبق ذكره ،ص 143 .
- 62\_ مرجع نفسه ص 143
- 63\_ مرجع نفسه، ص 143. 144 .

# II- الاستراتيجية الاتصالية الداخلية

## خطة الفصل :

### تمهيد

2.1. مفاهيم عامة عن الإستراتيجية الاتصالية الداخلية.

2.2. خصائص الإستراتيجية الاتصالية الداخلية.

2.3. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية الداخلية.

2.4. مبادئ إعداد الإستراتيجية الاتصالية الداخلية.

2.5. مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية الداخلية.

2.6. أهداف الإستراتيجية الاتصالية الداخلية.

2.7. معوقات الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

2.8. وسائل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي.

### خلاصة الفصل



## تمهيد :

يعتبر الاتصال ركيزة العلاقات الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم هذه العلاقات سواء في جماعات أو في المنظمات، فهذه الأخيرة مهما كان طابعها العملي اقتصادي، اجتماعي، ثقافي أو سياحي... الخ، و مهما اختلفت مهامها وأنشطتها تسعى إلى تفعيل آليات الاتصال وفق إستراتيجية اتصالية منظومة ومدروسة من أجل بلوغ أهدافها وتحسين علاقتها مع جمهورها، إذ يعد وضع الإستراتيجية الاتصالية من أكثر العمليات المهمة في المؤسسة التي تتوقف على مدى نجاح أو فشل تلك المؤسسة.

و من خلال هذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في هذا الفصل.

## 2. 1. مفاهيم عامة عن الإستراتيجية الاتصالية الداخلية:

يتطلب العمل الاتصالي قبل أن يصبح واقعا، تحديد أهداف دقيقة من خلال وضع إستراتيجية اتصالية، وقبل ذلك، نود أن نشير إلى أن مفهوم الإستراتيجية أصبح متداولاً من قبل الكثيرين، وحتى العامة من الناس، فالبعض أصبح يستخدم المفهوم بكل سهولة حتى في الحالات التي لا يقوم فيها سوى بعملية مفاضلة تقنية على مستوى الوسائل التي يريدها.

فالإستراتيجية مصطلح جديد لم يكن له صلة بالإدارة إلا في العقد الأخير من القرن العشرين، فظهوره أول مرة كان في المجال العسكري ثم إلى المجال السياسي ثم الاقتصادي وأخيرا في المجال الإداري.

فقد عرفها " ألفريد تشلدلر " أحد المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية على أنها تمثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات<sup>1</sup>.

والإستراتيجية لدى مدرسة "هرفارد " هي مجموعة القرارات للاختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغير، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها ،القرارات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منها<sup>2</sup>.

وهي أيضا مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم

الفرص والتهديدات البيئية وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة<sup>3</sup>.

أما على مستوى بحثنا، فإن استخدام هذا المفهوم يعود إلى دلالاته الحقيقية، في مستوى الخيارات الكبرى للمؤسسة، فعندما نذكر الدور الإستراتيجي للاتصال، فإننا نستخدمه بما تحمله كلمة إستراتيجية من معنى.

تعرف الإستراتيجية الاتصالية: بأنها مجموعة من القرارات الرشيدة والمتربطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما ويعرف الاتصال: أنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشيع لفكرة أو موضوع أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء والاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين<sup>4</sup>.

وتعرف أيضا أنها : مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من أجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه<sup>5</sup>.

يعرفها فليب كوتلر: أنها أسلوب للمؤسسة أن تبذع وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية والإمكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار<sup>6</sup>.

كما يعرفها بيير قريقوري: أن الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير<sup>7</sup>.

فالإستراتيجية الاتصالية إذن هي قدرة المؤسسة على توظيف مختلف الوسائل والتقنيات الاتصالية بصفة منظمة ومدرسة من أجل التواصل مع جمهورها سواء داخليا أم خارجيا، وتحقيق الأهداف المطلوبة .

#### • تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي:

إن الاتصال الداخلي في المنظمة ،وإن كان من الضروري وضعه في إطار إستراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه من أهم المهام والوظائف التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها العامة ،وفق الطرق والأساسيات الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها، وإستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي ،و تعرف على أنها :

نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي<sup>8</sup>.

وتمثل إستراتيجية الاتصال الداخلي في مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي التي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها ، قصد تسهيل عملها الداخلي وتسييره والتأثير في الموظفين من أجل الرفع من مستوى الأداء.

## 2. خصائص الإستراتيجية الاتصالية الداخلية:

- الإستراتيجية الاتصالية هي ممارسة إستراتيجية أكثر منه ووسيلة لتخطيط فعال، والفرق واضح بين التخطيط قبل التطبيق والتخطيط حال الممارسة ،وهذه هي من أهم خصائصها التي عن التخطيط الإستراتيجي المحض ،وهي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وتحديد الجمهور المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة باختيار أنجع الوسائل الاتصالية ،ولتذليل صعوبة العمل على هذه البيئة المتغيرة ،فإن الإستراتيجية الاتصالية بحاجة إلى ما يسمى قائمة التدقيق والفحص لإمكاناتها وتحديد مواطن ضعفها فيما يخص علاقاتها بالمحيط الداخلي وبوسائل الاتصال المتاحة لها.

- ومن خصائص إستراتيجية الاتصال الداخلي أيضا اعتمادها على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب راق مع جمهورها يتسم بمواكبة آراء وصدى الواقع ويلتمس مواطن النقد على الموضوع الذي تعمل على تسويقه ،ومن ثم تسعى لتفادي أي عارض يمس مصداقيتها ويشكل تحديدا أمام وصول رسالتها إلى الجمهور المستهدف كما أرادها المرسل ،وقد يكون المصدر في سوء تفكيك الرسالة راجعا إلى الأسلوب الذي يحتاج تطوير أو بسبب تعقد الوسيلة التي تحمل هذه الرسالة ،لذا كان من أهم وسائل الدعم التي تحتاجه الإستراتيجية الاتصالية في مجال التسويق الاجتماعي هو الاتصال الشخصي عبر قادة الرأي وفعاليات المجتمع المدني الذين يساهمون في تفكيك وتفسير موضوع الحملة التي رسمها صانع القرار .

- ومن خصائصها أيضا اعتمادها على تمديد اتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة ، حيث أن ما أضاف للإستراتيجية الاتصالية قوة في هذا العصر تدعمها بشبكات التواصل الاجتماعي والمدونات التي أصبحت من أكبر منافسي وسائل الاتصال الحديثة في قدرتها على الوصول جماهير أكثر تحديدا بفعل فكرتها القائمة

على تدوين خصوصيات المستخدمين وتفصيلاتهم في كافة شؤون حياتهم ،إضافة إلى قدرتها على تحقيق قدر كبير من التفاعلية الاتصالية التي تفتقدها وسائل الإعلام التقليدية<sup>9</sup>.

- الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بالنسبة للمؤسسات هو اختيار حيوي لها ،ومن غير المفيد القيام بالتواصل مرة واحدة ،شهرًا أو سنة فقط ،حيث أن الإستراتيجية ترتبط بالمواظبة والاستمرار والتكرار على الدوام لأجل الحصول على نتائج حقيقية ،فهذه الإستراتيجية تهدف إلى إقامة علاقة لا تتفصم بين العلامة التجارية والجمهور المستهدف<sup>10</sup>.

## 2.3. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية الداخلية:

تعتبر الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة ،وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة ،فإن التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا وفي مختلف الميادين الأخرى ،ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي<sup>11</sup>.

إستراتيجية الاتصال تعتبر فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب ، كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة والمتمثلة فيما يلي:

1. الوجود :

عمليا لا تكتسب العديد من المؤسسات إستراتيجية اتصالية حقيقية ،إذ لا نستطيع أن نتكلم على إستراتيجية اتصال حقيقية بل تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط.

2. الاستمرارية :

يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال الداخلي طويلة الأجل ونشطة لعدة سنين لكي تصبح فعالة ومقبولة.

3. الواقعية :

يجب أن يكون الاتصال يتمشى مع واقع السلعة أو الخدمة لكي يحظى بالقبول من طرف العاملين.

4. الانحدار :

يجب أن تستطيع الرسالة الاتصالية الانحدار حسب التقنيات المستعملة مثل : الإشهار الإعلامي ،الإشهار مباشرة ،الإشهار عن الحدث ،العلاقات العامة ،بدون فقدانها مكانتها وشفافيتها .

5. الوضوح:

فعالية الرسالة الاتصالية مرتبطة بالوضوح وسهولة الفهم من قبل المستهدفين (المستقبل).

6. التلاحم والتناسق :

يجب أن تتلاحم وتتناسق الاتصال مع قرارات المنظمة ككل.

## 7. القبول الداخلي :

على مسؤولي المؤسسة إتقان الاتصال الداخلي و وإلا فإن العملية ستفرض من طرف المسؤولين بالمنظمة وكل العاملين بها ،وهذا بسبب عدم وجود تنسيق محكم داخل المؤسسة أي غياب الاتصال الداخلي<sup>12</sup>.

كما أن الإستراتيجية الجيدة للاتصال تجيب على خمسة أسئلة أساسية وهي :

1. ما هو الغرض من الاتصال ؟وما هي أهدافه ؟وهل هي محكمة ومحددة بحيث توضح العمل المرجو القيام به أو السلوك المرجو تغييره ؟
2. من هو الجمهور الأساسي المستهدف ؟وكيف يتم الوصول إليه ؟وهل تأخذ الجمهور الثانوي بعين الاعتبار ؟
3. ما هي الفائدة الأساسية المرتقبة ؟
4. ما هي العناصر الداعمة ؟
5. ما هي الاستجابة المرغوب بها ،أو ماذا تريد أن يقوم الجمهور المستهدف به ؟<sup>13</sup> .

## 2. 4. مبادئ إعداد الإستراتيجية الاتصالية الداخلية:

حتى تقوم المؤسسة بإعداد إستراتيجية اتصالية لابد عليها أن تراعي عدة مبادئ ،وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي :

- يجب في البداية عند التفكير في إعداد إستراتيجية اتصالية ضبط محور خاص بالاتصال ينطلق من أهداف واضحة ودقيقة تساعد على انجاز برامج الاتصال مع



العلم أن الأهداف الاتصالية يجب أن تكون واقعية وواضحة ،ويمكن قياسها طيلة المدة المخصصة للإنجاز .

- دراسة الجمهور المستهدف وتقسيمه إلى مجموعات مع ضبط الأفراد والجماعات الأساسية ،حتى يتمكن القائمون على إعداد الإستراتيجية من معرفة سلوكهم ،آرائهم ،مواقفهم ،وأسلوب حياتهم لأن هذه العوامل تؤثر على درجات تفاعل الجمهور مع الرسائل الاتصالية ،ووفق هذه الخصائص يتوجب على القائمين بوضع إستراتيجيات اتصالية في المؤسسات إجراء دراسات وبحوث ميدانية حول الجمهور المستهدف لضمان استقبال جيد للرسائل الاتصالية التي يتم بثها إليهم ،والتي تصمم على أساس نتائج هذه الدراسات للحصول على استجابات وردود فعل مناسبة تخدم الأهداف المحددة مسبقا .

- وجوب إنجاز بحوث ميدانية علمية طويلة مراحل إعداد وإنجاز الإستراتيجية الاتصالية بداية من مرحلة التخطيط وصولا إلى مرحلة التقييم ،لأن البيانات والنتائج المتحصل عليها خلال المرحلة الأولى من التخطيط تساعد في ضبط الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال ،في حين تساهم المعطيات المتحصل عليها خلال تقييم مراحل إنجاز الإستراتيجية في تصور الرسائل والوسائل الإعلامية والاتصالية الموجهة للجمهور ،أو الجماهير المستهدفة بالإضافة إلى إصلاح الأخطاء التي يمكن القيام بها<sup>14</sup> .

أما نتائج التقييم النهائية للإستراتيجية الاتصالية فهي بدورها تساعدنا على مقارنة الأهداف المرسومة في البداية مع النتائج التي حققتها الإستراتيجية الاتصالية .

1. وجوب الاعتماد على كل الوسائل الإعلامية وتكنولوجيات الاتصال الحديثة في الإستراتيجية الاتصالية بما يتناسب مع خصائص الجمهور المستهدف .

2. تقصي الدقة والوضوح والخصوصية في بناء الرسائل الإعلامية والاتصالية حتى تضمن لها الفهم من قبل الجمهور المستهدف .
3. احترام مبدأ التجانس والتناسق والتكامل بين الرسائل الشخصية للإستراتيجية الاتصالية الواحدة في أي مجال .
4. منبع الرسائل الاتصالية يجب أن تكون من مصادر ذات مصداقية عالية لدى الجمهور المستهدف .
5. احترام مبدأ المشاركة في وضع الإستراتيجية الاتصالية من لجهات الفاعلة في المؤسسة والمجتمع دون إقصاء الجمهور المستهدف<sup>15</sup>.

## 2.5. مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية الداخلية:

تمر الإستراتيجية الاتصالية الداخلية للمؤسسة على أكثر من مرحلة لإعدادها ،وهذه المراحل تتمثل فيما يلي :

### أولاً. مرحلة تحديد وتشخيص احتياجات الاتصال الداخلي:

يتطلب الاتصال الداخلي تنظيم دقيق و محكم في إطار تبني إستراتيجية واضحة تتضمن مجموع ما تريد المنظمة القيام به من أعمال و نشاطات... و للوصول إلى هذا التنظيم ، وجب على المنظمة القيام بتشخيص أولي ، أي جمع أكبر قدر من المعلومات حول الوضع الحالي للاتصال ، و قبل البدء في إعداد خطة الاتصال لا بد من إجراء اختبارات قبلية على المرسل و المستقبل و الوسائل المستخدمة و الجمهور المستهدف.

وتتمثل هذه الأخيرة في:

## 1- منطق السهر أو اليقظة:

و هي أن تكون المنظمة في استماع دائم لبيئتها الداخلية و الخارجية معا ،القدرة على الإبداع و المنافسة ، فبعض المنظمات الكبيرة ، قامت بخلق هياكل تختص في الإبداع التكنولوجي ، متابعة تطورات السوق ، قياس الجو الاجتماعي ، إذن يتعلق منطق السهر باكتشاف مبكر للتطورات الحاصلة في بيئة المنظمة وقياس الاتجاهات و اكتشاف

المؤشرات و بناء الأدلة.

## 2- منطق للتسيير والتطوير:

فالمراجعة تجيب احتياجات المديرين المكلفين بصياغة و قيادة إستراتيجية المنظمة، و هي تسمح بتقييم الحالة وإبراز خصائصها، نقاط الضعف والقوة.

نستنتج مما سبق أن :

"المراجعة أداة تسمح بملاحظة و مراقبة المنظمة في عملها ، في نتائجها ، خللها الوظيفي ،تهديداتها و فرصها ، كما تسمح بتقييم قدرة الانتظام التلقائي للتنظيم ، و تعتبر وسيلة إستراتيجية لكشف الانحرافات"<sup>16</sup>

ومن طرق القيام بالتشخيص القبلي نجد:

**الطرق النوعية:** موجهة لمعرفة و فهم منطق العمل في المنظمة و في الاتصال، و هي تخص عينات المستهدفين، و من الطرق المستخدمة في ذلك نجد:

المقابلات والملاحظات.

**أما الطرق الكمية:** تعتبر البحوث الكمية أساسية للترتيب و القياس، و هي ضرورية في عدة حالات:

- نموذج تصنيف المستهدفين خاصة المتواجدين في المنظمة.

- مجموع أو عدد المشاركين في المقابلة.

وضع لوحة قيادة فعلية للاتصال الداخلي.

- موجهة لتحديد و تنظيم الخلل الوظيفي لنظام الاتصال الذي يمكن أن يؤثر على صورة المنظمة وعلى الحملات التي تقوم بها ، أو في العمل وهي تخص عينات ممثلة إحصائيا ، كما تكون عن طريق سبر الآراء، وتكون عن طريق الاستبيان، الهاتف أو وجها لوجها.

### ثانيا. مرحلة تحديد الأهداف :

تعد عملية تحديد الأهداف من أهم المراحل في إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وتحديد جملة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ،فمهما كان طابع المؤسسة ومهما كان نوع إستراتيجية الاتصال المنتظر ،فمن الأهمية يمكن أن تجري المؤسسة دراسة ميدانية عميقة حول محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتحديد أهداف الاتصال الداخلي. و يمكن تقسيم أهدافه إلى:

#### أولا : الأهداف العامة

تحدد هذه الأهداف من طرف رئيس المدير العام للمنظمة، و يرجع ذلك للأسباب التالية:

تدخل أهداف الاتصال الداخلي مباشرة ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة، و هي ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمديرين، و هي الضامن للنسجام العام تخص بعض أهداف الاتصال بطريقة مباشرة الهيئة المسيرة.

- التعريف و القبول الجماعي لأهداف الاتصال ينظم عمل الاتصال الداخلي.

و كمثل عن هذه الأهداف العامة :

- إعطاء معنى داخلي لصورة المنظمة .

المحافظة على جو من الثقة والرضا على المؤسسة من طرف الجمهور .

تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة<sup>17</sup>.

- تسخير مجموعة الموارد البشرية حول طموح أو مشروع معين .
  - السماح لكل شخص بتنمية مشروع جماعي و المتعلق بالمنظمة
- من الممكن الانتقال إلى المرحلة التالية إذا كانت الأهداف الأخرى معروفة من طرف متخذي القرار.

### ثانيا : الأهداف الخاصة

- يكون في هذه المرحلة إقحام الهيئة المسيرة أمر مهم و ذلك راجع إلى:
- مصداقية المسعى الذي يحدد مدى اهتمام كل مسير .
  - تماسك الهيئة المسيرة حول أهداف الاتصال التي تسمح برفع الغموض الذي يمكنهم الوقوع فيه.
  - تسلسل النشاطات في كل المستويات.

### ثالثا. مرحلة دراسة المحيط الداخلي للمنظمة:

- ما يلاحظه الكثيرون منا أن التسويق وجد مصدره في صورة المنظمة و بذلك في هويتها ، والاتصال الداخلي كالتسويق فبعد التعريف بالأهداف ، النقطة الأساسية للاتصال الداخلي هي التأكيد لهوية و صورة مشتركة ، و كأساس لفعالية إستراتيجية المنظمة لا بد من التأكيد على الهوية الداخلية و الخارجية للمنظمة و التعريف بالصورة الإجمالية التي ترغب في تطويرها ، و هذه الدراسة تهدف إلى : - البحث عن هوية و صورة المنظمة.
- تأكيد أهداف الاتصال المعرفة من قبل المنظمة.

#### رابعاً. تحديد الجمهور المستهدف :

يعرف الجمهور على أنه جماعة من الناس تتميز عن غيرها بصفات خاصة كما يرتبط أفرادها بروابط معينة وهذه الجماعة من الناس تقع في محيط نشاط المنظمة، تؤثر عليه وتتأثر به ،أي أن هناك تفاعلاً متبادلاً بين الطرفين، كما أن هناك مصلحة مشتركة بين هؤلاء الناس<sup>18</sup>.

تعد عملية تحديد الجمهور المستهدف أساسية لنجاح العمل الاتصالي ،ويتوقف التعرف على خصائصه عند التعرف على حجم المؤسسة ونوع نشاطها والأهمية التي توليها لجمهورها خاصة مع تعقد البيئة الاجتماعية بفعل التغيرات السياسية والاقتصادية في المجتمعات الحديثة والتي أثرت على المؤسسات باختلاف أنشطتها وأحجامها وفرضت عليها تحديد الجمهور التي تتعامل معها لأن ذلك يمثل أحد الرهانات المتعلقة بتطور المؤسسة .

وقد ذهب بعض المختصين في التسويق إلى القول أن عملية تحديد الجمهور تستدعي تجزئة السوق حسب العوامل التالية:

- تجزئة السوق حسب المتغيرات السوسيوديمغرافية ( السن، الجنس، المهنة...)
- تجزئة السوق حسب متغيرات نمط العيش: (المستوى المعيشي، النمط المعيشي...)
- تجزئة السوق حسب سلوكيات الأفراد: تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار سلوك المستهلك من المنتج المعروض وهذا بناءً على دراسات ميدانية يمكن أن تلجأ إليها في حال رغبت في الاعتماد على هذا المتغير.

وينقسم الجمهور المستهدف إلى داخلي وخارجي :

. الجمهور الداخلي: والمقصود به كافة العاملين الذين تضمهم المؤسسة في أقسامها ومستوياتها الإدارية المختلفة والذين تربطهم علاقة خاصة بالمؤسسة ويعكسون صورتها .

. الجمهور الخارجي: يتمثل في المستهلكين للمنتج أو الخدمة وجميع شركاء المؤسسة ، وهناك جمهور قريب للمؤسسة المتمثل في الفاعلين والممولين الموزعين والزبائن ، وهناك جمهور بعيد عن المؤسسة يتكون من المنظرين والجمهور العام والجامعات والسلطات العامة وجمعيات المستهلكين والإعلام .

#### خامسا . مرحلة اختيار الوسائل الاتصالية :

بعد القيام بتحديد احتياجات المنظمة من المعلومات، و تحديد الجمهور المستهدف ،جاء دور الوسائل الاتصالية التي يتم بها نقل الرسائل إلى الجمهور و كذلك تحديد الممثلين لإستراتيجية الاتصال، وعليه يقع الاختيار على الوسائل الأكثر قوة و تأثيرا ، ومن المعايير التي يتوجب على المؤسسة مراعاتها في اختيار هذه الوسائل نذكر منها :

. **التغطية الجغرافية** :على الوسيلة المختارة أن تغطي بشكل أفضل المنطقة التي يوجد فيها الجمهور المستهدف لضمان وصول الرسالة ونجاحه.

. **المصداقية** : أي يجب أن تكون الوسيلة التي اختارتها المؤسسة في تنفيذ حملاتها الاتصالية ذات مصداقية وجديرة بالثقة لدى الجمهور .

. **التأثير** :إذا كان للوسيلة تأثير كبير فمن الطبيعي أن يتابع الجمهور الرسالة ويتأثر بمضمونها .

. **التكلفة**: يشكل الجانب المادي عاملا هاما في اختيارات المؤسسة ،فكثيرا ما يرتبط هذا الاختيار بإمكانياتها المالية ،لاسيما وأن لكل وسيلة تكاليفها الخاصة بالجانب الإعلاني <sup>19</sup>.

### سادسا. مرحلة تحديد الميزانية ورزنامة الاتصال:

تكون خطة الاتصال مادية بميزانية و برنامج يترجم فعليا و على نحو محسوس إستراتيجية الاتصال للسنة ، و هو يجسد في الزمن رغبة المنظمة في الاتصال الفعال.

#### 1 - تحديد حجم النفقات

من الضروري تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها برنامج الاتصال ، فكل منظمة تعد خطة اتصال داخلي عليها التفكير سنويا في برنامج نشاطها من خلال إعداد ميزانيتها ، و هذا ما يظهر كعنصر محرك لخطة العمل السنوية، لذلك فالميزانية التقديرية للاتصال عبارة عن تعبير رقمي لنشاط الاتصال المستقبلي في المنظمة على المدى القريب ، المتوسط ، أو البعيد.

وهناك أربع طرق أساسية لتحديد الميزانية وهي الأكثر استخداما:

- الاعتماد على الموارد المتاحة.

- الاعتماد على الأهداف المسطرة.

- النسبة المئوية من رقم الأعمال المرتقب.

- تحديد الميزانية بناءا على ميزانية المنافسة.

#### 2 - تحديد رزنامة الاتصال:

إن إعداد رزنامة الاتصال يهدف إلى:



- إظهار موعد استحقاق نشاطات الاتصال ؛ و موعد انتهاء مهمة قائد المشروع .

- ينمي مرئية كل نشاطات الاتصال.

- تدعم التنسيق داخل النشاطات .

و من الأمور التي يجب أخذها في الحسبان عند إعداد هذه الرزنامة نجد:

**1-المتطلبات الداخلية :** في الوقت الأقصى للنشاطات ، توفر المصدرين للرسائل ، و توفر قنوات بثها و المستقبلين لها، و التماسك بين مختلف الدعامات الداخلية ، الأحداث الداخلية.

**2-المتطلبات الخارجية :** و هي متعلقة بالمتطلبات التقنية ، و فترات الإدراك أو الفهم ، التحقق الفعلي ، البث.

**3-المتطلبات الحالية :** ما تتطلبه حملات الاتصال الخارجي ، الوضع الحالي لقطاع النشاط ، نتائج المنظمة ووالجو الاجتماعي الداخلي.

### سابعا . مرحلة التنفيذ :

بعد كل هذه المراحل تأتي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية وفق المخطط الزمني الذي وضع لها والذي قد تختلف مدته من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها وأنشطتها وحسب المتغيرات الخارجية التي تحيط بها لاسيما الأهداف التي سطرته .

وخلال عملية التنفيذ قد تظهر بعض الهفوات التي تؤثر على سيرها الحسن بالتالي تبقى المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ مهمة جدا والتي عادة ما تؤول مسؤوليتها إلى المصلحة المختصة على مستوى المؤسسة والتي يترأسها المكلف بالاتصال ،و تسمح عملية المتابعة المستمرة إلى ضبط الحالات التي لم تنجح فيها المؤسسة لاستدراكها مستقبلا<sup>20</sup>.

وشخص "ف موريل F morelle" المراحل السابقة في ثلاث خطوات أساسية وهي:

أولاً: مرحلة البحث: وصف وتشخيص المؤسسة.

ثانياً: مرحلة التفكير: تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص الجمهور المستهدف.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ: تحديد محور الاتصال ومواضيع الرسائل والوسائل والميزانية وخطة

التنفيذ<sup>21</sup>.

### ثامناً مرحلة التقييم

يعتبر تقييم خطة الاتصال مسألة ضرورية لسببين أولهما : لتحديد ما هي الأنشطة التي حققت الغرض منها ، وإلى أي مدى تم هذا ، ثانيهما : لتقييم الوقت و الإمكانيات المستثمرة في مثل هذه الأنشطة.

يجب أن تأخذ خطة الاتصال بعين الاعتبار ردود فعل الجمهور المستهدف و حالة التقدم التي وصلت إليها خطة الاتصال كما يجب الأخذ في الحسبان رد فعل الجمهور المستهدف من نشاطات الاتصال تمر عبر رد فعل في مجموعة القيادة و مسؤول المشروع ، تقييم صعود المعلومة تبعاً لتغيرات معايير قياس النتائج القائمة مسبقاً ، و الأخذ في الحسبان حالة التقدم لخطة العمل تمر عبر مراقبة الرزنامة و التكاليف و خاصة طريقة التنفيذ.

و بعد القيام بعملية التقييم و قياس تأثير عملية الاتصال على الجمهور المستهدف و التغيرات الحاصلة في المعرفة و الاتجاهات و السلوك ، يبدأ القيام بإعادة تحليل الموقف في ضوء تأثير عملية الاتصال و يبدأ في التصميم للخطة المستقبلية لعملية الاتصال.

## 2.6. أهداف الإستراتيجية الاتصالية الداخلية :

أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي نجد :

- تحفيز العمال من خلال فتح أبواب الحوار والاتصال والتعبير عن الانشغالات والاهتمامات.
- تحسين الروابط والعلاقات الاجتماعية والإنسانية وتدعيمها عبر خلق مستوى معين من التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة بالمساهمة في حل كل المشاكل ومنها الشخصية للموظفين.
- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية .
- ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.
- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين .
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي .
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.
- - إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما .
- - تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا .
- - تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال .
- - تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم<sup>22</sup>.

- توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية وبذلك نجد أن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها إن كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية، لذلك نجد أنه من أسباب إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي:

### 1. الحاجة للاتصال:

وجد الاتصال مصدر هام في العلاقات العامة بين البشر، ويعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على انه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي ،مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم.

### 2. الإرادة الإستراتيجية :

الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي عليه أن ينتج عن الإرادة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار أنه سيشارك في إعداد هوية المنظمة ،وتساعد في تلبية أهدافها العامة وبذلك لا يمكن للمديرية أن تبقى خارج عملية الاتصال .

### 2.7. معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلية:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات ،مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال ،لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال .

ومن بين المعوقات التي تواجه الإستراتيجية الاتصالية الداخلية نجد :

### أولا . المعوقات الشخصية :

يختلف الأفراد في ميولهم ،فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره ،ومستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر ،من هذه المعوقات نجد:

1. **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .
2. **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع من يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار .
3. **الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات داخل المؤسسة.
4. **حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:** أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات .
5. **سوء العلاقات بين الأفراد العاملين:** وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشبوهة أو ناقصة.

### ثانيا . المعوقات التنظيمية :

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير في نوعية الاتصال السائد،ومن ذلك:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات .

- مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجز عنه طول المسافة، القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي،ومرور المعلومات لعملية التحريف.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال .

### ثالثا . الحواجز التعبيرية :

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ،ويرجع هذا الاختلافات في الشخصية بين الأفراد والخبرة والخلفية الثقافية .

ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دور الاتصال الفعال وهي :

- 1. تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال ،وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالنقص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.

**2. العقبات التعبيرية:** فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما، بينما لا تكون لها معنى أو لها معنى في لغات وثقافات أخرى.

**3. القابلية للقراءة:** فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

**4. التوقيت:** يتطلب الأمر الحصول على النتائج المرجوة ووصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد العاملين، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

**5. التجريد:** نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا<sup>23</sup>.

## **2. 8. وسائل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي:**

من أجل العمل على تطوير و زيادة فعالية الاتصال تتوفر مجموعة من الطرق و الأساليب التي من شأنها أن تعمل على إزالة العوائق المواجهة لعملية الاتصال.

**1-الإعداد الجيد :** و يقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال ، و التعرف على الجمهور و رغباته ، و اتجاهاته و سلوكياته ، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به ، فتكون الرسالة واضحة يسهل فهمها ، و تؤدي بذلك الغرض المطلوب.

**2-اختيار الوسيلة المناسبة :** لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا و حدود ، و كلما توافرت الوسائل عددا و نوعا أتاح ذلك الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسيلة التي

تتناسب مع الهدف المقصود و مع الرسالة ، و مع طبيعة المستقبل و خصائصه ، حيث قد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لإتمام الاتصال ، ليس لسبب فيها بل لأن الجمهور الذي نتصل به لا يستوعب هذه الوسيلة.

**3-اختيار التوقيت المناسب :** من أهم شروط نجاح عملية الاتصال اختيار الوقت المناسب للرسالة ، لأن تفاعل الناس مع الرسائل يرتبط بتوقيتها ، فكثير من المنظمات تقوم بتحديد فترات لإرسال المعلومات أو الأفكار أو التعليمات للموظفين مما يضمن للانتباه من طرف المتلقي لهذه المعلومات.

**4-المتابعة و التغذية المرتدة :** تعتمد عملية المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة إيجاد طريقة رسمية أو غير رسمية يتمكن المرسل من خلالها التأكد من الكيفية التي تم بها تأويل الرسالة ، فعملية التغذية المرتدة تجعل عملية الاتصال ذات اتجاهين ، حيث تسمح بالتأكد من مدى نجاح عملية الاتصال في القدرة على التعبير عن المعنى و الغرض الحقيقي للرسالة.

**5-تشجيع الثقة المتبادلة :** من المعروف أن ضغوط الوقت تحد من إمكانية قيام المديرين بمتابعة الاتصالات ، أو تشجع التغذية المرتدة في كل مرة يحاولون الاتصال فيها ، و في ظل هذه الظروف تبرز الحاجة إلى وجود بيئة مشجعة على الثقة بين المديرين و المساعدين بما يسهل عملية الاتصال<sup>24</sup>.



## خلاصة الفصل :

نستخلص من هذا الفصل أن الإستراتيجية الاتصالية الداخلية جزء لا يتجزأ من المؤسسة ، وتعتبر من الركائز الأساسية لأداء المؤسسة في محيطها الداخلي ، وذلك لتحقيق التفاعل والانسجام المتواصل والايجابي مع جمهورها ،مع بناء جسور الثقة والرضا بينها وبين معه.

## تهميش الفصل:

- 1\_ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص263.
- 2\_ مرجع نفسه، ص 264.
- 3\_ زيد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، ط1، دار المعترز للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص42 .
- 4\_ ماجد تريان، بناء الإستراتيجيات الاتصالية، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي : <https://majed1975.wordpress.com> تم الإطلاع عليه يوم 2019/02/20 على الساعة 9:55
- 5\_ الحسني صالح حسن، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص43 .
- 5\_ فريد عيشوش، أزمة حوادث المرور والإستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني، "حوادث المرور لعامي 2009/2008 نموذجا دراسة وصفية استطلاعية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، فرع اتصال إستراتيجي، جامعة الجزائر 3، 2009، 2010/، ص 47 .
- 6\_Pierre Grégory, Jean marc lilieu, **Marketing ,publicité** ,Bordomme ,septembre ,1994 ,p220 .
- 7\_Fanelly Nguyen ,**La communication une stratégie au service de l'entreprise** ,les éditions economica ,paris ,1994 ,pp 72 –73 .
- 8\_ عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية،"دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا " ،رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال إستراتيجي، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص ص 41 ، 42،
- 9\_ مرجع نفسه، ص 44 .

- 10\_ ناصر دادي عدون ،الاتصال ودوره في كفاءة الأداء التنظيمي ،ط2 ،المؤسسة الجامعية للنشر ،الجزائر ،2000 ،ص 71 .
- 11\_ <https://majed1975.wordpress.com> موقع إلكتروني سبق ذكره تم الاطلاع عليه يوم 20/02/2019 على الساعة 10:00
- 12\_ موسى خليل ،الإدارة المعاصرة "المبادئ ،الوظائف ،الممارسة " ،ط1 ،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،لبنان ،2005 ،ص 138 .
- 13\_ أحمد سيد مصطفى ،تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي ،ط3 ،د.د.ن ،القاهرة ،2003 ،ص 35 .
- 14\_ نفس المرجع ،ص 36 .
- 15\_ حياة قبائلي: مرجع سبق ذكره، ص ص96-97.
- 16\_ أسمهان مومني ،إستراتيجية الاتصال في الشركات المتعددة الجنسيات ،"دراسة حالة مجموعة كوكا كولا في الجزائر"، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ،جامعة الجزائر 3 ،2012/2013 ،ص 40 .
- 17\_ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص80.
- 18\_ أسمهان مومني ،مرجع سبق ذكره ، ص ص46 . 47.
- 19\_ أسمهان مومني ،مرجع سابق، ص 48 .
- 20\_ فضيل دليو ،مرجع سبق ذكره، ص ص 90 . 91.
- 21\_ توماس وهلين ،دافيد هنجر ،الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وزهير نعيم الصباغ ،د.ط ، الإدارة العامة للبحوث ،الرياض ،1990 ،ص 77 .
- 22\_ حياة قبائلي، مرجع سبق ذكره، ص ص93-94.
- 23\_ حياة قبائلي، مرجع سابق، ص 95

## **III- صورة المؤسسة السياحية**

## خطة الفصل:

### تمهيد

#### أولاً: الصورة الذهنية

- 3.1. تعريف الصورة الذهنية
- 3.2. أنواع الصور الذهنية
- 3.3. خصائص الصورة الذهنية
- 3.4. مكونات الصورة الذهنية
- 3.5. عوامل تكوين الصورة الذهنية
- 3.6. وظائف الصورة الذهنية
- 3.7. أهمية الصورة الذهنية للمنظمات

#### ثانياً: المؤسسة السياحية

- 3.1. تعريف المؤسسة السياحية
- 3.2. أنواع المؤسسات السياحية الجزائرية
- 3.3. الصورة الذهنية للمؤسسة السياحية

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

تقوم الصورة الذهنية بدور هام ومحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الأفراد، وتؤثر في تصرفاتهم تجاه الجماعات والمؤسسات السياحية، فهي تعكس الواقع وتحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة وإنما يواجه بشكل غير مباشر يعتمد على الوصف.

لذلك أدركت المؤسسات السياحية أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير واتخاذ السياسات، ورسم الخطط الكفيلة لتحسين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه المؤسسات واستخدام ذلك في دعم أنشطتها، وإذا كانت صورتها مضطربة عملت بتركيز شديد على وضع الاستراتيجيات المختلفة لتحسينها وتأكيدا، وأصبح تحسين الصورة الذهنية هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع احتياجات الجماهير.

ويتضمن هذا الفصل مبحثين الأول خاص بمفهوم الصورة الذهنية، أما المبحث الثاني يتضمن عنوان المؤسسة السياحية.

## أولاً: الصورة الذهنية:

### 3. 1. مفهوم الصورة الذهنية:

ظهر مصطلح الصورة الذهنية إلى الوجود في عام 1908م على يد العالم جراهام دلاس والذي أشار في كتابه الطبيعة السياسية إلى أن التأمين في حاجة إلى تكوين مبسط ودائم ومنظم عند الثقة في مرشح ما.

والمصطلح له علاقة بالمنظمات التجارية ولم يستخدم إلا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ثم ما لبث أن استخدم في المجالات السياسية والإعلامية والمهنية المختلفة، ولقد ساهمت المعاجم اللغوية في تقديم تعريفات فعرفت الصورة الذهنية على أنها مشتقة من اللفظة اللاتينية (image) بمعنى رسم أو شكل أو صورة أو تعادل في العربية كلمة انطباع أو فكرة ذهنية.

ومع تقدم علوم الاتصال دخل مصطلح الصورة الذهنية (image) في مختلف مجالات البحوث المتصلة بالرأي العام، ثم تعاظم الاهتمام به مع التقدم الكبير في مجالات الاتصالات والمعلومات الذي حوّل العالم إلى قرية كونية صغيرة تقع فيها الأخبار والمعلومات والقصص الإخبارية ليلاً ونهاراً فتعاظم الاهتمام بدراسة الصورة الذهنية في مختلف فروع الإعلام سياسياً واجتماعياً وبيئياً وإدارياً<sup>1</sup>.

تعرف الصورة الذهنية على أنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد والجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب، أو جنس بعينه، أو مؤسسة، أو منظمة محلية أو دولية، أو مهنة معينة، أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير في حياة

الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم<sup>2</sup>.

### تعريف الصورة الذهنية لدى بعض الباحثين:

يعرف علي عجوة الصورة الذهنية بأنها: الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة عن التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير الموثقة، ولكنها في النهاية تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم<sup>3</sup>.

تعريف محمد عبد الحميد: هي الانطباع الذي يكونه الفرد عن الأشياء، متأثرا بالمعلومات المختزنة عنها وفهمه لها، وبذلك فإن (الصورة الذهنية) هي نتاج تفاعل عناصر المعرفة والإدراك، وهذه الصورة الذهنية للأشياء والموضوعات المحيطة تؤثر مرة أخرى في إدراكنا لها وبالتالي تقويمها تقويما صحيحا، فمن خلال المعلومات الناقصة أو الاعتقادات السلبية عن أحد الموضوعات يتكون إدراك خاطئ يؤثر في تصورنا عن هذا الموضوع، وبالتالي فإن هذه الصورة تؤثر بعد ذلك في التعرض لكل ما يرتبط بهذا الموضوع من معلومات أو معارف أو معتقدات أو اتجاهات وتظل هذه الصورة غير الصحيحة موجودة إلى أن يتم تصحيحها من خلال استكمال المعلومات أو تعديل الاعتقادات وتصحيح إدراك موضوع الصورة<sup>4</sup>.

قاموس لونغمان long man: هي الصورة التي تتكون في الذهن وهي وهي الرأي الذي يكونه الآخرون عن الفرد أو الشيء بشكل مقصود.



تعريف **بيش beach**: يرى أن الصورة الذهنية هي مجموعة من المعارف والمعلومات المتراكمة والمنظمة التي يشكلها الفرد عن نفسه وعن العالم من حوله، ويدخل ضمن عناصر الصورة مفردات خيالية وتجريدية، ويفترض أن يتم ترتيب وتنظيم المعلومات والمعارف المرتبطة بموضوع الصورة حسب مدركات التعامل معها وانحيازه<sup>5</sup>.

فمن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الصورة الذهنية هي عبارة عن مجموعة من الانطباعات التي يكونها الأفراد عن شيء ما، ويتم استحضار هذه الانطباعات المخزنة نتيجة التعرض لمجموعة من المؤثرات، وقد تكون هذه الصورة عقلية أو غير رشيدة، صادقة أو زائفة وتختلف من شخص لآخر.

### 3. 2. أنواع الصورة الذهنية:

أوضح جفكينز أنواع الصورة الذهنية وفقا لما يلي:<sup>6</sup>

#### التصنيف الأول:

**1- صورة المرآة:** هي الصورة التي ترى المنظمة أنها الصورة التي يحملها الجمهور تجاهها، وترى نفسها من خلالها، وهذه الصورة يمكن أن تكون مختلفة تماما عما يعتقده المسئولون في المنظمة وذلك بسبب ضعف المعرفة في اتجاهات الجمهور نحو المنظمة.

**2- الصورة الحالية:** وهي الصورة التي يحملها الجمهور تجاه المنظمة، والتي يمكن أن تكون مبنية على الخبرة والمعرفة الجيدة للمنظمة، أو يمكن أن تركز على معلومات مشوهة أو بيانات قليلة وغير صحيحة عن المنظمة.

**3- الصورة المرتجاة "المرغوبة":** هي الصورة التي ترغب المنظمة أن تكونها عن نفسها في أذهان الجماهير، وهي غالبا ما تكون انطباعات جديدة غير معروفة للجمهور، وتسعى المنظمة لتكوينها<sup>7</sup>.

**4- الصورة المتعددة:** تتكون عندما يتعرض الجمهور لنموذجين مختلفين للمنظمة يعطي كل منهما انطبعا مختلفا عنها، ومن الطبيعي ألا يستمر هذا التباين في الانطباعات، فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية، أو أن تجمع بين الجانبين في صورة موحدة تضم العناصر الإيجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منهما على أفراد الجمهور<sup>8</sup>.

#### التصنيف الثاني:

**1- الصورة المؤسسية:** وتكون على المستوى الوطني والدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة ثانية وهي تتطور بفضل اتصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة، وتعبّر عنها خاصة في المجالين الاجتماعي والاقتصادي.

**2- الصورة المهنية:** وترتبط بطبيعة المؤسسة وبكيفية أدائها لها.

**3- الصورة العلائقية:** وتتطور من خلال تواصلها القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي أو الخارجي.

**4- الصورة العاطفية:** وتشخصها العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة بغية تنمية الرأسمال التعاطفي والودي بينهما<sup>9</sup>.

### 3.3. خصائص صورة المؤسسة:

1- الصورة الذهنية عملية حركية متفاعلة تمر بعدة مراحل تتأثر ببعضها كما أنها متغير حسب الظروف.

2- إن سمات الصورة الذهنية متغيرة أي أن بعضها قد يكون ثابتا والبعض الآخر متغير كما العوامل المؤدية إلى تكوينها من مدركات واتجاهات و وسائل قد تكون دقيقة أو غير دقيقة وإن دقة الصورة الذهنية تتوقف على دقة تلك العوامل.

3- الصورة الذهنية ثلاث من مكونات معرفية وعاطفية وسلوكية إذ يمر المكون الأول بمراحل العمليات المعرفية ويخضع لها تلك العمليات أما المكون الثاني فيعني أن الصورة الذهنية تتدخل العواطف في تشكيلها فهذا يعني أن لها أبعاد عاطفية لإبعادها المعرفية أما المكون الثالث فيتضمن السلوكيات المبشر مثل الموقف المسبق لدى جماعة أو فكرة ما وإن هذه المكونات لا تتفصل عن بعضها بل تتصافر جميعها لتكوين الصورة الذهنية بشكلها النهائي.

4- تتسم الصور الذهنية بتخطيها الحدود الزمنية و المكانية و لصيما مع تنامي دور وسائل الإعلام في ذلك فلفرد لم يعود في تكوينه لصوره الذهنية مرتبط بالمكان الذي يعيش فيه بالصر يكون صور للعالم بأكملها بل يتخطها صور عن الكون بأسره و على مستوى الزمن الإنسان يكون صور ذهنية عن الماضي و المستقبل فضل عن الزمان الذي يعيش فيه <sup>10</sup>.

5- الصورة الذهنية عملية ديناميكية متفاعلة تمر بمراحل متعددة تتأثر كل مرحلة بما يسبقها وتؤثر فيما يلحق بها، كما أنها متطورة ومتغيرة وتأخذ أشكالا عديدة وقوالب مختلفة.

**6. الصورة الذهنية تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين أي أنها لا تنشأ في فراغ وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها<sup>11</sup>.**

كما أن هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة للصورة الذهنية يمكن حصرها فيما يلي:

**1- عدم الدقة:** ذهب كثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك أساسا هو أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر عن معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لاسيما وأن الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.

**2- الثبات والمقاومة للتغيير:** فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير، وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كمية وكيفية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها، وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.

**3- التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه، ونظرا لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية.

**4- التنبؤ بالمستقبل:** تسهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد

باعتبارها انطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تتنبأ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلاً<sup>12</sup>.

### 3.4. مكونات الصورة الذهنية:

اتفق مجموعة من العلماء على أن الصورة الذهنية تكون من الآتي<sup>13</sup>:

#### 1. المكون أو البعد المعرفي Cognitive component:

ويتمثل هذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما، وهذه المعلومات تعتبر الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناءاً على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصورة الذهنية التي نكونها عنهم ووفقاً للبعد المعرفي فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

#### 2. المكون أو البعد الوجداني Affective component:

يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويندرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص

الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، فاختلف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.

### 3- المكون أو البعد السلوكي Behavioral component :

سلوك الفرد يعكس طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في شؤون الحياة المختلفة، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة<sup>14</sup>.

و يحدد الدكتور علي عجوة مجموعة من العناصر المكونة للصورة الذهنية الكلية للمؤسسة وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:

#### أ - صورة العلامة التجارية:

وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة بتأثير الثقة في علامتها التجارية.

#### ب - صورة منتجات أو خدمات المنظمة:

تعتبر صورة منتجات المؤسسة من العناصر الكلية لها، فمنتجات أي مؤسسة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها ومدى قدرتها ومسايرة التغير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم خدمات ما بعد تقديم الخدمة تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المؤسسة ومدى كفاءة إدارتها، وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى جماهيرها.

### ج - صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة):

إدارة المؤسسة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير ولذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل أي مؤسسة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى الجماهير حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل وإدارة المؤسسة من ناحية، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المؤسسة ووسائلها إلى الجماهير وتشكل الصورة الذهنية نحوها.

### د - برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

وهي تجسد الأعمال الفعلية للمؤسسة وسياستها الرسمية اتجاه المجتمع ككل وجماهير المؤسسة في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال، أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمنظمة، وتعتبر البرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة في برامجها للمسؤولية الاجتماعية عاملاً مؤثراً في التأثير في عواطف الجماهير نحوها وكسب ثقتهم وتأبيدهم، سواء ما يخص منها بالعاملين أو الجماهير الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئية المختلفة وبذلك فهي جزء من مكونات الصورة الذهنية، لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.

### هـ - صورة المؤسسة كمكان العمل:

تؤثر انطباعات الجماهير عن المؤسسة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين، وخدمات اجتماعية وصحية وحوافز وأجور متميزين كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.

## و - أداء الموظفين:

وتتمثل في قدرة موظفي المؤسسة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم، وكفاءة وسرعة أداء المهام الممنوحة بهم مما يعطي انطباعا إيجابيا نحوها.

## ي - كفاءة اتصالات المؤسسة:

وتؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية، وما تتقله المؤسسة في رسائلها للجمهور، في تكامل اتصالات المنظمة وتوضيح هويتها وفلسفتها للجماهير<sup>15</sup>.

## 3.5. عوامل تكوين الصورة الذهنية:

تتأثر الصورة الذهنية للمؤسسة بعدة عوامل بعضها تتعلق بالمؤسسة نفسها، وبعضها الآخر تتعلق بالجمهور، وكلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ويمكن إجمال العناصر التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة فيما يلي:

### أولا - الاتصال الشخصي:

احتفظ الاتصال الشخصي بمكان الصدارة بين وسائل الاتصال الأخرى في قوة التأثير على مر العصور، فرغم ظهور وسائل الاتصال الحديثة كالراديو والتلفزيون وماكينات الطباعة المتطورة، وما صاحب ذلك من اتساع في دائرة انتشار الرسائل الإعلامية بشكل هائل، إلا أن هذا التقدم افتقر إلى أهم شيء يتمتع به الاتصال الشخصي، وهو القدرة على معرفة



صدى الرسالة مما يساعد على إحداث التأثير المنشود إذا ما توافرت مهارات الاتصال عند المرسل تهيأت ظروف المستقبل لتلقي الرسالة<sup>16</sup>.

ويتميز الاتصال الشخصي بالإضافة إلى ذلك بما يلي:

أ - انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس بالوسائل الأخرى وبالطبع فإن ذلك يتطلب جمهورا محدودا وغير مشتت.

ب - إمكانية توجيه الرسالة إلى الجمهور المستهدف مباشرة، وذلك يتيح للمؤسسة أن تخاطب كل جمهور باللغة التي يفهمها.

ج - سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.

د - تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة التي تتم بين الرؤساء والمرووسين أو بين ممثلي المؤسسة وجمهورها<sup>17</sup>.

#### ثانيا . الأحداث الخاصة:

يمكن القول أن الأحداث الخاصة إذا أحسن إعدادها والتخطيط لها بعناية تلعب دورا مهما في تحسين صورة المؤسسة الذهنية لدى جماهيرها، لأنها تستطيع بما تتضمنه من عناصر الجذب والتشويق أن تثير اهتمام الأفراد وتشغل تفكيرهم فترة أطول من قراءة موضوع مكتوب، أو الاستماع إلى برنامج مذاع، كما أن هذه الأحداث تظل عالقة بفكر الذين شاهدوها أو شاركوا فيها أو استمتعوا بها فترة غير قصيرة تتمكن من خلالها في التأثير على الصورة الحالية للمؤسسة وقد تؤدي إلى الاقتراب كثيرا من الجمهور العام أو الجماهير النوعية وتوطيد الصلات الشخصية وتأكيد دور المؤسسة الاجتماعية بهدف تحقيق السمعة

الطبية وكسب ثقة الجماهير وتأييدها، وتشبع هذه الأحداث رغبة الكثيرين في المشاركة في أي مناسبة أو حدث اجتماعي للاستمتاع بالأضواء والألوان والأصوات التي تصاحب التجمعات الجماهيرية، وهذا بالإضافة إلى التعرف على أنشطة المنظمة واكتساب المزيد من المعلومات عن المجال الذي تنتمي إليه، كما تلعب المعارض دورا هاما أيضا في التعرف بأنشطة وإنتاج المؤسسة، وكذلك إعلام الجماهير بدور المؤسسة الاجتماعي والخدمة التي تؤديها في هذا المجال، وذلك يتطلب إعداد بعض المطبوعات التي تتناول هذه الأمور، ولو أمكن استخدام بعض الوسائل السمعية والبصرية أو النماذج المجسمة والملصقات لكان ذلك أفضل في التوضيح والتوجيه والإقناع وقد يكون المعرض قوميا داخل نطاق الدولة التي تنتمي إليها المؤسسة، أو دوليا يتسع لمعروضات عدد كبير من الدول وتطورها الاقتصادي ونموها الحضاري<sup>18</sup>.

### ثالثا . صحيفة أو مجلة المؤسسة:

تزايد اهتمام المنظومات والمؤسسات العامة والخاصة بإصدار صحيفة أو مجلة تعبر عن وجهات نظرها وتعرض سياستها وما تحقّقه من إنجازات وتؤثر أيضا في جماهيرها من خلال التأكيد على الجوانب الإيجابية وتفسير السياسات وتوضيح المواقف العادية وإبان الأزمات والاضطرابات.

وتحرص على رفع الروح المعنوية بين العاملين بإبراز النواحي الإنسانية التي تتعلق بالأمن والاستقرار الوظيفي والعدالة في الترقّي والمكافآت وتقدير قيمة العمل، وتثير روح المنافسة بين العاملين وتسعى لكسب ثقتهم وتأييدهم وحينئذ يمكن أن يتحولوا إلى مراكز إشعاع طيب للمؤسسة<sup>19</sup>.

ويمكن تقسيم المجالات التي تصدرها المؤسسة إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

- مجالات داخلية.إمكان
- مجالات خارجية.
- مجالات مختلفة.

#### رابعاً . الكتيبات:

تتميز الكتيبات ببعض المميزات وهي إمكان إعدادها على مهل واحتوائها على المادة المشوقة والمفيدة التي تؤثر في نفسية القارئ لذلك تعد من الوسائل الاتصالية الهامة التي تستخدمها المنظمات المختلفة في كافة المجالات الاجتماعية، الصناعية، التجارية، الثقافية والحرفية.

ولا تختلف الكتيبات عن الكتب إلا في صغر الحجم وتعتمد على وجود المادة الاتصالية المناسبة والمركزة وعن طريقها يمكن مخاطبة الجمهور وتحقيق الهدف المرجو من طبع الكتيب.

والكتيبات أنواع وأهم هذه الأنواع:<sup>20</sup>

- كتيب التعريف بالمؤسسة.
- كتيب الدليل والإرشاد.
- كتيبات التوعية الثقافية أو السياسية والكتب المصورة أو التوضيحية.

وهناك بعض المبادئ التي يجب مراعاتها عند طبع هذه الكتيبات وهي:

- أن تكون كتابة الكتيب بلغة سهلة مبسطة تراعي مستوى القارئ وثقافته، وأن تراعي التقاليد المعروفة عند المتلقي وتلتزم به.

- أن يراعي في الكتب مستوى الإخراج والطبع والعرض وأن يتضمن الرسوم والصور لتوضيح الأفكار إذا احتاج الأمر لذلك.

والجدير بالذكر أن هذه الكتيبات تتميز بانخفاض تكلفتها وإمكانية إنتاجها بشكل سريع نسبياً، كما أنها يمكن أن تترك انطباعاً جيداً عند القراء إذا أحسن إعدادها.

#### خامساً . التقارير السنوية:

تأتي التقرير السنوي في مقدمة وسائل الاتصال بالمساهمين بالنسبة للمنظمات التجارية والصناعية، ويشغل المركز الثاني في وسائل الاتصال بغير المساهمين من العاملين والمجتمع المحلي والموزعين والموردين.

ويعتبر هذا التقرير الفرصة السنوية التي تستطيع فيها المنظمة أن تقول للمساهمين وغيرهم ماذا تم إنجازه خلال العام المنصرم، وما هي خطط المستقبل ويعكس هذا التقرير صورة المؤسسة وكفاءة رجال الإدارة بها، وهو ما قد يؤدي إلى جذب المستثمرين الجدد و زيادة أسعار أسهمها<sup>21</sup>.

كما تتأثر الصورة الذهنية للمنظمة بعدة عوامل وهي:

#### أولاً . العوامل الشخصية:

تتمثل بالسمات الذاتية لشخصية المستقبل للمعلومات كالتعليم والثقافة والقيم والاتجاهات...الخ.

كما تتضمن الاتصالات الذاتية للفرد وقدرته على تلقي وتفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتكوين ملامح الصورة الذهنية عنها، كما تعد درجة دافعية الفرد واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة عاملا رئيسيا في متابعة أخبا المؤسسة وصولا إلى تشكيل صورة ذهنية عنها.

### ثانيا . عوامل تنظيمية:

وتشمل إستراتيجية إدارة المؤسسة التي تعكس فلسفة وثقافة المؤسسة والأعمال الحقيقية التي تقوم بها، فضلا عن شبكة الاتصالات الكلية للمؤسسة والتي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية مع الجمهور، كما أن للرسائل الاتصالية عن المؤسسة والمنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية دور مهم في تشكيل انطباعات الجمهور عن المؤسسة وهذا ينطبق إلى حد كبير على الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة والجمهور، وتسهم الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع في كسب ود تلك الجماهير وصولا إلى بناء الصورة المرغوبة للمؤسسة.

### ثالثا . عوامل إعلامية:

إن التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمؤسسة في وسائل الإعلام الجماهيرية ومدى سلبيتها أو إيجابيتها، وحجم الاهتمام الذي توليه تلك الوسائل لإخبار المؤسسة فضلا عن الجهود الإعلامية للمؤسسات المنافسة لها تأثير كبير على صورة المؤسسة لدى جماهيرها المختلفة<sup>22</sup>.

وتتجلى مصادر تكوين الصورة الذهنية في:

### 1. الخبرة المباشرة *direct expérience* :

إن احتكاك الفرد اليومي بغيره من الأفراد والمؤسسات والأنظمة والقوانين يعد مصدرا مباشرا ومؤثرا لتكوين الانطباعات الذاتية عن شخص أو منظمة أو فكرة أو دولة، وهذه الخبرة المباشرة أقوى في تأثيرها على عقلية الفرد وعواطفه إذا أحسن توظيفها وهذه مهمة أجهزة العلاقات العامة في تعاملها المباشر.

### 2. الخبرة غير المباشرة *médiate expérience* :

إن ما يتعرض له الفرد من رسائل شخصية يسمعها من أصدقاء أو عبر وسائل الإعلام عن مؤسسات أو أحداث أو أشخاص أو دول لم يراهم ولم يسمع منهم مباشرة، تعد خبرة منقولة وفي هذا النوع من الخبرة تلعب وسائل الإعلام المسموعة والمرئية دورا أساسيا في تكوين الانطباعات التي يشكل الناتج النهائي لها الصورة الذهنية<sup>23</sup>.

### 3. 6. وظائف الصورة الذهنية:

تؤدي الصورة الذهنية مجموعة من الوظائف بالنسبة للإنسان وتتمثل فيما يلي:

#### 1- الاقتصاد في المجهود:

ويعني ذلك توفير الوقت والجهد اللازمين لفهم وتفسير حدث ما، أو شيء يعتبره الإنسان جديدا، فالصورة تساعد الأفراد على تفسير الأحداث الجديدة في ضوء خبراتهم القديمة وصورهم المعهودة.

## 2- تقليل عدد المنبهات المحيطة بالفرد:

وهذه الوظيفة مترتبة على الوظيفة السابقة، إذ أن الفرد عادة ما يقوم بدمج الأشياء الجديدة في الفئات القديمة وإعطاء المعنى ذاته الذي تأخذه هذه الفئات، وتقليل عدد المنبهات المحيطة بالفرد يؤدي إلى سهولة إدراكه لهذه المنبهات وإلى زيادة قدرته على فهمها واستيعابها.

## 3- تقليل نطاق المجهول:

إن التصور الذهني يضيق من نطاق الجهل بالآخرين، أشخاصا أو أشياء، نتيجة لما يقدمه التصور الذهني من معرفة يمكن أن تكون عليها صور الآخرين خلال التعامل معهم، ومن خلال تضيق نطاق الجهل يستطيع الإنسان أن يبلغ أبعادا لم يكن بوسعه بلوغها من خلال حواسه<sup>24</sup>.

## 4- تبسيط الواقع:

فالعقل البشري لا يمكنه الاحتفاظ بكل التفاصيل المتشابكة والمعقدة، ومن ثم لا يجد بديلا إلا القيام بعملية التبسيط والإيجاز، حتى يمكنه تكوين صورة لشيء معين، وهذا يمكن القول بأن عملية تكوين الصورة تقوم على التضحية بالتفاصيل، وعدم الاحتفاظ بالنسب الحقيقية وذلك من أجل خلق الصورة المبسطة التي يسهل فهمها وتذكرها.

## 5- تحقيق التوافق والتكيف:

يستخدم الفرد الصورة كوسيلة لتحقيق التوافق بينه وبين البيئة التي يعيش فيها، ويتكيف بها مع ظروف الحياة التي أصبحت بالفعل أكثر تعقيدا من ذي قبل، فالصورة الإيجابية ذات الطابع الثابت والتي تميل إلى تبسيط الأحداث تزيد من شعور الفرد بالأمن والاستقرار، بل

إن الصورة قد تستخدم كآلية للدفاع عن الذات، حيث تتيح للفرد أن يبرر أو يفسر كثيرا من أفعاله واتجاهاته.

### 6- توجيه سلوك الفرد:

تقوم الصورة الذهنية بدور مهم في تكوين الآراء وتشكيل الاتجاهات وتوجيه السلوك، ويؤكد بولدنج أن الكيفية التي يتصرف بها الإنسان تعتمد على الصورة، وأن أي تغير يصيبها يستتبع بالضرورة تغيرا في السلوك، ولذلك يرى أن طبيعة هذه الصورة وكيفية تشكيلها والتغيير الذي يطرأ عليها يعتبر من الأمور المهمة التي يجب أن يهتم بها هؤلاء الذين مهمتهم التأثير في الرأي العام أو قياس اتجاهات الجماهير.

فالصورة تسهم بشكل مباشر في القرارات التي يتخذها الناس تجاه الأحداث والأشياء، كما تؤثر في اتجاهات الناس وعلاقات بعضهم ببعض<sup>25</sup>.

### 3.7. أهمية الصورة الذهنية للمنظمات:

يشكل التمويل والتسويق أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمات في أداء رسالتها، ومدى قدرتها على البقاء والنمو، فالمنظمات المدنية ستظل عاجزة على تحقيق رسالتها وأهدافها لخدمة المجتمع عندما لا يتواجد الدعم والتمويل اللازم لأنشطتها وإذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع وتسويق منتجاتها أو خدماتها وأنشطتها وبرامجها.

وفي ظل تنافس المنظمات على جذب الجماهير المستهدفة، وكسب ثقتهم ودعمهم، حيث تمثل الجهود الاتصالية المستمرة لكسب ثقة وتأييد فئات الجماهير المختلفة، وبناء صورة ذهنية إيجابية في أذهانهم عن المنظمة تدفعهم لدعمها ماديا ومعنويا.



ولا يمكن لأي منظمة أن تتنازل عن صورتها الذهنية لدى جمهورها، والسعي لبناء سمعة طيبة لها، فإن أهملت المنظمة ذلك فسيبني الجمهور انطباعه تجاه المنظمة على ما يسمعه من مصادر أخرى<sup>26</sup>.

ويمكن رصد أهم الفوائد التي تحققها المنظمة من بناء صورتها الذهنية الإيجابية فيما يلي:

- زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمنظمة.
- جذب مصادر التمويل لدعم المنظمة، وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها.
- تساعد على استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المنظمة.
- تولد الشعور بالثقة والانتماء للمنظمة في نفوس أعضاء المنظمة والعاملين معها.
- زيادة اهتمام قادة الرأي ووسائل الإعلام بالمنظمة ودورها في خدمة المجتمع<sup>27</sup>.
- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أحوالها في المؤسسة<sup>28</sup>.

## ثانيا: المؤسسة السياحية:

### 3. 1. تعريف المؤسسة السياحية:

تختلف أنواع وطرق تنظيم المؤسسات السياحية من بلد إلى آخر حسب درجة تطور الهيكل التنظيمي، فإن القطاع السياحي يتكون من مجموعة هيئات عمومية ومتعاملين خواص بالإضافة إلى الدور الذي تحتله الحركة الجمعوية.

وتتنشط هذه المؤسسات على المستوى الوطني أو المحلي حسب نوعها والمهام الموكلة إليها من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات بهدف تنفيذ السياحة والدفع بعجلة القطاع وترقيته محليا ودوليا.

فالمؤسسات بصفة عامة هي وحدة إنتاجية سواء كان الإنتاج ماديا أو معنويا، أما المؤسسات السياحية فهي تقوم بتوفير خدمات سياحية عن طريق تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل حدود البلد الذي توجد به أو خارجه وفقا لبرامج معينة.

وتتفقد ما يتقن معها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات وهذه المؤسسات خدماتها مشروطة بالانتشار الجغرافي للخدمات الأمر الذي يعني أنها موضع يتيح لها وضع إستراتيجية دعائية فعالة، وهي كذلك تزود زبائنهم بمعلومات عامة عن الفنادق ، المناخ، التسويق عن البلدان التي تشملها بخدماتها وهي بذلك تضاعف مهام المكتب السياحي.

وأیضا يكون لها تنظيم إداري وكيان قانوني بغض النظر عن هدفها الأساسي سواء كان هدفها تجاريا مثل وكالات السياحة أو الأسفار أو إداريا محضا مثل شركات التسيير السياحي أو الوزارة المكلفة بالسياحة أو مديريات السياحة، التي مهما كان حجمها أو نوعها تعمل على تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى جمهورها، وكلما كانت الصورة واضحة ومتميزة

وقريبة من الحقيقة كلما ازدادت درجة الفهم والتعاون الذي تحظى به المؤسسة مما يساعد على دعم سمعتها أو مكانتها<sup>29</sup>.

ويؤثر إيجابيا على منتجاتها أو خدماتها بشكل عام ، لتحقيق ذلك تسعى المؤسسة إلى الاتصال بجمهورها وتعريفه بأهدافها وبرامجها وكافة الجهود المبذولة لتلبية احتياجاته.

مستخدمة في ذلك أساليب ووسائل الاتصال الملائمة والمتاحة وبالتالي هدفها هو تحقيق أهداف قطاع السياحة وبلوغ جمهور مستهلك بكل أنحاء العالم والمواجهة الفعالة للمنافسة.

### 3.2. أنواع المؤسسات السياحية الجزائرية :

تتميز المؤسسات السياحية الجزائرية بالتنوع وتعدد مهامها، فلكل مؤسسة مهام تؤديها سواء كانت خاصة أو عامة ذات طابع تجاري أو إداري ومن بين هذه المؤسسات:

#### - الوزارة المكلفة بالسياحة:

تأسست وزارة السياحة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 63-474 المؤرخ في 20 ديسمبر 1963، حدد بموجبه المهام الموكلة إليها والمتمثلة في:

- التعريف بالمنتج السياحي الجزائري وتوجيهه وترقيته.
- تجسيد السياسة الحكومية في مجال السياحة وإنجاز المخططات التنموية السياحية<sup>30</sup>.

تم ضم قطاع الصناعة التقليدية مع قطاع السياحة في وزارة واحدة.

وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 10-254 المؤرخ في 12 ذي القعدة 1431 الموافق ل 20 أكتوبر 2010 صلاحيات وزير السياحة والصناعة التقليدية، وذلك بموجب إحدى عشر مادة

تشمل الأطر والمهام الموكلة لوزير السياحة، والإجراءات لإحداث تنمية في المجال من بينها السهر على تنفيذ المخطط التوجيهي لآفاق 2025م.

تم إنشاء موقع خاص بالوزارة مما استغرق فترة ومنية معتبرة لإنشاء المعلومات وعرضها عبر الخط.

#### - مديريات السياحة:

يعود تاريخ إنشائها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 95-260 المؤرخ 3 ربيع الثاني 1416 هجري الموافق ل 29 أوت 1995، أنشأت مديريات السياحة لتكون الممثل الأساسي للوزارة على مستوى الولايات تتكفل بما يلي:

- المبادرة بكل تدبير من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز لتنمية النشاطات السياحية المحلية.
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة البيئية، الثقافية والتاريخية.
- تشجيع ظهور عروض سياحية متنوعة وذات نوعية وكذا ترقية المنتجات السياحية المحلية وتسويقها.
- دعم وتنمية نشاط المتعاملين والهيئات والجمعيات المتدخلة في السياحة والحمامات المعدنية.
- جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية وتحليلها وتوزيعها.
- إعداد بطاقات ووثائق تتعلق بالقدرات السياحية والحموية والمحلية.
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم، العمران وتنمين مناطق ومواقع التوسع السياحي.
- السهر على تلبية حاجات المواطنين وطموحاتهم في مجال السياحة والاستجمام والتسلية.

- توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- متابعة تطابق النشاطات السياحية مع مقاييس التسيير وقواعد ممارسة النشاطات والمهن السياحية.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن<sup>31</sup>.

#### - الديوان الوطني للسياحة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، أنشأ بموجب أحكام المرسوم رقم 22-214 المؤرخ في 20 ربيع الأول 1409 هجري الموافق ل 31 أكتوبر 1988، بفعل التطورات الحاصلة محليا ودوليا.

ويعد أداة الوزارة المكلفة بالسياحة لتصور وتحقيق ترقية سياحية فعلية، ودراسة السوق والعلاقات العامة، بما يعني تكليفه بوظيفة تسويقية من خلال ما يلي:

- ترقية المنتج السياحي.
- متابعة ومراقبة وكالات السياحة والسفر.
- توجيه المتعاملين السياحيين.
- تحديد محاور تنمية القطاع السياحي.
- انجاز الدراسات العامة لمناطق التوسع السياحي.
- متابعة الاستثمارات السياحية<sup>32</sup>.

### - الوكالة الوطنية للسياحة:

هي مؤسسة عمومية أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62-27 المؤرخ في 25 أوت 1962، فهي تلعب دور استراتيجي في التنمية الديناميكية للسياحة الوطنية والدولية وتتمثل مهامها فيما يلي:

- التنسيق بين نقابات المبادرات السياحية في جميع أنحاء البلاد.
- المشاركة في عمليات الترويج للمنتج السياحي.
- تنشيط وترقية الإعلام السياحي.
- تنظيم المؤتمرات.
- تصميم وتنفيذ برامج التظاهرات السياحية ذات الصلة بسياسة الترفيه.

### - النادي السياحي:

تأسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 63-473 في 20 ديسمبر 1993م، وهو يعمل على تطوير السياحة والأسفار وقد أوكلت للنادي السياحي المهام التالية :

- تنظيم الرحلات الدينية، الحج والعمرة.
- تنظيم رحلات سياحية مع المنظمات الوطنية والدولية.
- يعمل على تنشيط السياحة والاستثمار.

### - وكالات السياحة والأسفار:

يحدد القانون رقم 99-06 المؤرخ في 18 ذي الحجة 1419 هجري الموافق ل 4 أبريل 1999، يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار، وتعتبر في مفهوم المادة

الثالثة منه هي: كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع التذاكر مباشرة أو غير مباشرة لرحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها. ويحدد المرسوم التنفيذي 10-186 المؤرخ في 2 شعبان 1431 هجري الموافق ل 14 جويلية 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المؤرخ في الفاتح من مارس 2000م شروط وكيفية إنشاء وكالات السياحة والأسفار، من بينها شرط نشر المنشورات وكتيبات ودعائم أخرى مكتوبة ورقمية بصف دورية لبيع مختلف المنتجات والدورات السياحية، وكذا شرط استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لترقية وتسويق المنتج السياحي<sup>33</sup>.

### 3.3. الصورة الذهنية للمؤسسة السياحية:

تعتبر الصورة الذهنية للمؤسسة هي سمعة المؤسسة في المجتمع وهي روح المؤسسة وهويتها ويبنى عليها مكانتها الاجتماعية والاقتصادية، وليست عملا ترفيهيا ولا حتى مهما وحسب ولكنه إدارة الأفكار التي يراد لها أن تقوم مقام الحقائق وتعكس سمعة المؤسسة وقد تكاثفت الدراسات في الثلاثين سنة الأخيرة حول هذا الموضوع، لارتباطه المباشر بالعلوم الاجتماعية والتسويق، إذ توصل العلم إلى أن الإنسان العادي يبني أفكاره وتصورات مع سمعة المنتج وليس مع المنتج ذاته ويتحدد سلوكه الاقتصادي والاجتماعي من خلال الصورة الذهنية وليس ما هو في الواقع بالضرورة، وأنه لا يوجد علاقة طردية واقعية بين جودة المنتج والسمعة الحسنة، وهذه الخطوة خطيرة وعميقة في فهم الطبيعة البشرية، وطريقة عمل العقل البشري التي نتجت عن اكتشاف وجود طبقة تفكير غير واعية (اللاشعور) تتحكم في سلوكنا،

نتيجة لهذا الكشف العلمي تحول التفكير العالمي في السياسة والاقتصاد والتسويق والاجتماع والإعلام إلى الاهتمام بالصورة الذهنية<sup>34</sup>.

أما الصورة الذهنية بالنسبة للمؤسسة السياحية فتعتبر متغيرا أساسيا لتفسير توجهات العمال بالمؤسسة وعامل مهم في توجيههم نحو المنطقة السياحية وذلك من خلال دورها في تكوين الرأي لدى الجمهور ومساعدته على اتخاذ القرار المناسب، ولهذا يعتبر خلق الصورة الذهنية الحسنة للمؤسسة السياحية من بين أهدافها المسطرة لما لها من إيجابيات تساعد في جذب جمهورها الداخلي على مستوى تلك المؤسسة.



## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد أن المؤسسة السياحية تولى اهتمام كبير لصورتها والانطباع الذي تحمله الجماهير عنها وخاصة الجماهير الداخلية منها، لأنهم يعتبرون بمثابة سفراء المؤسسة في الخارج (الجماهير الخارجية) ولهذا ينبغي على المؤسسة معرفة الانطباع أو الصورة التي يحملها الجمهور عنها ومن ثمة العمل على تحسينها وخلق الانطباع الجيد عنها لتصل في الأخير إلى الصورة التي ترغب في أن تكون عليها.

## تهميش الفصل:

- 1\_ محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 167.
- 2\_ محمد مرضى الشمري، المدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام، ط 1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص ص 42 - 43.
- 3\_ علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 1983، ص 12.
- 4\_ محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، د . ط، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 102.
- 5- سارة عبد العزيز كمال، صورة الصحفي في السينما، ط 1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 74.
- 7\_ ناهض فاضل زيدان الجواري، مرجع سبق ذكره، ص 17.
- 8\_ مرتضى البشير الأمين، الاتصال في العلاقات العامة، ط 1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 43.
- 9\_ نفس المرجع ص 44.
- 10\_ فضيل دليو ، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- 11\_ ناهض فاضل زيدان الجواري ، مرجع سبق ذكره، ص ص 222 - 223.
- 12\_ نيشتمان عثمان محي الدين وفريدون محمد محمود، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين الصورة الذهنية لمنظمات الخدمة الربحية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3، العراق، 2017، ص 323.
- 13\_ علي عوجة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.
- 14\_ مرتضى البشير الأمين ، مرجع سبق ذكره، ص 99.
- 15\_ نيشتمان عثمان محي الدين وفريدون محمد محمود ، مرجع سبق ذكره، ص ص 324 - 325.
- 16\_ علي عوجة ، مرجع سبق ذكره، ص 98...100.
- 17\_ علي عوجة ، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- 19\_ حسن محمد الزين: فاعلية العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات في السودان، دراسة تطبيقية على شركة زين للهاتف السيار في الفترة من يناير 2011- ديسمبر 2012م، رسالة ماجستير في علوم الاتصال، تخصص علاقات عامة وإعلان، جامعة السودان، 2015، ص68.
- 20\_ حسن محمد الزين ، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.
- 21\_ حسن محمد الزين ، مرجع سبق ذكره، ص ص 71.
- 22\_ مرجع نفسه ص ص 72-73.
- 23\_ حسن محمد الزين، مرجع سبق ذكره، ص74.
- 24\_ ناهض فاضل زيدان الجواري ، مرجع سبق ذكره، ص 224.
- 25\_ علي محمد خطيب: أثر الخداع التسويقي في بناء الصورة الذهنية للمستهلكين في سوق الخدمات الأردني، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 32.
- 26\_ سارة عبد العزيز كمال ، مرجع سبق ذكره، ص77.
- 27\_ سارة عبد العزيز كمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78.
- 28\_ محمد مرضى الشمري ، مرجع سبق ذكره، ص44.
- 29\_ مرجع نفسه ص45.
- 30\_ علي عجوة ، مرجع سبق ذكره، ص80.
- 31\_ أمال بدرين: ، مرجع سبق ذكره، ص 59.
- 32\_ عبد القادر هدير: واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها، مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص نقود،مالية، وبنوك، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص42.
- 33\_ أمال بدرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.
- 34\_ أمال بدرين، مرجع سبق ذكره، ص62.
- 35\_ أمال بدرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.
- 36\_ محمد فريد الصحن: العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق، د . ط، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص240.

# الإطار التطبيقي

## خطة الفصل :

### تمهيد

1. بطاقة فنية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيزي وزو.
1. 1. لمحة تاريخية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيزي وزو.
1. 2. الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.
1. 3. مهام كل مصلحة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.
2. الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.
2. 1. واقع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في المديرية.
2. 2. وسائل الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.
3. تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
3. 1. الإطار الميداني للدراسة
3. 2. عرض وتحليل النتائج.
3. 3. مناقشة النتائج العامة للدراسة.

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى مفهوم الاتصال المؤسسي ومختلف أشكاله ووسائله في الفصل الأول، وإلى الإستراتيجية الاتصالية وأنواعها وأهم مراحل إعدادها في الفصل الثاني، أما في الفصل الثالث فتحدثنا عن صورة المؤسسة السياحية .

وسنتطرق في هذا الفصل "الجانب التطبيقي" إلى التعرف على مجتمع البحث ،من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول الدور الذي تلعبه الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين صورتها لدى جمهورها.

## 1. بطاقة فنية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو

### 1.1. لمحة تاريخية عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية

#### تيزي وزو:

في عام 1992م كان المكتب الوطني للسياحة هو المسؤول عن جميع الأنشطة السياحية على المستوى الوطني .

ونتيجة لذلك ،تم إنشاء أقسام السياحة والصناعة التقليدية التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 260/95 سبتمبر 1995 ،المعدل والمكمل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000/376 المؤرخ 22 نوفمبر 2000 ،وانشاء الخدمات الخارجية لوزارة السياحة والصناعات التقليدية ووضع قواعد تنظيمية يرأسها مدير يعين بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح وزارة السياحة والصناعة التقليدية .

ومع إنشاء إدارة جديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية،والخدمة التقليدية،وتعلق سابقا لإدارة السياحة،وقد تم نقلها إلى الهيكل الجديد.

بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 257/10 المؤرخ 20 أكتوبر 2010،أعاد قسم الصناعة التقليدية دمج اتجاه السياحة الذي يتضمن ثلاث خدمات وهي :

1. خدمة السياحة

2. خدمة الصناعة التقليدية

3. خدمة الإدارة والوسائل

تقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية حاليا تحت وصاية وزارة التخطيط الإقليمي والسياحة والصناعة التقليدية وفقا للقرار التنفيذي رقم 05/16 المؤرخ 10 جانفي 2016 الذي يحدد صلاحيات وزارة التخطيط والتنمية<sup>1</sup>.

التسمية: مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو

العنوان: نهج العقيد ملاح، دار الصناعة التقليدية تيزي وزو

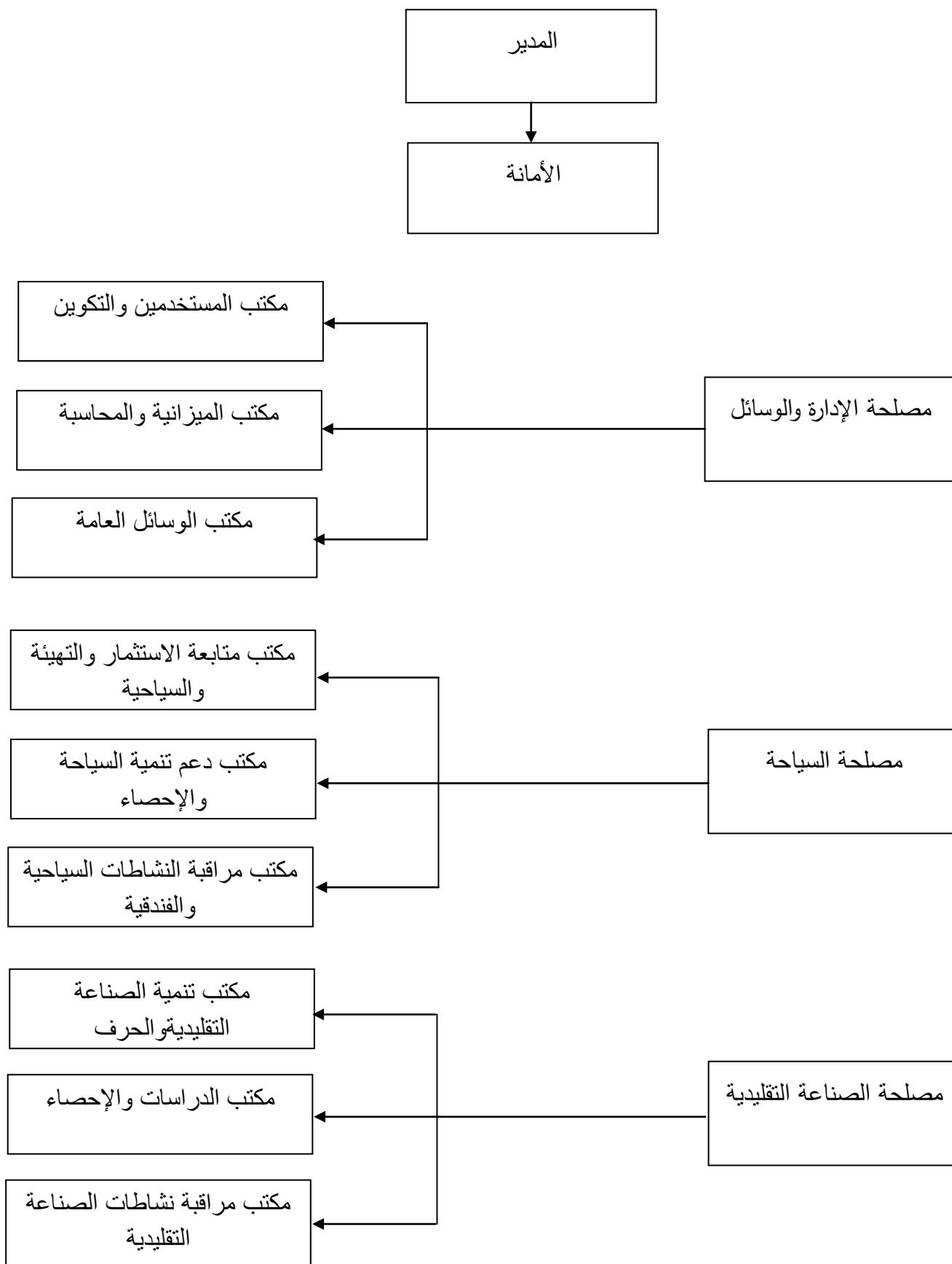
الهاتف: 026.22.41.35

الموقع الإلكتروني: [Www.DTA.tiziouzou.com](http://Www.DTA.tiziouzou.com)

عدد العمال: 38 عامل<sup>2</sup>



## 1.2. الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو



### 1.3. مهام كل مصلحة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو:

- 1- المدير: مهمته متابعة التزامات المديرية.
- 2- الأمانة: استقبال الزبائن وكذلك تسهيل الاتصال بين المدير والموظفين.
- 3- مهام مصلحة الإدارة والوسائل: مهمته ما يلي :
  - المساهمة في إعداد سياسة تطوير وسائل القطاع.
  - إدارة تسيير الوسائل الموضوعة تحت تصرف الإدارة.
  - وضع أجهزة المراقبة الداخلية لإبرام الصفقات العمومية، وكذلك السهر على مطابقة إجراءات إبرامها.
  - تقييم الاحتياجات في مجال التسيير والتجهيز للإدارة المركزية والمصالح غير المركزية والمؤسسات تحت الوصاية، وتنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز الممنوح للقطاع.

وتتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب لكل مكتب مهمته ما يلي:

#### أ - مكتب المستخدمين والتكوين: تقوم بما يلي:

- إعداد وتنفيذ ومتابعة مخطط تسيير الموارد البشرية للوزارة ومصالحها الخارجية والمؤسسات تحت الوصاية.
- تقييم الاحتياجات في الوسائل البشرية للإدارة المركزية والمصالح الخارجية.
- ضمان تنظيم الامتحانات المهنية وسبرها.
- مراقبة المطابقة القانونية لأعمال الخدمات الاجتماعية للإدارة المركزية
- تنفيذ تسيير المسار المهني للمستخدمين ومتابعته.
- ضمان وضع أجهزة استشارية في مجال تسيير المستخدمين وتنفيذ القرارات المتخذة.

**ب - مكتب الميزانية والمحاسبة :تكلف بما يلي :**

- تنفيذ الميزانيات وإعداد حاصل التنفيذ والحسابات الإدارية المتعلقة بها.
- إعداد وإبرام عقود الدراسة وعقود انجاز الأشغال وعمليات التجهيز.
- إعداد دفاتر شروط العمليات المتعلقة بالمنشآت الأساسية والتجهيز والدراسات.
- ضمان مسك دفاتر المحاسبة التنظيمية.
- إعداد ميزانيتي التسيير والتجهيز.
- ضمان أمانة اللجنة الوزارية لصفقات العمومية.

**ج - مكتب الوسائل العامة : تكلف بما يلي :**

- تحديد احتياجات الإدارة المركزية فيما يخص العتاد والأثاث و ضمان اقتنائها.
- ضمان تسيير وصاية الأملاك المنقولة والعقارية وكذا حظيرة سيارات الإدارة.
- ضمان التنظيم المادي للتظاهرات والزيارات والتنقلات.
- متابعة وجرد أملاك وتجهيزات الإدارة .
- تقييم إنجاز عمليات التجهيزات المركزية ومتابعته.

**4-مهام مصلحة السياحة :**

- وضع خطة العمل السنوية للأنشطة السياحية.
- ضمان التنمية المستدامة للسياحة من خلال تطوير جميع الإمكانيات النحلية.
- تشجيع ظهور العروض السياحية المتنوعة والجودة.
- تنفيذ برامج وتدابير لتعزيز وتطوير السياحة وتقييمها.
- المساهمة مع القطاعات المعنية في تعزيز الشراكة الوطنية والأجنبية خاصة في مجال الاستثمار وتدريب الموارد البشرية.
- دمج الأنشطة السياحية في التخطيط المكاني وأدوات تخطيط المدن وتطوير مواقع التنمية السياحية.

- التأكد من احتياجات وتطلعات السياح من حيث الاسترخاء والترفيه.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية خاصة تلك المتعلقة بالنظافة والحماية الصحية والأمن المتعلق بالسياحة.
- المساهمة في تطوير خطة التنمية السياحية السنوية ومتعددة السنوات في الولاية.
- وضع تقارير النشاط الفصلية والسنوية للنشاط السياحي.

**أ - مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية:يقوم بما يلي:**

- توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- المشاركة في اللجان المختلفة الخاصة بالتهيئة العمرانية وكذا عقود التعمير.
- إعداد بنك معلومات للمناطق السياحية قصد التهيئة وكذلك يعدد بطاقات تقنية للمشاريع السياحية.
- مرافقة المستثمرين.
- إعداد بطاقات تقنية للمشاريع السياحية.

**ب - مكتب دعم التنمية والإحصاء السياحية:مهمته ما يلي:**

- تشجيع ظهور عروض سياحية متنوعة وذات نوعية وكذا ترقية المنتوجات السياحية المحلية وتسويقها.
- دعم وتنمية نشاط المتعاملين والهيئات والجمعيات في السياحة والحمامات المعدنية.
- السهر على تلبية حاجات المواطنين وطموحاتهم في مجال السياحة والاستجمام والتسلية.
- جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية وتحليلها وتوزيعها وإعداد بطاقات ووثائق تتعلق بالقدرات السياحية المحلية.
- المبادرة بكل تدبير من شأنه إنشاء محيط ملازم ومحفز لتنمية النشاطات السياحية.

### ج - مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية:

- يقوم بمراقبة الأشغال السياحية والفندقية.
- يراقب وضعية الأماكن السياحية.
- السير الحسن للأشغال السياحية والفندقية.
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك النشاطات السياحية واحترامها.

### 5- مهام مصلحة الصناعة التقليدية:

- وضع خطة العمل السنوية ومتعددة السنوات لتطوير الأنشطة التقليدية.
- الشروع في أي إجراء يحتمل أن يخلق مناخا ملائما للتنمية المستدامة للنشاط التقليدي.
- المساهمة في الحماية وصون التراث التقليدي وإعادة تأهيله.
- ضمان تطبيق واحترام القوانين والقواعد ومعايير الجودة في إنتاج وممارسة الأنشطة التقليدية، والمشاركة في متابعة وتنفيذ عمليات الدعم في إطار الصندوق الوطني لترويج الأنشطة التقليدية.
- المشاركة في الجهود المبذولة لدمج الأنشطة التقليدية في المجال الاقتصادي المحلي.
- دعم وتحريك أعمال المنظمات والمجموعات المهنية والجمعيات والمساحات المشاركة في مجال الصناعة التقليدية.
- البدء في الدراسات ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية والفنية المتعلقة بتقييم الأنشطة التقليدية.
- جمع ونشر معلومات، بيانات وإحصائيات عن الصناعة وتحريك الأحداث الاقتصادية لترويج الصناعة التقليدية.
- إنشاء مرجعيات فصلية وسنوية للنشاط التقليدي.

#### أ - مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف:

- إعداد مخطط عمل سنوي متعدد السنوي يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.
- المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.
- المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.
- المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.
- المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.

#### ب مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية:

- السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج وممارسة أنشطة الصناعة التقليدية.
- تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.
- تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنظيمها.
- المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقسيم الأنشطة الحرفية.

#### ج - مكتب الدراسات والإحصاء:

- جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.
- ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المجلة بعنوان الصناعة التقليدية.

- إعداد الحاصل الثلاثي والسنوي لنشاط الصناعة التقليدية<sup>3</sup>.

## 2. الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية

تيزي وزو:

### 2.1. واقع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بالمديرية:

من خلال ملاحظتنا لعملية الإستراتيجية الاتصالية الداخلية لمديرية في تحسين صورة المؤسسة السياحية في الجزائر، والمقابلات التي أجريناها، استخلصنا أن دور الإستراتيجية الاتصالية الداخلية مازال لم يرق بعد إلى المستوى المطلوب.

فعدم وجود خلية اتصال التي من شأنها تسهيل وتقريب الجمهور من المديرية يبقى من النقائص التي أصبح من الضروري توفيرها وكذلك نقص الإطارات الكفوءة وعدم إدراكهم بأهمية الاتصال عامة في سيرورة عمل المديرية أثر سلبا على هذه الأخيرة.

إضافة إلى هذا فعدم وجود شخص مكلف بتكوين العاملين ولرسكلتهم في هذا المجال.

### 2.2. وسائل الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية

تيزي وزو:

تعتمد مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيزي وزو في عملية تحسين صورتها أمام جمهورها الداخلي على الوسائل الاتصالية التالية:

## أ - الوسائل المكتوبة:

1. الألبومات: هي مجموعة من الصور لمناطق سياحية ومعالم تاريخية للولاية
2. الملصقات: تحتوي على المعالم التاريخية والأثرية للمنطقة مع شرح موجز لها.
3. الخرائط السياحية: هي عبارة عن دليل سياحي تستعمله المديرية للتعريف بالولاية، والمعالم الموزعة فيها (الفنادق، الوكالات، الطرق، الآثار...الخ)
4. الكتيبات: من خلالها يقوم المطلع عليه بجولة في الولاية وأيضاً يحتوي على أهم المعالم الأثرية في الولاية والعادات والتقاليد والمنجزات بالصورة والكلمة.
5. اللوحات الإشهارية
6. التقارير

## ب - الوسائل السمعية البصرية:

1. الهاتف: وذلك لتسهيل التسيير بين رؤساء المصالح والمدير وكذلك الموظفين، وللربط بين الجمهور الداخلي والخارجي
2. الفاكس: للمديرية فاكس لتبادل مختلف الوثائق الرسمية وغير الرسمية أي لتسهيل التعاملات
3. البريد الإلكتروني: للمديرية بريد إلكتروني للتعامل مع الجمهور
4. DVD : يتضمن كافة المناطق السياحية والتظاهرات التي تقوم بها.
5. الإذاعة: وذلك لشرح البرامج والنشاطات الثقافية للمديرية.
6. التلفزيون: تقديم الولاية للجمهور الخارجي من خلال حصة على قناة
7. الانترنت: للمديرية موقع خاص بها ،ولها صفحة في موقع التواصل الاجتماعي "الفيس بوك Facebook "



ج - وسائل أخرى:

1. المهرجانات والملتقيات: هي عبارة عن نشاطات موسمية تقوم بها المديرية لإحياء

المناسبات ك

2. الجولات السياحية: وذلك للتعريف بالمناطق السياحية للولاية.

### 3. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

#### 3.1. الإطار الميداني للدراسة:

يتناول هذا المبحث من الإطار التطبيقي تحليل البيانات، حيث قمنا بتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وذلك استنادا إلى الاستثمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، والذي يشمل جميع الأفراد العاملين بالمديرية من موظفين، رؤساء الأقسام والإداريين، وقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات عينة الدراسة 35 من أصل 38 مفردة.

تم توزيع الاستثمار في الفترة الممتدة من (22 أبريل إلى غاية 14 جوان 2019) والتي تمت عن طريق توزيعها إلى كافة أفراد البحث، ولكن لم يتم استعادتها جميعا.

كما قمنا بقبالة مع رئيس (ة) مصلحة السياحة :السيدة كادم حكيمة يوم 09 جويلية 2019 وذلك كأداة ثانوية لبحثنا ولتدعيم الاستبيان .

قمنا بتحليل أجوبة المبحوثين حول الاستثمار الموزعة بالاعتماد على التحليل الكمي والنوعي.

### 3. 2. تفريغ البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

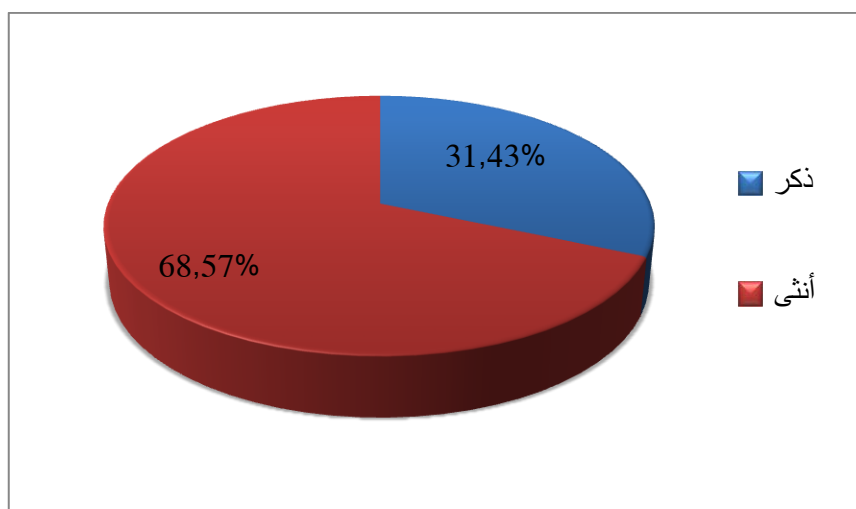
الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

ت ← التكرارات

ن ← النسب المئوية.

الجنس	ت	ن
ذكر	11	%31,43
أنثى	24	%68,57
المجموع	35	%100

شكل رقم (01): يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس



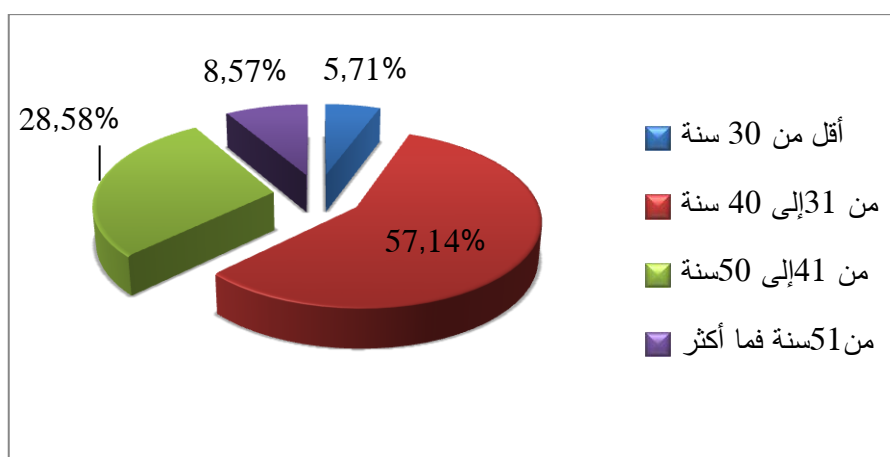
من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين لنا نسبة الإناث قدرت ب 68,57% والتي يتراوح عددهم 24، أما نسبة الذكور فقدرت ب 31,43% والتي يتراوح عددهم 11.

ونستخلص من ذلك أن نسبة الإناث يمثل الأغلبية بالمؤسسة المدروسة كونها لا تتطلب جهد عضلي كبير مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب متغير السن.

السن	ت	ن
أقل من 30 سنة	02	5,71%
من 31 إلى 40 سنة	20	57,14%
من 41 إلى 50 سنة	10	28,58%
من 51 سنة فما فوق	03	8,57%
المجموع	35	100%

شكل رقم (02): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن.



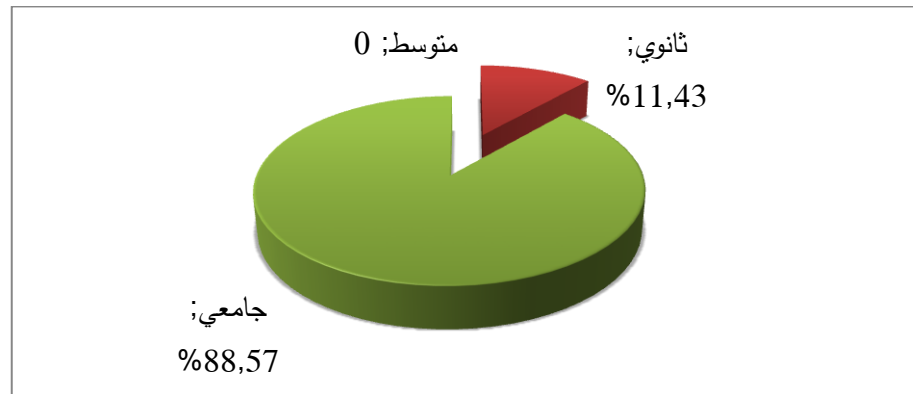
من خلال ما تقرأه لغة الأرقام يتبين لنا أنه يوجد فرق في فئات العمر بين مفردات العينة حيث تشير إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة والذي يتراوح سنهم بين 31 إلى 40 سنة حيث يبلغ عددهم 21 مفردة بنسبة 57,14%، ثم تليها الفئة العمرية بين 41 إلى 50 سنة والتي يبلغ عددهم 10 بنسبة 28,58%، ثم الفئة العمرية الأكثر من 51 سنة بنسبة 8,57%، وأخير الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 5,71%.

ونستنتج من خلال ذلك أن الفئة الشبابية من 31 إلى 40 سنة لها نشاط كبير في المؤسسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحرص على خدمات هذه الفئة الشبابية، لأن هذه الفئة تستطيع التفاهم ومعرفة احتياجات ورغبات الجمهور.

**الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.**

المستوى التعليمي	ت	ن
متوسط	00	00%
ثانوي	04	11,43%
جامعي	31	88,57%
المجموع	35	100 %

الشكل رقم (03): يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



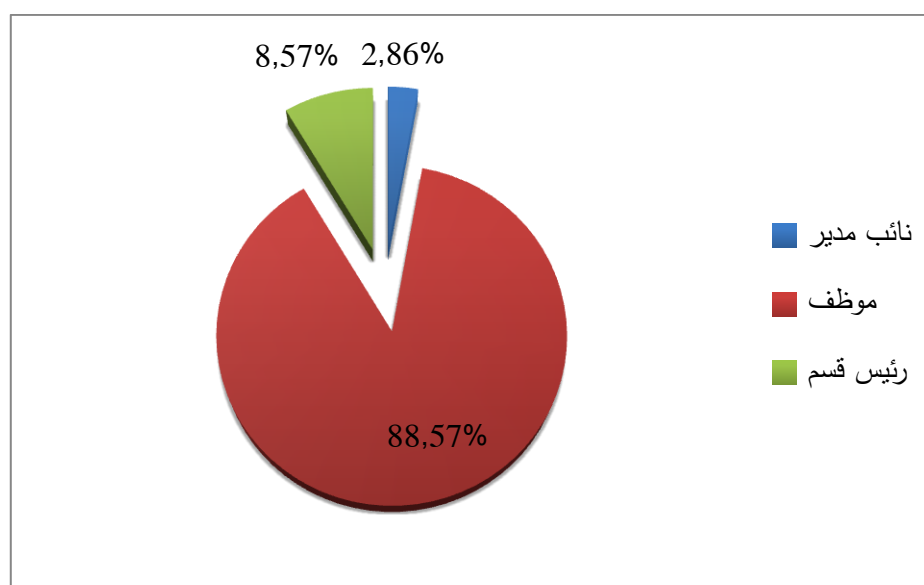
تعتمد مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو على الكفاءة والمستوى التعليمي العالي الذي يتميز به الموظفين، وهذا ما اكتشفناه من خلال المعطيات التي تدل على أن أغلب الموظفين ذو مستوى جامعي رغم درجاتهم المختلفة (ليسانس، ماستر، ماجستير) والذين يمثلون نسبة قدرت ب 88,57% والتي يقدر عددهم 31، ويليهما المستوى الثانوي بنسبة 11,43%، في حين تبقى نسبة المستوى المتوسط منعدمة.

وبالتالي تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموظفين والعمال الذين يمتلكون شهادات ومستويات عالية وبالأخص خريجي الجامعات بغية تمثيل وإعطاء سمعة جيدة تليق بالمؤسسة.

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب متغير الحالة المهنية.

الحالة المهنية	ت	ن
نائب مدير	01	2,86%
رئيس قسم	03	8,57%
موظف	31	88,57%
المجموع	35	100%

الشكل رقم (04): يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة المهنية



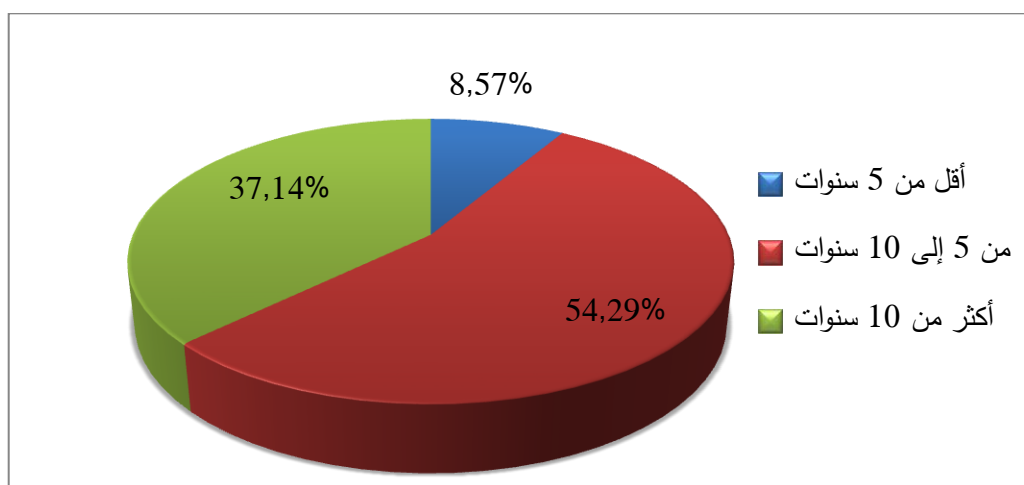
يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه والدوائر النسبية اللذان يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة، حيث تم توزيع أفراد العينة على مجموعة المهن كما يلي:

أكبر عدد كان من نصيب الموظفين اللذين قدرت نسبتهم ب 88,57%، ثم رؤساء المصالح بنسبة 8,57%، ولدينا إداري واحد بنسبة 2,86%.

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	ت	ن
أقل من 5 سنوات	03	8,57%
من 5 إلى 10 سنوات	19	54,29%
أكثر من 10 سنوات	13	37,14%
المجموع	35	100%

الشكل رقم (05): يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية.



يتضح من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أن عدد سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر بنسبة 54,29% ما يعادل 19 مفردة، ثم النسبة الموالية 37,14% لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة، أما أقل من خمس سنوات خبرة فكانت بنسبة 8,57%، هذا لأن عدد سنوات الخبرة له دور هام في تمكين الموظفين من معرفة ما يجري داخل المؤسسة، حيث تمكنهم الخبرة من الإدراك السليم لرغبات الجمهور.



المحور الثاني: واقع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والسياسة والصناعة التقليدية لولاية "تيزي وزو"

الجدول رقم (06): وجود جهة مكلفة بالاتصال داخل بالمؤسسة.

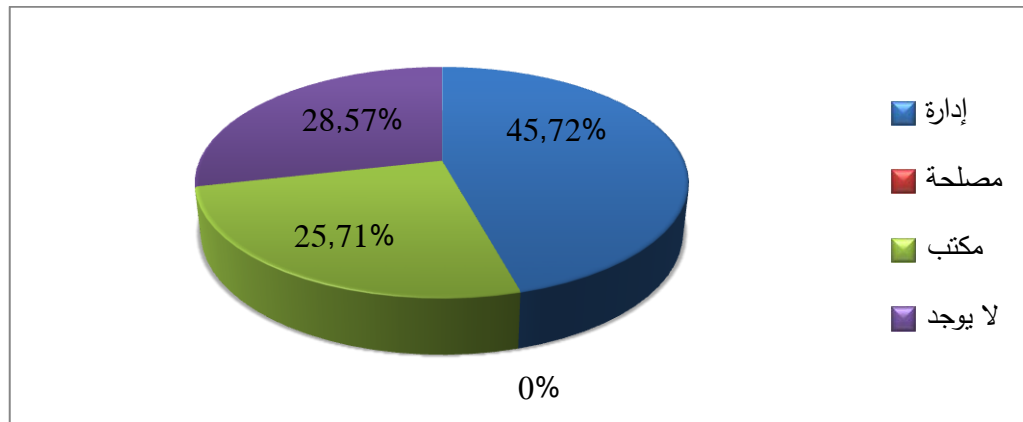
ن	ت	وجود جهة مكلفة بالاتصال داخل بالمؤسسة
71,42%	25	نعم
28,58%	10	لا
100%	35	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بتوفر جهة مكلفة بالإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة بنسبة 71,42% وهي نسبة عالية مقارنة بالنسبة المتبقية المقدرة ب 28,58% لكل من ينفي وجود جهة مكلفة بالإستراتيجية الاتصالية، كون المؤسسة ليس لها مكتب خاص بالاتصال.

الجدول رقم (07): الجهة المكلفة بالإستراتيجية الاتصالية.

ن	ت	نوع الجهة المكلفة بالإستراتيجية الاتصالية
45,72%	16	إدارة
00%	00	مصلحة
25,71%	09	مكتب
28,57%	10	لا يوجد
100%	35	المجموع

الشكل رقم (06): يمثل الجهة المكلفة بالإستراتيجية الاتصالية.



يوضح الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة ب 45,72% من المبحوثين أكدوا أن الجهة المكلفة بالإستراتيجية الاتصالية هي الإدارة (المدير يتكلف بها) وتليها النسبة المقدرة ب 28,57% يراها الموظفين أن مادام لا يوجد هناك جهة مكلفة بالإستراتيجية الاتصالية فحتما لا يوجد هناك جهة مكلفة بها، في حين أجابوا البعض أن مكتب الإعلام هي التي تتولى مهمة الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وقدرت النسبة ب 25,71%، بينما مصلحة نسبة منعدمة 00%.

وحسب المقابلة التي قمنا بها صرحت السيدة كادم حكيمة أن هناك جهة مكلفة بالاتصال و أن للمؤسسة خطة تتبع لتسيير أمورها والمدير من يتولاها، أي تأتي من الرئيس الذي يصدر الأوامر والخطط و المرؤوسين ينفذونها وهكذا يكون الاتصال النازل<sup>4</sup>.

#### الجدول رقم (08): وضوح رسالة المؤسسة.

رسالة وأهداف المؤسسة	ت	ن
واضحة	27	77,14%
غامضة	08	22,86%
المجموع	35	100%

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية فئات البحث يرون بأن أهداف ورسالة المؤسسة واضحة بنسبة 77,14%، أم البقية فيرون بأنها غامضة وذلك بنسبة 22,86%.

وبالنظر إلى النسب السابقة يمكن القول أن هناك وضوح في الأهداف إلا أن هناك بعض الغموض فيها، وهذا يؤشر على أن للمؤسسة أهدافا واضحة تعمل على تحقيقها.

الجدول رقم (09): رسالة وأهداف المؤسسة حسب متغير الحالة المهنية.

الحالة المهنية								الحالة المهنية وضوح رسالة المؤسسة
المجموع		موظف		رئيس قسم		نائب مدير		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%77,14	27	68,57	24	5,71	02	2,86	01	
%22,86	08	20	07	2,86	01	00	00	واضحة
%100	35	88,57	31	8,57	03	2,86	01	غامضة
المجموع								

حسب متغير الحالة المهنية، فأغلبية الموظفين يرون أنها أهداف ورسالة المؤسسة واضحة بنسبة 68,57%، ونسبة 20% يرون أنها غامضة.

أما رؤساء الأقسام فنسبة 5,71% أكدوا أ، رسالة وأهداف المؤسسة واضحة، أما نسبة 2,86% يرون أنها غامضة.

أما نائب المدير يؤكد بأنها واضحة بنسبة 2,86%.

وبالنظر إلى النسب السابقة يمكن القول أن هناك وضوح في الأهداف على مستوى الموظفين ورؤساء الأقسام ونائب المدير، ومع ذلك يوجد بعض الغموض على مستوى الموظفين ورئيس القسم، وهذا يرجع ربما إلى ضعف التنسيق الداخلي.

الجدول رقم (10): أهداف الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بالمؤسسة حسب المبحوثين.

الأهداف	ت	ن
التعريف بالمؤسسة	07	20%
كسب الثقة لدى الجمهور	12	34,29%
تكوين صورة حسنة للمؤسسة وخلق سمعة جيدة	14	40%
الرفع من مستوى الخدمات	02	5,71%
المجموع	35	100%

حسب الجدول أعلاه يمكن القول أن الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها حسب آراء المبحوثين هي تكوين صورة حسنة للمؤسسة وخلق سمعة جيدة ، وهذا بنسبة 40%، ثم يليها كسب الثقة من الجمهور بنسبة 34,29%، ثم التعريف بالمؤسسة بنسبة 20%، وأخيرا الرفع من مستوى الخدمات بنسبة 5,71%.

وهذا يدل على أن المؤسسة تلي أهمية كبيرة في ولاء الجمهور الداخلي من خلال تكوين صورة حسنة للمؤسسة وخلق سمعة جيدة لها مع كسب الثقة من طرفه.

الجدول رقم (11): أهداف ورسالة المؤسسة حسب متغير الحالة المهنية.

الحالة المهنية								الحالة المهنية أهداف المؤسسة
المجموع		موظف		رئيس قسم		نائب مدير		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
20%	07	20	07	00	00	00	00	التعريف بالمؤسسة
5,72%	02	2,86	01	2,86	01	00	00	الرفع من مستوى الخدمات
%34,29	12	34,29	12	00	00	00	00	كسب الثقة من الجمهور
39,99%	14	31,42	11	5,71	02	2,86	01	تكوين صورة حسنة للمؤسسة وخلق سمعة جيدة
%100	35	88,57	31	8,57	03	2,86	01	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن حسب متغير الحالة المهنية يؤكد نائب المدير أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة هو تكوين صورة حسنة للمؤسسة وخلق سمعة جيدة حيث قدرت النسبة ب 2,86%، أما رؤساء الأقسام فيؤكدون أيضا بأن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة كذلك هو تكوين صورة حسنة للمؤسسة وخلق سمعة جيدة لها وجاء ذلك بنسبة 5,71%، وتليها نسبة 2,86% الرفع من مستوى الخدمات.

في حين يرون الموظفون أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المؤسسة هو كسب الثقة من طرف الجمهور الداخلي وجاء ذلك بنسبة 34,29%، وتليها تكوين صورة حسنة وخلق سمعة جيدة لها بنسبة 31,42%، ثم التعريف بالمؤسسة بنسبة 20%، وأخيرا الرفع من مستوى الخدمات 2,86%.

والملاحظ من ذلك أن المؤسسة تسعى إل تكوين صورة إيجابية لها وكسب الثقة من طرف جمهورها الداخلي.

الجدول رقم (12): أهداف و رسالة المؤسسة حسب متغير الخبرة.

الأقدمية في العمل								الأقدمية في العمل أهداف المؤسسة
المجموع		أكثر من 10سنوات		من 5 إلى 10سنوات		أقل من 5سنوات		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
19,99%	07	5,71	02	14,28	05	00	00	
%5,72	02	2,86	01	2,86	01	00	00	التعريف بالمؤسسة الرفع من مستوى الخدمات
%34,3	12	8,58	03	22,86	08	2,86	01	كسب الثقة من طرف الجمهور
%40	14	20	07	14,28	05	5,71	02	تكوين صورة حسنة للمؤسسة وخلق سمعة جيدة
%100	35	37,15	13	54,28	19	8,57	03	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أنه حسب متغير الأقدمية في العمل أن هناك نسب متباينة و نوضحها

فيما يلي:



الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات يرون أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المؤسسة هو تكوين صورة حسنة للمؤسسة وخلق سمعة جيدة لها وجاء ذلك بنسبة 5,71% ثم يليها هدف كسب الثقة من طرف الجمهور بنسبة 2,86%.

الذين خبرتهم بين 5 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة هو كسب الثقة من طرف الجمهور وذلك بنسبة قدرت ب 22,86% ثم يليها كل من التعريف بالمؤسسة و تكوين صورة حسنة لها بنفس النسبة و قدرت ب % 14,28 وأخيرا الرفع من مستوى الخدمات بنسبة 2,86%.

أما الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات فيؤكدون أن هدف المؤسسة هو تكوين صورة حسنة و خلق سمع جيدة لها وذلك بنسبة 20%، ثم يليها كسب الثقة من طرف الجمهور بنسبة 8,58%.

المحور الثالث: العوامل المساهمة في تشكيل الصورة الذهنية للمديرية السياحية والصناعة التقليدية "لولاية تيزي وزو":

جدول رقم (13): مساهمة الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين صورة المؤسسة.

ن	ت	تساهم الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين صورة المؤسسة
68,57%	24	نعم
25,72%	09	لا
5,71%	02	نسبيا
100%	35	المجموع

من خلال البيانات الموضحة أعلاه يتبين لنا أن للإستراتيجية الاتصالية عوامل تساهم بشكل كبير في تحسين صورة المؤسسة السياحية وقدرت النسبة ب 68,57%، ثم تليها النسبة المقدرة ب 25,72%، للذين أجابوا بأن الإستراتيجية الاتصالية الداخلية لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة، وأخيرا النسبة المقدرة ب 5,71% لكل من أجاب بأنها تساهم نسبيا فقط.

والملاحظ من ذلك أن العوامل المساهمة في تحسين صورة المؤسسة تعود إلى مختلف الأنشطة التحسيسية، والخدمات التثقيفية والترفيه التي تقوم بها المؤسسة.

الجدول (14): البرامج المتبعة في تحسين صورة المؤسسة حسب متغير الحالة المهنية.

الحالة المهنية								الحالة المهنية البرامج المتبعة في المؤسسة
المجموع		موظف		رئيس قسم		نائب مدير		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
11,43%	04	8,57	03	2,86	01	00	00	برامج ترفيهية
17,14%	06	14,28	05	2,86	01	00	00	برامج تثقيفية
%5,71	02	5,71	02	00	00	00	00	برامج اجتماعية
%40	14	37,14	13	2,86	01	00	00	ندوات تحسيسية
25,72%	09	22,86	08	00	00	2,86	01	تنشيط مواقع التواصل الاجتماعي
%100	35	88,56	31	8,58	03	2,86	01	المجموع

حسب الإحصائيات الموضحة أعلاه، وحسب متغير المهنة يؤكد المدير أن من بين البرامج التي تسعى إليها المؤسسة من أجل تحسين صورتها أمام جمهورها هي تنشيط مواقع التواصل الاجتماعي وذلك بنسبة 2,86%.

أما رؤساء الأقسام فيرون أن كل من البرامج الترفيهية والتثقيفية والتحسيسية تساهم كلها في تحسين صورة المؤسسة وجاء كل منهم بنسبة 2,86%.

أما الموظفون فيرون الندوات التحسيسية أنها من البرامج الأكثر مساهمة في تحسين صورة المؤسسة وذلك بنسبة 37,14% ثم تليها تنشيط مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 22,86%.

وبدل ذلك إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة في تحسين صورتها من خلال ما تقدمه من برامج من خلال شبكة الانترنت و على الموقع الالكتروني التابع لها، وكذلك من خلال الندوات التحسيسية التي تقوم بها لكسب ود من جمهورها الداخلي.

الجدول رقم (15): البرامج المتبعة في المؤسسة من أجل تحسين صورتها حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل								الأقدمية في العمل  البرامج المتبعة في المؤسسة
المجموع		أكثر من 10سنوات		من 5 إلى 10سنوات		أقل من 5سنوات		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
11,43%	04	2,86	01	5,71	02	2,86	01	برامج ترفيهية
17,14%	06	5,71	02	11,43	04	00	00	برامج تثقيفية
2,86%	01	2,86	01	00	00	00	00	برامج اجتماعية
42,85%	15	17,14	06	25,71	09	00	00	ندوات تحسينية
25,72%	09	8,58	03	11,43	04	5,71	02	تنشيط مواقع التواصل الاجتماعي
100%	35	37,15	13	54,28	19	8,57	03	المجموع

نلاحظ حسب متغير الأقدمية أن الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات يرون أن تنشيط مواقع التواصل الاجتماعي من بين البرامج التي تساهم في تحسين صورة المؤسسة وجاء ذلك بنسبة 5,71% ثم تليها البرامج الترفيهية بنسبة 2,86%.

أما الذين خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات فيرون أن الندوات التحسيسية هي التي تحتل صدارة البرامج التي تساهم في تحسين صورة المؤسسة وجاء ذلك بنسبة 25,71% ثم تليها كل من البرامج التثقيفية وتنشيط مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 11,43%.

أما الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات يرون أن الندوات التحسيسية هي التي تساهم في تحسين صورة المؤسسة وذلك بنسبة 17,14%، ثم تليها تنشيط مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 8,58%.

#### الجدول رقم (16): تأثير صورة المؤسسة بالشائعات المثارة حولها.

ن	ت	تأثير صورة المؤسسة بالشائعات المثارة حولها
22,86%	08	نعم
77,14%	27	لا
100%	35	المجموع

تبين البيانات المبينة أعلاه أن أغلبية أفراد الدراسة أجابوا بأن صورة المؤسسة لا تتأثر بالشائعات التي تثار حولها، حيث قدرت النسبة بـ 77,14%، وتليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم بـ 22,86%.

وهذا راجع إلى اعتبار المؤسسة السياحية لا تتأثر بما يثار حولها من شائعات، فهي تعتبره كلام لا أساس له من الصحة يصدر من مصدر معلوم أو مجهول بهد خلق تشويش داخل

المؤسسة وحتى خارجها، ولاقتناع أفراد العينة ومعرفتهم بصورة ومكانة المؤسسة ومسايعها المبذولة للحفاظ على مكانتها.

**الجدول رقم (17): تنفيذ الشائعات للحفاظ على صورة المؤسسة.**

ن	ت	تفّذ الشائعات للحفاظ على صورة المؤسسة
51,43%	18	نعم
48,57%	17	لا
100%	35	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت ب 51,43% ما يعادل 18 مفردة، تليها نسبة 48,57% ما يعادل 17 مفردة.

وهذا راجع طبعاً إلى قدرة المديرية على تنفيذها للإشاعات والرد عليها، ويدل ذلك على مدى قدرتها على مواجهة وتكذيب الشائعات والحفاظ على الكيان التنظيمي للمؤسسة وصورتها لدى جماهيرها، أما الرجوع للاقتراح الثاني "لا" لتلك النسبة يمكن إرجاعه إلى رأي المبحوثين السلبي حول عدم الرد وتكذيب الشائعات.

المحور الرابع: الوسائل والتقنيات الاتصالية المستخدمة في مديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيزي وزو":

الجدول رقم (18): اللغة الأكثر استعمالا للتواصل مع الجمهور.

اللغة المستعملة	ت	ن
العربية	00	00%
الفرنسية	15	43%
اللاتين معا	20	57%
المجموع	35	100%

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن كلتا اللغتين يتم استعمالهما في المديرية حيث قدرت النسبة ب 57,14%، ثم تليها اللغة الفرنسية بنسبة 42,86%، في تبقى نسبة استعمال اللغة العربية لوحدها منعدمة.

ويرجع ذلك إلى أن اللغتين مهمتين في مجال العمل، ولسهولة التواصل مع عمالها ولتمكنها من استعمال اللغتين بطلاقة.



الجدول رقم(19): الوسيلة الاتصالية المتبعة في المؤسسة.

الوسيلة	وسائل مكتوبة			وسائل سمعية		وسائل سمعية بصرية		
	مجلة المؤسسة	الاجتماعات	التقارير	الإذاعة	الإذاعة الإلكترونية	رسائل إلكترونية	تلفزيون	انترنت
ت و ن	03	08	24	25	00	10	04	20
ن	8,57	22,86	68,57	71,43	00	28,57	11,43	57,14
المجموع	35	35	35	35	35	35	35	35
النسبة	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة إتباع المؤسسة لوسائل الاتصال المكتوبة عادت إلى التقارير بنسبة كبيرة قدرت ب %68,57 وتكراره قدر ب 25 مرة، ثم تليها الاجتماعات بنسبة قدرها %22,86 وتكرار قدره 08 مرة، و تليها مجلة المؤسسة بنسبة ضئيلة مقارنة بالوسائل الأخرى حيث قدرت ب %8,57 وتكراره قدر ب 03 مرة.

أما في الوسائل السمعية فنجد الإذاعة احتلت الصدارة مقارنة بالوسائل الأخرى حيث قدرت نسبتها ب %71,43 وقد تكرر ب 25 مرة ثم تليها الرسائل الإلكترونية بنسبة %28,57 وقد تكرر ب 10 مرة، ثم تأتي الإذاعة الإلكترونية بنسبة منعدمة %00.

أما في الوسائل السمعية البصرية فنجد أن الانترنت يتصدر الوسائل السمعية البصرية ناهيك على ذلك أنه وسيلة حديثة حيث قدرت نسبتها ب 57,14% وتكراره قدر ب 20 مرة ثم تليها شبكات التواصل الاجتماعي بنسبة 31,43% وقدر تكراره 11 مرة، ثم تأتي التلفزيون في الأخير بنسبة 11,43% وقدر تكراره ب 04 مرة.

ويرجع اعتماد المؤسسة على التقارير في المرتبة الأولى من حيث الوسائل المكتوبة التي تتبعها المؤسسة في التواصل مع الجمهور، بصفتها أكثر أنماط التواصل استخداما وتبليغا في أسرع وقت إلى الجمهور الداخلي ، والأكثر مساهمة في نقل المعلومات وإعطاء توضيحات أكثر حول نشاطات المؤسسة وإعلامهم بها.

أما بخصوص الوسائل السمعية نجد الإذاعة ذو نسبة عالية ويرجع ذلك إلى كون المؤسسة تسعى جاهدة للاتصال مع الجمهور المحلي أو الوطني وذلك من خلال الإذاعة، حيث يتجاوب معها الجمهور.

أما في الوسائل السمعية البصرية فنجد الانترنت يحتل الصدارة و يرجع ذلك إلى أنها تعتبر كحلقة وصل بين المؤسسة وجمهورها خاصة الجمهور الداخلي لها، ومن خلالها يسعى الجمهور على الإطلاع بكل المستجدات حول المديرية، خاصة عبر الموقع الالكتروني التابع للمديرية.

الجدول رقم (20): نوعية المعلومات التي تحتويها الوسائل الاتصالية.

ن	ت	نوعية المعلومات التي تحتويها وسائل الاتصال
34,29%	12	جيدة
51,43%	18	حسنة
14,28%	05	سيئة
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تقييم المبحوثين لوسائل الاتصال جاء بنسبة 51,43% كأعلى نسبة للإجابة بحسنة وتكراره قدر ب 18، وتليها النسبة المقدرة ب 34,29% بالإجابة بجيدة، فيما عادت النسبة المتبقية والمقدرة ب 14,28% من إجابات المبحوثين بسيئة.

وهذا راجع إلى أن الفئة المبحوثة ترى أن مديرية السياحة تولى أهمية كبيرة لوسائل الاتصال التي من شأنها أن تسهل على الموظفين عملهم، وكذلك أصبحت من متطلبات كل مؤسسة تسعى إلى الرقي والمحافظة على تحقيق التطور والوصول إلى رضا الجماهير عنها وعن خدماتها وخلق الصورة الذهنية الطيبة في أذهانهم، أما سبب نسبة الاقتراح الثالث بسيئة راجع إلى أن الفئة المبحوثة ترى أن المديرية تهمل الكثير من الوسائل التي من شأنها تفعيل الاتصال وترقيته من أجل كسب ولاء الجمهور الداخلي.

الجدول رقم (21): نوع الوسيلة المفضلة في المؤسسة حسب الأولوية

المرتبة الوسيلة	المرتبة الأولى		المرتبة الثانية		المرتبة الثالثة		المرتبة الرابعة		المرتبة الخامسة		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
لوحات إعلانية	04	11,43	03	8,57	04	11,43	11	31,43	13	37,14	35	%100
مجلة المؤسسة	06	17,14	04	11,43	13	37,14	11	31,43	01	2,86	35	100%
اجتماعات	00	00	03	8,57	01	2,86	10	28,57	21	60	35	100%
الهاتف	23	65,72	09	25,71	02	5,71	01	2,86	00	00	35	100%
الانترنت	02	5,71	16	45,72	15	42,86	02	5,71	00	00	35	100%
المجموع	35	100%	35	%100	35	%100	35	100%	35	%100		

نلاحظ من خلال الجدول الذي يتضمن ترتيب الوسائل الاتصالية المفضلة في المؤسسة حسب الأولوية بالنسبة للمبحوثين، أن الأولويات تختلف من فرد لآخر، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** يتصدر الهاتف أعلى نسبة ب 65,72% وفي مؤخرة الترتيب كانت للاجتماعات بنسبة منعدمة.

- **المرتبة الثانية:** جاءت الانترنت في المقدمة بنسبة %45,72 وفي آخر الترتيب نجد للاجتماعات بنسبة %8,57.

- **المرتبة الثالثة:** نلاحظ أن الانترنت حازت على أعلى نسبة %42,86 في حين الاجتماعات لا تتعدى %2,86.

- **المرتبة الرابعة:** نجد هنا وسيلتين احتلتا نفس الترتيب ويتمثلان في كل من لوحة الإعلانات ومجلة المؤسسة بنسبة %31,43، في عادت المرتبة الأخيرة للهاتف بنسبة %2,86.

- **المرتبة الخامسة:** احتلت الاجتماعات الصدارة بنسبة %60، في حين سجلنا نسب منعدمة لكل من الهاتف والانترنت.

بناءا على هذه النتائج فإن الهاتف يحوز على الأولوية الكبرى لدى الموظفين، لسهولة الاتصال فيما بينهم، ونقل المعلومات والأفكار والآراء بينهم وبين الجمهور كون المعلومات تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة يلجأ الموظفون إليها، كما نجد أيضا الانترنت من الأولويات ، وذلك لاعتبار العمل الإداري بصفة عامة والعمل الاتصالي بصفة خاصة يعتمد كليا على الهاتف والحاسوب، لأنه وسيلة لا غنى عنها في مؤسسة سواء في إنجاز الأعمال الإدارية أو في إنجاز الملصقات ... وغيرها للاتصال بالجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، كما تتوفر هذه الشبكة العالمية من تواصل مستمر بين جماهير المؤسسة والتقريب منه وجذبه، ومواكبة التطورات العالمية وترقية عمل المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن المديرية أنشأت موقعا لها على شبكة الانترنت تنشر فيه كل ما يتعلق بالمديرية.

وتحوز مجلة المؤسسة ولوحة الإعلانات على نفس الترتيب وذلك لإعلام والتعريف بالمديرية السياحية لدى جماهيرها وجلب اهتمامه، ولكن كثيرا ما يهمل العمال قراءتها ويلجئون إلى

مصادر أخرى للاطلاع على المعلومات، في حين نجد الاجتماعات في نهاية الترتيب كون الموظفون لا يفضلونها بكثرة.

الجدول رقم (22): مساهمة الوسائل الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة.

ن	ت	مساهمة الوسائل الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة
85,72%	30	نعم
8,57%	03	لا
5,71%	02	نسبيا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإجابة بأن الوسائل الاتصالية تساهم في تحسين صورة المؤسسة آلت بنسبة 85,72%، ثم تليها الإجابة ب لا بنسبة 8,57%، أما النسبة المتبقية فكانت بالإجابة نسبيا حيث قدرت ب 5,71%.

وهذا راجع إلى مجهودات المديرية في تحسين صورتها أمام جمهورها من خلال مختلف العمليات الاتصالية والبرامج الإدارية المسطرة في المؤسسة سواء كانت بعيدة أو قريبة لكسب رضا وراحة الجمهور، فهذا يكسب سمعة حسنة لدى الجمهور ويعمل على بقاء هذه الصورة في أذهانهم، فيما عاد رأي فئة المبحوثين إلى أن وسائل الاتصال لا تساهم في تحسين صورة المديرية وذلك لعدم اقتناعهم بمدى كفاية المجهودات المبذولة من قبل المؤسسة في تحسين صورتها.

الجدول رقم (23): يمثل تحكم المؤسسة بالتقنيات الحديثة للترويج الاشهاري.

ن	ت	تتحكم المؤسسة بالتقنيات الحديثة للترويج الاشهاري
40%	14	نعم
60%	21	لا
100%	35	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بأنه لا تتحكم المؤسسة بالتقنيات الحديثة للترويج الاشهاري حيث قدرت النسبة ب 60% وهي نسبة عالية مقارنة بالنسب المتبقية المقدرة ب 40% لكل من يجيب بتحكم المؤسسة بالتقنيات الحديثة للترويج الاشهاري، كون المؤسسة لا تولى اهتمام لذلك.

الجدول رقم (24): يمثل اعتماد المؤسسة على الإشهار في تحسين صورتها.

ن	ت	تعتمد المؤسسة على الإشهار في تحسين صورتها
40%	14	نعم
60%	21	لا
100%	35	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بلا تعتمد المؤسسة على الإشهار في تحسين صورتها حيث قدرت النسبة ب 60%، فيما تليها النسبة المتبقية ب 40% لكل من يجب باعتماد المؤسسة على الإشهار في تحسين صورتها.

ويرجع ذلك إلى أن هناك العديد من التقنيات والوسائل الاتصالية الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين صورتها.



الجدول رقم (25): يوضح النوع الإشهاري المعتمد في المؤسسة.

ن	ت	
65,72%	23	ملصق اشهاري
14,28%	05	فيلم إشهاري
20%	07	لا يوجد
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأنهم يعتمدون على الملصقات الإشهارية في المؤسسة، حيث قدرت النسبة بـ 65,72%، ثم تليها النسبة المقدرة بـ 20% للإجابة بلا يوجد هناك أنواع إشهارية معتمدة في المؤسسة، ثم تليها النسبة المتبقية للإجابة بالاعتماد على الفيلم الإشهاري بالمؤسسة حيث قدرت النسبة بـ 14,28%

ويرجع ذلك إلى أن الفيلم الإشهاري ذو تكلفة عالية مقارنة بالملصقات الإشهارية ، وكون هذه الأخيرة سهلة وبسيطة.

المحور الخامس: المعوقات التي تواجه الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيزي وزو":

الجدول رقم (26): يمثل إذا ما كانت المؤسسة تواجه معوقات.

ن	ت	تواجه المؤسسة معوقات
94,29%	33	نعم
5,71%	02	لا
100%	35	المجموع

إن أي مؤسسة سياحية كانت أو صناعية، اقتصادية، تجارية وغيرها، تواجه صعوبات شتى سواء كان في تنظيمها الإداري أو سياستها الاتصالية أو من خلال الخطط المتبعة فيها.

وعليه فإن مديرية السياحة تواجه معوقات عديدة و هذا حسب رأي المبحوثين، حيث يرون أن هناك صعوبات تواجه المؤسسة، وقدرت النسبة ب 94,29، وهي نسبة عالية جدا مقارنة بالأشخاص الذين أجابوا بعدم وجود معوقات تواجه المؤسسة وقدرت النسبة ب 5,71.

ويرجع ذلك إلى ضعف التنسيق والتنظيم بين الموظفين سواء كان فيما بينهم أو من الإدارة العليا، أو عدم وجود هيئات تسعى إلى التنسيق بين الأفراد.

الجدول رقم (27): المعوقات التي تواجهها المؤسسة حسب متغير الحالة المهنية.

الحالة المهنية								الأقدمية المعوقات
المجموع		موظف		رئيس قسم		نائب مدير		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%25,72	09	20	07	2,86	01	2,86	01	معوقات تقنية
%37,14	13	34,28	12	2,86	01	00	00	معوقات تنظيمية
%00	00	00	00	00	00	00	00	معوقات ثقافية
%37,14	13	34,28	12	2,86	01	00	00	معوقات اتصالية
%100	35		31		03	2,86	01	المجموع

تدل البيانات الإحصائية أن حسب متغير المهنة يؤكد نائب المدير أن المعوقات التي تواجهها المؤسسة هي معوقات تقنية وذلك بنسبة 2,86% أما رؤساء الأقسام فيؤكدون أيضا أن هناك عدة معوقات تواجهها المؤسسة منها: المعوقات التقنية، التنظيمية والاتصالية وجاء كل منهم بنسبة 2,86%، في حين يروا بعض العمال أن هناك معوقات تنظيمية واتصالية تواجهها المؤسسة وجاء ذلك بنفس النسبة والتي قدرت ب 34,28%، ثم تليها المعوقات التقنية بنسبة 20%، في حين تنعدم النسبة في المعوقات الثقافية.

ومنه نستخلص أن من أبرز المعوقات التي تواجهها المؤسسة هي معوقات تنظيمية ومعوقات اتصالية بنفس النسبة، ثم تليها المعوقات التقنية، ولا توجد هناك معوقات ثقافية في المؤسسة، ويرجع كل ذلك إلى ضعف التسيير والتنسيق في الأداء، وبما أنه لا يوجد خلية اتصال للمؤسسة فهذا معوق بحد ذاته، وعدم وجود أكثر من آلة للاتصال، كما أنه لا يوجد بالمؤسسة تقنيات حديثة للاتصال والمتابعة، كما أكد البعض الآخر وجود معوق يواجه المؤسسة وهو معوق الوقت.

الجدول رقم (28): المعوقات التي تواجهها المؤسسة حسب متغير الأقدمية:

الأقدمية في العمل								الأقدمية
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		المعوقات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
25,71%	09	8,57	03	14,28	05	2,86	01	معوقات تقنية
37,14%	13	14,28	05	20	07	2,86	01	معوقات تنظيمية
00%	00	00	00	00	00	00	00	معوقات ثقافية
37,14%	13	14,28	05	20	07	2,86	01	معوقات اتصالية
100%	35	37,13	13	54,28	19	8,58	03	المجموع

حسب الإحصائيات الموضحة في الجدول، أن حسب متغير الأقدمية في العمل نلاحظ أن:

الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات يرون أن من كل من المعوقات التقنية، التنظيمية والاتصالية 2,86% تواجهها المؤسسة وجاء كل منهم بنفس النسبة والتي قدرت ب

أما الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات يؤكدون أن كل من المعوقات التنظيمية والمعوقات الاتصالية تواجه المؤسسة وجاءت بنفس النسبة والتي قدرت ب 20% ثم تليها المعوقات التقنية بنسبة 14,28% .

أما الذين خبرتهم أكثر من 10% سنوات فيؤكدون كذلك أن المعوقات التنظيمية والمعوقات الاتصالية تواجه المؤسسة وجاء ذلك بنفس النسبة والتي قدرت ب 14,28% ثم تليها المعوقات التقنية بنسبة 8,57% في حين تنعدم المعوقات الثقافية كليا.

#### الجدول رقم (29): عملية الاتصال بالمؤسسة.

عملية الاتصال بالمؤسسة	ت	ن
جيدة	01	2,86%
حسنة	22	62,86%
سيئة	12	34,28%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ إن اغلب أفراد العينة المبحوثة يرون أن العملية الاتصالية في المديرية السياحية حسنة بنسبة 62,86% بتكرار 22 مفردة ثم تليها النسبة المقدرة ب 34,28% للإجابة على إن العملية الاتصالية بالمؤسسة السيئة ثم تأتي النسبة المقدرة ب 2,86% بأنها جيدة .

ويرجع ذلك إلى بعض العراقيل التي يواجهها الموظف أثناء ممارسته للعملية الاتصالية وقيامه بالتخطيط لها، أو لعدم التسيير الجيد لها.

الجدول رقم (30): علاقة المدير مع العمال:

علاقة المدير كمجموعة عاملة	ت	ن
جيدة	05	14,28%
حسنة	15	42,86%
سيئة	15	42,86%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تباين في آراء الباحثين في علاقة المدير كمجموعة عاملة لهم حيث يرى البعض أن العلاقة حسنة بنسبة 42,86% كما يراها البعض الآخر أنها سيئة وذلك بنسبة 42,86% في حين ترجع النسبة المتبقية للذين يرون أن العلاقة جيدة 14,28%.

ففي العلاقة الحسنة بين المدير وعماله يرجع ذلك إلى احتكاك العمال بالإدارة أما في العلاقة السيئة ربما يرجع ذلك إلى المشاكل المتعلقة بالتنظيم أو أسلوب التعامل معهم والصرامة والتقييد.

الجدول رقم (31): يمثل العلاقة القائمة بين الموظفين.

العلاقة القائمة بين الموظفين	ت	ن
جيدة	14	40%
حسنة	21	60%
سيئة	00	00%
المجموع	35	100%

حسب البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، فإنه من الواضح جداً أن العلاقة بين العمال حسنة وقد ورد هذا بنسبة عالية 60% من مجموع أفراد العينة وهذا راجع إلى الوظائف والمصالح المشتركة التي تلعب دوراً هاماً في توطيد العلاقة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة.

وتمثل نسبة 20% من أفراد العينة المبحوثة أكدوا بأن العلاقة بين الموظفين جيدة ويرجع تفسير ذلك إلى طبيعة الأفراد، أو إلى العلاقات المتميزة بين بعض الأفراد، في حين تنعدم النسبة للعلاقة السيئة للمبحوثين.

ونرجو الإشارة إلى النسبة العالية للعلاقات بين العمال حسنة، فنريد إثبات ذلك أو معرفة ما إذا كان العامل يتصل بزملائه ولا يواجه صعوبة في ذلك.



الجدول رقم (32): هناك اقتراحات لتحسين العملية الاتصالية بالمؤسسة.

ن	ت	هناك اقتراحات لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة
%28,57	10	نعم
%71,43	25	لا
%100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 71,43% من المبحوثين عبروا عن عدم وجود ضرورة لوضع اقتراحات للمؤسسة من أجل تحسين العملية الاتصالية بها، باعتبار أنه ليس من الضروري ذلك، في حين 28.57% منهم أكدوا على ضرورة العمل بجهد من طرف الإدارة من أجل تحسين العملية الاتصالية وكسب الثقة من طرفهم الذي يعتبر مركز العملية الإعلامية والاتصالية.

ومن أجل هذا الغرض قام هؤلاء المبحوثين بتقديم مجموعة من الاقتراحات التي رأوا أنها لازمة من أجل النهوض بالمؤسسة والمحافظة عليها وعلى مكانتها، و قد جاءت أهم الاقتراحات على النحو التالي:

- تعليم الموظفين الجدد تقنيات الاتصال.
- خلق مناصب الشغل لمتخصصين الاتصال بالمؤسسات.
- إنشاء قسم خاص بالاتصال.
- إنشاء خلية العلاقات العامة تابعة للمديرية.

- إنشاء مركز توثيق للإعلام والاتصال في المديرية قصد تسهيل عملية الحصول على المعلومة بسرعة ودقة تامة.

- تكثيف الخدمات السياحية.

- العمل على التحكم على أكثر من لغتين لفتح المجال للتواصل مع أكثر من جنسيات والدخول في المنافسة معهم.

كما صرح أحدهم أن عملية الاتصال بمؤسستهم تحتاج إلى نوع من التحسين، وتخصيص أيام تستقبل فيه العمال لطرح مشاكل وقضايا المؤسسة والعمال معا.

### عرض المقابلة:

تضمنت المقابلة محورين أساسيين هما:

**المحور الأول: المهام والبرامج المنوط بمؤسستكم من أجل تحسين صورتها.**

س1: ما هي المهام والنشاطات التي تقومون بها من أجل تحسين صورتها؟

ج1: المهام والنشاطات المسند في مديريتنا تتمثل في متابعة كل نشاطات القطاع والعمل

على تنمية السياحة وكذا الصناعة التقليدية والتعريف بكل مؤهلاتها التي تزخر بها بكافة

المجالات الثقافية، الاجتماعية، التقليدية، السياحية... الخ

س2: هل لديكم نشاطات وبرامج خاصة بفئة أو جمهور معين؟

ج2: هناك نشاطات وبرامج ترقية لقطاع السياحة والصناعة التقليدية بكافة مناطق الولاية

من أجل النهوض وتنمية القطاع والذي يمس كافة الفئات والجمهور.

س3: هل لديكم برامج محددة لتشكيل صورة ذهنية حسنة لمؤسستكم لدى جمهورها؟

ج3: برامج مؤسستنا تكمن في المتابعة للسير الجيد لكل المهام وأن تتجز في مواعيدها المحددة، كما يتم الإشارة إلى أهمية مشاركة جميع القطاعات الأخرى في تنمية هذا القطاع بولايتنا.

**المحور الثاني: الإستراتيجية الاتصالية والوسائل المتبعة بالمديرية امن أجل تحسين صورتها.**

س1: هل تقوم الإدارة بإتباع خطة معينة لتسيير هذه المديرية؟

ج1: إدارتنا تتكون من ثلاث مصالح، مصلحة السياحة، مصلحة الصناعة التقليدية، ومصلحة الإدارة والوسائل، وكلهم يتبعون خطة ويقومون بها في حدود خصوصيته لتسيير المهام المخولة له من طرف مدير المديرية.

س2: ما هي الأشكال والأنواع الاتصالية المتبعة من طرف مؤسستكم للتواصل مع الجمهور؟

ج2: تتمثل في:

- تعتمد المديرية على شكل اتصالي هام وهو الاتصال النازل من المدير الذي يقوم بإعداد الخطط والبرامج والعمال ينفذونها .

- تنظيم لقاءات دورية مع المتعاملين في القطاع.

- تنظيم حملات تحسيسية بمعظم مناطق الولاية للتعريف بالمؤهلات السياحية والثقافية والصناعة التقليدية للولاية.

- استعمال كل الوسائل الإعلامية والاتصالية (الانترنت، الإذاعة، الجريدة والتلفزيون).

س3: ما هي أنواع الخدمات التي تركز عليها مؤسساتكم من أجل استقطاب أكبر عدد من الزبائن (السياح)؟ وهل هي متطابقة مع رغبات الجمهور؟

ج3: الخدمات التي تقوم بها مؤسساتنا إدارية محضة وهذا يمنح تسهيلات للمتعاملين في القطاع من أجل إنشاء مؤسسات ك: مؤسسات الإيواء، وكالات السياحة، مؤسسات سياحية وغيرها.

س4: في نظرك ما هي الوسائل الأكثر فعالية في الترويج لخدمات مؤسساتكم؟ ولماذا؟

ج4: جميع الوسائل الاتصالية والإعلامية (الملصقات، الإعلانات، الانترنت، الإذاعة)، خاصة خلال فترة تنظيم مهرجانات وحفلات خاصة بالقطاع، وهذا لكون قطاعنا قطاع حساس ومن الضروري اللجوء إلى كل الوسائل الترويجية والعمل على تشكيل جمعيات تهدف إلى تنمية هذا القطاع<sup>5</sup>.

### 3.3. النتائج العامة للدراسة:

في الختام يمكن الإشارة إلى أن القيام ببحث ميداني يتناول دراسة إشكالية دور الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين صورة المؤسسة السياحية في الجزائر يبقى عمل يتطلب الكثير من الجهد والتركيز.

وعليه كانت محاولتنا في هذه الدراسة معرفة دور وأهمية الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو ، والتي من خلال البحث والدراسة كان هدفنا الإجابة على جملة من التساؤلات فيما يخص دور الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين الصورة الذهنية، وانطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات الميدانية المستقاة من خلال الاستبيان والمقابلة ومقارنتها بالمعطيات النظرية المتوفرة لدينا.

نستعرض فيما يلي النتائج التي توصلنا إليها:

- أول شيء لمسناه فيما يخص العينة هو أن 68,57% من فئة الإناث وهي نسبة عالية مقارنة بفئة الذكور.

- الفئة العمرية من 31- 40 سنة هي الأكثر غالبية في المؤسسة المدروسة وذلك بنسبة 57.14% وهذا راجع إلى الحماس والنشاط و الحيوية التي تتمتع به هذه الفئة الشبابية بالمؤسسة.

- من خلال الملاحظة والاستبيان وجدنا أن مديرية السياحة تحتوي على موظفين معظمهم لديهم مستوى تعليمي جامعي ويمثل ذلك بنسبة 88,57% وهي نسبة عالية وجيدة بالنسبة للمديرية تعكس مدى كفاءة الموظفين ونوعية الخدمة بالإضافة إلى الاستقبال الجيد.

- أما عن الأقدمية فقد أكدت النتائج المتحصل عليها من الدراسة أن أغلب الكفاءات بخبرات ذات مستوى عالي جدا ما يثبت اعتماد العينة على كفاءات قديمة وذلك ما ينعكس بالإيجاب على نوعية الخدمة والمهام والسمعة الجيدة للمؤسسة.
- أثبتت الدراسات أن هناك جهة مكلفة بالإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة والمدير هو من يتولاها.
- عدم وجود خلية اتصال خاصة بالمؤسسة تقوم بتسيير وتنظيم ومراقبة العملية الاتصالية بصفة عقلانية، وهذا ما أدى إلى وجود اتصال عشوائي بالمديرية.
- للمؤسسة أهداف واضحة تعمل على تحقيقها وهي تكوين صورة إيجابية وحسنة مع خلق سمعة جيدة لها وذلك من أجل كسب الثقة وود من طرف الجمهور الداخلي.
- تساهم الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بنسبة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة وذلك بنسبة 68,57%.
- تتبع المؤسسة برامج تحسيسية وتنشيط مواقع التواصل الاجتماعي من أجل التحسين من صورتها أمام جمهورها الداخلي.
- أثبتت الإحصائيات أن المؤسسة لا تتأثر بالشائعات المثار حولها وذلك بنسبة 77,14% وذلك راجع لكون المؤسسة تعتبره كلام لا أساس له من الصحة وأنها تقوم بتفنيدها حرصا على الحفاظ على صورتها.
- الاتصال الداخلي بالمؤسسة يستخدم كل الوسائل الاتصالية والإعلامية التي تسهل العملية الاتصالية بالمؤسسة والتحسين من صورتها.

- أما فيما يخص لغة الاتصال والتواصل بالمؤسسة نلاحظ وجود ازدواجية اللغة (اللغة الفرنسية واللغة العربية معا) وذلك لتواصل الموظفين مع الغدارة العليا وفيما بينهم.
- التنوع في الوسائل الاتصالية داخل الهيكل الإداري للمؤسسة من أجل التواصل مع الجمهور وتتمثل في: وسائل مكتوبة كالتقارير، وسائل سمعية كالإذاعة، ووسائل سمعية بصرية (حديثه) كشبكات التواصل الاجتماعي.
- تساهم هذه الوسائل الاتصالية بنسبة كبيرة في تحسين صورة المديرية السياحية وذلك بنسبة 85,71% ويرجع ذلك إلى نوعية المعلومات التي تحملها تلك الوسائل لكسب الثقة لدى العمال.
- الوسائل الاتصالية المفضلة في المؤسسة هي الوسائل الشفوية (الهاتف) بنسبة 65,72%، فهو أداة هامة في تبليغ الرسالة بسرعة بالإضافة إلى وسائل أخرى كالانترنت.
- لا تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة للترويج الإشهاري.
- العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.
- تعتمد مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو على شكلين اتصاليين هامين وهما الاتصال النازل من المدير الذي يمد الأوامر الخطط والبرامج للموظفين ، والاتصال غير الرسمي مع الموظفين.
- من خلال الإحصائيات السابقة لا يعني ذلك أن مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو لا تخلو من معوقات وعراقيل في إطارها المهني بل تتلقى صعوبات خاصة في تلك المتمثلة بالتنظيمية والاتصالية، وهذا مما يعيق تأدية المهام بالشكل المطلوب ويقلل من فعالية الاتصال بالمؤسسة مع ضعف التنسيق الداخلي بها.

- كما أن الملاحظ منه هو عدم وجود الكتب والمراجع الكاففة فف المؤسسة التي تمكن الطلبة الباحثفف من الاستفافة منها.



## تهميش الفصل:

- 1\_ مديريات السياحة والصناعة التقليدية، متوفر على الموقع الإلكتروني <http://www.mta.gov.dz> تم الإطلاع عليه يوم 2019/07/01 على الساعة 11:00.
- 2\_ مقابلة مع السيدة يامنة حديد، مصلحة الصناعة التقليدية، يوم 2019/07/02، على الساعة 10:00 ، بمكتبها.
- 3\_ Site web : [www.dta.tiziouzou.com](http://www.dta.tiziouzou.com), présentation de direction du tourisme et de l'artisanat, 22/07/2019, 11 :00h.
- 4\_ مقابلة مع السيدة كادم حكيمة: مصلحة السياحة: يوم 2019/07/09، توقيت 9:45 سا.
- 5\_ مقابلة مع السيدة كادم حكيمة: مصلحة السياحة: يوم 2019/07/09، توقيت 11:00.

خاتمة

## خاتمة:

في نهاية هذه الدراسة يمكن القول أن للإستراتيجية الاتصالية الداخلية أهمية بالغة داخل أي مؤسسة، والوسيلة العملية والعلمية التي تستخدمها المؤسسة السياحية لزيادة فاعليتها، ولإيجاد الصورة الذهنية الجيدة لدى جمهورها.

ومن خلال تشخيص دور الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيزي وزو"، تبين لنا أن الإستراتيجية الاتصالية موجودة من حيث المهام والنشاطات، لكنها غائبة في الهيكل التنظيمي.

إذن وجود إستراتيجية اتصالية للمؤسسة له أهمية قصوى في المؤسسة السياحية حيث يساعدها على الحصول على الانسجام بين مختلف نشاطات المؤسسة والانسجام بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي مع الانسجام في مخططاتها وتوحيد الجهود لتطبيقها، وتلعب دورا فعالا في تحقيق التفاعل بين الموظفين وتجعلهم أكثر نشاطا وفاعلية فبوجودها يسود النظام وبغيابها تعم الفوضى داخل المؤسسة.

كما أن برامجها ضرورية للرد على ما يثار من انتقادات داخلية وخارجية، ولشرح سياسة المؤسسة وإبراز الحقائق المجردة من الإشاعات والمحافظة على الصورة الذهنية الطيبة التي يحملها الجمهور الداخلي للمؤسسة، لأنهم بمثابة سفراء المؤسسة في الخارج.

في الأخير نقول أن انعدام إستراتيجية اتصال داخل مؤسسة سياحية يعرقل تواصل الموظفين فيما بينهم و هذا ما يقضي على جو النظام السائد ويتسبب في حدوث مشاكل على مستوى التنسيق ويصبح هذا كخلط في مهام كل موظف.

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المصادر :

### أ. القرآن الكريم:

1. سورة المائدة، الآية 48.

2. سورة التوبة، الآية 02.

3. سورة العنكبوت، الآية 20.

### قائمة المراجع:

### ب . الكتب باللغة العربية:

4. إبراهيم أمين عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

5. أبو السعيد أحمد العبد، عابد زهير عبد اللطيف، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.

6. أبو النصر مدحت محمد، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

7. الأسطة عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دط، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، 2016.

8. الأمين مرتضى البشير: الاتصال في العلاقات العامة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

9. الجميلي خيرى خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، د،ط، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997.
10. الجوارى ناهض فاضل زيدان، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
11. السيد رضا محمد، أساسيات الجغرافيا السياحية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
12. السيد صالح سعد الدين، البحث العلمي ومناهجه النظرية "رؤية إسلامية"، ط1، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998..
13. الشريف محمد عبد الله، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، ط1، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
14. الشمري محمد مرضى، المدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
15. الصحن محمد فريد، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق، د،ط، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2003.
16. الصيرفي حمد، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
17. المسلمي إبراهيم عبد الله، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، د،ط، دار الفكر العربي، مصر، 2008.

18. المصري إيهاب عيسى وعامر طارق عبد الرؤوف، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
19. المفلح خضرة عمر، الاتصال "المهارات والنظريات وأسس عامة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
20. الهواسي محمود حسن، البرزنجي حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، د،ط، د،د، ن، القاهرة، 2014.
21. أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، د،ط، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
22. بدر أحمد، أصول البحث العلمي ومناهجه، د،ط، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، 1994.
23. بدوي عبد الرحمان، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالات المطبوعات، الكويت، 1977.
24. بكري فؤاد، الإعلام السياحي، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2001.
25. بوحوش عامر، دليل الباحث وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
26. حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
27. حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، دار الطبعة، بيروت، 1982.

28. حريم حسن محمود، مهارات لاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
29. حسن الحسني صالح، الإدارة الإستراتيجية، ط1 دار وائل للنشر، عمان، 2000.
30. حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال، د،ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.
31. حمو محمد سلطان، الاتصالات الإدارية، د،ط، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
32. خليل موسى، الإدارة المعاصرة "المبادئ الوظائف الممارسة"، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
33. دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
34. دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر، الجزائر، 2000.
35. دليو فضيل، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
36. رضا أمانى، الإعلام والسياحة، ط1، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، ش،م،م، القاهرة، 2016.
37. سيد فهمي محمد، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، د،ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
38. سيد مصطفى أحمد، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، ط3، د،د، ن، القاهرة، 2003.



39. طلعت منال محمود: أساسيات علم الإدارة، د،ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

40. طلعت منال محمود، مدخل إلى علم الاتصال، د،ط، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2002.

41. عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000.

42. عبد الحميد محمد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، د،ط، عالم الكتب، القاهرة، 1993.

43. عبوي زيد منير، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

44. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي "القواعد والراحل والتطبيقات"، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.

45. عوجة علي، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1983.

46. عليان مصطفى وغنيم محمد عثمان، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

47. كافي يوسف مصطفى، أخلاقيات صناعة السياحة والضيافة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

48. كافي يوسف مصطفى، صناعة السياحة والأمن السياحي، ط1، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009.

49. كافي يوسف مصطفى وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
50. كمال سارة عبد العزيز، صورة الصحفي في السينما، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
51. محمد أسامة، سيد، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
52. محمد حسين سمير، بحوث الإعلام والأسس والمبادئ، د، ط، عالم الكتب، القاهرة، 1976.
53. مكاوي حسن عماد، حسين ليلي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
54. مومني خالد، معالم الفكر الإداري، د، ط، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
55. هاني محمد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
56. وحيد دويدري رجاء، البحث العلمي "أساسيات النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2000.
57. وهلين توماس، هنجر دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة المرسى محمود عبد الحميد والصباغ زهير نعيم، د، ط، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1990.

## ت - المعاجم والقواميس:

58. خواجه خالد ،معجم المصطلحات الإحصائية "مصطلحات في العينات" ،المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ،2005.

59. عبد الكافي إسماعيل عبد الفتاح، معجم مصطلحات عصر العولمة (مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية )، 2003.

60. غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، د.ط ،دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، 1989.

## ث - المذكرات والرسائل الجامعية:

### - أطروحات دكتوراه:

61. مقدود كنزة، الاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات فرع حسيبة بن بوعلي بالعاصمة 2014- 2017، رسالة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، جامعة الجزائر 3، 2016- 2017.

### - مذكرات ماجستير:

62. الزين حسن محمد، فاعلية العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات في السودان، دراسة تطبيقية على شركة زين للهاتف السيار في الفترة من يناير 2011- ديسمبر 2012م، رسالة ماجستير في علوم الاتصال، تخصص علاقات عامة وإعلان، جامعة السودان، 2015.

63. بدرين أمال، إستراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الإلكترونية، دراسة وصفية تحليلية، مذكرة ماجستير في علوم العلوم السياسية والإعلام، تخصص اتصال استراتيجي، بجامعة الجزائر 3، 2010/2011.
64. بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.
65. بوكرموش عيسى، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، "دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا"، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال إستراتيجي، جامعة الجزائر 3، 2012/2013.
66. بوهلة شهرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والإعلام، تخصص إعلام استراتيجي، بجامعة الجزائر 3، 2011/2012.
67. خطيب علي محمد، أثر الخداع التسويقي في بناء الصورة الذهنية للمستهلكين في سوق الخدمات الأردني، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
68. عيشوش فريد، أزمة حوادث المرور والإستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني، "حوادث المرور لعامي 2008/2009 نموذجا دراسة وصفية استطلاعية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، فرع اتصال إستراتيجي، جامعة الجزائر 3، 2009/2010.
69. قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، مذكرة شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال في علوم التسيير، جامعة أبي بكر القايد \_ تلمسان \_، 2009/2010.

70. قبايلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ،دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات . بومرداس . ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، تخصص تسيير المنظمات ،بجامعة بومرداس، 2007/2006 .
71. لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية ،دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة ،مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ،تخصص وسائل الإعلام والمجتمع ،بجامعة منتوري قسنطينة،2007/2006.
72. مومني أسمهان، إستراتيجية الاتصال في الشركات المتعددة الجنسيات ،"دراسة حالة مجموعة كوكا كولا في الجزائر"، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ،جامعة الجزائر 3 ،2013/2012.
73. هدير عبد القادر، واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها، مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص نقد، مالية، وبنوك، جامعة الجزائر، 2006/2005.

### ج - المجلات:

74. بن حميدة أمينة، إستراتيجية اتصال التنافس بين متعاملي الهاتف النقال ،مجلة الاتصال والصحافة ،العدد 05 ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ،الجزائر ،2016.
75. بن روان بلقاسم، إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية ،المجلة الجزائرية للاتصال ،العدد 13 ،معهد علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 1996.
76. نيشتمان عثمان محي الدين وفريدون محمد محمود، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين الصورة الذهنية لمنظمات الخدمة الربحية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3، العراق، 2017.

#### د - المحاضرات:

77. بورابحة نادية، مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي، المحاضرة الأولى، 2013.

78. حمام محمد زهير، دور الاتصال المؤسسي، المحاضرة الأولى، 2010.

#### هـ - المقابلات:

79. مقابلة مع السيدة حديد يامنة، مصلحة الصناعة التقليدية، يوم 2019/07/02.

80. مقابلة مع السيدة كادم حكيمة، مصلحة السياحة: يوم 2019/07/09.

#### و - مواقع إلكترونية:

81. ماجد تزيان، بناء الإستراتيجيات الاتصالية، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي :

<https://majed1975.wordpress.com>.

82. مديريات السياحة والصناعة التقليدية، متوفر على الموقع الإلكتروني

<http://www.mta.gov.dz>.

83. Site web , [www.dta.tiziouzou.com](http://www.dta.tiziouzou.com), présentation de direction du tourisme et de l'artisanat.

#### ي - الكتب باللغة الأجنبية:

84. Décaudin Jean Marc, **La Communication Marketing**, Concert Technique Stratégie ,2ème édition, Economico, Paris, 1999

85. Fanelly Nguyen ,**La communication une stratégie au service de l'entreprise** ,les éditions economica ,paris ,1994

86. Pierre Jean et Balfet Michel, **Management du tourisme** ,2ème édition ,Pearson éducation ,France ,2007

87. Pierre Grégory, Jean marc lilieu, **Marketing, publicité** ,Bordomme , septembre ,1994.

88. Westpholen Marie Hélène, **Le guide de la communication d'entreprise**, 3ème édition, Paris, 2001.

– **Les dictionnaires:**

89. Dictionnaire Commercial , **Académie Des Sciences Commerciales**, édition entreprise modern d'édition ,1978.

الملاحق



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية

تخصّص: اتصال تنظيمي

استمارة بحث حول موضوع :

دور الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين صورة المؤسسة  
السياحية في الجزائر

" دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو "

بعد التحية والتقدير ؛

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص الاتصال التنظيمي؛ نرجو منكم التّفَضّل بمساعدتنا في هذه الدّراسة؛ من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بدقّة؛ ونحيطكم علماً أنّ المعلومات التي ستدّلون بها ستحتّوى بسريّة تامّة؛ ولن تستخدم إلّا لأغراض علميّة.

وشكرا لكم مسبقا على مساعدتكم.

ضع علامة ☐ X في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطّالبة:

عبد الغني إرشن.

تسعديت حجاز

ليندة أوكالي

السّنة الجامعيّة: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1). الجنس :

☐

أنثى

☐

ذكر

2). السن :

☐

من 31 إلى 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

من 51 سنة فما فوق

☐

من 41 إلى 50 سنة

3). المستوى التعليمي :

☐

جامعي

☐

ثانوي

☐

متوسط

4). الحالة المهنية :

☐

موظف

☐

رئيس قسم

☐

نائب مدير

5). الأقدمية في العمل :

☐

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : واقع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيزي وزو" :

6). هل هناك جهة مكلفة بالاتصال و بالإستراتيجية الاتصالية بمؤسستكم ؟

☐

لا

☐

نعم

إن كانت الإجابة بنعم

7). ما نوع الجهة المكلفة بها ؟

☐

إدارة

☐

مصلحة

☐

مكتب

أخرى أذكرها .....

8). كيف تبدو لكم رسالة وأهداف مؤسستكم ؟

☐

غامضة

☐

واضحة

9). ما هي أهداف الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمؤسستكم ؟

☐

التعريف بالمؤسسة

☐

كسب الثقة لدى العمال

☐

تكوين صورة حسنة للمؤسسة وخلق سمعة جيدة

☐

الرفع من مستوى الخدمات

أخرى أذكرها .....

المحور الثالث :العوامل المساهمة في تشكيل الصورة الذهنية للمديرية السياحية والصناعة التقليدية "تيزي وزو" :

10). هل تساهم الإستراتيجية الاتصالية الداخلية من خلال الأنشطة التي تقوم بها في تحسين صورة مؤسستكم ؟

نعم ☐ لا ☐

11). ما هي البرامج والخطط المتبعة من طرف الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين صورة مؤسستكم ؟

برامج ترفيهية ☐ برامج تثقيفية ☐

برامج اجتماعية ☐ ندوات تحسيسية ☐

تنشيط مواقع تواصل الاجتماعي ☐

أخرى أذكرها .....

12). هل تتأثر صورة مؤسستكم بالشائعات التي تنثار حولها ؟

نعم ☐ لا ☐

13). هل يقوم الاتصال بتنفيذ الإشاعات للحفاظ على صورة المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع :الوسائل والتقنيات الاتصالية المستخدمة في مديرية السياحة والصناعة التقليدية "تيزي وزو" :

14). ما هي اللغة الأكثر استخداما داخل المؤسسة ؟

العربية ☐ الفرنسية ☐ الاثنين معا ☐

15). ما هي أهم الوسائل الاتصالية المتبعة في مؤسستكم للاتصال بين العمال ؟

وسائل مكتوبة :

مجلة المؤسسة ☐ التقارير ☐ الاجتماعات ☐

وسائل سمعية :

إذاعة ☐ الإذاعة الإلكترونية ☐ رسائل إلكترونية ☐

وسائل سمعية بصرية :

تلفزيون ☐ انترنيت ☐ شبكات التواصل الاجتماعي ☐

16). هل المعلومات التي تحتويها هذه الوسائل ؟

جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

17). ما نوع المعلومات والوسائل الاتصالية المفضلة لديك في المؤسسة (رتبها حسب الأولوية)

لوحات إعلانية ☐ مجلة المؤسسة ☐

اجتماعات ☐ هاتف ☐

انترنيت ☐

أخرى أذكرها .....

18). هل تساهم الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة في تحسين صورتها لدى

جمهورها الداخلي ؟

نعم ☐ لا ☐

19). هل تتحكمون في التقنيات الحديثة للترويج للإشهادي ؟

نعم ☐ لا ☐

20). هل تعتمدون على الإشهاد في تحسين صورة مؤسستكم ؟

نعم ☐ لا ☐

21). ما هي الأنواع الإشهادية المعتمدة عليها في مؤسستكم ؟

ملصق إشهادي ☐ فيلم إشهادي ☐

أخرى أذكرها .....

المحور الخامس :المعوقات التي تواجه الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو :

22). هل هناك معوقات تواجهونها بمؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

23). إن كانت الإجابة ب "نعم"، ما هي هذه المعوقات التي تواجهونها بمؤسستكم ؟

معوقات تقنية ☐ معوقات تنظيمية ☐

معوقات ثقافية ☐ معوقات اتصالية ☐

أخرى أذكرها .....

24). ما رأيك بعملية الاتصال في مؤسستكم ؟

سيئة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐

25). معاملة المدير لكم كمجموعة عاملة

سيئة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐

26). ما علاقاتك بزملائك في المؤسسة؟

سيئة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐

27). هل لديك اقتراحات من أجل تحسين العملية الاتصالية بمؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

28). إذا كانت الإجابة بنعم ما هي مقترحاتك لذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

موضوع الدراسة : "دور الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في تحسين صورة المؤسسة  
السياحية في الجزائر"

استمارة المقابلة

السيد(ة).....

الساعة.....



## الأسئلة :

المحور الأول: المهام والبرامج المنوط بالمؤسسة من أجل تحسين صورتها.

- ما هي المهام التي تقام بمؤسستكم والنشاطات التي تقومون بها ؟

.....

.....

.....

- هل لديكم نشاطات وبرامج خاصة بفئة أو جمهور معين ؟

.....

.....

.....

- هل لديكم برامج محددة لتشكيل صورة ذهنية حسنة لمؤسستكم لديكم؟

.....

.....

.....

المحور الثاني: الإستراتيجية الاتصالية الداخلية والوسائل المتبعة بالمديرية من

أجل تحسين صورتها.

- هل تقوم الإدارة بإتباع خطة معينة لتسيير هذه المديرية؟

.....

.....

.....

- ما هي الأشكال والأنواع الاتصالية المتبعة من طرف مؤسساتكم ؟

.....

.....

.....

- في نظرك ما هي الوسائل التي تستعملونها في الترويج لخدمات مؤسساتكم ؟  
ولماذا؟

.....

.....

.....

## فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

الإهداء

مقدمة..... أ. ب. ج

### الإطار المنهجي للدراسة:

1. تحديد إشكالية الدراسة والتساؤلات.....06
2. أسباب اختيار الموضوع.....08
3. أهمية الدراسة.....09
4. أهداف الدراسة.....10
5. منهج الدراسة وأدواته.....10
6. مجتمع البحث وعينته.....16
7. تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة.....18
8. الدراسات السابقة.....25

### الإطار النظري للدراسة:

#### أ- الاتصال المؤسساتي

تمهيد.....40

1. مفهوم الاتصال المؤسساتي.....41

1. 2. عوامل تطور الاتصال المؤسساتي.....42

44.....	1.3 عناصر الاتصال المؤسساتي
48.....	1.4 أنواع الاتصال المؤسساتي
58.....	1.5 وسائل الاتصال المؤسساتي
66.....	1.6 أساليب الاتصال المؤسساتي
68.....	1.7 أنماط الاتصال المؤسساتي
72.....	1.8 وظائف الاتصال المؤسساتي
75.....	1.9 أهداف الاتصال المؤسساتي
76.....	1.10 معوقات الاتصال المؤسساتي
81.....	خلاصة الفصل

## II – الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

88.....	تمهيد
89.....	2.1 مفاهيم عامة عن الإستراتيجية الاتصالية الداخلية
92.....	2.2 خصائص الإستراتيجية الاتصالية الداخلية
93.....	2.3 مبادئ الإستراتيجية الاتصالية الداخلية
95.....	2.4 مبادئ إعداد الإستراتيجية الاتصالية الداخلية
97.....	2.5 مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

106.....	2. 6. أهداف الإستراتيجية الاتصالية الداخلية.
107.....	2. 7. معوقات الإستراتيجية الاتصالية الداخلية.
110.....	2. 8. وسائل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي.
112.....	خلاصة الفصل.

### III - صورة المؤسسة السياحية

117.....	تمهيد.
----------	--------

#### أولاً: الصورة الذهنية

118.....	3. 1. تعريف الصورة الذهنية.
120.....	3. 2. أنواع الصور الذهنية.
122.....	3. 3. خصائص الصورة الذهنية.
124.....	3. 4. مكونات الصورة الذهنية.
127.....	3. 5. عوامل تكوين الصورة الذهنية.
133.....	3. 6. وظائف الصورة الذهنية.
135.....	3. 7. أهمية الصورة الذهنية للمنظمات.

#### ثانياً: المؤسسة السياحية

137.....	3. 1. تعريف المؤسسة السياحية.
----------	-------------------------------

3 . 2 .أنواع المؤسسات السياحية الجزائرية.....138

3.3 .الصورة الذهنية للمؤسسة السياحية.....142

خلاصة الفصل.....144

## الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد.....149

1. بطاقة فنية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيزي وزو.

1.1. لمحة تاريخية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيزي وزو.....150

1.3. الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.....152

1.4. مهام كل مصلحة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.....153

2. الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو.

2.1واقع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية في المديرية.....158

2.2وسائل الإستراتيجية الاتصالية الداخلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية

تيزي وزو.....158

3. تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

3.1.الإطار الميداني للدراسة.....161

3.2. عرض وتحليل النتائج.....162

3. 3. مناقشة النتائج العامة للدراسة.....205

خاتمة.....210

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العينة حسب متغير الجنس	162
02	توزيع العينة حسب متغير السن	163
03	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	164
04	توزيع العينة حسب متغير الحالة المهنية	166
05	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	167
06	هناك جهة مكلفة بالإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة	168
07	نوع الجهة المكلفة بالإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة	169
08	وضوح أهداف ورسالة المؤسسة	170
09	وضوح أهداف ورسالة المؤسسة حسب متغير الحالة المهنية	171
10	أهداف ورسالة الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة	172
11	أهداف الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة حسب متغير الحالة المهنية	173
12	أهداف الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة حسب متغير الأقدمية في العمل	175



177	مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة.	13
178	البرامج المتبعة في تحسين صورة المؤسسة حسب متغير الحالة المهنية.	14
180	البرامج المتبعة في المؤسسة من أجل تحسين صورتها حسب متغير الأقدمية في العمل.	15
181	تأثر صورة المؤسسة بالشائعات المثارة حولها.	16
182	تفند الشائعات للحفاظ على صورة المؤسسة.	17
183	اللغة الأكثر استعمالاً للتواصل مع الجمهور.	18
184	الوسيلة الاتصالية المتبعة في المؤسسة.	19
186	نوعية المعلومات التي تحتويها الوسائل الاتصالية.	20
187	نوع الوسيلة المفضلة في المؤسسة حسب الأولوية	21
189	مساهمة الوسائل الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة	22
190	تتحكم المؤسسة بالتقنيات الحديثة للترويج الاشهاري.	23
191	تعتمد المؤسسة على الإشهار في تحسين صورتها.	24
192	النوع الإشهاري المعتمد في المؤسسة.	25
193	رأي المبحوثين إذا ما كانت المؤسسة تواجه معوقات.	26
194	المعوقات التي تواجه في المؤسسة حسب متغير الحالة المهنية.	27

196	المعوقات التي تواجهها المؤسسة حسب متغير الأقدمية	28
197	رأي المبحوثين في عملية الاتصال بالمؤسسة.	29
198	علاقة المدير كمجموعة عاملة.	30
199	العلاقة القائمة بين الموظفين	31
200	رأي المبحوثين إن كان هناك اقتراحات لتحسين العملية الاتصالية بالمؤسسة.	32

## فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل نموذج عملية الاتصال وعناصرها	47
02	يمثل اتجاه الاتصال الهابط	50
03	يمثل اتجاه الاتصال الصاعد	52
04	يمثل اتجاه الاتصال الأفقي	53
05	يوضح شكل العجلة	69
06	يوضح شكل الدائرة	70
07	يوضح شكل السلسلة	70
08	يوضح الشبكة العنقودية	70
09	يوضح الشكل المتشابك	71
10	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيزي وزو	152
11	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	162
12	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	163
13	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	165
14	يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة المهنية	166

167	يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية	15
158	وجود جهة مكلفة بالإستراتيجية الاتصالية	16