



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص إتصال وعلاقات عامة

الموضوع:

## المرافقة الإتصالية لإستراتيجية التنويع المتبناة من قبل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية لمجمع عمر بن عمر - قالمة -

إشراف الأستاذ:

-سردوك علي .

من إعداد:

-قرايسية شميسة .

-عبدلية سهام .

-سلاوي أشواق

الصفة	مؤسسة الإنتماء	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيساً	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ التعليم العالي	مونية دحدوح
مشرفاً، مقررراً	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر "أ"	علي سردوك
ممتحناً	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر "أ"	حميد حملاوي

السنة الجامعية: 2022/2021

## التشكرات

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف  
الأنبياء والمرسلين والحمد لله رب العالمين الذي لا فضل مثل  
فضله ولا كرم مثل كرمه ولا يصح إلا شكره وحمده حمداً كثيراً  
ونتذكر قول النبي صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا  
يشكر الناس "

لذا نتقدم بالشكر الجزيل إلى أولياءنا الأكارم بالدرجة الأولى  
وإلى أستاذنا الفاضل ومشرف مذكرتنا وقدوتنا في هذا المشوار  
الأكاديمي الأستاذ " علي سردوك "، وإلى أعضاء لجنة المناقشة  
أساتذتنا الموقرين وإلى كل موظفين مؤسسة عمر بن عمر  
خاصة قسم الإتصال والموارد البشرية.

و شكراً.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وبإسم كل أسمائه التسعة والتسعين...

اللهم إني أهدي جهدي المتواضع في هذا العمل في وجه الله وسبيله رب العالمين أما بعد  
وبعد إهدائي وشكري لله أهدي والديا مستذكرة قول الله تعالى : "أن أشكر لي ولوالديك  
ولي المصير "

أبي كل الكلمات تنحني خجلة أمام ماقدمته لي ولايعبر مدلولها عن معنى تضحيتك كي  
أقف اليوم هنا سأكتفي بالقول لو كان القلب يهدى لأهديتك أياه .

أمي تحت أقدامك جنتي في الآخرة وأنتي جنتي في الدنيا دعائك منارة طريقي وتعبك  
وجهدك كان في مشواري رفيقي

أخي أعجز عن التعبير عن فضلك وكل العبرات لن تعطيك حقلك سأقول فقط أبي الثاني.  
أهدي إلى زوجة خالي وخالي اللذان أعتبرهم جزء من عائلتي الصغيرة وابنهما قصي وإلى كل  
من علمني ولو حرفا ولو كلمة كل الاساتذة من كافة مشواري الدراسي دون استثناء جميعهم  
قدوة لي وأخيرا إلى صديقاتي المقربات وأخواتي أشواق وسهام على حد سواء وياسمين ونجاة  
وزهرة وسعيدة والإهداء يستمر لكل من لي داعم وكل داع لي بالخير.

بسم السلام أهدي الكلام وبسم التحية أهدي الهدية.

شميسة

## الإهداء

بسم السلام أهدي الكلام وبسم التحية أهدي الهدية.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لكل شئ طريق وطريق الجنة العلم  
أهدي ثمرة جهدي إلى بهجة القلب جنة العمر إلى النور الذي يشيع  
في القلب والعقل إلى من سرفا حبي وحناني وسبباً لعلمي وإنشغالي إلى  
شمسي وقمري أُمي وأبي أهدي عملي ، كما أهدي عملي إلى جدتي  
وجدي حفظهما الله إلى كل عائلي الكريمة عائلة عبادلية من صغيرهم  
إلى كبيرهم إلى كل صديقاتي شميصة هناء مريم إيمان شريهان آمال  
أشواق نجات إلى كل من نسيهم قلمي ولم ينسأهم قلبي أهدي هذا  
العمل المتواضع.

سهام

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء

والمرسلين.

أهدي ثمرة جهدي هذا لوجه الله عز وجل الله أولاً، أهديه لمن  
أنارت قناديل العلم والمعرفة في قلبي عمّتي مفيدة والتي لها الفضل  
الكبير لوصولي إلى ما أنا عليه الآن، إلى سندي وفخري في هذه  
الحياة أمّي، أبي، عمّاتي بل أمّهاتي الغاليات، أختي، ابنة أختي،  
أخواتي، أعمامي أسكنهم الله فسيح جنّاته، جدّي وجدّتي رحمهما  
الله .

إلى حبيبي و وحيدي و سر إستمراري رابح، إلى صديقاتي بل

أخواتي جهينة ،مشيرة، شميصة، نهى، أماني، سهام، إيمان.

إلى كل روح شاركتني بدعائها وإلى كل من ساندني في مسيرتي

الدّراسيّة... مع حبيّ.

أشواق

## الملخص:

تمحورت دراستنا حول شكل المرافقة الإتصالية إستراتيجية التنوع الإقتصادي المتبنّاة من قبل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية والتي هدفنا من خلالها إلى إبراز دور المرافقة في تحديد طبيعة الإستراتيجية الإقتصادية وكذا تسليط الضوء على نوع الإستراتيجية الإتصالية المقابلة لإستراتيجية التنوع الإقتصادي حيث حاولنا إيضاح أهمية المرافقة الإتصالية في متابعة نشاط التنوع الإقتصادي وشكل تطبيقه معتمدين على المنهج الوصفي لوصف وتفسير النتائج و المعلومات المتحصّل عليها من خلال أداة المقابلة والتحليل السيمولوجي من عيّنة دراسة تجسّدت في خمسة مبحوثين تعاملنا في إختيارهم بأسلوب العينة القصدية .

الكلمات المفتاحية: المرافقة الإتصالية، إستراتيجية التنوع، المؤسسات الإقتصادية

**Summary:**

Our study focused on the form of communicative accompaniment to the economic diversification strategy adopted by the Algerian economic institutions, through which we aimed to highlight the role of accompaniment in determining the nature of the economic strategy, as well as shed light on the type of communicative strategy corresponding to the strategy of economic diversification. And an applied form based on the descriptive approach to describe and interpret the results and information obtained through the interview and semological analysis tool from a study sample embodied in five respondents we dealt with in their selection by the intentional sampling method.

Keywords: communication accompaniment, diversification strategy, economic institutions



## **Résumé:**

Notre étude a porté sur la forme d'accompagnement communicatif de la stratégie de diversification économique adoptée par les institutions économiques algériennes, à travers laquelle nous avons cherché à mettre en évidence le rôle de l'accompagnement dans la détermination de la nature de la stratégie économique, ainsi qu'à éclairer le type d'accompagnement communicatif stratégie correspondant à la stratégie de diversification économique Et une forme appliquée basée sur l'approche descriptive pour décrire et interpréter les résultats et les informations obtenues grâce à l'outil d'entretien et d'analyse sémiologique à partir d'un échantillon d'étude incarné dans cinq répondants que nous avons traités dans leur sélection par le méthode d'échantillonnage intentionnel.

Mots-clés : accompagnement en communication, stratégie de diversification, institutions économiques





## فهرس المحتويات

- 1..... مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
- 1..... المرافقة الإتصالية إستراتيجية التنويع المتبناة من قبل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية
- 1..... دراسة ميدانية لمجمع عمر بن عمر-قالملة-
- 6..... الملخص:
- 1..... مقدمة:
- 2..... الإطار المنهجي
- 3..... (1)الإشكالية:
- 6..... (2) أسباب اختيار الموضوع:
- 6..... (أ)أسباب ذاتية:
- 6..... (ب) أسباب موضوعية:
- 6..... (3) أهمية الدراسة وأهدافها:
- 6..... 3-1-أهمية الدراسة:
- 6..... 3-2-أهداف الدراسة:
- 7..... (4) مفاهيم الدراسة:
- 7..... 4-1-المرافقة الإتصالية:
- 7..... 4-2- إستراتيجية التنويع:
- 8..... 4-3-المؤسسة الإقتصادية:
- 8..... 4-3 الإستراتيجية الإتصالية:
- 9..... (5) الدراسات السابقة:
- 12..... (6) مجالات الدراسة:

- 12 ..... 6-1- المجال البشري: 12
- 13 ..... 6-2- المجال الجغرافي: 13
- 13 ..... 6-3- المجال الزمني: 13
- 13 ..... 7-منهج الدراسة وأدواتها: 13
- 13 ..... 7-1-منهج الدراسة: 13
- 13 ..... 7-2-أدوات جمع البيانات: 13
- 13 ..... 7-2-1-المقابلة: 13
- 14 ..... 7-2-2-الملاحظة: 14
- 14 ..... 7-2-3-التحليل السيميولوجي: 14
- 15 ..... 8-نموذج الدراسة: 15
- 16 ..... 9-مجتمع الدراسة والعينة: 16
- 16 ..... 9-1-مجتمع الدراسة: 16
- 16 ..... 9-2-عينة الدراسة: 16
- 16 ..... 10-المقاربة النظرية: 16
- 18 ..... الفصل الأول: 18
- 18 ..... إطار عام إلى المرافقة الإتصالية وإستراتيجيتها: 18
- 20 ..... المبحث الأول: مدخل إلى المرافقة الإتصالية وماهيتها: 20
- 20 ..... المطلب الأول: أنواع المرافقة الإتصالية: 20
- 20 ..... 1-المرافقة الإتصالية حسب بيئة العمل : 20
- 20 ..... 1-1-مرافقة داخلية: 20
- 20 ..... 1-2-مرافقة خارجية: 20
- 21 ..... 2-المرافقة الإتصالية حسب متابعة الإتصال لأقسام المؤسسة(خدماتية،إقتصادية): 21

- 21 ..... 1-2-المرافقة الإتصالية للإدارة العليا\_ القيادة الاستراتيجية:
- 21 ..... 2-2-لمتابعة الإتصالية التسويقية:
- 21 ..... 3-2-المرافقة الإتصالية لقسم الموارد البشرية:
- 22 ..... 3-المرافقة الإتصالية حسب طبيعة المؤسسة :
- 22 ..... 1-3-مرافقة إتصالية للمؤسسات ذات القطاع الخاص:
- 22 ..... 2-3-مرافقة إتصالية للمؤسسات ذات القطاع العام:
- 22 ..... 4-المرافقة الاتصالية حسب نوع الوسيلة المعتمدة :
- 22 ..... 1-4-مرافقة إتصالية تقليدية:
- 22 ..... 2-4-مرافقة إتصالية إلكترونية أو رقمية:
- 22 ..... 5-مرافقة إتصالية حسب النشاط الاقتصادي:
- 22 ..... 1-5-مرافقة إتصالية إستراتيجية للتنوع الاقتصادي :
- 22 ..... 2-5-المرافقة الإتصالية لإستراتيجية الاندماج الاقتصادي:
- 23 ..... 3-5-المرافقة الإتصالية لإستراتيجية البقاء:
- 24 ..... المطلب الثاني:وسائل المرافقة الإتصالية:
- 24 ..... 1-الوسائل حسب نوع الجمهور الخاص بلمؤسسة والتي تنقسم الى نوعين أساسيين:
- 24 ..... 1-1-وسائل المرافقة الإتصالية المرتبطة بالجمهور الخارجي:
- 25 ..... 2-1-وسائل المرافقة الاتصالية حسب الجمهور الداخلي:
- 26 ..... المطلب الثالث: أهداف المرافقة الإتصالية:
- 26 ..... 1-هدف إداري :
- 26 ..... 2-هدف تسويقي :
- 26 ..... 3-هدف تنسيقي :
- 27 ..... 4-هدف توجيهي :

المطلب الرابع: أهمية المرافقة الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية:	28
المبحث الثاني : الإستراتيجية الإتصالية ومتعلقاتها:	30
المطلب الأول: مستويات الإستراتيجية الإتصالية:	30
1- الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة :	30
2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :	30
3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :	30
المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية:	32
أ- مبدأ الوجود (Existence):	32
ب- مبدأ الإستمرارية (continuité):	32
ج- مبدأ التمييز (Différenciation):	32
د- مبدأ الوضوح (Clairté):	32
هـ- مبدأ الواقعية (Réalisme):	32
و- مبدأ المرونة (Flexibilité):	32
ز- مبدأ التناسق (Cohérence):	33
ح- مبدأ القبول الداخلي (Acceptation interne):	33
المطلب الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية إتصالية:	34
1- مرحلة تحديد الأهداف:	34
أ- تحديد الأهداف العامة:	34
ب- تحديد الأهداف الخاصة:	34
2- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة:	35
أ- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها:	35
ب- تأكيد أهداف الإتصال المحددة من الإدارة وتكييفها:	35

- ج- تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل: ..... 35
- 3- إختيار وسائل وروابط الإتصال: ..... 35
- أ- قدرة انتشار الوسيلة: ..... 36
- ب- سرعة الوسيلة: ..... 36
- ج- المشاركة والتجاوب: ..... 36
- د- طبيعة العادات السّمعية والبصرية والقرائية للمتلقّي: ..... 36
- و- مكانة الوسيلة لدى الجمهور: ..... 36
- 4- تنفيذ إستراتيجية الإتصال: ..... 36
- المطلب الرابع: أساليب التخطيط لإستراتيجية الإتصال: ..... 37
- 1- أساليب التنبؤ والتحليل: ..... 37
- 1-أ- أساليب التحليل: ..... 37
- 1-ب- أساليب التنبؤ: ..... 38
- 1-ج- أسلوب التنبؤ الذاتي: ..... 38
- 2- أساليب الخيارات الإستراتيجية وإتخاذ القرار: ..... 39
- الفصل الثاني: ..... 40
- إستراتيجية التنوع على مستوى النشاط الإقتصادي ..... 40
- المبحث الأوّل: ماهية إستراتيجية التنوع: ..... 42
- المطلب الأوّل: مستويات التنوع: ..... 42
- أوّلاً: تنوع الإنتاج: ..... 42
- 1- جانب الطّلب: ..... 42
- 2- جانب العرض: ..... 42
- ثانياً: تنوع التّجارة الخارجيّة: ..... 43

43	ثالثًا: تنوع القطاعات التنافسية: .....
43	رابعًا: تنوع الأصول: .....
43	خامسًا: تنوع الأسواق: .....
44	سادسًا: تنوع الصادرات: .....
45	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع: .....
45	1- التنوع الداخلي والتنوع الخارجي: .....
45	1-1- التنوع الداخلي: .....
45	1-2- التنوع الخارجي: .....
45	2- التنوع المترابط والتنوع الغير مترابط: .....
45	1-2-1- التنوع المترابط: .....
46	2-2- التنوع الغير مترابط: .....
46	3- التنوع الأفقي والتنوع الرأسي: .....
46	1-3-1- التنوع الأفقي: .....
46	1-3-2- التنوع الرأسي: .....
47	المطلب الثالث: مزايا وعيوب التنوع الاقتصادي: .....
47	أ- مزايا التنوع الاقتصادي: .....
48	ب- عيوب التنوع الاقتصادي: .....
49	المطلب الرابع: عوامل نجاح التنوع الاقتصادي: .....
51	المبحث الثاني: إستراتيجية التنوع الاقتصادي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية: .....
51	المطلب الأول: تجارب دولية في مجال إستراتيجية التنوع: .....
51	1- تجربة جنوب إفريقيا: .....
51	2- التجربة الهندية: .....

52	3- تجربة الإمارات العربية المتحدة: .....
52	4- تجربة ماليزيا: .....
54	المطلب الثاني: واقع التنوع الاقتصادي في الجزائر: .....
54	أولاً: نموذج النمو الاقتصادي في الجزائر: .....
54	1- خصائص النمو الاقتصادي في الجزائر: .....
54	2- القطاعات المحركة للنمو الاقتصادي في الجزائر: .....
55	ثانياً: تحليل مؤشرات التنوع الاقتصادي في الجزائر: .....
55	1- تركّز وتنوّع الصادرات في الجزائر: .....
55	1-1- مؤشر التنوع (Diversification Index): .....
55	1-2- مؤشر التركّز (Concentration Index): .....
56	2- نسبة مساهمة القطاعين العام والخاص في الإنتاج المحلي الإجمالي: .....
57	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية لتنوع الاقتصاد الجزائري: .....
57	أولاً: نقاط ضعف تنوع الإقتصاد الجزائري: .....
57	1- مشكل الدعم: .....
57	2- الإعتماد على التّقط وغياب إستراتيجية بعيد المدى لتنوع الإقتصاد: .....
57	3- مشكل التّمويل: .....
58	ثانياً: نحو نموذج اقتصادي متنوّع: .....
58	1. تغيير نموذج النمو: .....
58	2. إجراء الضبط المالي: .....
58	3. التوجّه للقطاعات التي تتيح تنوع الإقتصاد الوطني: .....
58	4. تحسين بيئة الأعمال: .....
59	المطلب الرابع: التنوع الاقتصادي ومؤشرات قياسه: .....

57	الفصل الثالث:
57	دراسة ميدانية تحليلية بمؤسسة عمر بن عمر وإشهاراتها
59	التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة:
60	طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها:
60	1- الفروع:
60	2- طبيعة النشاط:
61	أهداف الشركة:
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر
63	جدول السمات العامة:
64	تحليل المقابلة:
68	الإستنتاج الخاص بأسئلة المقابلة:
70	التحليل السيميولوجي:
70	1- تحليل الومضة الإشهارية الأولى: "صلصة طماطم CAB عمر بن عمر"
70	1-1- وصف البنية الفنية للفيلم الإشهاري:
70	1-2- وصف عام للومضة:
72	1-2- الشخصيات:
72	2-2: الديكور:
72	2-3- الأشكال والخطوط:
73	2-4- الألوان:
73	2-5- الإضاءة:
73	2-6- الموسيقى:
73	2-7- الرسالة الألسنية:



74	1-3-التنتائج العامة لمنتوج صوت طوماطCAB:.....
78	2-تحليل الومضة الإشهارية الثانية: " تليتي عمر بن عمر " .....
78	1-2-وصف البنية الفنية للفلم الاشهاري : .....
78	2-2 وصف عام للومضة:.....
79	2-3-الشخصيات: .....
79	2-4 الديقور:.....
80	2-5-الأشكال والخطوط: .....
80	2-6-الألوان: .....
80	2-7- الإضاءة: .....
80	2-8- الموسيقى: .....
81	2-9-الرسالة الألسنية : .....
81	3-التنتائج العامة لومضة إشهار تليتي عمر بن عمر : .....
84	التنتائج العامة للدراسة: .....
86	الإقتراحات والتوصيات: .....
88	آفاق البحث والدراسة: .....
90	الخاتمة .....
92	قائمة المصادر .....
92	والمراجع .....
97	قائمة الملاحق .....
98	أسئلة المقابلة: .....

# مقدمة

إنّ الإتصال يظل دائماً عمليّة ضروريّة في أي تنظيم مؤسّساتي كان، حيث دائماً ما يكون المأطر لمختلف التعاملات سواء خدماتية أو صحيّة أو ماليّة أو إعلاميّة أو اقتصادية، حيث أنّ نجاح هذه الأخيرة وتقدمها يتطلب أن تكون الإدارة وفقاً لمنظومة إتصالية وإنفتاح المستويات الإدارية على أساليب الإتصال ببعضها وعلى السياسات العامة للمؤسسة.

حيث أنّ التكامل والتنسيق بين متغيّرات بيئة المؤسسة وعناصرها الأساسية يتم وفقاً لمرافقة الإتصال لأنشطتها المختلفة المرتبطة بمصالحها، بأقسامها، بنوعها وطبيعتها عملها ومجالها إضافة إلى الخطّة الإتصالية التابّعة لها والطرق المعتمدة في سبيل تحقيق أهداف العامة للمؤسسة وأهدافها الإتصالية وخلق الروابط التنظيمية بينهما بتغليب إتصالي يتابع معلوماتياً كل متعلّقات المؤسسة، خاصة منها الإقتصادية التي تهدف بدرجة أولى إلى رفع الفوائد وربطها بعنصر الزمن سواء بشكل شهري أو أسبوعي أو سنوي وزيادة العائدات الماليّة في ظل مرافقة الإتصال دائماً للعمليات الترويجيّة والتسويقيّة للمنتجات كذلك الإهتمام برغبات المستهلك وكسب الجماهير بتخصيص الوسائل المناسبة وتدخّل العلاقات العامة لتنظيم علاقة المؤسسة ببيئتها وجمهورها من متعاملين، زبائن، عملاء موردين وهذا مع إشراك إستراتيجية إقتصادية تطبق في ظل منظومة إتصالية، لعلّ أهمها إستراتيجية التنويع أو ما يصطلح عليها بالتوسيع والإنفتاح نحو سوق جديدة سواءً بتبنيّ منتج مغاير لمنتج السوق أو سلعة أو إضافة خدمة ما، وهذا بهدف زيادة الإستثمار والربح، وكانت مؤسسة بن عمر من المؤسّسات المنتهجة لهذه السياسة وهذا ما عبرت عنه بإنتقالها من مجال المصنّعات نحو المعجّونات وهذا ما شملته الدراسة التطبيقية لإبراز شكل ونوع المرافقة الاتصالية لإستراتيجية التنويع وإبراز العلاقة التنسيقيّة والتكامليّة في هذا الموضوع بين هذين المتغيّرين بالنسبة للمؤسسة الجزائرية الإقتصادية .

# الإطار المنهجي

- 1-الإشكالية.
- 2-أسباب إختيار الموضوع.
- 3-أهميَّة الدراسة وأهدافها.
- 4-مفاهيم الدّراسة.
- 5-الدّراسات السّابقة.
- 6-مجالات الدّراسة.
- 7-منهج الدّراسة.
- 8-نموذج الدّراسة.
- 9-مجتمع الدّراسة والعينة.
- 10-المقاربة النظريّة.

## 1) الإشكالية:

إن المؤسسة كتنظيم تقوم بتحديد مجموعة من المهام الإدارية التي تنتسب إلى نوع النشاط والقطاع الذي تبرز فيه ولعل أهمها تحديد الأهداف، توضع الإستراتيجيات كخطوة أولى سواءً في ما يتعلق بالسياسات والإستراتيجية العامة للمؤسسة أو الإستراتيجية الخاصة بمجال عمل المؤسسة وتحديدًا في ما يتعلق بالمؤسسات الصناعية التي تكون صياغة الأهداف فيها ذات طابع إقتصادي تركز فيه على تحقيق الأرباح ورفع العائدات المالية بصورة متممة تتماشى مع رؤية المؤسسة وإمكانياتها المادية من وسائل وتقنيات وأساليب ترويجية فيما يخص تكاليف الإشهار والإعلان للسلع والمنتجات وأجهزة وميزانية التصنيع والإنتاج ومعايير العرض والطلب والقدرات الإحصائية من هوامش الربح إلى قيمة الفوائد بصورة دورية، وهذا ما يسمح بالتأطير السليم للجانب المادي

و المالي عند مراعاة هذه الشروط والدولة المضبوطة، إضافة إلى الموارد البشرية من كفاءات وخبرات والطاقت الإداري والعنصر العمالي، وهذا ما يسمح بالهيكلية التنظيمية بما يتوافق مع أقسام ووحدات المؤسسة، إضافة إلى رغبات واحتياجات الجمهور من زبائن وعملاء ورصد سلوكهم الإقتصادي نحو الإستهلاك والشراء للمنتج المعروض من خلال دراسة الجمهور ودراسة السوق، وهذا ينبثق عنه تأطير العملية الإقتصادية للمؤسسة باستراتيجية تتماشى مع نشاطها وتحدد وفقًا لدراسة مواطن القوة والضعف وأبعاد المخاطر والفرص المتاحة (SWOT)، سواء بالنسبة للمنظومة الإقتصادية للمؤسسة في حد ذاتها أو بالنسبة للمنتج وأسلوب عرضه و طلبه، حيث تختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف الأهداف الإقتصادية للمؤسسة والظروف التي تمرّ بها والحالة الماليّة، إضافة إلى القاعدة الإنتاجية والكفاءة الفنيّة والتقنيّة ومدى الإستقرار الإقتصادي إستراتيجيًا وهذا ما يتبيّن في تحديد التكامل عندما تخصّص الإتحاد بين القواعد والمنشآت التنظيمية أو إستراتيجية التكامل المرتبطة بالميزة التنافسية، والتي تعكس الإنسجام بين المزيج الاستراتيجي للوحدات الإقتصادية للمؤسسة بنوعيه تكامل رأسي وتكامل أمامي، وكذلك إستراتيجية التّمنية المستدامة التي تعتبر الخط العريض للإستراتيجيات الفرعية من إستراتيجية مالية، نقدية، وحتى تجارية تختلف باختلاف التعاملات الإقتصادية للمؤسسة، الآن معظم هذه الإستراتيجيات كان أهمها في الآونة الأخيرة فتح آفاق وأسواق جديدة أمام المؤسسة ونشاطها، وهذا الذي أطّرت إستراتيجية التنوع الإقتصادي حيث منحت المؤسسة القدرة على اتخاذ مسارات لتطوير نفسها وزيادة أرباحها مقارنة بما كانت عليه، سواء بهدف التجديد أو بهدف كسب جمهور أكثر من الزبائن ومن شرائح مختلفة أو بهدف تعزيز وتقديم قيمة إضافية للنشاط القديم، أو من أجل توسيع دائرة القدرات الإحصائية للمؤسسة أو تنوع مصادر الدخل أو إحداث تغييرات على موارد المؤسسة أو هيكلتها الإقتصادية، إضافة إلى التقليل من القدرة التنافسية وذلك من خلال فتح المجال نحو التنوع على مستوى النشاط والقطاع، إضافة إلى تحقيق التطور والإستقرار الإقتصادي، كذلك عقد تعاملات إقتصادية وإجتماعية جديدة من مساهمين، شركاء، موردين سواء كان هذا التنوع أفقي أو تنوع رأسي يتطلب تطبيق هذا النوع مراقبة إتصالية للتنسيق الفعّال حيث يضمن الإتصال التوجيه أثناء تأدية المهام وترابط للوحدات

الإقتصادية الممثلة للإستراتيجيات المختلفة وهذا ما يضمن بدوره تحقيق الإنسجام الوظيفي الإتصالي بين الموارد الماديّة وكيفية إستغلالها من طرف البنية والقاعدة البشريّة في المؤسسة وإستثمارها بشكل يحقق الهدف من كل إستراتيجية إتصالية متبّعة في المؤسسة، في حين أنه يلعب دورًا أساسيا في الإرشاد والرقابة والإشراف في إتباع إستراتيجية التنوع، من خلال التنسيق الأولي بين الأنشطة المتبّعة في المؤسسة وما يقابلها من الإنفتاح نحو سوق جديدة أو قطع جديدة من سلع ومنتجات، حيث أن الإتصال هنا يفتح المجال أمام المؤسسة في ظل إتباعها لإستراتيجية التنوع للتقيّد بروابط زمنيّة ومكانيّة تسهّل مختلف العمليّات الإقتصادية والتنظيمية، حيث أنه يمنح المؤسسة ميزة التنوع الإقتصادي المقترن بالإتصال في شبكة العلاقات العملية التي ترافق تنمية المعلومات وتشجيع الأفكار نحو التجديد والتنوع للإنتقال، كذلك منح الفرص للموظفين للمشاركة في تقديم البدائل من الأنشطة الممكن العمل في مجالها بصورة متكاملة مع المجال المعمول به في المؤسسة، إضافة إلى أنه في هذا النوع من الإستراتيجية يعمل الإتصال كنقطة ربط بين عناصر البيئة الخارجيّة للمؤسسة ووصلها مع البيئات المرتبطة بالمؤسسة في الأساس، بما يمثله نوعي الإتصال الداخلي الذي يجسّد عناصر البيئة الداخلية، وتحقيق الإنسجام فيما بينهم وبين مختلف المصالح والأقسام لتكوين مزيج فكري إنتاجي تصنيغي تسويقي إداري يغلف المنتج الجديد بشكل يضمن إنطلاقة قويّة في السوق لإستقطاب جماهير بشكل متكافئ مع الأهداف، حيث أن العلاقات العامة تضمن تحقيق الإنسجام بين الإدارة والعمال في ظل الإنطلاقة الجديدة للمؤسسة وتبنيها لنشاط جديد يساهم في خلق روابط جديدة ومسؤوليّات جديدة، تؤطّرها العلاقات العامة وهيكلها بشكل يتوافق مع طبيعة المؤسسة وجمهورها الداخلي، وكذلك لا يخلو هذا التنوع من الإضافات التي يقدّمها الإتصال الخارجي والتي تنظمها كذلك العلاقات العامّة كمرافق له، حيث تنظّم هذه الأخيرة العلاقات مع الجماهير الخارجيّة من زبائن وعملاء ومساهمين وموردين لإستقبال المنتج الجديد وفقًا لأساليب ووسائل تتعامل بها المؤسسة في ظل إتصالها الخارجية، سواءً إشارات أو إعلانات تلفزيونية أو عبر الصحف أو اللوحات الإخبارية الإلكترونية أو حتى الاعتماد على الإعلام الإلكتروني أو الرقمي وأساليب الترويج عبر الشبكات ومواقع التواصل الإجتماعي خاصة أنها تعتبر أكثر فعالية وتأثير في المجتمع المعاصر والأكثر تبادل ونقل المعلومات وحتى رصد التوقعات، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في كيفية التوفيق الإتصالي بين نشاطين مختلفين وتسخير عناصر كل من البيئتين الداخلية والخارجية، حيث يسهل هذا معرفة مدى قابلية الجمهور المستهدف للمؤسسة من استقبال منتج أو سلعة جديدة وتحقيق العلاقات العامة الكيفيّة المثاليّة للتعامل مع هذا التنوع وخاصة إذا كان النشاط الأول متبني لفترة طويلة من طرف المؤسسة مثلما نشاهد في معظم المؤسسات وعلى رأسها مجمع عمر بن عمر، هذه المؤسسة الصناعية التي نشطت لفترة ليست بقليلة في مجال تصنيع المصبرّات بإختلاف قواعدها الإنتاجية على إختلافها من مرّي وطماطم وغيرهم، حيث أن توسع مجال عمل المؤسسة وإنشاء فروع جديدة رافقه خيار فتح سوق جديدة والخوض في قطاع جديد تمثّل في المعجنات، وكان لا بد من تفعيل إستراتيجية إتصال تواكب هذا التنوع وتنظّمه وتمهّد له السوق من أجل تحقيق

## مقدمة

---

الأهداف الإقتصادية والنجاح في هذا المجال ،و كذلك من أجل التعامل الأمثل مع وسائل الإعلام لتقديم المنتج بشكل يدفع الجمهور والمستهلك بصفة خاصة إلى الرغبة في الإقتناء وزيادة سقف التعامل والشراء، هنا نبحث عن معرفة شكل وطبيعة المرافقة الإتصالية لإستراتيجية التنويع المتنبّاة من طرف هذه المؤسسة الإقتصادية.

### التساؤلات:

- ما هو دور المرافقة الإتصالية في تفعيل الإستراتيجيات الإقتصادية؟
- كيف يتم التعامل إتصاليًا مع إستراتيجية التنويع الإقتصادي ؟
- ما هي الإستراتيجية الإتصالية الأنسب لإستراتيجية التنويع الاقتصادي في مجال الصناعات الغذائية التحويلية؟

## (2) أسباب اختيار الموضوع:

### (أ) أسباب ذاتية:

الإهتمام الشخصي بموضوع المرافقة الإتصالية لإستراتيجية التنوع، وإسقاط المعارف النظرية المكتسبة في مجال تخصصنا على المجال العملي.

### (ب) أسباب موضوعية:

قلة الدراسات التي تناولت الموضوع البحثي في شكله، وقابلية الموضوع للدراسة والغوص فيه معرفياً وتقديم الإضافات العلمية في هذا المجال.

## (3) أهمية الدراسة وأهدافها:

### 3-1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الموضوع البحثي ومتغيراته في حد ذاتها كون المؤسسات الإقتصادية في ظل التغيرات التي تحدث على المستوى الداخلي والخارجي لها ولبيئتها تحتاج إلى الإتصال كعنصر بارز يرافق تبنيتها للإستراتيجية الإقتصادية المعمول بها وهذا ما يتجلى في مجمع عمر بن عمر في ظل تبنيتهم لإستراتيجية التنوع الإقتصادي، الذي تتم عملياته وهيكلته الادارية والتسويقية في إطار الاتصال بمختلف أشكاله واتجاهاته.

### 3-2- أهداف الدراسة :

- 1- إبراز دور المرافقة الإتصالية في عملية تفعيل الاستراتيجية الإقتصادية.
- 2- الكشف عن الأساليب الإتصالية المتبناة للتعامل مع إستراتيجية التنوع.
- 3- التعرف على طبيعة الإستراتيجية الإتصالية التي تقابل تطبيق إستراتيجية التنوع الإقتصادي.
- 4- الخروج بنتائج واقتراحات حول طبيعة المرافقة الإتصالية لإستراتيجية التنوع في ظل المتغيرات المرتبطة بالمؤسسة و تعزيز البحوث في هذا المجال.



### 4) مفاهيم الدراسة:

من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي يخطوها أي باحث هي تحديد مفاهيم الدراسة، لأنها تحدد المجال العملي، النظري والتطبيقي وكذا حصر التي المتغيرات وتحديدتها يمكنها أن تؤثر في الدراسة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا :

#### 4-1- المرافقة الإتصالية:

هي التي من خلالها نقوم بتقديم مساعدات للمنشئ في كيفية إدخال أنظمة المعلومات و الإتصال داخل المؤسسة، والطرق التي يتبعها في عملية إشهار لمنتجاته وكيفية ترويجها في الأسواق.<sup>1</sup> التعريف الإجرائي: متابعة الإتصال وأجهزته العلائقية والإعلامية المعلوماتية لمختلف العمليات التنظيمية والمؤسسية والإقتصادية والخدمات داخل المؤسسة، ورصد جميع المتغيرات البيئية المرتبطة بنشاط المرافقة إتصاليًا ومؤسسته وكل متعلقاته .  
و بصورة أخرى هي إستراتيجية إتصالية تشمل على مواكبة السياسات والعمليات بالمؤسسة إتصاليًا.

#### 4-2- إستراتيجية التنوع:

تعني إختيار الإدارة بأن تدخل في ميدان جديد من الأعمال يكون مختلفًا تمامًا عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها المنظمة في الوقت الحاضر ولفترة طويلة.  
يعرف التنوع بأنه دخول المؤسسة بخطوط إنتاج جديدة إلى أسواق جديدة، فإستراتيجية التنوع هي إختيار الإدارة الدخول في ميدان جديد من الأعمال يكون مختلف كليًا عن طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة حاليًا.<sup>2</sup> و تعرف كذلك على أنها إضافة منتجات أو خدمات أو إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلا عملياتها الحالية و ذلك سعيًا من المنظمة زيادة حصتها في السوق وذلك من خلال الهمل في إبتهاين (تطوير منتجات جديدة و محاولة إدخالها إلى أسواق جديدة أيضًا).<sup>3</sup>

قداري محمد، بلقربوز مصطفى، ملاح عدّة، المرافقة المقاولاتية وأثرها على التنمية الإقتصادية بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثالث --

-- حول المقاولاتية بالمركز الجامعي أحمد زبّانة بغيران، الجزائر، 23.24.25 أفريل 2017، ص 1.7

-- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2010، ص 117.2

غالم عبد الله، تيمجغيد بن عمر، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الإقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، بسكرة، العدد 2،

2014، ص 68.3

التعريف الإجرائي: فإستراتيجية التنوع تعني دخول المؤسسات بمنتجات جديدة لأسواق جديدة أي دخول هذه الأخيرة في نشاطات جديدة أو منتجات لسوق جديد.

### 4-3- المؤسسة الاقتصادية:

تعرف كمنظمة اقتصادية مستقلة نوعاً ما، حيث تؤخذ فيها مجموعة من القرارات حول تركيب الوسائل المادية، المالية، البشرية وذلك من أجل خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، أما شومبيتر عرفها بأنها مركزاً للإبداع والإنتاج.<sup>4</sup>

التعريف الإجرائي: إنّ المؤسسة الاقتصادية تعتبر اندماج لعدة عوامل تهدف لإنتاج وتبادل السلع والخدمات في إطار قانوني .

### 4-3 الإستراتيجية الإتصالية:

هي مجموعة من الخطوات العلمية المنظمة والمدروسة ذات طبيعة خاصة تتكامل و خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري وذلك بغية تحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المنظمة وجمهورها.<sup>5</sup>

التعريف الإجرائي: الإستراتيجية الإتصالية هي خطة عامة تضعها المؤسسة أو المنظمة محددة الأهداف وطويلة المدى وإختيار الوسائل اللازمة لتحقيقها .

- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006، ص، ص، 27- 284

- محمد محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للإتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، 2005، ص105.

## 5) الدراسات السابقة:

دراسة 1: دراسة للباحث "عمر تيمجعيدن" للسنة الجامعية 2012/2013، بعنوان دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وإختار كمجتمع بحثي الموظفين والعاملين بمؤسسة كوندور وقصد بالتحديد فئة حاملي الشهادات من إداريين على مختلف مستوياتهم ووحدات عملهم، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1) تعتبر إستراتيجية التنوع من إستراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية لا سيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة أساسا عن المحيط الغير مستقر.

2) إن لإستراتيجية التنوع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والإستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

3) تعتبر مؤسسة كوندور مؤسسة حديثة النشأة مقارنة بمنافسيها، وتبنت منذ بداية نشاطها إستراتيجية التنوع في المنتجات بإعتمادها على منتوجين (التلفاز، مستقبل الأقمار الصناعية)، ثم قامت في ظرف قصير جدا في توسيع تشكيلة منتجاتها بإضافة مجالين الأول أجهزة التلاجات والثاني أجهزة المكيفات الهوائية وذلك سنة 2004.

4) هناك علاقة طردية بين التنوع وربحية المؤسسة، وهذا ما توصل إليه من خلال منحنى إنحدار الأرباح بدلالة التنوع، وتكون في أقصى قيمة لها في حالة تبني المؤسسة لمجالات نشاط متعددة وبالأخص المرتبطة فيما بينها.

لقد وفق الباحث إلى حد ما في معالجة موضوعه كونه وصل إلى عمق دراسته من خلال ما أثراه في دراسته وما استخلصه من ملاحظات على المؤسسة وطريقة تبنيتها لإستراتيجية التنوع وأساليب العمل بها في ظل نشاطها الاقتصادي مع إحترامه لمعايير البحث العلمي، إلا أنه أهمل الجانب المنهجي إلى حد كبير، غياب عنصر الإشكالية وإستبداله بالتمهيد وبناء على هذا الأخير قام بطرح التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، كذلك لا يوجد شرح للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، زيادة عن عدم ذكر نوع العينة بوضوح رغم تحديد مجتمعها ومفرداتها، ولا يوجد توضيح كافي للنظرية.

حدود الإستفادة: بالنسبة لهذه الدراسة فقد ارتبط مع دراستنا في متغير واحد وهو إستراتيجية التنوع، كذلك طبيعة الدراسة التطبيقية إطارها مشترك كون كلاهما تمت بمؤسسة إقتصادية وقطاع خاص وتبني التنوع .

دراسة 2: دراسة للباحثة "صبرينة رماش" (2008\_2009) بعنوان الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، والجدير بالذكر أنها رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية حيث تهدف إلى:

\_\_ الفعالية الإتصالية ومدى تأثير الفروق الفردية عليها.

\_\_ معرفة تأثير الإتصال الداخلي على الإتصال الخارجي للمؤسسة و تأثيره به.

\_\_ قياس مدى التحسن النوعي لوسائل إتصال المؤسسة.

\_\_ الفعالية الإتصالية ومدى تأثير المتغيرات البيئية عليها وكذا الروابط التنظيمية والانشطة الإدارية.

و قد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم إستخدام كل من أداة الإستبيان، الملاحظة، والوثائق والسجلات بجمع البيانات والمعلومات من عينة قوامها 100 من المجتمع الأصلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

1) أكثر الفروق الفردية تأثيرا علما لفعالية الاتصالية هو التخصص العلمي، إذ يحدث تباين في فهم بعض التقارير وكذا تنفيذها مما ينشئ تباعدا نفسيا وفكريا بين أطراف الاتصال. هذه الهوة السيكلوجية تؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية على أتم وجه.

2) إن متغير المستوى التعليمي لا يشكل عائقا أمام تنفيذ الخطة الاتصالية في هذه المؤسسة. على خلاف متغير الجنس الذي يعد من الفروق الفردية الأكثر تأثيراً على فعالية تنفيذ الخطة الإتصالية.

3) التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة. كما أن أعداد سياسة الاتصال الخارجي تعتمد أساساً على مدى وكفاية معطيات الإتصال الداخلي.

4) أن المؤسسة تسمح لعاملينها بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم مما يجسد امبريقيا معطيات مدرسة العلاقات الإنسانية خاصة تلك المتعلقة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية مما يحقق إحدى الحاجات التي طرحها "ابراهيم ماسلو" في هرمة والمتمثلة في "الحاجة إلى الاحترام والتقدير".

5) أكدت نتائج الدراسة أن متغير الخبرة هو المصدر الأساسي لثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخرين، وإدراك المشكلات الإنسانية في إطار الدبلوماسية في التصرف.

## مقدمة

لقد وفقت للباحثة في معالجة موضوعها من خلال وصولها إلى عمق الدراسة لما إستخلصته من نتائج وما قدمته من إقتراحات وتوصيات إلا أن هناك نقص في الجانب المنهجي، فلم تقم بطرح التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية كما حددت عدد العينة مع عدم ذكر نوعها .

حدود الإستفادة: بالنسبة لهذه الدراسة كذلك إرتبطت مع دراستنا في متغير واحد ألا وهو الاتصال(الفعالية الإتصالية ) وطبيعة الدراسة التطبيقية إطارها مشترك، كون كلاهما تمتا بمؤسسة إقتصادية وتبنيها للإتصال في تعاملاتها ونشاطاتها الاقتصادية.

دراسة3: دراسة للباحث ناصر شافي الدوسري تمت إنجازها في ديسمبر 2010 تحت عنوان " أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التغير السوقي كمتغير وسيط " :دراسة ميدانية " قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال قسم إدارة الاعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط وتهدف هذه الدراسة إلى:

\_\_ التعرف على أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركة التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط.

\_\_ تحديد اثر التوجه السوقي على الاداء التسويقي في شركات التأمين العاملة بدولة الكويت تم الاعتماد في إعداد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم إستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها وإختبار صحة الفرضية على عينة تجسدت في كافة مديري ورؤساء الاقسام العاملين في الشركات الكويتية التي يزيد عمرها التأسيسي عن 10 سنوات والبالغ عددها 11 شركة (كمجتمع بحثي) والذين تمثل عددهم في 125 مفردة (كعينة) حيث توصل الباحث هنا الى جملة من النتائج أهمها مايلي:

\_\_وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل، استراتيجية التنوع، استراتيجية التركيز)على الاداء التسويقي (الربحية،الحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت.

\_\_وجود تأثير ذي دلالة معنوية على التوجه السوقي (توليد استخبارات السوق،توزيع وإيصال إستخبارات السوق،الاستجابة لاستخبارات السوق) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت

-وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التنوع على الاداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركات التأمين الكويتية .

\_\_لقد كان هذا البحث ثري بلمعلومات وعكس فعليا القيمة العلمية للجانب النظري ميدانيا بنسبة لقياس اثر استراتيجية النمو على الاداء التسويقي وبين كل المعطيات الإقتصادية المرتبطة بالتسويق سواء أداء أو توجه كمتغير

وسيط وكذلك جسد النمو الاقتصادي المحقق من طرف التناسق الموجود في الاستراتيجيات المختلفة له من تنوع وتكامل وتركيز غير أنه هناك بعض التحفظات فبنسبة للجانب المنهجي في هذه الدراسة هناك بعض التكرارات سواء حرفية او من ناحية المعنى وهذا ملحظناه في عنصر الأهداف وفي اسلوب الصياغة أيضا أسلوب صياغة النتائج فيه تكرارات لغوية أيضا حدد الباحث عدد مفردات العينة والمجتمع البحثي غير أنه لم يحدد نوع العينة وطبيعتها (إحتمالية غير إحتمالية).

حدود الاستفادة: إن هذه الدراسة كانت بنسبة لنا إثراء لمزيد من المعلومات حول المتغير التابع الخاص بدراستنا والمتمثل في إستراتيجية التنوع كذلك كان هناك إشارة لأهمية الاتصال في الحصول على المعلومات (استخبارات المعلومات واستخبارات السوق وهذا مايندرج ضمن متغيرنا الاول المتعلق بالمرافقة الاتصالية ويمكن ان نقول أنها حددت ارباط المعنوي لعلاقة متغيراتنا من خلال الدراسة الميدانية خاصة .

حدود الاستفادة عامة :

اشتركت جميع الدراسة السابقة مع دراستنا في الجانب التطبيقي والطابع الميداني مع اختلاف الحدود البشرية والمكانية والزمانية غير أنها أضافت إلينا في هذا الصدد أشكال تأثير مختلف المعطيات على القطاع الخاص سواء تعلقت بمهاو إقتصادي وهذا متجسد في الاستراتيجيات الاقتصادية او إستراتيجيات النمو بما يندرج ضمن متغيرنا التابع المرتبط بتنوع الاقتصادي حيث اثرت هذه الدراسات السابقة دراستنا بكل مايتعلق بأنواع إستراتيجية التنوع عيوبها مزاياها اسباب إستخدامها كذلك في ما يخص متغير المرافقة الاتصالية فقد أضافت إلينا في هذا المجال دراسة الفاعلية الاتصالية دور الاتصال في تنسيق مختلف الانشطة الاقتصادية وهذا يثبت اهمية التصال كعنصر فعال في المؤسسات ويخلق تلقائيا ذلك الرابط او تلك العلاقة المستنتجة بين المرافقة الاتصالية لاستراتيجية التنوع بغض النظر عن نوعه كونه نشاط داخل المؤسسة الاقتصادية.

### **(6) مجالات الدراسة:**

من أجل القيام بأي دراسة يتطلب من الباحث تحديد دقيق لها مما يعني أين أجريت هذه الدراسة؟ وعلى من؟  
و متى أجريت؟ حيث تنحصر مجالات الدراسة في المستويات التالية:

### **6-1- المجال البشري:**

يتمثل المجال البشري في دراستنا في جمهور الموظفين بشركة عمر بن عمر من عمال الإدارة والموظفين.

### 6-2- المجال الجغرافي:

يتمثل في المكان الذي أجرينا فيه الدراسة، ونظرًا لطبيعة موضوعنا إختارنا مجمع عمر بن عمر ببلدية الفجوج - ولاية قالمة-.

### 6-3- المجال الزمني:

إستمرت دراستنا يومين من 30 أفريل 2022 إلى 31 أفريل 2022، حيث قمنا في هذه الفترة بدراستنا الميدانية محاولة لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات الخاصة بالمؤسسة، من خلال إجرائنا للمقابلة وصولًا لمجموعة من الإجابات التي نخدم موضوع بحثنا.

### 7- منهج الدراسة وأدواتها:

#### 7-1- منهج الدراسة:

عتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي رأينا أنه يتناسب مع طبيعة موضوعنا، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي أسلوب إستقصاء يساعد في جمع المعلومات والبيانات ووصف الظاهرة (موضوع البحث)، ويفسر ويقارن وقيم، ولهذا أتبعناه في دراستنا من أجل الكشف عن المرافقة الإتصالية لإستراتيجية التنوع المتبناة من قبل المؤسسات الإقتصادية.

#### 7-2- أدوات جمع البيانات:

#### 7-2-1 المقابلة:

هي عبارة عن إستبيان شفوي يقوم الباحث من خلالها بجمع البيانات أو المعلومات شفويًا من المستجيب.<sup>6</sup> فالمقابلة تكمن أهميتها في الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى مثل: التعرف على أفكار، مشاعر، وأحاسيس وبعض الخصائص الشخصية، وذلك من خلال ملاحظة سلوك المفحوص وردّات فعله أثناء إجراء المقابلة فالبتالي تساعد في تدعيم المعلومات المحصّل عليها و زيادة تثبيتها من خلال صياغة السّؤال وطرحه بكيفيات أخرى ممّا يمكّننا من الحصول على معلومات أدق وأكثر عمقًا.<sup>7</sup>

<sup>6</sup>-كابد عبد الحق، د عبد الرّحمان عدس، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط2، دار الفكر للنشر، عمان، 2004، ص121.

<sup>7</sup>-يوسف عبد الرؤوف، مناهج علوم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص205.

7-2-2- الملاحظة:

هي أداة تعتمد على توجيه الحواس لمراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، لتسجيل جوانب تلك الظاهرة.<sup>8</sup> فالملاحظة هي رؤية وفحص للظاهرة المدروسة، قد عرّفها محمد طلعت على أنّها الأداة الأفضل لجمع المعلومات، ويرى أنّها النواة التي يمكن الإعتماد عليها للوصول للمعرفة العلميّة.<sup>9</sup>

7-2-3 التحليل السيميولوجي:

يعتبر من أفضل المناهج التي تسلّط الضوء على الآليات التي تنتج من خلالها المعاني في الأنساق الدلاليّة، ويكشف عن العلاقات الداخليّة لعناصر النسق ثمّ يعيد تشكيل نظام الدلالة بأسلوب يتيح فهم أفضل لوظيفة الرّسالة الإعلاميّة.<sup>10</sup>

---

-عبد الهادي، نبيل أحمدان، منهجيّة البحث في العلوم الإنسانيّة، الأهليّة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2006، ص94.

-عبد الله محمّد عبد الرّحمان، محمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعيّة، مصر، 2002، ص382.

- مجة وهيبه، سيميولوجيا الصّورة، كليّة العلوم الإنسانيّة والإجتماعيّة، جامعة العربي بن مهيدي، 2012، ص3.



8- نموذج الدراسة:

## المراقبة الإتصالية إستراتيجية التنويع المتنبئة من قبل المؤسسات الإقتصادية

المتغير التابع	المتغير المستقل
إستراتيجية التنويع	المراقبة الإتصالية
التنويع المترابط	العلاقات العامة
التنويع الغير مترابط	الإتصال الداخلي
التنويع الداخلي	الإتصال الخارجي
التنويع الخارجي	الإتصال الرسمي/الغير رسمي
التنويع الأفقي والرأسي	الإتصال الصاعد/النازل/الأفقي
التنويع المتحد المركز	أشكال الإتصال
النمو الاقتصادي	التخطيط الإتصالي
الأرباح	الإستراتيجية الإتصالية

### الأبعاد:

- \* البعد الإقتصادي.
- \* البعد الإتصالي الإعلامي.
- \* البعد التسويقي الترويجي.

## 9- مجتمع الدراسة والعينة:

### 9-1- مجتمع الدراسة:

يعتبر تحديده من أهم المراحل المنهجية في البحوث العلمية. ويعرف على أنه جميع المفردات المكونة للمجتمع المدروس بجميع أنواعها واختلافاتها.<sup>11</sup>

و بعبارة أخرى يعرف بأنه هو المجموعة التي يهتم بها الباحث قصد تعميم النتائج التي يتوصل إليها من العينة.<sup>12</sup>

### 9-2- عينة الدراسة:

هي مجموعة وحدات مأخوذة من عناصر مجتمع معين.

ولقد إعتدنا على العينة القصدية والتي سميت بهذا الإسم لأنّ الباحث فيها يقوم بإختيارها طبقاً للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم إختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة<sup>13</sup>

## 10- المقاربة النظرية:

### نظرية الإدارة العلمية:

من أهم روادها "فريدريك تايلور" وزملائه "فرانك، ليليان جلبرت، جانت، أميرسون، و هنري فايول". ترى الإدارة العلمية أن الإتصال في المنظمة وجد لتسهيل كل من عملية القيادة والرقابة وذلك من خلال القنوات الرأسيّة، كما أكّدت هذه الأخيرة على أنّ الإتصالات يجب أن تكون رسميّة متسلسلة ومخطط لها بغية القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية، إنّ هذه المقاربة تخدم المتغيّرات المتعلقة بدراستنا وما تناولناه من المجالات المرتبطة بالمجال الإتصالي المعبرّ عليه بإستراتيجية التنوع حيث تبرز هذه المقاربة دور الإتصال داخل التنظيم الاقتصادي، وترتبط بين المجالان وتشير إلى أنّ الإتصال يمثل عملية محورية في أي تنظيم، كذلك في أي عمل متعلق بالإنتاج وزيادة النمو الاقتصادي والمربط هنا بإستراتيجية التنوع التي تمثّل إستراتيجية نمو إقتصادي تهيكّل بمرافقة إتصالية في إطار تنظيمي يفصل بين أسلوب الإدارة في المؤسسة، وكذا بين العمل وتقسيمه من مكلف بالإتصال ومن مسؤول عن الإنتاج

حسنواي مهدية،سقوالي مونية، الصحافة الآلية وتقنيات تحرير الأخبار في الإعلام الرقمي، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، الجزائر، 2017، ص8.11

-موريس أنجس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة، الجزائر، 2006، ص95.12

-د. محمد در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و التفسّية، الجزائر، ع9، 2016، ص315.13

أو عن التصنيع وهكذا، لهذا فالمقاربات النظرية الأقرب هنا تجسّدت في نظرية الإدارة العلمية والتي ارتبطت واشتركت مع دراستنا في مايلي من الإفتراضات:

لقد أثّرت أطروحات فريديريك تايلور بشكل كبير في صياغة توجهات حركة الإدارة العلمية، فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة والمكانة والسلطة والأقسام والتخصّصات، إضافة إلى إنجازات الأفراد بما تقدّمه من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم ككل.

أمّا "فايول" فإنّه يرى أنّ أسس الإدارة تتضمّن كل من: " تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، الطاعة، أحادية التوجيه، أحادية القيادة، أسبقية مصالح التنظيم على الأفراد".

يعد "فايول" أو من جاء بمصطلح (الجسر أو المعبر)<sup>14</sup>

نظرية تقسيم العمل:

من أهم روّادها "آدم سميث" ظهرت الصياغة العلمية لهذه النظرية في الشكل الذي يطرّ مساهمة الإتّصال بطريقة فعّالة في تنظيم العمل الجماعي في المصانع وهيكله العمل الاقتصادي، حيث تمثّل هذه النظرية وسيلة من وسائل تنظيم الإنتاج، إضافة إلى تناغم مفهوم تقسيم العمل وشبكات الإتّصال مع الثروة الرأسمالية أي الملكية الخاصة والنمو الاقتصادي وإستراتيجياته من بينها إستراتيجية النمو، وقد بنيت هذه النظرية على إفتراض أساسي في هيئة مقولة من طرف فرانسوا كيسني "دعه يعمل دعه يمر" التي تبنتها الليبرالية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، وقد ظهرت في هذه الأخيرة أهمية الإتّصال في تسيير العملية الاقتصادية، لأنّ حرية الإنتاج تعني حرية السوق ومعاملات السوق تحتاج إلى الإتّصال، حيث أنّ نظرية تقسيم العمل أستنبطت من علم الاقتصاد وعبرّت عن أهمية الإتّصال ضمن هذا المجال.<sup>15</sup>

7، أبريل 2022، platform pédagogique de l'Université sétif2-محاضرة بعنوان الإتّصال في المؤسسة، نقلًا من الزايط التالي،

03:48. 14

15 - أحمد سليمان محمود خصاونة، التخصّص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي، مجلة علوم إنسانية، الأردن، العدد 44، 7 جانفي، ص 3-5، (بتصرّف).

# الفصل الأول:

## إطار عام إلى المرافقة الإتصاليّة وإستراتيجيتها

المبحث الأول: مدخل إلى المرافقة الإتصاليّة وماهيتها:

المطلب الأول: أنواع المرافقة الإتصاليّة.

المطلب الثاني: وسائل المرافقة الإتصالية.

المطلب الثالث: أهداف المرافقة الإتصالية.

المطلب الرابع: أهميّة المرافقة الإتصاليّة.

المبحث الثاني: الإستراتيجيّة الإتصاليّة ومتعلقاتها:

المطلب الأول: مستويات الإستراتيجيّة الإتصالية.

المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية .

المطلب الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصالية.

المطلب الرابع: أساليب التخطيط لإستراتيجية التنويع.

تمهيد:

الإتصال عملية متكاملة مع مختلف العناصر من خلال الخطة المرتبطة بالمؤسسة والتي تتوافق مع كل موقف تنظيمي يتعلق ببيئة العمل، والتي تشتمل على عدد من المتغيرات تساهم في تسيير المرافقة الإتصالية على اختلافها وتباين أنواعها، والتي تتم في إطار هيكلية إستراتيجية تتناسب مع سياسة العلامة للمؤسسة، ومن أجل ذلك إرتأينا في هذا الفصل بلورة إطار عام حول المرافقة الاتصالية وإستراتيجيتها وذلك بتقسيم الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل إلى المرافقة الإتصالية وماهيتها .

المبحث الثاني: الإستراتيجية الإتصالية ومتعلقاتها.

### الفصل الأول: إطار عام إلى المرافقة الإتصالية وإستراتيجيتها:

#### المبحث الأول: مدخل إلى المرافقة الإتصالية وماهيتها:

#### المطلب الأول: أنواع المرافقة الإتصالية:

تنقسم المرافقة الإتصالية إلى عدة أنواع والتي تندرج ضمن العديد من التصنيفات المختلفة التي تنتسب إلى طبيعة النشاط المؤسسي الذي يتم متابعته إتصاليًا أو حسب القسم أو المصلحة، كون الإتصال يلعب دوراً محورياً في جميع الممارسات حيث نميز مايلي:

#### 1- المرافقة الإتصالية حسب بيئة العمل :

##### 1-1- مرافقة داخلية:

و هي تلك المتابعة لنوع الإتصال الداخلي والتي تعنى بأشكال التدفق المعلوماتي داخل التنظيم مع إختلاف طرائق التواصل والربط والتنسيقي بين وحدات وأقسام والمصادر المؤسسية وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية في إطار تبادل المعلومة ومعرفة كل مايتعلق بنوع المعلومات المتداولة ومصادرها والردود حولها ومدى تأثيرها داخليا على نظام المؤسسة وكيفية سيرورة الأعمال الإدارية في إطار وجود منظومة إتصالية حيث يشمل مرافقة الإجتماعات، الندوات كذلك العروض التقديمية، الأيام التوجيهية داخل المؤسسة كل هذا يطر بمتابعة داخلية يقوم بها الاتصال.

##### 1-2- مرافقة خارجية:

تتم هنا المتابعة الإتصالية بمفهومها المعنوي وممارستها المادية على الصعيد الخارجي للمؤسسة أو الشركة\_ المنظومة \_في إطار متابعة جميع التعاملات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة من إدارة وتسيير العلاقة مع الجماهير الخارجية، متعاملين مساهمين شركاء و موردين، تتم هنا أيضاً رصد جميع العناصر المؤثرة على المؤسسة خارجياً سواء الفرص التي تفتح الآفاق أمام المؤسسة نحو التجديد والتطور أو التهديدات التي يمكن أن تكون العنصر السلبي في سيرورة عمل المؤسسة<sup>16</sup>

<sup>16</sup> - بوخمخ عبد الفتاح، صندة سايب، المرافقة الإعلامية وفعالية الإتصال في الجزائر، ملتقى وطني بعنوان دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، الجزائر، 17 نوفمبر، 2020، ص98-100، (بتصرف).

2- المرافقة الإتصالية حسب متابعة الإتصال لأقسام المؤسسة (خدمانية، إقتصادية):

2-1- المرافقة الإتصالية للإدارة العليا\_ القيادة الاستراتيجية:

إن تدرج المعلومات مهم جداً في عملية إدارة المؤسسة تعمل المرافقة هنا على تحديد طبيعة المعلومة التي تصدر عن الإدارة إلى مختلف مستويات المؤسسة وترافق هذه المعلومة من أجل ضمان الهيكلية الإتصالية للقرار وكيفية تنفيذه وأيضا كيفية إستقبال الموظفين له وطريقة تطبيقه وأيضا تتم مرافقة التبادل الإتصالي بين الإدارة وباقي المستويات من ناحية المشاركة في إتخاذ القرارات.

2-2- لمتابعة الإتصالية التسويقية:

يمثل قسم التسويق في المؤسسة عنصر فعال حيث يرتبط غالباً بمختلف العناصر الإتصالية التي يندرج ضمنها الإعلام، الإعلان، الدعاية، و الإشهار، حيث يتم في هذا النوع مرافقة العملية التسويقية منذ بدايتها حتى نهايتها مع مراعاة جميع عناصرها من سعر، متابعة الميزانية، هوامش الربح، المنتج، نوعه، شكله، حجمه، معايير جودته، قوانين العرض والطلب، الترويج إشهارات، إعلانات تقليدية ورقمية، مع خلق روابط إتصالية في ظل عملية التسويق لأنه بدون معلومات وبدون عملية إتصالية منظمة وبدون التعاملات مع وسائل الإعلام لا تتم هذه الأخيرة.

2-3- المرافقة الإتصالية لقسم الموارد البشرية:

حيث يعمل الإتصال هنا على متابعة عملية توجيه الموظفين وأيضا إختبارهم وإختبارهم من طرف الإدارة، كما يعمل الإتصال كمنسق لتوقيت إختبرات التوظيف وكذلك إستقبال الإتصالات والمرشحين بعد وضع إعلانات التوظيف إضافة لتصفيتهم ووضع الكل في المكان المناسب مع وجود سلسلة إتصالية بين الوحدات والأقسام لتحديد كل فرد وعمله<sup>17</sup>.

<sup>17</sup>-بوخمم عبد الفتاح، صندة سابي، المرجع نفسه، ص100-101، (بتصرف).

### 3- المرافقة الإتصالية حسب طبيعة المؤسسة :

#### 3-1- مرافقة إتصالية للمؤسسات ذات القطاع الخاص:

هي التي يرافق فيها الإتصال المؤسسات وأعمالها الخاصّة والتي تكون فيها الملكية خاصة و النظام هنا يكون عكس القطاع العمومي الإدارة مطلقة لصاحب رأس المال، هنا يعمل الإتصال على ضمان عمل الموظف لصالح القائد.

#### 3-2- مرافقة إتصالية للمؤسسات ذات القطاع العام:

حيث ترافق منظومة المؤسسة العمومية وسياستها العامة .

### 4- المرافقة الإتصالية حسب نوع الوسيلة المعتمدة :

#### 4-1- مرافقة إتصالية تقليدية:

والتي يعتمد فيها على وسائل الإعلام ووسائل الإتصال المؤسساتي القديمة (تقارير، مجلات المؤسسة، الإعلانات المكتوبة...).

#### 4-2- مرافقة إتصالية إلكترونية أو رقمية:

والتي يشتمل الإتصال فيها على إستخدام كل ماهو جديد ومبتكر وإلكتروني من الوسائل، خاصة بعد دخول الأنترنت ورقمنة جميع التعاملات.

### 5- مرافقة إتصالية حسب النشاط الاقتصادي:

#### 5-1- مرافقة إتصالية لإستراتيجية للتنوع الاقتصادي :

والتي ترافق تبني المؤسسة لنشاط جديد مختلف عن نشاطها الأساسي وترافق جميع خطوات الإنفتاح نحو سوق جديدة.<sup>18</sup>

#### 5-2- المرافقة الإتصالية لإستراتيجية الإندماج الاقتصادي:

ترافق مدى تكامل مؤسستين أو شركتين من أجل دمج أعمالهم حيث يكون الإتصال العنصر الفاعل في عقد الإتفاقيات، المحادثات وتوابع الاجتماعات .

<sup>18</sup>-بوخمم عبد الفتاح، صندة سايب، المرجع نفسه، ص، ص، 100-101، (بتصرف).



### 5-3- المرافقة الإتصالية لإستراتيجية البقاء:

والتي تشتمل متابعة سياسة المجاهدة التي تعتمدها المؤسسة في حالة كثرة المنافسين، هنا يحدث إتصال خارجي لرصد التهديدات ومن أجل ضمان بقائها في السوق<sup>19</sup>.

<sup>19</sup>-بوخمم عبد الفتاح، صندة سايب، المرجع نفسه، ص106، (بتصرف).

### المطلب الثاني: وسائل المرافقة الإتصالية:

تختلف الوسائل حسب إختلاف أنواع المرافقة وكذلك بإختلاف هدفها وطبيعة وهيئة المؤسسة أو الشركة ونرصد في مايلي الوسائل الآتية :

#### 1- الوسائل حسب نوع الجمهور الخاص بالمؤسسة والتي تنقسم الى نوعين أساسيين:

##### 1-1- وسائل المرافقة الإتصالية المرتبطة بالجمهور الخارجي:

الوكالات الاتصالية: وهي أحد أهم وسائل المرافقة الإتصالية بالنسبة للمؤسسات خاصة الإقتصادية منها اليوم، حيث تعتبر وسيط في جميع التعاملات بين المؤسسة والمؤسسات الإعلامية، كذلك بينها وبين المتعاملين الخارجيين من مساهمين ومستوردين حيث تضمن السيورة الحسنة لعملية الإتصال المؤسساتي مع الجمهور الخارجي وكالات العلاقات العامة: لتختلف كثيرا عن الوكالات الاتصالية فقط تسير العلاقة بين العميل والمؤسسة وتضمن تسير وادارة العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة وإظهارها بالشكل المرغوب وذلك بعد تعاقد المؤسسات مع هذه الوكالة طبعا سواء كان هذا التسيير تقليدي أو رقمي .

وسائل الإعلام التقليدي : والتي تشمل على الصحف ،التلفزيون، الإذاعة وكل ماهو جماهيري يرتبط بمتابعة العلاقة الإعلامية بين المؤسسة وجمهورها الخارجي .

الإعلام الجديد : حيث أصبحت اليوم التعاملات التجارية والخدمية والإقتصادية مبروطة بالأسحات والفضاءات الإلكترونية، خاصة بعد دخول خاصية التفاعلية التي تمكن المؤسسة من التجديد في نفسها والتي تسمح لها بإستغلال التقييمات سواء حول المنتج أو الخدمة أو التعامل أو الطريقة الإدارية بتجاوز أخطائها وتصحيحها، كذلك تمكنهم من المنافسة بقوة وكذا متابعة إتصالية لكل ما يخص المنافسين من جديد أو إضافات، حيث تختلف وسائل الاعلام الجديد من مواقع التواصل إلى الإشهارات الإلكترونية إلى الإعلانات، الويب، محركات البحث والمدونات وهذا كله لتصبح الشركة أكثر جماهيرية ومعروفة خاصة في السوق ،نميز مثال هنا الصفحات الإلكترونية الخاصة بالشركة مثل الناشطة على الفيسبوك أو الإنستغرام لتحقيق المتابعة الإتصالية الخارجية .

الإعلان: ونميز في هذا الصدد الإعلان الرقمي أو الإعلان المكتوب الورقي يستعمل للتبليغ بخبر مؤقت للعموم ويعلق في الأماكن المخصصة لهذا الغرض وهناك عدة أنواع منها إعلانات التوظيف وإعلانات المسابقات .<sup>20</sup>

<sup>20</sup>-بوعلام السنوي، التحرير الإداري وقواعده، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، المغرب، 2002، ص،ص،96-100،(بتصرف).

### 1-2- وسائل المرافقة الاتصالية حسب الجمهور الداخلي:

المجلات المتخصصة : وهي التي تصدر داخل المؤسسة والتي تعبّر عن نشاطاتها وكل مستجداتها وإذا ما كان هناك موظفون جدد وكل ما يتعلق بالقرارات المستجدة والحالات الإستثنائية.

المراسلات : الرسالة الإدارية تصلح للإفادة بالإستلام وتستعمل للعرض والإعلام وطلب العرض والإعلام والتذكير، وتنقسم هذه الأخيرة إلى ثلاثة أنواع :

- الرسالة الإدارية : وهي التي توجه من إدارة عمومية إلى إدارة أخرى عمومية في شكل رسمي .
  - الرسالة الإدارية الشخصية : هي التي توجه من إدارة عمومية إلى مراسل من خارج الإدارة يمكن أن يكون فرد كما يمكن أن يكون هيئة معنوية غير تابعة للدولة .
  - الرسالة الشخصية : هي التي يوجهها الموظف إلى رؤسائه .
- تميّز كذلك ورقة الإرسال وهي : تستعمل لنقل الوثائق داخل الإدارة وإسمها يعبّر عن وظيفتها فهي مع المراسلة تعتبر من أكثر الوسائل للتواصل بين مختلف المصالح الإدارية .

المنشور أو الدوريات : وهي وسيلة تعتمد من طرف الإدارة لنشر المعلومات وسيراتها على جميع المستويات حيث تحتوي على تعليمات وقرارات وأوامر تداع على جميع الموظفين والمستخدمين للعلم بها والعمل بها .

التقارير : وهي التي تفسر كل ماقامت به المؤسسة خلال فترات معينة تتحدد بطريقة دورية سواء أسبوعية شهرية أو سنوية لمعرفة الإقتراحات الأرباح إذا كانت الشركة إقتصادية والخدمات التي تقوم بها الشركة وفي حالة دخول الشركة في سياسات الإندماج مع أخرى من أجل رصد جميع التفاصيل وإعلام الموظفين بها ومن أجل أن تكون المنظومة الاتصالية .

الإيميل (البريد الإلكتروني) : وهو وسيلة للمرافقة الإتصالية الإلكترونية يخلق مبدأ التبادل المعلوماتي الداخلي بين الأفراد \_ الموظفين باختلاف مستوياتهم \_ في إطار التعامل الرسمي والنقل المعلوماتي السريع والسهل .

كذلك هناك أنظمة تعامل داخلية تكون بالصيغة الإلكترونية وتحدث على أسسها المرافقة وسيرورة العملية الإتصالية مع إحترام معيار سرية التعاملات وكود خاص بالتعامل، وتكون عادة في المؤسسات الكبرى خاصة منها المالية وكذا المؤسسات ذات الوزن الثقيل .

الإعلانات الداخلية : التي تخص وتتعلق بإعلام الموظفين بموعد الإجتماعات أو الإجازات، يكون ورقي أو على لوحات متحركة في المؤسسة بالداخل .<sup>21</sup>

<sup>21</sup> - بوعلام السنوي، المرجع نفسه، ص، ص، 100-102، (بتصرف).

المطلب الثالث: أهداف المرافقة الإتصالية:

1-هدف إداري :

حيث تعمل المرافقة الإتصالية على تفعيل التعاملات الإدارية ،حيث أنّ هذا الهدف من بين أهم الأهداف التي لها مكانة خاصة في عملية الإتصال الذي يكثر إنتشاره وإستعماله اليومي في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها العديد من الأفراد، يعملون في مجالات الأعمال المختلفة التي من الطبيعي أن يكون لها هدف أو أهداف أخرى كبيرة وعامة. لذلك فإن هذه المؤسسات والمنظمات تعمل دائما على تحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تتحقق عندما يتّجه الإتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة التنظيمية، ومن الطبيعي أن تكون مسؤوليّة اللقائمين على إدارة المؤسسات ونجاحها لأنّ نجاحها يعني نجاحهم في تحقيق الأهداف والمطالب التي تضعها هذه المؤسسات أمامها وتحاول الوصول إليها.

2-هدف تسويقي :

تعمل المرافقة الإتصالية على متابعة سيرورة العملية التسويقية والحرص على نجاحتها وتقديم الدعم الإتصالي ،حيث تهدف المتابعة إلى مراعاة جميع تفاصيل العملية التسويقية ومن أجل بناء الشعور الإيجابي حول علامة الشركة لدى المستهلكين ، كذلك تصحيح معلوماتهم ومرافقة تعزيز مواقفهم الشرائية والإستهلاكية إتجاه منتوجات نفس العلامة التجارية المرغوب إبرازها عبر الإتصال التسويقي ،إضافة إلى العمل على الترويج في المنتج وكذا زيادة ثقة المستهلكين والعملاء في الشركة من أجل توسيع نطاق ودائرة المتعاملين معها، وبالتالي الوصول إلى أفراد يصعب الوصول إليهم دون مرافقة العملية التسويقية إتصاليًا ،كما تهدف هنا إلى التحديد المثالي للرسائل الترويجية بهدف زيادة المبيعات وإختيار الوسيلة المناسبة وطريقة الإرسال، وكل هذا يتم من خلال المرافقة للسوق والجمهور أي المستهلكين المستهدفين بغرض زيادة المبيعات والمتابعة الإتصالية لتطوّرها خلال سيرورة عمل الشركة .

3-هدف تنسيقي :

تهدف المرافقة الإتصالية إلى تحقيق التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة أو الشركة ومصالحها وليس هذا فقط بل تسعى إلى تحقيق التنسيق المعلوماتي بين مختلف الجهات والمستويات وجماهير المؤسسة على إختلاف أنواعها والتعاملات بينها وبين المؤسسة سواء كانت داخلية والتي تشتمل على الموظفين أو كانت خارجية بإختلاف تصنيفاتهم وعلاقتهم بالشركة أو المؤسسة المقصودة ،حيث تهدف في هذا الإطار المرافقة الإتصالية إلى تنسيق

مختلف العمليات التي تحدث بالتنظيم، إضافة إلى التنسيق في النشاطات سواء خدماتية أو إقتصادية أو فعاليات أو مناسبات خاصة بالشركة، كذلك تنسيق القرارات الصادرة من الإدارة العليا مع باقي الموظفين.<sup>22</sup>

### 4-هدف توجيهي:

وهذا النوع من الأهداف يمكن أن يحقق حينما يتجه الإتصال إلى إكساب المستقبل إتجاهات جديدة أو تعديل وتثبيت إتجاهات قديمة موجودة عنده ومرغوب فيها، ومتابعة هذه الإتجاهات في سير العمل وفقاً للمنظومة الإتصالية التي تستدعي الإلتزام بقواعد معينة من أجل التوجه نحو الطريقة الفعالة في التعامل، وكذا القرار الصائب وتحقيق النجاح في المؤسسة .

إضافة إلى ذلك لا يمكن قياس أهداف المرافقة الإتصالية كتصنيف واحد فهي تختلف وتعبّر عن العديد من الأهداف العامة للمؤسسة، كذا قسم الإتصال والعلاقات العامة والمسؤولين عن ذلك ودائما تبرز أهدافها في إطار تحديد طبيعة العلاقات بالمؤسسة وتنظيمها وتفعيل العمل والتعامل المتكامل والمنظم، إضافة إلى مرافقة سيرورة العملية الإتصالية بالمؤسسة مع إختلاف إتجاهاتها ومستويات الإتصال.<sup>23</sup>

<sup>22</sup>-عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص، ص، 121-124، (بتصرف).

<sup>23</sup>-عمر عبد الرحيم نصر الله، المرجع نفسه، ص، ص، 121-124، (بتصرف).

### المطلب الرابع: أهمية المرافقة الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية:

إنّ متابعة الإتصال للأنشطة الإقتصادية بالمؤسسات ضروري للغاية ويساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية والتنسيق بين مختلف عملياتها التسويقية الإنتاجية والتصنيعية، عمليات البيع، الترويج الدراسات السوقية، التعاملات مع المستهلكين المحتملين والمستهدفين كل هذا في إطار السير الحسن للعملية الإتصالية وتموضع عناصرها في مجال عمل المؤسسة والنطاق الإقتصادي لتحقيق هنا المرافقة الهيكلية الإتصالية للعمل الإقتصادي للمؤسسة وطابعها، حيث تبرز أهمية المرافقة أكثر تفصيلا في ما يأتي.

1\_ إن المرافقة الاتصالية أصبحت دعيمة أساسية في العمل على التطبيق المنظم لسياسة المؤسسة العامة وتنسيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وربطها بعنصر الزمن، سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى أو متوسطة المدى ومتابعة طرق وأساليب تحقيقها بالمؤسسة .

2\_ أهمية المرافقة الإتصالية تتجلى في تحقيق التكامل بين الإستراتيجية الإتصالية والإستراتيجية العامة للمؤسسة والوسائل المرسخة لتحقيقها في الاطار المطلوب .

3\_ المرافقة الإتصالية تساهم في التغليف الإتصالي لعناصر ومتغيرات المزيج التسويقي ومزيج الترويج من متابعة كل متعلقاتهم من حاجات ورغبات المستهلكين ، كذا مرافقة الحصص السوقية والأسعار والقيم وهوامش الربح إضافة إلى طرق تصميم الإعلانات والعمليات التسويقية للمنتج والإشهارية .

4\_ تساعد متابعة الإتصال للأنشطة الإقتصادية على تحديد النوع المتبع في كل مؤسسة، وتميز عيوبه من نقاط ضعف وسبل نجاحه وتماشيه مع أهداف المؤسسة، ونقاط قوته مثل متى تتبنى المؤسسة إستراتيجية الاندماج مع مؤسسة أخرى ، حيث يراعي الاتصال هنا متابعة التعاملات التي تتم بينها إضافة إلى العقود وشروط الشراكة في إطار منظومة إتصالية ، كذلك إمكانية اعتماد المؤسسة على إستراتيجية تنوع وتبنيها وتماشيتها مع التنظيم والهيكلية الإدارية للإتصال ومتابعة النقلة والإنتتاح نحو سوق جديدة بغض النظر إذا كان هذا الإنتتاح من منتج إلى منتج أو من سلعة إلى خدمة، إضافة إلى أن هذه المرافقة تمكن المؤسسة من رصد متى يجب عليها الإلتزام بإستراتيجية البقاء والتحفظ الإقتصادي من خلال المتابعة المعلوماتية للبيئة الخارجية للمؤسسة وإمكاناتها الداخلية .<sup>24</sup>

<sup>24</sup> روشو عبد القادر ،محاضرة بعنوان: المرافقة ودورها في إنجاح المؤسسة المصغرة، إدارة أعمال، 2019/2018، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسميسيلت، الجزائر، ص، ص، 126-127، (بتصرف).

5\_ يرافق الإتصال بشكل فعّال الميزاتية المقدّرة لكل قسم وكل مصلحة وكل مستوى إداري ، كذلك المصاريف المتعلقة بالوسائل المستخدمة للتصنيع أو باقي الأنشطة.

6\_ إن الإتصال ومتابعته الدائمة للنشاط الإقتصادي للمؤسسات يبرز من خلال التعريف بأعمالها وقطاعها وإدراج المجال الإعلامي لزيادة إستقطاب المستهلكين والعملاء المحتملين والمستهدفين .

7\_ كذا المرافقة الإتصالية هي النقطة الرئيسية في التنظيم المعلوماتي لنشاط المنافسين سواء السابقين أو الجدد ورصد كل جديد، والإختلافات في الأعمال والتشابه وهذا مايساعد المؤسسة على تحديد السعر المناسب في السوق .

8\_ كذلك يمكن قسم العلاقات العامة من متابعة طرق الإتصال مع جماهير المؤسسة وخلق التفاهم المتبادل بين هذه المجموعات، والمحاولة الدائمة لتحسين صورتها وإبراز علامتها التجارية في الإطار المناسب سواء عبر الوسائل التقليدية أو على الصعيد الإلكتروني الرقمي .<sup>25</sup>

<sup>25</sup> - روشو عبد القادر، المرجع نفسه، ص، ص، 128-129، (بتصرف).

المبحث الثاني : الإستراتيجية الإتصالية ومتعلقاتها:

المطلب الأول: مستويات الإستراتيجية الإتصالية:

لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي: <sup>26</sup>

1- الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة :

مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلّق بالمؤسسة أكثر ممّا يتعلّق بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات. في هذا المستوى السؤال الهام هو في أيّ مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، والإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلّق بتعيين الميزانيات، ويوضع الاختيار بين التركيز أو التنوع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات). أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال... الخ) ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة .

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معيّن (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة بإنتاج وتسويق مجموعة محدّدة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معيّنة من العملاء والتعامل مع نوعية معيّنة من المنافسين في ذات النشاط ويشترك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معيّنة من العملاء.

3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

في المستوى الثالث، الإستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية: (التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، موارد بشرية، ... الخ. الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب

-حمادي صبرينة، الإتصال المؤسسي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد لين دباغين سطيف2، 2021، ص1.26



تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين. هذه الإستراتيجيات خاضعة للإتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة و وحدات الأعمال.<sup>27</sup>

---

-المرجع السابق، ص 1.27

المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية:

من أجل أن تكون الإستراتيجية الإتصالية ذو فعالية وقبول في الواقع يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ :

أ- مبدأ الوجود (Existence):

تقتضي وجود إستراتيجية إتصالية في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فنرى أنّ الكثير من المنظمات لا تمتلك إستراتيجية إتصالية، بل تكتفي فقط بعمليات غير منتظمة.

ب- مبدأ الإستمرارية (continuité):

إن من أهم الخصائص لإستراتيجية الإتصالية أن تكون هذه الأخيرة مستمرة على المدى الطويل من أجل إظهار كفاءاتها وفعاليتها.

ج- مبدأ التمييز (Différenciation):

إنّ من المهام الأساسية التي يجب أن تقوم بها الإستراتيجية الإتصالية إضفاء التمييز في منتجاتها أو خدماتها، حيث أنّ نوعية الإتصال تقاس بدرجة التمييز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المقدمة.

د- مبدأ الوضوح (Clairté):

يجب أن تكون الإستراتيجية الإتصالية واضحة، سهلة، وبسيطة يسهل فهمها لدى الجمهور المستهدف، فأي إستراتيجية يجب أن تبتعد عن الغموض والتعقيد وإلا ستكون مبهمة لا قيمة لها.

هـ- مبدأ الواقعية (Réalisme):

أن تتطابق الإستراتيجية الإتصالية وخصائص ما تقدّمه سواء خدمة أو منتج، فالرسائل المعروضة ترفض ما إذا كانت لا ترتبط بالواقع، ممّا يؤدي ذلك لفقدان قيمة وجمهور المنتج أو الخدمة.

و- مبدأ المرونة (Flexibilité):

يجب على الإستراتيجية أن تكون مرنة حسب مختلف الأشكال الإتصالية، حسب وسائل الإتصال، وحسب نوع الخدمات أو المنتج.<sup>28</sup>

<sup>28</sup>- إبراهيم بجاوي، محاضرة بعنوان الإستراتيجية، مقياس إستراتيجيات الإتصال، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2،

ز- مبدأ التناسق (Cohérence) :

يجب أن يكون هناك تناسق بين الإتصال ومجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، وقنوات التوزيع.

ح- مبدأ القبول الداخلي (Acceptation interne):

الإتصال ورسائله يجب أن تكون مسموعة ومفهومة من الجماهير داخل المؤسسة من مستخدميها، عمال، وإطارات فلا يقتصر فهمها على المستهلكين فقط بل على كل منها، لذا فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الإتصال فسيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين تربطهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجيين.<sup>29</sup>

-المرجع السابق، ص48.29

المطلب الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية إتصالية:

1-مرحلة تحديد الأهداف:

تعدّ من أهم المراحل في إعداد إستراتيجية إتصالية، من خلالها تحدّد المؤسسة أهدافها التي ترغب في تحقيقها من خلال الأنشطة والجهود التي تقوم بها، والتي تتوافق وإستراتيجيتها العامة، فهذه الأهداف تمثل منهج العمل، حيث يساعد المؤسسة الإستفادة من الفرص المتاحة، بالإضافة إلى توجيه عملية اتّخاذ القرار، فيجب تكييف أهداف المؤسسة وجعلها أكثر مرونة من أجل الإستغلال الأنسب لمواردها.<sup>30</sup> كما أنّ هذه المرحلة تمرّ بنقطتين:

أ-تحديد الأهداف العامة:

في هذه النقطة يعود الأمر للمدير فقط لإعتباره الشّخص الوحيد الذي بإستطاعته ضمان تلاحم الجميع من جهة، ومن جهة أخرى فهو المقرّر، فيتضمّن تحديد الأهداف العامة محاولة التعرّف والتأكّد من القبول الجماعي للأهداف الخاصة لإستراتيجية الإتصال .

ب-تحديد الأهداف الخاصة:

هذه المرحلة مختلفة عن السابقة، فتحديد الأهداف الخاصة يستوجب إشراك الجميع في هيئة الإدارة، وهذه المرحلة تتركز على مجموعة من النقاط التالية وهي:<sup>31</sup>

- منهجية التخطيط: يجب أن تكون كل خطوة تتعلّق بنشاط الإتصال في إطار منهجي، من أجل التحقيق من الفروقات من جهة وتخفيض المخاطر والخسارة من جهة أخرى.
- إدماج الإدارة: وهذا ضمن الإستراتيجية العامة وذلك على إعتبار أنّها المعنى الأوّل بتطبيق هذه الإستراتيجية والمسؤولة على نجاحها.
- التغذية المرتدة: أهداف الإستراتيجية الإتصالية لا تقتصر فقط على سير المعلومة وضمان وصولها للجمهور المستهدف فقط، فالأهم من ذلك يجب معرفة مدى رد فعلهم الإيجابي وإدراج جميع ردود الأفعال ضمن إستراتيجية محدّدة.

<sup>30</sup>-بن زرار أمانة، إستراتيجيات الإتصال، كّلية العلوم الإنسانيّة والإجتماعيّة، جامعة 8 ماي 1945، 2020-2021، ص57.

<sup>31</sup>-ناصر دادي عدوان، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظريّة وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص75.

### 2-دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

أ-البحث عن هوية المؤسسة وصورتها:

إنّ الهوية القويّة للمؤسسة تضمن تحقيق الإنسجام، فالمؤسسة له هوية تتحدّد من خلال مجموعة من العوامل منها: هياكلها، أنظمتها، تاريخها، ثقافتها..الخ.

فصورة المؤسسة هي إنعكاس لهويتها، وعادة ما يكون الحديث عن صورتها الخارجيّة من خلال عمليّات التّسويق، أمّا الصّورة الداخليّة تنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الدّاخل.

ب-تأكيد أهداف الإتّصال المحدّدة من الإدارة وتكييفها:

فالأهداف تحدّد من طرف إدارة الإتّصال، إنطلاقاً من تصوّرها لواقع المؤسسة وما ترجوه منها، وهذه ويتم إكمال هذه الأهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي.

ج-تعيين المستقبلين وتكييف الرّسائل:

بعد تحديد أهداف الإتّصال النهائيّة وترجمتها إلى رسائل إتصاليّة، وتعيين المستقبلين للإتّصال التي ترسل إليهم وتكييفها معهم، والمستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص، والذين يستهدفون بهذه الرّسائل ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

### 3-إختيار وسائل وروابط الإتّصال:

وسائل الإتّصال يمكن أن تكون شفهيّة أو كتابيّة، ويمكن تقسيمها إلى تلك التي لا تترك أي إختيار<sup>32</sup> للمستخدم وتخضع فقط لإدارة السلطة الرّئاسيّة، وتلك التي يشارك فيها المواطن كالإجتماعات العمليّة . فكلّما كانت وسائل الإتّصال قريبة من العلاقات الشّخصيّة كلّما كان الإتّصال أكثر فاعليّة.<sup>33</sup> ويمكن إختيار الوسائل الملائمة بناءً على المعايير التّالية:<sup>34</sup>

- ناصر داداي عدوان، مرجع سابق، ص،ص،75-77.

- ناصر داداي عدوان، مرجع سابق، ص77.

-أمينة بن زرارة، مرجع سابق، ص77.

أ- قدرة انتشار الوسيلة:

وهو مدى قدرة الوسيلة على الإنتشار وتغطيتها لقطاعات واسعة وتلبيتها لإحتياجات الفئات المستهدفة.

ب- سرعة الوسيلة:

يعني قدرتها على توصيل الرسالة للمستهدفين في الوقت المناسب.

ج- المشاركة والتجاوب:

وهو التأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل، فكل من المشاركة والتجاوب يعدّان معياران مهمّاً لنجاح عملية إتصالية.

د- طبيعة العادات السّمعية والبصريّة والقرائية للمتلقّي:

لكل فئة عادات مختلفة في التعرّض تبعاً لنوع الحواس المرتبطة بالوسيلة، والتي بدورها تعزّز فعالية الإتصال ودرجة الإستجابة والتأثير.

و- مكانة الوسيلة لدى الجمهور:

فكل وسيلة تتمتع بشهرة ومصداقية عن وسيلة أخرى، ويرتبط إختيارها بالأهداف الإستراتيجية والجمهور المستهدف وكذا الميزات المتاحة، و عليه يقع الإختيار على الوسائل الأكثر قوة وتأثيراً.

4- تنفيذ إستراتيجية الإتصال:

تنفيذ الإستراتيجية التي تعد في فترة زمنية تمتد من سنتين إلى خمس سنوات، وفيها يتم تحديد مختلف العناصر اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها إبتداءً من الأهداف، المستهدفين، الوسائل، الوسائط، التكاليف المتعلقة بها، والحدود التي تواجهها العملية الإتصالية.<sup>35</sup>

- ناصر داددي عدوان، مرجع سابق، ص 78.35

المطلب الرابع: أساليب التخطيط لإستراتيجية الإتصال:

إن إعداد إستراتيجيات إتصالية يتم بالاعتماد على العديد من الأساليب العلمية، ومن أهم

أساليب التخطيط للإستراتيجية الإتصال نجد مايلي:<sup>36</sup>

1-أساليب التنبؤ والتحليل:

تهدف هذه الأساليب في الوصول إلى توقّعات يمكن الإعتماد عليها في مواجهة ما قد يحدث من تغيّرات وتحديات وتهديدات خلال فترة زمنية مستقبلية التي يحددها المخطّطون، وذلك من خلال وضع رؤية مستقبلية لكل أهدافها وغاياتها ورسالتها بناءً على ما تصل إليه التنبؤات التي تعتمد على النتائج التي تصل إليها هذه الأساليب، « ويستخدم هذا الأسلوب في تحليل عناصر النظام الإتصالي ووسائله ومؤسّساته وفي تحليل الإحتياجات البيئية وإمكاناتها، وكذلك تحليل الجماهير التي سوف يتعاملون معها وفي تحليل السياسات التي تعيق أو تنفيذ تطوّر النظام الإتصالي وهذا يعني تحليل الصورة الإجتماعية الواقعية»

1-أ-أساليب التحليل:

من بين هذه الأساليب نجد:<sup>37</sup>

• أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها: وهو الأكثر توافقاً لمتطلبات التخطيط للإستراتيجية الإتصال وترجع أهميته كونه يختص في تحليل إمكانيات النظم الإتصالية وقدراتها، كما يعمل على تقييم عناصر النظام الاتصالي ووسائله وقدراته بالكيفية التي يحتاج إليها المخططون ومتخذوا القرار الإستراتيجي، سواء فيما يتعلق بالنواحي المادية أو النواحي البنائية والبشرية، إن هذا الأسلوب يعتبر شكلاً من أشكال معالجة المعلومات، « وتشمل المعلومات التي يتم الحصول عليها من استخدام هذا الأسلوب مواد كمية ووصفية وإحصاءات وأوصاف تاريخية، إلى جانب مواد تتصل بالبناء الداخلي للنظام الإتصالي ومؤسّساته ووسائله و مواد قانونية وتنظيمية أخرى»، ومن خلال المعلومات التي يوفرها هذا الأسلوب التحليلي يمكن تحديد واقع النظام الإتصالي وإمكاناته وقدراته ونقاط ضعف وقوته، وهذا يؤدي إلى إلترام المخططين بالإمكانيات المتوفرة لهم حول مستوى النظام الإتصالي ودرجاته.<sup>38</sup>

-محمد محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للإتصال، ط1، دمياط الجديدة، القاهرة، مصر، دار المهندس للطباعة، 2007-2008، ص134.36

-نفس المرجع، ص136.37

-نفس المرجع، ص136.38

### 1-ب-أساليب التنبؤ:

هذه الأساليب تقدم معلومات تسمح بتطور الأوضاع المستقبلية للمجتمع أو لقطاع من قطاعاته، وتسمح بتوقع النتائج التي يمكن أن تتحقق. « وما يزيد من أهمية هذا التنبؤ وأساليبه أنه أصبح من الخطورة أن يكتفي المجتمع ومؤسساته بالتعامل مع الواقع فقط بل كما يجب أن تتم الانطلاقة من الواقع يجب أن يكون التعامل مع الحاضر والمستقبل معا»

إلى المستقبل، من خلال قدرته على التنبؤ والتوقع في مواجهة الظروف والتحديات والتغيرات والتهديدات المستقبلية، ومن أهم أساليب التنبؤ نجد مايلي:<sup>39</sup>

### 1-ج-أسلوب التنبؤ الذاتي:

هو أحد الأساليب الكمية التي تعمل على تجميع أكبر قدر من آراء المحكمين والخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة، ثم يتم التعرف على الإتجاه السائد لهذه الآراء الخاصة بالمحكمين والخبراء والتي تمثل الإحتمالات المستقبلية.

• أسلوب التنبؤ الإحصائي: هو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على متابعة التسلسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي، ومتابعة أوضاعها في الحاضر لنصل إلى الإحتمالات والإتجاهات المستقبلية المطلوبة، ويمكن أن يغطي هذا الأسلوب فترات زمنية طويلة سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ويربط بينها برسوم بيانية.

• أسلوب الاستقراء: يقصد به إستقراء الماضي من أجل التخطيط للمستقبل وغالبا ما يطبق هذا الأسلوب في متغير واحد ولوسيلة واحدة، حيث أن هذا الأسلوب يفترض أن الإتجاهات الماضية يمكن أن تمتد للمستقبل.

• أسلوب النظم: يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من ناحية ومع العناصر البيئية من ناحية ثانية.

• أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على جمع آراء عدد من المتخصصين في مجالات معينة كل على حدة، ثم تصنف هذه الآراء وتعرض عليهم مجتمعين لكي يحدفوا بالإجماع بعض المعلومات غير الممثلة للإتجاهات المستقبلية، ثم تعرض المعلومات التي إستقر عليها رأيهم مرة أخرى لزيادة تحييصها وتقومها، وتكرر هذه العملية عدة مرات حتى لا يصبح هناك مجال للتغيير.<sup>40</sup>

-مرجع سابق، أمينة بن زرارة، ص 61.39

-محمد محمد البادي، مرجع سابق، ص، ص، 135-137.40



- أسلوب التنبؤ التفسيري: أيضا من الأساليب الكمية يعتمد على نماذج بحوث علمية لإحداث تصور مصطنع للأوضاع المستقبلية، لكي يتم تجريب نماذج التغيرات السلوكية من أجل التعرف على كيفية التعامل معها.
- أسلوب الومضة الذهنية: وهو وضع الفكر في مشكلة معينة للوصول إلى الأفكار التي يمكن بها مواجهة هذه المشكلة، ويفيد هذا الأسلوب في التعرف على العناصر البيئية ونظامها الاتصالي ومغزاها من أجل الوصول إلى رؤية معمقة لطبيعتها وكيفية تفاعلها.<sup>41</sup>
- أسلوب السيناريو: هو من الأساليب النوعية، يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى: - متشائم - متفائل - معتدل، ولكل سيناريو منها احتمالاته ويكون السيناريو المعتدل هو القاعدة، لأنه يقوم على متغيرات معروفة وإتجاهات ثابتة.<sup>42</sup>
- أسلوب تحليل الأثر المتداخل: هذا أسلوب نوعي وهو عبارة عن محاولة لإكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل .
- و تستخدم مختلف الأساليب السابقة في تحليل الفرص والتهديدات الكامنة على مستوى المجتمع ككل أو على المستوى الدولي وهي تتناسب تماما مع متطلبات التخطيط لإستراتيجية الإتصال.

### 2 -أساليب الخيارات الإستراتيجية وإتخاذ القرار:

إنّ هذه الأساليب تبحث بصورة أساسية الإجابة على السّؤال: كيف نواجه ما سوف يحدث؟

و يعتمد المخططون في بنائهم للقواعد الأساسية للإتصال على خيارات عديدة تقوم على نظريات الإتصال المستمدة من علوم كثيرة كعلم الإتصال ذاته والإجتماع والإقتصاد والنفس والإدارة والمستمدة من الخبرات السابقة، ومن خلال هذه الخيارات الإستراتيجية يحولون الفروض الجامدة لهذه النظريات إلى أفعال مادية يفترض أنّها سوف تحقّق الأغراض المستهدفة، وذلك من خلال بناء السيناريوهات والتصورات المصطنعة والإعتماد على أساليب الحوار والتّقاش عن طريق القيام بوراشات عمل تجمع بين الخبراء لمناقشة سياسة معينة أو خطة معينة وعلى الرغم من أهميّة كل هذه الأساليب إلا أنّها لا تستخدم دفعة واحدة في عملية التخطيط لإستراتيجية الإتصال، وإتّما يجب القيام بإختيار واحدة من هذه الأساليب بما

يتناسب والأغراض التي تستهدفها الرؤية المستقبلية للمجتمع، وقد يضطرّ إلى إحداث توافق بين أكثر<sup>43</sup>

-بن زرارة أمينة، مرجع سابق، ص، ص، 61-62.41

-محمد محمد البادي، مرجع سابق، ص 144.42

من أسلوب للوصول إلى ما هو مناسب، وذلك يرجع إلى العديد من « الاعتبارات التي تحكم الاختيار بين الأساليب سابقة الذكر، وذلك لأن لكل أسلوب قدراته ولكل أسلوب حدوده ومن بين هذه الاعتبارات نجد مايلي: 44

- عند محاولة التنبؤ بالأهداف المستقبلية يمكن حدوث تغييرات غير متوقعة في البيئة الخارجية المحيطة بالمجتمع على المستوى الدولي.

- عند تغير المدى الزمني للخطة الإستراتيجية، فإذا كان التخطيط لإستراتيجية الإتصال يغطي مدّة زمنية قدرها سبع سنوات، ورأت الإدارة زيادتها إلى عشر سنوات مثلاً: فيكون على الإدارة أن تختار أسلوباً للتنبؤ تتناسب قدرته مع مدّة أطول.

- تزايد الإعتماد على التنبؤ لتزايد الإيمان بأهميته، ممّا يفتح الطريق أمام خيارات كثيرة ويكون على الإدارة الإستراتيجية تحديد الأنسب منها.

- مدى توفر المهارات البشرية القادرة على إستخدام أساليب التنبؤ تؤدي إلى تفضيل أسلوب منها على الآخر أو إلى دمج أكثر من أسلوب منها.

- إنّ درجة الدقة المطلوبة في نتائج التنبؤ، يتطلّب إحداث مقارنة بين النتائج التي حققتها الأساليب التي إعتمدت عليها الإدارة الإستراتيجية من قبل لتحديد مدى دقة كل منها وتختار من بينها الأكثر دقة، لتحقيق المزيد من الثقة والدقة فيما تعتمد عليه من تنبؤات مستقبلية.

- إبراهيم بجاوي، إستراتيجية الإتصال، كلية العوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد ميمو دباغين سطيف 2، 2018/2019، ص 56. 43

- نفس المرجع، ص، ص، 56-57. 44

# الفصل الثاني:

## إستراتيجية التنوع على مستوى النشاط الإقتصادي

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التنوع

المطلب الأول: مستويات إستراتيجية التنوع.

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب التنوع الإقتصادي.

المطلب الرابع: عوامل نجاح التنوع الإقتصادي.

المبحث الثاني: إستراتيجية التنوع الإقتصادية في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية

المطلب الأول: تجارب دولية في مجال إستراتيجية التنوع.

المطلب الثاني: واقع التنوع الإقتصادي في الجزائر.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية للتنوع.

المطلب الرابع: التنوع الإقتصادي ومؤشرات قياسه.

تمهيد:

إن الطبيعة الاقتصادية للمؤسسات والشركات تفرض عليها تبني نشاط ونوع إستراتيجية معينة لتوسيع أعمالها وزيادة عائداتها المالية، والتي تعتبر الفاصل لتحقيق التوسيع فيها إستراتيجية التنوع والإفتتاح نحو سوق جديدة في أطر مختلفة وبنائها على سياسة تنظيمية تتوافق مع هذا التحوّل والتنوع والإفتتاح السوقي، هذا مادفعنا إلى إبراز إستراتيجية التنوع على مستوى النشاط الاقتصادي كفصل ثاني وكانت هيكلته كما يلي :

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التنوع

المبحث الثاني: استراتيجية التنوع الاقتصادي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية .

## الفصل الثالث: إستراتيجية التنوع على مستوى النشاط الاقتصادي للشركات:

### المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التنوع:

#### المطلب الأول: مستويات التنوع:

هناك تنوع خاص بالمستوى الجزئي والذي يرتبط بالعملية الإنتاجية في المؤسسة، والتنوع الخاص بالمستوى الكلي والذي يتعلق بهيكل التجارة الخارجية للدولة، بالإضافة إلى مستويات أخرى للتنوع.

#### أولاً: تنوع الإنتاج:

يكمن هذا التنوع في إتجاهين: <sup>45</sup>

#### 1- جانب الطلب:

يهدف إلى تعزيز الاستقرار في الاقتصاد الكلي من خلال إصلاح الإطار العام لإدارته، ويتمثل هذا الإطار بمجموعة السياسات الاقتصادية الكلية الرئيسية المستخدمة في إدارة الطلب الكلي (السياسة المالية، السياسة النقدية، وسياسة سعر الصرف).

#### 2- جانب العرض:

يتمثل في إصلاح القطاع العام وتشوهات سوق العمل وكذا تنمية تراكم رأس المال البشري وبناء قاعدة صناعية تدعم الصادرات، والذي يستلزم التوازي مع إصلاحات الإطار العام لتعزيز الاستقرار في الاقتصاد الكلي مع تنوع القاعدة الإنتاجية ومصادر الدخل بعيداً عن الصناعات المصاحبة له.

فتنوع الإنتاج يتعلق أساساً بزيادة المكاسب الإنتاجية، فبالنسبة للمؤسسات يتمثل في إنتاج نشاط جديد مع الحفاظ على إستمرارية الأنشطة القديمة، بغية توزيع المخاطر وتقليلها، أو وجود فوائض في معدات المؤسسة، أو رغبة منها في تحقيق معدل نمو أكثر ارتفاعاً، فالتنوع يمكن أن يتحقق من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى بشرط أن تكون في نفس المجال <sup>46</sup>

<sup>45</sup>- أحمد البكر، تحديات تنوع القاعدة الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، إدارة الأبحاث الاقتصادية، مؤسسة النقد العربي السعودي، 2015،

ص 6.

<sup>46</sup>- مرزوق أمال، أهمية التصنيع لتحقيق التنوع الاقتصادي، مداخلة مقدّمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مع وجود تشابه في الخصائص المرتبطة بالإنتاج أو في الخبرة اللازمة لإجراء البحوث المرتبطة بالمنتجات التكنولوجية.

ثانياً: تنوع التجارة الخارجية:

هي عملية إنتقال السلع والخدمات بين الدول وفقاً لمجموعة من السياسات والتشريعات التي تعقد بين الدول، فتتنوع التجارة الخارجية يرتبط إلى حد كبير بتحليل الهيكل السلعي لها وذلك من خلال الصادرات والواردات، فدراسة الهيكل السلعي للواردات تمكننا من معرفة السلعة المعتمد عليها مما يؤثر سلباً على مسار عملية التنمية ويكون الحل الأمثل لها هو تنوع الصادرات أي توسيع أصنافها، وذلك لا يكون بتزويد الأسواق الخارجية بالخدمات الأولية فقط بل بمعالجة وتحويل وتصنيع المنتجات، ثم بالصناعات نصف جاهزة من الناتج المحلي.<sup>47</sup>

ثالثاً: تنوع القطاعات التنافسية:

إنّ الإقتصادات الأكثر تنوعاً هي تلك التي تتحكم في المنتجات الأقل إنتاجاً على المستوى الدولي، وهذا ما يزيد ويجسّن من فرص تحقيق مكاسب التنافسية.

رابعاً: تنوع الأصول:

هي طريقة لقياس التنوع، إذ تقترح تقسيم أصول أي دولة إلى ثلاث أنواع الأصول الطبيعية والتي تتضمن الموارد الأرضية من غابات وأراضي، والأصول المنتجة من رأس المال المنتج والذي يحتوي على الإستثمارات المادية ورأس المال البشري والاجتماعي، أما الأصول الغير ملموسة تشير إلى المؤسسات الوطنية وحكم القانون.<sup>48</sup>

خامساً: تنوع الأسواق:

الإعتماد على سوق واحد يجعل الاقتصاد أكثر عرضة للخطر في حالة إنخفاض الطلب على المنتجات وللتقليل منها يجب تنوع الأسواق، ففي حالة إنخفاض الطلب في سوق يكون في الأسواق الأخرى أكثر إستقراراً، فالبلد الذي يصدر بكثرة يدل على قدرته المنافسة الدولية.<sup>49</sup>

47-مرزوق أمال، المرجع السابق، ص4-5.

48-إسماعيل صاري وبوضياف مختار، سبل التنوع الاقتصادي لتنمية وللتخفيف من حدة الصدمات النفطية المتوالية في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد01، 2019، ص، ص399-400.

49-توفيق بن الشيخ، تطوير القطاع الخاص خيار استراتيجي لتفعيل التنوع الاقتصادي في الدول المنتجة للنفط، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، أم البواقي، الجزائر، العدد7، جوان2017، ص590.

سادساً: تنوع الصادرات:

هناك مجموعتين من الصادرات:

« صادرات المحروقات: والتي تعتمد بشكل شبه كلي على صادرات النفط.

« صادرات الغير نفطية: تتمثل في كل من المواد الغذائية، مواد التجهيز الصناعية...<sup>50</sup>.

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع:

تنقسم إستراتيجيات التنوع إلى ثلاث أنواع رئيسية:<sup>51</sup>

1-التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:

1-1-التنوع الداخلي:

يعني قيام المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالإعتماد على مواردها الداخلية الخاصة، و ذلكم بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وفي أغلب الأحيان تكون هذه المنتجات مرتبطة بطبيعة الأعمال الحالية.

1-2-التنوع الخارجي:

يعني القيام بشراء مؤسسة جديدة أو وحدة أعمال إستراتيجية جديدة أو الإندماج معها، وللتنوع الخارجي ثلاث أشكال وهم إستراتيجية الإندماج، إستراتيجية الإستحواذ، والمؤسسات المشتركة. «الإستحواذ: قيام مؤسسة بشراء مؤسسة أو عدة مؤسسات، عادة ما تكون هذه المؤسسات تعاني من مشاكل أو صعوبات أو تكون أصغر منها، وبالتالي تضم المؤسسة منتجات وأسواق أخرى. «الإندماج: ضم مؤسسة أو أكثر ومزج أعمالها لتكون مؤسسة واحدة، ممكن أن تحمل إسم إحدى المؤسسات أو إسم جديد كلياً، عادة ما تكون هذه المؤسسات ذات حجم صغير. «المؤسسات المشتركة: هنا لا يوجد شراء أو إندماج، وإنما مؤسسة جديدة تم إنشاؤها بالإشتراك بين مؤسستين أو أكثر، وهذا بغرض إنتاج منتج جديد.

2-التنوع المترابط والتنوع الغير مترابط:

2-1-التنوع المترابط:

وهو قيام المؤسسة بممارسة أعمال جديدة إضافة لأعمالها الحالية، بشرط أن ترتبط هذه الأخيرة إرتباطاً إستراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه، وخاصة في مجال تكنولوجيا الإنتاج، المنتجات، قنوات التوزيع، المستهلكين،

<sup>51</sup>بن منصور موسى، زهار آسيا، دور إستراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر، العدد2،



والأسواق، وهو ما يمكن المؤسسة العمل على استقرار العائد والدخل من خلال دخولها للعديد من مجالات الأعمال من خلال تقديم منتجات مختلفة في مواسم مختلفة، وذلك بالحفاظ على الاستقرار في مبيعاتها طوال السنة.

### 2-2 التنوع الغير مترابط:

وهو لما تدخل المؤسسة في أنشطة جديدة خارج النشاط المعتاد لها، ويتضمن هذا التنوع إضافة منتجات جديدة كلياً إلى المؤسسة وليس لها أي علاقة بالمنتجات القائمة، إنَّ هذا الخيار يكون ملائماً للمؤسسات الإقتصادية التي تفتقر للقدرة والمهارة على التحوّل بسهولة للتنوع في منتجاتها، حيث هنا يكون الخيار المتاح لها هو التنوع في صناعة ليست لها علاقة بصناعتها الحالية.<sup>52</sup>

### 3-التنوع الأفقي والتنوع الرأسي:

#### 3-1-التنوع الأفقي:

هو استخدام نفس القدرات التقنيّة والتّجاريّة في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصليّة أو بديلة لها، لكن باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، ممّا يمكن المؤسسة إستغلال كافة الموارد والوسائل المتاحة لتحقيق النمو وتكوين وتعزيز العلاقات مع العملاء.

#### 3-2-التنوع الرأسي:

وهو توجيه لجميع الإمكانيات وموارد المؤسسة نحو أنشطة جديدة مختلفة عن الأصليّة (أنشطة مكملّة): ويأخذ شكلين:<sup>53</sup>

«التكامل الأمامي»: يعني إقامة علاقات مباشرة مع المستهلكين والدخول إلى فروع تجاريّة جديدة.

«التكامل الخلفي»: يعني دخول المؤسسة في أنشطة التّموين بالمواد وملتزمات نشاطها الأصلي، بغية تأمين النشاط من التقلّبات في التوريد بالمواد والخدمات.<sup>54</sup>

-المرجع السابق، ص 10<sup>52</sup>

-عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعيّة، ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 22.<sup>53</sup>

-عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 22.<sup>54</sup>

المطلب الثالث: مزايا وعيوب التنوع الاقتصادي:

أ- مزايا التنوع الاقتصادي:

- يسهم التنوع الاقتصادي في زيادة معدلات النمو الاقتصادي من خلال زيادة فرص الإستثمار، وتقليل المخاطر الإستثمارية، فتوزيع هذه الإستثمارات على العديد من النشاطات الاقتصادية يقلل من هذه المخاطر الناتجة عن تركيز تلك الإستثمارات في عدد قليل منه.

- يساهم التنوع الاقتصادي في زيادة إنتاجية العمل ورأس المال البشري، وبالتالي رفع معدلات النمو الاقتصادي.

- يساعد التنوع الناتج عن زيادة عدد القطاعات الاقتصادية المنتجة في تقوية العلاقات التشابكية فيما بينها، مما ينجم عنها العديد من التأثيرات الخارجية في الإنتاج والتي تنعكس إيجابيا على النمو الاقتصادي.

- يحقق التنوع الاقتصادي التنمية المستدامة ويزيد من درجة الترابط والتشابك بين القطاعات الاقتصادية، وكل هذا يؤدي إلى زيادة الفرص الوظيفية ويقلص من معدلات البطالة.

- تقوم المؤسسة بتطوير أعمال جديدة من أجل التقليل من مجموعة من المخاطر، كالمخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب على المنتج أو تلك الناتجة عن تدهور الموارد الأولية.<sup>55</sup>

و هذا ما أكدته لنا الدكتور "أمال بن ناصر" قسم علوم اقتصادية تخصص نقد وبنك من خلال قولها: "أن أحد ميزات التنوع هو حماية المؤسسة من خطر الفشل، ففي حالة فشل المنتج - أ - تعوض المؤسسة هذا الفشل والخسارة بالمنتجات - ب - أو - ج - الجديدة.

- توليد فرص عمل جديدة، ومن ثم ارتفاع دخول عوائد عناصر الإنتاج، وما يترتب عليه من ارتفاع القيمة المضافة المتولدة قطاعيا ومحليا.

و هذا ما أكدته كذلك لنا الأستاذ "السبتي جريبي" بقوله: "يعدّ تنوع الاقتصاد أساسيا لإيجاد فرص العمل، وبالتالي التخفيف من معدلات البطالة المرتفعة".

- من مزايا التنوع قدرة المؤسسة على تعويض أي تراجع في مبيعات المنتج الأصلي، وذلك من خلال النمو في ميدان جديد.

- إن بإتباع إستراتيجية التنوع تستطيع المؤسسة أن تضمن النمو من خلال التوسّع في العديد من الأنشطة، و اكتسابها وحدات إنتاجية أكثر من خلال التنوع في المنتجات، مما يؤدي إلى تحسين الأرباح.<sup>56</sup>

<sup>55</sup>-ضيف أحمد وعزوز أحمد، واقع التنمية الاقتصادي في الجزائر وآلية تفعيله لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، إقتصاديات شمال إفريقيا،

الجزائر، العدد 19، 29-10-2018، ص22.

ب- عيوب التنوع الاقتصادي:

- تنوع مجال العمل يقود المؤسسة في النهاية إلى فقدان التآزر والإنسجام، مما يجعلها تواجه تعقيداً في التسيير لأنها ستكون أمام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة وخطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة.
  - تنافس قادة وخبراء الوحدات الإنتاجية والعمليات المختلفة على موارد المؤسسة وخاصة المالية يؤدي إلى تدني الفعالية الشاملة للمؤسسة وأدائها.
  - اتساع استثمارات المؤسسة وتشتتها في عدة قطاعات، مما يؤدي صعوبة في الخروج من النشاط الكلي للمؤسسة ولو أرادت ذلك.<sup>57</sup>
  - صعوبة العمل كفريق واحد بسبب اختلاف الخبرات والمعارف والخلفيات المهنية.
  - تعقيدات التسيير لأن المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة ذات طبيعة مختلفة، وكذا خطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة، مما يقضي إجراء تجزئة إستراتيجية، وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط ما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
  - إن التنوع في الأنشطة يصطحبه زيادة التمويل والذي بطريقه يمكن أن يؤدي إلى الديون، من خلال زيادة التكاليف والتنفقات العامة .
- و هذا ما أكدّه لنا الدكتور "عادل عقون" قسم علوم إقتصادية من خلال قوله: "من العيوب التي يحملها التنوع الإقتصادي هو صعوبة التمويل سواء من ناحية تعديل أو تغيير المنتج أو من تكلفة القيام بأنشطة تسويقية جديدة أو من التّاحية التّرويحيّة".<sup>58</sup>

<sup>56</sup>-د فطيمة بن عبد العزيز، إستراتيجية التنوع الاقتصادي في الجزائر (2016-2020)، مجلّة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، مخبر الصناعات التقليدية جامعة الجزائر 3، العدد 09، 16-06-2020، ص، ص، 320-321.

<sup>57</sup>-الهادي المشعل، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية الإسلامية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2010، ص356.

<sup>58</sup>-جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير، علوم إقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص43.

المطلب الرابع: عوامل نجاح التنوع الاقتصادي:

- إن الإعتقاد على مورد واحد للدخل على سبيل المثال النفط، يجعل من الاقتصاد هشاً مما يؤثر بشكل سلبي على بقية الاقتصاد من خلال قناة الإنفاق الحكومي التي منطقياً ستتضرر من انخفاض الإيرادات المالية العامة، ومن هنا تظهر أهمية التنوع الاقتصادي، فمعظم الول الريعية والغير الريعية عمدت تنوع إقتصادياتها وهياكلها الإنتاجية، وقد تمكّن البعض من تحقيق ذلك في حين فشل البعض الآخر، ولعل أكثر الدول التي نجحت في التنوع هي تلك التي لا تمتلك على الثروات الطبيعية عكس نظيراتها التي لديها موارد طبيعية هامة والتي لم تتمكن معظمها من الوصول إلى درجة التنوع المثالية.

- من الضروري إعتبار رفع مستوى وتنوع الصادرات من أكبر أولويات التنمية الرئيسية مما يسمح بتعزيز الإيرادات المالية العامة، من ثم توسيع نطاق الإنفاق الحكومي من أجل ضمان توزيع أكبر وتدعيم كل القطاعات الإنتاجية والتي تؤثر مرة أخرى في تنوع الصادرات.<sup>59</sup>

- ضرورة إعتداد الحكومات على إدارات فعالة وذات مصداقية تدرس كل النواحي والأخطار الممكن وقوعها جراء التنمية والتنوع بوضع سياسات وإستراتيجيات مبنية على معلومات وبيانات لكل من التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية بغية صنع القرارات المناسبة وفق القدرات المتوفرة.

- إعطاء دور هام للقطاعات الخاصة والتي من شأنها توسيع نطاق المنتجات السلعية والخدماتية وفتح الأسواق الداخلية وكذا الخارجية أمام الأفراد والمؤسسات الخاصة، كما أن دعم موارد ولوازم الإنتاج من طرف الحكومات لغرض تخفيض تكاليف الصناعة والإنتاج يعتبر من بين أساليب تحفيز المنتجين والمستثمرين على القطاعات الإنتاجية والصناعية وتعزيز إمكانيّة فتح مصانع لمنتجات جديدة وخدمات حديثة.

- من الضروري تحقيق الإفتتاح على الخارج من خلال تشجيع المستثمرين الأجانب وتوفير الظروف المناسبة لهم وتحقيق الشروط الأمنية، البيئية والإقتصادية مع ضرورة إدارة سياسة الصرف لتفادي ارتفاع أسعار الصرف الحقيقية جراء التغييرات والإستراتيجيات الجديدة، كما لا يمكن تجاهل الدور الكبير الذي قد يلعبه قطاع العلوم والتكنولوجيا في ضمان التنوع بكل أشكاله وهذا ما تفتقده كل الدول العربية ولا يحظى بالإهتمام الكافي، ويعد هذا من أهم الأسباب التي تكبح سياسة التنوع في المنطقة العربية ، حيث ما هو ملموس في التجارب العالمية الرائدة هو الدور

<sup>59</sup>-محاضرة بعنوان،محددات التنوع الاقتصادي في المغرب العربي،مقياس إقتصاد نقدي وبنكي، 2018/2019، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص،ص،2-3.

الكبير للإبتكار والمعرفة والإدارة الجيدة في نجاح التجارب الاقتصادية وتوسيع دائرة التنوع أكثر مما تضمنه الموارد الطبيعية والبشرية مجتمعة.<sup>60</sup>

- ركّز الرئيس بوتفليقة في حوارهِ مع أوكسفورد بيننس غروب على ثلاثة عوامل يتوقّف عليها نجاح مسار التنوع الاقتصادي:

❖ إنّ التنوع لا يمكن أن يتحقّق دون حضور قوي ونشيط للمؤسسة الخاصة في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي.

❖ إن هذا التنوع لن ينجح إلا إذا ارتكز على تحسين نوعية التسيير الاقتصادي.

❖ التنوع يتطلّب مكافحة صارمة لكل أشكال التسيير والممارسات البيروقراطية وضرورة العمل أكثر على تحسين مناخ الأعمال.<sup>61</sup>

-عيّاد هشام، نفس المصدر، ص.3.60

-ق. مصطفى، عوامل التنوع الاقتصادي، جريدة النهار، الجزائر، 24 جانفي 2019، ص.2.61

المبحث الثاني: استراتيجية التنوع الاقتصادي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية:

المطلب الأول: تجارب دولية في مجال إستراتيجية التنوع:

نستعرض فيما يلي أهم التجارب الدولية، القارية والعربية التي يشهد لها بالنجاح في مجال التنوع الاقتصادي :

### 1- تجربة جنوب إفريقيا:

يعود نجاح جنوب إفريقيا إلى استحواذها على ثروات معدنية هائلة، إنشاء قاعدة صناعية جديدة طوّرتها في أواخر القرن العشرين ترتبط بالقطاعات التقليدية كالزراعة والمناجم، فالقاعدة الصناعية هي الأساس للنمو الاقتصادي والتنوع، وتمثلت أهم خطوات هذا التنوع في جنوب إفريقيا في الآتي:<sup>62</sup>

❖ أسست حكومة جنوب إفريقيا منشآت مثل (phoskor) لإنتاج الفوسفات، ومؤسسة (SASOL) في مجال تحويل الفحم، ومن بين الهيئات التي ساهمت في دعم التنوع داخليًا: مكتب المعايير لجنوب إفريقيا SABAS ومجلس الأبحاث العلمية والصناعية (CSIR)، وهذا كله قصد تسهيل التنوع، وكانت أهم خطوة قامت بها حكومة جنوب إفريقيا سنة 2007.

❖ تطوير إطار الشراكة العمومية والخاصة لدعم البنية التحتية، ما مكّنها في فترة 8 سنوات من إنجاز 60 مشروع، ووضع أسرع خط سكة حديدية يربط بين جوهانزبورغ وبريتوريا.

❖ إدخال الحكومات الإلكترونية ومبادرات التدريب الإلكتروني كطريقة فعالة لإستعمال المهارات النادرة والمهمّة.

❖ تطوير الأسواق المالية المحلية، مع توفير عدد هائل من الخدمات، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ جنوب إفريقيا تحتوي على تشريع بنكب فعال.

### 2- التجربة الهندية:

اتنهجت بعد الإستقلال ولعقود عدّة إستراتيجيات لإحلال الواردات، وكانت خطوات التنوع فيها كالاتي:<sup>63</sup>

❖ إلغاء أنظمة الترخيص للأنشطة الصناعية وتحرير التجارة الخارجية بالتدريج منذ بداية التسعينات، ونتيجة لذلك ارتفعت نسبة تجارة الهند من 16% إلى 46%، بالإضافة إلى استقطاب الإستثمار الأجنبي المباشر.

<sup>62</sup>-دحمان عبد الفتاح، بلعما أسماء، استراتيجية التنوع الاقتصادي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية و الاقتصادية، أدرار، العدد 01، 2018، ص334.

<sup>63</sup>-لزهارى زواويد، عبد الجليل طواهر، دور التنوع الاقتصادي في دعم التنافسية وتحقيق التنمية: التجربة الهندية نموذجًا، مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، الجزائر، العدد 2، 2018، صص، 250، 251.

❖ انتهجت الهند سياسة لبناء القدرات البشرية والإستثمار في التّعليم العالي على المستوى العالمي، ممّا أدّى للتّجّاح في مجموعة من الصّناعات كصناعة المستحضرات الصّيدلانية، صناعة السيّارات، والصّناعات الكيماوية والخدمات.

### 3- تجربة الإمارات العربيّة المتّحدة:

اعتمدت على إعطاء الأولوية للتّعليم وبناء بنية تحتية متطورة لدعم البيئة الإقتصادية والإستثمارية متّبعة سياسات مبنية على الإنفتاح على العالم وعلى التنوع الاقتصادي، وتتميّز دولة الإمارات بتكاليف منخفضة بالنسبة للشركات (عبئ ضريبي منخفض جدًّا)، وقد أسهم ذلك في التحوّل من دولة يعتمد اقتصادها على النّفط بنسبة 90% في الناتج المحليّ عام 1971 إلى حوالي 30% فقط سنة 2015، ومساهمة القطاعات الغير نفطية بنسبة 70% في المداخيل الحكوميّة لنفس السنة، وقد ركّزت هذه الدّولة على ثلاث قطاعات أساسية تمثّلت في الصّناعة، السيّاحة، والتّجارة، بالإضافة إلى ذلك قد قامت ب: <sup>64</sup>

- الإستثمار في تنوع الاقتصاد المحليّ، في إنشاء أصول جديدة وبنيات تحتية وخدمات ذات جودة عالية.
- إنشاء منطقة تجاريّة حرّة لتطوير القدرات التصديرية.(دبي).
- إدراج عدّة إستراتيجيات : رؤية الإمارات 2021، رؤية أبوظبي 2030 وخطة دبي 2015. <sup>65</sup>

### 4- تجربة ماليزيا:

كانت في السّابق تعتمد على تصدير بعض المنتوجات المرتبطة بالمواد الأولية الخام أو الطبيعية، لا سيما المطّاط وبعض المنتجات الغائية، إلّا أنه في منتصف السبعينات شرعت في تطبيق سياسات إقتصادية تهدف للتنوع الاقتصادي، وذلك من خلال زيادة الصّادات من المنتجات ذات الأسعار المنخفضة بواسطة تدني تكاليف اليد العاملة، وقد استطاعت ماليزيا تحقيق قفزات نوعية في مجال التصنيع لا سيّما التّقليل منه، وهذا خلال ظرف زمني وجيز مما نتج عنه ارتفاع متوسط الدّخل الفردي بشكل كبير، حيث بلغ سنة 2005 حوالي 5286 دولار أمريكي، ليصل بعد ستة سنوات أي في سنة 2011 لحوالي 9656 دولار أمريكي، حالياً تعد ماليزيا ثالث أغنى

<sup>64</sup>- بسبع عبد القادر، سعيد حمزة، التنوع اّقتصادي كإستراتيجية للتنمية الإقتصادية-تجربة دولة الإمارات العربيّة المتّحدة، مجلّة الواحات للبحوث والدّراسات، الجزائر، العدد 2، 2018، ص 117.

- بسبع عبد القادر، سعيد حمزة، المرجع السّابق، ص 117. <sup>65</sup>

بلد في منطقة الآسيان بعد سنغافورة وبروناي، كما يصنّفها البنك الدولي على أنّها من البلدان ذوات الدّخل المتوسّط العالي.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> -وداد غزلاي وحنان حكار، التجربة الماليزية في التنمية المستدامة: استثمار في الفرد وتوفير للقدرات، مجلة العلوم السياسيّة والقانون،

العدد الثالث، يونيو-حزيران-، 2017، مقال متوفّر على الرّابط التّالي: <http://democraticac.de/?p=46742>



المطلب الثاني: واقع التنوع الاقتصادي في الجزائر:

أولاً: نموذج النمو الاقتصادي في الجزائر:

نقف هنا على أهم خصائص النمو الاقتصادي في الجزائر وكذا القطاعات المحركة له.

1- خصائص النمو الاقتصادي في الجزائر:

يتميز النمو الاقتصادي في الجزائر بمجموعة من الخصائص:<sup>67</sup>

❖ تمدد النمو: بمعنى أنه ناتج عن ضخ مبالغ كبيرة في استثمارات عمومية جديدة وليس نتيجة مشاريع منتجة للعمل ورأس المال.

❖ النمو المكلف: إذ يجب ضخ الكثير من المال لربح نقطة في نمو الناتج الداخلي للخام، وهذا النمو راجع للإرتفاع المعبر للتفقات العمومية، وهذه الأخيرة يتم تمويلها بواسطة إيرادات المحروقات.

2- القطاعات المحركة للنمو الاقتصادي في الجزائر:

لمعرفة أهم القطاعات الاقتصادية التي تسهم في تكوين القيمة المضافة للإنتاج المحلي الإجمالي نستعين بنسبة مساهمة هذه القطاعات في تكوين الإنتاج المحلي الإجمالي، فخلال الفترة (2001-2015) إرتفع الإسهام المباشر لقطاع المحروقات في الإنتاج المحلي الإجمالي إذ بلغت 54.39% سنة 2008، إلا أنها إنخفضت سنة 2009 إلى 39.58%، وهذا نتيجة لتراجع أسعار النفط بسبب الأزمة المالية العالمية، وعند عودة التحسن في سوق النفط عادت النسب للإرتفاع خلال الفترة (2010-2012)، لتعاود الإنخفاض في خلال الفترة (2013-2015)، حيث بلغت سنة 2015 نسبة 25.55% تزامناً مع انخفاض أسعار النفط.<sup>68</sup>

أما بالنسبة لإسهام القطاعات الأخرى فقد انتقلت نسبة مساهمة الفلاحة من 10.49% سنة 2011 إلى 15.58% سنة 2015، وهذا راجع لبذل الجهود الرامية إلى تنمية القطاعات خارج المحروقات، لا سيما منها الفلاحة.

أما قطاع المحروقات فيمثل المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، فمتغيرات معدل هذا القطاع تتطابق وتغيرت معدل نمو الإنتاج المحلي الإجمالي عكس باقي القطاعات، وهذا ما يدل على اعتماد هذا الأخير على قطاع وحيد ألا

<sup>67</sup>- ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الإستثمار في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2006-2007، ص82.

-دحمان عبد الفتاح وبلعما أسماء، مرجع سابق، ص337.<sup>68</sup>

وهو النّفط، وهذا ما يفسر عدم استقرار معدّلات النمو الاقتصادي في الجزائر نتيجة لتقلب أسعار النّفط العالمية.<sup>69</sup>

ثانيًا: تحليل مؤشّرات التنوع الاقتصادي في الجزائر:

### 1- تركّز وتنوّع الصّادرات في الجزائر:

يعدّ كلاهما من بين الأدلّة التي تكشف عن مستوى التنوع الاقتصادي في أي بلد.

#### 1-1- مؤشر التنوّع (Diversification Index):

يقيس هذا المؤشر انحراف حصة صادرات السلع الرئيسيّة لدولة معيّنة من إجمالي صادراتها عن حصّة الصّادرات الوطنيّة لتلك السلع الرئيسيّة في الصّادرات العالميّة، ويتراوح هذا المؤشر بين 0 و1 بحيث كلّما اقترب من الصّفر كلّما كانت درجة تنوّع الصّادرات أعلى، وعندما يصل إلى الصّفر يتطابق هيكل الصّادرات الوطنيّة مع هيكل الصّادرات العالميّة.<sup>70</sup>

#### 1-2- مؤشّر التركّز (Concentration Index):

يقيس هذا المؤشر درجة تركّز صادرات السلع الرئيسيّة في إجمالي الصّادرات الوطنيّة، وتتراوح قيمته بين 0 و1، حيث ترمز قيمة 1 إلى تركّز تام للصّادرات الوطنيّة.<sup>71</sup> و بالنسبة لواقع هذين المؤشّرين في الجزائر، فمؤشّر التنوّع خلال الفترة (2000-2015) إلى أنّ صادرات الجزائر لم تصل بعد إلى درجة التنوع المقبولة، حيث أنّ قيمة هذا المؤشر تراوحت بين 0.7 و0.8، أمّا في ما يخص مؤشّر التركّز فقد تراوحت قيمته خلال هذه الفترة بين 0.5 و0.6 وهي قيمة تدل على تركّز صادرات الجزائر فبالنتالي فإنّ الإقتصاد الجزائري يعد من الإقتصادات الأكثر تركّزًا والأقل تنوعًا.

- دحمان عبد الفتّاح وبلعما أسماء، مرجع سابق، ص، ص، 337-338.<sup>69</sup>

- صندوق التقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد لسنة 2009، أبوظبي 2009، ص، ص، 145، 146.<sup>70</sup>

- صندوق التقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد لسنة 2009، أبوظبي 2009، ص، ص، 145، 146.<sup>71</sup>

## 2- نسبة مساهمة القطاعين العام والخاص في الإنتاج المحلي الإجمالي:

إنّ دراسة مدى مساهمة كلا القطاعين في الإنتاج المحلي الإجمالي وتغيّره عبر الوقت، يمكن من معرفة مدى التنوع الاقتصادي فإذا كان هذا القطاع في نمو مستمر يعني ذلك أنّ هناك تنوع إقتصادي والعكس. فخلال الفترة (2000-2015) تطورت نسبة مساهمة كلا القطاعين في الإنتاج المحلي الإجمالي بالجزائر، حيث تفوّق القطاع العام على الخاص في لمساهمة بفارق طفيف، حيث تعدت نسبة مساهمة القطاع الخاص 55% خلال السنوات 2009، 2010 وبداية سنة 2012، وكان هذا التغيير نتيجة لإنخفاض إنتاج قطاع المحروقات الذي يمثّل القطاع العام، فهنا نستنتج أن الفترة الممتدّة من 2000 إلى 2011 تميّزت بعدم وجود تنوع إقتصادي، أمّا الفترة (2012-2015) تدل على التوجّه نحو تنوع الاقتصاد.<sup>72</sup>

- دحمان عبد الفتّاح وبلعما أسماء، مرجع سابق، ص، ص، 339-340.72

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية لتنويع الاقتصاد الجزائري:

أولاً: نقاط ضعف تنويع الإقتصاد الجزائري:

إنّ إشكالية التنويع الاقتصادي في الجزائر وإخراجه من مصيدة التبعية للعائدات النفطية تتبع أساساً من الطابع غير المتجدد لهذا المورد الطبيعي، وعدم استقرار الوضعية الاقتصادية للجزائر نتيجة لتقلبات أسعاره على المستوى العالمي.

1-مشكل الدعم:

أشارت تقديرات صندوق النقد الدولي إلى أنّ تكلفة الدعم بلغت حوالي 14% من إجمالي الناتج المحلي في عام 2015، وهذا الدعم غير عادل في معظمه، فعلى سبيل المثال تتفق أغنى 20% من الأسر على منتجات الوقود المدعّمة أكثر مما تنفقه أفقر 20% من الأسر، بالإضافة إلى ذلك يشجّع الدعم الإستهلاك المفرط ويمكن جعل النظام أكثر عدالة مع خفض تكلفته وذلك من خلال زيادة التخفيض التدريجي للدعم المعمّم وإبداله بنظام للتحويلات النقدية يوجه بدقة إلى أقل الأسر دخلاً.

2-الإعتماد على النفط وغياب إستراتيجية بعيد المدى لتنويع الاقتصاد:

عوائد النفط ظلّت لفترة طويلة من الزمن تشكّل المصدر الأساسي لتمويل برامج التنمية والإتفاق الإستثماري الحكومي في الجزائر، ورغم ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي التي شهدتها الاقتصاد في فترات ارتفاع أسعار النفط، إلا أن النتائج كانت ضعيفة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، فالإقتصاد الجزائري لم يصل لمرحلة النمو المستدام، وهذا راجع للإعتماد التام على عوائد النفط وغياب إستراتيجية للتنويع الاقتصادي.<sup>73</sup>

3-مشكل التمويل:

يتمثّل هنا في قصور الإدّخار عن معدّلات الإستثمار نتيجة لإنخفاض مستويات الدخل، وضعف الهياكل والسياسات المالية القادرة على تعبئة المدخّرات ونشر الوعي الإدّخاري، زياد على تحويل الفوائض المالية للخارج بسبب غياب المناخ الإستثماري المناسب الذي يؤدّي للإعتماد على أسلوب التمويل التضخمي، وتمويل الإستثمار طويل الأجل بالإئتمان قصير الأجل.

<sup>73</sup>-دحمان عبد الفتّاح وبلعما أسماء، مرجع سابق، ص 340.

ثانياً: نحو نموذج اقتصادي متنوع:

يجب على الجزائر أن تتبع مجموعة من الخطوات لتحقيق التنوع الاقتصادي، ونجد منها:

### 1. تغيير نموذج النمو:

ينبغي على السلطات أن تقوم بتحويل نموذج النمو الجزائري الذي تقوده الدولة، والمعتمدة على الهيدروكربونات إلى نموذج أكثر تنوعاً يقوده القطاع الخاص.

### 2. إجراء الضبط المالي:

وذلك من خلال تعبئة المزيد من الإيرادات الهيدروكربونية، عن طريق تخفيض الإعفاءات الضريبية، واحتواء الإنفاق الجاري، وكذا الحد من الاستثمار العام مع إحداث زيادة كبيرة في مستوى كفاءته وتقوية إطار الميزانية.

### 3. التوجه للقطاعات التي تتيح تنوع الاقتصاد الوطني:

بداية بإعطاء رؤية مستقبلية للاستثمار في الطاقات المتجددة، وتعزيز الاستثمار في القطاع الفلاحي، الذي يمكن من خلق مناصب شغل، إذ يعمل ذلك على تكثيف الإنتاج في عدد معتبر من المنتجات، خلال التنوع في قطاعات أخرى كالزراعة الغذائية، الهندسة، والدراسات، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والسياحة المحلية.

### 4. تحسين بيئة الأعمال:

يجب على الحكومة إيجاد سبيل لتعزيز بيئة الأعمال من خلال خلق السياسات الصناعية والتجارية المواتية، وكذا إزالة العقبات البيروقراطية خصوصاً للشركات المبتدئة، كما ينبغي على القطاع الخاص الإنخراط في المبادرات الحكومية، وأخذها بعين الاعتبار عند قيادة جدول الأعمال لتنوع الاقتصاد.<sup>74</sup>

- دحمان عبد الفتاح وبلعما أسماء، مرجع سابق، ص 74.341

المطلب الرابع: التنوع الاقتصادي ومؤشرات قياسه:

يعتبر مؤشر هرفندل-هيرشمان (HERFINDAL-HIRSHMAN) من أشهر المؤشرات التي تقيس درجة التنوع الاقتصادي لأي اقتصاد، تتراوح قيمته ما بين الصفر (0) والواحد (1)، بحد أقصى كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر دل ذلك على التنوع الاقتصادي، وكلما اقترب المؤشر من الواحد دل ذلك على عدم التنوع الاقتصادي، أي التركز الاقتصادي.<sup>75</sup>

بالإضافة إلى هذا المؤشر هناك مؤشرات أخرى تعتبر كأدلة على مستوى التنوع، تتعلق أساساً بأداء الاقتصاد الكلي وهي:<sup>76</sup>

- درجة التغير الهيكلي.
- درجة عدم استقرار الناتج المحلي الإجمالي وعلاقتها بعدم استقرار أسعار النفط.
- تطور إيرادات النفط كنسبة من مجموع إيرادات الدولة.
- تطور الصادرات غير النفطية وتكوينها.
- التوزيع القطاعي للقوى العاملة.
- نسبة مساهمة كل من القطاع العام والخاص في الناتج المحلي الإجمالي.
- توزيع ملكية الأصول بين القطاعين العام والخاص.

<sup>75</sup> سي محمد كمال، التنوع الاقتصادي وبدائل النمو في الجزائر، المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، عين تموشنت، الجزائر، العدد 3، 3 ديسمبر 2016، ص 95.

<sup>76</sup> بن فريجة نجاة ونصاح سليمان، واقع التنوع الاقتصادي في الدول العربية - عرض تجارب بعض الدول -، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، تيسمسيلت، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2020، ص 140.

# الفصل الثالث:

## دراسة ميدانية تحليلية بمؤسسة عمر بن عمر وإشهاراتها

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة عمر بن عمر

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة والتحليل السيميولوجي لإشهارات عمر بن عمر .

المطلب الأول: تحليل المقابلة.

المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة.

المطلب الثالث: تحليل وعرض نتائج التحليل السيميولوجي لومضة طماطم CAB.

المطلب الرابع: تحليل وعرض نتائج التحليل السيميولوجي لومضة تليتلي عمر بن عمر

## تمهيد :

إن المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الإقتصادي دائماً ما تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الربح وتوسيع أعمالها وتعتمد دائماً إلى إختيار الإستراتيجية الإقتصادية المناسبة لتموضعها في السوق ومكانتها أمام نظيرها من المنافسين ووزنها، حيث أن معظم المؤسسات الإقتصادية الخاصة الناجحة في مجالها أصبحت تعتمد إلى توسيع إستثمارها وزيادة رأس مالها، هذا ماذهبت إليه مؤسسة عمر بن عمر أثناء فتح سوق جديدة والمتمثلة في المعجنات أمام سوقها الأساسية المتجسدة في المصبرات من أجل رفع عائداها المالية في ظل المواكبة لإستراتيجيات النمو الإقتصادي وتحقيقه، وهذا ما تمحورت حوله دراستنا الميدانية في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة والتي حاولنا فيها إختبار مدى تلائم المعارف النظرية مع كيفية مرافقة الإتصال لإستراتيجية التنوع بالمؤسسة فعلياً وهيكلنا في هذا الصدد مبحثين :

المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر.

المبحث الثاني:عرض وتحليل نتائج المقابلة والتحليل السيمولوجي للإشهارات .



التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة:

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الإستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيأت إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الإقتصادية والتكاليف الانتاجية .
- دراسة البيئة الإقتصادية للمؤسسة (السوق) .

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup> يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخووص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 2000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالأتي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و 479 منفذ، ويرقم أعمال يقدر ب 66 مليون أورو سنويا.

طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها:

1- الفروع:

\*تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).
- وحدة انتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.
- وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للإستهلاك المباشر.

2- طبيعة النشاط:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة. يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية:

➤ 121 عامل على مستوى وحدتي انتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 8 X 3 كالاتي:

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساءا.
- الفرقة ج من الساعة 09 مساءا إلى الساعة 05 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدو يوميين.

➤ 203 عامل على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساءا.
- الفرقة ج من الساعة 08 مساءا إلى الساعة 04 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

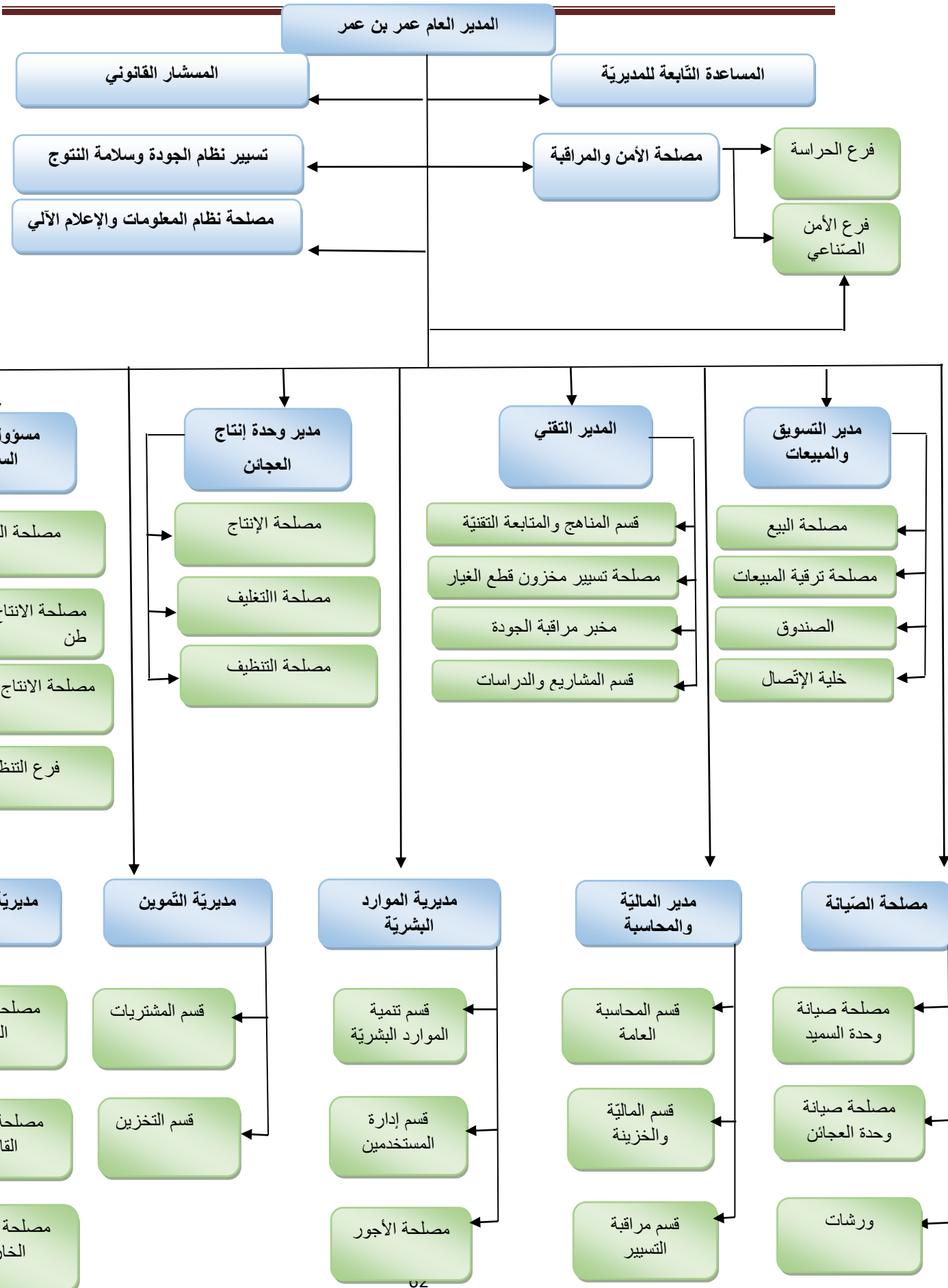
### أهداف الشركة:

تسعى مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- ضمان البقاء والاستمرار.
- 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- 4- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- 6- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- 7- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة .
- 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

### الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر هو على الشكل التالي:



جدول السمات العامة:

11

رقم المبحوث	الجنس	السن	المستوى الدراسي	الخبرة	تاريخ إجراء المقابلة
1	ذكر	31 سنة	جامعي (ليسانس) مسؤول التربص	7 سنين	30 مارس 2022
2	أنثى	27 سنة	جامعي (ماستر) مديرة الموارد البشرية والمكلفة بالإتصال	سنتين	30 مارس 2022
3	أنثى	35 سنة	جامعي (ماستر) مسؤول قسم التسويق	10 سنين	30 مارس 2022
4	ذكر	38 سنة	جامعي هندسة تقنية	11 سنة	31 مارس 2022
5	ذكر	31 سنة	جامعي إداري	3 سنين	31 مارس 2022

تحليل المقابلة:

\* تم إجراء المقابلة مع 5 مبحوثين بجمع عمر بن عمر قسم المعجنات ولاية قلمة بلدية الفجوج والتي تتراوح أعمارهم بين 27-38 سنة والذين يشتغلون بمختلف المصالح بالمؤسسة بمستويات وخبرة متفاوتة والتي تتراوح بين سنتين إلى 11 سنة، وكان نوع المقابلة هنا شخصية ومباشرة وهذا ما عبرت عليه طبيعة الأسئلة المصاغة والمطروحة على المبحوثين حيث أردنا من خلال هذه الأسئلة أن نصل إلى معرفة شكل المرافقة الإتصالية لإستراتيجية التنوع المتبنية من طرف مؤسسة عمر بن عمر في ظل التنوع المركزي للمنتجات في حد ذاتها تنوع في طبيعة المنتج من مصبرات إلى معجنات وكذلك تحللت المقابلة بعض الأسئلة الإرتجالية التي طرحت إنسياقاً لمجريات الإجابات حول الموضوع .

\_\_ بالنسبة للسؤال الأول والذي يتمثل في ماهو موقع الإتصال في الهيكل التنظيمي لمؤسستكم؟

هذا السؤال أجابت عليه موظفة واحدة وهي مسؤولة الموارد البشرية والمكلفة بالإتصال حيث كانت إجابتها أن الإتصال له أهمية كبيرة وهذا هو موقعه في الهيكل التنظيمي حيث أنه يتوازي مع مديرية الموارد البشرية ويتفرع لتنظيم جميع نشاطات المصالح الأخرى نظراً لأهميته القصوى في سيرورة العمل الإداري لمؤسسة عمر بن عمر وأنشطتها الإقتصادية وإما حول ماذا كان هناك قسم للعلاقات العامة فكانت إجابتها لا ليس هناك قسم للعلاقات العامة .

\_\_ أما بالنسبة لسؤال الثاني والذي يتمثل في ماهو الشكل الإتصالي الأكثر اعتماداً في مختلف التعاملات الإدارية لمؤسستكم؟

فقد أجاب عن هذا السؤال المبحوث رقم 3 : تعتمد مؤسسة عمر بن عمر على شكل الإتصال النازل كأساس في نظام عمل المؤسسة كون مجمع عمر بن عمر قطاع خاص وإصدار الأوامر من الرؤساء إلى المرؤسين حسب موقع كل موظف في المؤسسة وأكد الأمر المطبق يكون من طرف مدير المؤسسة ابن بن عمر وكذلك إتصال صاعد في ظروف معينة ويتمثل في إنشغالات العاملين أما المبحوث رقم 4 كانت إجابته : أنه يوجد كل من شكل الإتصال الصاعد والنازل والأفقي حيث انه اشار الى انه يوجد الكثير من التعاملات بين الموظفين رغم إختلاف مستوياتهم في مختلف الأقسام والمصالح والوحدات .

\_\_أما بالنسبة للسؤال الثالث والذي يتمثل في ماهي معايير ومقاييس وضع المخطط الإتصالي قبل عرض منتج في السوق؟

فقد أجابت عنه المبحوث رقم 3 فقط حيث كانت الإجابة: أولاً نقوم بدراسة الجمهور جيداً والإتصال به ونختار الوسائل والرسائل الإتصالية التي تتناسب وتتلائم مع طبيعة الجمهور والمنتج وكذلك نقوم بتحديد ميزانية تغطي هذا التخطيط بشكل مبدئي ثم نذهب إلى تنفيذ هذا المخطط وبعدها تقيمه وتقومه ونركز في عملية التخطيط الإتصالي هنا على المنتج كمعيار أساسي نحاول إبرازه تسويقياً وكذلك من ناحية الجودة.

\_\_أما السؤال الرابع والذي يتمثل في كيف يطرّ الإتصال عملية تسويق المنتج وتحسين الأداء التسويقي؟

أجابت عليه كذلك المبحوث رقم 3 وكانت الإجابة كالآتي: الإتصال ضروري في عملية التسويق خاصة من ناحية التخطيط الفعال الذي يعبر ويضع رسائل إشهارية ترفع من نسبة المبيعات المنتج وكذلك الإتصال يرافق العملية التسويقية خطوة بخطوة سواء في دراسة المستهلك أو دراسة السوق العرض الطلب وكذلك دراسة المنافسين حيث يتجسد الدور الإتصالي هنا في جمع المعلومات وتنظيمها بشكل يتناسب مع الأداء التسويقي وهذا ما يجعل قسم التسويق يتفادى الوقوع في الأخطاء بسبب معلومات خاطئة وخاصة إذا كانت المعلومات آنية وفورية هنا يتحسن الأداء التسويقي بشكل كبير وملحوظ.

\_\_أما بالنسبة للسؤال الخامس والذي يتمثل في ماهو تأثير العوامل الإقتصادية على المعطيات الإتصالية أثناء هيكلة الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة ؟

أجاب عليه المبحوث رقم 4 والتي كانت إجابته كالآتي: إذا كانت المؤسسة تخصص ميزانية جيدة وإمكانيات جيدة وملائمة فإنه بطبيعة الحال الإستراتيجية الإتصالية تكون معدة بمستوى عالي وهنا نعرف أن تأثير المعطيات الإقتصادية هو الذي يهيكل ويحدد قيمة الإتصال وأكد هذا موجود في مؤسستنا ويظهر ذلك جلياً في مكانة الإتصال سواء في الهيكل التنظيمي أو كممارسة .

\_\_أما بالنسبة لسؤال السادس والذي يتمثل في كيف تفعل المرافقة الإتصالية ديناميكية التغيير والتنوع في أنشطة إقتصادية؟

أجاب عليه المبحوث رقم 5 وكانت إجابته متضمنة لقوله: أن المرافقة الإتصالية تحقق ثلاث مقاييس أساسية في مؤسستنا (التغيير بشكل منظم والتنوع بشكل متناسق والتنفيذ مع تقدير الوقت ) كون عمر بن عمر عند تصنيع أكثر من منتج مع الحفاظ على خاصية التنوع فإن الإتصال يضمن عدم تصادم عرضهم في ذات الوقت أو التسويق في نفس الوقت.

أما بالنسبة للسؤال السابع والذي يتمثل في هل السبب في تنوع المنتجات هو الاستفادة من زخم السوق الجديدة او التقليل من مخاطر انكماش السوق الأساسية؟

أجاب عليه المبحوث رقم 1 حيث أشار إلى : أن السبب الوحيد في إتباع إستراتيجية هو الإستفادة من زخم السوق في قوله أنه لا يوجد أي مشاكل بالنسبة إلى السوق الأساسية وأقصد بهذا مجال المصبرات بل فقط أراد مدير المجمع أن يوسع مجال عمله أكثر وإن يزيد من نسبة أرباحه بإستثماره من جديد في مجال المعجنات وفي ظل هذا طرحنا عليه السؤال حول نوع نوعية إستراتيجية التنوع المتبعة فتحدّث هنا عن نوعيين من التنوع وهو التنوع الرأسي والمركزي.

أما بالنسبة للسؤال الثامن الذي يتمثل في كيف يساهم الاتصال في تحقيق التنسيق بين عملية التنوع المركزي للمنتجات؟

فأجابت عليه المبحوثة رقم 2 وكانت إجابتها كالآتي : عند ممارسة نشاط التنوع المركزي الذي يتمثل في المعجنات في حدّ ذاتها من كسكس، معكارونة، الدقيق بمختلف أنواعه فإنّ الإتّصال هنا يعمل كمنسّق أساسي للحفاظ على طبيعة وشكل المنتج رغم إنتمائه إلى نفس المجموعة (العجائن) إلّا أنّه يبرز جودته للمستهلكين بإعتبارهم جمهور إتصالي يتمكّنون من خلال هذا الأخير الحصول على المعلومات حول المنتج الذي يريدونه.

أما بالنسبة للسؤال التاسع الذي يتمثل في ماهي العوائق التي تواجه الإتّصال في ظل إستراتيجية التنوع في المؤسسة؟

فقد أجاب عليه المبحوث رقم 3 ومبحوث رقم 5 حيث كانت إجابة المبحوث رقم 3 : أحياناً لا تكون هناك تغطية إتصالية ومتابعة شاملة لأنشطة التنوع حيث في المؤسسة يوجد مسؤول واحد للإتّصال في ظل الظروف من تغيّب أو إنشغالات أخرى بقسم الموارد البشرية لا يحمّق التوافق العام لسيرورة العملية الإتصالية والمبحوث رقم 5 كانت إجابته : أنّه حتّى في الإتّصال الإلكتروني تحدّث فيه مجموعة من المشاكل التقنية أحياناً فبدّل التركيز على منتج واحد وتأطيره إتصاليًا من حيث المعلومات ودراسة كل متعلّقاته يجدر في ظل التنوع دراسة في نقطة معينة على حساب أخرى .

أما بالنسبة للسؤال العاشر الذي يتمثل في ماهي الإستراتيجية التي يتبناها المكلف بالإتّصال للتعامل مع الاجهزة الاعلامية في اطار النشاط الاقتصادي التنويعي؟ للمنتجات وماهي أكثر الاجهزة الاعلامية التي تتعامل بها مؤسسة عمر بن عمر؟



فقد اجاب عليه المبحوث رقم 1 بقوله: ان الاستراتيجية التي يتبناها المكلف بالاتصال تتمثل في التعامل مع وكالات إتصالية تعتبر حلقة الوصل بين مؤسّسة عمر بن عمر والمؤسّسات الإعلاميّة وكذلك الوكالات الإشهاريّة ومن أكثر الأجهزة الإعلاميّة التي تتعامل بها مؤسّسة عمر بن عمر تقريبا معظم المؤسّسات الاعلامية من قناة النهار، الشروق، البلاد، الوطنيّة الأولى وهنا أشار إلى أنّه يتحدّث عن المؤسّسة بصفة عامة ولا تقتصر على الفرع الموجود في قالمة فقط فالفرع هنا تابع فقط للمؤسّسة الأم ويقبل فيه التعامل إعلاميًا بل توجد فقط إتصالات وتعاملات مع المتعاملين الخارجيين من موردين ومستهلكين وداخليين من موظفين حيث يعتمدون في إتصالاتهم على اللّوحات المتحركة، التلفزيون والهاتف مع شريحة خاصة والإيميل الرسمي المتعامل به في المؤسّسة والإشهارات والإعلانات الورقيّة.

\_\_ بالنسبة للسؤال الحادي عشر الذي يتمثل في كيف يرصد النشاط الإتصالي الطّروف المحيطة بالمؤسّسة من تهديدات ونقاط قوّة (تحليل سوت) عند الانفتاح نحو سوق جديدة وقبل عرض منتج آخر؟

فقد أجابت عليه المبحوث رقم 2 من خلال الإجابة الآتية: النشاط الإتصالي دائما مايراعي كل ظروف المؤسّسة من تهديدات خارجيّة مثل المنافسة المتشابهة في المنتج والتي تصطدم مع إطلاق منتوجاتنا خاصة إذا كانوا من نفس النوعيّة أيضًا من بين أكثر التهديدات التي تواجه اليوم المؤسّسة هي المحاكمة القضائيّة لمدير المجمع وتغيّبه عن الإدارة والمهلة المقدمة 10 سنوات أمام غلق المجمع وكذلك نقاط القوة جودة المنتج وطريقة تغليفه التي تمكّن المستهلك من رؤيته بشكل واضح كذلك التعامل مع مؤثّرين وطبّاحين مشهورين يعرضون أثناء حصصهم وبرامجهم منتجات عمر بن عمر \_ شهرزاد\_ كذلك من بين أهم نقاط القوّة شراء مكان عرض المنتجات في الرفوف الأولى في المحلّات الكبرى هذاكلّه يراعيه الإتصال عند الإنفتاح نحو سوق جديدة وحتى أثناء مرافقة العمليّة التسويقيّة وفي هذا الإطار تحدث أيضًا بعد نقاشنا معه عن كفيّة متابعة الإتصال للتنويع في التصدير في مختلف الدول وليس في الجزائر فقط فكان ردّه أنّ مجمع عمر بن عمر في ولاية قالمة يعتبر محلي نظرًا للإمكانيات الضّعيفة للولاية على عكس المجمع الأم الذي يصدر إلى كل من الخليج العربي، فرنسا، موريطانيا كندا، وأشار إلى أنّ الإتصال لعب دورا مهما في دراسة جمهور كل دولة فبعد جمع المعلومات وجدنا أن موريطانيا لاتهتم بجودة المنتج على عكس الدول الأخرى ويصدر لها عمر بن عمر المنتجات الأقل جودة كذلك تحدّث عن نقص أماكن التصدير الآن مقارنة بالسابق وهنا طرحنا التساؤل الآتي عن مسؤول الإدارة الإتصالية للصفحة الإلكترونيّة للمؤسّسة وأهمّيّتها بالنسبة للنشاط الإقتصادي فكان جوابه بالقول أنّ أدمن الصفحة مسؤولة الإتصال ونظرًا لإنشغالها فقد نقص بشكل كبير عدد المتابعين إلّا أنّه ظلّ الطّابع الإتصالي طاغي وعنصر مساعد للنشاط الإقتصادي فعند عرض منتج نركّز عليه وعلى تبيان أهمّيّته وفوائده للجمهور المستهلك والإتصال هنا هو الذي يحدّد الفاصل بين منتج ومنتوج.

الإستنتاج الخاص بأسئلة المقابلة:

\* بإختصار ما يمكننا إستنتاجه من الأسئلة المطروحة والإجابات المتعلقة بمعرفة شكل المرافقة الإتصاليّة وأساسياتها المرتبطة بنشاط التنوع الاقتصادي المرتبط بمجمّع عمر بن عمر .

أولاً: نلاحظ الأهميّة البالغة للإتصال في المؤسسة الإقتصادية بمختلف أنواعه سواء رسمي أو الغير رسمي، وحتى أشكاله صاعد، نازل، وأفقي هذا ناجم عن الدور الفعّال الذي يقوم به الإتصال من تنظيم وتنسيق لمختلف الأنشطة الإقتصادية والإداريّة وهذا ما لاحظناه كممارسة فعليّة وعمليّاتية للإتصال وكذلك كموقع هيكلية أساسي في المؤسسة.

ثانياً: تحديد المعايير والمقاييس في وضع المخطّط الإتصالي ضروري ومهم كونها تعتبر القالب الأساسي والإتصالي للتخطيط المبدئي قبل عرض المنتج أو حتى بعده، وكل هذه المعايير نعصرها في دراسة الجمهور جمع المعلومات حول السوق، إختيار الرّسائل والوسائل الملائمة لطبيعة المنتج وكذا الميزانيّة والتنفيذ وتقييم وتقييم المخطّط لتفادي وقوع أي أخطاء وتصحيحها.

ثالثاً: الإتصال ضروري جدّاً في العمليّة التّسويقيّة للأداء التّسويقي للمؤسسة الإقتصادية، فيمكن أن يؤثر الإتصال عليه بالسلب أو بالإيجاب خاصّة في ما يتعلّق بالإشهار سواءاً من ناحية المحتوى أو التصميم أو لمن ستوجّه الرّسالة الإشهاريّة والتنسيق بين متغيّرات العمليّة التّسويقيّة وعناصرها.

رابعاً: إنّ فاعليّة الإتصال ومرافقته للأنشطة الإقتصادية تظهر بشكل كبير في المكانة التي تقدّمها المؤسسة للنشاط الإتصالي والمكثّف بالإتّال في حدّ ذاته وحتى القسم المسؤول عن الإتصال فإذا توقّرت ميزانيّة والإمكانيّات كانت سيرورة العمليّة الإتصاليّة ناجحة.

خامساً: إنّ القيمة الإقتصادية من ميزانية وإمكانيّات ماديّة وكذلك الدّعم التّأهيلي البشري ينصبّ في دائرة صياغة إستراتيجيّة إتصاليّة جيّدة وكذلك نشاط إتصالي جيّد بالشكل المطلوب في المؤسسة .

سادساً: أهمّ المحرّكات الأساسيّة لإحداث التغيير والتّأثير في المؤسسة الإقتصادية هي متابعة الإتصال للأنشطة الإقتصادية في المؤسسة وأساسياتها حيث تصب في البحث والتنظيم والتنسيق والتنفيذ.

سابعاً: إنّ السبب الرئيسي في تبني إستراتيجيّة التنوع الإقتصادي هو تحقيق المزيد من الأرباح من خلال فتح الأسواق الجديدة كإضافة للسوق الرئيسيّة وتوسيعاً لدائرة الإستثمار وتشتمل معظم المؤسسات الإقتصادية على نوعين مهمين منها التنوع المركزي والرّاسي.

ثامناً: يعمل الإتصال على تحقيق التنسيق في عملية التنويع المركزي للمنتجات بشكل فعال وديناميكي من خلال مراعاة أهم التفاصيل المتعلقة بنفس طبيعة المنتج مع إختلاف شكله وتسميته وحتى تصميمه سواء هو في حد ذاته أو طريقة التغليف وهذا يتجسد من خلال التركيز على الوحدات الاقتصادية المركزية في المؤسسة بشكل إتصالي تنظيمي.

تاسعاً: إن الإتصال داخل المؤسسة الاقتصادية يواجه معوقات خاصة في المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنويع سواء عرقلة على مستوى الإستراتيجية الإتصالية وعدم التوفيق بين وضع مخطط إتصالي لمنتج ومنتج آخر، وهذا يتسبب في إهمال جوانب ونقاط معينة (الإهمال المعلوماتي، التنسيق، وكذلك التنظيمي) وحتى على مستوى العملية الإتصالية بشكل عام تحدث مشاكل تثبّط من سيرورتها بالمؤسسة عاشرًا: إن الإستراتيجية الإتصالية التي يتبناها المكلف بالإتصال في إطار النشاط الاقتصادي التنويعي تتمثل في إعتماده في هذا الإطار على وكالة إتصالية تقوم بجميع التعاملات وتعمل كوسيط بين مؤسسة (عمر بن عمر) والمؤسسات الإعلامية وهذا ما تعتمده معظم المؤسسات الاقتصادية اليوم إضافة إلى الإعتداد على الوكالات الإشهارية لتحديد مكان عرض المنتج وتصميمه الإشهاري ومحتواه مع مشاركة الفريق الفني للمؤسسة إضافة إلى أنّ التعامل يشتمل على معظم القنوات الإعلامية وإختلاف شكل التعامل مع القناة في كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة وخاصة أنه تراجع إختيار قنوات ذات وزن في الآونة الأخيرة .

إحدى عشر: يعمل النشاط الإتصالي كراصد ومقياس لكل ما يحيط بالمؤسسة سواء على بيئتها الداخليّة من نقاط قوّة تتجلى أهمّها في التركيز على جودة المنتج وطرق عرضه وحتى طريقة تغليفه وتهديدات تتمثل في كل المؤشّرات السلبيّة الخارجيّة التي تواجهها المؤسسة من منافسين، كذلك التّعاملات في إستيراد المواد الأساسية (القمح) إضافة إلى المشاكل القانونيّة وكل هذه يفصلها الإتصال قبل وضع أي مخطط إتصالي لمراعاة محيط بالمؤسسة والعمل على هذا الأساس .

التحليل السيميولوجي:

1- تحليل الومضة الإشهارية الأولى: "صلصة طماطم CAB عمر بن عمر"

قبل أن نتجه لدراسة الجانب التعييني للفيلم الإشهاري يجدر بنا في البداية الإنطلاق من تحليله، أي تجزئة بنيته إلى مكونات أساسية تتجسد في اللفظ، ثم إعادة بناء شكل يضمن تبيان مختلف العلاقات التي تجمع بين عناصره، وهذا يهدف للكشف عن مستواه التعييني والتضميني.

و سوف نعلم هنا على شبكة التحليل السينمائي التي تعتمد على تقنية التقطيع الفني، وكذلك تحليل كل العناصر المتعلقة بالومضة الإشهارية وتبيان مدلولاتها.

1-1- وصف البنية الفنية للفيلم الإشهاري:

هذه الومضة من إنتاج جزائري تهدف للترويج لمنتج " صلصة الطماطم CAB " التي تنتجها الشركة الجزائرية " عمر بن عمر للمصبرات".

1-2- وصف عام للومضة:

تميزت الومضة الإشهارية " صلصة الطماطم CAB عمر بن عمر " بتوقيت عادي للومضات الإشهارية حيث بلغت مدتها 01:01، بحيث بدأت الومضة بلقطة لإمرأة مسنة مستلقية على السرير بلباس النوم في الغرفة بحركة ثابتة، وكانت تحمل في يدها كتاب لوصفات إعداد البيتزا، ثم بعد ذلك نامت وهي تتصفّحه، لينتقل بعد ذلك المخرج إلى اللقطة الثانية وهي في المطبخ تحاول إعداد الصّوص الخاص بالبيتزا إذ يظهر عليها التوتر وعدم القدرة على إعدادها وعدم الإرتياح والإرتباك بسبب صراخ الأطفال وصوتهم المرتفع منادين " pizza, pizza... "، هذا وهم جالسون في الصّالون على أريكة حمراء يشاهدون مباراة كرة القدم على التلفزيون، وأمامهم كؤوس معبّنة بالعصير وعلبة مناديل ورقية، وفي لقطة وبسبب حركات غير ثابتة منها قامت برمي البصل بطريقة عشوائية في المقلاة، وبعد ذلك ذهبت لإحضار الطماطم في كيس بلاستيكي ومن شدة التوتر تمزّق الكيس وسقطت الطماطم على الأرض، وفي خضام كل هذا زادت أصوات المناداة ثم قامت بتقطيع الطماطم لشرائح، وأثناء وضعها للملح سقطت الملاحه في المقلاة، ومحاولاً منها لتصلح الوضع حرقت يدها في المقلاة، فذهبت مسرعة للحنفية وفي ظل هذا التوتر نسيت الملاحه في المقلاة، فحاولت أن تسرع لإطفاء النار فسقطت على الأرض، وفي لقطة أخرى دقّ الجرس ودخلت عجوز أخرى بعد فتح الباب، فقابلتها بعناق وقدمت لها " صلصة طماطم CAB عمر بن عمر " جاهزة في علبة زجاجية تحتوي على ملصق أزرق اللون عليه صورة البيتزا وبجانبها ثلاث حبات طماطم وفوقها عبارة Sauce Pizza، وكذا رمز العلامة التجارية في أعلى الملصق يجمع بين اللونين الأحمر والأبيض، وفي هذا

الملصق يوجد كذلك معلومات أخرى عن مكونات التصنيع، تاريخ الإنتاج، وتاريخ انتهاء الصلاحية، كل هذا باللون الأبيض.

و ما جاء في الرسالة الألسنية العجوز التي أحضرت الصلصة قالت : السلام عليكم، ترد عليها بفرحة يحتويها التوتّر والدموع : صوص طوماط، لترد عليها الأخرى : ما تتقلقيش CAB ساهلة ماهلة، ثم ردت الأخرى : سالة مالة، دليل على اقتناعها بما أحضرته جارتها، ثم يعزّون عن فرحتهم بالتصفيق في كفوف بعضهما، لتفتح بعد ذلك علبة المنتج ليظهر قفلها باللون الأزرق كذلك، قامت بسكب الصوص بالعرض البطيء على العجينة المحضرة وقامت بتلميسها عليها بمعلقة حديدية، وفي لقطة أخرى ذهب المخرج مباشرة لإظهار البيتزا بعد نضجها والعجوز تقوم بإخراجها بإستعمال قفازات زرقاء فاتحة اللون قائلة : Voilà Voilà، متجهة بالصينية إلى الصالون مكان وجود الأطفال مرددة " سالة مالة"

باللهجة الدارجة غير دقيقة دليل على عدم اتقانها اللغة العربية، واضحة صينية البيتزا على الطاولة أمامهم .

و في لقطة أخرى تظهر العجوز مرة أخرى نائمة في غرفتها والكتاب على بطنها، يظهر طفل ليقوم بإيقاضها، فبدأ بالإستيقاظ وهي تردّد " سالة مالة"، وتظهر أنّها كانت تحلم من الأول. وفي الأخير ختم المخرج الومضة بلفظة يظهر فيها كتابة باللون الأبيض (صلصة الطماطم) وبجانبها العلامة التجارية CAB باللون الأحمر وعلى جانبيها شريط باللون الأخضر وفي وسطها CAB باللون الأبيض، كذلك يظهر في الصورة على الواجهة علبة حديدية للطماطم المصبرة ذات حجم كبير باللون الأزرق، وعلى رأسها لون أحمر خافت عليها صورة البيتزا مقطعة لشرائح وست حبات طماطم على الجانب الأيسر للبيتزا، ويظهر فوقهم عبارة " بيتزا" باللون الأبيض حجم كبير وفوقها عبارة " عمر بن عمر" بحجم متوسط، وفي وسطها كذلك عبارة

" عمر بن عمر" بحجم صغير، وفي الرأس علامة CAB باللون الأبيض في دائرة باللون الأحمر وشريطتين باللون الأزرق القاتم وعلى الجانب الأيمن للمصبرة زجاجة الصلصة بنفس الوصف الذي أحضرته العجوز وأمامها ثوم وفصين منه مفصلين، أيضاً تظهر ثلاث حبات طماطم موضوعة على جانبها الأيسر وواحدة على الجانب الأيمن، وبجانبها فلفل أحمر وأخضر وبصلة مقشرة، بجانبها زيت نباتي للطعاو وعجينة بيتزا غير جاهزة وعلى جانب علبة المصبرات تظهر عجينة بيتزا عليها طماطم وزيتونة وكذا صلصة مايونيز، مع عبارة ألسنية "صوص بيتزا CAB ساهلة ماهلة" تظهر في رأسية الصورة باللون الأبيض بحجم كبير وأمامها علامة تعجب، وتليها لفظة أخرى "Yes CAB" بشكل ألسني وكتابي باللغة الإنجليزية باللون الأبيض مع خلفيّة سوداء، ثم ينتقل لإظهار العلامة التجارية والشركة المنتجة في خلفيّة بيضاء بإستعمال ثلاث ألوان (أبيض، أحمر، وأخضر) حيث كلمة CAB في

دائرة حمراء باللون الأبيض بجانبها شريطتين خضراء وتحتها إسم "عمر بن عمر" مكرّر مرتين، مرة بخط متوسط ومرة بخط صغير الحجم باللّغة العربيّة ومرّتين باللّغة الفرنسيّة Amor Ben Amor باللّون الأحمر.

أمّا بالنسبة للدلائل الحقيّة التي تضمّنتها الومضة الإشهارية " صلصة طماطم CAB عمر بن عمر " تمثّلت في:

## 2-1- الشخصيات:

إستعان المخرج بأشخاص عاديين دون الذهاب إلى إختيار ممثلين أو شخصيات معروفة من أجل تحقيق المقاربة بين الواقع والإشهار وكذا من أجل تحقيق الإستمالة اللازمة للجمهور لأنه عادة يرى الحقيقة في ما يعيشه الأشخاص البسيطين والعاديين أكثر من المشاهير خاصة في طريقة حياتهم وأسلوب معيشتهم، حيث إعتد في الومضة بإمرأة كبيرة في السن تجمع في شكلها بين الأسلوب المعاصر الذي يعبر عن الثقافة الجزائريّة وحتى الفرنسيّة، وجعلها المخرج هنا شخصيّة محوريّة لتثيل الإشهار والتعبير عن كل تفاصيله وأيضًا لمساعدتها إختيار إختار امرأة أخرى من نفس سنّها كشخصيّة مساعدة لإحداث التوافق التمثيلي والشكلي، وكذا العمري وترسيخ هذا لدى المشاهد، كما استعان بأطفال كشخصيات ثانوية وفي نفس الوقت لبعث روح الحماس في الإشهار.

## 2-2: الديكور:

اعتمد المخرج لتصويره هذه الومضة الإشهارية ديكور بيتوتي يرمز للبساطة والعصرية في تصميم المطابخ الجزائريّة، حيث تمثّل في غرفة نوم شملت سرير وطاولاه عليها إطار يحمل صورة طفل وبجانبه مصباح إنارة، وبالنسبة للمطبخ فيه حوض مطبخ سطحه رخامي باللّونين الأبيض والأحمر وعليه أدوات وأواني تمثّلت في " المقلتين، إناء طبخ، ملعقة كبيرة وصينيّة بيتزا وحنفيّتين على الحوض، أمّا الصّالون بها تلفاز نوع (بلازما) وأرائك باللّون الأحمر وطاولة زجاجيّة في الوسط أمّا الملابس فجسّدت الشكل العصري للعائلات الجزائريّة وفي نفس الوقت عبّرت عن البساطة ولم يكن فيها أي مبالغة.

## 2-3- الأشكال والخطوط:

اختلفت الأشكال والخطوط في الومضة الإشهارية هنا وعبّرت عن الطبيعة الحيّة كالأشياء وأكثر ما كان بارز هو الشكل البيضوي للعلامة.

2-4- الألوان :

غلبت على هذه الومضة الألوان الباردة والدافئة وخاصة الألوان الآتية:

الأبيض: هو لون الصفاء والنقاء، فهو مرتبط بشدة بكل ما هو لذيذ، وهو ما نراه في الأشخاص حيث ينجذبون للأشياء والأطعمة والأماكن البيضاء دون وعي، هذا ما يجعله اللون المفضل لفرفة الطعام.

الأحمر: هو اللون الأكثر استخدامًا في المطاعم، وذلك لأنه بترتبع قمة الألوان الدافئة، وتأثيره الفسيولوجي يزيد من دقات الدم ويعطي شعور بالطاقة والحيوية مما يثير شهية الطعام.

الأخضر: يرمز إلى الطبيعة والزرع، فهو رمز الصحة والرشاقة .

الأزرق : يرتبط بالحبال والإلهام والعمق والولاء والثقة، فاللون الأزرق له تأثير إيجابي على العقل والجسم ويساعد الجسم على إنتاج مواد كيميائية تشعره بالهدوء ويساعد على التوازن والتعبير عن الذات.

2-5-الإضاءة:

الإضاءة المستعملة كانت إضاءة طبيعية حثت في غرفة النوم كانت الإضاءة أقل درجة فغلب عليها الظلام ، أما بالنسبة لغرفة الجلوس كانت الإضاءة طبيعية، وبالنسبة للمطبخ كانت إضاءته عالية وهذا يرمز على أن صوص CAB عمر بن عمر يستخدم في المطبخ والإنارة تدل على تسليط الضوء لإستعماله في الطبخ.

2-6-الموسيقى:

استخدم المخرج موسيقى تدل على الهدوء في بداية الومضة ثم زاد صخب الموسيقى ليدل على التوتر التي كانت تعيشها العجوز في المطبخ أثناء محاولة إعداد الصوص ثم انتقل إلى موسيقى تسويقية بعد وضع صوص CAB الجاهز وتقديمها في جو مرح يعبر عن نجاح استعمال الصوص في البيتزا ولذته.

2-7-الرسالة الألسنية:

إعتمد المخرج على إبراز اللغة الفرنسية والدارجة أي اللهجة العامية، وهذا ليعبر عن الثقافة المجتمعية السائدة في الجزائر لإشراكه كلا اللغتين في الحديث، غير أنه من الملاحظ في هذه الومضة ركافة نطق اللهجة العامية، وهذا دلالة على أن ممثلي الومضة تتحدثان الفرنسية بطلاقة، وهذا ما أراد المخرج أن يبرزه في هذه الومضة ليعبر على عالمية المنتج وعدم إقتصاره على الصعيد المحلي أو الوطني فقط.

3-1- النتائج العامة لمنتوج صوص طوماط CAB:

-حبك السيناريو بفكرة فريدة من نوعها تبدأ بحلم مع كتاب وصفات لإعداد البيتزا، فتجري أحداث الومضة في إطار هذا الحلم وتنتهي بالإستيقاظ مع تكرار شعار الومضة.

-الجمع في فكرة الإشهار وتصميم الشعار بين صوص الطماطم والطماطم في حد ذاتها بحجمين مختلفين مع وجود الخضار وعجينة البيتزا، وتوظيف الألوان الفاتحة والباردة للفت الإنتباه.

-المزج بين الثقافة الجزائرية والفرنسية في اللغة والأسلوب.

-تصميم الملابس أخذ الطابع البسيط والعصري مع تناسبه مع أعمار العنصر النسوي الممثل للومضة.

- اللّعب بالموسيقى كعنصر أساسي لعدة أغراض تعبيرية كالحوف التوتر، التشويق، الإثارة كذلك الفرحة وحتى الهدوء.

-الجمع في هذه الومضة بين جيلين مختلفين تمامًا أطفال ونساء كبيرات في السن.

-إختيار الأكلة التي وضفت فيها المنتوج كان موفق جدًا كونها أكلة سريعة ومحبوبة ليس في الجزائر فقط بل في كافة أنحاء العالم.



تحليل الومضة الإشهارية الثانية: " منتج صلصلة الطماطم CAB "

عنوان الومضة : صلصلة الطماطم CAB .

مدة الومضة : 01:01.

عدد اللقطات : 11.

شريط الصوت			شريط الصورة					
المؤثرات الصوتية	الموسيقى	التعليق أو الحوار	محتوى الصورة	حركات الكاميرا	زاوية التصوير	نوع اللقطة	مدة اللقطة	رقم اللقطة
صوت طنجرة الضغط	موسيقى معزوفة بيانو سريعة وتشويقية		مثلة كبيرة في السن غير معروفة فنياً	حركة كاميرا محمولة باليد	رأسيّة	لقطة متوسطة	3 ثواني	01
صوت تقطيع البصل	موسيقى سالسا ميكسيكية	Voilà voilà ياهووووووو Pizza ,pizza	نفس المرأة مع دخول عنصر الأطفال (3 ذكور وفتاة)	حركة بانورامية	منخفضة	لقطة متغيرة التكبير	5 ثواني	02
سقوط الطماطم وتقطيعها وصراخ	موسيقى سالسا ميكسيكية	Ça bien arrive voila (حسنًا، لقد نجح)	نفس المرأة مع دخول عنصر الأطفال (3 ذكور وفتاة)	حركة أفقية بانورامية	رأسيّة	لقطة الجزء الكبير	5 ثواني	03

الأطفال								
صوت رمي الملاحه، صوت ماء الحنفية	موسيقى درامية تشويقية	Pizza, pizza	المرأة فقط	حركة البانوراما الدائرية	مائلة	لقطة الجزء الكبير	4 ثواني	04
صوت استعمال المقلاة	نفس الموسيقى	آآآآآه أوووووف	نفس المرأة	حركة البانوراما عمودية	رأسية	لقطة عامة	5 ثواني	05
صوت الجرس	نفس الموسيقى	Pizza,pizza	المرأة والأطفال	بانوراما رأسية الإرتفاع	رأسية	لقطة متوسطة بعيدة	6 ثواني	06
صوت الطبطة على الكتف	نفس الموسيقى	آآآآآآآآآآآآآآآآآه	المرأة ذاتها مع دخول امرأة أخرى من نفس العمر والطفلة	بانوراما دائرية	مرتفعة	لقطة الجزء الصغير	4 ثواني	07
	نفس الموسيقى	السلام عليكم هههههههههههههههه	نفس المرأتين والأطفال	أفقيية بانورامية	مائلة	لقطة قريبة متوسطة	6 ثواني	08



## 2- تحليل الومضة الإشهارية الثانية: " تليتي عمر بن عمر "

## 2-1- وصف البنية الفنية للفلم الاشهاري :

هذه الومضة من إنتاج جزائري تهدف إلى الترويج إلى منتج تليتي الذي تنتجه عمر بن عمر للمعجنات.

## 2-2 وصف عام للومضة:

تميزت هذه الومضة بالنسبة لمُدتها بتوقيت عادي مثل باقي الومضات الإشهارية 49 ثانية حيث بدأت اللقطة بالجزء الكبير كونها أطرت جزء كبير من الظروف المتعلقة بالمكان المتمثل في شكل قصر على طراز تركي قديم وكذلك أطرت هذه الأخيرة ديكور خاص بالقصور القديمة وفي بداية اللقطة تذكير بالحقبة الزمنية (إسطنبول قبل عروج وبربروس) ثم ظهور رجل بلباس تركي تقليدي يعبر عن الحقبة التي يرغب المخرج إظهارها من خلال التركيز عليه وهو يحمل صحن من الكباب ليقدمه لزهير بلحر الذي ينتظر في كرسي العرش (تعبير عن السلطة ولإيصال فكرة أنّ زهير بلحر يمثل في هذه الومضة دور سلطان العثمانيين) مرتديا ثوب فاخر مطرز بشكل ملفت بين لونين " الذهبي والأسود " وعمامة تتوسطها بلورة في شكل الماسة وكل هذا من زاوية منخفضة في تصوير تصاعدي يعلو فيه الديكور على الكاميرا موسّعا أفقها المقلّص لتوليد الإحساس بالعظمة والمجد والتفخيم سواء بالنسبة للإطار البشري أو المكاني أو الديكور أو حتى الفترة المعبر عنها، ثم في لقطة أخرى قريبة من زاوية رأسيّة يظهر زوبر بلحر ومعه ذات الرجل ورجال آخرين بمجلس السلطنة نفس اللباس التقليدي التركي الخاص بسلطنة الدولة العثمانية مع اختلاف الألوان (الجلوس بين الأخضر والبنفسجي والبني) وظهور شخص آخر يقدم أناناسة بعد طلب زهير بلحر منه ذلك ليضرب بها الشخص الذي أحضر الكباب وهذا تعبيراً عن عدم إعجابه بالطبق بطريقة هزليّة (كون زهير بلحر كوميدان جزائري) وليأمرهم في رسالة ألسنية بقتل الرجل والتخلّص منه وينتقل المخرج بعد ذلك إلى لقطة قريبة جداً بزواية رأسيّة كذلك يركز على وجهين أساسيين وهما زهير بلحر في نفس مكانه أو بالأحرى على عرشه بنفس الثياب مع دخول رجل يرتدي ثوب وعبائة باللون الأزرق السماوي وعلى رأسه عمامة بلون الرمادي ليبقى الحفاظ على الحقبة التي يرغب المخرج في تعبير عنها سائد في الومضة والرجل يحمل طبق به قرنيبت الرمادى ويقدمه جالسا على ركبتيه إلى زهير بلحر الذي يمثل جلاله السلطان (دلالة على احترام وتقليد تقديم الطعام في عهد الدولة العثمانية القديمة وقت السلطان) فيصفق بسخرية مع بقية الجلوس بعد معرفته بنوع الطبق المقدم ليتجه المخرج الى لقطة موائية متوسطة بدرجة بعيدة من زاوية رأسيّة مستوى العين فيتحوّل هنا التصفيق إلى إهانة الرجل الذي أحضر القرنيبت برسالة ألسنيّة نعتة فيها بالأحمق فينظر مباشرة إلى الخادم الذي قدم له الأناناسة المرة الأولى لينفي الخادم وجود الأناناس في حمل زهير بلحر مباشرة نعله (حذاءه أطلقنا مسمى نعل فقط لنبقى في إطار تجسيد للفترة التي جسدها المخرج) ورميه على رأس الرجل ويأمر الحراس كذلك بالتخلص منه مثل الرجل الأول

فيأتي كذلك حارسان يميلانه وهو يلامس الأرض لأخذه للعقاب كون الطعام للمرة الثانية لم ينل استحسان من سلطانهم (زبير بلحر)، وهذا في لقطة كذلك متوسطة بدرجة بعيدة بزواية رأسية كذلك، فيسلط الضوء في لقطة جديدة قريبة بزواية منخفضة على دخول امرأة بلباس أبيض (شكل قفطان لكن خفيف وليس ثقيل كانت ترتديه الجوارى والنساء آنذاك) مع شعر أسود مسدول دون المبالغة في الحلي (أي لاتوجد إكسسورات دليل على البساطة) وهي تحمل طبق من التلتيلى صحن فخار بني اللون مزينا بفلفل أخضر ولحم وقطعة ليمون في وسط الطبق وبعد أن تقدم له الطبق بكل إحترام يتجه هنا المخرج لإبراز أهم لقطة في الومضة وهي بعد تضوق زبير بلحر لتلتيلى عمر بن عمر ليتحول إلى طفل صغير في لقطة متوسطة قريبة من زاوية منخفضة فيقوم كل الجلوس بدهشة وإعجاب بمفعول التلتيلى لتقوم بعد ذلك الفتاة بالنهوض والسير والكاميرا ترصدها من ظهرها في لقطة الجزء الصغير. لتبرز الفتاة كبطلة وشخصية محورية في هذه الومضة مع إظهار الشخصيات والديكور وفجأة تستدير قائلة شعار تلتيلى عمر بن عمر محلاه لي ماتستناه فيظهر في نهاية اللقطة صورة للشعار مع نفس صحن التلتيلى وتنتهي بهذا اللقطة الأخيرة .

### 2-3- الشخصيات:

إعتمد مصمم الإشهار في هذه الومضة على شخصية محورية من الوسط الفني معروفة وهي الكوميدي زبير بلحر في دور السلطان والذي أراد المخرج من خلاله إبراز رسالة أساسية من خلال مراحل تقديم الأطباق له وعدم إعجابه بأي طبق حتى وصول تلتيلى وتحوله لطفل ليوصل فكرة أنّ التلتيلى أكلة ملكية ينتظرها حتى أصحاب النفوذ وأنه سبب في تحوّل زبير بلحر إلى طفل ليدل هذا على الطاقة العجيبة والحيوية التي يقدمها، كذلك إستعان هنا مصمم الومضة بمجموعة ممثلين ثانويين كالحراس، الجلوس إضافة لمساعد السلطان ليعبر بهذا عن الحقبة التي أراد تجسيدها، كذلك الرجلان اللذان قدما طبق الكباب والقربيط كانا لهما دور في حيك سيناريو الومضة إضافة إلى الفتاة أو المرأة التي قدمت تلتيلى بن عمر ليظهرها المخرج كبطلة جديدة مع أنها شخصية غير معروفة في الوسط إلا أنّ دورها كان أساسي في هذه الومضة وقد كانت للإحاعات دور أساسي في خلق الإستمالات العاطفية وكذلك العقلية وخاصة إيجاءات زبير بلحر التي جمعت بين السياق الدرامي والهزلي في إطار الومضة إضافة إلى تعابير وجه الفتاة التي تخلق التشويق والثقة خاصة عند تقديمها الطبق وهذا لخلق التأثير المناسب في المشاهدين.

### 2-4 الديكور:

إعتمد المخرج هذه الومضة الإشهارية على ديكور القصور العثمانية القديمة وكان فيه تعبير عن الفخامة والنفوذ والسلطة والقوة، كذلك النقوش على الباب وشكل البوابة ذات الجهتين التي تستدعي وقوف حراس إضافة الى شكل الستائر (البرادي) وألوانهم الذهبية إضافة إلى تصميم المجلس والذي يتمثل في زرابي مفروشة عليها وسائد

للجلوس ، كذلك مكان عرش السلطان الذي تمثل في أريكة من مقعدين وثرية مصابيح التي تعلقها إنارات طبيعية من شموع وكذا عصي تعلق رؤوسها نار مشتعلة ليحملها الحراس .

## 2-5- الأشكال والخطوط:

لم تظهر الأشكال والخطوط بشكل بارز في هذا الإشهار بل اختلفت وتنوعت حسب تنوع الأشياء المستعملة سواءً في الديكور أو في المكان في حد ذاته وهذا دليل على أنه لم يكن لها بعد كبير هنا أو دلالات واضحة لإيصالها .

## 2-6- الألوان:

غلب على الومضة ألوان باهتة وقاتمة بين الأسود للدلالة على الفخامة والأناقة وبما أنه تجل في اللباس خاصة لباس البطل هنا فهو يدل على الإحترافية والعملية والقوة، وتجلي في الأثاث والديكور وهذا يدل على العمق الخوف كذلك الغموض والجدية، إضافة إلى اللون الذهبي الذي يرمز إلى السطوع، العظمة، النمو العقلي، التأمل والمعرفة، وقد وظّفه المصمم بشكل ذكي خاصة على العمامة كونها توضع على رأس مصدر الفكر والتأمل والمعرفة، وهذا فيه بعد ليوصل إلى المشاهد أنّ السلطان برفضه لهذه الأظعمة (الكباب والقرنيط) فهو يعلم ماذا يفعل وعلى معرفة بأي الطعام أصلح وأيّهم له فائدة أكثر حتى يقبل بالتلطي مباشرة هنا تكمن أساس الفكرة، كذلك لاحظنا اللون الأبيض في لباس الفتاة وكذلك في كتابة الشعار بنهاية الومضة وهذا دليل على البداية الجديدة، الصفاء، النقاء، الأمانة، الخير والتفائل إضافة إلى اللون الأزرق السماوي الذي يدل على الأشياء الأثرية والروحية كونه مستوحى من لون السماء إسمًا ومسمى وهذا فيه إستمالة عقلية للمشاهد وتأثير نفسي من أجل بعث الإحساس بالرّاحة، كذلك كان هناك وجود بشكل شبه ملحوظ للون الرمادي ودلالته الإنطوائية والتردد إضافة للون الأخضر في بعض الألبسة وهذا فيه دلالة في علم النفس لإمتصاص الطاقة السلبية والشّعور بالنمو والتوازن .

## 2-7- الإضاءة:

إعتمد هنا على الإضاءة الخفيفة دون لجوء للكهرباء بل بإعتماد النّار والشموع ويظهر كذلك نوع من الإضاءة الطبيعية كون الشمس تضيئ شبّاك النوافذ .

## 2-8- الموسيقى:

كان هناك مزيج متناسق بين عزف البيانو بنغمات موسيقى تركية كلاسيكية تميل إلى عزف العود الطبيعي وبعض النغمات الغامضة والتشويقية لإثارة الجو أكثر والتي خدمت بشكل ملحوظ سياق الومضة.

2-9- الرسالة الألسنية :

إعتمد المخرج على عبارات باللغة التركية وترجمتها لهجة العامية الدارجة وهذا تأطير منه للظرف المكاني والزمني الذي أراد فيه تجسيد العمل الإشهاري .

3- النتائج العامة لومضة إشهار تليتلبي عمر بن عمر :

من خلال التحليل السيميولوجي لومضة إشهار تليتلبي عمر بن عمر توصلنا إلى مايلي :

- التعبير عن التنسيق بين قدرة المرأة على إختيار الطباق الأفضل وقدرة الرجل على إختيار ما يصلح به وهذا مزيج متكامل رغم أن العنصر الذكري هنا كان بارز، إلا أن العنصر الأنثوي رغم ظهوره فنهائيه كان دوره محوري وبارز .
- الجمع بين سياق الدراما وسياق الكوميديا لإستمالة المشاهد عاطفياً وعقلياً وهذا ظاهر من خلال تأطير الشخصية الكوميديية لزيير بلحر في دور السلطان ،وكذلك في حقبة زمنيّة قديمة تعبّر عن الثقافة التركيّة التي تمثل أقوى سلطة وقوة آنذاك.
- اللباس عبّر عن الثقافة العثمانيّة وفي هذا شموخ وعظمة وكان لإختيار الألوان دلالت قويّة لجذب المشاهد.
- صياغة الشعار بشكل ملفت وبسيط وبدون تعقيدات مع طبق التليتلبي الذي يعتبر أساس المنتج وفي هذا راحة لعين المشاهد من التّكليف والتّعقيد .

تحليل الومضة الإشهارية الثانية: "منتوج تليتي عمر بن عمر"

عنوان الومضة : تليتي عمر بن عمر .

مدة الومضة : 49 ثانية.

عدد القطات : 8.

شريط الصوت			شريط الصورة					
المؤثرات الصوتية	الموسيقى	التعليق أو الحوار	محتوى الصورة	حركات الكاميرا	زاوية التصوير	نوع اللقطة	مدة اللقطة	رقم اللقطة
	تركبة هادئة (عزف على البيان)، ذات طابع كلاسيكي.	Sur attaqué أريح أريح (تعال، تعال)	رجل وزبير بلحر	أفقية بانورامية	منخفضة	الجزء الكبير	5 ثواني	01
صوت وقوع الرجل وإيقاعه للصحن	نفس الموسيقى السابقة مع دخول نغمة تشويقية.	كباب كباب (أناس، أناس) إيتيم إيتيم (أهلاو فيه) اقتلوه تخلصوا منه Sur attaqué	زبير بلحر ونفس الرجل وآخرين(حراس وجلوس)	رأسية (ارتفاع وانخفاض)	رأسية	قريبة	7 ثواني	02
التصفيق	عودة نفس الموسيقى دون العنصر التشويقي.	هيات، هيات (بسرعة، بسرعة)	زبير بلحر ورجل آخر ومجموعة رجال (الحضور)	أفقية بانورامية paning	زاوية رأسية	قريبة جدا	7 ثواني	03



	نفس الموسيقى.	Ahmak,ahmak أحمق، أحمق Bor ,bor قربيط، قربيط	زبير بلحر فقط	رأسيّة (ارتفاع)	رأسيّة (مستوى العين)	متوسطة بعيدة	4 ثواني	04
صوت ضربة الحداء وارتطامه بعمامة الرجل	نفس الموسيقى.	فونتو كوبال (خلاص يا مولاي)	زبير بلحر وأربع رجال	رأسيّة تيليث	رأسيّة	متوسطة بعيدة	6 ثواني	05
	تشويقيّة مع نغمة غموض، مع الحفاظ على نفس الموسيقى الكلاسيكيّة.	Sur attaqué	زبير بلحر وإمرأة	بانوراما عاموديّة	منخفضة	قريبة	6 ثواني	06
	دراميّة وصدى التحويل.		زبير بلحر مع نفس المرأة ورجال آخرين	أفقيّة بانورامية paning	منخفضة	متغيّرة التكبير	5 ثواني	07
	عودة نفس النغمة الهادئة التي كانت في البداية مع دخول طابع التشويق بنغمة مخالفة ما كانت عليه والهدوء فجأة.	تيليتي عمر بن عمر محملاه لمي تستناه	الطفل ( زبير بلحر بعد التحوّل ) ونفس المرأة مع الحراس وعدد من الجلوس	بانوراما عامودية	رأسيّة (مستوى العين)	الجزء الصغير	7 ثواني	08

النتائج العامة للدراسة:

✚ يكمن دور المرافقة الإتصالية في تأطير عملية التكامل والتناسق بين العناصر الإقتصادية المحددة لنوع الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة حسب إمكانياتها المادية ونشاطها..

✚ يتجسد التعامل الإتصالي في خضام إستراتيجية التنوع الاقتصادي بمتابعة مختلف الأنشطة الإنتقالية والتحويلية أثناء التنوع ومرافقة معلوماتية وعملياتية لكل ما يخص فتح السوق الجديدة مع الحفاظ على هيئة السوق الأساسية.

✚ تتماشى مع تبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع نوعين أساسيين من الإستراتيجية الإتصالية المتجسدة في إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب.

✚ الأساليب الإتصالية المعتمدة في المؤسسة الإقتصادية تتمثل في مختلف التعاملات الإدارية التسويقية، الاتصالات الإلكترونية الشفهية التنظيمية، المؤتمرات، الزيارات والاجتماعات سواءاً إرتبطت بالإتصال الداخلي أو الخارجي أو التسويقي أو الإشهاري.

✚ ترتبط طبيعة المرافقة الإتصالية لإستراتيجية التنوع بمتغيرات بيئة المؤسسة سواء تعلقت بنقاط القوة والضعف التي تجمع بين العملية الإتصالية والمعطيات الإقتصادية وكذا بين فرص متاحة أمام سياسة تحويل النشاط الاقتصادي والتهديدات أمام السوق الرئيسية والنشاط الأساسي.

✚ تعتمد السياسة الترويجية لإشهارات عمر بن عمر على إستراتيجية الإستحواذ على المتلقي من خلال ما تعبر عنه هذه الإشهارات من عناصر تفاعلية وإبراز العملية الإتصالية بصورة معقدة وجذابة تجعل المتلقي يعيش في النطاق التمثيلي التسويقي المقلوب تسويقياً حسب رغبات وأفكار الجمهور المستهدف.

✚ إن الإتصال الإشهاري لعمر بن عمر يتم من خلال وجود وسائل خاصة بالمرافقة الإتصالية والمتمثلة في الوكالات الإتصالية للتعامل مع المؤسسات الإعلامية وكواسطة بينها وبين المؤسسة وكذا الوكالات الإشهارية للإشراف على تصميم وإنتاج الإشهار وإبتكار الفكرة وذلك بالتنسيق مع الفريق الفني للمؤسسة وإبقاء أحقية إختيار شعار لهم.

✚ تتميز إستراتيجية الإتصال التسويقي لمنتجات وعلامة عمر بن عمر على أسلوب الإشهار الشخصي والإشهار الإعلامي والإشهار الغير مباشر عبر الحصص الخاصة بالطبخ، وكذا فاعليات الأعمال الخيرية وأسلوب شراء مساحات ورفوف العرض الأمامية للمحلات الكبرى مثل لوازيس.

✚ إن تعاملات مؤسسة عمر بن عمر تتجاوز النطاق المحلي والوطني لتشتمل على إتصالات وتعاقدات مع دول أجنبية أوروبية وأمريكية، وهذا ما يظهر من خلال تقديم إشهاراتهم حيث تحمل الطابع العالمي سواءً من ناحية المحتوى أو التصميم أو الممثلين ليعبر عن جودة المنتج وربطه بمختلف الثقافات.

✚ إن إشهارات عمر بن عمر تعكس الإستراتيجية التي يتبناها القائم بالإتصال في المؤسسة من خلال توسيع نطاق الإتصال الإعلامي مع مختلف الأجهزة الإعلامية الأكثر مشاهدة وتأثير، وهذا يظهر في قنوات عرض الإشهار سواءً وطنياً (النهار، البلاد، الشروق) أو عربياً mbc غير أنه إنتهى التعاقد مع هذه القنوات، وهذا يظهر في عدم عرض الإشهارات كالسابق فيها.

✚ تسعى مؤسسة عمر بن عمر كهدف أساسي بالتوافق مع الإستراتيجية الإتصالية إلى إبراز المنتج بالشكل الذي يتناسب مع ذوق المستهلك ورغبته، وهذا ما يبرز في إشهاراتهم.

الإقتراحات والتوصيات:

\* في ظل الثورة التكنولوجية وبروز التعاملات الرقمية يجب على مؤسسة عمر بن عمر فرع ولاية قلمة الإنفتاح على السّاحات الإلكترونية والتعامل أكثر مع الإعلام الجديد لتعويض فجوة التعامل مع الإعلام التقليدي بسبب غياب المؤسسات الإعلامية بولاية قلمة .

\* إعداد مجلة خاصة لكل مجال \_ مصبرات، معجنات\_ من المنتجات ذات طابع رقمي بتقنيات عالية الجودة لزيادة نسبة المستهلكين كذلك صحيفة إلكترونية داخلية وخارجية لتفعيل الإتصالات المرتبطة ببيئة المؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة .

\* كذلك تشجيع الإتصال مع الفلاحين والتنسيق بينهم من أجل الإستفادة من محاصيل القمح وكذا الطماطم والفلفل الأحمر من أجل توفير تكاليف النقل وإستخدام المادة من نفس الولاية، وفي نفس الوقت تشجيع الإنتاج الفلاحي المحلي وتحقيق المتابعة الإتصالية للتنوع الرأسي .

\* توفير إدارة رئيسية تسيّرّها خلية إتصالية خاصة تنسق بين المصنعين \_ مصبرات ومعجنات\_ .

\* وجوب تشكيل فريق علاقات عامة خاص بالمؤسسة من أجل تنظيم العلاقات مع جماهيرها أو الإستعانة بوكالات علاقات خاصة في هذه الفترة الحرجة .

\* تبني إستراتيجية البقاء حاليًا والتركيز مع المحافظة على شكل التنوع من خلال المتابعة الإتصالية الإلكترونية لعملية التصنيع والتسويق في المنتجات كمصنع واحد بإدارتين مختلفتين لخلق التوازن الاتصالي.

\* الإلتجاه إلى إعتقاد الإشهارات الإلكترونية وتوسيع دائرة التعامل مع المؤثرين الإعلاميين الأكثر مشاهدة \_أنفلونسر\_ .

\* تبني الإستراتيجية الإتصالية المتمثلة في نشر الأفكار المستحدثة لنقل نظرة المجتمع حول مؤسسة عمر بن عمر مجرد تنظيم إقتصادي إلى مشجع لتنمية وتطوير المجتمع وإفادته.

\* اعتماد تقنيات التسويق عبر البث في إطار تصنيع المنتج لزيادة المصداقية لدى الجمهور.

\* الإعتقاد على خاصية وأسلوب رعاية فعاليات التكوينات الخاصة بالطبخ ومسابقاته لإبراز العلامة التجارية بصورة قوية.

\*الإنتقال من أسلوب عرض المنتجات على الرفوف الأمامية فقط للمحلات إلى عرض العلامة التجارية في المطاعم وإبرازها بالشكل الذي الذي يتوافق مع هيئة المطعم، مثل وجود كاتشب بن عمر على كل الطاولات مع إطار صغير كنوع من الديكور.

## آفاق البحث والدراسة:

يعد هذا الموضوع متشعباً معلوماً سواء في الإطار النظري أو التطبيقي إذ يمكن أن نعتمده في دراسة العديد من المحاور والمواضيع التي تختلف باختلاف ميولات الباحث وأهداف بحثه ومكان بحثه والعناصر التي يرغب في إبرازها وأسباب قيامه بها ويمكن أن يصل إلى حد التعمق المعلوماتي فتتشكل من هذا الأخير العديد من المواضيع والدراسات يمكن أن نتميز بعضها في:

- \* متابعة الإتصال للتنوع المركزي بالمؤسسات الإقتصادية الخاصة .
- \* المرافقة الإتصالية الرقمية بين التنوع الأفقي والتنوع الرأسي.
- \* فاعلية الإستراتيجية الإتصالية في تطبيق المؤسسة لإستراتيجية التنوع.
- \* الإتصال الإشهاري في ظل إستراتيجية التنوع الإقتصادية.
- \* تأثير العلاقات العامة الإلكترونية على النمو الاقتصادي في ظل تبني إستراتيجية التنوع.
- \* تنسيق الإتصال الرقمي لنشاط التنوع الإقتصادي بالمؤسسات الجزائرية .
- \* دراسة مقارنة بين دور الإتصال قبل التنوع وبعد فتح السوق الجديد.
- \* تسيير الإتصال الرقمي للتعاملات الإقتصادية في ظل إستراتيجية التنوع

# الخاتمة

### الخاتمة :

إنّ المرافقة الإتصالية ضرورية لتحقيق التكامل والتنسيق وزيادة التنظيم والتموضع الإستراتيجي للأهداف بالصورة المناسبة ، كذا يتمادى تأثيرها ويتماشى مع طبيعة الأنشطة الإقتصادية واستراتيجيتها، ومن خلال دراستنا وصلنا إلى أنّ المؤسسة تفعّل دائماً عملية متابعة الإتصال لإستراتيجية التنويع سواءً من ناحية مرحلة المرافقة لعملية تسويق المنتجات ذات الطبيعة المختلفة \_ معجنات،مصبرات \_ وكيفية الترويج لها والوسائل المستخدمة في مرافقة هذه العملية والمتابعة المعلوماتية لهوامش ربح كل سوق سواء السوق الأساسية أو الجديدة إضافة إلى المتعاملين الجدد ومرافقة الميزانية المكلفة لهذا الاستثمار وفروق الفوائد والتعاملات الرقمية لتوسيع دائرة المتعاملين والمستهلكين من خلال المرافقة الإتصالية عبر المواقع لتبني المؤسسة لإستراتيجية التنويع غير أنّ هذا التنويع اقتصر على الإنتقال من منتج إلى آخر ولم يتغيّر الشكل التجاري والأسلوب مثلما هو منتشر في العديد من المؤسسات الأخرى في إنتقالها من سلعة إلى خدمة أو العكس وتغيّر المجال مع الحفاظ على الكيان، وهنا يفتح إشكال جديد في ظل الأوضاع التي تعيشها المؤسسة والتطوّرات التي شملت القطاع الإقتصادي والإتصالي .هل المتابعة الإتصالية الرقمية تمكّن من مرافقة التنويع الإقتصادي وتنشيطه رقمياً بهدف تحويل القواعد الجماهيرية إلى عملاء للسوق الجديدة والمحافظة في ذات الوقت على السوق الأساسية والتّجديد فيها لتحقيق التكافؤ؟



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

- (1)- بوعلام السنوني، التحرير الإداري وقواعده، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، المغرب، 2002.
- (2)- ناصر داداي عدوان، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2020.
- (3)- الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية الإسلامية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2010.
- (4)- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2010.
- (5)- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006.
- (6)- عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- (7)- عبد الهادي، نبيل أحمدان، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (8)- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- (9)- كابد عبد الحق، د عبد الرحمان عدس، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط2، دار الفكر للنشر، عمان، 2004.
- (10)- محمد محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للإتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، 2005.
- (11)- محمد محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للإتصال، ط1، دمياط الجديدة، القاهرة، مصر، دار المهندس للطباعة، 2007-2008.
- (12)- موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصب، الجزائر، 2006.
- (13)- يوسف عبد الرؤوف، مناهج علوم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

المذكرات والأطروحات:

- (1)- حسناوي مهدية، سقوالي مونية، الصحافة الآلية وتقنيات تحرير الأخبار في الإعلام الرقمي، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، الجزائر، 2017.
- (2)- عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

## خاتمة

(3)- جميع نبيلة، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير، علوم إقتصادية، جامعة المسيلة،

الجزائر، 2007.

(4)- ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الإستثمار في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2006-2007.

### المجلات:

(1)- غالم عبد الله، تيمجيد بن عمر، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الإقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، بسكرة، العدد 2، 2014.

(2)- د. محمد ذر، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و التفسرية، الجزائر، ع9، 2016.

(3)- أحمد سليمان محمود خصاونة، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الإقتصادي، مجلة علوم إنسانية، الأردن، العدد 44، 7 جانفي.

(4)- إسماعيل صاري وبوضياف مختار، سبل التنويع الاقتصادي لتنويع التنمية وللتخفيف من حدة الصدمات النفطية المتوالية في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 01، 2019.

(5)- توفيق بن الشيخ، تطوير القطاع الخاص خيار استراتيجي لتفعيل التنويع الاقتصادي في الدول المنتجة للنفط، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، أم البواقي، الجزائر، العدد 7، جوان 2017.

(6)- ضيف أحمد وعزوز أحمد، واقع التنمية الاقتصادي في الجزائر وآلية تفعيله لتحقيق تنمية إقتصادية مستدامة، إقتصاديات شمال إفريقيا،

الجزائر، العدد 19، 29-10-2018.

(7)- د فطيمة بن عبد العزيز، إستراتيجية التنويع الاقتصادي في الجزائر (2016-2020)، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، العدد 09، 16-06-2020.

(8)- ق. مصطفى، عوامل التنوع الاقتصادي، جريدة النهار، الجزائر، 24 جانفي 2019.

(9)- دحمان عبد الفتاح، بلعما أسماء، إستراتيجية التنويع الاقتصادي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية

و الإقتصادية، أدرار، العدد 01، 2018.

(10)- لزهارى زاويد، عبد الجليل طواهر، دور التنويع الاقتصادي في دعم التنافسية وتحقيق التنمية: التجربة الهندية نموذجًا، مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، الجزائر، العدد 2، 2018.

## خاتمة

11)- بسبع عبد القادر، سعيد حمزة، التنويع اأقتصادي كأستراتيجية للتنمية الإقتصادية-تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد2، 2018.

12)- وداد غزلاني وحنان حكار، التجربة الماليزية في التنمية المستدامة: استثمار في الفرد وتوفير للقدرات، مجلة العلوم السياسية والقانون،

العدد الثالث، يونيو-حزيران-، 2017.

13)- بن فريحة نأة ونصاح سليمان، واقع التنويع الاقتصادي في الدول العربية -عرض تجارب بعض الدول-، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة ، تيسمسيلت، الجزائر، العدد01، ديسمبر2020.

### المقالات والملتقيات:

1)- قداري محمد، بلقربوز مصطفى، مآلأ عدة، المرافقة المقاولاتية وأثرها على التنمية الإقتصادية بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثالث حول المقاولاتية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغليزان، الجزائر، 23.24.25أفريل2017.

2)- بوخمم عبد الفتأ، صندة سايب، المرافقة الإعلامية وفعالية الإتصال في الجزائر، ملتقى وطني بعنوان دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، الجزائر، 17نوفمبر، 2020.

3)- أحمد البكر، تحديات تنويع القاعدة الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، إدارة الأبحاث الإقتصادية، مؤسسة النقد العربي السعودي، 2015.

4)- مرزوق أمال، أهمية التصنيع لتحقيق التنويع الاقتصادي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

وإستراتيجيات التنويع الاقتصادي في ظل إنحيار الأسعار، كلية العلوم الإقتصادية التجارية والتسيير، جامعة8ماي1945 قالمة، 2017.

5)- صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموأد لسنة 2009، أبوظبي 2009.

### المحاضرات:

1)- محاضرة بعنوان الإتصال في المؤسسة، نقلاً من الرابط التالي، platform pédagogique de l Université sétif2، 7أفريل2022، 03:48.

2)- حمادي صبرينة، الإتصال المؤسسي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد لمن دباغين سطيف2، 2021.

## خاتمة

---

- (3)- إبراهيم يحيى، محاضرة بعنوان الإستراتيجية، مقياس إستراتيجيات الإتصال، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2018-2019.
- (4)- بن زرارة أمينة، إستراتيجيات الإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، 2020-2021 .
- (5)- إبراهيم يحيى، إستراتيجية الإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بيمو دباغين سطيف 2، 2018/2019.
- (6)- محاضرة بعنوان، محددات التنوع الاقتصادي في المغرب العربي، مقياس إقتصاد نقدي وبنكي، 2018/2019، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018.

# قائمة الملاحق

### أسئلة المقابلة:

- (1) ما هو موقع الإتصال في الهيكل التنظيمي لمؤسستكم.
- (2) ما هو الشكل الإتصالي الأكثر اعتماداً في مختلف التعاملات الإدارية لمؤسستكم.
- (3) ما هي معايير ومقاييس وضع المخطط الإتصالي قبل عرض منتج في السوق.
- (4) كيف يطر الإتصال عملية تسويق المنتج وتحسين الأداء التسويقي.
- (5) ما هو تأثير العوامل الإقتصادية على المعطيات الإتصالية أثناء هيكل الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة.
- (6) كيف تفعّل المرافقة الإتصالية ديناميكية التعبير والتنوع في الأنشطة الإقتصادية.
- (7) هل السبب في تنوع المنتجات هو الإستفادة زخم السوق الجديدة والتقليل من مخاطر إنكماش السوق الأساسية.
- (8) كيف يساهم الإتصال في تحقيق التنسيق في عملية التنوع المركزي للمنتجات.
- (9) ما هي العوائق التي توجه الإتصال في ظل إستراتيجية التنوع في المؤسسة.
- (10) ما هي الإستراتيجية التي يتبناها المكلف بالإتصال للتعامل مع الأجهزة الإعلامية في إطار النشاط الاقتصادي التنويعي للمنتجات، وما هي أكثر الأجهزة الإعلامية التي تتعامل معها مؤسسة عمر بن عمر.
- (11) كيف يرصد النشاط الإتصالي الظروف المحيطة بالمؤسسة من تهديدات ونقاط قوة (تحليل SWOT) عند الإنفتاح نحو سوق جديدة وقبل عرض منتج آخر.

## قائمة الملاحق

### جدول السمات العامة:

11

رقم المبحوث	الجنس	السن	المستوى الدراسي	الخبرة	تاريخ إجراء المقابلة
1	ذكر	31 سنة	جامعي (ليسانس) مسؤول التربص	7 سنين	30 مارس 2022
2	أنثى	27 سنة	جامعي (مستر) مديرة الموارد البشرية والمكلفة بالاتصال	سنتين	30 مارس 2022
3	أنثى	35 سنة	جامعي (مستر) مسؤول قسم التسويق	10 سنين	30 مارس 2022
4	ذكر	38 سنة	جامعي هندسة تقنية	11 سنة	31 مارس 2022
5	ذكر	31 سنة	جامعي إداري	3 سنين	31 مارس 2022



تحليل الومضة الإشهارية الثانية: " منتج صلصلة الطماطم CAB "

عنوان الومضة : صلصلة الطماطم CAB .

مدة الومضة : 01:01.

عدد اللقطات : 11.

شريط الصوت			شريط الصورة					
المؤثرات الصوتية	الموسيقى	التعليق أو الحوار	محتوى الصورة	حركات الكاميرا	زاوية التصوير	نوع اللقطة	مدة اللقطة	رقم اللقطة
صوت طنجرة الضَّغط	موسيقى معزوفة بيانو سريعة وتشويقية		مثلة كبيرة في السن غير معروفة فنيًا	حركة كاميرا محمولة باليد	رأسيّة	لقطة متوسطة	3 ثواني	01
صوت تقطيع البصل	موسيقى سالسا ميكسيكية	Voilà voilà ياهووووووو Pizza ,pizza	نفس المرأة مع دخول عنصر الأطفال (3 ذكور وفتاة)	حركة بانورامية	منخفضة	لقطة متغيرة التكبير	5 ثواني	02
سقوط الطماطم وتقطيعها	موسيقى سالسا ميكسيكية	Ça bien arrive voila (حسنًا، لقد نجح)	نفس المرأة مع دخول عنصر الأطفال (3 ذكور)	حركة أفقية بانورامية	رأسيّة	لقطة الجزء الكبير	5 ثواني	03





تحليل الومضة الإشهارية الثانية: "منتوج تليتي عمر بن عمر"

عنوان الومضة : تليتي عمر بن عمر .

مدة الومضة : 49 ثانية.

عدد اللقطات : 8.

شريط الصوت			شريط الصورة					
المؤثرات الصوتية	الموسيقى	التعليق أو الحوار	محتوى الصورة	حركات الكاميرا	زاوية التصوير	نوع اللقطة	مدة اللقطة	رقم اللقطة
	تركبة هادئة (عزف على البيان)، ذات طابع كلاسيكي.	Sur attaqué أريح أريح (تعال، تعال)	رجل وزبير بلحر	أفقية بانورامية	منخفضة	الجزء الكبير	5 ثواني	01
صوت وقوع الرجل وإيقاعه للصحن	نفس الموسيقى السابقة مع دخول نغمة تشويقية.	كباب كباب (أناناس، أناناس) إيتيم إيتيم (أتملاو فيه) اقتلوه تخلصوا منه Sur attaqué	زبير بلحر ونفس الرجل وآخرين (حراس وجلوس)	رأسية (ارتفاع وانخفاض)	رأسية	قرية	7 ثواني	02
التصفيق	عودة نفس الموسيقى دون العنصر التشويقي.	هيات، هيات (بسرعة، بسرعة)	زبير بلحر ورجل آخر ومجموعة رجال (الحضور)	أفقية بانورامية paning	زاوية رأسية	قرية جداً	7 ثواني	03

## قائمة الملاحق

	نفس الموسيقى .	Ahmak,ahmak أحمق، أحمق Bor ,bor قرنبيط، قرنبيط	زبير بلحر فقط	رأسية (ارتفاع)	رأسية (مستوى العين)	متوسطة بعيدة	4 ثواني	04
صوت ضربة الخداء وارتطامه بعمامة الرجل	نفس الموسيقى .	فونتو كوبال (خلاص يا مولاي)	زبير بلحر وأربع رجال	رأسية تيليث	رأسية	متوسطة بعيدة	6 ثواني	05
	تشويقية مع نغمة غموض، مع الحفاظ على نفس الموسيقى الكلاسيكية .	Sur attaqué	زبير بلحر وإمرأة	بانوراما عامودية	منخفضة	قريبة	6 ثواني	06
	درامية وصدى التحويل .		زبير بلحر مع نفس المرأة ورجال آخرين	أفقية بانورامية paning	منخفضة	متغيرة التكبير	5 ثواني	07
	عودة نفس النغمة المهادئة التي كانت في البداية مع دخول طابع التشويق بنغمة مخالفة ما كانت عليه والهدوء فجأة .	تيليتي عمر بن عمر محلاه لمي تستناه	الطفل ( زبير بلحر بعد التحوّل ) ونفس المرأة مع الحزاس وعدد من الجلوس	بانوراما عامودية	رأسية (مستوى العين)	الجزء الصغير	7 ثواني	08