



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
شعبة: علوم الإعلام و الاتصال
تخصص: اتصال و علاقات عامة

واقع تطبيق إستراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة
- دراسة وصفية على عينة من المؤسسات الناشئة بولاية قالمة -

إشراف الأستاذ(ة):

- الياس بركان

إعداد الطالبة :

- مزعاش وفاء

السنة الجامعية: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الادراء

بسم الله الذي لا إله إلا الله، إلهنا هو تقديس أسمائه وجملة صفاته والصلاة والسلام على من بعث رحمة

للعالمين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين .

ولولا فضل الله تعالى الذي منا علينا بكرمه ويسرنا ووقفنا لما وصلنا لهذا والذي أعطانا القوة في إتمام

مشوارنا الله عز وجل

إلى من الجنة تحت إقدامها، إلى منبع الحب واكثان، إلى أغلى الكبايب أمي الكبيبة ربي

يطول في عمرها .

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا كحظة سعادة... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي العزيز.

إلى من تدوقت معه لذة الحياة أذي العزيز عبد المؤمن .

إلى جميع الزملاء والاصدقاء بقسم علوم الاعلام والاتصال .

إلى جميع اساتذتي ... وإلى كل طالب علم تتسنى له النجاح .

اهدي هذا البحث المتواضع .

وفاء

كلمة شكر

الصد لله جدا كثيرا وا
لشكر لله شكر كبيرا .
سهل الصعاب حتى صارت يسيرا .
فلك الصد ربي حتى ترضى ولك الصد بعد الرضى على فضلك ونعمك التي لا تعد ولا تحصى .
ونسالك يا ميسر كل عسير يسر علينا كل عسير فتيسير العسير عليك يسير أن تجعلنا ممن
يطلبون العلم على الوجه الذي يرضيك عنا.
ثم الشكر الجزيل لأستاذي الياس بركان الذي لم يبخلنا بتوجيهاته ونصائحه القيمة وإرشاداته
الدالة على وده وإخلاصه للأمانة العلمية .

وفاء

ملخص الدراسة

تكمن الغاية المرجوة من هذه الدراسة في التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة - دراسة وصفية على عينة من المؤسسات الناشئة بولاية قلمة - ، فالدراسة تهدف الى توضيح تجليات المخطط الاتصالي في المؤسسة الناشئة وتبيان فيما تتمثل استراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات حديثة النشأة في بناء استراتيجيتها الاتصالية .

ومن خلال هذا تبلورت اشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

- ما مكانة استراتيجيات الاتصال في السياسة الاتصالية العامة للمؤسسة الناشئة بولاية قلمة ؟

ومن خلال السياق المنهجي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الملائم لطبيعة دراستنا ، كما اعتمدنا في دراستنا على العينة المتاحة فهي من العينات التي تناسب هذا النوع من البحوث الكيفية ، لكونها تعتمد على القصد كمعيار بما يتوافق و أهداف الدراسة ، وعليه تتمثل عينة الدراسة في المؤسسات حديثة النشأة بولاية قلمة ، قمنا بجمع البيانات بالاعتماد على أداة المقابلة كأداة أساسية في البحث ، اضافة الى استخدامنا لأداة الملاحظة في شكلها البسيط لجمع المعلومات والبيانات عن مجتمع العينة .

ومن خلال تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها تم التوصل الى النتائج التالية :

تبين أن استراتيجية الاتصال ليس لها أهمية في المؤسسة الناشئة حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لها ، كما أنها لا تولي الاهتمام بمجال الاتصال خاصة في الجانب المتعلق باستراتيجية الاتصال .

عدم توفر المؤسسة حديثة النشأة على مسؤولين ذوو خبرة وكفاءة عالية في مجال الاتصال .

عدم اعتماد المؤسسة الناشئة على الأدوات العلمية والمنهجية في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية .

مما لاشك فيه أن المؤسسات الناشئة يدركون أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير نشاطهم ، ذلك من خلال تسهيل عملية التواصل مع الزبائن والعملاء .

لننتقل بعد ذلك الى خاتمة التي تناولنا فيها استنتاج عام ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات ، ثم تطرقنا الى قائمة المراجع المستخدمة فالملاحق التابعة للدراسة .

الكلمات المفتاحية : الاتصال ، الاستراتيجية ، استراتيجيات الاتصال ، المؤسسات حديثة النشأة .

فهرس المحتويات

اهداء

شكر وتقدير

ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة أ- ب

الاشكالية 3

- تساؤلات الدراسة 4

- أسباب اختيار الموضوع 5

- أهداف الدراسة 5

- أهمية الدراسة 5

- ضبط المفاهيم الاصطلاحية والاجرائية للدراسة 6

- الدراسات السابقة 9

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاسراتيجية الاتصالية في المؤسسة :

تمهيد الفصل

أولا : ماهية اتصال المؤسسة : 15

1. مفهوم اتصال المؤسسة 15

2. أهداف اتصال المؤسسة 17

3. شروط فعالية اتصال المؤسسة 18

4. إستراتيجية اتصال المؤسسة 19

5. مفهوم الاتصال المؤسسي 21

6. أنماط اتصال المؤسسة 22

فهرس المحتويات

25..... ثانيا : مدخل الى الإستراتيجية الاتصالية و التفكير الاستراتيجي في المؤسسة.....

1. شروط جودة ودقة الاستراتيجية في المؤسسة 25
2. أهداف وضع الاستراتيجية الاتصالية 26
3. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية 26
4. مراحل اعداد الاستراتيجية الاتصالية 27
5. الخطة الاتصالية والتخطيط الاستراتيجي 27
6. أهمية وضع الاستراتيجية الاتصالية والتخطيط الاستراتيجي 29
7. وضع استراتيجية وخطة اتصال 30

33..... ثالثا : استراتيجية الاتصال الداخلية في المؤسسة.....

1. مفهوم الاتصال الداخلي 33
2. أهداف الاتصال الداخلي 34
3. غايات الاتصال الداخلي 35
4. وسائل الاتصال الداخلي 37

39..... رابعا : استراتيجية الاتصال الخارجية في المؤسسة.....

1. مفهوم الاتصال الخارجي 39
2. اهداف الاتصال الخارجي 40
3. وسائل الاتصال الخارجي 41

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة :

تمهيد الفصل

46 أولا : ماهية مخطط الاتصال في المؤسسة.....

1. تعريف المخطط 46
2. أنواع المخططات 46
3. تعريف مخطط الاتصال الشامل 47
4. تعريف مخطط الاتصال الداخلي 47
5. خطوات مخطط تصميم الاتصال الداخلي 47

50..... ثانيا: تصميم مخطط اتصال المؤسسة.....

1. تشخيص الوضعية الحالية للاتصال 50

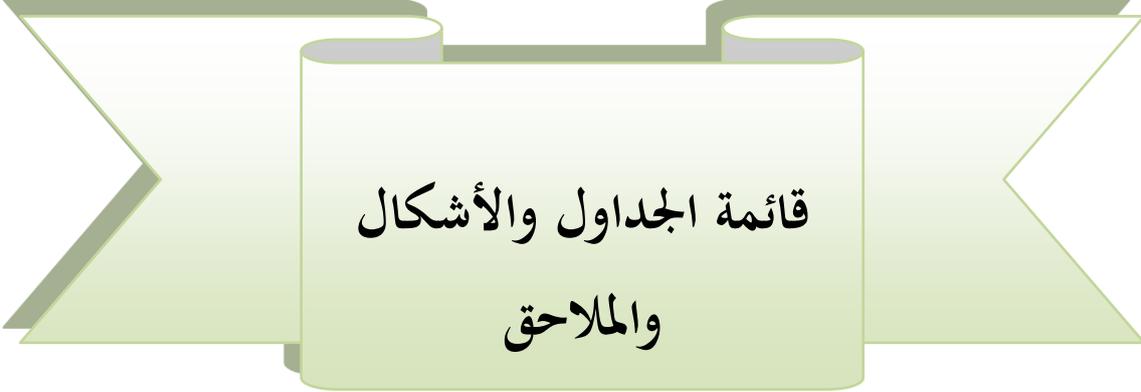
فهرس المحتويات

2. تحديد الأهداف الاتصالية 51
3. تحديد الجمهور المستهدف 52
4. محور الاتصال وتشكيل الرسائل الاتصالية 53
5. مخطط الدعائم الاتصالية 56
6. تحديد الميزانية 60
7. تحديد الجدول الزمني لانجاز 61
8. تقييم مخطط الاتصال الداخلي 63
- خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- أولا : الاطار المنهجي لدراسة 69
- (1) منهج الدراسة 69
- (2) ادوات جمع البيانات 69
- (3) الاجراءات المنهجية للدراسة 70
- (4) الاطار المكاني والزمني لدراسة 72
- ثانيا : تحليل البيانات وتفسيرها 72
- (1) كفاءات ومهارات القائد الاستراتيجي في دراسة بيئته الداخلية والخارجية 72
- (2) الاستراتيجية الاتصالية على مستوى المؤسسات الناشئة 77
- (3) استراتيجية الاتصال المطبقة على مستوى المؤسسات الناشئة 79
- خاتمة** 82
- المراجع والمصادر** 86
- قائمة الملاحق** 91

فهرس المحتويات



قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
37	الغايات الأربعة للاتصال الداخلي ومكوناتها وادواتها	1-1
55	عناصر ومكونات الرسالة	1-2
57	خصائص وأهداف كل دعيمة اعلامية	2-2
65	مخططات Diagramme de GANTT	3-2
65	جدول المستهدفين Tableau des albes	4-2
66	دليل النشاط Les Guides Action	5-2
71	قائمة المؤسسات المبحوثة	1-3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	يوضح استراتيجية اتصال المؤسسة	1-1
40	مراحل اعداد استراتيجية الاتصال	2-1

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	دليل المقابلة مع مسيري المؤسسات المبحوثة	الملحق 1
93	بطاقات وصفية للمؤسسات المبحوثة	الملحق 2
98	أجهزة انشاء ودعم المؤسسات المصغرة في الجزائر	الملحق 3

المقدمة

تعتبر الاتصالات في وقتنا الراهن وعلى مختلف أشكالها عصب حياة الانسان الذي لا يكف عنها ، رغبة في التواصل مع الاخرين كي يشبع رغباته وأحيانا فضوله في التعرف عليهم ، وعلى ما يدور في أذهانهم من أفكار وما يحملونه من توجهات وارهاء ، وفي نفس الوقت يسعى الى نقل اليهم من أفكار ومعتقدات ، فان الاتصالات تمثل عملية تتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والتأثير على سلوكيات واتجاهات البشر .

يأخذ الاتصال دورا وحيزا كبير من الحياة اليومية للأفراد نظرا لكونه الوسيلة الأساسية في احداث التفاعل مع الاخرين ، كما أنه جزء أساسيا في تحقيق التواصل والانتماء الاجتماعي والتطور الفكري والثقافي والانساني ، وبالتالي فان الاتصال هو فن استخدام المعلومة من المرسل لغرض ايصالها الى الطرف الاخر لاحداث الاستجابة .

كما أن الاتصال قبل أن يصبح علما في التاريخ الحديث ، هو مقوم أساسي من مقومات الوجود الانساني ، فالاتصال بجميع أشكاله هو التعبير عن الروابط والصلات بيننا وبين الاخرين ، فان لم ينجح هذا الاتصال تعطلت الحياة واضطربت كل العلاقات . فمن الصعب تخيل وجود مجتمع من المجتمعات ، أو أية مؤسسة من المؤسسات بدون ممارسة العملية الاتصالية ، فالاتصال هو عصب الحياة ، عصب التقدم ، التفاهم وحل المشكلات والتعامل مع الأزمات ، فبدونه لا تستقيم العلاقة بين البشر .

يتضح مما سبق أن للعملية الاتصالية الجيدة دورا هاما في أداء المؤسسات ، وبالتالي رفع كفاءتها الانتاجية من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة ، وعلى دوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات المؤسسة من جهة أخرى ، وعليه يمكن القول أن الاتصال الفعال يلعب دورا بارزا في ايضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا ، الأمر الذي يتيح تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية توصلهم الى نتائج جيدة .

وتعتبر الاتصالات في أية مؤسسة بمثابة همزة وصل الرابطة لما تقوم به من مهام ووظائف ، فالاتصالات أساسية في أية مؤسسة مهما كان حجمها ، وأن أية قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال ، فقرارات المؤسسة وأهدافها وسياساتها وخططها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال ، ألا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين، وبينهم وبين العالم الخارجي .

عرفت المؤسسة وضعيات متفاوتة وانتقلت من بعد السيطرة على السوق ، من خلال العرض والطلب بل أصبحت تسعى الى التأثير في المحيط أو البيئة التي تنشط فيها ، ومن هنا أخذ الاتصال مفهومه وبعده الاستراتيجي ، وأصبح جزءا من الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، باعتباره نشاط اداري يخطط له وتوضع له ميزانية معينة .

تعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل الاتصالية في تطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، ومع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، ونظرا للخصائص التي تميز محيط المؤسسة المتغير باستمرار ، جعل الاتصال جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي ، فالمؤسسة ملزمة لاهتمامها بجمهورها الخارجي من زبائن وموردين ... وذلك من خلال اعداد خطة استراتيجية خارجية ، ووجب عليها أيضا اعداد خطة استراتيجية داخلية موجهة لجميع العاملين بداخلها لسهولة وضمان وصول المعلومات وتبادلها فيما بينهم .

نهدف من خلال هذا البحث الى دراسة " واقع تطبيق استراتيجيات الاتصال في المؤسسات حديثة النشأة بولاية قالمة " وبيان ما مكانة اعتماد استراتيجيات الاتصال ضمن سياستها الاتصالية ، أما فيما يخص مراحل الدراسة فقد استهلقت بالمقدمة ثم الجانب المنهجي الذي شمل على اشكالية الدراسة والتساؤلات ، وتحديد أهم المفاهيم اضافة الى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع حول استراتيجية الاتصال ، ثم الجانب النظري الذي يحتوي على ثلاثة فصول فخاتمة .

فالفصل الأول فكان تحت عنوان مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة تناولنا فيه ماهية اتصال المؤسسة، مدخل الى الاستراتيجية الاتصالية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسة ، اضافة الى استراتيجية الاتصال الداخلية والخارجية في المؤسسة .

أما " مخطط اتصال المؤسسة " كان عنوان الفصل الثاني الذي تناولنا فيه ، أولا ماهية مخطط الاتصال في المؤسسة ، أما ثانيا مخطط الاتصال في المؤسسة ، أما ثالثا تصميم مخطط اتصال المؤسسة .

خصصنا الفصل الثالث للدراسة الميدانية ، أين سلطنا الضوء على المنهج المعتمد في الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، العينة المكونة للدراسة ، المجال المكاني والزمني للدراسة عرض البيانات وتفسيرها ، وفي الأخير الاستنتاجات المتوصل اليها وكذا جملة من الاقتراحات .

الإشكالية

إن الاهتمام النظري الحديث بدراسة اتصال المؤسسة ، أصبح اليوم من المواضيع واسعة النطاق من خلال الكشف عن المميزات والخصائص الواقعية وأهدافها الحقيقية التي يسعى إليها اتصال المؤسسات الحديثة ، إذ يعتبر متغير الاتصال أكثر المتغيرات أهمية على مستوى أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها أو نوع نشاطها فهي تحتاج إلى نظام اتصالي يربط بين كافة فروع المؤسسة وكذا لتحسين صورتها مع جمهورها الداخلي والخارجي .

أصبح الاتصال في المؤسسات من أهم العناصر المساعدة على تنفيذ إستراتيجية خاصة بالمنظمة ، مما استدعى مراعاته في المخطط الاتصالي من أجل تلبية أهداف المصلحة وتحقيقها ، يتم عبر تطوير شبكة العلاقات البشرية والاجتماعية بين الأفراد وبين المنظمة ، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه ، وتحديد ما الذي تريد القيام به لإنجاز أهدافها وتحقيقها ، ويتم هذا بالاهتمام بالمنظمة بمحيطها الخارجي ومن المنافسين في مجال نشاطها بالإضافة إلى اهتمامها بمحيطها الخارجي الواسع ، وجب عليها أيضا إعداد خطة اتصالية للاتصال الداخلي من خلال التعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي ولذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة مما يساهم في تحقيق أهدافها . ولتحقق المؤسسة التكيف مع محيطها من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها نظرا لما له أهمية فعالة في تحقيق التكيف .

و تعتبر الإستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، كما أصبح لها دورا كبيرا في نجاح المؤسسة ، فالمؤسسات حاليا تعيش في بيئة تنافسية كبيرة ومتغيرات البيئة المحيطة بها ، ومن هنا تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة هذه المؤسسات بما يدور في محيطها وما يوجد فيه من أحداث لتتمكن من فرض نفسها ومكانتها في محيطها ، فهي مطالبة بالاهتمام بالاتصال وأهميته وعلاقته بها ، حتى تتمكن من الاستفادة منه في التوجيه والمتابعة بمختلف مهامها من الإعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة ثم التقييم لنتائجها . وتعتبر الشركة الناشئة من شركات ذات تاريخ تشغيلي قصير والتي غالبا ما تكون حديثة النشأة وتكون في طور النمو والبحث عن الأسواق ، مما يكون هذا النوع من الشركات مصدر جذب الكثير من المستثمرين ورجال الأعمال وشركات رأس المال ، كما أنها تتميز بسرعة نموها بالرغم من المخاطر العالية التي تواجهها بإمكانها تحقيق عائد عالي جدا ، وكذا الولوج إلى السوق . ومما لاشك فيه ، أن هذه المؤسسات محرك أساسي للنمو الاقتصادي في المنطقة لمساهمتها الفعالة في خلق فرص جديدة للعمل وزيادة الناتج المحلي والتنافسي.

ومن هنا تكمن الغاية المرجوة من هذه الدراسة والمتمثلة في دراسة " واقع تطبيق استراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة بولاية قالمة " بمعرفة ما مكانة استراتيجيات الاتصال في السياسة الاتصالية العامة للمؤسسات الناشئة بولاية قالمة " .

الإشكالية

وما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما مكانة استراتيجيات الاتصال في السياسة الاتصالية العامة للمؤسسات الناشئة بولاية قلمة ؟

التساؤلات الفرعية :

1. كيف يتجلى المخطط الاتصالي بالمؤسسات الناشئة عبر مراحلها الرئيسية ؟
2. فيما تتمثل إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسات حديثة النشأة ؟
3. فيما تتمثل إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسات حديثة النشأة ؟

- أسباب اختيار الموضوع

- أسباب الموضوعية :
 - ✓ نقص الدراسات المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للاتصال في المؤسسات حديثة النشأة على الخصوص .
 - ✓ أهمية الإستراتيجية على الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة (صورة ، سمعة وشهرة المؤسسة، الأداء والرضا الوظيفي ، الميزة التنافسية ... الخ) .
 - ✓ قلة الدراسات التي تدرس عملية الاتصال في المؤسسات الناشئة .
- أسباب الذاتية :
 - ✓ اهتمامي الشخصي بكل ما يتعلق بالاتصال في المؤسسات بشتى أنواعه.
 - ✓ الاستفادة من المعلومات التي أتحصل عليها في حياتي العلمية فيما بعد .
 - ✓ الرغبة في تنمية مجال تخصصي .

- أهداف الدراسة

- ✓ توضيح خصوصيات وتجليات المخطط الاتصالي في المؤسسات الناشئة عبر مراحلها الرئيسية .
- ✓ تبيين فيما تتمثل إستراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الناشئة .
- ✓ توضيح الاعتبارات والمعايير التي تعتمدها المؤسسات الناشئة في بناء إستراتيجيتها الاتصالية .

- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في اطار اهتمام المؤسسات الناشئة باختيار استراتيجيات الاتصال الفعالة لتواصلها مع جماهيرها ، ولتحقيق أهدافها الاتصالية هذا من جهة ومن جهة أخرى أهمية معرفة الوسائل الاتصال المستعملة في تنفيذ الاستراتيجية المتبعة من قبل القائمين على تطوير عملية الاتصال .

- ضبط المفاهيم الاصطلاحية والاجرائية للدراسة

1- مفهوم الاستراتيجية :

من منظور تقليدي يعكس مصطلح " استراتيجي " جذور عسكرية قوية ، يستخدم القادة العسكريون الاستراتيجية في التعامل مع خصومهم، عبر سنوات التاريخ الانساني ، وقد فكر عدد كبير من اصحاب النظريات العسكرية مليا، وكتبوا حول الاستراتيجية ، من زوايا مختلفة المقدمة الاساسية في الاستراتيجية ان احد الخصوم يمكن ان يهزم منافسه ، حتى اذا كان الخصم الأكبر والأكثر قوة، اذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة...¹

اما تعريف الاستراتيجية من حيث المعنى والمدلول , فقد قدمت لها العديد من التعاريف نذكر منها على سبيل المثال :

- تعريف الأستاذ "عبد الوهاب الكيلاني" الذي يرى بأنها علم وفن الخطط العامة المدروسة بعناية ومصممة بشكل متلاحق ومتفاعل ومنسق ، لاستخدام الموارد بمختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى².

هذا عن تعريف الاستراتيجية من وجهة نظر الكتاب العرب ، أما من وجهة نظر غربية وردت التعاريف التالية :

- الباحث "جورج ستينر George Steiner" يرى بأن الاستراتيجية هي عبارة عن وضع أغراض وأهداف المؤسسة في ظل ظروف المؤسسة الخارجية والداخلية واعداد استراتيجيات معينة لتحقيق تلك الاهداف ، ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات .

أما الأستاذ "روبرت بوكسي robert bosquet" يرى أن الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال المتعلقة بالخيار حول الوسائل وترابط الموارد بغرض الوصول الى الهدف .

¹ روبرت ، ميمش-دفيد ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للتوزيع والنشر ، مصر ، 2008 ، ص28

² ثابت الهام ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة العمومي الجزائري -دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية - ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 03,2003 ، ص ص 79- 81 .

2- مفهوم الاستراتيجية الاتصالية :

تعرف الاستراتيجية الاتصالية على : " أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة ، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل " .

أما بيير قريغوري Pierre Grégory فيرى أن " الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير " .

كما تعرف الاستراتيجية الاتصالية على أنها " الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتج أو الخدمة ، وتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر بمعنى وجه لوجه بين البائع والزبون المحتمل ، والاتصال غير المباشر كالأشهار والترويج للمبيعات , فطبيعة المنتج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة"¹ .

أما اجرائيا تعرف الاستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها ، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها، فهي تحتوي على الأشكال للاتصال، فكل اتصال يوجه الى متلقي رسائل مختلفة ويمكن أن تمتد فترة الاستراتيجية الاتصالية من ثلاثة سنوات الى خمس .

3- مفهوم المؤسسة الناشئة :

المؤسسة الناشئة أو المؤسسة حديثة النشأة (Startup Company) هي مؤسسة ذات طابع تشغيلي قصير ، غالبا ما تكون في طور النمو والبحث عن الأسواق . ويعرف مع أوكسفورد مصطلح Start-up بأنه عمل تجاري أنشئ حديثا وهو أيضا نفس التعريف القانوني المعتمد في بعض الدول مثل الولايات المتحدة وبريطانيا ، إلا أن هذا المصطلح لا يزال غامضا غير مفهوم الدلالة تماما من الناحية العلمية ، ويعاني من القصور، وهو تسمية

¹ بن قيط الجودي ، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية - دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالاغواط - ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر (03) ، 2012 ، ص 60 .

الإشكالية

أي عمل تجاري جديد بأنه **Startup**، سواء كان انشاء مطعم صغير في زاوية ما أو انشاء شركة ستحقق نموا سريعا وايرادات كبيرة جدا .

ومن بين محاولات تعريف هذا المصطلح يصنف تعريف الكاتب ستيف بلانك " بأنه الأفضل والأكثر دلالة والأكثر اعتمادية عند المستثمرين ورواد الأعمال . حيث يعرف الشركة الناشئة بأنها مؤسسة شكلت بغرض البحث عن نموذج ربحي قابل للتكرار والتوسع ، والذي يتطلب الابتكار على مستويات عدة ، فالمؤسسة الناشئة تبتكر منتجا جديدا كليا أو تبتكر صيغة فريدة لمنتج قديم فهي تمتلك الطموح للتوسع بشكل كبير¹ .

ويرى (الساحلي) أن المؤسسة الناشئة تتميز بالطموح نحو التوسع الكبير ، الاجتهاد في الابداع والابتكار والحلم بأحداث ايجابية في المجتمع ، مما يعزز ظاهرة لجوء المؤسسات العملاقة الى الاستحواذ على المؤسسات المبتكرة تأكيد بأن الأسلوب الابتكاري سهل التطبيق في مؤسسات صغيرة فأصبحت معظم الشركات العملاقة تفضل الاستثمار في شركات ناشئة كطريقة أقل مخاطرة من الاستثمار داخليا في الابتكار المؤسسي .

اضافة الى ذلك تتمتع المؤسسة الناشئة حسب (Salles M.) بالعديد من المزايا الأخرى في مجالات المهارات التنظيمية ، والقدرة على الابتكار وقربها من المتعاملين معها وقدرتها على التكيف مع التغيرات . كما أن سرعة التطور التكنولوجي أدى الى زيادة معدل تغير التقنية الانتاجية المستخدمة في العديد من الصناعات ، حيث أصبح من الأهمية العمل على اقامة مصانع أصغر حجما وأقل تكلفة استثمارية على أن يركز كل مصنع في انتاج عدد قليل من السلع الدقيقة أو التي تتطلبها صناعات معينة وتوفير مستلزمات الانتاج التي تحتاجها المؤسسات الصناعية الكبيرة فهذه المؤسسات هي الأقرب الى خلق الثروة من المؤسسات الكبيرة² .

¹ أمينة بن زرارة ، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات الناشئة في الجزائر ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم الاعلام واتصال ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2017، ص 30 .

² مرجع نفسه ، ص ص30-31.

- الدراسات السابقة :

تقتضي الدراسة العلمية السليمة في البحث العلمي ضرورة وقوف الباحث على التراث العلمي ، أو ما يسمى بالدراسات السابقة في مجال البحث العلمي ليتمكن الباحث من تحديد و صياغة مشكلة البحث بدقة و ليكون فكرة عامة عن النظريات المتاحة في البحث العلمي الذي يتناوله بالدراسة . كما أنه من شأن الدراسات السابقة أيضا أن توصل الباحث إلى الحقائق و النظريات و التعميمات و النتائج التي خلصت إليها الدراسات ، ومن خلال هذه الدراسة سوف نعرض جملة من الدراسات ، ومن خلال هذه الدراسة سوف نعرض جملة من الدراسات السابقة التي تعد قاعدة أساسية نطلق منها في دراستنا :

❖ الدراسة الأولى : قبائلي حياة, بعنوان : إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة (دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات -ولاية بومرداس-), رسالة ماجستير, قسم علوم الاقتصادية وعلوم التسيير, تخصص : تسيير المنظمات , جامعة بومرداس , 2007¹

تهدف الدراسة إلى إبراز دور والمكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة خاصة مع ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين خاصة في الميدان التكنولوجي .

- إبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والهوية المنظمة والتأثير المتبادل بينهما .

بحث إشكالية الدراسة عدم كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية, وبحث مدى احترامها لمراحل إعداد الخطة الإستراتيجية له .

وتمحورت الدراسة حول التساؤلات التالية :

- ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال في المنظمة
- ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة

و لتسهيل الدراسة قام الباحث بصياغة تساؤلات فرعية :

- ما المقصود بالاتصال الداخلي وما هي المكانة التي يحتلها في المنظمة
- ما المقصود بالإستراتيجية الاتصال الداخلي وكيف تؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة
- ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لانجاز القنوات

¹ قبائلي حياة ، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ، حالة شركة الوطنية لانجاز القنوات ، رسالة ماجستير ،نقسم علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس، 2007 .

الإشكالية

واعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات :

- لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط وإنما لتدعيم العلاقات بين الأفراد وتدعيم قيم وثقافة المنظمة
- تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ إستراتيجية العامة للمنظمة
- التنظيم المركزي احد العوامل المساعدة في الحد من كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية وقد اعتمدت الدراسة على المنهجين التحليلي والوصفي بشرح عملية الاتصال وأهدافها وكيفية الوصول إلى خطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ وفي الجانب التطبيقي اعتمد على أسلوب دراسة الحالة والذي يمثل في المسح المكتبي , المقابلات الشخصية , طريقة الاستقصاء والعينة بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية في جمع وتفرغ البيانات. وقد تمت الدراسة في المقر الاجتماعي لشركة الوطنية للقنوات " KANAGHAZ " الواقع في ولاية بومرداس " ودامت مدة التبرص خمسة اشهر من 2006/09/01 إلى غاية 2007/02/01

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- الشيء الذي يلفت الانتباه في الشركة هو وجود دائرة للاتصال الداخلي والعلاقات الخارجية ووجود مسؤول عن هذه الدائرة ملم بجميع جوانب الاتصال ويمتلك القدرات ما تهيئه لهذا المنصب .
- مستوى الإدراك : تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والاستيعاب لدى الأفراد مما يؤثر على عملية الاتصال الداخلي بها وعلى سير العمل بداخلها
- ما تم ملاحظته كذلك نقص الكفاءات الشابة والتي تؤثر على السرعة في العمل وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة
- التكوين في ميدان الاتصال : تقوم الشركة بتوفير دورات تكوينية في مجال الاتصال ورغم أنها قليلة إلا انه تبين أهمية الاهتمام الذي توليه الإدارة لعملية الاتصال الداخلي
- مشاكل الاتصال : فيما يخص هذه النقطة فان كل جزء من التنظيم او كل مستوى تنظيمي يقوم بمعالجة المشاكل التي تخصه فقط

إستراتيجية الاتصال في الشركة ليست لها أهمية ما لاستراتيجيات الأخرى حيث لا يوجد تشخيص مسبق لهذه العملية وهي تحتوي على نفس العناصر في كل سنة ويتم التغيير في المبالغ فقط .

الإشكالية

❖ الدراسة الثانية : أحيدة مالكية ، بعنوان : محاولة تقييم أدوات التحليل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة -) ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004 .¹

تهدف الدراسة إلى : التعرف على خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والآليات العلمية المتبعة لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي على ضوء تفرداها في الحجم ، إضافة إلى تحديد مجموعة الأدوات المساعدة إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلاءم مع رسائلها وأهدافها المسطرة. و من اهم النتائج التي توصلت إليها :

- إن أساليب التحليل الاستراتيجي يجرى تطبيقها بشكل محدود ، لتقتصر على الوظائف الأساسية مثل وظيفة التسويق ، مع الاكتفاء بمؤثرات قليلة يتم الإحاطة بها من خلال التحليل
- الاعتماد على الأساليب النقدية في التحليل واللجوء إلى خبرة المسيرين بدل القيام بعملية التحليل الاستراتيجي بشكل دوري وعلمي
- غياب عملية التحليل الاستراتيجي في عدد مهم من المؤسسات محل الدراسة ، والتي توفرت على عملية التحليل كانت تعاني من ضعف عدد الكفاءات القادرة على تأدية العملية كما ينبغي .

❖ الدراسة الثالثة : بن زرارة امينة ، بعنوان : تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات حديثة النشأة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2017 .²

تهدف الدراسة الى تشخيص السيرورة التي تتبعها المؤسسات حديثة النشأة في الجزائر في علاقتها بالتسويق المقاولاتي ، نظرا لخصوصيتها لكونها الاقرب من المؤسسات الكبيرة لخلق الثروة. وتمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي :

- ما هي مسارات تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات حديثة النشأة في الجزائر ؟
وللاجابة على التساؤل طرح الباحث جملة من التساؤلات الفرعية :

1. ما مدى امتلاك المقاولين المبحوثين للتوجه التسويقي المقاولاتي؟
2. ما مدى ادراك المقاولين المبحوثين للفرص والمحفزات التي تتوفر عليها بيئة الاعمال الجزائرية ؟
3. هل تتماشى الاختيارات التسويقية للمسيرين المبحوثين مع الاهداف المصرح بها؟

¹ أحيدة مالكية ، محاولة تقييم أدوات التحليل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004

² بن زرارة امينة ، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسة حديثة النشأة في الجزائر ، اطروحة دكتوراه ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2017.

الإشكالية

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

- هناك غياب واضح للثقافة المقاوالتية لدى الشباب الجزائري المقاتل ، كما ان التاثير المفترض لمختلف الاجهزة المتاحة على دوافع الشباب المقاوالتية غائب لحد كبير ،فتوجهات الشباب المقاتل نحو العمل هو نتاج لمحددات اجتماعية مثل البطالة..
- أن الاطار المؤسسي والتشريعي الجزائري ما زال لم يعرف تطورا عميقا منذ دخول الدولة في الاصلاحات وعملية التحول من الاقتصاد السوق وأن دور الدولة حتى ولو أنه مازالا مهيمنا لا انه تنامي فيما يخص سياسات تشجيع وتسهيل ودعم الاستثمار وعملية خلق وانشاء المؤسسات.
- كما بينت الدراسة أيضا أن نشاط البحث عن المعلومات ، فيما يخص البيئة الخارجية للمؤسسة غير مدمج في اطار وظيفي رسمي وغير مستمر بشكل كافي الذي يضمن للمؤسسة امتلاك استراتيجية استباقية تضمن تميزها بالسوق.
- فالخصمة التسويقية للمؤسسات المبحوثة مهددة بفعل العوامل غير مستقرة وغير واضحة التي تحكم الاقتصاد الجزائري، الأمر الذي يدركه المؤسسات وهنا يتعلق الأمر بالبيئة الاجتماعية والمرجعية الثقافية الاستهلاكية والظروف الاقتصادية والسياق العام للزبون والمستهلك الجزائري التي تؤثر على سلوك وقرار الشراء.
- ان مفهوم الاستثمار في المشاريع المقاوالتية في الجزائر ما يزال في مراحل الأولى للتطبيق ، كما لا يزال رأس المال المخاطر أو المستثمر الدائم غائبا ، لذا تعتبر بيئة مشجعة لنمو النشاط المقاوالتية غير مكتملة ، مما يعيق هذا الحراك ويسهم في تقليل نموه .

وعلى ضوء ما سبق ، فان للاتصال من المهام الأساسية في أي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها ... فتقصير في نظام الاتصالات قد يؤدي الى تعطيل سير كافة أعمال المؤسسة ، على الرغم من التشابه الموجود في حالة محل الدراسة . فالدراسة الأولى اهتمت بدراسة أهمية الاتصال داخل المنظمة وما الدور الذي تؤديه استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ، أما الدراسة الثانية ركزت على التعرف على خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والليات العلمية المتبعة بتحليل محيطها التنافسي ، اضافة الى مجموعة الأدوات المساعدة في اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليلها لمحيطها ما الذي يتلائم مع أهدافها المسطرة .

وفيما يتعلق بدراسة الثالثة فهي تختلف الى حد ما من الدراسات السابقة كونها تهدف الى تشخيص السيورة التي تبناها المؤسسات حديثة النشأة في الجزائر في علاقتها بالتسويق المقاوالتية وكذا نظرا لخصوصية المؤسسات محل الدراسة .

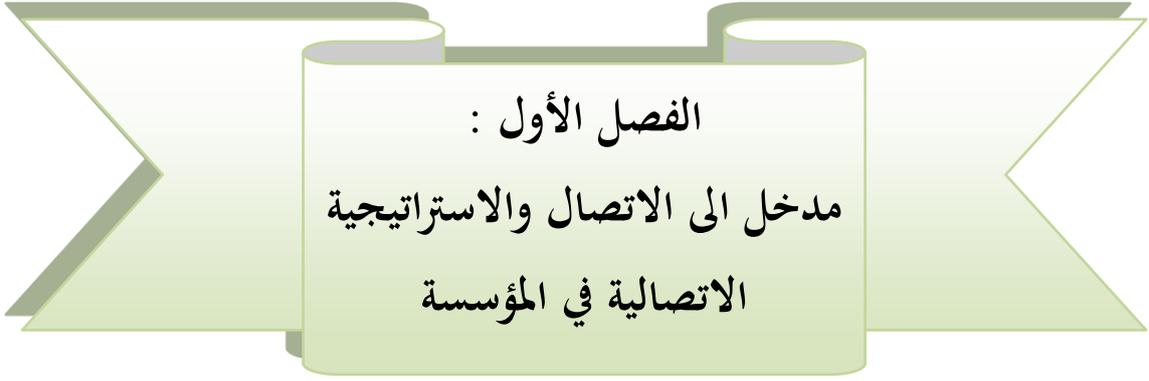
الإشكالية

وعليه ، تم الربط في الدراسة الاولى والثانية في معرفة أهمية الاستراتيجية ، وما الاليات العلمية المتبعة في تحليل محيطها التنافسي لاختيار الاستراتيجية المناسبة . أما الدراسة الثالثة رمزة على تشخيص السيورة التي تتبعها المؤسسات حديثة النشأة في الجزائر ، وهي تشبه دراستنا في محاولتنا الكشف عن واقع هذه المؤسسات (حديثة النشأة محل الدراسة) .

بالنسبة للدراسة التي نحن بصدد اجراءها ، فهي تعد امتدادا لما تناولته الدراسات السابقة الذكر ، باعتبار أن استراتيجية الاتصال من العوامل المهمة والمساعدة في تطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة و تسمح كذلك للمؤسسة بمواكبة لكل التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، اضافة الى معرفتها للخصائص ومميزات المحيط الذي تنشط فيه .

فالمؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة ذات طابع تشغيلي قصير ، غالبا ما تكون في طور النمو والبحث عن الاسواق . مما يعني أن مجتمع الدراسة له خصوصيته ومميزاته الخاصة.

كما تهدف دراستنا الى معرفة خصوصيات مخطط الاتصال للمؤسسات الناشئة وفيما تتمثل الاستراتيجية الاتصالية الداخلية والخارجية في المؤسسة محل الدراسة ، اضافة الى توضيح الاعتبارات التي تعتمدها في بناءها للسياستها الاتصالية .



الفصل الأول :

مدخل الى الاتصال والاسراتيجية

الاتصالية في المؤسسة

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

تمهيد الفصل :

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تستقطب العديد من الباحثين والدراسيين في مختلف مجالات الاتصال ، لأهميته على مستوى أية مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، فهو من الوظائف المهمة في المؤسسات بكل أشكالها وأنواعها، لما يلعبه من دور هام وفعالاً في مجال ادارة الأعمال .
وعليه سنطرق في هذا الفصل الى ماهية اتصال المؤسسة وذلك بابرار مفهومه ، أهدافه واستراتيجية اتصال المؤسسة مع الاشارة الى مفهوم الاتصال المؤسسي وأنواعه .
بعدها تم التطرق الى مدخل حول الاستراتيجية الاتصالية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسة وذلك بابرار أهداف وضع الاستراتيجية الاتصالية ، مبادئها ، مراحلها اضافة الى أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .
كما سنتطرق الى مفهوم وأهداف الاتصال في المؤسسة ، أي الاتصال الداخلي والخارجي وأهم الوسائل المستخدمة داخل وخارج المؤسسة .

أولاً : ماهية اتصال المؤسسة

1. مفهوم الاتصال :

يعرف الاتصال لغة بأنه كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يحمل معنيين رئيسين : الربط بين كائنين او شخصين ، فوصل الشيء بالشيء وصلنا وجمعه ضد فصله ، وصل إلى الشيء ، بلغه فالانصال لغة هو الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة¹ .

وتشتق كلمة الاتصال من الأصل اللاتيني **communication** وتعني مشترك وفي الأصل الانجليزي تعني كلمة **Common** أي شائعاً مألوفاً، فمن خلال هذه المفردات نستطيع الإمام بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل وتبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض او اثر ما² .

ولقد اهتم الكثير من المفكرين بمفهوم الاتصال في شتى الميادين ، لان الاتصال يكاد أن يكون عاملاً مشتركاً في كثير من المجالات

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 2000 ، ص

. 18

² محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال في العلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007 ، القاهرة ، ص 12 .

ويعرفه " توماس رونالد " : " الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات او التبادل المشترك للحقائق، الأفكار والانفعالات وتحقيقي مفهومه مشترك بين الأطراف المعنية في الأمر ¹ .

2. مفهوم اتصال المؤسسة

يعرف اتصال المؤسسة على انه " تلك العملية التي تهدف التدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، افقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث يتيسر التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين ² .

و الملاحظ من خلال هذا التعريف ان المقصود بالاتصال هنا الاتصال الداخلي ، اي كل اشكال التواصل التي تحدث المؤسسة وانه ياخذ عدة اشكال منها الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة والافقية التي تحدث داخل المؤسسة اي بين العاملين وبين مسؤوليهم وبينهم . بالاضافة الى التعريفات العديدة التي تركز على الاتصال الداخلي ، فهناك اتجاه اخر يربط اتصال المؤسسة بالمحيط الخارجي حيث يعرف اتصال المؤسسة بانه : " دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالاتها مع محيطها " .

و يعرف اتصال المؤسسة ايضا : " بانه عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ³ .

اذن يعد اتصال المؤسسة كعملية إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية داخل المؤسسة ، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة بإحاطة الغير بأخبار او معلومات جديدة ، وذلك حفاظا على العلاقات الاجتماعية وتعزيزها. ⁴

وبهذا يمكن القول أن اتصال المؤسسة هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها ، وهو وسيلة تبادل الافكار والاتجاهات والرغبات بين اعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط ، من خلاله يحقق

¹ مُجدَّ عمر الطنوبي ، نظريات الاتصال ، مكتبة الإشعاع الفنية ، ط1 ، الإسكندرية ، 2001 ، ص15 .

² فضيل دليو ، اتصال المؤسسة (اشهار-علاقات عامة -علاقات مع الصحافة) ، دار الفجر للتوزيع والنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2003 ، ص 28 .

³ ابراهيم عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوي ، عمان ، 1992 ، ص 136 .

⁴ مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، مرجع سابق ، ص 18 .

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

الرئيس الاعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف¹ ، بالشكل الذي يساهم في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، وكذلك هو اتصال خارج المؤسسة يميز صورتها امام شركائها² .

3. أهداف اتصال المؤسسة

يساهم اتصال المؤسسة في تحقيق جملة من الأهداف يمكن اجمالها فيما يلي :

✓ الأهداف الخاصة بالعاملين

يسعى الاتصال الى التعريف بما يجرى داخل المؤسسة مما يؤدي الى زيادة التفاهم والثقة ، كما يهدف الى تطوير التفاعل بين الافراد والجماعات .

✓ الأهداف الخاصة بالقيادات الادارية

وذلك من خلال تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة ، مما يساعده على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة يسهل عليه عملية التوجيه والاشراف والتاثير على العاملين ، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة المصالح المختلفة داخل المؤسسة .

✓ الأهداف الخاصة بالمحيط الخارجي

ويهدف اتصال المؤسسة هنا الى التعريف بمنتجات المؤسسة الى جماهير من جهة ، ومحاولة تحويل تلك الجماهير الى زبائن من جهة اخرى ، وذلك باستخدام جملة من الوسائل كالاشهار ، الاقناع والتسويق³ .

¹ منال طلعت محمود ، مدخل الى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 22 .

² صبرنة رماش ، مرجع سابق ، ص 20 .

³ هناء حافظ بدوي ، الاتصال بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 248 .

4. شروط فعالية اتصال المؤسسة

من الضروري ان ندرك بان عملية الاتصال ليست مجرد اجراءات عادية يسهل القيام بها ، بل عملية فنية وعلمية ايضا، ويفترض ان تستوفي شروطها العلمية والفنية التالية :

أ- التخطيط الجيد للاتصالات

فكلما حللنا المشكلة او الفكرة المطلوبة نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا وهذه هي خطوة الاولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الادارية الى عدم كفاية التخطيط وعدم الاخذ في الحسبان اهداف واتجاهات من يستاثرون بعملية الاتصال : بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال ، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له ، ثم تحديد اللغة او الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل اليه مع تحري الدقة في ذلك ،اي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة او المتعددة او الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة ، وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائما للموقف.

ب- استشارة الاخرين في تخطيط الاتصالات :

وذلك بالتأكد من ان المرسل قد قام بنقل ما اراد فعلا بوضوح ، وذلك بمراجعة ما كتب و استشارة بعض الاشخاص ان امكن والتأكد انهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءتهم الرسالة ام لا، والتأكد اذا كان المستقبل الرسالة قد فهمها كما هي .

ت- اجادة فن الانصات :

ففي الاتصال المباشر على المرسل ان يتيح الطرف الاخر الفرصة الكافية للتعبير عن افكاره تماما ، وان ينصت اليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا ، كما يقول "هاملت" : " امنح كل شخص اذنك مع القليل من صوتك " ولايتدخل الا لازالة التشتت في الحديث ، او لاثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الامور بدرجة افضل ¹.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية، القاهرة ، 2000 ، ص 249.

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

ث- الحصول على التغذية العكسية :

وذلك بمتابعة الاتصالات ، اذ قد تضيق الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة ، وما لم تتابع الاتصال من خلال ارجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة ، لأن تيسر معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية .

ج- معرفة الظروف المحيطة :

فهناك عوامل اخرى تؤثر في عملية الاتصال ، ويجب على الإداري الناجح ان يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال وان يعمل على ازالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

- ✓ استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي.
- ✓ تفهم طبيعة المرسل اليه وظروفه وميوله ورغباته .
- ✓ وجوب الاخذ بعدد المستويات الادارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة .
- ✓ في حالة وجود تشويش لابد من تكرار الارسال حتى يمكن للرسالة ان يحقق انتشارا , او استخدام قنوات اتصالية متعددة او استعمال متصل مثير للانتباه¹.

5. إستراتيجية اتصال المؤسسة

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات او الفرص البيئية ، والتي تاخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية من اجل تحقيق الأهداف المسطرة ، فهي أداة للتلاحم والاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي ، وبرامج الاتصال داخل وخارج المؤسسة .

توضع إستراتيجية الاتصال من طرف مصلحة الاتصال وكذا مختلف المصالح الأخرى ، وهي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها ، وتمثل هذه الاستراتيجية الاتصالية فلسفة في مجال الاتصال الصورة والعلاقة الموجودة أو القابلة للتحسين، وتعتبر استراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع نفسه ، ص 249 .

المساهمة في تطبيق أداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة . أن التطورات المساعدة في مختلف الميادين وتغيرات وديناميكية محيط المؤسسة ، جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الاستراتيجية ومرافقة تنفيذ المشاريع ، بل يجب ان يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي ، وادخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا ، فهو يثري التفكير ويضع المشاكل في اطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة مقابلة مع الاطراف المعنية وذات ارتباط هام بها كالادارة والمتعاملين،المحيط ...

ومن المميزات التي يجب ان تتوفر في هذه الاستراتيجية :

- ✓ الانسجام بين الاتصال الداخلي والخارجي .
- ✓ الانسجام بين مختلف سجلاتها للاتصال .
- ✓ انسجام الخطب بين مختلف مشاريعها .
- ✓ الانسجام في مخططها¹ .

وفي الاخير يمكن القول بان مصلحة الاتصال سواء كانت مستقلة تحت ادارة شخص محدد او غير مستقلة فهي من اولوياتها توفير التنسيق ، فهي قد تكون تحت اشراف المدير العام ، مدير العلاقات العامة او الموارد البشرية حسب ما تقتضيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة . وتعتبر خطة الاتصالات كالمخطط في مجالات اخرى فهي جزء من الخطة الاستراتيجية العامة ،تحدد نظام الاتصال وعناصره ، وتحدد وسيلة لتوجيه واختيار وبرمجة الأنشطة الاتصالية في المؤسسة ، وهي تسمح بوضع وسائل المتابعة وتقييم النشاطات الاتصالية .

¹ قادري مُجَدّ ,مرجع سابق ، ص ص66-65 .

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

شكل رقم 1-1 : يوضح استراتيجية اتصال المؤسسة :

الكشف الداخلي للمؤسسة : ثقافة , قيم , فلسفة , تاريخ
الكشف الخارجي للمؤسسة : الانتظارات لمختلف الأهداف .



Source : Jean, Marc Decaudin : **La communication marketing, concept technique, stratégies**, 2^{ème} édition économique, paris, 1999, p170.

6. مفهوم الاتصال المؤسسي

حسب خاطر أحمد : "هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسبا من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي . ويضيف أيضا : إنه تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار

العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة، كما يمكن اعتباره احد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الاداري " ...¹

وحسب العطروري محمد" هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، قصد إحداث تغيير و قد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى اقل والعكس أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع " ...² فالإتصال المؤسستاتي هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث تغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات، تعليمات أو توجيهات، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة .

7. أنماط اتصال المؤسسة

ينقسم الاتصالي المؤسستاتي تبعاً للأطراف الفاعلة في بيئة المشاة الى خمسة أنواع :

أ) الاتصال المالي : La Communication Financière

يتكون الاتصال المالي من جميع تقنيات الاشهارية والإعلامية الموضوعية تحت تصرف المؤسسة يهدف الى توضيح وتحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية (مستثمرين - محللين - صحافيين - متخصصين ..) ولدى الجمهور العام . أن الاتصال المالي عامل مهم من الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة ، لأنه من الطبيعي ان الخطاب المالي يعدل ويحسن صورتها لدى مختلف الجمهور والمتعاملين.

ب) اتصال الأزمة : La Communication de Crise

¹ بلحاجي وهيبية ، الاتصال المؤسستاتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع -دراسة حالة مجلس الشعبي الوطني - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر ، 2003 ، ص 39.

² محمد العطروري ، العلاقات الادارية بالمؤسسات الاقتصادية ، عالم الكتب ، ط1، القاهرة ، 1969 ، ص ص 359-360 .

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

ليست المؤسسة مهما كان طابعها وحجمها في منأى عن الأزمات التي تهدد سمعتها وتعرض صورتها للخطر ، ونعيش حالة من الرعب والهلع وقد تظهر في شكل صراعات بين العمال ، و التكتلات في المؤسسة، اما خارجيا فقد تفقد جمهورها الوفي والمتعاملين معها ، فتعرض إلى ضربة قد تؤدي بها إلى الانحطاط. فالمؤسسات تفكر كثيرا في وضع مخططات تسويقية وحتى اتصالية ونادرا ما تخطط لإمكانية حدوث أزمة وكيفية معالجتها، وهو ما يجعل مواجهة المؤسسة أي التعرض إلى ما يعرف بظاهرة الإشاعات وهنا تحتاج المؤسسة الى المعلومات أكثر من أي وقت مضى في تحريكها لمختلف الاتجاهات الداخلية والخارجية ، بمعنى أن المعادلة أثناء الأزمة تكون " تسيير الأزمة = الاتصال " وكل أزمة تتطلب تفكير استراتيجي.¹

ت) اتصال التوظيف

يعرف التوظيف على انه " العمليات التي تتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل ، من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم ، واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء تلك الوظائف ² .

ث)الاتصال البيئي

يقصد بالاتصال البيئي " مجموع الأنشطة الاتصالية الكاملة التي يمكن ان تحدث التغيير في المعارف ، الاراء ،الاتجاهات والسلوكيات التي لها علاقة مباشرة مع البيئة في المجتمع ، باعتبار ان هذا التغيير ضرورة ملحة لمواجهة المشكلات البيئية ، وذلك يحشد طاقات وجهود المعنيين بالبيئة وتوجيهها لتحقيق اهداف معينة" كما ان الاتصال البيئي هو قاعدة اساسية للنجاح في التقليل من المخاطر التي تهدد البيئة.

فالالاتصال البيئي يدخل ضمن السياسة الاتصالية البيئية في المؤسسة ، في تطبيق المسؤولية البيئية خصوصا فيما يتعلق بنظام الادارة البيئية في المؤسسة من خلال التوعية والتحسيس البيئي

¹قادري مجّد ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية- مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2010 ص. 63-64.

²صبرينة رماش مرجع سابق ص131

على مستوى الاتصال الداخلي للمؤسسة ، وعلى المستوى الاتصال البيئي الخارجي الذي تستعمله المؤسسة في الافصاح عن ادائه البيئي تجاه مختلف الاطراف ذوي العلاقة بها ¹.

ج)الاتصال الاجتماعي : La communication sociale

لا يتم استخدام مصطلح "الاتصال الاجتماعي" La Communication sociale على نطاق واسع من قبل الاكاديميين او مسيري المؤسسات ، حيث اننا نجد معظمهم يكتفي بتسميته على انه الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية ، كما يسمى ايضا الاتصال حول التنمية المستدامة Communication sur le Développement Durable. الا ان اغلب التعريفات - بغض النظر عن التسمية - تندفق مبدئيا على انه اتصال تقوم به المؤسسة من خلاله بعرض ونشر معلومات خاصة بنشاطات تندرج ضمن المسؤولية الاجتماعية².

ح)الاتصال التجاري : La Communication Commercial

وهو يشير الى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من اجل ترقية المنتج ، وتحدد اهداف الاتصال التجاري انطلاقا من اهداف التسويق ، والذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات ، التوزيع ، الاعلان ، الانتاج وابحاث السوق³.

خ) اتصال العلامة :

يعرف هذا النوع من الاتصال الخارجي " اتصال متمركز حول علامة المؤسسة دون مرجعية محددة او تقنية الى منتجات مرسله من خلال هذه العلامة⁴.

¹ مهري شفيقة ، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر²، 2012، ص08.

² زياينة يونس ،مدخل الى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة ، دار الراية للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ، 2015 ، ص22.

³ قادري مجّد ، مرجع سابق ،ص60.

⁴ رماش صبرينة ،مرجع سابق ،ص60.

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

ثانيا : مدخل الى الاستراتيجية الاتصالية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسة

1- شروط جودة ودقة الاستراتيجية :

من الطبيعي ان تحرص كل مؤسسة على تنفيذ إستراتيجية تضمن لها النجاح في نشاطاتها وتحقيق لها افضل النتائج , لذلك تسعى للبحث عن معلومات والمؤشرات التي تسمح لها بمعرفة مدى جودة ودقة إستراتيجيتها قبل تنفيذها , إلا انه لا يمكن التعرف على هذا قبل ظهور النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة , كما انه لا يمكن الفصل إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية والنهائية , لأنه يوجد عوامل مختلفة تؤثر على الإستراتيجية نفسها .

من خلال هذا يجد أصحاب المؤسسات مشكل في العمل في اطار عدم وضوح مدى إمكانية نجاح استراتيجيتهم من فشلها .

كما يصادفهم من مشكل تقييم هاته الاستراتيجية قبل التنفيذ , للخروج من هذا المشكل تم اقتراح وتقديم بعض الشروط التي يمكن الاستفادة منها للتعرف على مدى جودة الاستراتيجية الى حد ما وهي كمايلي :

- ✓ دقة ووضوح الاستراتيجية لكافة الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا
- ✓ استغلال الفرص الممنوحة على المستوى الوطني او الدولي سواء بالنسبة لمدخلاتها او مخرجاتها او فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية
- ✓ ان تكون متوافقة مع امكانيات وقدرات المؤسسة بمستوى مخاطرة مقبولة انطلاقا من هذه الامكانيات والقدرات.
- ✓ ضرورة مشاركة جميع مستويات الادارة في تحديد الاستراتيجية .¹
- ✓ ان تتناسب في درجة ملاءمتها لنظام ثقافة وقيم جميع مستويات الادارة , وتساهم في تحفيز الالتزام العام .
- ✓ ان تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في افادة المجتمع بالتقرب لما يرغبه هذا الاخير.
- ✓ ضرورة وجود مؤشرات ومقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الاستراتيجية , لامكانية تصحيح الاخطاء في الوقت المناسب .²

¹ ناصر دادي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر، 2009 ، ص ص 18-19

² بوزيان جواهر ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة ورود لصناعة العطور - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة- ، 2011 ، ص 05.

مما سبق نستنتج انه بالرغم من كل هذه الشروط ان جودة ودقة الاستراتيجية مرتبط الى حد ما بمدى توافرها وملاءمتها مع الامكانيات المتوفرة لدى المؤسسة , وقدرات مواردها البشرية نحو تنفيذ الاستراتيجية الموجهة لتحقيق الهدف العام للمؤسسة .

2- أهداف وضع الإستراتيجية الاتصالية

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصالية نجد:

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.
- الوسائل التي تستعملها.
- التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة الوصول إليها .¹

3- مبادئ الإستراتيجية الاتصالية

لكي تحظى إستراتيجية الاتصال بالقبول من طرف المؤسسة أو المنظمة عليها أن تجيب على المبادئ الثمانية الأساسية التالية:

- أ. الوجود: يجب على المؤسسة تعريف إستراتيجيتها الاتصالية وزوايا اهتماماتها بحيث تكون لها أهداف (التعريف الحقيقي للمنافسة: أشغال السوق الإعلانية بفضل ميزانية قوية, متابعة للسير, البحث عن مستهلكين جدد والوفاء للزبائن الحاليين.....).
- ب. الاستمرار: يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال طويلة الأجل ونشطة لعدة سنين لكي تصبح فعالة ومقبولة.
- ت. التميز: أن واقع الأسواق المالية (استهلاك كبير صناعي, خدماتي....) يتميز غالبا بعروض خاصة, من أهم الأدوار للاتصال هو إضفاء التميز للمنتوج الذي لا يوجد في العرض القاعدي, أن نوعية الاتصال تختلف عن بعضها في نوعية التميز الذي تخافه كل المؤسسات.
- ث. الوضوح: حتى يكون الاتصال مفهوما وفعالا يجب أن يكون واضحا, بسيطا وسهلا للفهم ولا يحمل أي تناقضات وان تكون الرسالة مفهومة لدى الجمهور المستهدف.

¹ Jean marc Décaudin :la communication marketing, concepts, techniques, stratégies , Paris 1995 , p49 -50.

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

- ج. الواقعية: يجب أن يكون الاتصال معبرا عن حقيقة المنتج لكي يقبل من طرف الجمهور لان الكذب في عملية الاتصال يشوه صورة المنتج.
- ح. الاستغلال: يجب على الاتصال أن يستغل مجموعة من التقنيات (إشهار, وسائل الإعلام, الإشهار المباشر, الإشهار الحدي, العلاقات العامة...). وهذا بدون فقدان قوتها وهويتها.
- خ. التلاحم: يجب أن يكون الاتصال متوافق ومنسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة خاصة قرارات التسويق.
- د. القبول الداخلي: يجب أن يكون مستخدمى المؤسسة متوافقين مع الاتصال الخارجي وإلا نشاطهم يولد عدم توافق أو رفض الرسالة للجمهور¹.

4) مراحل إعداد إستراتيجية اتصالية

يتم تحديد ووضع إستراتيجية اتصالية للمؤسسة وفقا لثلاث مراحل وهي:

أ. مرحلة البحث:

وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وذلك بتحليل أشكال الاتصال فيها والنقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الثنائية المتمثلة في الجمهور المستهدف والرسالة الموجهة له, فتشخيص وضعية المؤسسة هي دراسة تقييمية لها, تساهم في اختيار الإستراتيجية الملائمة لها.

ب. مرحلة التفكير:

والتي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور المستهدف الداخلي والخارجي الخاص بها فهذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بتموقع المؤسسة في محيطها وتميزها عن منافسيها من خلال منتجاتها أو خدماتها أو اتصالاتها, بالإضافة إلى تحديد الجمهور المستهدف واختيار الرسالة المناسبة للتأثير عليه.

ت. مرحلة التنفيذ:

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة وذلك بالتنفيذ من طريق خطة اتصالية محكمة.²

1- Jean marc Décaudin :la communication marketing, Ibid. , p49 .

² ابراهيم بوكدرن ، الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي -مليانة- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة المدية، 2011 ، صص 46-47.

5) الخطة الاتصالية والتخطيط الاستراتيجي :

تعد الخطة الاتصالية لأي مؤسسة بمثابة تجسيد الإستراتيجية الاتصالية و ذلك من خلال سلسلة من العمليات القابلة للتعديل و المناقشة حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي و الخارجي في المؤسسة .

إن إعداد خطة اتصالية تعد بمثابة مرحلة هامة في تنظيم و متابعة العمليات الداخلية و الخارجية في إطار تحسين و تطوير الاتصال في المؤسسة ، و تكمن الوظيفة الأساسية للخطة الاتصالية في مختلف العمليات التي تتخذ من أجل الاتصال في المؤسسة و المساهمة في خلق جو ملائم للعمل و تشجيع روح التعاون و التضامن و المبادرة فيها.

فالخطة الاتصالية هي بمثابة وسيلة إستراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بكل الأوساط التي تتفاعل مع المؤسسة و هذا حسب الأهداف المسطرة ¹ .

أما التخطيط الاستراتيجي للاتصال فهو عبارة عن خطوات علمية مدروسة و منظمة و ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع غايات متكاملة لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المجتمع و جماهيره ، وليكون التطور و التقدم آمنا و مستقرا و متوازنا لكل من البيئة و الإنسان معا.

و من أجل قيام إدارة إستراتيجية ناجحة و خطط فعالة و ملزمة ينبغي التأكيد على أربع حقائق أساسية نلخصها فيما يلي :

- أن تكون الإدارة الإستراتيجية المصدر الأساسي لتحديد العلاقات بين ما تقوم عليه من تخطيط استراتيجي إداري و اتصالي.

- أن يكون تحد الدور الاستراتيجي للنظام الاتصالي و اتجاهاته و فلسفته و غاياته من خلال الفترة الزمنية التي تحددها الإدارة الإستراتيجية و على ضوء ما تقرره من غايات أساسية مستقبلية للمجتمع و لرسالته و أهدافه و أغراضه.

- يجب النظر عند التخطيط الاستراتيجي للاتصال إلى الأنظمة الاتصالية و مؤسساتها و أجهزتها و وسائلها ككل متكامل .

¹ مرجع نفسه ، ص 48.

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

- أن يكون مضمون كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي للاتصال متوافقا مع متطلبات الخطوة المماثلة في التخطيط الاستراتيجي الإداري¹.

(6) أهمية وضع الخطة الاتصالية والتخطيط الاستراتيجي

- التأكد من أن العمليات المسطرة و المخطط لها تتناسب مع آفاق جمهور المؤسسة
- التأكد أن تلك العمليات تغطي و تشمل مجموع الرسائل المناسبة للجمهور المستهدف لمختلف فئاته و المناسبة أيضا للمرسلين للرسائل الاتصالية.
- تسمح عملية إعداد خطة اتصالية من إدخال عمليات جديدة يفرضها حدث طارئ أو غير متوقع.
- و مقومات التخطيط الاستراتيجي التي يجب التفكير بها قبل بدء العملية الإستراتيجية و هي:

- وجوب وضع نظام تخطيط استراتيجي يجب أن يتضمن النظام الخطوات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي ، كما يجب تعديل هذه الخطوات لتكون ملائمة لطبيعة المؤسسة ، كما أن على المؤسسة أو الإدارة الموازنة و باشتراك المدراء من داخل المؤسسة و خبراء استشاريين خارجيين لضمان توافر أكبر كم من الأفكار تساعد على عملية التخطيط الاستراتيجي ، كما يجب أن يتميز هذا النظام نوعا ما بالمرونة ليستطيع مواجهة الأخطار و التهديدات الطارئة على المؤسسة ، و الاستفادة من الفرص المتاحة.

- دراسة رسالة و أهداف المؤسسة: بما أن رسالة وأهداف المؤسسة هي تحديد الحالة المستقبلية المراد أن تكون عليها المؤسسة ، و يجب دراسة هذه الأهداف و الرسالة العامة للمؤسسة و الإطاحة بجميع جوانبها لكي لا يحد تناقض بين السياسات والأهداف من جهة و بينها و بين الإستراتيجية من جهة أخرى في مرحلة التطبيق².

- دراسة سياسات المشروع: تعتبر السياسة الموجه الرئيسي لتصرفات المؤسسة و أصل جميع القرارات الإدارية و التشغيلية لذا و يجب التنسيق بين الإستراتيجية و السياسة في مستوياتها الثلاثة بما فيها مستوى ككل ، و المستوى الوظيفي و التشغيلي.

أخذ التوجيهات الإدارية و ثقافتها بنظر الاعتبار لأن جميع التصرفات الإدارية تتأثر بها لدى المدراء و الأفراد من تراكمات تعليمية و ثقافية و تكوينية ، كما تتأثر بأعمارهم و طريقة إدراكهم للأمور و مهارتهم و دوافعهم و

¹ محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، دار المهندس للطباعة ، ط1 ، مصر ، 2005 ، ص ص 104-106.

² إبراهيم بوكدرن ، مرجع سابق ، ص ص 51-50.

أسلوب العمل لديهم، كما يمكن إغفال دور فن التعامل الشخصي و الابتكار و نسج إستراتيجية تساير و أهداف المؤسسة و تساير تغيرات بيئتها .

(7) وضع استراتيجية وخطة إتصال

تمر الإستراتيجية عادة بعدد من المراحل عندما تكون قيد التخطيط و التصميم و التنفيذ. توجد عدة نماذج مختلفة فيما يخص هذه المراحل¹ ، يمكننا تقسيم العملية إلى خمس مراحل و هي :

المرحلة 1: التحليل و التخطيط الإستراتيجيين
المرحلة 2: التصميم الإستراتيجي و وضع مخطط التنفيذ
المرحلة 3: إطلاق الإستراتيجية
المرحلة 4: عملية المتابعة و الالتزام
المرحلة 5 : ترسيخ الإستراتيجية و تتبع نتائجها

المرحلة 1: التحليل و التخطيط الإستراتيجيين

ينطوي التحليل الإستراتيجي عادة على إجراء أبحاث مستفيضة حول السوق، و المستهلكين و العملاء، و المنافسة و غيرها من العوامل الموجودة في المحيط الخارجي، و التي من شأنها التأثير على الإستراتيجية . أما التخطيط الإستراتيجي فيتضمن جملة من الخيارات حول ما تريد المنظمة تحقيقه و الخيار الأمثل لتحقيقه . بناء على هذا، ستجرى مختلف الأنشطة في هذه المرحلة على مستوى مجلس الإدارة ، بين المدراء أو أعضاء الفريق المعني بالتخطيط الإستراتيجي و المسؤول التنفيذي ، بحيث يقدم نصائح تعتبر قائمة مرجعية تُسَطَّر نطاق المناقشات، و يتضمن كذلك وضع بيان المهمة الذي يحتوي بدوره على جزء يتعلق بالمستقبل المنشود، و الذي يتم وصفه ليكون محاكيا للواقع بقدر الإمكان حتى يتسنى للمعنيين بالأمر تكوين فهم عميق عن تصور كل طرف للمستقبل . و التطرق كذلك إلى ضرورة وجود أهداف محددة، و التشدد على ضرورة أن تقدم الإستراتيجية مسارا واضحا نحو المستقبل² .

المرحلة 2: التصميم الإستراتيجي و وضع مخطط التنفيذ

¹ Phil Jones, communicating strategy, Gower Publishing Limited, Engled, 2008, p163.

² Phil Jones, Ibid. , p164.

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

بمجرد ما تُجرى عملية اختيار الإستراتيجية من جملة الخيارات المتاحة، ستتمثل الخطوة التالية في وضع تفاصيلها و تصميم طريقة تنفيذها ووضع مخطط هذا التنفيذ . بإمكان تطوير الخطوط العريضة للإستراتيجية في هذه المرحلة من خلال توظيف جملة من التقنيات المساعدة في تطوير هذه الاستراتيجية . ففي الوقت ذاته، تتمحور الإستراتيجية دوما حول التغيير ، عندما يصبح الماضي غير مقبولا و تتولد الحاجة لاتخاذ قرارات صعبة، فهذه هي المرحلة التي يتم فيها التخطيط لصياغة هذه الرسالة لتوصيلها في وقت لاحق . و في هذا الصدد يمكن استعمال نموذج التغيير العام كإطار عمل لدعم التصميم الإستراتيجي و عملية التخطيط .

و بنهاية هذه المرحلة، ينبغي أن يكون لدينا برنامج واضح خاص بالمشاريع و الاستثمارات التي من شأنها دعم الإستراتيجية ، و الموارد اللازمة لتنفيذها . وفي الأخير، يجب أن تكون لدينا خطة لإزاحة العوامل التي تقف ضد الإستراتيجية و تؤخر أو تقوض فرص نجاحها .

ففي هذا الوقت الذي تُعدّ فيه الإستراتيجية، ينبغي كذلك بلورة خطة إطلاق الإستراتيجية و التعريف بها.

يجب الحرص على أن تخصص الوقت الكافي لهذه المرحلة ، إذ غالبا ما تستغرق مهمة تصميم الإستراتيجية مدة أطول من المتوقع . عندما يُحدّد الجدول الزمني لإطلاق الإستراتيجية، يكون تخطيط عملية الاتصال هو العنصر الذي يضاف في عجلة . فكلما تمت عملية دمج العناصر الاتصالية و التخطيطية و أعضاء الفريق في فريق واحد، كانت هذه المرحلة أسهل .

المرحلة 3: إطلاق الإستراتيجية

قبل إطلاق الإستراتيجية، يجب أن تكون لديك خطة اتصال للشهرين أو الأشهر الثلاثة المقبلة . بحيث تتضمن هذه الخطة ماهية المعلومات التي سيتم توصيلها، و توقيت توصيلها و من سيتولى مهمة توصيلها و في أي مناسبات محددة سيتم ذلك . ففي الوقت نفسه ، يجب أن اعلام الأفراد الذين ستسند إليهم مهمة توصيل الرسالة بالمعلومات الضرورية التي تم تحضيرها من قبل . ففي المنظمات الكبرى، عادة ما تتم مرحلة إطلاق الإستراتيجية خلال مدة تتراوح بين شهر و شهرين . ويتم فيها كذلك تبليغ الرسائل بوضوح إلى طاقم العمل و الجهات الفاعلة المعنية ، فهذه الفترة تعتبر القصيرة أي بمثابة مرحلة استعراض أولي لمشروع التعريف بالإستراتيجية¹ .

ففي هذه المرحلة يُطلب من الجهات المعنية أن تدرك أن " الحافلة بصدد الإقلاع" أي نحو التغيير ، فقد يطلب من فريق العمل اتخاذ قرارات تُظهر التزامهم و دعمهم للإستراتيجية . و من هنا قد يختار البعض أن لا يخوضوا

¹ Phil Jones , op.cit. , p165.

غمار هذه المرحلة . وقد تجرى كذلك عملية الاتصال بالمستثمرين الخارجيين و الجهات القانونية كذلك في هذه المرحلة ، و يتعين على الفريق تحديد توقعات هؤلاء و الاستمرار في إدارتها مع بدء تنفيذ الإستراتيجية ، كما يجب أيضا على فريق العمل في هذه المرحلة إجراء استعراضات منتظمة لمعرفة مدى التطور المسجل، ومن الأفضل أن تكون على نحو أسبوعي، مع إجراء استعراض معمق شهريا لتأكد من كيفية سير عملية الاتصالات و تفحص التعليقات الواردة .

المرحلة 4: عملية المتابعة و الالتزام

بعد فترة الإطلاق الأولى للإستراتيجية المتراوحة بين شهر و شهرين، يجب توقع حدوث تغيرات فعلية . لابد من تحديّد فترة أخرى لا تزيد عن ثلاثة أشهر، للعمل من خلالها على تعزيز الرسالة ، وكذا الحرص على تنفيذ البرامج و الإجراءات الأخرى التي تعتبر جزءا من الإستراتيجية .

فقد يضطر الفريق إلى تنقيح الخطوط العريضة للإستراتيجية و توضيحها أكثر مع تطورها خلال هذه المرحلة ، مع الحرص على ظهور الرسائل المتعلقة بهذه الإضافات بشكل لا يقلل من فعاليتها عن الرسائل الأولية .

المرحلة 5: ترسيخ الإستراتيجية و تتبع نتائجها

إن تصميم الإستراتيجية و تنفيذها عملية مستمرة ، بنهاية الفترة الأولية التي تتراوح ما بين ثلاثة وستة أشهر، يجب أن تلاحظ أن التغيرات قد بدأت تترسّخ داخل المنظمة، و أن التغيرات السلوكية التي عكفت على تحقيقها ، قد آتت أكلها من خلال النتائج المحسوسة .

ويتعين على المسؤول المنفذ مواصلة إيصال صورة مكتملة عن إستراتيجيته و نتائجها لكل من المستثمرين الخارجيين، و العملاء، و الموردين و كذا طاقم العمل ، كما ينبغي عليه كذلك تنقيح كل الرسائل باستمرار بتوظيف ما تعلمه من خلال عملية تنفيذ الإستراتيجية، إضافة إلى تنقيح الإستراتيجية في حد ذاتها¹ .

¹ Phil Jones, Ibid. , p 166.

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

ثالثا : استراتيجية الاتصال الداخلي

1- مفهوم الاتصال الداخلي

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"¹.
والاتصال الداخلي يكون إما اتصال رسمي أو اتصال غير رسمي.
كما يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها كما يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضاء التنظيم.
وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، من خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري².

- تعد استراتيجية الاتصال الداخلية فن تسيير، انسجام، و وضع مختلف اشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام وتبجل الاهداف ذات المصلحة العامة ، وتحقيقها يمر عبر تطوير او تنمية علاقات انسانية واجتماعية بين الاشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وميكانيزماتها للعمل من جهة اخرى، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها ، بثقافتها، قيمها ، وحقل مرجعها ، وايضا وسائل نقلها المشتركة³.

ويمكن تشكيل مخطط الاتصال الداخلي بالاجابة على الاسئلة العشر :

- ✓ ما هو هديني ؟ التحفيز، تحسين الانتاجية، الاعلام ، تحقيق الترابط والانسجام؟
- ✓ ماهي طريقي ؟ مشاركة العمال ، العمل في احسن الظروف؟
- ✓ ما هي الرسالة التي يجب تمريرها؟
- ✓ ما هي النقاط القوة ونقاط الضعف في الاتصال الداخلي ؟
- ✓ من هو الجمهور المستهدف، وصاحب الاولوية ؟

¹ ابراهيم عرقوب ، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، مرجع سابق ،ص163.

² منال طلعت محمود،مدخل إلى علم الاتصال،مرجع سابق ، ص22.

³ خنيفر وفاء ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية -دراسة حالة البنك الجزائري BNA بورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر اكاديمي ، ورقلة ،2014، ص

- ✓ ماهي الوسائل المستخدمة ؟
- ✓ كيف يتم تقييم النتائج ؟ ما هو الاجل المحدد للحصول على النتائج ؟
- ✓ من يقود مختلف العمليات ؟
- ✓ ما هي الميزانية الواجب توفيرها ؟¹

2- أهداف الاتصال الداخلي : يمكن أن نلخصها فيما يلي :

- أ. الاعلام : يعتبر توضيح اهداف المؤسسة وخلق التعاون والانسجام بين المسيرين في مختلف مستويات هو الاسلوب الانجع لضمان السير الامثل للمعلومة داخل التنظيم .
- ب. التكوين : لا يمكن ان يحقق الاعلام الداخلي نجاحه ما لم يعزز بالتكوين ليجعل المتلقي مدمج في تخصصه ومحيط بكل مهارات وتقنيات عمله فيؤديه بكفاءة.
- ج. التحفيز : استعداد مسبق للقيام بعمل ما بطريقة موجهة لتحقيق هدف معين ,والشرط الوحيد لتحفيز الجمهورالداخلي هو المعرفة الدقيقة والشاملة بنشاط المؤسسة.
- د. الاستقرار : سلوك يهدف للعودة لقيمة او حالة معينة ,وبالنسبة ل Cote : فاكبر استقرار تنظيمي ينجم عن وجود جماعات غير رسمية ذات روابط قوية موحدة.
- هـ. الاهداف الخاصة للاتصال في المؤسسات الصناعية : تنقسم الى فئتين :
 - اهداف الاتصال الداخلية بالنسبة للعلملين : تعريفهم بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم والثقة والتقليل الشائعات مما ينعكس ايجابا على زيادة الانتاج , وهناك مجالات عدة لتقديم المعلومات منها يتعلق بالانتاج, ومنها يرتبط بسياسات المؤسسة او ظروفها.
 - اهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الادارية : يمكن المسيرين الاداريين من الاندماج مع العمال والتاثير فيهم ,كما يمكن القادة من توجيه السلوك الفردي والجماعي , لتحقيق الهدف المشترك , والاتصال الجيد طريق لاتخاذ القرارات السليمة, والقائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة .²

¹ باية بووزة , الاتصال الداخلي ودوره في تحسين انتاجية الموارد البشرية -دراسة وصفية بالمؤسسة للصناعات الكهرومنزلية ENIEM, اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال , جامعة الجزائر3 , 2007-2014 , ص58.

² علي احمد وروحية السيد , الاتصالات الادارية والجماهيرية , مكتبة عين الشمس , القاهرة , 1980,ص14.

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

3- غايات الاتصال الداخلي :

الاتصال الداخلي هو مجموع العمليات التي بمقتضاها تنقل المعلومات بين الجمهور الداخلي للتنظيم في مختلف الاتجاهات , فهذا يقودنا لتحديد متغيرين اساسيين :

الاول المعلومات المتداولة او المحتوى والثاني الجمهور او الفاعلين , ونتاج التقاطع بين المتغيرين هو الغايات الاربعة التي تعد الركيزة الاساسية للسياسات المسطرة من قبل المؤسسة حسب هنري (Henri) وبونو (Boneu)، ونظرا لاهمية هذه الغايات سوف نتناولها بشيء من التفصيل :

➤ **الغاية الاولى : الفهم Compréhension** : يستطيع كل فرد بفضل الاتصال الداخلي تحسين المعرفة التي يمتلكها عن عمله ومؤسسته, والمركزة على مستويين :

- مستوى مادي : تتعلق بالمجموع العناصر الكمية للمؤسسة ومكوناتها المادية والبشرية
- مستوى معنوي : ويتمثل في الاساليب الادارية المتبعة, وثقافة المؤسسة ولتحقيق غاية الفهم بشكل جيد لا بد ان تطور المؤسسة قدرتها على الاستماع واليقظة , فبفضل الاستماع يتمكن المسيرون من معرفة ما يفكر , ويحس به العمال , هي معلومات استراتيجية بالنسبة لصاحب القرار وغاية الفهم اساسية , وتشمل اربع مكونات رئيسية :

أ. **مكون الادمج La composant d'insertion** : تسعى المؤسسة لادمج الموظف الجديد باستقباله , ومنحه الوسائل الضرورية للتطور ويتم ذلك باستخدام اداتين للفهم هما :

● اداة الاستقبال : **Le dispositif d'accueil** يستخدم فيها وثائق وسجلات المعلومة , افلام قصيرة عن المؤسسة لتقديم نظرة واقعية و ايجابية للموظف الجديد.

● اداة الاثراء المهني : **La dispositif d'enrichissement professionnel** تسمح لكل موظف برفع قدراته , والتحكم في عمله يتحقق الانفتاح المهني استنادا لعدة مراحل : اولها تحديد الجماهير المستهدفة بالمعلومات المهنية , ثم فحص قدرات المستخدمين على ادراكها , ليتم بعدها وضع دعائم اعلامية وتحضير منهجية لتقييم الافعال الموظفة.¹

ب. **مكون الاعلام La composant d'information** يتعلق بفحص مجموع الادوات الهادفة لتشجيع فهم الموظف للنشاط الذي يؤديه ويتكون من اداة فهم مزدوجة :

● اداة الاعلام القانوني **Le dispositif d'information légal** يضعها المشرع وتنص المادة 94 من القانون الجزائري الخاص بتشريع العمل " تتلقى المعلومات التي يبلغها اليها المستخدم كل ثلاث اشهر على الاقل

¹ بلية بوزرة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40 .

والخاصة ب : بتطوير انتاج المواد والخدمات والمبيعات ونتاجية العمل, وكذا تطور عدد المستخدمين وحوادث الشغل, بالإضافة لنسبة التغيب والامراض المهنية وتطبيق النظام الداخلي واعلام العمال بالانتظام بالمسائل المعالجة " ¹.

● اداة الاعلام العام : **La dispositif d'information** تهتم بالاعلام كافة الموارد البشرية , لكي تفهم نشاط المؤسسة ومشاكلها لتحقيق غايتين : غاية الادمج فكل فرد يشارك بطريقة احسن في التنظيم الذي ينتمي اليه . غاية بيداغوجية وفي ظلها كل فرد يفهم مكونات وظيفته بطريقة افضل .

ج. **مكون الاستماع : La composant d'information** للاستماع بعدان :

● اداة الاستماع اليومي : **La dispositif d'écouté quotidien** يتم الانصات تلقائيا لكل ما يقال على مستوى المؤسسة اعتمادا على :دعائم اتصالية : كالاتصالات ...

● اداة الاستماع المنتظم : **La dispositif d'écouté organisé** تسمح للادارة بالاحاطة بخصائص الجسم الاجتماعي بانجاز التحقيقات الميدانية حول المناخ السائد .

د. **مكون الانتباه او اليقظة : La composante de vigilances** اصبحت الكثير من المؤسسات تعتمد سياسة الاتصال والانفتاح في مواجهة تغيرات المحيط بالاستعانة :

● باداة مراقبة المحيط : **La dispositif surveillance de l'environnement** التي تمنح المؤسسة امكانية التحرك لرصد ما يحدث في محيطها , وتقوم على مراقبة :

■ نوع هيكل المؤسسة : فكلما كانت تتمتع ببنية لا مركزية , وتتخذ القرارات على مستوى المصالح كلما كان الفرد يتمتع بقدرة ذاتية اكبر , في ممارسة الرقابة على المحيط .

■ شكل ثقافة المؤسسة : يؤثر على الموقف الذي يتخذه كل فرد تجاه رسائل المحيط .

■ الوسائل المستخدمة : كالمؤتمرات , المنتديات , الصالونات والايام المفتوحة ...

➤ **الغاية الثانية : سير وحركة المعلومات : Circulation** تعبر عن قدرة نسق الاتصال على تسهيل تدفق

المعلومات , وبفضلها يمكن توجيه ومراقبة المهام على مستوى التنظيم اما تحقيقها فيتم بتطوير حلقات نقل المعلومات , ازالة العوائق التنظيمية والتحلي بالشفافية

➤ **الغاية الثالثة : المواجهة Confrontation** : بفضلها يتسنى لكل فرد ايجاد مكانه المناسب , وتحديد دوره

الخاص حسب الفضاء الذي يوجد فيه وانتظارات الاخرين منه .

➤ **الغاية الرابعة : التنسيق والانسجام : Cohésion** في اطرها يحقق الاتصال الداخلي التنسيق بين جميع

الافعال , على مستوى التنظيم بارساء قواعد لغة مشتركة.²

¹ د. محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل الجزائري ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ، 2000 ، ص 75

² مرجع نفسه ، ص 41

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

الجدول رقم 1-1: الغايات الاربعة للاتصال الداخلي ومكوناتها وادواتها :

Les dispositifs الادوات	Les composants المكونات	Les finalités الغايات
L'accueil الاستقبال	الادماج	الفهم La compréhension
L'enrichissement p الثراء المهني	L'insertion	
L'information l'égal الاعلام القانوني	الاعلام	
L'information général الاعلام العام	L'information	
L'écoute quotidienne الاستماع اليومي	الاستماع	
L'écoute organisée الاستماع المنظم	L'écoute	
La surveillance الرقابة	الانتباه	
Liaisons et maillage الروابط والشبكات	La vigilance	دوران المعلومات
La coordination التنسيق	التبادل	
La création الابداع	L'échange	المواجهة
Le positionnement التموقع	La place المكانة	
L'implication التطبيق	Le rôle الدور	التنسيق
L'identité الهوية	la représentation التقديم	
L'identification التعريف	L'appartenance الانتماء	

المصدر : باية بووزة ، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين انتاجية الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراء ، جامعة الجزائر ، ص 42 .

4- وسائل الاتصال الداخلي : لتتمكن المؤسسة من تبليغ رسائلها لطاقمها العامل تستعين بعدة وسائل

تحدد حسب مسار الرسالة والجمهور الذي تستهدفه ومن اهمها :

أ. الوسائل الاتصالية الداخلية النازلة : تشمل :

- كشوف المعلومات : تضم الرسائل والنقاط ، وهي دورية ، متغيرة وتساير الحاضر .
- دفتر الاستقبال : يعتبر من الوسائل الاولى ، المستعملة في الاتصالات النازلة .
- لوحة الاعلانات الضرورية : تستقبل المعلومات ، من ادارة الافراد والنواب والنقابات
- جريدة المؤسسة : تعد عاملا مهما للاتصال ، كما انها الاكثر انتشارا داخل المؤسسات .

■ الاجتماعات : نشاط اجتماعي يأخذ شكل الحوار حول موضوع ما، وهناك عدة أنواع منها : اجتماع التفاوض والاجتماع الهادف لاتخاذ القرار...

■ الابواب المفتوحة : وسيلة غير مكلفة ، تستخدم لاعطاء ارشادات داخلية وخارجية .

■ العلاقات العامة : تولي اهمية الجمهور الخارجي والداخلي على حد سواء .

ب. الوسائل الاتصالية الداخلية الصاعدة

■ التحقيقات وسبر الاراء : وتعد اكثر الوسائل استعمالا للبحث المنظم عن تطلعات واتجاهات وانشغالات العمال ، حيث تسمح بتقييم الحالة النفسية للمستاجرين ونوعية الجو الداخلي.

■ صندوق الافكار والاقتراحات والشكاوي : تضعه المؤسسة بغرض التعرف على وجهة نظر العمال حول مختلف المواضيع .

■ مجموعة التشاور : هي اجتماع فريق من العمال الممثلين لاهم الوظائف الرئيسية من مستويات عدة وفي النهاية يصاغ تقرير يضم اقتراحات وحلول للموضوع المعالج.

ج. حلقات النوعية : وتتمثل في مجموعات صغيرة من 5 الى 10 افراد يعملون تطوعا يجتمعون بصفة مستمرة، لدراسة سبل تحسين النوعية او الاصلاحات المقدمة كحلول للمشاكل العالقة، يتم ذلك سنويا او دوريا .

د. وسائل الاتصال الافقية : متعددة منها :

■ المقابلات : اداة فعالة ، والمقصود بها التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في موقف مواجهة ونقاش حول موضوع او مسألة معينة وذلك لتحقيق هدف او غرض معين .¹

■ الهاتف : يستخدم في مختلف الادارات بالمؤسسة لتبادل المعلومات.

■ الندوات : ذات مضامين مختلفة ، تحضرها شخصيات متخصصة لمناقشة موضوع ما.

■ التقارير : تعتمد على الادارة لمعرفة وتحليل تحقيقه داخل وخارج المؤسسة.

■ النشرات الخاصة التي تصدرها المؤسسة : تستهدف جماهير معينة وتتطلب تغطية مكثفة.

■ الجريدة الداخلية للمؤسسة : تصدر دور بالتوزع على الموظفين والعملاء .

■ الملصقات : قد تأخذ شكل لافتة كبيرة ، تعلق في مكان عام للترويج لفكرة او نظام او عمل.

■ لوحة الاعلانات : تستخدم لاجبار العمال بالتعليمات الخاصة بمجال عملهم .

■ اسلوب الاتصال الحديث : تتميز بالسرعة والكفاءة والفورية التي تسمح بتوجيه الرسائل لشخص او اشخاص محددين .²

¹ مُجَدَّ سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، و.س ، ص192.

² مُجَدَّ السيد فهمي ، مرجع سابق ، ص192 .

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

رابعا : استراتيجية الاتصال الخارجي

1. مفهوم الاتصال الخارجي

عرفه مصطفى حجازي على انه حلقة وصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها ، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات و هيئات مختلفة ، قائمة لتحقيق غايات و وظائف معينة و لها صلات مع أفراد ذلك المجتمع ، لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها و بين جماهيرها ، هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة ، لكن يجب ان تبنى على أسس متينة و خطط مدروسة تضمن لها البقاء ن لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والحفاظة عليه .
يعني الاتصال الخارجي كل ما يرمز للاتصال و العلاقات الخارجية لمؤسسة ما .¹

كما يقصد " بالاتصالات الخارجية هي جهود الادارة خارج حدود المنشأة " . بمعنى ان هذه الادارة تعمل على توسيع نطاق الاتصالات بحيث يوجد نوع من الامتداد للسمعة الطيبة للمؤسسة في محيطها الخارجي.²
والمفهوم الحديث للاتصالات الخارجية هو محاولة غزو اسواق جديدة لها جماهيرها المختلفة والمتميزة ببعض الصفات, ولها تقاليدها وعاداتها ومعتقداتها الخاصة "³.

- و تعريف استراتيجية الاتصال الخارجية : على أنها خطة عمل واضحة ، يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والأطر والميزانية والاجراءات لخلق وتوزيع المعلومات ، فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج .

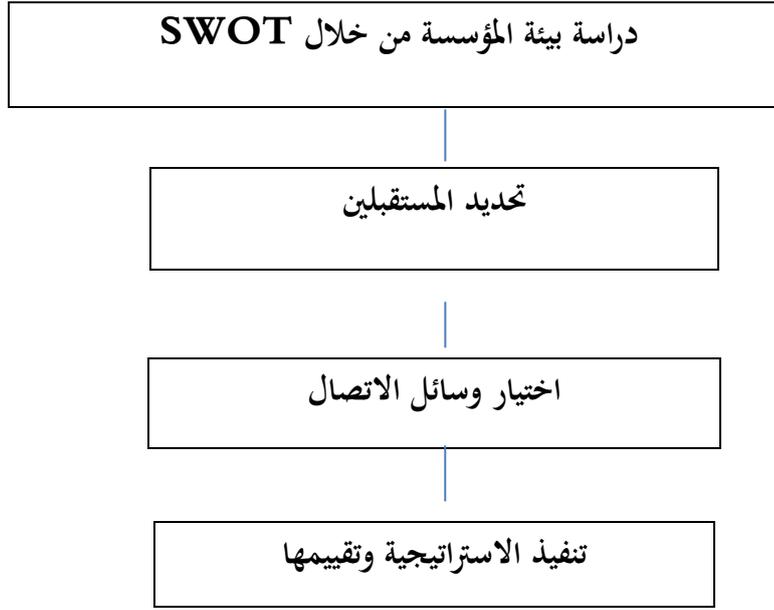
وفيما يلي توضيح بياني لمراحل اعداد استراتيجية الاتصال

¹ منتدى الخاص بالاعلام والاتصال في الجامعات الجزائرية Montada30dz/ 30dz.Justgoo . com

² احمد مجد المصري, الادارة الحديثة , مؤسسة شباب الجامعة , الاسكندرية , 2000,ص139.

³ احمد مجد المصري, مرجع نفسه,ص140

الشكل رقم 1-2 : المراحل الأساسية لاعداد استراتيجية اتصال :



المصدر : اعداد الطالبة

2. أهداف الاتصال الخارجي : او اهداف الاتصال على مستوى الخارجي للمؤسسة , وفي هذا المستوى فهو

يهدف الى :

- الحصول على احتياجات المؤسسة من القوى العاملة التي تتطلبها أنشطة المؤسسة .
- توفير مدخلات الانتاج للمؤسسة بالكمية والسعر المناسبين وفي الوقت المناسب ومن المصدر المناسب .
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المؤسسة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك .

- تدعيم العلاقات مع الجمهور واقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسة .¹

- التعرف على آراء العملاء والجمهور الداخلي .

اما الدكتور مُجد فهمي العظروزي , فقد شمل اهداف الاتصال في النقاط التالية :

- الكشف عن اتجاهات وميول جمهور المؤسسة .
- وضع البرامج التي تتلاءم مع الاهداف العامة للمؤسسة والتعريف بالخدمات التي تؤديها .
- تعبئة الجماهير تنمية الفهم المشترك والتعاون المتميز بينه وبين المؤسسة .
- كسب تاييد الجماهير وخلق نوع من التكامل معه , بالرفع من مستوى الخدمات وتحسين ادائها .

¹ دعبس مُجد يسري , الاتصال والسلوك الانساني "رؤية في انثروبولوجيا الاتصال " , البيطاش للنشر والتوزيع , الاسكندرية , 1990 ص 53.

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

- تصحيح الافكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الاشاعات التي تمسها .
- خلق علاقات التعاون بين المؤسسة والمؤسسات الاخرى .¹

3. وسائل الاتصال الخارجية في المؤسسة :

أ. **الوسائل المكتوبة :** تعتبر من اقدم واشهر الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في نشر اخبارها والترويج لمنتجاتها وخدماتها لبلوغ وتحقيق اهدافها المسطرة .

- الصحافة المكتوبة :

تشكل الصحافة المكتوبة اهم الوسائل وأكثرها استعمالا من طرف المؤسسات على اختلاف احجامها ونشاطاتها , باعتبارها الوسيلة الأكثر انتشارا من اي وسيلة اخرى وتتميز بالمصداقية , حيث تحوز على جمهور وهي في متناول جمهور كبير , فالصحافة المكتوبة تمتاز بسرعة الانتشار , وهذا ما يمكن القائم بالاتصال في اية مؤسسة او منظمة بالاعتماد عليها , لذلك يلاحظ في الصحف اليومية والمجلات حيز للاشهار لعدد كبير من الهيئات الاقتصادية والشركات الخاصة والمؤسسات بغية تمرير رسائلها لتحقيق اغراض مادية ولتحسين صورتها في السوق .²

- مطبوعات المؤسسة :

هي كل ما تصدره المؤسسة من تقارير سنوية حول انجازات ونتاج المؤسسة والذي يهدف الى زيادة ثقة الجماهير في المؤسسة وزيادة حجم المبيعات والخدمات , كما تكتسي مطبوعات المؤسسة اهمية كبيرة للاتصال بين المؤسسات والاشخاص وذلك لنقص تكلفتها بالمقارنة مع وسائل الاتصال الاخرى ومن بين هذه المطبوعات نجد : مجلة خاصة بالعاملين , مجلة عامة , مطبوعات دورية او مناسبة , وهناك ايضا المطبوعات الخاصة بالمعرض والزيارات . ومن اهم اهدافها :

- بناء وتدعيم شهرة المؤسسة بين العاملين بها وجمهور الخارجى .
- معرفة اخبار جمهور المؤسسة من مستهلكين لسلعها او مستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها باهم التطورات في سياسات المؤسسة .³

¹ محمود العظروزي , العلاقات الادارية والمؤسسات العامة , عالم الكتب , القاهرة , 2004, ص320.

² هناء حافظ البدوي , العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية , المكتب الجامعي , الاسكندرية, ص165 (بتصرف)

³ محمدود فهمي العظروزي , مجمع سابق , ص330. (بتصرف)

• الملصقات

تدخل الملصقات ضمن وسائل الاتصال الموجهة الى جمهور المؤسسة الخارجي , فهي عبارة عن لوحات او صور تعلق او تلتصق على صفائح كبيرة او فضاءات واسعة نجدها في المحطات ، الاماكن العمومية ، المعارض وغيرها . تعتبر الملصقة قناة اتصال اقناعية ، تجذب الانتباه تثير الاهتمام وتدفع المشاهد الى الانفعال بالايجاب نحوها او تحثه على القيام بسلوك معين .

عادة ما تعتمد المؤسسة على الملصقات لنشر اشهار ما حول منتج او خدمة معينة , وهذا راجع الى كون هذه الدعيمة اقل تكلفة مقارنة بباقي الوسائط (كالتلفزيون) , بالاضافة الى ضمان تعرض الجمهور لها , وهذا طبعا راجع الى الاختيار المسبق للاماكن المناسبة .¹

• جريدة المؤسسة :

هي احدى مطبوعات التي تصدرها المؤسسة , سواء في المناسبات خاصة او بصورة دورية (شهريا , فصليا , سنويا) .² يتم اعتماد جريدة المؤسسة من اجل اتصال بالجمهور وكذا تزويده بالمعلومات التي يرغب في معرفتها بغرض التفسير او تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة او حتى للاعلان عن منتجات المؤسسة او مختلف خدماتها.³ لجريدة المؤسسة نوعين وهما :

- مجلة/ جريدة المؤسسة الداخلية : وهي مجلة خاصة بالعاملين والمستخدمين التابعين للمؤسسة .
- مجلة المؤسسة الخارجية : تصدر المؤسسة هذا النوع من الجرائد خصيصا لجمهورها الخارجي , كما انها تتضمن المواضيع التي تثير اهتمام الجمهور الخارجي والتي تلبي رغبته في الحصول على معلومات تخص المؤسسة , كل نشاطاتها وكذا منتجاتها او خدماتها . وهذا من اجل دعم اكثر لسمعة المؤسسة ولتحسين صورتها الذهنية.⁴

ب. الوسائل السمعية البصرية :

يقصد بها الاذاعة والتلفزيون والانترنت , والتي اصبحت من اهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات والادارات نظرا لما تمثله من اهمية داخل المجتمع كوسائل تضاعفت ملازمتها للفرد في هذا العصر .

• التلفزيون

¹ محمد ناجي جوهر , وسائل الاتصال في العلاقات العامة , دار المجدلوي للنشر والتوزيع , عمان , 2000 , ص76.

² محمد صاحب سلطان , العلاقات العامة ووسائل الاتصال , دار الميسرة للنشر والتوزيع , عمان , 2011 , ص202.

³ محمد منير حجاب , الاعلام والتنمية , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , ط2 , 2000 , ص214.

⁴ محمد ناجي جوهر , مرجع سابق , ص68,69.

الفصل الأول : مدخل الى الاتصال والاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

يعد التلفزيون الوسيلة الأكثر شعبية , بحيث يجلب اهتمام الجمهور أكثر من الوسائل الأخرى , فهو يث الرسالة المرئية والمسموعة وحتى المقروءة , فهي تمس أغلب الشرائح الاجتماعية على اختلاف ثقافتها ومستواها العلمي , لذلك يعتبر الوسيلة الجماهيرية الأولى دون منازع .

فالتلفزيون يمكن من إيصال الرسالة الإعلامية بالصورة الثابتة والمتحركة الملونة وغير الملونة وبالرسومات البيانية والاحصائية وكذا الأصوات التعبيرية , مما يحدث أثرا بالغا في نفس المتلقي لذلك فهو أنجح الوسائل الإعلامية على الإطلاق في وقتنا الراهن .

● الإذاعة

هي وسيلة إعلامية تتميز بالسرعة في إيصال الرسالة الإعلامية إلى الجمهور في مناطق نائية , ويعتبر المذيع رفيق الإنسان منذ وقت طويل , إذ يمتاز بسهولة الاستعمال والحيوية التي تنبض بصوت الإنسان والموسيقى , كما أنه أقل كلفة من التلفزيون فهو في متناول الجميع ومن المعروف أن الكلمات المسموعة لها تأثير أكبر من الكلمات المكتوبة.¹

● الإنترنت

أدى التطور التكنولوجي لمختلف وسائل الإعلام والاتصال إلى ظهور وسائل ودعائم اتصالية جديدة . من أهمها وأكثرها تطورا ونموا من يوم لآخر " الإنترنت " , التي أصبحت في عصرنا الحالي جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد . فعلى الصعيد الاقتصادي والتجاري , استطاعت المؤسسات استخدام الإنترنت كأداة تتصل من خلالها مع مختلف الجماهير وأصحاب المصالح , عبر عدة وسائط كالبريد الإلكتروني (E-mail) , المواقع التجارية الإلكترونية التي تعرض كل ما له علاقة بالمؤسسة (نشاطاتها , منتجاتها , تاريخها...) . وتتنوع أغراض استعمال الإنترنت من قبل المؤسسات , بحيث تقوم هذه الأخيرة ب : التعريف بنفسها , الترويج لمنتجاتها وعلاماتها , التواصل مع الزبائن والمستهلكين بالاعتماد على البريد الإلكتروني أو على الموقع الاجتماعية الأكثر تفاعلية , لأنها تساعد المؤسسات على التقرب أكثر من الزبائن وتجعلها تتفاعل معهم برصد آرائهم واتجاهاتهم إزاءها منتجاتها وخدماتها .

ج. الوسائل الشفوية :

● المعارض

¹ حمزة علي , الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمانية -دراسة ميدانية(شركة التامين) , مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال , جامعة الجيلالي بخميس مليانة , 2016, ص ص 98-99.

تعتبر المعارض فكرة متطورة عن الاسواق وتستخدم لاسباب اعلامية الى جانب اغراضها التسويقية المعروفة فهي تفيد في الاتصال بجمهور المؤسسة واعلامه بدورها , كما تقدم المؤسسة اثناء التنظيم المعارض نشرات وكتيبات الى الزوار مهمتها التفسير والشرح.¹

● الملتقيات والايام الدراسية

اصبحت وسيلة فعالة للاستفادة من بحوث وخبرات المختصين ووسيلة هامة للاتصال بالهيئات التي تجمعها مع المؤسسة مصالحي علمية او فنية او مهنية مشتركة, وهي تهدف اساسا الى تعميق معارف المؤسسة وتبادل الاراء حولها لكون الملتقيات والايام الدراسية بحضورها المختصون الوطنيون والدوليون , وبالتالي تبرز اهمية هذه الملتقيات والايام الدراسية في الاحتكاك بالعالم الخارجي , خاصة مع المؤسسات المنافسة والمشاركة بالتالي هي الفرصة امام المؤسسة لتقديم اتناجها وصورها.

● الزيارات والابواب المفتوحة

تعتبر الزيارات والابواب المفتوحة وسيلة اتصال هامة بالنسبة للمؤسسة , حيث تقوم هذه الاخيرة بفتح ابوابها امام الجمهور اين يتم الالتقاء المباشر بين المنتج للسلعة او الخدمة (المؤسسة) ومستهلك السلعة وخدماتها او نشاطاتها , وهذا من اجل تحسين صورتها امام الجمهور وضمان سمعتها , واطهار مدى توفر الشروط الملائمة لدى عمالها وقدرتهم ومؤهلاتهم العملية والفنية ..²

خلاصة الفصل :

ومن هنا نستنتج أن أية مؤسسة مهما كان طابعها سواء كان تجاري ، صناعي أو خدماتي فهي تحتاج الى مخطط عملي ، تسعى من خلاله الى تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالاستراتيجية ، ولن يتحقق ذلك الا بوضع منظومة اتصالية تعتمد على الاتصال التنظيمي ، فهو عملية اتصالية هادفة يتم فيها تبادل المعلومات والاراء داخل وخارج المؤسسة لهذا يمكن للمؤسسة أن تخلق استراتيجية اتصالية تمكنها من تحقيق وبلوغ أهدافها .

¹ هناء حافظ , مرجع سابق , ص 189 .

² حمزة عليي , مرجع سابق , ص 101- 102



الفصل الثاني :
مخطط اتصال المؤسسة

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

تمهيد الفصل

ان التطورات الحديثة في مختلف المؤسسات أدى بشكل كبير الى تدعيم أهمية الاتصال ، هذا مع النمو والتطور المتسارع في المؤسسات واتساع نطاق أنشطتها ، أسهم بشكل كبير في الاهتمام بسبل الاتصال التي من خلاله تتم نقل المعلومات والاراء وتبادلها بين الجمهور الداخلي لتحقيق أهداف المؤسسة . فان التسيير الفعال لا بد أن يكون مقترن بنظام اتصال جيد يسمح للمؤسسة بايصال وتبليغ رسائلها وبرامجها وسياساتها للعلملين بداخلها ، وكذا استعاب هؤلاء لها والوعي بأهميتها لهم ولؤسستهم وهذا لتفادي كل الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسة مع تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة .

ومن يتبين ضرورة تنظيم الاتصال الداخلي ووضعه في اطار استراتيجي مناسب ، لكن بالرغم من أهمية هذه الخطوة الا أن معظم المؤسسات لا تأخذها بعين الاعتبار ضمن برنامج تسييرها.

خصصنا الفصل الثاني لاطهار المراحل الأساسية لتصميم مخطط اتصال داخلي ، حيث اشتمل على ثمانية مراحل بدءا من تشخيص الوضعية الحالية للاتصال وتحديد المشكل ، ثم تحديد الجمهور المستهدف فالرسائل والوسائل الاعلامية المستعملة ، وكذلك تحديد الميزانية اللازمة لانجاز المخطط ، ثم الجدول الزمني للاجال التنفيذ وأخيرا طرق تقييم مخطط الاتصال الداخلي .

أولا : ماهية مخطط الاتصال في المؤسسة

1- **تعريف المخطط** : هو مجموعة من النشاطات المتناسقة مع بعضها البعض في شكل عمل نظامي وعقلاني ويكون في شكل عمليات متتابعة ومنطقية فهو ليس مجموعة وصفات جاهزة ففي كل مرحلة هناك قرارات تتخذ فيما يخص الادوار التقنية والطرق والاساليب النظرية وحسب معطيات والموارد البشرية والمالية التي تكون واخريفرضها علينا السياق من جهة اخرى .¹

يعرفه القاموس le Rober على أنه مشروع مصمم مرتبط بعمليات (وسائل) مرتبة موجهة لتحقيق هدف.²

ويرى العديد من المفكرين ان المخطط يجب ان يجيب على الاسئلة التالية :

✓ ما هي الوضعية الحالية !

✓ ما هي النتائج التي نريد تحقيقها !

✓ كيف نريد الوصول اليها !

¹ Bougetta. Fouad : la société de l'information, les organisations et le plan de communication , OPU Algérie , 2005 , p42 .

² Bulger.A , le robert Edition Assimil ,France,2000,p281.

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

✓ كيف يتم قياس درجة الانجاز والاثار الناتج عن ذلك !

2- أنواع المخططات : يمكن تعداد مختلف مخططات المؤسسة كالتالي :

✓ المخطط الشامل للمؤسسة : ينبغي ان تحدد رسالة المؤسسة وكذا المحاور الكبرى لنمو الى جانب الاهداف العامة المراد الوصول اليها وطرق تحقيق ذلك.

✓ المخططات الخاصة : بكل وحدة ادارية ترمي كلها الى انجاز المخطط الشامل

✓ مخطط التسويق : هو احد المخططات الخاصة فهو يصف المنتج او الخدمة المعروضة حيث يتم تحديد مختلف مكونات المزيج التسويقي : توزيع / ترويج (اتصال) / تسعير (السعر) .

✓ مخططات الاتصال : يجب ان تركز على المخطط الشامل للمؤسسة وكذا على المخططات الخاصة بالوحدات الادارية.

✓ مخططات العلاقات العامة : العلاقات مع الصحافة (الاشهار) , فهي تاتي كلها لتدعيم وتثري مخطط الاتصال.¹

3- تعريف مخطط الاتصال الشامل : هو مخطط يضم كل البرامج المتعلقة بالاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة بغرض تحقيق اهدافها والمساعدة في نموها , فهو يتكون من عدة مواضيع تراعي في مجملها النقاط التالية :
اهداف المؤسسة - الجمهور المستهدف - الرسائل الاتصالية - مخططات العمل .

4- تعريف مخطط الاتصال الداخلي : هو ترجمة عملية لاسراتيجية المؤسسة , فهو يعتبر اداة للادارة الغاية منها تجسيد سياسة الاتصال الداخلي من خلال مجموعة من النشاطات المتناسقة والمرتبنة فيما بينها . فمخطط الاتصال الداخلي هو الذي يضمن التوافق بين مختلف النشاطات المرتبطة بواقع المؤسسة , حيث يشمل اكبر عدد ممكن من الاشخاص بمختلف المصالح , يسمح بالمشاركة في صياغة المخطط وضمان تنفيذ اكبر لما هو مطلوب .

5- الخطوات المتبعة لتصميم مخطط اتصال داخلي :

ان مخطط الاتصال يتم تصميمه باتباع برنامج تكون مراحلها متكيفة بعضها مع بعض بصفة ضيقة وسوف نتعرض فيما يلي الى اهم العناصر الضرورية الواجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة مخطط الاتصال الداخلي :

1. جردالوضعية الحالية وتحليل الاحتياجات

¹ Dagenais Bernard : le plan de communication, les presse de l 'université Laval , Québec ,1998 ,p52 .

2. تحديد الاهداف المرجوة من مخطط الاتصال الداخلي
3. تحديد جمهور المستهدف
4. تحديد محور الاتصال (تكوين الرسائل الاتصالية)
5. اختيار الوسائل والدعائم الاتصالية
6. تحديد الجدول الزمني للانجاز المخطط الزمني
7. تحديد الميزانية اللازمة
8. تحديد طرق المراقبة والتقييم¹

ثانيا: تصميم مخطط اتصال الداخلي للمؤسسة :

1- تشخيص الوضعية الحالية للاتصال :

ان فعالية مخطط الاتصال لا تكون الا من خلال استعمال تقنيات البحث وتجميع معلومات وكذا طرق تسمح لنا بتحليل كل المعطيات الموجودة حول المؤسسة ويتم جمع المعلومات من خلال حملة من العمليات التي يقوم بها الباحث منها مايلي :

- قراءة كل الجرائد والمجلات الخاصة بمجال ونشاط المؤسسة
- دراسة كل ما يتعلق بالمؤسسة من تقارير اعلامية وصحفية
- استعمال تقنيات التحقيق وخاصة تقنية سبر الاراء ليكون لدى الباحث نظرة شاملة حول واقع المؤسسة
- ان التشخيص يجب ان يساهم في صياغة الاستراتيجية المؤسسة او تغيير او تثبيت القرارات الادارية حتى يساعد في تصميم برنامج اتصالي داخلي للمؤسسة².
- صياغة المشكل الاتصالي : (تحديد المشكل الاتصالي)
- ان المشكل الاتصالي يكمن في فجوة غير مقبولة بين وضعية اتصالية موجودة ووضعية اتصالية ملاحظة (حالية) وقد يكون هذا المشكل الاتصالي كمايلي :

- مشكل معرفي : هذا المشكل يكمن في مستوى النضج حيث نجد ان المؤسسة غير معروفة

¹ Ibid : p190.

² Bougetta Fouad : Op.cit. , p42 .

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

- مشكل اتجاهي : هذا المشكل يكمن في الصورة حيث نجد ان التصورات حول المنظمة , يكون سلبى او خاطيء بمعنى المشكل الاتصالي هنا يمس صورة المؤسسة بصورة اكبر هنا المشكل في فهم وادراك رسالة المؤسسة .
- مشكل سلوكي : هنا المشكل مرتبط بالتحفيز , حيث ان الجماهير المستهدفة لا تباشر بالعمل اي انه لا يقوم باي جهد.
- في غالب الاحيان لا يمكن من تحديد المشكل الاتصالي بوضوح بما ان الوضعية معقدة ففي هذه الحالة يجب اتباع الخطوات التالية :

- فصل او تجزئة الوضعيات الاتصالية الى انشغالات بسيطة وان نحدد في كل انشغال فجوات غير مقبولة .
 - تحديد مكونات وحدود المشكل : في تحديد مكونات وحدود المشكل نطرح بعض الاسئلة :
 - اي مجموعة من الاشخاص لديها يد في هذا المشكل ؟
 - فيما تتمثل هذه الفجوات؟ هل هي معارف او هي اتجاهات او هي سلوكيات؟
 - هل يجب علينا الحكم عليها بانها غير مقبولة ؟
 - اين قمنا بملاحظة هذا المشكل ؟ متى ومنذ متى لحظناه؟
 - ما هو توجه المشكل ؟ هل هو مؤقت او طويل المدى او الزوال¹؟
- متغيرات التحليل التشخيصي :

خلال القيام بتحليل تشخيصي ينبغي اخذ 04 متغيرات اساسية بعين الاعتبار وهي :

المنظمة , العرض الذي تقدمه المنظمة , الجمهور المستهدف , عنصر البيئة.

(1) المنظمة : تقوم بطرح التساؤلات التالية :

- ما مستوى نضج المؤسسة ؟ وما هي وضعية صورتها ؟
- كيف نتصور ونذكر الوضعية الاتصالية ؟
- ما هي التجارب والخبرات السابقة ؟ وكيف نستفيد منها ؟
- من اهم المعطيات الاساسية لتشخيص المنظمة تكون كالتالي :

¹ Ibid : p43.

• وصف جرد العناصر المساهمة والتي تساعد على فهم المشكل الاتصالي وتشمل : الاطار القانوني - تاريخ المنظمة - توجهاتها - هيكلها ...

• الخبرات الاتصالية السابقة وتشمل : تنظيم الاتصالات داخل المنظمة - تقييم النشاطات المخططة والبرامج السابقة وتقييم في نفس الوقت النتائج المتحصل عليها.

(2) العرض الذي تقدمه المؤسسة : يمثل (منتج او خدمة) وكذلك الخصائص والمميزات التي تتحلى بها العروض والتي تجذب او تدفع الجماهير المستهدفة . ويمكن تقييم العرض عن طريق منحني دورة حياة المنتج او عن طريق التسويق المختلط¹.

(3) الجمهور المستهدف : مجموعة من الاشخاص تستهدفها مؤسسة من خلال مجهودات الاتصالي بغية التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم .ويمكن التفريق بين عدة انماط لهذا الجمهور منها.

- الجمهور الداخلي : **public interne** يشمل على مجلس الإدارة والمستخدمين .
- الجمهور الخارجي : **public externe** يمثل كل من الزبائن , المستعملين للعرض , الجمهور العام.
- جمهور المدخلات : **public intrant** يشمل على الشركاء , المساهمين , الموردين ..
- جمهور المخرجات : **public extrant** يشمل على كل العناصر التي يمكن التأثير على المنظمة .
- الجمهور الوسيط : **public intermédiaires** يمثل كل من الموزعين , اعوان الاتصال , الترويج.

(4) عنصر البيئة : يمكننا حصر هذه البيئة بطرح التساؤلات التالية :

- ما هو الجو الملائم لتنفيذ مخطط الاتصال ؟
- من هو الجمهور الذي يمكنه التأثير على سير المخطط ؟ وبأي طريقة؟
- ما هي العوامل المحيطة التي تؤثر على الجمهور المستهدف ؟
- ان تحليل السياق البيئي يجب ان يبرز فيمايلي :

• تحديد الطبيعة العامة لوضعية الاتصال في المؤسسة (هادئة- مضطربة)

• المنافسون الرئيسيين

• طبيعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة

• نقاط القوة وضعف المنظمة² .

¹Ibid. :p45-46.

² Ibid. : p 48 .

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

2- تحديد الاهداف الاتصالية :

بعد القيام بعملية التشخيص ينبغي ترجمة نتائجها الى اهداف عملية :

ماذا تريد المؤسسة تحقيقه ؟ فالمؤسسة يجب ان تكون لها فكرة جدو واضحة عنا تريد تحقيقه من خلال الجهود الاتصالي .

➤ تعريف الهدف الاتصالي :

ان الهدف الاتصالي يسمح بتحديد طبيعة ومعدل التأثير السيكولوجي الذي تطمح المؤسسة ان تنميه لدى جمهورها الداخلي¹ . حيث نجد ان العديد من المقاربات ترى ان سيورة التأثير النفسي تمر بثلاث مراحل اساسية هي :

- مرحلة معرفية : حيث يكون اهتمام الاتصال منصبا حول المعارف والمعلومات المرتبطة بالمؤسسة والتي يحتاجها الجمهور .
- مرحلة اتجاهية: يهتم الاتصال هذا بعملية التأثير على الاتجاهات والانتظارات لدى الجمهور وكذلك على ادراكاتهم وتفضيلاتهم المختلفة .
- مرحلة سلوكية : هنا تصبح مهمة الاتصال استباقية بحيث تحاول التأثير في الجمهور بغرض تغيير السلوكات السلبية الى اخرى ايجابية² .

➤ الاهداف العامة والاهداف الخاصة :

- كما يمكن تصنيف الاهداف الى اهداف عامة واهداف خاصة فعندما نحدد الاهداف فاننا نتوقع نتائج لكن هذا يتوقف على نوع الجمهور الذي توجه لهم الاهداف .
- فالاهداف العامة تخص عموما التوجه العام للمؤسسة , وتخص الجانب المعرفي مثلا : اذا اردنا ان نخبر الجمهور باطلاق منتج جديد فان الاهداف العامة تتعلق بجلب انتباه الجمهور نحو المنتج
- يمكن تقسيم الاهداف العامة الى اهداف خاصة توجه الى جمهور محدد ويمكن تسميتها بالاهداف الفرعية وكل هدف يتطلب استراتيجية خاصة وكذا تقنيات ودعائم تنفيذ مختلفة , كل هدف تم تحديده ارتبط بمخطط اتصال خاص به . فالاهداف تتطلب وضوحا كبيرا الى جانب عنصر الترتيب وعنصر الزمن.

¹ Dagenais Bernard :op.cit. , p 190.

² Bougetta Fouad : op.cit., p 50.

- كما يمكننا ان نقسم الاهداف ايضا الى اهداف داخلية واهداف خارجية¹ :
- فالاهداف الداخلية ترمي الى السماح بانتقال المعلومات بين العمال في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة, وكذلك زرع روح اتصالية داخل المؤسسة .
- اما الاهداف الخارجية تكون متعلقة بحاجات المؤسسة وتتعلق أكثر بجمهور الخارجي حيث يشمل طرق اتصال وتعامل المؤسسة مع الجمهور الخارجي .

3- تحديد الجمهور المستهدف :

➤ تعريف الجمهور المستهدف :

يعد تحليل الوضعية وتحديد الاهداف ينبغي تحديد الجمهور المستهدف , فالجمهور يعني كل الافراد الذين تربطهم علاقة من قريب او من بعيد بالمؤسسة ويمكنهم ان يؤثروا فيها بطريقة او باخرى , ومن ضمن هؤلاء الافراد نجد عمال المؤسسة , الزبائن المتعاملين الاقصاديين...

➤ انواع الجماهير : يمكن ان يكون الجمهور مباشرا او غير مباشر, داخلي او خارجي .

● الجمهور الداخلي والخارجي :

- الجمهور الداخلي : وهو جمهور المنظمة ويشمل مجلس الادارة , العمال . حملة الاسهم . فهذا الجمهور له مصالح تربط ارتباطا وثيقا بالمنظمة.
- الجمهور الخارجي : ويقصد به سكان المنطقة التي تتواجد فيها المنظمة , والجمهور الكلي الذي يكون مجتمعا محليا او المجتمع بأسره.

● الجمهور المباشر وغير مباشر :

- الجمهور المباشر : الجمهور الذي يعرض مباشر لوسائل الاتصال وممثليه .
- الجمهور الغير مباشر : وهو ذلك الجمهور يعرض بنحو غير مباشر لوسائل الاتصال .²

4- محور الاتصال (تكوين الرسائل الاتصالية) :

¹ Dagenais Bernard :op.cit. , p 212.

² عبد العزيز محمد النجار , العلاقات العامة , المكتب العربي الحديث, الاسكندرية , 1993,ص204.

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

بالوصول الى محور الاتصال فاننا ندخل المجال الفعلي لانجاز مخطط الاتصال داخلي , ففي هذه المرحلة يتم المعرفة الجيدة للمشكل المراد معالجته وكذلك التحديات التي تواجهها ومن ثم تحديد مقدار الهوة بين الوضعية الحالية والوضعية الموجودة من خلال الاهداف المقترحة.

ففي هذه المرحلة نحدد محتوى الرسالة التي نقدمها وما نقول لجمهورنا ؟

لا يمكن فصل محور الاتصال عن الاستراتيجية كما لا يمكننا فصل الجمهور المستهدف عن الاهداف المرجوة , فنحن لا نتبنى بالضرورة نفس الاستراتيجية عندما نختار محور اتصال معين.

➤ مفهوم محور الاتصال :

ان محور الاتصال مفهوم معقد ويجب عن التساؤل التالي :

ماذا ينبغي علينا فعله حتى نمر رسالتنا ؟ فمحور الاتصال هو اذن الاجابة للمشاكل المطروحة وهذه الاجابة تكون مركزة وتقوم على فكرة واحدة وفي جملة واحدة .

" اذن هي الفكرة الاساسية التي نبني حولها الرسالة"¹

➤ تكوين الرسالة :

تعتبر الرسالة عنصر مهم لاشباع الحاجات والرغبات فمحتوى الرسالة يجب ان يتجسد حول الاهداف الاتصالية , بحيث ان استخدام اي من التقنيات (الاشهار - علاقات عامة - ترويج) تستدعي معالجة خاصة للمعلومات ولمختلف مكونات الرسالة.²

● مراحل اختراق الرسالة :

- التعرض لرسالة : الرسالة يجب ان تصل الى المتلقي فالمهم هو ايجاد القناة المناسبة او الدعيمة اللازمة وكذا الوقت المناسب بث الرسالة الى الجمهور المستهدف .
- التصور الانتقائي (الانتباه الانتقائي) : هذا العنصر يرتبط اساسا بمتغيرين اساسيين الاول يتعلق بالرسالة في حد ذاتها والثاني يتعلق بالجمهور المستهدف .

¹ Dagenais Bernard : op.cit. , p 234.

² Bougetta Fouad : op.cit. , p57.

■ الرسالة : تختلف الرسالة من خلال شعارها - حجمها - الالوان المستخدمة - وضع الكتابة او بالمحتوى الموجه للجمهور .

■ الجمهور المستهدف: ان فعالية الرسالة ترتبط ايضا بشخصية الجمهور المستهدف وكذا بحالته النفسية في وقت معين وكذا مرتبط بتاثير جماعات الانتماء .

- فهم الرسالة : هذا الفهم يرتبط بمستوى لغة الرسالة وبتقاسم حقل التجارب :

■ مستوى اللغة : يتحدد من خلال العناصر التالية :

العنصر الرمزي : الرسوم المستعملة للدلالة على شىء معين

العنصر السنمائي : اعطاء تعاريف مجردة للاشياء

العنصر الصوري : يتم تقديم تمثيلات قريبة للحقيقة على شكل رسوم , صور... .

العنصر السلوكي : بالاعتماد على الحركة والاشارة والايحاء .

■ تقاسم حقول التجارب : حتى يسهل فهم الرسالة , يجب دمج التجارب الشخصية وكذا الخبرات

الشخصية وتقاسمها مع الجمهور المستهدف بالقدر الذي يخدم الرسالة ¹.

● تحليل محتوى الرسالة :

يوجد نوعين من المحتويات يمكن تحليلها وهما :

- رسالة اعلامية : الرسالة الاعلامية تكون فعالة حتى تقنع لان المتغيرات المعرفية العقلية التي تحدد السلوك ,

فهذه الرسالة ترتبط بالواقع وبمعطيات حقيقية عقلية (تخاطب العقل)

- رسالة ايجائية : تخاطب العواطف وتوجه خصوصا الى الجمهور الذي يتميز ببعض العفوية والتلقائية في رد

الفعل .

● مكونات الرسالة :

الرسالة يمكن ان تحتوي على 04 مكونات ياخذها القائم بالاتصال بعين الاعتبار حتى يجسد كل متجانس

وهذه المكونات هي :

- مكونات شفوية - كتابية .

- مكونات مرئية .

¹ Ibid :p58 .

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

- مكونات مسموعة .
- مكونات بيئية (محيطية) .

والجدول رقم 1-2 : يبين مكونات وعناصر الرسالة :

المكونات :	الوسائل :	الوظيفة :	العناصر :
مكتوبة شفوية	كل الوسائل	- تحديد الاسم - شرح الموضوع - تكملة الرسالة	- العنوان - عنوان فرعي - صدر الرسالة - الشعار - الرمز
مرئية	كل الوسائل ما عدا المسموعة منها .	- تحديد العرض - التعبير عن الرسالة - تمثيل العرض - تبين خصائصه	- صور - رسوم - اشكال تعبيرية اخرى - سيناريوهات
صوتية (مسموعة)	كل الوسائل ما عدا المطبوعة .	- توزيع الرسالة - تقليص التعليقات - زيادة الجاذبية	- الصوت - مؤثرات صوتية - خلفية موسيقية - مقتطفات

Source: Bougetta ,Ibid. , p : 59

5- اختيار الوسائل والدعائم الاتصالية :

يتمثل مخطط الاعلام في قائمة الدعائم المختارة بث الرسالة وكذلك التواريخ المبرمجة بث هذه الرسائل .

- من اهداف هذا المخطط هو الوصول الى تغطية شاملة للجمهور المستهدف والتي تم تحديده من قبل ويبرمج هذا المخطط خلال مدة زمنية وضمن السنة المالية الحالية او خلال فترة المخطط . ويمثل هذا المخطط في جدول يضم الشهر والسنة وكذلك جملة الدعائم المختارة مرتبة حسب الاهمية .

- ان هذا المخطط يبرز عدد الاتصالات المقررة لكل دعيمة الى جانب التكلفة الوحيدة لكل رسالة مع الاخذ بعين الاعتبار لحجم الرسالة ووقت بثها ومراعاة نمط البث في الوقت والتكلفة العامة للمخطط .

- ان مخطط الاعلام يرمي الى الربط الجيد للدعائم على اساس الوظيفة التي تراعي وقت عرض الرسالة والتغطية الجغرافية والاجتماعية وكذلك تكرارات البث التي تضمن بقاء اثر الرسالة لدى المتلقي .

- من النادر جدا ان نعتمد المؤسسة على دعيمة واحد , فمن اجل تحقيق مزيج جيد من الدعائم لابد من وضع قائمة من التعابير خاصة بالانتقاء كل وسيلة , من بين هذه المعايير :¹

معيار التغطية الجغرافية - معيار سوسيوديمغرافي - معرفة برمجة الوسيلة , ترددات برمجة الوسيلة - معيار تكلفة الخاصة بانتاج وتصميم الرسائل - معيار مدة عرض الرسالة .

➤ أهداف وخصائص كل دعيمة :

- الملصقة **L'affiche**
- الفيديو **La vidéo**
- التقارير الصحفية **La revue de presse**
- الومضة **Le flash**
- الأبواب المفتوحة **Les Journées portes ouvertes**
- النشرة الهاتفية **Le Journal téléphone**
- البريد الالكتروني **La messagerie**
- الرسوم المتحركة **La bonde dessinée**
- الاجتماعات الحميمة **Les réunions conviviales**
- الاجتماعات التعبيرية **Les réunions d'expression**
- التظاهرات الرياضية **Les manifestations sportives**
- فضاء الاتصال **L'espace communication**

¹ Ibid. .p61.

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

الجدول رقم 2-2 : يبين خصائص و أهداف كل دعيمة إعلامية :

اهدافها	خصائصها	الدعيمة الاعلامية :
<ul style="list-style-type: none"> - اعلام الجمهور (تعريفهم) - تحسيسهم (بالهدف المرجو من مخطط الاتصال , يخدم مشروع المؤسسة , جودة الاتصال) - اعلان مواعيد مهمة 	<ul style="list-style-type: none"> - سهولة ومرنة الاستعمال - السرعة في النشر - لها اثر كبير اذا صاحبته جودة التصميم والالوان - امكانية نشر رسالة واحدة 	1) الملصقة
<ul style="list-style-type: none"> - اعلام الجمهور بصفة منتظمة - اقناع الجمهور بالاعتماد على الصوت والصورة - تحسيس العمال حول موضوع معين - يعطي نوعا من الفخامة في تقديم المواضيع 	<ul style="list-style-type: none"> - فعالية الصوت والصورة اثرهما يكون اكبر من اي وسيلة اخرى - سهولة فهم المواضيع والاندماج بصفة تلقائية في المواضيع - موجه الى جمهور واسع 	2) الفيديو
<ul style="list-style-type: none"> - اعلام الجمهور الداخلي حول مواضيع نشرتها الصحافة وتتعلق بالمؤسسة ومحيطها 	<ul style="list-style-type: none"> - ضمان انفتاح المؤسسة على محيطها - تحسيس العمال حول الصورة الخارجية للمؤسسة - ترسيخ مبدأ اليقظة على المحيط 	3) التقارير الصحفية
<ul style="list-style-type: none"> - الاعلام السريع للعمال - تكملة او تغيير المعلومات التي سبق نشرها - الاعلان عن حدث مهم او عن قرارات - اعلام كل العمال في نفس اللحظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - سرعة ومرونة في البث - تماثل عملية الاستقبال لدى كافة العمال - تكيفه مع كافة انواع المعلومات (اقتصادية . اجتماعية . اتصالية) - تكاليف منخفضة - وسيلة مكملة لدعائم اخرى 	4) الومضة

.. / ...

.../...

<ul style="list-style-type: none">- فهم احسن لنشاط المؤسسة- اعطاء قيمة للعمل ضمن الجماعة .- التعمق اكثر في معرفة كل ما يخص المؤسسة- التعريف بنشاطات الاقسام والمصالح لبعضها البعض.	<ul style="list-style-type: none">- اظهار صورة واقعية لنشاط المؤسسة- يسمح بتدخل كل الفاعلين على ارض الواقع للتعرف على كل ما يخص المؤسسة .- يسمح بربط علاقة بين مختلف المعالج (فهم أكثر لوظائف المؤسسة)- يتميز بتكاليف منخفضة.	<p>5) الايام المفتوحة على مصالح ونشاطات المؤسسة</p>
<ul style="list-style-type: none">- اعلام العمال دوريا وبصفة سريعة- الاعلان عن حدث جديد- ترسيخ اتجاهات جديدة (البحث عن المعلومات بمجرد ان نقصد الهاتف)	<ul style="list-style-type: none">- سرعة ومرونة التصميم للرسائل وكذا سهولة الانجاز والاستعمال- جمهور واسع- تكاليف جد منخفضة	<p>6) النشرة الهاتفية</p>
<ul style="list-style-type: none">- الاعلام السريع للعمال- الاعلان عن الاحداث والقرارات المهمة التي تخص جمهور محدد- السماح بتبادل المعلومات	<ul style="list-style-type: none">- سرعة ومرونة الى جانب الانية في التوزيع للرسائل- تكاليف منخفضة خاصة بالنسبة للمؤسسات البيروقراطية- وسيلة مكاملة للدعائم الاخرى	<p>7) الرسائل الالكترونية</p>

.../...

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

.../...

<ul style="list-style-type: none"> - نقل رسائل بصورة اصلية باستعمال الرسوم حيث تمكن من تقوية الاثر وتسهيل التذكر (استعمال الدعاية والبيداغوجية في طرح الرسائل). 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على عنصر المفاجأة له اثر كبير. - امكانية الوصول (التوجه الى جمهور متوسط العمر الشباب) - اثراء ثقافة المؤسسة من خلال استخدام القيم والمرجعيات المشتركة (الشخصيات المستعملة يمكن ان يمرر بها اكثر من رسالة) 	<p>8) الرسوم المتحركة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - السماح بالتقاء العمال ضمن جو يسوده البهجة - امكانية الاحتفال بالاحداث المهمة - تقوية سلوك الانتماء للمؤسسة . 	<ul style="list-style-type: none"> - خلق جو (مناخ) اجتماعي محفز - تكاليف منخفضة - له بالغ الاثر في التقليل من اثر الاحداث والوقائع الدرامية - يمكن ان يجد ويقضي على بعض النزاعات التي كانت سائدة . 	<p>9) الاجتماعات الحميمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يسمح للمستخدمين بالتعبير عن ارائهم المباشرة حول محتوى القرارات في المنظمة وكذا طرق التنظيم بغية تحسين ظروف العمال وتحقيق اهداف التنظيم. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة تشييط هذه الاجتماعات - غياب المتابعة - العراقيل التي يضعها المشاركون في هذه الاجتماعات. 	<p>10) الاجتماعات التعبيرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تسمح بالتقاء المستخدمين فيما بينهم - تقوية شبكة العلاقات بين العمال بصفة تضامنية وفي اطار تنافسي . - تقوية الشعور بالانتماء للجماعة . 	<ul style="list-style-type: none"> - تقدم خدمات مختلفة للمستخدمين مجسدة في نشاطات مشتركة - تقدم نوع من الدفع للعمل ضمن جماعة 	<p>11) التظاهرات الرياضية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اقتراح مكان استقبال المؤسسة يتوفر على خصائص الحميمة ويخصص للاعلام والاتصال بكل ما يخص المؤسسة . - تجميع كل الدعائم الخاصة بالاتصال الداخلي وجعلها في متناول كل المستخدمين . 	<ul style="list-style-type: none"> - يعطي دفع قوي في حياة المؤسسة. - يقترح مكان داخل المؤسسة لكل من يريد الحصول على المعلومات . - يجعل كل الجهود الداخلية للاتصال ظاهرة للعيان عن طريق الدعائم المستخدمة . 	<p>12) فضاء الاتصال</p>

6- تحديد الميزانية

تنوع الميزانية حسب الوظيفة والاثـر الذي نريد اعطاء للمخطط الاتصالي ,اذ ان الغاية من هذا المخطط هي الاتصال,فنحن نريد ان نستثمر اموالا او حتى تؤثر على الجمهور المستهدف . ولهذا يجب للمؤسسة ان توفر مبالغ مالية قبل الشروع في انجاز هذا المخطط. علينا ايضا ان تبرز طريقة انفاق وتوزيع هذه المبالغ على كل مرحلة من مراحل صياغة المخطط.

- وكما ان المؤسسة لا يمكنها التعرف على حجم النفقات فانها تستعمل على فرضيتين اثنتين.

• ان تكون على دراية كاملة بان تحديد ميزانية دقيقة كافية لتنفيذ المخطط تتوافق مع مواردها المادية التي تستطيع انفاقها.

• على المؤسسة ان تتوقع اي زيادة في التكاليف المنفقة على الانجاز وبالتالي يجب ان نستعد لذلك.¹

1-6 كيفية تحديد الميزانية :

ان الميزانية لا يجب ان تتميز بالمرونة فالحسابات المالية يجب ان تكون دقيقة وعلى المؤسسة عند وضع الميزانية ان تراعي عدة جوانب.

1-1-6 الموارد المتاحة :

عندما تضع المؤسسة ميزانيتها الاتصالية يجب ان تتوافق مع قدرتها التمويلية ومواردها المتاحة , تتفق على قدرتها هو المتاح.

2-1-6 نسبة المبيعات :

ان الميزانية تبنى اساسا على نسبة مئوية تحدد قيمتها المبيعات والدخول الذي تحصل عليه المؤسسة.

فهناك من المؤسسات من تخصص نسبة % 5 كما هو الحال في صناعة السيارات واخرى % 25 من قيمة المبيعات كما هو الحال في العطور.

3-1-6 المنافسة :

¹ Dagenais Bernard : op.cit. , p 324.

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

غالبًا ما تقوم المؤسسة بان تحدد بدقة الميزانية التي تحقق لها الاهداف الاتصالية التي سطرتها .

6-1-4 الاهداف :

يجب على المؤسسة ان تحدد بدقة الميزانية التي تخدم اهدافها الاتصالية التي سطرتها اذن يجب ان تكون ميزانية الاتصال تتميز بالواقعية واي انفاق يجب ان يكون محسوبًا وان تبنى وفقا لما يخدم المؤسسة وليس العكس ,وعلى المؤسسة ان تحسب كل مبلغ ينفق على كل العمليات الاتصالية التي سوف تقوم بها سواء كانت مكتوبة ,سمعية, بصرية, نشاطات استثمارية, معارض...الخ.

وعلى هذا الاساس فالميزانية تسبق كل الخطوات وتكون مجبرة على توضيح كل من :

- الاستراتيجية المشبعة .
- التقنيات المستعملة .
- الدعائم والوسائل اللازمة.
- كما يفضل ان تتضمن الميزانية معلومات حول الموارد البشرية والاحتياجات المالية التقنية.

7- تحديد الجدول الزمني للانجاز :

ينبغي التفريق اولا بين موعد الانجاز **échéance** وبين رزنامة الانجاز **calendrier**

- فالاول يتعلق بتاريخ انتهاء الاجال لنشاط معين من تاريخ محدد كما نقول ان المؤتمر في تاريخ كذا وان المعطيات تتوزع في تاريخ كذا.¹

- اما الثاني وهي الرزنامة فتحدد المراحل المتبعة والتواريخ المرفقة بانجازها حتى تكون جاهزة في الموعد المحدد.

وهذه الرزنامة ينبغي ان تبنى بطريقة واضحة تسهل ظهور مختلف النشاطات الاتصالية ويجب ان تكون واقعية تراعي ترتيب المراحل حسب الاولوية وبهذا فان الرزنامة سوف تشمل جملة رسائل تعبر عن نشاطات بغرض انجازها مع اقتراح اجال لتنفيذ كل منها وتحديد الفاعلين اثناء التنفيذ.

¹Ibid : P 328.

1-7 أشكال الرزنامة : يمكن ان ياخذ الجدول الزمني لانجاز مخطط الاتصال عدة اشكال ويمكننا فقط التركيز على شكلين كلاسيكيين للرزنامة.

- الشكل الاول : جدول من اربع خانات يتمثل العناصر التالية :

1 المهام الواجب القيام بها

2 اسماء المسؤولين عن انجازها

3 الموعد المحدد للتنفيذ

4 تاريخ التسليم.

- الشكل الثاني : جدول يمثل من جهة وقت التنفيذ اسابيع .شهور, ومن جهة اخرى مختلفة النشاطات الواجب القيام بها مثل :

- تحسين العمال.

- الاعلان عن الاحداث.

- الاتصال بمختلف الفاعلين .

- الجملة الاستثمارية .

- سير الاراء .

- البحث عن الشركاء والموزعين.¹

2-7 معوقات تحديد الرزنامة : ان تحديد الرزنامة تعرضه عدة معوقات منها :

1-2-7 معوقات داخلية : تتمثل اساسا في

- توافق جدول التنفيذ مع اوقات ذروة النشاط.

- توفر المرسلين والمستقبلين.

- توفر قنوات التوزيع والنشر .

- انسجام مختلف الدعائم الداخلية مع الاحداث الجارية.

2-2-7 معوقات خارجية تتمثل في :

- المشاكل التقنية

- اجال ومواعيد بتصميم الرسائل

¹ Ibid. :p329.

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

- مشاكل مرتبطة بنشر وتوزيع الرسائل
7-2-3 معوقات ظرفية تتمثل في

- النتائج المحققة من طرف المؤسسة .
- المناخ الاجتماعي الداخلي .
- حملات الاتصال الخارجي .

8- تقييم مخطط الاتصال الداخلي

ان تقييم مخطط الاتصال المنجز مؤشر الاحترافية ,فالتقييم خطوة صحيحة تتطلب شجاعة وكفاءة من طرف مصممي المخطط الاتصالي , لان خطر ظهور اخفاقات هو هاجس كل من ساهم في انجاز والامر هنا يتعلق الامر بقياس الفرق بين ما نرجو تحقيقه وبين ما نحققه فعلا.

فمن الضروري ان نعرف اذا كان هذا الاستثمار (مخطط الاتصال) قد حقق فعلا الاهداف التي تم تحديدها وهنا تكتفي مؤشر البحث وتحليل المعطيات اهمية قصوى قبل خلال وبعد تنفيذ المخطط اذن ان فعالية هذا الاخير تتطلب ذلك ,وهذه الفاعلية لا تظهر الا من خلال تقييم منتظم لمختلف النشاطات الاتصالية اذ انه دون رقابة لا يمكن ابدا معرفة تحقق الاهداف من عدمه.

" فالتقييم هو مراقبة فعالية المخطط المنجز من خلال الوسائل المتاحة"¹

ويتم هذا التقييم على شكل ميزانية (موازنة)يوضح فيها العلاقات العامة بانجاز ملخص او تقرير مفصل لتقييمات مختلف المخططات الاتصالية في نهاية السنة المالية ,وذلك قبل ان يقيس مدى بلوغ مختلف الاهداف المسطرة ام لا.وهذه الخلاصة الى جانب المعطيات المحصل عليها ,تسمح رسم توجه عام للاتصالات داخل المؤسسة في السنة المقبلة.

8-1 مختلف انواع مقاربات التقييم : يقترح نوعين من مقاربات لتقييم المخطط المنجز.

8-1-1 التقييم من العام الى الخاص :

¹ Daganais Bernard : op.cit. , p 333

يبدأ التقييم من العموم وصولاً إلى الأجزاء حيث ينطلق من الاستراتيجية ليصل إلى الدعائم والوسائل الاتصالية المستعملة والرسالة التي تم توزيعها.

8-1-2 التقييم من العرض إلى السلوك :

نقصد هنا تقييم النتائج المحققة وكذلك تأثير الرسالة على كافة الجمهور الذي تعرض إليها واطهار إذا ما غير السلوكياته بأخرى جديدة.¹

8-2 مراحل تقييم المخطط الاتصالي :

ان تقييم المخطط قد يمر مباشرة مختلف مراحل صياغة المخطط

- المؤسسة (عرض المؤسسة).

- جمهور المؤسسة .

- الاهداف الاتصالية للمؤسسة.

- الرسائل الاتصالية .

- التقنيات المستعملة .

- الدعائم الاتصالية المعتمدة .

- الميزانية والبرنامج.

8-3 طرق تقييم (تمثيل) مخطط الاتصال الداخلي :

ان الغاية من تقييم نماذج تمثيلية لمخطط الاتصال الداخلي هو اظهار النشاطات الاتصالية والجمهور المستهدف وكذلك الجدول الزمني للتنفيذ كل الاعمال الاتصالية المطلوبة.

يمكن الاختيار بين عدة نماذج ومن بينها نذكر :

- مخططات **Diagramme de GANTT**

- جدول المستهدفين **tableau des elbles**

- دليل النشاط **les Guides Action²**

¹ Ibid. :p 335.

² Ibid. :p 336 .

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

الجدول رقم 2-3 : يمثل مخططات Diagramme de GANTT

1-3-8 مخططات Diagramme de GANTT

De s	Nou	oct.	Sep	Aou	juin	Juin	Mai	avr.	mar.	fév.	jan	الاشهر النشاط
												المحور 1
												النشاط 1
												المحور 2
												النشاط 3
												المحور 2
												النشاط 1
												المحور 2
												النشاط 3

الجدول رقم 2-4 : يمثل جدول المستهدفين Tableau des elbles

2-3-8 جدول المستهدفين : Tableau des elbles

النشاط 4	النشاط 3	النشاط 2	النشاط 1	الجمهور المستهدف
		0		الادارة العامة
		0	0	للاشارات
	0		0	اعوان التحكم
0	0			اعوان التنفيذ

ان الهدف من هذا الجدول هو ربط مختلف الشرائح الموجودة في المؤسسة والتي يستهدفها مخطط الاتصال الداخلي ربطها بالنشاطات الواجب القيام بها .

يهتم هذا النوع من التمثيلات لمخطط الاتصال الداخلي باظهار مختلف مكونات المخطط والنشاطات المرافقة لها.

الجدول رقم 2-5 : يمثل دليل نشاط les Guides Action

3-3-8 دليل -نشاط : Guide-Action

المحور الاستراتيجي	- تسهيل عمل المستخدمين
النشاط	- انشاء صندوق الافكار
المستهدفين	- كافة الجمهور الداخلي
الفاعلين	- المختص في الاتصال - المكلفين بمتابعة تنفيذ المخطط
الدعائم	- صندوقين للاقتراحات - الاول يوضع في مدخل المؤسسة - الثاني في الكافيتيريا
النشاطات الاتصالية	- الاعلان عن اوقات الاجتماعات - التعليق على التقارير الصحفية - الاعلان عن المواعيد القادمة - نشر نتائج الاجتماعات
المتابعة	- الجمع الدوري للاقتراحات المقدمة - تقييم هذه الاقتراحات للمصلحة المختصة بمتابعتها - نشر الاقتراحات في الجريدة الداخلية
الميزانية	- المعدات : صندوقين من الخشب - الوقت المخصص 4ايام للتنفيذ و 4 اسابيع لجمع المقترحات

الفصل الثاني : مخطط اتصال المؤسسة

خلاصة الفصل:

ان تحديد خطة الاتصال الداخلي ، وتحديد كل الامكانيات المادية والبشرية ، وكذا أهداف المؤسسة على المدى البعيد والقريب وتحدي فترة انجازها يجعل كل العاملين بالمؤسسة مهما كانت نوعية وظيفتهم أو مستواهم الثقافي فهم يعتبرون مسؤولين عن عملية تنفيذها ، وبهذا فان الاتصال الداخلي لم يعد مقتصر على الوسائل الاعلامية التي تتوفر عليها المؤسسة والتي تقوم بنشر وبث كل الرسائل والمعلومات حول المؤسسة عبر أشكال اتصالات المختلفة (نازلة - صاعدة - أفقية) ، وانما هو عبارة عن خطة استراتيجية تحتاج الى خبراء ومختصين لوضعها وانجازها وتنفيذها ، باعتبار أن الاتصال أصبح اليوم من الأدوات التسيير الفعالة والهامة في المؤسسات .



الفصل الثالث :
الدراسة الميدانية

المبحث الاول :الإطار المنهجي للبحث:

1. المنهج البحث

نظرا لتعدد وتنوع مناهج البحث فإنه يتحتم على الباحث اختيار المنهج المناسب الذي يخدم بحثه بطريقة منهجية سليمة, وبما أن دراستنا تندرج ضمن الأبحاث الوصفية التي تهدف لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف معين بهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية للإلمام بالموضوع. وبناءا عليه فإن البحث يسعى إلى التعرف عن واقع تطبيق استراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة (عينة من مؤسسات محل الدراسة) ومنه فالمنهج الملائم لهذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة .

ويعرف منهج دراسة الحالة هو البحث المتعمق الذي يهتم بجميع جوانب المتعلقة بموقف معين أو موضوع واحد وبصورة مفصلة ودقيقة , ويعد هذا المنهج الأسلوب المناسب لجمع معلومات تفصيلية وشاملة عن حالة محددة ومحاولة الدراسة وتحليل ما تم جمعه من هذه المعلومات والبيانات دراسة عميقة شاملة وتفصيلية للوصول إلى النتائج الأفضل لتلك الحالة¹.

ويعتبر الهدف من دراستنا ليس تعميم النتائج وإنما هو جمع المعلومات حول ظاهرة اتصالية بغية فهمها ، دون تعميم النتائج على جميع المؤسسات .

وقد اخترنا هذا المنهج نظرا لأننا نريد البحث عن معلومات بخصوص المؤسسة ككل كما نريد الكشف عن واقع تطبيق استراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة ومن خلال دراستنا لهذه المؤسسات سنقوم بتشخيص المشكلة والوصف الموضوعي للظاهرة ودراستها من كل جوانبها بدءا بالمكانة التي تحتلها إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الناشئة وما هي المعايير التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في بناء إستراتيجيتها الاتصالية وكيف يمكن أن تساهم هذه إستراتيجية الاتصال المجسدة لديها في تحقيق أهداف المؤسسة العامة .

2. أدوات جمع البيانات :

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة مهمة في البحث فهي تحتاج إلى اهتمام كبير من طرف الباحث لان اختيار الأمثل للأدوات يساعد في تسهيل جمع البيانات بأكبر قدر ممكن لهذا نجد معظم الباحثون يستخدمون أدوات متعددة .

¹ دلال قاضي، محمود البياتي ، منهجية وأساليب البحث العلمي ، دار حامد ، عمان ، 2008 ،ص66 .

ونظرا لطبيعة البحث الذي نحن بصدد دراسته (واقع تطبيق إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الناشئة) لتبيين مدى أهمية تطبيق هذه إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الناشئة ، فاننا اعتمدنا على كل من الأداة البحثيتين : المقابلة والملاحظة .

يرجع اعتمادنا لأداة المقابلة كأداة أساسية في البحث لكون بحثنا كيفي يسعى لفهم الظاهرة، وعليه هي الأداة الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث ، فاعتمادنا على أداة المقابلة بنوعها المقننة والغير مقننة في جمع البيانات وهذا راجع لان هذه الأخيرة تتميز بالمرونة وتوجيه الأسئلة الحديث في إطار الهدف من المقابلة ، كما أنها تترك للمبحوث الحرية في التعبير عن آراءه وأفكاره بحرية تعكس شخصيته . وقد تسمح لنا المقابلة أيضا بالخوض في مجال الاتصال داخل المؤسسة والتعرف عليه بدقة أكثر ، وكذلك الغرض من استخدامها التعرف على مجال الدراسة (المكاني- البشري) ، وكذا التقرب من المستثمرين في المؤسسات الناشئة لتوضيح المكانة التي تحتلها إستراتيجية الاتصال في المؤسسات الناشئة وما هي مختلف الاعتبارات التي تعتمد عليها هذه المؤسسات .

أما سبب اختيارنا لأداة الملاحظة : رأينا ضرورة استخدام الملاحظة في شكلها البسيط لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع العينة ، يمكن الاستعانة بها في تحليل بعض معطيات عن طريق المقابلة ، كذلك يمكن أن تساعدنا في تقدير درجة الوعي في اعتماد على إستراتيجية الاتصال ضمن سياسة الاتصال للمؤسسة .

3. الإجراءات المنهجية للدراسة

أ. مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يستطيع الباحث أن يختار منه عينة الدراسة ، وهو المجتمع الذي يرغب في تعميم النتائج عليه.¹

تشكل المؤسسات حديثة النشأة بولاية قلمة الوحدات الأساسية للمجتمع البحث الأصلي الخاص بهذه الدراسة ويمكن تعريفها اجرائيا على أنها مؤسسات ذات تاريخ تشغيلي قصير ، غالبا ما تكون في طور النمو والبحث عن الأسواق فهي تمتلك الطموح للتوسع بشكر كبير، والحلم لاحداث تغيرات ايجابية في المجتمع لتحقيق نموذج ربحي يحقق الطموح في سنوات قليلة .

ب. عينة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على العينة المتاحة فهي من العينات التي تناسب هذا النوع من البحوث الكيفية ، لكونها تعتمد على القصد كمعيار بما يتوافق و أهداف الدراسة ، وعليه تتمثل عينة الدراسة في المؤسسات حديثة النشأة بولاية قلمة ، ولقد اعتمدنا في اختيارنا المنهجي للمؤسسات المبحوثة على مجموعة من المبررات :

- الاتاحة والقدرة على الوصول.

¹ فوج الكامل ، بحوث الإعلام والرأي العام - تصميمها وإجراءاتها وتحليلها - ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، 2001 ، ص 123

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

- المؤسسات التي تم التوصل اليها من خلال البحث والتنقل الى مقرها.
 - طبيعة جمع البيانات والمعلومات الواجب الحصول عليها والوقت الطويل الذي يستغرقه يتطلب منا اختيار عينات صغيرة .
- وعليه فقد تم حصر 10 مؤسسة مصغرة بولاية قالمة .
- ويرى موريس انجرس ان تحديد حجم العينة في البحث الكيفي يتم الاعتماد على مبدأ التشبع بالمصادر , هذا يعني التوقف عن جمع المعلومات المتكررة من عناصر مجتمع البحث عندما نشعر بحصولنا على معلومات متكررة وانه من غير المفيد ان نضيف معلومات أكثر من اجل فهم مشكلة البحث . اننا نصدر هذا الحكم عندما ندرك في لحظة معينة اننا نستطيع ان نتوقع ما سنسمعه او نلاحظه او نسجله، انطلاقا مما رايناه ،سمعناه او سجلناه . لذلك ينبغي علينا التوقف عن زيادة حجم العينة لان ذلك سيكون على حساب الوقت الذي سنخصصه فيما بعد للتحليل.¹

جدول رقم 3-1 : قائمة المؤسسات المبحوثة

المؤسسات المبحوثة	الرقم
اكاديمية الافاق للطاقت	01
مركز بصمة للتدريب والاستشارات	02
ياقوت للخدمات العلمية	03
وكالة الاشهار والاستشارات	04
وكالة الاتصال والاشهار	05
La PROCOD لانتاج وتركيب مواد التجميل والتنظيف	06
تغليف المنتوجات الغذائية	07
صناعة الالمنيوم ،الاكواب الورقية والاكياس البلاستيكية	08
بيع وتركيب اجهزة الامن والحماية	09
تزيين قاعات الحفلات	10

المصدر : (اعداد الباحثة)

موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية (تدريبات عملية) ، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون ، دار القصة للنشر ، ط2، 2004¹، ص319 .

4. الاطار الزمني والمكاني للدراسة

امتدت الدراسة الميدانية من شهر جانفي حتى شهر مارس على فترات متقطعة حسب امكانية التواصل مع مسيري المؤسسات المبحوثة .

وقد تمت هذه الدراسة الميدانية بين مختلف مقرات المؤسسات المبحوثة .

المبحث الثاني : تحليل البيانات وتفسيرها

انطلاقا من الإشكالية المطروحة في هذا البحث نسعى الى تحليل وتفسير جميع البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها والمتعلقة بالاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسات المبحوثة من خلال المقابلات التي اجريناها مع مختلف مسيري هذه المؤسسات بولاية قلمة و كذا المعلومات المتحصل عليها من خلال بعض المطويات التي تعتمد عليها المؤسسة ، وعليه قمنا بتقسيم هذه المرحلة التحليلية وفقا لثلاثة محاور رئيسية:

أولا: كفاءات ومهارات القائد الاستراتيجي في دراسة بيئته الداخلية والخارجية

1. كفاءات ومهارات القائد الاستراتيجي

من خلال التغير الحاصل في بيئة الاعمال ، أصبح من الضروري تأمين قادة استراتيجيين يتمتعون بالقدرة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق النتائج المرجوة فهي تعتبر من العوامل المهمة في استمرار المؤسسة ، فاستمرارها لا يقتصر فقط على دورها في ادارة الأعمال اليومية بل على الأدوار التي تمكن هذه الأخيرة من تحقيق النمو والاستمرار .

تعتبر القيادة الاستراتيجية من الركائز الاساسية للتعامل مع أي مشكلة تواجه المؤسسة ، بالرغم من أهمية التركيز على المهارات والكفاءات التي تحقق النجاح ، من المهم أيضا فهم ودراسة الأوضاع والظروف اللازمة للتعامل معها أو مختلف الأدوار التي يجب على القائد الاستراتيجي توليها .

تحليل وتفسير البيانات :

- تجدر الاشارة أنه من خلال الدراسة الميدانية ، ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع مسيري المؤسسات المبحوثة ، فقد صرح معظمهم بأن فكرة انشاء المؤسسة أو المشروع نابع من عمق فكرة التخلص من البطالة ، ومحاوله ابراز كفاءاتهم الشخصية لاثبات الذات .

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

- أصحاب المؤسسات المصغرة يتمتعون بمميزات وخصائص ذاتية من طموح، ارادة والقدرة على القيادة، اضافة الى امتلاكهم لشهادات علمية و مستوى تكويني في مجال نشاطه.
من هنا نستنتج أن :
- يتمتع أصحاب المؤسسات المصغرة يتمتعون بالتفكير الابداعي والاستراتيجي من توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أدوار القائد الاستراتيجي ، بحيث نجد لديهم القدرة على اختيار القرارات المتكيفة مع الظروف المتعايشة .
- القدرة على العمل بسرعة للتعامل مع المشاكل وانتهاز الفرص ، بمعنى الاستفادة من الفرص وحل المشاكل التي تؤثر على سير الامور.
- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ماينتج عنها من مخاطر بحيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما المخاطر تعتبر تهديدا للمؤسسة .
- محاولة التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها والخروج بأقل الخسائر .
- ايجاد الخيارات المتعلقة أو ذات الصلة بالمشكلة واستغلال الفرص لتحقيق النتائج المرغوبة.
- توفر قدرات الابداع والتجديد ، بالقيام بتوليد الأفكار المبدعة لنفسه والتطوير من الأفكار التي لم يتم التطرق اليها من قبل .
- القدرة على تحديد الموارد والامكانيات التي ينبغي توفرها لتحقيق الأهداف المسطرة أو التي يرغب مسيري المؤسسات المبحوثة الوصول اليها .
- القدرة على نقل صورة واضحة عن رؤية المؤسسة أو المنشأة.
- أغلبية المؤسسات تتمتع بنمط تسييري وتنظيمي يعتمد على الانضباط والجدية في العمل.
- الرغبة والطموح في توسيع المؤسسات المصغرة لخلق أكبر الفرص ن مما يضمن استمرارها ووجودها في السوق.
- الرغبة في خلق الولاء لدى الزبون ، بحيث يعتبرون مسيري المؤسسات حديثة النشأة، بأن هذا الأخير يضمن استمرار العمل وتحقيق النجاح والربح للمؤسسة المصغرة.
- نجد أن معظم المؤسسات المصغرة تعتمد على قدراتهم الشخصية في التسيير، وكذا العلاقات الشخصية لدى المسير.
- تمتلك الشجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة .
- تحمل مسؤولية القرارات غير الصائبة وعواقبها.
- الرغبة في التغيير ، اذا كانت القرارات المتخذة تصب في مصلحة المنشأة وتعود بالنفع والفائدة عليها.

2. دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

أما فيما يخص كيفية معرفة وادراك المسير للبيئة المحيطة به، فهو يعتمد على استراتيجية البحث والتنقيب عن المعلومات . ومن خلال الدراسة الميدانية سنحاول الكشف عن السيورة الاتصالية التي يتبعها مسيرو المؤسسات المبحوثة في ادراكهم لبيئة المحيطة من خلال عملية بحثهم عن المعلومات وكيف يمكن أن تساهم في خلق الأفضل والأحسن للمؤسسة.

أ. على المستوى الداخلي

- يرى مسيري المؤسسات المبحوثة أن التزود بالمعلومات الخاصة بسير العمل و أهم التطورات الحاصلة في العمل عن طريق تقارير يومية قد تكون شفوية أو مكتوبة حسب المعلومات المتاحة لاعلام المسير .
- وضع تقارير أسبوعية حول طلبات الزبائن ومتابعتها.
- برمجة كل يوم اجتماعات صباحية يتم فيها مناقشة مواضيع روتينية حول سير العمل في المؤسسة.
- تلبية احتياجات ورغبات الزبائن من خلال محاولة تحسين الخدمة والأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الزبون في تحديد نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة ، لكسب ولاء الزبائن الحاليين من جهة ومحاولة لاستقطاب زبائن جدد.
- الاستماع الدائم للزبون لمختلف توقعاتهم ، تقديم الحلول لحاجاتهم، مرافقتهم ونصحهم في مشاريعهم.
- الاعتماد على تحسين الدائم لطرق التسيير الحسن للعمليات المحاسبة و حساب الأرباح.

ومن هنا نستنتج أن :

- بالرغم من طبيعة الهيكلة البسيطة التي تتمتع بها المؤسسات المبحوثة الا أنها سهلت لها مهمة وضوح معالم نشاطها كالمؤسسة ، مما انعكس ذلك بالايجاب عليها ، في قدرتها على الحصول على المعلومات ومحاولة بلورتها لصالحها من خلال خبرتها في التعامل ، وأحيانا لمواجهتها مشاكل متكررة هذا ما ساعدها في اتخاذ قرارات فورية والتصدي لها.

وفي الأخير نستطيع القول أن فاعلي التواصل والحصول على المعلومة على المستوى الداخلي في المؤسسة المبحوثة ناتج من خلال :

- سهولة التواصل ، التنسيق ، المراقبة والاعتماد على الاتصال الغير رسمي وهي من مميزات التي تتمتع بها المؤسسات حديثة النشأة.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

فالمؤسسات حديثة النشأة هي مؤسسات تتميز بطابعها البسيط في معالجة لوظائفها ومتابعتها ، وكذا في حصولها على المعلومة في شكلها المكتوب أو الشفوي ثم محاولة بلورت هذه الاخيرة بمعنى متابعتها لتحديد موقع الخطر ثم اتخاذ القرار المناسب .

فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع مسيري المؤسسات المبحوثة نجد أن معظمهم يدركون أهمية استخدامهم لتكنولوجيات الاتصال الحديثة وذلك من خلال :

● استخدام المؤسسات المبحوثة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة :

■ تطبيقات الهواتف الذكية

من خلال المقابلات التي أجريناها مع مسيري المؤسسات المبحوثة وجدنا أن جلهم يرى بأن الهواتف المحمولة أصبحت من الضروريات لأصحاب الأعمال والموظفين، بأن هذه الأجهزة هي شرايين الحياة للبقاء على تواصل دائم في أي وقت وفي أي مكان والرد على استفسارات العملاء في الوقت المناسب ، وهذا بناء على تصريح مدير مؤسسة "وكالة الاتصال والاشهار" ومدير مؤسسة مختصة في تزيين الحفلات " . فلهواتف الذكية تزيد من الامكانية الوصول الى الأنترنت ، البريد الالكتروني والى تطبيقات في جهاز يدوي صغير .

فالبريد الالكتروني والرسائل النصية والشبكات الاجتماعية وغيرها من أوجه التقدم في مجال الاتصالات التي تحافظ على المؤسسات الصغيرة متصلة بقاعدة عملائها ، وتحسين الاتصالات الداخلية بين الموظفين .

■ الموقع الالكتروني

وبناء على المعلومات التي أفادنا بها مدير مؤسسة " ياقوت للخدمات العلمية " بأهمية الموقع الالكتروني بالنسبة للمؤسسات الصغيرة وكذا المتوسطة ، فهو جوهر الحضور الالكتروني لهذه المؤسسات وهو أكثر من واجهة الكترونية لها ، فهو بمثابة هوية المؤسسة وتمثيل فعال لرسالتها وصورتها في أعين زبائنها.

الا أن من خلال دراستنا أن المؤسسات المبحوثة لا تمتلك مواقع الكترونية .

■ البريد الالكتروني

تستخدمه معظم المؤسسات المبحوثة للإجابة على الأسئلة وتقديم دردشة فورية على الأنترنت وكذلك لمساعدة العملاء والرد على استفساراتهم بناء ما تم تصريح به من قبل مدير " وكالة الاشهار والاستشارات " فالتسويق عبر البريد الالكتروني وسيلة فعالة ومنخفضة من حيث التكلفة لارسال نشرات ، أو تحديثات الأعمال الى مجموعة كبيرة من الأشخاص.

■ مواقع التواصل الاجتماعي

حسب تصريحات المؤسسات المبحوثة ان أغلبهم يمتلكون حساب على الفيسبوك باسم المؤسسة توفر فيه منصات اعلامية وترويجية وتعريفية بالمؤسسة والاشهار والتواصل مع الزبائن ومعرفة مدى التفاعل على الصفحة

، المتابعة ، استقطاب الزوار ، اذ أصبحت المؤسسات الصغيرة تشتغل على تصميم شعار جذاب ولخلفية لحسابها عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

- مدى وعي مسيري المؤسسات المبحوثة بفوائد استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير نشاطهم :
- بناء على تصريح مدير مؤسسة " تغليف المنتوجات الغذائية " انها تسهل عملية التواصل مع العملاء ، التواجد الدائم على شبكة الانترنت ، يعطي المؤسسة على الفور جمهور عالمي يستطيع بسهولة الوصول الى المؤسسة والى كل المعلومات عن خدماتها ومنتجاتها.
- كما أن استخدامهم لوسائل الاعلام الاجتماعية والدعاية والاعلان على الأنترنت يساعدهم في الوصول الى العملاء ، ربما لم تستطع الوصول اليهم أبدا.
- فالتكنولوجيا اراحت الاعمال الصغيرة من قيود الاعلانات المطبوعة عندما يتعلق الأمر بالوصول الى العملاء الحاليين والمحتملين.
- اتاحة التوسع الجغرافي للسوق من خلال التعامل مع أسواق ذات نطاق زمني مختلف ، وبالتالي تصبح قاعدة العملاء المحتملين للمشروع لا نهاية له ، فالتكنولوجيا تمكنه من التواصل على مدار 24 ساعة ، وبالتالي الوصول الى العملاء المحتملين لها ...
- تعزيز وزيادة كفاءة اجراءات الأعمال الداخلية وادارة موارد المؤسسة بشكل فعال.
- بناء على ما أفادنا به مسير مؤسسة " لانتاج وتركيب مواد التجميل والتنظيف " تساعدها في زيادة الانتاجية وتحسين ادارة المخزون وكذا في تحسين المحاسبة .
- فعالية التكلفة لعل أكبر ميزة لاستخدام الأنترنت للأعمال التجارية هي الفعالية من حيث التكلفة ، فالاعلان على شبكة الانترنت أقل تكلفة من وسائل الاعلام التقليدية" ، وهذا حسب تصريح من مدير مؤسسة " صناعة الألمنيوم والأكياس البلاستيكية " ، وتسمح لأصحاب الأعمال استهداف المعلن اليه بمعايير عديدة جغرافيا ، لغويا ... الخ كما تسمح شبكة الأنترنت لاجراء الأعمال التجارية دون سفر مكلف .

ب. على المستوى الخارجي للمؤسسة

- معلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة
- من خلال دراستنا الميدانية أن معظم المؤسسات المبحوثة تقوم بعملية البحث والتنقيب عن المعلومات التي تخص المنافس ، الأسعار ، النوعية ، جودة الخدمات ، دخول منافسين جدد في السوق ، دخول منتج أو منتجات جديدة ... الا أن عملية البحث والكشف تفتقد الى الفعالية والدقة ، كما أنه نشاط مهمل نوعا ما وذلك راجع الى عدم وضوح المعلومات والتأكد ان كانت صحيحة أم خاطئة هذا من جهة ، وعدم امتلاكها لأدوات علمية في الكشف

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

عن بيئتها المنافسة اضافة الى اعتمادها على العلاقات الشخصية لامدادها بالمعلومات من جهة أخرى ، هذا ما تم ملاحظته من الدراسة التي قمنا بها ومن خلال تصريحات مسيري هذه المؤسسات .

بالرغم من أنها تدرك أهمية هذا النشاط الا أنها تكتفي بالمعلومات التي تتوصل اليها.

● معلومات عن الزبائن

أما فيما يخص معلومات حول الزبائن نجد أن المؤسسات المبحوثة تواجه شبح الخوف من عدم قدرتها على تلبية رغبات واحتياجات الزبائن من جهة ، وكذا لعدم تقبله لنوعية وجودة الخدمة المقدمة له من جهة أخرى ، بالنظر الى قدرته الشرائية . فمسير في حد ذاته يسعى دائما الى تحقيق ولاء ووفاء الزبون ، لأن ضمان زبائن أفياء تعد في غاية الأهمية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: الاستراتيجية الاتصالية على مستوى المؤسسات المبحوثة

يكن هدف المؤسسات حديثة النشأة من خلال اتباعها لسياسة اتصالية داخلية وخارجية في تحسين سمعتها وصورتها لدى جمهورها ، تحديد مؤسسات المنافسة ، اضافة الى التعريف بمنتجاتها وخدماتها ، جلب زبائنها ، تلبية حاجياتهم ورغباتهم ، فمن خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات المبحوثة ارتأينا الى أن نلخص أشكال الاتصال فيما يلي :

1. الاتصال الداخلي للمؤسسة

في هذا النوع من الاتصال نجد أن معظم المؤسسات المبحوثة تعتمد في شكله المكتوب والمقروء كالمطويات التي تعتمد عليها المؤسسة بغرض اعلام الموظفين بأهداف المؤسسة والخطوات الواجب اتباعها ، اضافة الى الاعتماد على التقارير السنوية حول انتاج المؤسسة ، وهذا ما هو موضح من خلال تصريحات مسيري هذه المؤسسات .

أ. وسائل الاتصال الداخلية :

- التقارير السنوية : تستخدمها المؤسسة بغرض عرض أهم المشاكل او الظروف التي مرت بها المؤسسة واهم نجاحاتها ونتاجاتها خلال سنة.
- المطويات : هي عبارة عن رسائل تحررها المؤسسة بصورة مستمرة ومنتظمة لعرض مختلف المعلومات عن نشأة المؤسسة ، انجازاتها، نشاطاتها واهدافها..

- الاجتماعات : تعتمد المؤسسة على الاجتماع بين المسير والموظفين لمناقشة الامور الخاصة بالاعمال اليومية او تعقده لمراجعة ما تم الوصول اليه وما تم انجازه من طرف المؤسسة.
- المعارض : تقوم المؤسسة بمشاركة احيانا في المعارض بعرض اهم منتجاتها واهم انجازاتها وتعتبرها من الوسائل المهمة التي توصل صورة المؤسسة لعدد كبير من الجماهير .
- الافلام القصيرة : تعرض فيه المؤسسة نشاطاتها ،فهو عبارة عن فيديو قصير يستغرق بضع دقائق فقط.
- الهاتف : من الوسائل الاتصالية المهمة في المؤسسة وذات انتشار فعال لمختلف التعاملات اليومية.
- الفاكس : تعتمد المؤسسة لارسال مختلف الوثائق عبره.
- الوسائل التكنولوجية : تعتمد المؤسسة عليها في انشاء بريد الكتروني او صفحة خاصة بالمؤسسة ، فهو يعتبر فضاء يتم عرض فيه كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة ،يساعدها على التواصل الفعال وتطوير علاقاتها مع عملائها والرد على مختلف استفساراتهم .
- ب. الجمهور المستهدف :

ان وسائل الاتصال الداخلية المعتمدة في المؤسسة هي موجهة الى عمال المؤسسة ونجد أنها تعتمد على الاتصال الغير رسمي بين المسير والعمال بهدف وصول المعلومات بشكل واضح وصحيح.

ففي المؤسسة حديثة النشأة نجد أن المسير هو المسؤول عن عملية اتخاذ القرار،اضافة الى عملية الاتصال فهو الذي يتولى المهام التالية :

- ت. البحث في الصفحات الرسمية للمؤسسة ، لمعرفة اراء ورغبات الزبائن.
- ث. التكفل بكل ما يتم عرضه على شبكة الانترنت .

2 . الاتصال الخارجي للمؤسسة

تعتبر المؤسسة ان هذا النوع من الاتصال هام يهدف الى تعريف بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتصبح معروفة لدى جمهورها الخارجي،اضافة الى تحسين صورتها .

ونجد ان معظم المؤسسات المبحوثة تحصر هذا النوع من الاتصال في استخدامهم لوسيلة الانترنت .

أ. وسائل الاتصال الخارجية

وحسب تصريحات مسيري هذه المؤسسات أنها أداة تتصل من خلالها مع مختلف الجماهير عبر وسائط الكترونية ،كالبريد الالكتروني email وكذا استخدام صفحة خاصة بالمؤسسة على صفحات مواقع التواصل الاجتماعية (فايبيوك).

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

وبناء على المعلومات التي أفادنا بها مدير مؤسسة " بيع وتركيب أجهزة الأمن والحماية بأنها تساعدها " في التعريف بنفسها ، والترويج لمنتجاتها ومختلف خدماتها ،التواصل مع الزبائن والمستهلكين ، وكذا في التقرب أكثر من الزبائن وتفاعل معهم من خلال معرفة كل راءهم واتجاهاتهم ازاء منتجاتها وخدماتها .
ب. الجمهور المستهدف

ان الاتصال الخارجي للمؤسسة يستهدف كل من :

- الزبائن الحاليين والمحتملين .
- الجمهور الخارجي العام للمؤسسة .

ثالثا : استراتيجية الاتصال المطبقة على مستوى المؤسسات المبحوثة

من خلال دراستنا التي أجريناها على مستوى المؤسسات حديثة النشأة وجدنا عدم توفر هذه المؤسسات على مسؤول أو مسؤولين ذوو كفاءة وخبرة عالية في مجال الاتصال ، فهي لا تولي الاهتمام الكبير بهذا المجال خاصة في الجانب المتعلق باستراتيجية الاتصال ، هذا ما تم ملاحظته من الدراسة التي قمنا بها ومن خلال تصريحات مسيري هذه المؤسسات .

وبناء على المعلومات التي أفادنا بها مدير " وكالة الاشهار والاستشارات Fastclick " فان للمعلومة أهمية ودور كبيرين في جعل المؤسسة على دراية ويقظة بكل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ، كما تساعدها أيضا على اتخاذ القرار المناسب .

كما نجد أن المؤسسات المبحوثة لا تأخذ بعين الاعتبار المنافسين في السوق بالقدر الكافي كما انها لا تقوم بتحليل نقاط قوتها وضعفها ، لذلك فالتخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد الاستراتيجية المناسبة وفي اختيار الخطة الصحيحة لتطبيقها ، كما أنه يضع تحليلا مناسباً للفرص و المخاطر المتوقعة .

مع التطور المتسارع وتعقد عمل المؤسسات وتزايد احجامها واتساع نطاق اشرافها ،هذا ما اسهم في جعل الاتصال يبتعد عن الوظائف التقليدية ،بل اصبح جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي ،فعلى المؤسسات

المصغرة الاهتمام أكثر بجمهورها الداخلي والخارجي وذلك باعداد خطة استراتيجية داخلية موجهة للجمهورها الداخلي أي لمجموع العمال بداخلها لضمان وصول المعلومة بسهولة ، كما وجب عليها ايضا اعداد خطة استراتيجية خاصة بجمهورها الخارجي الواسع من زبائن وموردين ...بهدف تحسين صورتها .
ومن هنا يمكن القول بأن الاتصال هو الوسيلة التي من خلالها يتم انجاز الأعمال في المؤسسات بسهولة ، وهذا ما يلزم وضع استراتيجية واضحة ومحددة المعالم في هذا المجال .

ان ايجاد استراتيجية مناسبة للمؤسسة ليس بالأمر السهل ، فهو يتطلب أشخاص يتمتعون بالحذر والذكاء والقدرة ... لكن هذا ليس كافيا بل معرفة كيف لهؤلاء الناس الموهبين ان يصلوا بمؤسستهم الى اعلى درجات النجاح والتميز ، وهذا ما تفتقر اليه المؤسسة حديثة النشأة برغم من انها تمتلك اشخاص موهوبين ولهم الكفاءات والمهارات اللازمة لوضع استراتيجية ملائمة للمؤسسة.

خاتمة

خاتمة

يعتبر الاتصال من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسات ، لذلك كان لابد من التعرف على أهمية الاتصال في المؤسسة ، فالعمليات الادارية في اي مؤسسة تقوم على نقل وتبادل البيانات والمعلومات ، وبذلك فان العمل يحتاج الى اتصال لتحقيق اهداف المؤسسة ، مما تبرز معه فوائد كثيرة تعود على المؤسسة وبيئة العمل بالنجاح ، ولكي تؤدي المؤسسة نشاطها وتحقق اهدافها لابد من اشتغالها على شبكة من الاتصالات .

وباعتبار المؤسسة تنشط في بيئة عمل معينة فهي تتأثر وتؤثر فيها ، مما يدفعها الى معرفة كل ما يدور من حولها سواء تعلق الامر بوضعها التنافسي او بالتطور التكنولوجي او بميول ورغبات مستهلكين وحاجاتهم ، وبهذا فعلى المؤسسة ان تكون على تواصل دائم ومستمر مع الفاعلين في بيئتها ، بما في ذلك جمهورها الداخلي والخارجي ، اذ أصبح الاتصال الفعال احدى المقومات الرئيسية التي تركز عليها الادارة الناجحة من أجل تنفيذ اعمالها ولتحقيق اهدافها المسطرة.

فالالاتصال الداخلي للمؤسسة يهدف الى خلق تلاحم فكري ومعنوي ، في قيم والأهداف المشتركة ، مما يؤدي الى تشكيل صورة المؤسسة وأن تحقق أهداف المؤسسة متوقف على سلامة الاتصالات فيها.

أما الاتصالات الخارجية هي عبارة عن الجهود المبذولة التي تقوم بها الادارة خارج حدود المنشأة ، فهي تعمل على توسيع نطاق اتصالاتها بحيث يعمل على تحسين صورتها واحداث نوع من الامتداد للسمعة الطيبة للمؤسسة في محيطها الخارجي ، وكذا مواكبتها لكل ما يحدث في السوق والاستجابة الدائم لحاجات وانشغالات زبائنها.

- ومن خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى المؤسسات حديثة النشأة قمنا بالقاء الضوء على واقع تطبيق استراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة بولاية قالمة ، تبين بأن استراتيجية الاتصال في المؤسسات الناشئة ليس لها أهمية حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لها ، في حين نجد أن العديد من المؤسسات العالمية تقوم بتواصل مع خبراء في هذا المجال من أجل القيام بهذه العملية باعتبارها ضرورية في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، و يعزى ذلك الى نقص الخبرة في مجال الاتصال وعدم امتلاكها للخبراء ومختصين في هذا المجال بالإضافة الى عدم اعتمادها على الأدوات العلمية والمنهجية في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية و الكشف عن البيئة المنافسة لها، كما نجد أنها تعتمد على العلاقات الشخصية في البحث والتنقيب عن المعلومات التي تخص

خاتمة

المنافس ، أو دخول منافسين جدد ، أو دخول منتجات جديدة في السوق باعتباره نشاط مهممل نوعا ما يفتقد الى الدقة والفعالية اللازمة .

- مما لاشك فيه أن المؤسسات الناشئة يدركون أهمية استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في تطوير نشاطهم ، ذلك من خلال تسهيل عملية التواصل مع الزبائن والعملاء ، وكذا التواجد الدائم على شبكة الانترنت يعطيها جمهورا واسعا يستطيع الوصول اليها بسهولة اضافة الى أنها تأخذ بعين الاعتبار براء واقترحات الزبائن والاستماع الدائم لهم لتقديم الحلول لحاجاتهم .
- ما يثير الانتباه أكثر في المؤسسات الناشئة أن معظم مسيري هذه المؤسسات يتمتعون بمهارات ابداعية وفكرية لاتخاذ القرارات المناسبة ، اضافة لامتلاكهم لشهادات علمية ومستوى تكويني في مجال نشاطهم .

• الاقتراحات : بناء على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها توصلنا الى استنباط جملة النتائج والتي على

ضوءها نضع هذه الجملة من الاقتراحات :

- أن استراتيجية الاتصال أمر ضروري في بيئة العمل اليوم ، نظرا لأهميتها ونتائجها على المؤسسة ، بحيث تمارس هذه الأخيرة نشاطها في محيط متغير باستمرار فهي معرضة للخطر في أية لحظة ، فاذا أرادت المؤسسة التواجد والبقاء لابد أن تأخذ الاعتبارات والاحتياطات اللازمة التي تجعل ابعادها من السوق صعب .
- ومن هنا يقتضي تبنى المؤسسات لاستراتيجية الاتصال يجب مراعاة المبادئ المتعارف عليها ألا وهي :
- ضبط محور خاص بالاتصال بمعنى تحديد أهداف واضحة ودقيقة تساعد على تنفيذ برنامج الاتصال .
- اجراء دراسات وبحوث ميدانية حول الجمهور المستهدف لضمان الاستقبال الجيد للرسائل الاتصالية مع اختيار الوسائل المناسبة لضمان فعالية الاتصال .
- توفير الموارد المالية والمادية وكل الموارد الضرورية لتنفيذ .

أن كل هذه الخطوات الرئيسية ينبغي الالتزام القائمين بها في وضع الاستراتيجية الاتصالية فعالة ومناسبة لوضع المؤسسة .. وهذا ما تفتقر اليه المؤسسات الناشئة ، فالبرغم من وجود اتصال الا انها لا تهتم بالاستراتيجيات الاتصالية بالمنظورها المنهجي والعلمي الذي يتم وفق التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة ، حيث لابد

خاتمة

من وجود استراتيجية الاتصال فهي نسق يحقق التنسيق والانسجام بين الصورة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف الوصول الى الصورة المبتغاة.

- ضرورة وجود استراتيجية اتصال في المؤسسات حديثة النشأة ، فهي عامل من عوامل الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، فهي تتطلب فريق عمل خاص لانجازها واعدادها وتنفيذها وتقييمها .
- فاعلية الاتصال يعزز من نشاط المؤسسة.
- ضرورة الاعتماد على الأدوات والاليات العلمية والمنهجية لتحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
- ضرورة ادماج نشاط البحث عن المعلومات فيما يخص البيئة الخارجية بشكل واضح ومحدد لضمان الأفضلية والنجاح للمؤسسة.
- العمل على اعتماد على خبراء في مجال الاتصال ضروري في تنفيذ استراتيجية الاتصال للمؤسسة.
- ضرورة توظيف مختصين في مجال الاتصال من أجل رسم سياسة اتصالية خاصة بالمؤسسة.
- توفير المراجع والمصادر الكافية في المؤسسة للاستفادة منها من قبل الباحثين .
- ومنه الوضعية التي تتواجد بها الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات المبحوثة أي المؤسسات حديثة النشأة بولاية قالمة ، قد تأثر سلبيا على خدماتها ومنتجاتها المقدمة ،وكذا طبيعة الاتصال الداخلي أو الخارجي ، فيما يخلق لها مشاكل في تحسين صورتها لدى جمهورها وزبائننها ، لذا وجب عليها الاهتمام أكثر بجانب الاتصال في المؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع

اولا : باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد علي وروحية السيد،الاتصالات الادارية والجماهيرية ،مكتب عين الشمس، القاهرة، 1980 .
2. انجرس موريس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون،دار القصة للنشر ،ط2، 2004 .
3. البادي مُجد ،التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دار المهندس للطباعة ، ط1، مصر ، 2005 .
4. الطنوبي مُجد مُجد عمر ، نظريات الاتصال ،مكتبة الاشعاع الفنية ، ط1 ، الاسكندرية ، 2001 .
5. العظروزي مُجد ،العلاقات الادارية بالمؤسسات الاقتصادية ، عالم الكتب ،ط1، القاهرة ، 1969 .
6. العظروزي مُجد ،العلاقات الادارية والمؤسسات العامة، عالم الكتب ،القاهرة، 2004 .
7. الكامل فرج،بحوث الاعلام والرأي العام - تصميمها واجراءاتها وتحليلها- ، دار النشر للجامعات ، القاهرة، 2001 .
8. المصري احمد مُجد ،الادارة الحديثة ، مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ، 2000 .
9. النجار عبد العزيز ،العلاقات العامة ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 1993 .
10. بدوي هناء حافظ ،الاتصال بين النظرية والتطبيق ،المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2003 .
11. بدوي هناء حافظ ،العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ،المكتب الجامعي ،الاسكندرية
12. بعلي مُجد الصغير، تشريع العمل الجزائري ، دار العلوم للنشر والتوزيع ،عناية ، 2000 .
13. جوهر مُجد ناجي ،وسائل الاتصال في العلاقات العامة ،دار المجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 .
14. حجاب مُجد منير ،الاتصال الفعال في العلاقات العامة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007 .
15. حجاب مُجد منير ،الاعلام والتنمية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2000 .
16. حجازي مصطفى ، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،ط1 ، 2000 .

قائمة المراجع

17. دعبس مُجَّد يسري ، الاتصال والسلوك الانساني " رؤية في أنثروبولوجيا " ،البيطاش للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ،1990 .
18. دليو فضيل ،اتصال المؤسسة " اشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة " ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،ط1 ،القاهرة ،2003 .
19. روبرت مش دفيد ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ،الادارة الاستراتيجية " بناء الميزة التنافسية " ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ،2008 .
20. زيايطة يونس ،مدخل الى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1 ،عمان ، 2015 .
21. سلطان محمّد صاحب ، العلاقات العامة ووسائل الاتصال ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2011 .
22. عبد الباقي صلاح الدين مُجَّد ،السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية ،القاهرة ،2000 .
23. عدوي ناصر دادي ، التخطيط الاستراتيجي والادارة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،ط2 ، الجزائر ، 2009 .
24. عرقوب ابراهيم ،الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ،دار مجدلاوي ،عمان ، 1992 .
25. فهمي مُجَّد السيد ،تكنولوجيا الاتصال في خدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ،د.ط ،د.س .
26. قاضي دلال ،محمود البياتي ،منهجية واساليب البحث العلمي ، دار حامد ، عمان ،2008 .
27. محمود منال طلعت ، مدخل الى علم الاتصال ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،2003 .
28. مصطفى مُجَّد صلاح الدين واخرون ،خطوات البحث العلمي ومناهجه ،المشروع العربي لصحة الاسرة ،جامعة الدول العربية ،مصر ، 2010 .

ب . الرسائل والاطروحات

1. أحميدة مالكية ، محاولة تقييم أدوات التحليل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004 .
2. بلحاجي وهيبية ، الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع -دراسة حالة مجلس الشعبي الوطني - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ،جامعة الجزائر ، 2003 .

قائمة المراجع

- 3 . بن زرارة امينة، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات الناشئة في الجزائر ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم الاعلام واتصال , جامعة باجي مختار , عنابة , 2017.
- 4 بن قيط الجودي , استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية - دراسة وصفية للادارة الاستشفائية بالاغواط - رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال , جامعة الجزائر (03) , 2012 .
- 5 بوزيان جواهر ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة ورود لصناعة العطور - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- ، 2011 .
6. بوكدرن ابراهيم ، الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي - مليانة- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة المدية، 2011 .
6. بووزة باية ، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين انتاجية الموارد البشرية -دراسة وصفية بالمؤسسة للصناعات الكهرومنزلية ENIEM, اطروحة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر3 , 2007-2014 .
7. ثابت الهام , التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري -دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية-رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 03, 2003 .
8. خنيفر وفاء ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية -دراسة حالة البنك الجزائري BNA بورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر اكاديمي ، ورقلة , 2014, ص
9. عليلي حمزة, الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمية -دراسة ميدانية(شركة التامين), مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجيلالي بن خميس مليانة ، 2016 .
10. قادري مُجَّد ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية- مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2010 .
11. قبائلي حياة ، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ، حالة شركة الوطنية لانجاز القنوات ، رسالة ماجستير ، قسم علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس, 2007 .
12. مهري شفيقة ، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال , جامعة الجزائر , 2012, ص08.

قائمة المراجع

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Bougetta Fouad .la société de l'information, les organisations et le plan de communication, OPU Algérie , 2005 .
2. Bulger.A , le robert Edition Assimil ,France,2000.
3. Dagenais Bernard :le plan de communication ,les presse de l 'université Laval , Québec ,1998 .
4. Jean marc Décaudin :la communication marketing, concepts, techniques, stratégies , Paris 1995.
5. Marie Hélène westphalien, le dicom.triangle ,édition ,paris ,1992 .
6. .Phil Jones, communicating strategy, Gower Publishing Limited, Engled, 2008.
7. Thierry Libaert , Le plan de communication , Définir et Organiser Votre Stratégie de communication , 3^{ème} édition , Paris , 2008 .

ج . مواقع الكترونية

1. منتدى الخاص بالاعلام والاتصال في الجامعات الجزائرية Montada30dz/ 30dz.Justgoo . com

قائمة الملاحق

الاستمارة المقابلة مع مسيري المؤسسات الناشئة بولاية

قائمة

مرحبا سيدي المسؤول عن المؤسسة ...

كما تعلم فان موضوع دراستنا ينصب حول استراتيجيات الاتصال في المؤسسات حديثة النشأة والتي يلعب فيه مسؤول الاتصال دورا مهم خاصة عند صياغة وتنفيذ استراتيجية الاتصال، لذلك نرجو من سيادتكم المحترمة تزويدنا ببعض المعلومات بما يخدم أهدافنا في اطار البحث العلمي.

الأسئلة التي تتضمنها المقابلة :

المحور الاول : بيانات عامة حول المؤسسة

1. من هو صاحب المشروع ؟
2. ما هي مؤهلاته العلمية ؟
 - متوسط
 - ثانوي
 - جامعي
3. أخرى تذكر
4. متى كانت الانطلاقة الأولى للمؤسستكم ؟
5. فيما تتمثل المصادر الأساسية التي تعتمد عليها مؤسستكم في نشاطها ؟
6. كيف بدأت فكرة مشروعكم ؟
7. هل مؤسستكم متاحة باستمرار على شبكة الأنترنت ؟
 - نعم

المحور الثاني : كفاءات ومهارات القائد الاستراتيجي في دراسة بيئته الداخلية والخارجية

1. هل تعتمد مؤسستكم على التفكير الابداعي والتجديد في تقديم المنتج او الخدمة؟
2. ما هو نمط التسيير المعتمد في المؤسسة ؟
3. هل تلجأ مؤسستكم للتركيز على الابتكار لتوسيع أعمالها ونشاطها ؟
4. هل تعمل مؤسستكم بشكل مستمر أو بصورة مستمر القدرة على التحليل قدرات كفاءاتها ؟
5. هل تسعى مؤسستكم لخلق فرص استثمار جديدة ؟ و مدى الادراك للفرص والمحفزات ؟
6. هل يتمتع فريق العمل بروح المبادرة والقدرة على الانجاز وتحمل مسؤولية القرارات المتخذة ؟
7. هل تقومون بجمع المعلومات حول البيئة الخارجية للمؤسسة وعن كل ما يحدث فيها ؟
8. ما هي مصادر المعلومات المعتمدة عليها ؟
9. هل لديكم معلومات حول حاجات ورغبات الزبائن وحتى المنافسين في السوق ؟
10. هل تعتمدون على الاتصال المباشر مع الزبائن لمعرفة رغباتهم ؟
11. هل تأخذونها لعين الاعتبار في بناء استراتيجية الخاصة بمؤسستكم ؟
12. هل تهتم مؤسستكم بجودة ونوعية الخدمة أو المنتج ؟
13. ما الهدف من الاعتماد على الاتصال الخارجي مع الزبائن ؟
14. ما هي الوسائل الاتصالية المعتمد عليها بكثرة ؟
15. هل تهتمون بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة ؟
16. هل تعتمدون على استخدام تكنولوجيات المعلومات الحديثة في تطوير نشاطهم ؟

المحور الثالث : استراتيجية الاتصال المطبقة في المؤسسة

17. ما هي الخطوات العلمية اللازمة أو المعتمد عليها في صياغة استراتيجية ؟
18. فيما تتمثل استراتيجية الاتصال الداخلية لديكم ؟ وفيما يتم الاعتماد عليها
19. فيما تعتمد استراتيجية الاتصال الخارجية لديكم ؟ وفيما يتم الاعتماد عليها؟

الملحق 02 : بطاقات وصفية للمؤسسات المبحوثة :

● بطاقة فنية للمؤسسة 01 :

❖ اكاڤمية الافاق للطاقات C.A.Energy

- صاحب المشروع : بوعشة يزيد
- مؤهلاته العلمية : ماجستير ادارة وتسيير
- تاريخ الانطلاق والنشأة : 10 مارس 2017
- مقر المشروع : مقابل كلية سويداني بوجمة
- عدد العمال : 20
- مصادر التمويل : شخصي
- فكرة المشروع :
- العناوين المتاحة على الانترنت :

www.comlexeafak.com

Email : afak.energie24@gmail.com

● بطاقة فنية للمؤسسة 02 :

❖ مركز بصمة للتدريب والاستشارات

- صاحب المشروع : مُحمد عجرود واخرون
- مؤهلاته العلمية : مستوى جامعي / دكتوراء
- تاريخ الانطلاق والنشأة : 01 جانفي 2013
- مقر المشروع : حي ماونة - قالمة -
- عدد العمال : 11 عامل
- مصادر التمويل : رأس مال شخصي
- فكرة المشروع : مركز بصمة هو مشروع مبتكر وجديد في ولاية قالمة ، اضافة الى انه مركز متخصص في التدريب والتطوير الشخصي والمؤسسي يهدف الى تقديم خدمات ، استشارات ، ومساعدة الاخرين في مجال علم النفس، و اعداد وتقديم برامج التكوين في التنمية البشرية وتطوير الذات ، يستهدف كل فئات المجتمع .
- العناوين المتاحة على الانترنت :

Facebook : www.facebook.com/basma-center

Email : Basma- center@houtmail.com

● بطاقة فنية للمؤسسة 03 :

❖ ياقوت للخدمات العلمية

- صاحب المشروع : مارس بوبكر واخرون
- مؤهلاته العلمية : جامعي
- تاريخ الانطلاق والنشأة : 2015
- مقر المشروع : قالمة
- مصادر التمويل : تمويل شخصي
- عدد العمال : صاحب المشروع + 9 عمال
- فكرة المشروع : هو مشروع مبتكر وجديد يهدف الى تقريب التواصل بين الجامعة والمجتمع من خلال نشر البحوث العلمية المنجزة من طرف خرجي الجامعات برؤية تتناسب مع قدرة الاستعاب لدى كافة فئات المجتمع ومن اهم النشاطات المقدمة : نشر البحوث العلمية ، عرض فيديوهات على شبكة الانترنت .
- العناوين المتاحة على الانترنت :

Facebook : www.facebook.com/yacotmag.

Email : marsbouba@hotmail.fr.

● بطاقة فنية للمؤسسة 04 :

❖ وكالة الاشهار والاستشارات Fastclick

- صاحب المشروع : مومن جمال الدين
- مؤهلاته العلمية : جامعي
- تاريخ الانطلاق والنشأة : 2007
- مقر المشروع : 12 شارع عنونة - قالمة -
- عدد العمال : 02
- مصادر التمويل : تمويل شخصي
- فكرة المشروع : هو مشروع جديد ومبتكر على شكل وكالة اشهارية تقوم بتقديم نصائح اشهارية ، اعداد وتصميم لوحات اشهارية ، تصميم مواقع وصفحات الكترونية .
- العناوين المتاحة على الانترنت :

Facebook : [fastclick](https://www.facebook.com/fastclick)

Email : fast.click.media@gmail.com

● بطاقة فنية للمؤسسة 05 :

❖ وكالة الاتصال والاشهار

- صاحب المشروع : سليمة شماع
- مؤهلاته العلمية : /
- تاريخ الانطلاق والنشأة : 2003
- مقر المشروع : وادي الزناتي - قالمة -
- مصادر التمويل : وكالة دعم وتشغيل الشباب
- عدد العمال : /
- فكرة المشروع : المشروع عبارة عن مؤسسة مصغرة للاتصال والاشهار تقوم ببيع الهواتف النقالة ،بيع الشرائح ،تعبئة الارصدة ..
- العناوين المتاحة على الانترنت : /

● بطاقة فنية للمؤسسة 06 :

❖ La Procod لانتاج وتركيب مواد التجميل والتنظيف

- صاحب المشروع : صالح صالح سليمان
- مؤهلاته العلمية : /
- تاريخ الانطلاق والنشأة : 2005
- مقر المشروع : بلخير - قالمة -
- مصادر التمويل : تمويل شخصي
- عدد العمال : 30
- فكرة المشروع : هو مشروع مبتكر في السوق المحلية يقوم بانتاج مواد التنظيف بكل انواعها ، وكذا تركيب مختلف انواع مواد التجميل الهدف منه تشجيع على استهلاك والاقبال على المنتج الوطني .
- العناوين المتاحة على الانترنت :

Facebook SALAH SALAH LaPROCOD
Email : LAPROCOD.SALAH 24@hotmail.fr

● بطاقة فنية للمؤسسة 07 :

❖ تغليف المنتوجات الغذائية

- صاحب المشروع : بومعزة حمزة
- مؤهلاته العلمية : /
- تاريخ الانطلاق والنشأة : /
- مقر المشروع : بوشقوف – قالمة -
- مصادر التمويل : وكالة دعم وتشغيل الشباب
- عدد العمال : صاحب المشروع + عدد من أفراد العائلة
- فكرة المشروع : هو مشروع يقوم بتغليف مختلف المنتوجات الغذائية لتدعيم السوق المحلية والوطنية والرغبة في خلق منافسة في السوق .
- العناوين المتاحة على الانترنت : /

● بطاقة فنية للمؤسسة 08 :

- ❖ صناعة الألمنيوم، الاكواب الورقية والاكياس البلاستيكية
- صاحب المشروع :مخالفة سارة
- مؤهلاته العلمية : مستوى جامعي
- تاريخ الانطلاق والنشأة : 2014
- مقر المشروع : حي 1000 قطعة – قالمة-
- عدد العمال : 5 عمال
- مصادر التمويل : الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب
- فكرة المشروع : مشروع لصناعة البلاستيك ، متعلق بكل احتياجات التغليف وتصنيع الاكياس البلاستيكية والاكواب الورقية والغللاف الشفاف وكل ما يتعلق بمتطلبات التعبئة والحفظ.
- العناوين المتاحة على الانترنت : /

● بطاقة فنية للمؤسسة 09 :

- ❖ بيع وتركيب اجهزة الامن والحماية
- صاحب المشروع :بوثلجة فتحي
- مؤهلاته العلمية : مستوى ثانوي + شهادة في الاعلام الالي وتطوير مواقع الويب+ديبلوم كاميرات المراقبة واجهزة الانذار+ ديبلوم صناعة الاجهزة الالكترونية .

- تاريخ الانطلاق والنشأة : 2016
- مقر المشروع : حي 19 جوان – قالمة –
- عدد العمال : 2
- مصادر التمويل : تمويل شخصي
- فكرة المشروع : فكرة المشروع جاءت من نقص الشركات المختصة في هذا المجال وبالتالي نقص المنافسة وتعتبر الجزائر متأخرة في هذا المجال ولذلك يجب ان تتساير مع النمو العالمي في مجال الحماية.
- العناوين المتاحة على الانترنت :

Alibaba.com
Ali express.com

● بطاقة فنية للمؤسسة 10 :

❖ Décoration des salles de la fête

- صاحب المشروع : نور الدين بونمة
- مؤهلاته العلمية : جامعي
- تاريخ الانطلاق والنشأة : 2012
- مقر المشروع : حي الامير عبد القادر – قالمة-
- عدد العمال : 12
- مصادر التمويل : تمويل شخصي
- فكرة المشروع : هو مشروع مبتكر وجديد في السوق المحلية ، يسهر على تصميم وتجهيز قاعات الحفلات وتنظيم ديكورات مناسبات ، حفلات وافراح بلمسة عصرية . كما انه يهدف الى اشباع كل ما يبحث عنه الزبون لارضاء اذواقهم المختلفة .
- العناوين المتاحة على الانترنت :

Facebook : Raid Décoration .
Site web : Décoration salle des fête Guelma

ملحق 03 : أجهزة إنشاء ودعم المؤسسات المصغرة في الجزائر :

1. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)
2. الصندوق الوطني للاستثمار

3. صندوق ضمان القروض (FGAR)
4. صندوق ضمان القروض الاستثمار (CGCI)
5. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
6. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)
7. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)
8. القرض الإيجاري (Leasing .Crédit-Bail)
9. صندوق الزكاة (القرض الحسن)
10. مشروع الجزائر البيضاء (Projet l'Algérie Blanche)

1- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

المزايا التي تمنحها الوكالة

النظام العام

- مرحلة الإنجاز (03 سنوات)

- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع و الخدمات غير المستثناة.
- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة غير المستثناة.
- الإعفاء من دفع حق نقل الملكية على المقتنيات العقارية.

- مرحلة الاستغلال (إعفاء لمدة 03 سنوات)

- الضريبة على أرباح الشركات (IBS)
- الرسم على النشاط المهني (TAP)

هذه المدة يمكن أن تمتد إلى خمس (05) سنوات بالنسبة للمشاريع الإستثمارية التي تخلق أكثر من 100 منصب شغل.

النظام الإستثنائي

المناطق التي تستدعي التنمية

- مرحلة الإنجاز (03 سنوات)

- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة للسلع و الخدمات الغير المستثناة.
- الإعفاء من الحقوق الجمركية على السلع المستوردة الغير المستثناة.
- حقوق التسجيل 2%
- الإعفاء من دفع حقوق نقل الملكية بعوض على المقتنيات العقارية.

- مرحلة الاستغلال (إعفاء لمدة 10 سنوات)

- الضريبة على أرباح الشركات (IBS)
- الرسم على النشاط المهني (TAP)

2. الصندوق الوطني للاستثمار

تم تأسيس الصندوق الوطني للاستثمار على مستوى كل ولاية بموجب أحكام المادة 100 من قانون المالية لسنة 2009 بغلاف مالي يقدر بمليار دينار جزائري لكل ولاية، يهدف إلى تدعيم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها من خلال تمويل البنوك لرأس المال المؤسسات والمشاركة في رأس مال المؤسسة في حدود 50 مليون دينار وهو ما يمثل 49 بالمائة من رأسمال المؤسسة.

أهداف الصندوق

- المساهمة في رأس مال المؤسسة (التمويل المشترك).
- منح قروض طويلة المدى وبشروط تتماشى ونمط المشاريع الممولة.
- دعم عمليات تطهير المؤسسات وتكييفها مع المتطلبات الجديدة.

3. صندوق ضمان القروض (FGAR)

مهام الصندوق

نسبة الضمان تتراوح ما بين 10% و 80% من القرض البنكي، والمبلغ الأدنى للضمان يساوي 04 ملايين دينار والأقصى يساوي 50 مليون دج. يغطي الضمان الممنوح 80% من مجموع القرض البنكي المحدد للمؤسسة .

يمنح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات التالية

- إنشاء المؤسسات .
- تجديد التجهيزات.
- توسيع المؤسسة.

4. صندوق ضمان القروض الاستثمار (CGCI)

أهداف الصندوق

يهدف الصندوق إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهي تلك المتعلقة بتمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة وتوسيعها وتجديدها، وكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دينار.

مستوى تغطية الدين غير المدفوع محدد بـ

- 80% عندما يتعلق الأمر بقرض ممنوح لمؤسسة قيد الإنشاء.
- 60% عندما يتعلق الأمر بقرض ممنوح لمؤسسة، بهدف توسيع نشاطها، تطويرها أو تجديد تجهيزاتها.

5. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

من الأهداف الأساسية لهذا الجهاز

- تشجيع خلق النشاطات من طرف الشباب أصحاب المبادرات.
- تشجيع كل الأشكال والإجراءات الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب.
- وبذلك يمكن باختصار تقديم المهام الأساسية للوكالة على النحو التالي.
- تقديم الدعم والاستشارة لأصحاب المبادرات لإنشاء المؤسسات في مختلف مراحل المشروع.
- إعلام المستثمر الشاب بالقوانين المتعلقة بممارسة نشاطه.
- إبلاغ أصحاب المبادرات المقبولة بالدعم الممنوح لهم والامتيازات المقررة في جهاز المؤسسات المصغرة.
- ضمان متابعة ومرافقة المؤسسات المصغرة سواء خلال فترة الإنجاز أو بعد الاستغلال وحتى في حالة توسيع النشاط.

الجهاز موجه للشباب البطل من

أصحاب المبادرات للاستثمار في مؤسسة مصغرة الذين يظهرون استعدادا وميولا وتتراوح أعمارهم ما بين 19 إلى 35 سنة.

- يمتلكون مؤهلات مهنية أو مهارات فنية في النشاط الذي يقترحوه.
- كذلك الاستعداد للمشاركة بمساهمة شخصية في تمويل المشروع.

وباستثناء النشاطات التجارية البحتة، فإن الجهاز يمول كل نشاطات الإنتاج والخدمات مع مراعاة عامل المردودية في المشروع بحجم استثماري قد يصل حتى 10 مليون دينار جزائري

6. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)

يساعد الصندوق الشباب البطل الذي يتراوح سنه بين 30 و 50 سنة من إنشاء مؤسسة خاصة بإحدى الصيغتين التاليتين :

القرض الاضافي (لحاملي الشهادات):

- لحاملي شهادات التكوين المهني يمنح عند الضرورة قرض إضافي قيمته (500.000دج)، لاقتناء عربة ورشة للممارسة نشاطات: التزويص، كهرباء العمارات والتدفئة والتكييف والزجاجة ودهن العمارات ومكانيك السيارات.

- لحاملي شهادات التعليم العالي يمنح للتكفل بإيجار المحل الموجه لإحداث مكاتب جماعية طبية ولمساعدتي القضاء وللخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين ومكاتب الدراسات والمتابعة التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية والري، لا يتجاوز هذا القرض (1.000.000دج).

- للشباب أصحاب المشاريع يمنح قرض إضافي قيمته (500.000 دج)، للتكفل بإيجار محل المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات.

7. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

يعتبر القرض المصغر جزءاً لا يتجزأ من السياسات العمومية للدولة لمقاومة البطالة والتهميش والإقصاء الاجتماعي، ويمس شريحة لا بأس بها من السكان ويمثل أداة فعالة للمعالجة الاجتماعية للإقصاء الاقتصادي، وبرز نشاطات اقتصادية صغيرة

هدفه الأساسي هو ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش بفضل نوع من الدعم لا يكرس فكرة الاتكال المحض بل يركز أساساً على "الاعتماد على النفس"، "المبادرة الذاتية" و على "روح المقاولتية". لهذا الغرض فإن القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساساً من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر والبطالين والذين ينشطون عموماً في القطاع غير الشرعي.

تعمل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الجهة المسيرة لهذا البرنامج، على تطبيقه وتحسينه ميدانياً بتمكين المواطنين والمواطنات الذين يسعون لخلق نشاط خاص بهم و الانطلاق في مشاريع مصغرة منتجة للسلع والخدمات مع استثناء النشاطات التجارية، من المساعدات والخدمات التي يوفرها الجهاز، و المتمثلة في سلفة بدون فائدة لا تتعدى 30.000 دج موجهة لشراء المواد الأولية قرض بنكي صغير للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50.000 دج أي 05 مليون سنتيم و 400.000 دج أي 40 مليون سنتيم بفوائد مخفضة بنسبة 80% إلى 90% و بالإمكان الاستفادة من هذه الخدمات إذا ما توفرت الشروط الضرورية و هي:

- أن يكون سن طالب القرض أو السلفة 18 سنة فما فوق

- أن لا يمتلك أي مدخول أو يمتلك مدا خيل غير ثابتة أو ضعيفة.

- إثبات مقر الإقامة.

- التمتع بالكفاءات التي تتلاءم مع المشروع المرغوب انجازه.
- عدم الاستفادة من مساعدات أخرى لإنشاء نشاطات من أي جهاز آخر.
- القدرة على دفع المساهمة الشخصية التي تساوي **03%** أو **05%** من الكلفة الإجمالية للمشروع.
- دفع الاشتراكات لدى صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.
- الالتزام بتسديد مبلغ القروض و الفوائد إلى البنك و الالتزام بتسديد مبلغ القرض بدون فوائد للوكالة حسب الجدول الزمني
- و في حالة توفر كل الشروط لدى طالب القرض بإمكانه أن يختار نمط التمويل الذي يراه مناسباً له، و هي ثلاثة أنماط.

1- تمويل ثنائي

سلفة بدون فائدة لا تتجاوز **30.000** دج.

- مساهمة الوكالة: **90%** بدون فوائد.

- مساهمة المستفيد: **10%**.

2- تمويل ثنائي

للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين **50.000** و **100.000** دج.

- مساهمة البنك: **95%** أو **97%** بفوائد مخفضة بنسبة **80%** إلى **90%**

- مساهمة المستفيد: **03%** أو **05%**

3- تمويل ثلاثي

للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين **100.001** دج حتى **400.000** دج.

- مساهمة البنك: **70%** بفوائد مخفضة بنسبة **80%** إلى **90%**

- مساهمة المستفيد: **03%** أو **05%**

- مساهمة الوكالة: **25%** أو **27%** بدون فوائد

و تجدر الإشارة إلى أنه في حالة ما إذا كان المستفيد حاملاً لشهادة أو وثيقة معادلة معترف بها فإن نسبة مساهمته الشخصية ستتنخفض من **05%** إلى **03%** وترتفع مساهمة الوكالة من **25%** إلى **27%** في حالة التمويل الثلاثي، و من

95% إلى **97%** بالنسبة للبنك في حالة التمويل الثنائي.

يلتزم المستفيد بعد تمويله بتسديد مبلغ القرض و الفوائد إلى البنك في مدة تصل إلى الخمس سنوات، حسب الجدول الزمني الذي يحدده البنك، و يسدد بعد ذلك السلفة بدون فائدة الخاصة بالوكالة في مدة أقصاها ثلاث سنوات. أما بالنسبة للسلفة بدون فائدة الموجهة لشراء المواد الأولية فتسدد في مدة أقصاها **15** شهراً على أربعة مراحل.

ولا تمنح الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر للمستفيدين المساعدات المالية فقط، بل يتعدى ذلك إلى مساعدات غير مالية كالتوجيه و المرافقة، الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع، والتكوين في التريبة المالية و تسيير المؤسسة، و كذا إعطاء الفرصة لهؤلاء المستفيدين من المشاركة في المعارض و الصالونات أين يتم التعارف بينهم و اكتساب خبرات مختلفة و كذا خلق فضاءات جديدة لتسويق منتجاتهم.

و تتميز الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر عن غيرها من الأجهزة الأخرى بكونها تتوفر على خلايا مرافقة متواجدة على مستوى الدوائر، حيث يحصل المواطنون على التوجيه و المرافقة، مما يجنبهم عناء التنقل إلى عاصمة الولاية للاستعلام و إيداع و متابعة ملفاتهم.

كل هذا سمح للوكالة من أن تكون ذات فعالية كبيرة في تحقيق نشاطات اقتصادية مدرة دخل، و مساهمة في خلق مناصب عمل للكثيرين و حتى من فئة النساء الماكثات في البيوت اللائي شققن طريقهن بثبات في عالم الشغل في تخصصات الفلاحة، الحرف و الصناعات التقليدية، و الخدمات وأصبح نشاطهن يساهم بشكل كبير في تدعيم ميزانية الأسرة

الشروط الواجب توفرها في طالب القرض

- أن يكون **18** سنة فما فوق.
- عدم امتلاك أي مدخول أو امتلاك مداخيل غير ثابتة أو ضعيفة.
- إثبات مقر الإقامة.
- التمتع بالكفاءات التي تتلاءم مع المشروع المرغوب انجازه.
- عدم الاستفادة من مساعدات أخرى لإنشاء نشاطات من أي جهاز آخر.
- القدرة على دفع المساهمة الشخصية التي تساوي **3%** أو **5%** من الكلفة الإجمالية للمشروع.
- دفع الاشتراكات لدى صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.
- الالتزام بتسديد مبلغ القروض و الفوائد إلى البنك و الالتزام بتسديد مبلغ القرض بدون فوائد للوكالة حسب الجدول الزمني المحدد.

كيفية التسديد

- تمنح للمستفيد من السلفة بدون فائدة الموجهة لشراء المواد الأولية و التي لا تتعدى مبلغ **30.000** دج فترة إعفاء من التسديد تقدر بثلاثة أشهر على أن تسدد السلفة على **04** أقساط. وفق جدول زمني محدد على مدة **12** شهرا.

- بالنسبة للتمويل الثنائي (بنك-مستفيد) فتمنح للمستفيد فترة إعفاء أقصاها ستة أشهر بعدها
- تسدد السلفة البنكية على أقساط في مدة أقصاها **5** سنوات و حسب جدول زمني يحدده البنك.
- بالنسبة للتمويل الثلاثي (بنك-وكالة- مستفيد) فتسدد السلفة كالأتي:

- نسبة 70% الخاصة تسدد على أقساط، بعد مدة إعفاء أقصاها 12 شهرا حسب جدول زمني محدد في مدة أقصاها 5 سنوات.

بعد 3 أشهر من تسديد سلفة البنك يقوم المستفيد بتسديد السلفة بدون فائدة الخاصة بالوكالة و المقدرة ب 25% أو 27% على 12 قسط في مدة 3 سنوات و حسب جدول زمني محدد.

8. القرض الإيجاري (Leasing .Crédit Bail)

يمكن تعريف التاجير التمويلي على انه: نظام تمويلي يقوم فيه المؤجر (الممول) بتمويل شراء أصل رأسمالي بطلب من مستأجر (مستثمر) بهدف استثماره لمدة لا تقل عن 75% من العمر الافتراضي للأصل مقابل دفعات (مقابل التاجير) الدورية ، مع احتفاظ المؤجر للملكية الأصل وحتى نهاية العقد وامتلاك المستأجر لخيار شراء الأصل عند نهاية مدة التاجير (على أن تكون دفعات مقابل التاجير قد غطت تكلفة الأصل وهامش ربح محدد) أو إعادة الأصل للمؤجر في نهاية مدة التاجير أو تجديد عقد التاجير مرة أخرى.

خصائص القرض الإيجاري

باعتبار القرض الإيجاري فن مالي و وسيلة للتمويل فإنه يمكن أن نستنتج الخصائص التالية:

جانب التمويل: هو علاقة تمويلية ذات أبعاد ثلاثة فنعتبر عنها بالمعادلة البسيطة التالية

المورد: أو المنتج للسلع الإنتاجية من أجهزة و آلات و غيرها، حيث يعرضها على المستخدمين قصد تسويقها و زيادة بذلك

مبيعاته و إنتاجيته منها.

المؤجر أو الوسيط المالي: و هو المصرف المتخصص أو المؤجر الذي يبحث عن وسيلة لتوظيف مدخراته و الحصول على

عوائد مرتفعة، و هو يفضل التوظيف الائتماني طويل الأجل.

المستأجر أو المشروع: و هو الذي يرغب في تطوير طاقته الإنتاجية و توسيعها، و هو يسعى للحصول على

الأجهزة و الآلات التي تحقق له ذلك دون أن تتوفر لديه الموارد المالية الكافية لتمويل استثماراته.

هو ائتمان عيني و ليس نقدي: عكس الائتمان المصرفي أو المالي العادي، أي أنه لا يمنح في صورة نقدية أو فتح

اعتماد أو ما شابه ذلك بل هو ينصب على تسليم المشروع المقترض الأجهزة و الآلات المختارة مسبقا، بواسطة المؤسسات المالية و المصرفية المتخصصة التي حصلت على الأجهزة نتيجة شرائها على الموردين.

هو ائتمان إنتاجي: أي أنه يمол الآلات الإنتاجية التي يستخدمها المشروع في عمليات الإنتاج (لا يمол السلع

الاستهلاكية) و التي تحقق عوائد طائلة تدفع من خلال أقساط الكراء، و يكون العائق لدى المشروع إذا كانت

المؤسسة المانحة للقرض مرتبطة بمجموعة صناعية معينة، حيث لا تترك له حرية اختيار المورد و نوعية المعدات الصناعية المناسبة لها.

9. صندوق الزكاة (القرض الحسن)

هو مؤسسة دينية اجتماعية تعمل تحت إشراف وزارة الشؤون الدينية والأوقاف التي تضمن له التغطية القانونية، بناء على القانون المنظم لمؤسسة المسجد.

يهدف صندوق الزكاة إلى منح العائلات الفقيرة والاستثمار لصالح الفقراء في شكل قرض حسن مبني على أساس تمويل مشاريع مصغرة لمختلف الفئات تتراوح قيمتها ما بين 50.000 دج إلى 300.000 دج، وهناك مساعي لرفعها إلى 500.000 دج لبعض المشاريع الجديدة.

10. (Projet l'Algérie Blanche) مشروع الجزائر البيضاء

أهداف المشروع

- المساهمة في خلق فرص شغل للشباب العاطلين عن العمل.
- تحسين مظهر البلديات من خلال تنظيم حملات التوعية بإشراك المجتمع المدني.
- يطمح مشروع الجزائر البيضاء إلى التدخل في معالجة المياه وتنظيف الأنابيب .
- تعزيز ترتيبات الصيانة والتزويد بالكهرباء والغاز للمجموعات الشقق والفضاءات العمومية والمناطق الخضراء.

اتفاقية العمل

- الشوارع الرئيسية لكل بلدية مستفيدة.
- مدة العقد 03 أشهر قابلة للتجديد كل مدة 03 أشهر.
- بالإجمال 09 أشهر.
- كل مستفيد من المشروع الجزائر البيضاء له الحق مرة واحدة فقط.