



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

مذكرة ماستر

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبة:

سلمى تيقان

اية جغلاف

يوم: 20-06-2023

إستراتيجية الاتصال الخارجي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - بسكرة.

لجنة المناقشة:

| | | | |
|-------|-----------------|--------|-------------|
| مقرر | محمد خيضر بسكرة | أ.ت.ع | سامية جفال |
| رئيس | محمد خيضر بسكرة | أ.مح.أ | كحول وحيدة |
| مناقش | محمد خيضر بسكرة | أ.مح.أ | مسعودة طلحة |

السنة الجامعية: 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي أّار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفّقنا إلى انجاز هذا العمل أّملين أن يكون بداية الأعمال الأّخرى إن شاء الله نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل ونتوجه بخالص الشكر الجزيل إلى الأستاذة الكريمة والدكتورة " جفال سامية " التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والتي كانت عوننا لنا في إتمام هذا العمل نسال الله أن ينعمها بوافر الصحة والعافية إن شاء الله.

والى كل أساتذتي الذين مروا في مسيرتنا التعليمية وزودونا بالعلم فلهم أسمى عبارات الشكر والعرّفان حفظهم الرحمن.





إهداء

اهدي عملي هذا إلى أعلى وأروع ما في الوجود والذي أوصى الله عليهم في قوله

(وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا)

لك اهدي ثمرة جهدي وتعبي إلى من حصد الأشواك عن دربي إلى القلب الكبير

والدي الغالي وسندي في هذه الحياة وامني ومأمني وقوتي وقوتي أبي

الغالي أطل الله لي في عمره والبسه لباس الصحة ووقاه من كل شر

والى النفس الطيبة والحنونة دائمة العطاء أمي الغالية حفظها لي الرحمان

والى كل من كان سببا في وصولي إلى هنا.

أقاربي جدي الغالي بارك الله في عمره والى كل

من إخوتي طه ويوسف وسعيد حفظهم الله

والى روح جدتاي وجدتي رحمهم الله.



سلمى تيقان

اهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى والدي الكريمين، الذين ادين لهما بكل الامتنان،

والشكر، والعرفان،... اطل الله في عمرهما، وحفظهما، وجزاهما الفردوس

الاعلى على ماقدماه لي.

والى اخواتي اللواتي كن لي خير سند حفظهن الله وجزاهن كل خير

والى كل من عرفني وعرفته.



اية جغلاف

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة التي جاءت لتحلل وتفسر إستراتيجية الاتصال الخارجي لمؤسسة اتصالية، بهدف تحسين خدمات المؤسسة وتعزيز العلاقة مع الجمهور الخارجي وحل مشكلات الاتصال التي قد تنشأ بينها وبين زبائنها.

واستخدمت هذه الدراسة في وصفها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان وإجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج :

- أظهرت الدراسة وجود علاقات قوية بين الزبائن والمؤسسة وأن الزبائن يتأثرون بخدمات المؤسسة وخطط الاتصال الخارجي.
- أهمية تحسين جودة الخدمة وتقديم العروض والامتيازات لتلبية احتياجات الزبائن، وتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها من خلال الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني.
- أيضاً، أشارت الدراسة إلى أهمية دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها الخارجية وتوفير ظروف ملائمة للزبائن وتعزيز العلاقة مع جمهورها الخارجي.

Study Summary

This study, which came to analyze and explain the external communication strategy of a communication organization, with the aim of improving the organization's services, strengthening the relationship with the external audience, and solving communication problems that may arise between it and its customers. This study was used in its description on the descriptive analytical method, where data was collected by the questionnaire tool and interviews were conducted with the institution's officials. The study reached several results:

- The study showed that there are strong relationships between customers and the organization and that customers are affected by the organization's services and external communication plans.
- The importance of improving the quality of service and providing offers and privileges to meet the needs of customers, and enhancing trust between the institution and its audience through reliance on social media and e-mail. Also, the study pointed to the importance of studying the internal and external environment of the institution and implementing strategic planning to improve its external image, provide favorable conditions for customers and strengthen the relationship with its external audience.



شكلت التحولات السريعة في بيئة الأعمال نقطة تحول عالمي بمفاهيم ورؤى مختلفة، ساهمت في ظهور تحديات جديدة ومحاولات مبذولة للوصول إلى القمة. تسعى المؤسسات جاهدةً لتحقيق الكمال، مما يضعها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو. تكمن أساسيات هذا التحدي في تحقيق التميز في تقديم منتجات وخدمات تعزز صورتها الذهنية وتمكنها من الاندماج في الاقتصاد العالمي والتكيف المرن مع التغيرات المتعددة التي تحدث.

وبالتالي، تجد المؤسسة نفسها مضطرة للعمل بجد واستمرارية لوضع استراتيجيات تمكنها من تحسين مكانتها وصورتها. ومن بين هذه الاستراتيجيات، تأتي استراتيجيات الاتصال للمؤسسة، والتي تشمل أيضاً المؤسسات الاتصالية التي تعمل في هذا المجال.

مع التحولات المختلفة التي تواجهها المؤسسات والاستراتيجيات المعتمدة، أصبحت جودة ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات غير كافية لإرضاء الزبائن. بل أصبح من الضروري أن تعمل المؤسسات على وضع برامج وخطط اتصالية خارجية، وبناء علاقات مع الجمهور الخارجي خارج إطار العمل المعتاد. هذه الاستراتيجيات تستهدف الجمهور الخارجي في الوقت المناسب وبالطرق التي تجذب انتباهه وتجذبه نحو المؤسسة.

تركز التوجهات الحديثة للمؤسسات الاتصالية وأهدافها على تخطيط استراتيجيات اتصالية خارجية، بهدف بناء الروابط وتعزيز العلاقات بين المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها. ولتحقيق ذلك، تتطلب هذه الاستراتيجيات وجود آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسة لتنظيم تعاملاتها مع جمهورها الخارجي وتسهيل تدفق المعلومات من وإلى المؤسسة.

لتحقيق نجاح إستراتيجية الاتصال الخارجي، يتعين على المؤسسة تحليل وفهم الجمهور الخارجي المستهدف واحتياجاته وتوقعاته. ويجب أن تكون لديها رؤية واضحة للرسالة التي ترغب في توصيلها

والقيم التي تمثلها. ينبغي أن تختار وسائل الاتصال المناسبة وتطوير استراتيجيات التسويق والعلاقات العامة ووسائل التواصل الاجتماعي التي تعزز قدرتها على التفاعل مع الجمهور الخارجي.

إن تنفيذ إستراتيجية الاتصال الخارجي بنجاح يمكن أن يفتح آفاقاً جديدة للمؤسسة، سواء عبر توسيع قاعدة عملائها أو تطوير شراكات إستراتيجية مع الشركات الأخرى أو زيادة الاهتمام والثقة من قبل المستثمرين. كما يمكن لإستراتيجية الاتصال الخارجي أن تساهم في تحسين الصورة العامة للمؤسسة وتعزيز سمعتها في السوق العالمية.

إن موضوع بحثنا يتمحور حول الإستراتيجية الاتصالية ودورها في تحسين الصورة وجذب الجمهور الخارجي، وذلك في ضوء التحولات المستجدة والتحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث. ولقد جاءت هذه الدراسة ضمن ثلاثة اطر، أولها الإطار المنهجي والذي قسمناه لجانبين جانب مفاهيمي والمتضمن العناصر التالية :

صياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وتحديد أهميتها وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة، وأدبيات الدراسة واجه الاستفادة منها.

في عملية بناء الموضوع وتعتبر هذه العناصر المفاهيمية عن الموضوع في بعده المعرفي، وجانب منهجي ينطلق من تحديد المنهج والأدوات المناسبة لطبيعة الدراسة، ولإجراء الجانب الميداني وجب ضبط كل من مجتمع البحث والعينة المتمثلين في الجمهور الخارجي لمؤسسة -موبيليس- بسكرة .

في حين كان الفصل الثاني للدراسة والذي تم تقسيمه إلى مبحثين ومجموعة مطالب، المبحث الأول بعنوان استراتيجيات الاتصال في أدبيات العلاقات العامة وآلياتها، ففيه قمنا بالتفصيل في الإستراتيجية وماحتيتها من حيث خصائص وأهمية وعناصرها في سياسة المنظمة.

أما فيما يخص المبحث الثاني المعنون بالمؤسسات ذات الطابع الاتصالي وطبيعة استراتيجياتها الاتصالية مع المتعاملين، وفي هذا المبحث تناولنا الاتصال وعناصره حيث قمنا بالتفصيل في مفهوم الاتصال وأنواعه وعناصره في المؤسسات، وكذلك نماذج الاتصال.

كما قمنا باستعراض المؤسسات الاتصالية وكل ما يدور حولها والاحتياجات الاتصالية.

هذا كله فيما يخص الإطار المنهجي والنظري، وفي الأخير نمر إلى الجانب الميداني للدراسة من خلال عرض وتحليل ومناقشة الدراسة التطبيقية، وقمنا فيه بتحليل أجوبة مفردات العينة وتحليلها إلى جداول وأشكال بيانية وكذا لنستعرض أهم النتائج وبعض التوصيات.



الفصل الأول

الفصل الأول

موضوع الدراسة ومنهجيتها

أولاً: موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- الدراسات السابقة
- 3- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- أهمية الدراسة
- 6- أهداف الدراسة
- 7- صعوبات الدراسة

ثانياً : منهجية الدراسة

- 1 - منهج الدراسة
- 2 - عينة الدراسة
- 3- أدوات جمع البيانات
- 4- مجتمع الدراسة

أولاً : موضوع الدراسة

1- الإشكالية الدراسة وتساؤلاتها

في ظل انتشار التكنولوجيا الحديثة وظهور الرقمنة واكتساحها كل المجالات خاصة المؤسسات.

ربحية كانت أو خدمية أو عامة أو خاصة، مما زادت حدة التنافسية وتغيرت الكثير من المفاهيم وكذا الإيديولوجيات وكذا تطبيقاتها كمفهوم الإستراتيجية، الجمهور، الربح، الخدمة، التسويق. وظهرت في المقابل مفاهيم جديدة، كالصورة الذهنية، السمعة،...

لقد أضحت أولويات الكثير من المؤسسات في عصرنا ورهاناتها على الصورة الذهنية والتي هي نتائج مصداقية المؤسسة وعملها الدؤوب.

هذه الصورة التي تعطيها قوة ووزنًا وثقلًا مما يتيح لها أفاقًا جديدة ويموقعها في بيئتها، الأمر الذي يدفع هذه المؤسسات إلى التأكيد على حتمية التفكير وإعادة النظر بصورة جوهرية في كيفية إدارتها وتنظيمها والاهتمام بالعنصر البشري داخليا وخارجيا، هذا الاهتمام أصبح ما يعرف في أدبيات الفكر الإداري بالإستراتيجية والتي تتضمن كل مفاهيم العقلية والعلمية والتنظيم والتخطيط داخل كيانه المؤسسة.

من الحقائق العلمية انه الرضا عن العمل والاقتران به يدفع العامل إلى بذل أقصى الجهود لانجازه في الوقت المحدد، وذلك من خلال إخراج الطاقة الكامنة لدى الموظف في تجسيد مستويات راقية وخدمات نافعة كما أن هذا الرضا يتوقف على عدة عوامل ممثلة أساسا في نظام الأجور وكذلك الأنظمة التحفيزية الأخرى، ودون نسيان نظام الترقيات العاكسة لقدرة وكفاءة العامل لتزويد من العطاء في أداء العمل وزيادة الجهد الفكري و العضلي.

وتعد الإستراتيجية الاتصالية مفصلا من أهم المفاصل التي تتأسس عليها، ومنها هي الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فلا نخفي على أي باحث أن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات ليس مرتبطا بجودة الخدمة فقط، بل أضحي مرهونا بكيفية تواصلها واتصالها بجمهورها سواء كان جمهورا داخليا أو خارجيا.

وهذا الكيف يتضمن الوسيلة والأسلوب والرسالة هذه الثلاثية التي تشكل الإستراتيجية الاتصالية.

وزدادت أهمية الإستراتيجية الاتصالية بازدياد المشاكل والعراقيل المؤسساتية وبتنا في حدة المنافسة بين اغلب الأجهزة التنظيمية.

يعد الجمهور الخارجي للمؤسسة طرفا مهما في مقابل الجمهور الداخلي، إذ أن صورة المؤسسة يمكن ترجمتها من خلاله، وأبعاد المؤسسة مرهون إلى حد كبير بمدى رضا الجمهور الخارجي. لذلك أضحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة وهذا من خلال الاهتمام أكثر بكيفية مخاطبة هذا الجمهور والتعامل والكيف يتضمن حسن اختيار الوسائل والأساليب.

حيث تختلف الوسائل من حيث انتشارها وقدرتها التأثيرية، لذا فإن نجاح عملية الاتصال يتطلب التدقيق في اختيار مجموعة الوسائل المناسبة التي يمكنها بلوغ الجمهور وإقناعه، وعليه فإن المؤسسات مهما كان نوعها لا تستغني على وسائل الاتصال فهي تعتمد عليها وعلى الاستراتيجيات في عملية تواصلها مع جمهورها لتحقيق أهدافها المرجوة.

إضافة لذلك فالمؤسسة الاتصالية أكثر ما يهملها هو تحسين الوسائل والطرق والأدوات والتي بدورها تحسن طريقة التفاعل والتواصل بين جمهورها الداخلي ومجموعة المتعاملين على الصعيد الخارجي كذلك استعمال الوسائل والوسائط الاتصالية بمختلف أنواعها وأشكالها الحديثة والقديمة داخل المؤسسة يعتبر من الاستراتيجيات الفعالة التي تؤثر في اتجاهات الجماهير.

من هنا جاء موضوع دراستنا ليعالج أو يترجم اتجاهات العاملين وأرائهم نحو الإستراتيجية الاتصالية

لمؤسسة موبيليس - كنموذج - من خلاله يمكن ترجمة رضاه من عدمه حول أساليب وطرق ووسائل الاتصال لدى هذه المؤسسة.

ومن هنا وعلى ضوء ما تطرقنا إليه نطرح الإشكال التالي:

ما إستراتيجية الاتصال الخارجي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-موبيليس -؟

التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة العلاقة الاتصالية التي تربط بين مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - وجمهورها الخارجي؟.
- ما هي الوسائل والأساليب الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة - موبيليس - مع متعاملها في ظل شدة المنافسة في سوق الاتصالات؟.
- ما المشكلات الاتصالية التي تواجه مؤسسة - موبيليس - مع جمهورها الخارجي باعتبارها من أكبر الشبكات الاتصالية انتشارا في الجزائر؟.

2- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة حاج احمد كريمة، بعنوان العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الاتصالية (اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في المدرسة الدكتورالية في العلوم الاجتماعية والإنسانية 2017-2018).

إشكالية الدراسة:

ما مدى استخدام العلاقات العامة لتكنولوجيات الحديثة بمؤسسة اوريدو للاتصالات وما هي ابرز هذه التكنولوجيات؟.

تساؤلات الدراسة

- هل يتواجد قسم للعلاقات العامة بمؤسسة اوريدو اتصالات الجزائر؟

- ما اثر وأهمية استخدام قسم العلاقات العامة في مؤسسة اوريدو لاتصالات وتكنولوجيات الحديثة؟

- كيف يمكن للتكنولوجيات الحديثة المستخدمة بقسم العلاقات العامة أن تساهم في عملية توزيع المعرفة في المؤسسة؟

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام اقسام العلاقات العامة لمؤسسة اوريدو للتكنولوجيات الحديثة والتعرف على أهم أشكال التكنولوجيات المستخدمة في مجال العلاقات العامة لهذه المؤسسة واعتمدت هذه المؤسسة على المنهج الوصفي التحليلي بالتركيز على أسلوب المسح، هذا وقد توصلت إلى أهم النتائج من بينها : انه لا يوجد اختلافات جوهرية بين أفراد. قسم العلاقات العامة حول أهمية التكنولوجيات الحديثة في ممارسة أنشطة العلاقات العامة يضيفي انتهاج التكنولوجيات الحديثة في قسم العلاقات العامة تطورا ملحوظا في مستويات المعرفة لدى أفراد المؤسسة

الدراسة الثانية

دراسة عيشوني عبد السلام "الإستراتيجية الاتصالية للإذاعة الجهوية في تنمية المجتمع المحلي, دراسة حالة إذاعة الشلف الجهوية " (رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال - 2013 -)

إشكالية الدراسة: ماهي الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من قبل إذاعة الشلف الجهوية في تنمية المجتمع المحلي؟ ومدى تأثيرها؟

تساؤلات الدراسة:

- هل تعكس برامج التنمية لإذاعة الشلف احتياجات ومتطلبات المواطنين؟
- ما مدى مساهمة القائم بالاتصال في إذاعة الشلف الجهوية في إنجاح برامجها التنموية؟
- ما مدى تفاعل المؤسسات التنموية مع كل من الإذاعة والمواطنين في إنجاح العمل التنموي؟
- ما هي الأبعاد المسطرة لإذاعة الشلف لتنمية المجتمع المحلي؟

منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة الحالة وأسلوب المسح بالعينة وقد كانت حدود عينة دراسته على منطقة الشلف عاصمة الولاية حيث شملت دراسته كل من مديريات "التشغيل والسكن والفلاحة والإدارة المحلية والأشغال العمومية والإذاعة" حيث قام باختيار (05) مديريات للتنمية إضافة إلى مدير الإذاعة الجهوية.

نتائج الدراسة:

- إن إذاعة الشلف الجهوية تستقطب جمهورا معتبرا من المستمعين. وان كانت طبيعة الاستماع لا تتم بصفة دائمة وإنما هناك اهتمام نسبي لإذاعة الشلف من طرف مستمعيها وهذا راجع ربما لارتباطات المبحوثين ما يجعلهم لا يتابعون الإذاعة بصفة دائمة أو لعدم وجود اعتماد كلي على الإذاعة من طرف المستمعين في اقتناء الأخبار.
- هناك اهتمام متوسط بالبرامج التنموية في إذاعة الشلف الجهوية حسب رأي المبحوثين حيث احتلت البرامج التنموية المرتبة الثانية بنسبة 35 بالمائة ولعل هذا راجع إلى استقطاب البرامج الإخبارية للجزء الأكبر من اهتمام المستمعين عينه الدراسة.
- أجاب 37 بالمائة من المبحوثين بان المواضيع الإذاعة تعكس الواقع المعيشي في حين نجد 59 بالمائة منهم من أجابوا ب "نوعا ما"، وبالتالي اغلب المواضيع التي تذاغ عبر أثر الإذاعة المحلية لولاية الشلف تكون في الغالب على احتكاك بواقع المواطن.

الدراسة الثالثة:

دراسة بوهلة شهيرة "استراتيجيات الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس -" (رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال - 2012).

إشكالية الدراسة:

كيف تساهم إستراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس؟ وماهي الأبعاد التي يمكن ان تحققها في ظل البيئة التنافسية؟.

تساؤلات الدراسة:

- ماهية أهمية الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة "موبيليس"؟.
- ما مدى مساهمة عملية تحليل البيئة التنافسية في التخطيط لإستراتيجية الاتصال لمؤسسة "موبيليس"؟.
- ماهو دور إستراتيجية الاتصال في رسم صورة مؤسسة "موبيليس" في بيئة تنافسية؟.

منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمد هذا الباحث على المنهج المسحي واعتمد أيضا على منهج دراسة الحالة وذلك كون مؤسسة "موبيليس" تمثل وحدة الدراسة وهو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة باه وحدة. حيث وقع اختيار عينة دراسته على العينة القصدية لمفردات العينة بالمجتمع المدروس بمؤسسة "موبيليس" على مستوى المديرية العامة للمؤسسة وقد تضمنت عينته مفردات البحث كل من الإطارات والأعوان في قطاعي التخطيط والاتصال المتواجدة ومديرية الإستراتيجية الاتصالية ومديرية التسويق حيث بلغ عددها (30) مفردة.

نتائج الدراسة:

1 - على مستوى الجانب النظري من الدراسة:

- إن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيقه دون التخطيط لاستراتيجيات اتصالية محكمة مبنية على أسس ومناهج علمية مدروسة، تؤهل المؤسسة لتقديم نفسها لجماهيرها الداخلية والخارجية على حد سواء، وكسب ثقتهم ووفائهم. خاصة وأن حجم جمهور المؤسسة في سوق معينة، هو الذي يحدد مدى ربحية المؤسسة وبالتالي مدى تنافسيتها.

- إن كفاءة الأداء التنافسي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف الحصول على مختلف المعلومات الضرورية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، إضافة إلى تحديد مختلف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها في المستقبل، وهذا ما يوفر الأرضية للقيام بتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة من خلال التخطيط للاتصال.

- 2 على مستوى الجانب التطبيقي من الدراسة:

- إن عدد الإطارات يمثل النسبة الأكبر مقارنة بفئة الأعوان، يشكلون مع بعضهم البعض منظومة اتصالية من خلال تكاثف الجهود بين الفئتين، من أجل صياغة إستراتيجية اتصالية من بداية التخطيط لها وصولاً إلى مرحلة تنفيذها.

- إن اهتمام مؤسسة "موبليس" بالجانب الاتصالي، أدى بها إلى التركيز في كفاءة مواردها البشرية، حيث استعانت بالعديد من الأفراد المتخصصين في علوم الإعلام والاتصال، بهدف الاستفادة من معارفهم العلمية وتكويناتهم التي تعود على المؤسسة بالنتائج الايجابية من خلال الاستراتيجيات الاتصالية.

الدراسة الرابعة

دراسة أمال بدرين "إستراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الالكترونية, دراسة وصفية تحليلية" (رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال - 2011 -).

- إشكالية الدراسة:

ماهي الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المؤسسات السياحية الجزائرية عبر مواقعها الالكترونية لجلب الاهتمام مستخدمى الانترنت؟.

تساؤلات الدراسة:

- ماهي أنواع المؤسسات السياحية في الجزائر؟.

- ماهي أنواع وخصائص المواقع الالكترونية المعتمد عليها من طرف المؤسسات السياحية؟.

- ماهي الخدمات الاتصالية التي تقدمها المؤسسات السياحية الجزائرية عبر مواقعها الالكترونية؟ وما مدى تفاعلها مع جمهورها؟.

- منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة ووضعها قصد الحصول على المعلومات الكافية ودقيقة، نظرا لتعدد الفاعلين في الميدان السياحي لذا اعتمد في مجتمع عينته على المؤسسات السياحية الجزائرية الهادفة للترويج المنتج السياحي الجزائري (وكالات السياحة والأسفار، مديريات السياحة والوكالة الوطنية الجزائرية للسياحة)، معتمد في تحديد عينته على العينة القصدية.

نتائج الدراسة:

- فرضت التغيرات التي شهدها العالم مع دخول عصر المعلومات وثورة الاتصالات على المؤسسات السياحية أن تعيد النظر في إستراتيجيتها الاتصالية المطبقة لتواكب تلك التغيرات وتعمل على إدراج المواقع الالكترونية المؤسساتي في إستراتيجيتها الاتصالية.

- إن المؤسسات السياحية تسعى عبر مواقعها لتقديم خدمات إعلامية كثيرة لكونها تصب في المقام الأول في الإعلام عن المنتج السياحي، ثم في خدمة الاتصال بالسياح المحتملين إما الخدمات التفاعلية فلم تسجل تواجدا كبيرا خاصة في المواقع الخاصة بمديريات السياحة.

- حيث سعت المؤسسات السياحية لتوفير الإمكانيات الكافية للبحث في مواقعها الالكترونية، بحيث يستطيع المستفيد التقيب عما يبحث عنه في محتوى صفحات الموقع، بل تكلفت جهود الكثير من المواقع بالنجاح عندما وفرت خدمات بحث متخصصة في الواجهات السياحية، وعلى الطرف الآخر بدت مواقع بعض المؤسسات السياحية مجردة من اقل تلك الإمكانيات.

الدراسة الخامسة:

دراسة عليش حمامة "الاحتياجات الاتصالية للفلاح ودورها في تفعيل إستراتيجية اتصال المعهد الوطني للإرشاد الفلاحي من سنة 9002 إلى 9002, دراسة وصفية تحليلية" (أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال -2018-).

إشكالية الدراسة:

ما دور تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح في تفعيل الإستراتيجية الاتصالية للمعهد الوطني للإرشاد الفلاحي؟

تساؤلات الدراسة:

- ما مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح بالمعهد الوطني للإرشاد الفلاحي؟.

- ما مدى استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح بالمعهد الوطني للإرشاد الفلاحي؟.

- ما مدى إسهام تحديد الاحتياجات الاتصالية في تفعيل الإستراتيجية الاتصالية بالمعهد الوطني للإرشاد الفلاحي؟.

ما المعوقات التي تحد من تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح في المعهد الوطني للإرشاد الفلاحي؟-

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟.

منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمد الباحث على المنطق الاستقرائي من خلال معالجتنا للمعلومات والبيانات التي تحصلنا عليها للتعرف على واقع تحديد الاحتياجات الاتصالية بالمعهد الوطني للإرشاد الفلاحية وعلاقة هذا التحديد بتفعيل إستراتيجيته الاتصالية، واعتمد أيضا على اعتمادنا الأسلوب الاستنباطي كمنطق للتفكير العلمي فبعد إطلاعنا على جملة الأدبيات والمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح ودورها في تفعيل الإستراتيجية الاتصالية والتي في مجملها تمثل عموميات أو أطر كلية استنبطنا منها الجوانب النظرية التي تخدم دراستنا.

فتتدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي قمنا من خلالها بتصوير الظاهرة كما هي في الواقع أي قدمنا وصفا عن ممارسة المعهد الوطني للإرشاد الفلاحي لعملية تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح ومدى استخدامها في بناء إستراتيجيته الاتصالية ، وقد جمعنا المعلومات التي مكنتنا من فهم المتغيرات من عينة الدراسة ومن ثم حولناها إلى أرقام وجداول وعالجناها إحصائيا وعملنا على تحليلها لمعرفة العالقة التي تربط تحديد الاحتياجات الاتصالية بتفعيل الإستراتيجية الاتصالية للمعهد الوطني للإرشاد الفلاحي .

واعتمد في دراسته على أدوات جمع البيانات الضرورية التي تناسب مع طبيعة دراستنا والتي تجلت في المسح المكتبي بوقوفنا على أهم ما كتب حول تحديد الاحتياجات الاتصالية وتفعيل الاستراتيجيات الاتصالية، كما اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات والحصول على المعلومات من عينة الدراسة بما مكنا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلات الدراسة، ومن ثم توصلنا إلى نتائج فسرت لنا العالقة بين تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح وتفعيل إستراتيجية اتصال المعهد الوطني للإرشاد الفلاحي كما اعتمدنا الملاحظة بالمشاركة والعديد من المقابلات الحرة قصد تصميم استمارة الاستبيان.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة: من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 7.89 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستوهم التعليمي ثانوي (66)

من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 3.91% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم مرشد فالحى وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة(44)

- من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 3.44% من إجمالي أفراد عينة الدراسة صنفهم الإداري إدارة تنفيذية وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة(135)

- (66) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 7.89 من إجمالي أفراد عينة الدراسة مدة خبرتهم في العمل من 10 إلى أقل من 15 سنة و هم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.

نتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- السؤال الأول: ما مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح بالمعهد الوطني للإرشاد الفلاحي؟

هناك إجماع على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على استخدام الطرق العلمية في المعهد الوطني للإرشاد الفلاحي لتحديد الاحتياجات الاتصالية للفالحين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول مدى استخدام المعهد الوطني للإرشاد الفلاحي للطرق العلمية في تحديد الاحتياجات الاتصالية للفالحين ما بين (37.1 إلى 87.9) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلي (غير موافق) علي أداة الدراسة مما يوضح التجانس في عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى استخدام المعهد الوطني للإرشاد الفلاحي للطرق العلمية في تحديد

الاحتياجات الاتصالية للفالحين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون علي سبعة من مدى استخدام المعهد الوطني للإرشاد الفلاحي للطرق العلمية في تحديد الاحتياجات الاتصالية للفالحين وتتمثل في العبارات رقم(8، 5، 7، 1، 2، 4، 9) والتي تم ترتيبها تصاعديا حسب عدم موافقة أفراد عينة الدراسة:

-إجراء المقابلات بين المرشد الفلاحي والفلاح.

- تعتبر الزيارات الميدانية أحد طرق تقدير الاحتياجات الاتصالية.
- تحليل مشكلات الفالح أحد طرق تحديد الاحتياجات الاتصالية.
- الاستعانة بالخبراء في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الاحتياجات الاتصالية.

التعليق على الدراسات السابقة :

تتشارك دراستنا مع اغلب الأدبيات السابقة من خلال متغير واحد ألا وهو الإستراتيجية الاتصالية التي شكلت محور أساسي في موضوع بحثنا كونها منبر رئيسي للمؤسسة في تقديم خدماتها (mobilis) وتحسين منتجاتها وذلك لخلق صورة ذهنية ايجابية عنها لدى الجماهير الخارجية. بالإضافة إلى إمامنا وتمكيننا من الناحية المنهجية والتطبيقية لإجراء الدراسة الميدانية والتوصل إلى النتائج البحثية التي من شأنها تثمين موضوع الدراسة.

- لقد حاولنا رصد أهم الدراسات التي تناولت متغير دراستنا (الإستراتيجية الاتصالية) من خلال الدراسات السابقة التي قد وظفناها في بحثنا.
- اغلب الدراسات التي تناولت مضامين إستراتيجية الاتصال الخارجي لم تركز غالبا على هذه المضامين، وإنما أولت الاهتمام الكبير بإستراتيجية الاتصال الداخلي ولم يتم التركيز كثيرا في معظم الدراسات على الاتصال الخارجي.
- لم تختلف كثيرا اغلب هذه الدراسات على دراستنا كونها درست متغير إستراتيجية الاتصال الخارجي بدوره معرفة الاحتياجات الاتصالية الخاصة بالجماهير الخارجية، واختلفت معظم هذه الدراسات على دراستنا من حيث تسليط الضوء على الجمهور الداخلي للمؤسسة.
- بينما دراستنا تصب في إستراتيجية الاتصال الخارجي التي تقوم على معرفة الاحتياجات الاتصالية لدي الزبائن الخارجية وكيفية استخدام الوسائل والأساليب التي تساعد الإدارة في تسيير نشاطاتها التي نكون في صالح المؤسسة وجمهورها الخارجي.

الإفادة من الدراسات السابقة :

- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة على المستوى المنهجي والتطبيقي إذ أنها ساهمت هذه الدراسات في تقديم فكرة حول موضوع الدراسة وكيفية بناء الإشكالية الخاصة بالدراسة.
- ساهمت في مساعدتنا في عملية اختيار أدوات جمع البيانات الخاصة بموضوع دراستنا والتي تمثلت في المقابلة والاستبيان، ومعرفة كيفية تصميمها.
- ساهمت في تزويدنا بكم أكبر من المعلومات حول متغير الدراسة.
- من خلال الدراسات السابقة أنها ساعدتنا في التعرف على أكبر عدد ممكن من المراجع التي قد تصب في موضوع الدراسة التي قد نحتاجها في الإطار النظري.

3- مصطلحات ومفاهيم الدراسة

الاتجاهات

يعرفها (Schifman & kanuk) بأنها عبارة عن ميول تنتج من خلال التعلم، وتكون لدى الفرد شعور أما محبب (favorable) أو غير محبب (un favorable) تجاه موضوع معين، فهي تعبير عن ما يحبه الفرد وما لا يحبه، كما أن الاتجاهات تعبر عن درجة الثبات، فهي تقييم عام للأفراد نحو موضوع معين ويطلق الاتجاه على أي شيء له نظرة ثابتة نحو موضوع ما، أو موقف من المواقف،

فهي تنظيم مستقر وذو ديمومة لمجموعة من الاعتقادات بشأن شيء ما أو حالة معينة.¹

ويمكن القول بأنها اختيارات الفرد أو الجماعة التي تنتج عن تجاربه في الحياة، فلكل فرد رغباته أي درجة حبه أو كرهه لموضوع معين أو قضية ما وقد يكون الاتجاه أو الميول سلبي أو ايجابي وهي المحددات والمقاييس النفسية التي من خلالها يمكننا تفسير سلوك الفرد كما لا تقتصر على الفرد فقط بل الجماعة كذلك.

¹ عبد الله حسين الصفار، اتجاهات الطلبة الجامعيين الكويتيين نحو المسلسلات الدرامية المدبلجة في القنوات العربية، (رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2012)، ص 25.

الإستراتيجية

جاء تعريف الإستراتيجية على أنها النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها فهي سياسات متبعة لتحقيق الغايات وبلوغ الأهداف وهي تعرب عن مهارة الإدارة والتخطيط من اجل تحقيق ميزة تنافسية.

فهي تعتبر خطة معاصرة طويلة المدى، تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة.¹

يمكن القول بان الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والأغراض طويلة الأجل في المؤسسة، تضعها المؤسسة ثم تقوم بتسخير الإمكانيات اللازمة لتجسيد هذه الإستراتيجية في الواقع وتنفيذ الأعمال وفق ما هو مخطط له.²

الاتصال

إن مفهوم الاتصال يرمي إلى معاني كثيرة، تشير إلى الانفتاح والتواصل والتبادل.

يعرفه زهير احدان في كتابه مدخل إلى علوم الإعلام والاتصال كعملية تبادل للمعاني فيها طرفان المرسل والمستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر فان وقع بين شخصين فإنهم يسمونه بالاتصال الفردي الشخصي وهو اتصال بدائي وان وقع بين مرسل وعدد كبير من الأشخاص فإنهم يسمونه بالاتصال الجماعي أو الجماهيري وهو الاتصال المتطور.

¹ عبد الحكيم لعياضي، "مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق جودة الأداء لدى مدراء المركبات الرياضية"، المجلة العلمية للتربية البدنية و الرياضية، المجلد 22، العدد 02، 2023، صص 3-4.

² بهجة بن دحمان، حوشين كمال، " دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي"، مجلة المعارف، المجلد 16، العدد 2، 2021، ص 5.

ومنه نستنتج أن المحور الأساسي في عملية الاتصال هو وقوع تبادل للمعنى.

ويعني الاتصال انه العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والحقائق من المرسل إلى المستقبل وقد يكون فردا أو جماعة كما الحال داخل المؤسسات فيكون الاتصال من المسؤول إلى العمال كما قد يكون من مجموعة العاملين إلى المسؤول التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بواسطة مختلف الوسائل أو الوسائط حديثة أو تقليدية من اجل تحقيق الأهداف ولا يمكن أن تتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها من دون شبكة اتصال حتى انه اعتبر ركيزة أساسية داخل المنظمات.¹

فالعلاقة الاتصالية بين الأفراد والجماعات له درجة عالية الأهمية داخل المؤسسات سواء الاتصالية أو غيرها فمن الصعب فمن الصعب أن تجد مجالا أو نشاطا يخلو من الاتصال وذلك نظرا للأهداف التي يحققها هذا الأخير من رضا وظيفي وتفاعل وخلق صورة ذهنية حسنة.

الإستراتيجية الاتصالية

هي مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من بين الاختيارات الهامة في الاتصال، تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه، أي إن الإستراتيجية الاتصالية تتعلق بكل ما له صلة الارتباط والتنسيق في الأداء عمل ما أو السعي لتحقيق غاية مشتركة، إضافة إلى استعمال كافة الوسائل وأشكال الاتصال الشخصية والجماعية.²

¹ أمال بدين، إستراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الالكترونية، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2010-2011)، ص 31.

² عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، (رسالة ماجستير، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، غرداية، 2012-2013)، ص 11.

وتعني تلك الخطط الاتصالية التي تضعها المؤسسة وحتمية تطويرها لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة ويكون لنشاطها الاتصالي بعدان داخلي وخارجي، فحسن اختيار الخطط يجعل من الاتصال الداخلي ناجحا وبالتالي فالاتصال الخارجي يكون كذلك.

تعني الطريقة والخطط الاتصالية المستخدمة من طرف مسؤولية الاتصال أو العمال كافة داخل مؤسسات اتصالات الجزائر لخلق ذلك الجو من التفاعل والتواصل مع الجمهور الخارجي واستخدام كافة الوسائل والأساليب اتصاليه لمواجهه المشكلات والحد منها وخلق صورته ذهنيه حسنه.

4 - أسباب اختيار الموضوع

يمكن إيجاز جملة من العوامل والأسباب التي كانت الدافع الأساسي وراء اختيارنا له كالآتي

- أهمية وبيان الدور البارز الذي تؤديه المؤسسة في كسب رضا وثقة العاملين والجمهور .
- الاهتمام البالغ بالاتصال والرغبة في التعرف على الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة وخارج المؤسسة.
- قناعتنا التامة بأهمية الإستراتيجية الاتصالية في التأثير على المتعاملين وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

5 - أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تكمن في أهمية الموضوع في حد ذاته فاستخدام المؤسسة الإستراتيجية اتصالية أصبحت ضرورة في تحسين إنتاجية العمال وتحقيق الأهداف والنشاط المؤسسات الاتصالية يرتكز أساسا على عملية الاتصال ونشر الحقائق للجمهور بهدف كسب ثقته ووده، وبما إن الإستراتيجية الاتصالية الفعالة هدفا أساسيا خاصة في ظل المنافسة بين المؤسسات في كسب رضا و ثقة الجمهور وأيضا مع تطور التكنولوجيا الحاصل هذا الأمر يبرز أهميه اختيار إستراتيجية اتصالية فعالة في ممارسة أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها ومن بينها مؤسسة -"موبيليس"- بسكره وعليه جاءت هذه الدراسة لتكشف اتجاهات العاملين نحو

هذه الاستراتيجيات الاتصالية داخل المؤسسة ومدى قدرة هذه الأخيرة وإمكانياتها في تحسين الصورة الذهنية لدى جمهورها.

6- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور والعلاقة لذي تلعبه العملية الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر-موبيليس- ولتحقيق الهدف العام فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية وهي كالتالي:

- التعرف العلاقة الاتصالية التي تربط مؤسسة موبيليس بجمهورها الخارجي.

- الكشف عن استراتيجيه الاتصال المعتمد عليها داخل مؤسسة موبيليس.
- ضرورة التعرف على الأنشطة المعتمدة داخل المؤسسة التي تساعد في تحسين صورة المؤسسة.
- التعرف على الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة في عملية التواصل بين المؤسسة وجمهورها.
- كشف أهم المشكلات التي تواجه الجمهور الخارجي مع مؤسسة موبيليس.

7- صعوبات الدراسة:

ما يمكن التأكيد عليه أن الباحث أثناء قيامه ببحثه يتعرض إلى العديد من المشكلات والصعوبات ولا توجد دراسة علمية تخلو من الصعوبات التي تعرقل عملية البحث لذلك يجب على الباحث أن يقوي عزيمته ويعمل جاهدا على تخطي هذه الصعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالبحث :

- تحفظ مسؤولي المؤسسة الاتصالية موبيليس أثناء إجراء المقابلة عن الإجابة عن بعض المشكلات التي تواجه المؤسسة أثناء تلبية مطالب الجمهور.
- صعوبة التعامل مع الموضوع بشكل عام ذلك لتتعدد الدراسات والمجالات التي تتناول موضوع الإستراتيجية والاتصال أعمق بكثير مما كنا نجد في البحوث السابقة.

- كذلك واجهتنا بعض المشاكل في عملية توزيع نسخ الاستمارة واسترجاعها ذلك لغياب ثقافة الاستبيان لدى بعض المستجوبين.

ثانيا : منهجية الدراسة وأدواتها :

1 - منهج الدراسة :

المنهج هو الإطار الفكري الذي يوجه الباحث في دراسته ،ولهذا عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات منظمة لبلوغ نتيجة ما ،وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة دراستنا .

فقد عرف المنهج على أنه :"الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه ، أو دراسته لمشكلة موضوعه .

فالمنهج إذا هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية بحثنا،كما أن اختياره لا يأتي صدفة أو لميل ورغبة الباحث لمنهج دون آخر ،بل إن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب ،وهذا الاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها .

وطبيعة دراستنا التي تهتم بإستراتيجية الاتصال الخارجي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس تفرض الاعتماد على المنهج الوصفي.

استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي وهذا بالتركيز على أسلوب دراسة حالة وهذا بغرض الكشف على اتجاهات المتعاملين نحو الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الاتصالية في مؤسسة "موبيليس" للاتصالات وبحيث أن المنهج الوصفي سمح بدراسة متغيرات الموضوع في وقت واحد وكونه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية تفسر بطريقة موضوعية وما ينسجم بالمعطيات الفعلية للموضوع.

باعتبار أن المنهج الوصفي هو المنهج الذي يتناسب مع طبيعة البحث ومتطلباته وذلك في جانبه المتصل بطريقة دراسة حالة والتي أثبتت كفاءته في دراسة مواقف الناس واتجاهاتهم وأرائهم بشأن مختلف القضايا والموضوعات والظواهر التي يعيشونها في حياتهم اليومية.¹

2 - عينة الدراسة :

المعروف أن العينة جزء من المجتمع المراد تحديد خصائصه لما يتماشى وطبيعة الدراسة. يقول بايلي كنه " **Keneth Bailey** " أنه « ليس هناك اتفاق عام على تحديد الحجم الأمثل للعينة في البحوث الاجتماعية والإنسانية حتى الآن، حيث يعتمد تحديد حجم العينة على طبيعة المجتمع وأغراض الدراسة.

- كما يعرفها مادلين قرافين **Grafin** بمجتمع البحث: على أنها مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي.

ومن خلال دراستنا هذه اعتمدنا على العينة العشوائية التي يمكن تعريفها بأنها لعينات التي يتم اختيارها بطرق عشوائية وتكون مستوفية لجميع الشروط².

قمنا باختيار أفرادها بطريقة عشوائية وغير متحيزة، الهدف من استخدام العينة العشوائية في البحث العلمي هو ضمان أن العينة تكون تمثيلية للسكان الكلي أو الجماعة المستهدفة. باستخدام العشوائية في عملية الاختيار، يمكن تحقيق توزيع عشوائي للعينة وتقليل التحيز والتأثير الشخصي للباحث.

تتيح العينة العشوائية للباحثين إمكانية تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من العينة على السكان الكلي أو الجماعة المستهدفة، مع افتراض أن العينة تمثلهم بشكل جيد.

¹ حاج احمد كريمة، العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الاتصالية، (رسالة دكتوراه، كلية العلوم

الاجتماعية، جامعة وهران، 2018-201، ص ص 15، 16.

² محمد در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 9، الجزائر، 2017، ص 6.

كما اعتمدنا عليها في اختيار الجمهور المستهدف والمراد دراسته، تهدف هذه الدراسة للتعامل مع المجتمع الخارجي لمؤسسة "موبيليس" من الزبائن والمقدرة بـ 51 مفردة قصد معرفة الأساليب الاتصالية والوسائل التي تؤدي إلى نجاح الإستراتيجية داخل وخارج مؤسسة - موبيليس - .

3~ أدوات وطرق جمع البيانات :

إن للأداة في البحث العلمي أهمية قصوى، حيث تعتبر الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات المطلوبة للبحث، وهي التي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكاليها، ولقد أكد الدارسون على وجوب تكييف استعمال الأدوات مع طبيعة البحث ونوع المشكلة، وكذلك المنهج المستخدم فيها، فقد اخترنا المقابلة كوسيلة تمكننا من الحصول على معطيات المعلومات التي تخدم البحث.

الملاحظة:

إن أغلبية الباحثين والمهتمين يتحدثون على أهمية الملاحظة في إنشاء عمل دقيق أو بحث حول موضوع ومتغيرات محددة فاستخدمنا الملاحظة العلمية باعتبارها أهم أداة تساعدنا لمعرفة طريقة التواصل والاتصال داخل وخارج مؤسسة - موبيليس - ومعرفة ما إن كان الاتصال فعالاً أم لا من خلال ملاحظة طريقة سيرورة العمل ومن خلال معرفة إنتاجية العمال كذلك من خلال المتعاملين مع المؤسسة ومعرفة ما إن كانوا يحملوا صورة ذهنية حسنة أم غير ذلك.

فقد اعتبرنا الملاحظة هي النواة التي بإمكاننا الاعتماد عليها قبل الأدوات الأخرى.

تعد الملاحظة الميدانية أداة مهمة في جمع المعلومات ويقصد بها في مجال البحث العلمي "المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو لمجموعة منها وذلك لمعرفة صفاتها وخواصها والعوامل الداخلة فيها".¹

¹ (بلحاجي وهيبة، الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، (2003-2002)، ص 16.

كان استعمالنا للملاحظة من أجل مراقبة مختلف الأنشطة والسلوكيات الخاصة بمتعاملين اتصالات الجزائر - موبيليس-.

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات وهي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة، وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات.¹ قمنا بزيارة ميدانية للمؤسسة وملاحظة جمهورها الداخلي والخارجي بالعين المجردة قبل إجراء المقابلة وقبل توزيع الاستمارات من هذا المنطلق خصصنا أيام المقابلة مع مسؤول المؤسسة وبعدها مباشرة بمدة زمنية قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان، تم التعرف على البيئة والظروف المحيطة بالمؤسسة بصورة أولية. هذه الملاحظة الأولية تعد بداية هامة للتعلم في فهم المؤسسة واحتياجاتها.

وهذا يشير إلى إستراتيجية للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً وعمقاً حول المؤسسة وأداءها. من خلال هذه المقابلة، تم طرح الأسئلة المحددة والاستماع إلى آراء ووجهات نظر المسؤول بشأن المؤسسة وأيضاً الحصول على معلومات إضافية وتوضيحات. باستخدام هذه الأساليب المتعددة، يمكننا من الحصول على نظرة شاملة حول المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج والاستنتاجات.

المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي، وبدون المقابلة أي مواجهة الباحث أو المقابل للمبحوث بقصد جمع الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوع البحث لا يستطيع الباحث التعرف على الحقائق ولا يستطيع تصنيفها.

والمقابلة هي عملية اجتماعية تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل، وتستعمل المقابلة في الأبحاث الميدانية التي ترمي إلى جمع البيانات عن مجتمع البحث، فالمقابلة

¹ (خدنة يسمينة ، البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017-2018)، ص 210.

في الدراسات الميدانية تعتبر حجر الزاوية في الوصول إلى الحقائق التي لا يمكن للباحث معرفتها دون النزول إلى واقع المبحوث والاطلاع على ظروفه المختلفة والعوامل والقوى التي تؤثر فيه.¹

اعتمدنا في دراسة هذا البحث على المقابلات المفتوحة، حيث سمحت هذه التقنية بكسب ثقة العمال ومختلف المشرفين سواء من خلال مختلف المقابلات مع المسؤولين أو من خلال تبادل الحديث مع بعض العاملين في المؤسسة، واشتملت أسئلة المقابلة على خمسة أسئلة رئيسية وجهت للمسؤول والنائب في حالة عدم وجود المسؤول.

• واشتملت أسئلة المقابلة على 5 أسئلة كالآتي :

- ما النوع الاتصالي الأكثر استخداما داخل مؤسستكم ؟
- ما الخطط المقترحة لتحسين واقع الاتصال مع الجمهور الخارجي للمؤسسة ؟
- ما الأساليب المستخدمة في عملية التواصل مع الجمهور ؟
- ما الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما مع الجمهور الخارجي ؟
- ما المشكلات الأكثر حدوثا والتي تعيق التواصل مع الجمهور الخارجي ؟ ما الحلول المقترحة للحد من هذه المشكلات ؟

الاستبيان

يعد الاستبيان احد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية نقوم من خلالها بإعداد مجموعة من الأسئلة نقوم بإلقائها على المبحوث وجمع إجابته وتحليلها بصفة عامة لقد قمنا باستخدام الاستمارة كأداة مهمة تمكن من جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة فقط حاولنا قدر الإمكان أن

¹ محمد الحسن إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ط2، دار الطليعة للطباعة والنشر، لبنان، (د.س)، 94.

تكون أسئلة الاستمارة واضحة بعيدة عن الغموض تغطي الجانب النظري مع الحرص أن تكون الأسئلة تشتمل على الأسئلة المعرفية وأسئلة الرأي .

إذ يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات خاصة في البحوث الوصفية، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة، إذ يعد الاستبيان احد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها والاستبيان لا يمكن أن يمثل الموضوع ولا يمكن أن يمثل المبحوثين ولكنه يمثل توقعات الباحث. وعليه فان الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.¹

حيث تم صياغة أسئلة بطريقة تجعلنا نجد إجابات لتساؤلات الدراسة. وقد خصصنا الاستبيان لفئة معينة لمعرفة آرائهم وتوجهاتهم إزاء مؤسسة اتصالات الجزائر-موبيليس-

وقد قسمنا أسئلة الاستبيان إلى 4 محاور مناسبة لأهداف الدراسة نذكر منها :

- 1) المحور الأول : ويضم أسئلة البيانات الشخصية للمبحوث.
- 2) المحور الثاني : طبيعة العلاقة الاتصالية التي تربط بين مؤسسة اتصالات الجزائر- موبيليس- وجمهورها الخارجي.
- 3) المحور الثالث : الوسائل والأساليب الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة - موبيليس - مع متعاملها في ظل شدة المنافسة في سوق الاتصالات.
- 4) المحور الرابع : المشكلات الاتصالية التي تواجه مؤسسة- موبيليس- مع جمهورها الخارجي باعتبارها من أكبر الشبكات الاتصالية انتشارا في الجزائر.

¹ إبراهيم عبد المجيد مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000،

4-مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يشير إلى مجموعة الأفراد أو المنشآت أو الأحداث أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل موضوع الدراسة أو البحث. هذه العينة تحتوي على جميع العناصر التي يتم دراستها وتنتمي إلى المجال المحدد للدراسة.

ويعتبر مجتمع الدراسة أيضاً مجموعة مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تشكل موضوع مشكلة البحث. ببساطة، فإنها تشمل كل العناصر التي تنتمي إلى مجال الدراسة والتي يتم استكشافها وتحليلها في البحث.

فمجتمع دراستنا يشير إلى جميع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية من مسؤولي المؤسسة والعمال الذين قمنا بإجراء المقابلة معهم والجمهور الخارجي والمتمثل في الزبائن الخارجيين لمؤسسة -موبيليس-

5 - مجالات الدراسة

تم التوصل إلى نتائج هذه الدراسة انطلاقاً من الحدود التي تطرقنا إليها من خلال :

- المجال البشري :

كان الاهتمام بموضوع الدراسة مبنياً على اخذ آراء ووجهات النظر الخاصة بالمتعاملين الذين ينتمون إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - ومعرفة اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو المؤسسة.

- المجال المكاني :

حيث أن عينة الدراسة هي دراسة مسحية على عينة من المتعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة - موبيليس - بسكرة للقيام بدراسة على الجمهور الخاص بالمؤسسة.

- المجال الزمني :

أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من شهر ماي 2023، إذ تم خلال هذه الفترة إجراء مقابلة مع احد مسؤولي المؤسسة وتوزيع واسترجاع استمارة الاستبيان من المبحوثين وعقب عملية جمع الاستمارات قمنا بمراجعة بيانات كل استمارة على حدا والتأكد من استيفائها للشروط العلمية.



الفصل الثاني

الفصل الثاني

المبحث الأول: مفهوم استراتيجيات الاتصال في أدبيات العلاقات العامة :

أولا :مفهوم الإستراتيجية

ثانيا :أهمية وجود إستراتيجية الاتصال في سياسة المنظمة

المبحث الثاني : المؤسسات ذات الطابع الاتصالي وطبيعة استراتيجياتها الاتصالية

أولا :الاتصال وعناصره

ثانيا:المؤسسات الاتصالية

ثالثا:احتياجات المتعاملين الاتصالية

تمهيد :

يتميز المجتمع الإنساني بأنه مجتمع اتصالي فظاهرة المجتمع في حد ذاتها هي ظاهرة اتصالية بحتة، فهي تسهل أغراض المجتمعات البشرية من ناحية و تحقق الأهداف الاتصالية والإنسانية من ناحية أخرى، فالاتصال و منذ قيام الحضارات الإنسانية كان و لا يزال عصب إنشاء الإنسان.

وفي ظل الحركية والتغيرات التي يعرفها العالم اليوم في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والثقافية، الاجتماعية والسياسية حيث تطورت الظاهرة الاتصالية كحتمية لاغنى عنها في تنظيمات المجتمعات البشرية المختلفة بمختلف أنشطتها، باعتبار الاتصال أهم دعائم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والتي ترتبط أساسا بطبيعة نشاط المؤسسة.

وعليه استوجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة للحفاظ على مكانتها ومجابهة التنافس الحاد بينها وبين المؤسسات الأخرى إضافة إلى تطوير خدماتها لجلب الجماهير وتحسين صورتها الذهنية وذلك بواسطة تحقيق احتياجاتها بعد دراستها، وبقاء المؤسسة واستمراريتها لا يتم إلا من خلال اعتمادها على إستراتيجية اتصالية فعالة وناجحة مبنية على رؤية مستقبلية وهذه الأخيرة عمل لا يقوم به إلا مجموعة من الناس الذين لديهم مستوى عال من الخبرة العلمية والمسؤولية العلمية والمعرفية .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الاتصال عامة وأهميته وأهدافه داخل المؤسسة ومعيقاته وكذا الإستراتيجية التي أثارت جدلا واسعا بسبب كثرة استعمالها وتداولها في العديد من المجالات خصوصا بعد انتقالها من الجانب أو المجال العسكري الذي نشأت فيه وتوجهت إلى مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية وغيرها من المؤسسات.

لقد حاول العديد من الباحثين في تحديد مفهوم الإستراتيجية ونتج عن ذلك تباين الأفكار كل حسب تخصصه واهتماماته، وسناقش في هذا المبحث مفهوم الإستراتيجية وكذلك مستويات وخصائص الإستراتيجية.

1 مفهوم الإستراتيجية.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لهذا الأخير حيث للإستراتيجية عدة مفاهيم نذكر منها:

الإستراتيجية، واصلها (**Stratégie**) كلمة إغريقية تعني فن الحرب، وهو ما يدل على أنها اصطلاح عسكري، ومعناه الخطة المرسومة لمواجهة العدو وهزمه.⁽¹⁾ وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها والمهتمة بتحليل بيئتها.

يشير توماس (**Thomas**) إلى الإستراتيجية على أنها الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة.²

مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم المتداولة في العلوم الاجتماعية المختلفة والتي تستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد، فكلمة إستراتيجية وصفة استراتيجي يستخدمان استخداما واسعا من قبل الباحثين والمتخصصين في الشؤون العسكرية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية دون تحديد واضح لمعناها، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى الغموض واضطراب المفكرين، وإذا كان تعبير الإستراتيجية (**Stratégie**)

¹ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص - ص 9-8.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، جامعة المنصورية، كلية التجارة، (د.س)، ص 10.

(قد اشتق أصلا من الكلمة اليونانية (**Strategos**) بمعنى فن القيادة فان استخداماتها المعاصرة، قد تعددت وشملت العديد من الميادين.

فتعرف في علم الاجتماع بأنها النشاط المرتبط بتحقيق أهداف وغايات مرسومة و ثم تفترض أن تكون الأهداف قد تحددت بوضوح مثل تعميم التعليم الإجباري أو محو الأمية، وهكذا فان الإستراتيجية تبحث في المسائل المتعلقة بتحقيق الأهداف.¹

الإستراتيجية هي مجموعة من الوسائل التي تستخدم لإدراك وتحقيق الوصول إلى غرض محدد.²

نرى أن الإستراتيجية تغطي مجال الإستراتيجية بشكل أساسي الخيارات المتعلقة بالاقتران بين المنتجات والسوق التي تقرر الشركة تكريس جهوداتها من اجلها ودراسة القرارات المتعلقة بالخيارات المتعلقة بمجموعة من الأنشطة التي تتعلق بتوسيع السلع والخدمات المقدمة من خلال تطوير أعمال جديدة.³

كما تعرف الإستراتيجية على أنها العملية التي تتوقع المؤسسة من خلالها إحداث تغييرات من شأنها التأثير في مكانتها التنافسية، وعليه يمكن تحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتلك التغييرات، كما تعتبر خطة موحدة وشاملة ترتبط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية. وهي مصممة من اجل تحقيق الأهداف المسيطرة من خلال تنفيذها المحكم لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة وتطورها.⁴

¹ فضيل دليو، عاطف كلاج، " الإستراتيجية الأمنية - أنواعها تقنياتها ومتطلباتها"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص 2.

² بدرة كورغلي، دورة بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية، (رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007)، ص 35.

³ Gerry Johnson ، kevan Scholes ، stratégie d'entreprise ، 8eme édition ، page 4.

⁴ صكوشي احمد، مجدل الخنساء، " ريادة الأعمال الإستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص 5.

هو مفهوم اتخذ أهمية بالغة في السنوات الأخيرة وليست هدفا في حد ذاتها بل مجموعة من الخطط والطرق والخيارات للوصول إلى هدف معين على المدى البعيد.

فحسب " الفريد شاندرلر " فان الإستراتيجية تتمثل في إعداد الغايات والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.¹

تتعلق الإستراتيجية بمستقبل عملك على المدى الطويل، يمكن أن تختلف فكرة الوقت اعتمادا على الصناعة التي تتواجد فيها، فهي عبارة عن مخطط بوصلة تعطي التوجيه لأعماله سواء كانت كبيرة أو صغيرة. هدفها الرئيسي الرؤية المستقبلية للمؤسسة.²

حيث أصبحت لإستراتيجية محور التركيز الرئيسي في أدبيات الإدارة وعالم الأعمال على مدار العقود القليلة الماضية. عرف "مينتزربرج" الإستراتيجية على أنها سلسلة من قرارات الإدارة العليا التي تظهر اتساقا ونمطا بمرور الوقت. ومع ذلك، فهو يعتبر الإستراتيجية ظاهرة ذات معان مختلفة.³

هناك من يلاحظ أن الإستراتيجية دخلت الأدبيات الإدارية كطريقة للإشارة إلى ما فعله المرء لمواجهة تحركات المنافس الفعلية أو المتوقعة، إلا انه لا يوجد اتفاق يذكر فيما يتعلق بمعنى الإستراتيجية في عالم الأعمال، تتضمن بعض التعاريف المستخدمة في ذلك إليها ما يلي :

- الإستراتيجية هي ما تفعله الإدارة العليا وهي ذات فائدة عظيمة وتعتبر جزء من المنظمة.

¹ جيلالي معروف وآخرون، " دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، المجلد6، العدد1، 2021، ص 3.

² Alain vas, **stratégie d'entreprise**, 2 éme édition, 2020, page 17

³ Manel REBBOUH, **IDENTIFYING A COMPREHENSIVE THEORETICAL PICTURE OF BLUE OCEAN STRATEGY**, Journal of Management and Economics Research , Volume (01), Issue (03), September 2019,page 3 .

- تشير الإستراتيجية إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي إلى الهدف المتبع.
- تجيب الإستراتيجية على السؤال : ماذا يجب أن تكون منظمة العمل؟.
- تجيب الإستراتيجية على السؤال : ما هي الغايات التي تسعى إليها وكيف تحققها؟.¹

الإستراتيجية: (Strategy) تشير إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المؤسسة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء.²

أما (**Glueck 1976**) فيرى بأن الإستراتيجية ما هي إلا خطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط بين المنافع الإستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئية، وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الرئيسية.

بينما كل من (**Miner,Stiener**) فقد عرفا الإستراتيجية على أنها تلاحم مهمة المنظمة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية، وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أهداف المنظمة.³

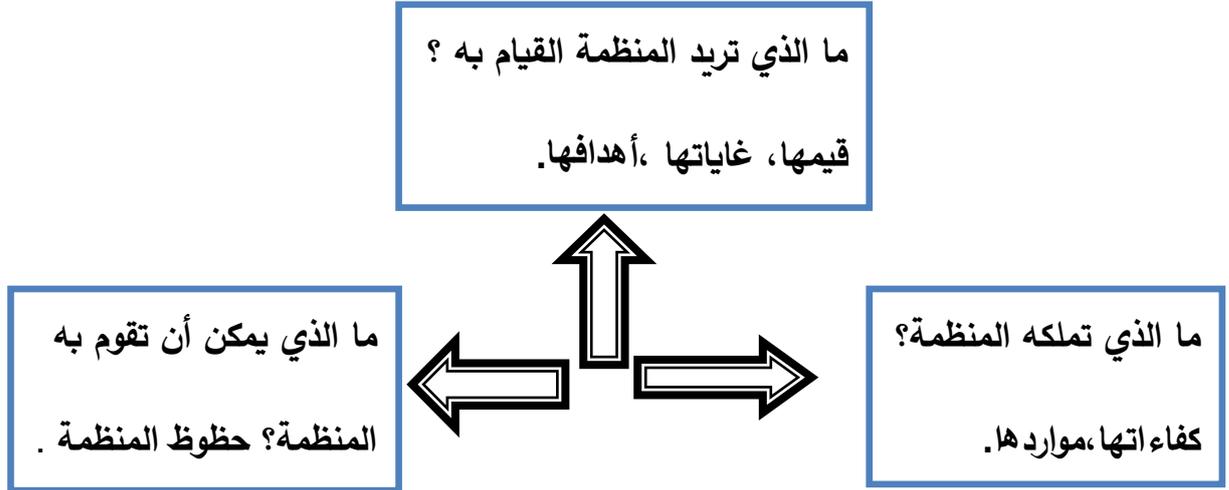
وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها الرؤية الشاملة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل ولتوجيه المؤسسة بطريقة منظمة وشاملة لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية واستغلال ما تتيحه من فرص وتجنب واستيعاب التهديدات ونقاط القوة الداخلية والتقليل من الأثر السيئ لنقاط الضعف في المؤسسات.

¹ Fred nickols, **strategy- difinitions and meanings**, 2016, page 4.

² عمر بلجازية. وآخرون، " أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ، مجلد5، العدد 2، 2019، ص 6.

³ بن ثامر كلثوم، استراتيجيات الاتصال الترويجي لمنظمات الأشخاص، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2005-2006)، ص 38.

الإستراتيجية



الشكل رقم (01) : رسم توضيحي لإستراتيجية المنظمة.¹

2 خصائص الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية وهي :

(أ) الأهداف البسيطة طويلة الأجل :

إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاهاً ثابتاً فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

(ب) تحليل البيئة التنافسية :

¹ إسماعيل حماني، التخطيط الإستراتيجي للاتصال و مواجهة الأزمات في المؤسسة، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر - 3 -، 2010-2011، ص 33.

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي من أهدافها.

ت) التقييم الموضوعي للموارد :

يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

ج) التنفيذ المؤثر للإستراتيجية

لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية. إن الإستراتيجية الخاصة بأية مؤسسة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال الأهداف الكثيرة التي تقوم الإدارة بوضعها والمبادئ التي يتم وضعها كأساس للعمل، ومن خلال السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية. وتتلخص هذه المبادئ والأهداف في الآتي:

- الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضاءهم

- رغبة المؤسسة في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل جوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها.¹
- تطبيق المؤسسة للإستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين²
- يمكن تعديلها أو إلغائها لمواجهة رد المنافسين.
- تعتمد على خطوات علمية ونظريات راسخة واستقرار للتجارب العملية.
- تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة.³

وهناك من قسم الإستراتيجية إلى خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

- 1) الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة.
- 2) موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من اجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

¹ ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009)، ص 29.

² ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ احمد صبيح، إستراتيجية العلاقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك، (د.ط، القاهرة، دار النهضة العربية، 2012، ص 57.

3) مجموعة من القرارات : تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

4) إلزامية الوقت : إن احترام الوقت الجانب الإستراتيجي مهم جداً، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

5) الوضوح والإقناع : يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف¹.

6) أسلوب المشاركة : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.

7) محددة من حيث المراحل : هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة، التطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

8) المرنة : هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة والتطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على

¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، 2006-2007)، ص 18.

أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل¹.

(9) تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها².

3 مستويات الإستراتيجية

يرى المختصون في مجال الإستراتيجية أن الإستراتيجية تقسم إلى 3 مستويات :

أ) الاستراتيجيات على مستوى المنظمة :

تتركز هذه الاستراتيجيات في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، أو الأنشطة أو الأسواق التي ينبغي على المؤسسة خدمتها.

ب) الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال :

تستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية والتي يمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة .

ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستأخذ على مستوى وحدات الأعمال متسقة مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة، وهنا ننوه إلى أن مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية ومستوى المنظمة يكون واحدا في حال كانت المنظمة تعمل في مجال صناعي واحد.

¹ كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي، (شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2016)، ص 35.

² كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي، نفس المرجع .

ح) الاستراتيجيات على مستوى الوظيفي :

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج، التمويل، التسويق،... الخ. ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات الوظيفية متسقة داخليا (راسيا وأفقيا)، ويعني الاتساق الأفقي أن يحدث ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى. أما مدلول الاتساق الداخلي الراسي¹ للإستراتيجية يعني أن تسهم بفاعلية وكفاءة في تحقيق إستراتيجية وحدة العمل الإستراتيجية لتحقيق الإستراتيجية على مستوى المنظمة.²

1.3. مفهوم الإستراتيجية الاتصالية:

تطورت طرق الاتصال ونمت بشكل مضطرد في السنوات الأخيرة، حتى أصبح الاتصال في مجتمع يسوده عدة ثقافات يشكل تحدياً للوصول إلى الجمهور، في ظل وجود العديد من المنصات الإعلامية، في محاولة لتعزيز معرفة أفرادها والتأثير على سلوكهم.

وعليه، يمكن النظر إلى مفهوم الإستراتيجية الاتصالية من منطلق الأهداف التي تضعها المؤسسة، فهي تعتمد عليها في استمراريتها لتنفيذ سياساتها المختلفة. لذلك يمكن الإشارة إليها بأنها مجموعة من القرارات المدروسة بعناية، ومخطط لها سابقاً، التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً، والوسائل اللازمة لتنفيذها.

¹ سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2007)، ص 24.

² سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، نفس المرجع، ص 24.

وبحسب « Paul » يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية : بأنه الإجراءات المنسقة والرسائل والصور وغيرها من أشكال الإشارات أو المشاركة التي تهدف إلى إعلام، أو زيادة التأثير، أو إقناع المحدد للجماهير لدعم الأهداف الوطنية.¹

قاموس علوم الإعلام والاتصال الذي عرفها بأنها: عبارة عن نمط يتعلق بفاعل اجتماعي يهدف إلى التنظيم الرمزي للفضاء العام، وهي نسق منظم مبني على عمليات رمزية عديدة خطاب صور، تظاهرات مختلفة، تهدف إلى السماح للمتلقى باتخاذ قرار، ومن ثم التعبير عنه بسلوك فعلي في الواقع، فلا بد أن تكون واضحة الهدف الذي وضعت من أجله، وهو الجمهور الذي يجب أن تصله مضامين الرسالة الاتصالية بكفاءة، فيكون على إثرها قادراً على أن يتخذ قراراً ايجابياً.

حدد Tatham الإستراتيجية الاتصالية : أنها عبارة عن سلسلة منهجية من الأنشطة المستدامة والمتماسكة، التي يتم إجراؤها عبر المستويات الإستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية، والتي تمكن من فهم الجماهير المستهدفة، وتحديد القنوات الفعالة، وتطوير الأفكار والآراء وتعزيزها من خلال تلك القنوات لتعزيز واستدامة أنواع معينة من السلوك.²

عرفت الموسوعة العالمية الإستراتيجية الاتصالية : إنها مجموع القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال وتتضمن الهدف منه وخواصه والجمهور الموجه إليه، للتسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المنظمة في انسجام من أجل تلبية الأهداف

¹ عبد العزيز أسعد عبد العزيز درويش، دور إستراتيجية الاتصال في جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم الأهلي ومكافحة الجريمة في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2020)، ص-ص 27-28.

² Lee Rowland & Cdr Steve Tatham RN, Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It , Défence Academy of the United Kingdom, page 8.

ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية عالقات إنسانية واجتماعية بين المؤسسة والجمهور الخارجي.

فالإستراتيجية الاتصالية تتعلق باستخدام وسائل الاتصال وفقا لأهداف المنظمة وطبيعة الجمهور على أساس دراسات وبحوث مسبقة لأن كل جمهور يحتاج لرسائل إعلامية واتصالية خاصة تتماشى وخصائص هذا الجمهور.¹

تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، لمشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل كما تعتبر إستراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمنظمة.²

يعرف **Grigory Pierre الإستراتيجية الاتصالية** : بأنها مجموعة متناسقة من وسائل العمل في التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجمهور بمجموعة من القرارات التي تتخذ من أجل التعريف بالاختيارات المهمة في الاتصال تحديداً للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه.³ كما أنها تقوم على مجموع من القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال وتتضمن الهدف منه

¹ حكيمة جاب الله، " استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص 3.

² ناصر سعيداني، " الإستراتيجية الاتصالية في تسيير نفايات الرعاية الصحية في ظل انتشار الفيروس التاجي كورونا كوفيد19"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 5

³ خالد عبد العزيز عبد الكريم الفريح، " الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية " مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث العالم وتكنولوجيا الاتصال، العدد 07، (د.س)، ص 19.

وخواصه والجمهور الموجه إليه، والمعتمدة من طرف المؤسسة والتي يتوقف بناؤها العلمي الصحيح على معرفة وقياس الجماهير المستهدفة.¹

الإستراتيجية الاتصالية هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال داخل المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف في اعتبار أنها تساهم في إعداد هوية المؤسسة وتساعد في تلبية أهدافها العامة.

يعرف "فيليب كوتلر" إستراتيجية الاتصال : على أنها أسلوب للمؤسسة لكي تبذل وتحافظ على العلاقة بين الأهداف والوسائل المتاحة من ناحية، والإمكانات الموجودة في السوق من ناحية أخرى.²

يعرف ناصر دادي عدون إستراتيجية الاتصال " هي فن تسيير، انسجام، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص وبين هؤلاء والمؤسسة"³.

¹ جازية بن رابح، " دور بحوث قياس الجمهور في توجيه الاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة الجزائرية- الاتصال الاشهاري التلفزيوني"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 32، الجزء 3، 2017 - 2018، ص 12.

² صبرينة آبت عبد الله، إستراتيجية وسائل الإعلام المسموعة في تحقيق نظرية الاستخدامات والاشباع، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 43.

³ أيوب العباسي، دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016)، ص 53.

تعرف الإستراتيجية الاتصالية : بأنها " مجموع المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل الوصول إلى أهدافها وهي كذلك القواعد التي تعدد مواضيع ومحاور الاتصال الذي يسعى إلى خلق علاقات ناجحة مع الجمهور المستهدف.¹

كما تعرف الإستراتيجية الاتصالية : بأنها " مجموعة من الوسائل المتناسقة التي تسمح للمؤسسة بالاتصال ببيئتها والتأثير على الجمهور.²

ومن هذه التعاريف يمكننا الاستنتاج بأن الإستراتيجية الاتصالية لابد أن تكون واضحة الهدف الذي وضعت من أجله، وهو الجمهور الذي يجب أن تصله مضامين الرسالة الاتصالية بكفاءة، فيكون على إثرها قادراً على أن يتخذ قراراً ايجابياً. ويجب أن تحدد أطرافها الفاعلين والمضامين التي تحملها؛ من أجل تحقيق هدفها.

2.3. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية :

لكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول ويكون لها أيضاً فعالية يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية أثناء صياغتها للإستراتيجية الاتصالية منها :

➤ **مبدأ الوجود Existence:** يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، لان الكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال، بل تكنفي فقط بعمليات غير منتظمة.

➤ **مبدأ الاستمرارية Coninuousness :** حتى تحقق الإستراتيجية الاتصالية النجاح في أدائها وتظهر كفاءتها وفعاليتها، يجب أن تكون عملية مستمرة ودائمة وتجسد

¹ جيلالي احمد، استراتيجيات الاتصال لإدارة الأزمات البيئية في الجزائر، (رسالة ماجستير، كلية علوم

الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2015-2016)، ص 90.

² عبد السلام شكر، أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، (د.س)، ص 9.

على المدى الطويل كما يجب أن تواكب التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وكذا في ظاهرة الاتصال.

➤ **مبدأ التميز Differentiation** : إن أحد الأدوار الأساسية لإستراتيجية الاتصال هو إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العرض القاعدي، فال بد أن يكون تميز إيجابي لجعل المؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى.

➤ **مبدأ الوضوح Clarity** : إن أي إستراتيجية تعتمد على أسس غامضة ومعقدة سوف تكون أهدافها ونتائجها غير سليمة وال قيمة لها، لذا يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال ورسالتها واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف¹.

➤ **مبدأ الواقعية Realism** : يجب أن تطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة ، وذلك لكي يكون مرحبا لها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمه وجمهوره.

➤ **مبدأ المرونة Flexibility** : إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون:

- مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.
- مرنة حسب وسائل الاتصال .
- مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

➤ **مبدأ التناسق Consistency** : يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق هدفه، موقعه، قنوات التوزيع أي السوق والبيئة.

➤ **مبدأ القبول الداخلي acceptance Internal** : لا بد على الاتصال ورسائله أن تكون مسموعة ومفهومة ليس من المستهلكين فقط، بل وأيضا من الجماهير

¹ سامية خبيزي، "الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته"،

المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد02، 2020، ص 7.

داخل المنظمة في حد ذاتها (مستخدمين ، إطارات، عمال) ، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لديهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.

3.3. عناصر الإستراتيجية الاتصالية :

يمكن تحديد عناصر الإستراتيجية الاتصالية في ثلاث مراحل أساسية وهي :

1. تحديد أهداف العملية الاتصالية والتخطيط لها: تتميز عملية التنفيذ للخطط

الاتصالية بالحاجة إلى وسائل اتصالية متنوعة ودعائم فعالة تنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف، حيث تستلزم القائم بالاتصال لاختيار وسائل الاتصال الجماهيرية الأكثر فعالية.

2. متابعة التنفيذ لخطط إستراتيجية الاتصال: عند تنفيذ الإستراتيجية يراعى

تقسيم المسؤوليات وتوكيلها وتنظيم الأدوار داخل المؤسسة، فوضوح الخطوط الفاصلة بين المسؤوليات يفضي إلى التحكم المرن في مسار الإستراتيجية ويعطي الحق في التدخل التصحيحي المناسب في الوقت اللازم.¹

3. المراقبة والتقييم: يرافق وضع الإستراتيجية الاتصالية مجموعة من الآليات التي

تتولى عملية التقييم والتي بإمكانها أن تختزل الأخطاء، ومن أنماطها قياس الانتباه للرسالة قبل بعثها وأثناء التعرض لها من قبل الجمهور المستهدف وحتى قياس أثرها البعدي، وتأويل نتيجة القياس أثناء التنفيذ إلى مسار للتصحيح والدعم، ورجع الصدى عن مختلف الفعاليات المنجزة، وتعقب حجم وطبيعة التغطية الإعلامية من قبل الجمهور المستهدف،

¹ بلقي فطوم، سيفون بابة، " استراتيجيات الاتصال المؤسستي وإدارة الأزمات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص-ص 7-8.

وحجم رسائل الاستعلامات التي يبعثها الجمهور وطبيعة مضمونها، وحجم الدعم المجتمعي والمادي الذي تلقاه الحملة في سبيل إنجاحها.¹

4.3. أهمية وجود الإستراتيجية الاتصالية في سياسة المنظمة

(أ) **في الاتصال الداخلي:** لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحض بعد بالانتشار اللازم، لذا قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برامج تسييرها، وتتبه الباحثين في حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها، وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج، وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرتها، وهو ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية.

وتعتمد المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الرهانات من خلال وضع إستراتيجية للاتصال الداخلي منها :

➤ **تحفيز المستخدمين :** اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات انه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، ولان التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص، فلا بد للمؤسسة أن توجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال إجابة تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها.

➤ **تنسيق الأفعال :** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على مستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين أن يوفرنا الشروط التالية :

¹ فاطمة الزهراء عزيزي، إستراتيجية الاتصال بالجامعة لنشر الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة، (شهادة دكتوراه،

كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي والبصري، جامعة قسنطينة 3، 2022-2023)، ص 65.

- على المسير أن يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل.
- لا بد أن يكون المسير قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.
- عليه أن يكون قادرا على إتاحة صعود المعلومة (رجع الصدى).

➤ **تغيير التصرفات والعقليات : تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات**

الداخلية والخارجية.¹

تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء، ومن هذه المتغيرات تغيير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة لتطور التكنولوجيا والاستثمارات، وقد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة مجمل هذه المتغيرات، لكن رغم ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلا ذريعا ويرجع السبب الرئيسي لذلك رفض أو مقاومة التغيير بسبب تحجر الذهنيات، وتمكن الإستراتيجية الاتصالية هنا من مواجهة هذا التصلب في المواقف وتقديم الإجابات الضرورية للاستفسارات المطروحة، دون إهمال أهم جانب من العملية وهو تقليص من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه لان كل ما هو جديد مجهول وغامض ويصعب التأقلم معه.

➤ **تحسين الإنتاجية : الرهان الرابع الذي تعمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين**

الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة سابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.

(ب) **في الاتصال الخارجي العام أو برامج العلاقات العامة :**

مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني صب الجهود الاتصالية عبر جدولة زمنية محددة وخطة أساسية، وتتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة بدفع الناس

¹ عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، (رسالة ماجستير، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013)، ص 42.

لاتخاذ أفعال معينة، أو الدفاع عن المنظمة في سياسة معينة تنتهجها، وفي هذا السياق فالعلاقات العامة هي التي تتولى هذه الإستراتيجية.

والعلاقات العامة ليست نشاط عشوائيا وليست نشاطا وقتيا يبدأ فقط حين تقع المؤسسة في أزمة مع جمهور نوعي من جماهيرها وينتهي بانتهاء هذه الأزمة، ذلك لان أنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر، ولا ينبغي أن ننتظر نتيجة سريعة من برامج العلاقات العامة، بل إن النتيجة تحدث تدريجيا وعلى مدى طويل، يمكن اعتبار برامج العلاقات العامة الموقع الاستراتيجي لمواجهة أي أزمة تعترض المؤسسة لذلك برزت أهمية و حيوية التخطيط لها، ولا غرابة إذا ما شاهد اليوم على خلف شاحنات العديد من منظمات الأعمال العبارة التي تقول " كيف ترى قيادتي؟ اتصل بالرقم ... " ولعل الجواهر في هذا الموضوع هو أن المنظمة وأيا كان نشاطها تفترض في انه عليها مسؤولية الاتصال مع كل الجمهور ذات العلاقة بنشاطها.¹

5.3. مراحل بناء الإستراتيجية الاتصالية

إن إستراتيجية الاتصال بشكل عام تمر بمجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة في عملية بناءها وإعدادها وذلك بهدف الوصول إلى الغايات المنشودة وتحقيق الأهداف المبرمجة وهذه المراحل تعتبر أساسية في كل إستراتيجية اتصالية نظرا لأهمية كل مرحلة² ، فلبناء إستراتيجية اتصالية فعالة في المؤسسة سواء في الاستجابة للآزمات أو كإستراتيجية اتصالية للعلاقات العامة بشكل عام لابد من إتباع مراحل معينة تتمثل في³ :

¹ عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، نفس المرجع، ص 43.

² عبد الرزاق سعيد، "مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 02، 2019-2020، ص 4.

³ رشا احمد ناجح خفش، الإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة وباء كورونا، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2021)،

المرحلة الأولى : تحليل الوضع البيئي: تقوم المؤسسة بتحليل محيطها بشكل دائم ومتواصل للحصول على معلومات جديدة من بيئتها حتى تتفادى أي نتيجة غير متوقعة تهدف للمساس بمصالحها وحياتها وكذا استقرارها، فنجد أن المؤسسة دائماً ما تعتمد على ثالث أدوات لتحليل محيطها والتي تتجلى في أداة تحليل البيئة الكلية **PESTEL** من أجل التحكم في البيئات الستة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الإيكولوجية، القانونية التشريعية) ومعرفتها والحصول على معلومات عليها، أما التحليل الثاني يرتبط بتحليل الموقف (**SWOT**) وهو مصطلح إنجليزي مختصر لأربع كلمات هي مواطن أو نقاط القوة (**Strength**) مواطن الضعف (**Weakness**) الفرص المتاحة (**Opportunities**) ، التهديدات والمخاطر (**Threats**) أما التحليل الثالث والمهم أيضاً هو تحليل (**Stakeholders**) (أي الفاعلين ويركز هذا التحليل على معرفة الفاعلين الذين تتعامل معهم المؤسسة، ليتم وضعهم في شكل تسلسلي حسب الأولوية والأهمية، هذا التحليل يوضح رؤية المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي .

تقتضي الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة التعرف على المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة وتتم هذه الخطوة على جانبيين

أولاً : البحث عن هوية المؤسسة: تسمح الهوية القوية للمؤسسة بتحقيق الانسجام، فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام، وتبرز هوية المؤسسة من شخصيتها الطبيعية والمعنوية، وتتكون شخصية المؤسسة من :

أ- الشخصية الطبيعية: تتضمن

البنى : تشمل الوضعية القانونية للمؤسسة، فروعها ووحداتها، أظهرت الدراسات أن العاملين أغلبهم إلى يملكون معلومات حول بنية مؤسستهم، إذ أن هذه المعلومات تثبت في الجريدة المختصة التي لا تحظى بمقروئية كبيرة لدى المستخدمين.

الأنظمة : تشكل طرق عمل المؤسسة، وتشمل أنظمة التسيير، فالمستخدمين بحاجة إلى معالم واضحة حول هذه الأنظمة للاستمرارية في العمل.

التظاهرات : وهي مجموع التصورات والصور الذهنية المضافة إلى المبنى والأنظمة.

ب- الشخصية المعنوية والثقافية: وتظهر من خلال :

التاريخ : عندما يكون تاريخ المؤسسة معروف ومقبول ومعترف به، يسمح ببناء رسائل اتصالية يتفق عليها المستخدمين، وهذا ما يؤدي إلى سهولة عملية التلقي والتصور.

جماعات الانتماء : إن اختلاف جماعات الانتماء قد يؤدي إلى الدخول في مواجهات فالفرد داخل أية مؤسسة يحتاج إلى الانتماء إلى جماعة تحمل نفس الاهتمام، وتقاسمه قيم مشتركة¹.

القيم يقصد بها المبادئ التي تقود عمل المؤسسة ومستخدميها وهي تشكل المرجعية أثناء عملية الاختيار.

الأساطير: تساهم في بلورة الذاكرة التاريخية الجماعية للمؤسسة، وتساعد على المحافظة عليها. **الإشاعات :** هي مؤشر على نقص الاتصال بين بعض جماعات الانتماء، وأيضا على فعالية الاتصال الموازي (الاتصال الغير الرسمي) ومن الضروري ملاحظتها خلال الدراسة السوسيو- ثقافية للمؤسسة².

ثانيا: البحث عن صورة المؤسسة

¹ سامية خبيزي، "الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 02، 2020، ص 10.

² سامية خبيزي، "الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته"، المرجع السابق ص 11-12.

تعد عملية تشكيل صورة المؤسسة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة انهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقاتها الخارجية، حيث تتشابك العالقات الداخلية والخارجية للمؤسسة في الممارسات اليومية لأعضائها.

وقد أشار العديد من الباحثين في مجال العالقات العامة والاتصال إلى أن صورة المؤسسة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمؤسسة نفسها، والبعض الآخر يتعلق بالجمهور المستقبلي للمعلومات عن المؤسسة، وكالهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن صورة المؤسسة مركبة من عدة صور فرعية منها: صورة العاملة لمختلف منتجات المؤسسة، وكذا الصورة المالية، والصورة الاجتماعية، صورة المستخدمين، وصورة المسيرين... الخ.

¹ وعليه فإن صورة المؤسسة هي فكرة معقدة، كما أنها تعتبر القاعدة الأساسية واللازمة لأي إستراتيجية اتصالية.

• المرحلة الثانية : تحديد الأهداف

حتى تتجح الإستراتيجية الاتصالية ويصبح بالإمكان تجسيدها يجب أن تحدد الأهداف العامة لها وهذه الأهداف تسمح بدورها بتحديد الأهداف الخاصة للاتصال في المؤسسة.

أ- الأهداف العامة: تدخل هذه الأهداف ضمن السياسة العامة للمؤسسة لذا لا بد أن يشرف على تحديدها مسير المؤسسة. ومن الأهداف العامة إعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة، السماح لكل شخص بتتمية مشروع خاص من خلال مشروع جماعي (المتعلق بالمؤسسة)، خلق روح الجماعة، وبعدها يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية إذا تعرف المسير جيدا على أهداف الاتصال².

² نفس المرجع، ص 12.

ب- الأهداف الخاصة: تقتضي هذه المرحلة الإقحام الكلي للهيئة المسيرة وهذا ما يوضح مدى انشغال واهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة، فانسجام اللجنة الإدارية حول الأهداف تسمح برفع الالتباسات، وتسلسل الأعمال على كل المستويات.¹

• المرحلة الثالثة : تعيين المستقبلين واختيار الحوامل والوسائط

يتم في هذه المرحلة التركيز على تحديد المستقبلين أو الجمهور المستهدف لتكييف الرسائل وفق ما يلائم هذا الجمهور المستقبل للرسائل الاتصالية.

أ- تعيين المستقبلين: المستقبلين هم مجموعات منسجمة من الأشخاص من داخل المؤسسة أو خارجها، وهم الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين. فبعد تحديد أهداف الاتصال النهائية، يجب ترجمتها إلى رسائل اتصالية، وتعيين المستقبلين للاتصال، وتكييف الرسائل التي ترسل إليهم

ب- إعداد الرسالة الاتصالية: لكل جمهور مستهدف يجب اختيار الرسائل أو الرسالة الموجهة خصيصا له، إنطاقا من الأهداف الاتصالية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

يقصد بالرسالة الاتصالية مجموعة المعلومات والأفكار التي يتفق عليها القائمون على إعداد الإستراتيجية الاتصالية بغية إيصالها للجمهور ومن شروط صياغة الرسالة مايلي :

- مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف.
- رسائل بسيطة وواضحة وسهلة الفهم.
- إظهار الصلة القوية للرسالة بالقضية.
- ارتباط الرسالة بقيم ومعتقدات أو اهتمامات الجمهور.
- طبيعة الجمهور المستهدف لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية إعداد الرسالة.

¹ نفس المرجع، ص 9-10.

- نوعية الوسائل والقنوات الاتصالية المتاحة تساهم في إعداد وصياغة الرسالة.
- طبيعية البيئة والسياق العام تؤثر في صياغة الرسالة¹.
- ت- **تحديد وسائل وأنشطة الاتصال:** في هذه الخطوة يتم الاختيار بين العديد من الوسائل بناء على الإمكانيات والموارد المتاحة وكذا طبيعة الأهداف والجمهور المستهدف والرقعة الجغرافية المراد الوصول إليها وتغطيتها، ومن بين هذه الوسائل نجد: المقابلات، الاجتماعات، المحاضرات، الندوات واللقاءات، الورشات، المؤتمرات، المهرجانات، المعارض، الأبواب المفتوحة، التعليمات، اللافتات.... الخ.
- بعد اختيار القنوات الاتصالية المناسبة يتم اختيار الأنشطة والمواد والبرامج والتي يقصد بها تلك المواد والفعاليات والقوالب والأشكال التي يتم استخدامها في القنوات الاتصالية المختارة لتتقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف.

❖ **ومن بين هذه الأنشطة نذكر:**

- المؤتمرات الصحفية، الحصص الحوارية في الإذاعة والتلفزيون، الريبورتاجات، تحقيقات، تغطيات صحفية، مقالات، حملات إعلامية، إعلانات، الملصقات، المطويات، الكتيبات، صور، فيديوهات، رسومات، مسابقات، خرجات ميدانية، أيام إعلامية..... وغيرها.

● **المرحلة الرابعة : عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال**

يتم الانتقال إلى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية من خلال وضع مخطط العمل الذي يمكن تعريفه على أنه الترجمة العملية والميدانية للإستراتيجية الاتصالية، ويتم وضعه من طرف فريق القيادة أو رئيس المشروع بالتنسيق مع الإدارة العامة. يوضح لنا هذا الجدول العناصر التي يجب أن تتوفر في أي مشروع معد لتجسيد الإستراتيجية الاتصالية

¹ نفس المرجع، ص 15.

والذي ينطلق من الأهداف المراد تحقيقها وصولاً إلى تحديد العراقيل والصعوبات التي يمكن أن تواجههم¹.

| الأهداف | الجمهور المستهدف | الوسائل الاتصالية | الأنشطة الاتصالية | المدة الزمنية للتنفيذ | الميزانية | الأشخاص المكلفين بتنفيذ الأنشطة | الحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية |
|---------|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------|---------------------------------|--|
|---------|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------|---------------------------------|--|

عند تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي تعد في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات وعادة ما تكون خطط إستراتيجية منزلقة، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها، ابتداءً من الأهداف، والخلايا الاتصالية، والمستهدفين والوسائل، إلى التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية.

وعملية إعداد الخطة العملية للاتصال وتنفيذها تكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة، وعادة ما تكون مجموعة عمل ويحدد لها رئيس وهو المسؤول أمام الإدارة في المؤسسة، عن مختلف الأعمال الموكلة للجنة ونتائجها².

• المرحلة الخامسة : المتابعة والتقييم

تقوم المتابعة على التحقق من كمية المواد الاتصالية التي أنتجت ونوعيتها، مراجعة شبكة توزيع هذه المواد، التأكد من مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال، لتعديل تصميم المشروع كلما دعت الحاجة.

¹ سامية خبيزي، "الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته"،

المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 02، 2020، ص 8-17.

² بوكلتوم نعيمة، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، (رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلية، 2008)، ص 52.

أما التقييم فيتم من خلاله قياس تأثير عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة، وكذا قياس التغيرات في المعرفة والاتجاهات والسلوك.¹

ثانياً: المؤسسات ذات الطابع الاتصالي وطبيعة استراتيجياتها الاتصالية مع المتعاملين.

1- الاتصال وعناصره:

مفهوم الاتصال:

أ / المعنى اللغوي للاتصال: يختلف المعنى اللغوي للاتصال في اللغة العربية عن معناه في اللغات الأخرى وذلك على النحو التالي:

ففي اللغة العربية :

يعني وصل الشيء: يصله وصلًا، ووصله أي ضمه إليه أو جمعه.

- أوصله: أي أنهاه وبلغه إياه.

- وصله: أي اتصل به ولم يهجره.

- اتصل الشيء بالشيء: أي التأم وصار موصولاً به .

- توصل: إليه أي انتهى إليه وبلغه .

المعنى اللغوي للاتصال في اللغات غير العربية:

¹ سامية خبيزي، "الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعلمي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته،

المرجع السابق، ص 17.

كلمة اتصال تعني باللغة الإنجليزية (COMMUNICATION) وهي مشتقة من أصلها اللاتيني (communis) ومعناها شائع أو عام أو مألوف أي النشاط الإنساني الذي يهدف إلى تحقيق العمومية لموضوع أو قضية معينة.¹

ب/ اصطلاحاً:

- **تعريف الاتصال:** "إن كلمة اتصال مشتقة لغوياً من كلمة تواصل والتواصل في اللغة العربية من الوصل ويعني ربط شيء بآخر ويعني أن الشخص أيضاً قد ربط ما عنده بما عند الشخص الآخر ولذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدى فردين شيء واحد من الفكر أو الإحساس أو أن تكون هناك لغة مشتركة".²

والمقصود هنا أنه يجب توافر نفس الخبرات أو نفس المستوى للفردين أو للمرسل والمستقبل وكذلك نفس الخبرات من لغة وغير ذلك.

وكلمة اتصال (communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية (communis) والتي تعني بالانجليزية (common) وبالفرنسية (commun) أي عام ومشترك وعلى ذلك فالاتصال يعني بالضرورة اشتراك الغير في الأفكار التي يرسلها المرسل " فلو تحدث شخص مع احد زملائه ولم يكن هذا الزميل في حالة إصغاء، ففي هذه الحالة لا يتم ولا يتحقق الاتصال حيث لا توجد مشاركة في الأفكار والمعلومات والبيانات بين المرسل والمستقبل".³

¹ الطبعة التاسعة، 2007، ص 62. امحمد كمال القاضي، العلاقات العامة (الاتصال، التنظيم، الإدارة).

² إسماعيل محمود حسن، مبادئ الاتصال ونظريات التأثير، مصر، الدار العالمية للنشر و التوزيع، 2003، ص 28.

³ محمد أيوب حمزة، الاتصال الإداري والإعلامي، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 71.

كذلك توافر بعض المهارات أمر مهم وضروري في العملية الاتصالية فالإصغاء احد تلك المهارات فان كان احد أطراف العملية الاتصالية لا يصغي جيدا أو لا يعير الطرف الآخر الاهتمام فهذا يعيق التواصل وبالتالي نقل الإخبار يكون رديئا ومعلومات غير كافية.

والاتصال في معناه الاصطلاحي كما عرفه "انجل براكن سون (parkinson) بقوله "هو عملية منظمة وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة إن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومصاغة من قبل المستهدفين".¹

وعرف عالم الاجتماع شارلز كولي عام 1909 الاتصال " بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت وكلمات الطباعة، الخطوط الحديدية البرق، التلفون، وكل التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة في مجال الزمان والمكان".²

يعني الاتصال انه عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر وهو احد مظاهر السلوك الاجتماعي فهو يتطلب وجود أكثر من شخص لحدوث التفاعل.

وهناك تعاريف أخرى إعلامية وتعريف تنظيمية نوردتها في مايلي :

" الاتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى".

¹ حميد الطائي بشير ، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، د.ط، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2009، ص18.

² عاطف عدلي، مدخل إلى الاتصال و الرأي العام للأسس النظرية والإسهامات العربية، (د.ط)، القاهرة، الفكر العربي،1997، ص12.

وبناء على ذلك يمكن القول " ان الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر بحيث يتفاعل بمقتضاها فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفا، ويكون موضوع الاتصال قضية معينة أو معنى مجردا أو واقعا معينا " .

" وهو أيضا تلك العملية التي من خلالها يتم نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعا أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها " ¹.

أنواع الاتصال:-

أ / من حيث درجة تأثيره:

الاتصال الشخصي: ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات، الأفكار، والاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه، وفي اتجاهين دون قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية، وهذا النوع من الاتصال يحدث يوميا ويمكن أن يكون بين الأفراد أنفسهم، أو بينهم و الآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب، أو بين السائق وإشارة المرور، ويتميز هذا النوع من الاتصال بما يلي :

- انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس مع الوسائل الأخرى.
- إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم.
- سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.

¹ ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة (لدراسة نظرية و تطبيقية)"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص7-8.

- تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية.

الاتصال الجمعي: هو ذلك النوع من الاتصال الذي يقوم فيه المرسل بمواجهة أكثر من شخص قد يكون شخصان أو ثلاثة أو مجموعة من الجماهير ويحدث بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحدث أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي ويتمثل الاتصال الجمعي بالطرق التالية:

- الدروس والمحاضرات.

- الخطب في المناسبات المختلفة.

- الندوات والمؤتمرات.

- اللقاءات الجماعية والاجتماعات والحفلات الاجتماعية.

الاتصال الجماهيري: ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات، الأفكار، الاتجاهات إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية، ويشير أيضا إلى تلك العمليات التي تقوم بها هيئات ومؤسسات كبيرة تستخدم الأجهزة والآلات التي يمكن بواسطتها إنتاج الرسائل العامة ونقلها إلى جماهير متعددة، تتميز بالضخامة، عدم التجانس، الانتشار.

ب/ من حيث اللغة المستخدمة:

- **الاتصال اللفظي:** ويدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي، فالاتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية، وعبارة " أهلا وسهلا " يمكن أن تصبح ذات مدلولات أخرى بتغيير نبرة الصوت، ولا يخفى علينا أن هذا النوع من الاتصال لا يمكن أن يتم بمعزل عن طرق الأداء الأخرى غير اللفظية، مثل الحركة.

- **الاتصال غير اللفظي:** يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية ويطلق عليه اللغة الصامتة، ويقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي إلى ثلاث لغات هي:

1 - لغة الإشارة: وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره.

2 - لغة الحركة أو الأفعال: وتتضمن جميع الحركات التي يتبناها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معان أو مشاعر.

3 - لغة الأشياء: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الإشارة والأدوات والحركة للتعبير عن معان وأحاسيس يريد نقلها للمتلقي مثل، الملابس، الألوان¹.

ج / من حيث اتجاهاته في المنظمة:

وهو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة، وقرارات من مستويات عليا إلى مستويات دنيا في شكل تقارير وبيانات ومعلومات وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال صاعد وآخر نازل وآخر أفقي كما يأتي :

• الاتصال الصاعد: (communication ascendante) عملية إرسال

المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين إلى نحو الجهات العليا متعلقة

¹ إسماعيل حماني، التخطيط الاستراتيجي للاتصال و مواجهة الأزمات في مؤسسة الشركة الجزائرية

للكهرباء و الغاز "سونالغاز"، (مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر

3، 2010 / 2011).

بأداء المهام ومشكلات التنفيذ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

• **الاتصال النازل (communication descendante):** هو عملية إرسال

المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة معلومات محدودة ونظم القوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القارات اليومية .

• **الاتصال الأفقي (communication latérale):** هو تلك العملية التي

تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور و تبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في مستويات متقابلة وهي اتصالات تزيد من انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ومناسبة لمستويات إدراكها ومستوياتها المهنية.

• **الاتصال اللفظي (communication verbale):** هو تلك العملية التي

تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن احد جوانب الصراع التنظيمي.¹

• **الاتصال غير اللفظي (communication non verbale):** هو تلك

الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في احد جوانبه، أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب، التأخر، ومقاومة التغيير.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011،

- الاتصال غير الموجه (communication non directive): الحالة التي تكون فيها الرسالة بين الرئيس والمرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية، ويستمعون إلى بعضهم البعض ويحاولون فهم بعضهم البعض وتبادل المعلومات قدر الإمكان .
- الاتصال غير الرسمي (communication informelle): هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشا نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشا بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.

ويعتبر الاتصال غير الرسمي احد الدعائم الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر وأكثر من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها والسرعة في نقل الخبر وعدم الخوف من قول كل شيء، وهذه احد أهم ايجابياته التي يمكن أن تكون في صالح المؤسسة، حيث قد ينقلب على المؤسسة في حالة تجاهله أو انحرافه عن أهداف المؤسسة.¹

وهناك نوع آخر أيضا للاتصال داخل المؤسسة وهو الاتصال الأفقي والذي يكون بين العاملين في مستوى واحد بغرض التشاور وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات داخل العمل من دون الاستعانة بالمسؤولين أو الجهات العليا .

عناصر العملية الاتصالية :

يصعب علينا الحديث عن الاتصال وعملياته دون التطرق إلى عناصر عملية الاتصال وهذه العناصر تشمل خمس نقاط أساسية لابد أن توفرها لإتمام عملية الاتصال فلا يمكن أن تتم إذا غاب احد هذه العناصر و تتمثل في :

¹ ، ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة (لدراسة نظرية و تطبيقية) ، المرجع السابق

1/ المرسل: هو الذي يبدأ عملية الاتصال و يقوم بإنشاء الرسالة و يسعى لتحقيق النجاح و أهداف الرسالة و توصيل الرسالة بصورة جيدة إلى الجمهور المستقبل.

2/ المستقبل: هو الذي يستقبل الرسالة ويطلع على محتواها ويفهمها جيدا بغض النظر عن وجود التشويش أو الضوضاء ومن خلال المستقبل يتحدد نجاح أو فشل الجهود المبذولة في العملية الاتصالية، فعلى المستقبل أن يقوم بفك رموز الرسالة لتفسير محتواها وفهم معناها، ويمكن أن يتحول المرسل إلى مستقبل في حالة إجراء مبادلة المواقف بينهما وفقا لنقاط البداية والنهاية في عملية الاتصال، فديناميكية الاتصال واستمرارية تجعل من المصدر متلقيا ومن المتلقي مصدرا .

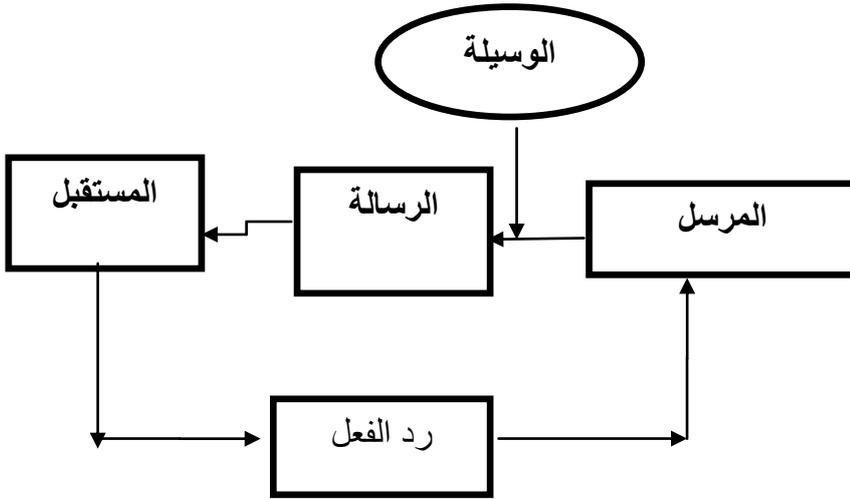
3/ الرسالة: وهي محتوى العملية الاتصالية فهي تتعلق بمجموعة من الرموز القابلة للفهم والتي سوف تنبه المستقبل وتقدم له المعلومات وقد تكون هذه الرموز لفظية، هجائية، جسدية، إشارات، إنصات، صمت... الخ

4/ الوسيلة أو الوسيط: ومن خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل كما تتعدد أنواع الوسائط أو الوسائل بتعدد أنواع وأشكال الاتصال كالاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري.

5/ رجع الصدى (التغذية العكسية): ويقصد به إعادة المعلومات إلى المرسل من طرف المستقبل حتى يستطيع أن يقرر المرسل إن كانت الرسالة قد حققت أهدافها أم لا، ورجع الصدى عنصر هام من عناصر العملية الاتصالية، فهو الذي يحقق دائرة الاتصال.¹

والشكل التالي يوضح عناصر عملية الاتصال :

¹ بوهبة شهيدة، " إستراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس"، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر 2011، 2012/03)، ص20-21.



شكل رقم 1 : يوضح عناصر العملية الاتصالية

أهداف الاتصال : بما أن المؤسسة تعمل وسط محيط تتأثر به وتتوثر فيه لذلك فإنه لا يمكن تصور مؤسسة أو إدارة دون اتصال فهدف الاتصال هو الحصول على شكل معين من استجابة المرسل إليها حيث تكون هذه الاستجابة في شكل معرفة، إحساس أو سلوك .

ومنه فإن مضمون الاتصالات في المؤسسة هو إحداث التغيير وذلك بالمساهمة في توجيه الجهود في الاتجاه المراد الوصول إليه، وبالتالي فإن الاتصال يحقق أكثر من هدف وتختلف تلك الأهداف باختلاف الاحتياجات من فرد لآخر أو من مؤسسة لأخرى وبصفة عامة يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى ستة فئات رئيسية هي :¹

أ/ الإعلام

بحيث يعد الاتصال من أجل الإعلام جزء لا يتجزأ من كل عمل نقوم به وبدون الإعلام فإن المصانع والمكاتب والمحلات وغيرها من المؤسسات والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية تتوقف عن العمل، ويقوم الإعلام بعدة مهام منها :

¹ هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2002، ص22

- قيادة الجماهير نحو عمل معين و هو ما يطلق عليه التعبئة العامة في مجال معين.
- الرابط بين الأحداث وتفسير التغيرات بينها .
- يعمل الإعلام على التأكيد لتدعيم الاتجاهات الايجابية ومحاولة تعديل الاتجاهات السلبية .

ب/ التعليم والتدريب:

الفرد لا يستطيع أن يشارك مشاركة فعالة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الحديثة بدون قدر معقول من التعليم ويعد التعليم نشاطا اتصاليا وعلى الفرد أن يتعلم ويكتسب العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية المناسبة للجماعة التي ينتمي إليها ويتم ذلك كله عن طريق الاتصال ابتداء من الاتصال بين الطفل وأبويه، واستمرار مرحلة الشباب وحتى آخر العمر، وبالإضافة إلى الأبوين والمدرسة ووسائل الاتصال الجماهيرية فان الفرد يتعلم ويكتسب الكثير من المعارف والمهارات والعادات والتقاليد من مصادر أخرى متعددة مثل الأقارب والأصدقاء والجيران... الخ

أما التدريب فهو تلك العملية التي بمقتضاها يمكن التكوين أو التعديل في سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهذه العملية تعتمد أساس على الاتصال بين المدرب الذي لديه هذه المعرفة وبين المتدرب، ينقل الخبرات والمعرفة، وتكون المهارة في التدريب عن طريق الاستعانة بوسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال .

ج / الإقناع:

كثيرا ما يجد الفرد نفسه في حالات اختلاف أو تعارض في الرأي أو صراع مع أفراد آخرين حيث يريد الفرد أن تكون علاقته بهم مبنية على الاتفاق والتعاون والصدقة .

ومن ثم فإن جزء كبير من النشاط الاتصالي للفرد يبذل في سبيل التخلص من حالات المتعارضين أو الصراع والاختلاف فيه يوجه نظره فان الآخرين أيضا يفعلون نفس الشيء ويقومون بالاتصال لتحقيق التوازن من وجهة نظرهم، ومن ناحية أخرى فان القادة أو المؤسسات التي تريد من الأفراد الإيمان بأفكار جديدة أو القيام بسلوك معين، أو التوقف عن سلوك آخر يجدون أنفسهم يستخدمون الاتصال لإقناع الأفراد بإتباع هذه الأفكار أو أنماط السلوك أو التوقف عنها .

د/الترفيه:

يعد الترفيه من أهم استخدامات الاتصال، فالأفراد غالبا ما تشترك في عملية الاتصال بهدف الترفيه والاستمتاع، وبهذا يمكن القول أن معظم الأفراد يجدون متعة في السلوك الاتصالي، وأنهم غالبا ما يقومون بهذا السلوك بهدف الاستمتاع أساس وليس لأغراض وظيفية أو مرتبطة بالعمل، لمشاهدة التلفزيون وغيرها من الأشكال الاتصالية والتي تخدم في الأساس هدف الترفيه والاستمتاع من جانب المستقبل .

وبالتالي فان الترفيه من أكثر أنواع الاتصال جذبا للجمهور وأنه من الممكن عمليا استخدام الترفيه كشكل اتصالي لتوصيل المعلومات ¹.

هـ /التعبير عن العواطف :

يعتقد البعض أن الإنسان دائما يتصرف بشكل عقلائي بدون عواطف و انفعالات ،أو انه يقوم بالاتصال بشكل مجرد من العواطف، ولكن واقع الأمر أن الإنسان لديه حياة عقلية وأخرى عاطفية، وان الإنسان حينما يقوم بالاتصال فانه يعبر عن عواطفه بالإضافة إلى التعبير عن أفكاره .فغالبا ما يحتوي الاتصال على التعبير عن الغضب أو

¹ الجامد فيروز، "إستراتيجية الاتصال و أهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة"، (رسالة ماجستير في

علوم الإعلام و الاتصال 2012/2011، جامعة الجزائر 3)، ص- ص40-41-42.

الحزن أو الخوف أو الاكتئاب أو السعادة... الخ. أحيانا يكون ذلك المضمون العاطفي واضحا و مسيطرا على الرسالة وأحيانا¹ أخرى يكون خفي، وقد تكون الرسالة مزيجا من المعلومات والأحاسيس العاطفية ولكنها قد تكون أيضا مكرسة للعواطف²

و/اتخاذ القرارات:

التي يمكن لوسائل الاتصال أن تعاون فيها بطريق غير مباشر حيث يقول شرام "انه لم يثبت قط إن الاتصال الجماهيري ذو فعالية في مهاجمة الاتجاهات والقيم أو التقاليد الاجتماعية الراسخة، في المقابل أنه بالإمكان تغذية قنوات الاتصال العامة وتوسيع رقعة الحوار الخاص بخطة التنمية والمساعدة على تربية الذوق³.

○ نماذج الاتصال:

أ/النموذج البسيط : وهو الاتصال الذي يحدث بين الشخص (أ) و (ب)، الشخص (أ) هو المرسل لديه فكرة أو معلومات يود نقلها إلى الشخص (ب) يقوم المرسل بترجمة وتحويل هذه المعلومات إلى نظام من الرموز يمكن كتابتها (رسالة مكتوبة)، أو تعبيرات صوتية (رسالة منقوطة)، ثم يختار وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص (ب) مع العلم أن عملية الاتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها وحدث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل .

¹ الجامد فيروز، "إستراتيجية الاتصال و أهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة"، نفس المرجع، ص- 40-41-42

² الجامد فيروز، "إستراتيجية الاتصال و أهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة"، نفس المرجع، ص- 40-41-42

³ عيسى بوبكر موسى، "إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية دراسة و صيغة لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا" (رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012/2013)، ص30

ب/النموذج المعقد: يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال.

ج/النموذج العضوي: يدرس التنظيمات بشكل تشريحي، بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات.

لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الاتصال فيها، المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الاتصالية إلى تشويش وفوضى، الشيء الذي يلزم الإدارة لتفادي التشويش في المعلومات إلى اعتماد أدوات اتصالية تقلل من لتشويش وتسهل عملية الاتصال، وتسعى إلى إعادة التوازن والحفاظ على استقرار المنظمة .

د/نموذج شانون ويفر: ذلك النموذج الذي وضعه كلود شانون ووارين ويفر أند، فهناك مصدر للمعلومات، ويقوم المصدر بوضع المعلومات في رسالة ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات ويقوم فرد آخر باستقبال إشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.¹



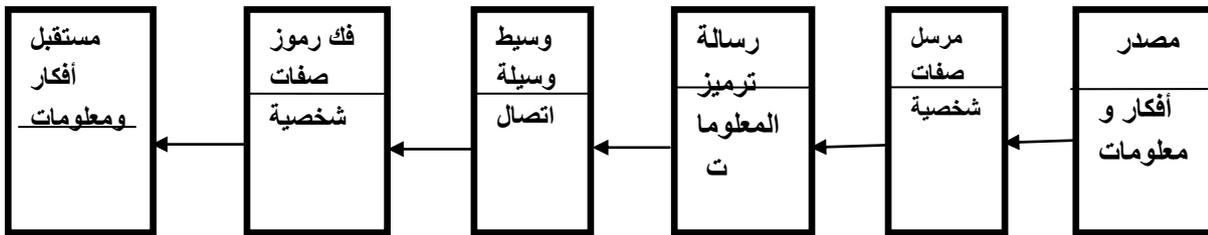
الشكل 2 يوضح نموذج شانون للاتصال

هـ /نموذج بيرلو لعملية الاتصال :

اهتم "ديفيد بيرلو" بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة، ويتضح من ذلك من الشكل الذي يبين أن هناك مصدرا لعملية الاتصال، وهذا المصدر لديه أفكار يود أن

¹ مهارات الاتصال في العلاقات العامة ، اكاامية التعلم ،ص9-12

يعبر عنها، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والعضلية والحسية للفرد، ويتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة يتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسل أو تفسيرها ويتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية والحسية وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول .



الشكل 3 يوضح نموذج بيرلو للاتصال

و/نموذج هارولد لاسويل : قدم هارولد لاسويل نموذجا في الاتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الاتصالية وكان من بين التطورات التي حدثت في هذه الفترة، حيث قدم منظورا عاما للاتصال ويتلخص في العبارة التالية: **من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ و بأي أثر؟** فالسؤال الأول يشير إلى من القائم بالاتصال وماهي خصائصه إذ أن القائم بالاتصال يعد أهم عناصر العملية الاتصالية، أما السؤال الثاني فيركز على الرسالة الاتصالية والعنصر الثالث يركز على السؤال لمن يقول؟ والذي هو الجمهور المستقبل ونوعه وطبيعته وخصائصه والعنصر الرابع هو الوسيلة والذي يركز على السؤال بأي وسيلة؟ هناك عدة وسائل إذ تختلف كل وسيلة عن غيرها بمدى ملائمتها بالمتصل و بالرسالة، أما العنصر الأخير وهو التأثير ذلك لان دراسته كانت تركز على تأثير الدعاية على الرأي العام فهو عالم سياسي.¹

¹ مهارات الاتصال في العلاقات العامة، نفس المرجع.

اعتبر الاتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد عن غيره عن طريق الرسائل التي يبثها إليه، وان لم يتحقق التأثير تصبح العملية فاشلة وان أدت العناصر الأخرى جميع وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية كانت عملية الاتصال ناجحة، كما هو موضح في الشكل الموالي :



شكل رقم 3 يوضح نموذج لازويل في الاتصال

ز/ نموذج كاتر ولازار سفيلد: قدما مفهومها عن تدفق الاتصال عبر مرحلتين في كتابهما التأثير الشخصي وقد بنيا النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية ليست كما ينبغي، ولا يكون لها أثر على المستقبلين وقد أوضح بحثهما أن الرسائل السياسية المذاعة أو المطبوعة تبدو ذات تأثير ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت. وفي نفس الدراسة وجدوا إن الناخبين يتأثرون بمن حولهم أكثر من تأثرهم بالمعلومات المقدمة عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية، فالأطفال يتأثرون بوالديهم والعمال في النادي كذلك وهكذا، و أوضح بحثهما أن بعض الناس أكثر تأثرا من غيرهم دائما، وهذا الاكتشاف جعلهما يستنتجان أن الأفكار دائما تنساب من المذيع أو عن طريق المطبوعات إلى قادة الرأي ومن إلى من هم اقل نشاطا من قطاعات السكان في تدفق على مرحلتين وفي بعض النواحي يشبه مفهوم التدفق على مرحلتين إلى حد كبير الآراء السابقة عن الاتصال وعلى الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات فقط، فان هذه الصيغة

أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه، والاتصال الجماهيري، كما لفتت النظر إلى فكرة قادة الرأي.¹

2 المؤسسات الاتصالية :

المؤسسة :

أ/لغة :

مشتقة من أس ، الأس، أسس، والأساس من كل مبتدئ الشيء والأسس والأساس أصل البناء، أس الدار يعني حدودها ورفع قواعدها، أسس البيت فتأسس وجعل له أساس، يقال الحجر الأساس أي أول حجر في أساس البناء .

ب/اصطلاحا: هي تنظيم يهدف إلى خلق تغيير في المجتمع، وذلك بالسهر على متابعة حسن تنفيذ القرارات والبرامج وتوجيههم نحو الأهداف المرسومة فيها.²

○ اتصال المؤسسة:

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

كما عرفه محمد علي بأنه" يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما انه أداة نقل المعلومات، الوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية".

¹محمد منير حجاب ، نظريات الاتصال ، (دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 2010)، ص127.

²ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، (دار المحمدية العامة ،الجزائر 1998)، ص.29.

أي أن مفهوم الاتصال هنا تجاوز مفهوم التواصل وتبادل المعلومات في المؤسسة فقد أصبح يساهم في التنظيم وإحداث التغيير بواسطة استراتيجيات وطرق عديدة ولا يهدف فقط إلى إحداث التغيير في السلوكيات التنظيمية للعامل بل أيضا السلوكيات الثقافية والاجتماعية.

"هو نشاط إداري واجتماعي يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية داخل التنظيم، بهدف خلق تماسك في وحداته وتحقيق أهداف المنظمة".

ويعني انه نشاط رسمي داخل التنظيم الإداري يهدف إلى تبادل الأفكار ومعلومات الخاصة بالتنظيم بهدف تحقيق التفاعل وتزويد النشاط وأهداف أخرى فكل مؤسسة وأهدافها الخاصة منها ربحية مادية ومنها إنتاجية ومنها خدمية اجتماعية .

"كما يقصد به الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء داخل المنظمة في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها".¹

ويعني انه العنصر الأهم داخل التنظيم الذي من دونه لا تتم الصيرورة الجيدة للعمل ولا يمكن تحقيق أي هدف من الأهداف.

التطور التاريخي لاتصال المؤسسة :

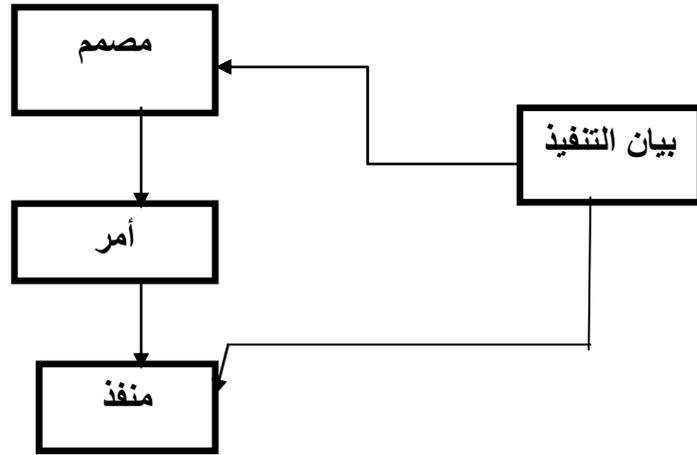
إن اتصال المؤسسة ليس وليد اليوم كما يؤكد العديد من الباحثين والمفكرين بل هو نتاج التحولات الكثيرة الناتجة عن النقص والقصور في نظم المعلومات مقابل التطور في أنماط وأساليب إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات، وهذا البروز بدأ مع ظهور أنماط التفكير الإداري المنسوبة إلى التنظيم التaylorي .

¹ بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، (رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2009)، ص38.

فمنذ بداية القرن 19 عرفت معايير القدرة على المنافسة بالنسبة إلى المؤسسات الصناعية التي كانت سائدة بشكل كبير آنذاك اعتمادا على عقله وسائل الإنتاج وتميزت هذه المرحلة بظهور وإرساء نظام تايلور داخل التنظيمات الاقتصادية مؤسسا لنمط اتصالي متميز اتم بنوع من القسوة وهو نظام تنظيمي للعمل والذي اخذ بعين الاعتبار وضع الكفاءات التقنية والمعلومات الضرورية للإنتاج، ويمكن القول انه أول نظام معلوماتي اتصالي للمؤسسة الاقتصادية، وركزت على الدراسة العلمية لطرق ووسائل العمل التي تعتمد على الحقائق والثواب والتجارب وليس على الحدس والتخمين التي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل وأوجدت لذلك بعض المفاهيم والتقنيات التي تعمل وتساهم في ذلك، بالنسبة لتايلور أن محيط المؤسسة الداخلي مقسم إلى عاملين منفذين ومصممين، تقسيم العمل بين العمال المنفذين والمديرين بحيث يقوم المديرين بالتخطيط والتوجيه والعمال بإنجاز مهام هذا العمل، وينحصر الاتصال في الوثائق الإعلامية الموجهة من طرف المصمم أو المسير فقط أما العامل البسيط فيقبل الأوامر لأن كل شيء منظم بأحكام وليس له الحق في إضافة أي شيء من معرفته أو كفاءاته في حل المشاكل، والفرصة الوحيدة للاتصال بين العامل البسيط أو الإدارة العليا تكون أما في حالة وجد الأول صعوبات في تطبيق الأوامر أو عند وجود انحرافات ملاحظة من طرف المراقبين.¹

فهذا الاتصال الداخلي للمؤسسة الذي جسده نظام تايلور في حقيقة الأمر يتم وضع دفعة واحدة على مخطط صراعي بين المستويات المختلفة، وهو قاس إلى درجة التركيز فقط على المطابقة بالضرورة بين الأهداف المحددة والتخطيط والإنتاج المرتقب. وفي نفس الفترة يمكن أن نظيف نظاما آخر عرف وجوده بالمؤسسة الاقتصادية وهما التجاري والتسويقي، وهذا النظام قائم على السلطة وقدرة الخدمات التجارية والتسويقية على قياس وتوقع تطورات السوق وعلى قدرة المؤسسة على الإجابة على هذه التوقعات والشكل التالي يوضح ذلك :

¹ بوعيط جلال الدين ، "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" ، نفس المرجع، ص39.



الشكل رقم 4 يوضح نظام الاتصال التقليدي لتاييلور

وقد تطور الاتصال ببروز نظام آخر وهو نظام الإدارة و خفض التكاليف، يقوم أساس على مبادئ التحسين والربحية وقاعدة نظام المعلومات والخدمات المختلفة لإدارة ومراقبة تسيير المؤسسة وتتم من خلال هذه المعلومات بطريقتين متكاملتين: كتابة و تفسيراً إضافياً.

وتكون المعلومات المحدودة أساساً لتشغيل هذه الخدمة لتلبية توقعات نواتج وأدوات ووسائل الإنتاج وتتعامل مع الحقائق والأرقام ولا يأخذ في الاعتبار البعد الإنساني بصفة عامة. وكما هو الحال في الأنظمة السابقة لا يمكن أن يكون الاتصال بين الأشخاص، وشيئاً فشيئاً بدأت المؤسسات الاقتصادية تستوعب أهمية العلاقات الإنسانية لتطوير قدراتها وكنظام بدأ يظهر في المؤسسات ليهتم بالعلاقة بين الثقافة والمؤسسة والفرد تحت كل الإشكال وفي كل المستويات التنظيمية بدون أن تكون هناك مركزية، فالإتصال وبالتحديد الداخلي يأتي من الوعي بأن النظام المؤسسي لوحد لا يكفي لتحويل المعلومات والأوامر أو يضمن التطبيق التام للاستراتيجيات المقررة من طرف الإدارة العامة.

فالتنظيم التaylorي على وجه التحديد ينطلق من تطبيقات أو اعتقادات ترى أن المؤسسة يتم تنظيمها بشكل شبه عسكري ابن لا يعدو الاتصال أن يكون أكثر من نظام لنقل المعلومات الآتية من الأعلى. قد وصف الاسباني كراسكوسا (Carrascosa) التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الحرف C أربع مرات) في الستينيات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكالي (Costes) ، و في السبعينات عصر التسويق التجار (Commercial) ، و في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية (Calidad)، و في التسعينيات الاتصال الشامل، وعلى العموم فإن الظروف التي ورد ذكرها والتي ظهر وتطور في خضمها الاتصال تبقى هي نفسها تقريبا الدواعي والدوافع التي أدت إلى تبنيه كعامل وعنصر فعال لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار من طرف القائمين على هيكلة ونشاط المؤسسات باختلاف أصنافها. كما يمكن أن نضيف إلى تلك الدوافع مجموعة من العوامل التي ساهمت في تطوير اتصال المؤسسة وأهمها : المنافسة بين المؤسسات أولا. حيث أن هذه الأخيرة تسعى لفرض ذاتها بين المنافسين ما لا يتأتى إلا من خلال تقوية بنيتها الداخلية التي تعتمد أساسا على عمود فقري ثابت هو الاتصال. وهذا بالإضافة إلى تطور وسائل وتكنولوجيات الاتصال وخاصة تلك الموصولة بجهاز الكمبيوتر على غرار بنوك المعلومات، البريد الإلكتروني المحاضرات المدعمة بالكمبيوتر، الانترنت، الاكسترانت وغيرها من الوسائل. كما يمكن أن نضيف عنصرا يتعلق بتعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال وهذا العامل يرتبط أكثر بالاتصال الخارجي للمؤسسة الذي أصبح يطلبه بكثرة لأن هذا الأخير يحس بارتياح وفعالية أكثر مع المؤسسة التي تطبق فعلا اتصالا أو عملية اتصالية مدروسة مع المؤسسة والمحيط الداخلي والخارجي على حد سواء.¹

الاتصال الخارجي للمؤسسة :

¹ مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية بيروت، 2006، ص- ص 17-18.

عرف بأنه " مجموعة من الوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة إعلام، نشر، وتقوية وتحسين صورتها في محيطها الداخلي والخارجي. ويعرف مصطفى حجازي الاتصال الخارجي بأنه " حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط به .

ففي كل لأحوال لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات و وظائف معينة لها صلات مع أفراد المجتمع. تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها لم تكن متبادلة بينها وبين جماهيرها وهذه الثقة لا تأتي عن طرق الصدفة، و إنما يجب أن تبنى على أسس متينة وخطة مدروسة بالمؤسسة تضمن لها البقاء. لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليها أما الدكتور الطهطاوي فيرى أن الاتصال الخارجي " يشكل همزة وصل بين المؤسسة ومختلف الهيئات والمنشآت للوصول إلى أهداف تتحقق من وراء هذه العلاقات ويساعد الجماهير على نقل وجهات نظرهم اتجاه المنظمات الإدارية ونشاطها سواء كان ماديا أو معنويا، والتعرف على خدمة الإدارة العامة والوقوف على ما يصادفهم من عقبات وعراقيل".

لهذا يتطلب الاتصال الخارجي إتباع سياسة جد مقننة من قبل مسؤولي وموظفي المؤسسة. حيث تسعى هذه الأخير إلى بناء علاقات ايجابية مع المحيط الخارجي وذلك من خلال التعامل عن طريق أفرادها حيث يعتبر كل فرد من أفراد المؤسسة الواحدة عنصرا هاما و فعالا.¹

شبكات الاتصال في المؤسسة

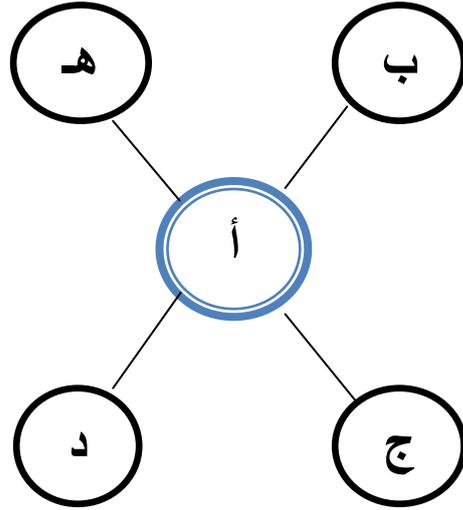
أ/شبكة اتصال العجلة: وتتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد وهو القائد أو المدير حيث يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، و يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات. ويكون

¹ محمود فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العام و الشركات ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة،

1969، ص355.

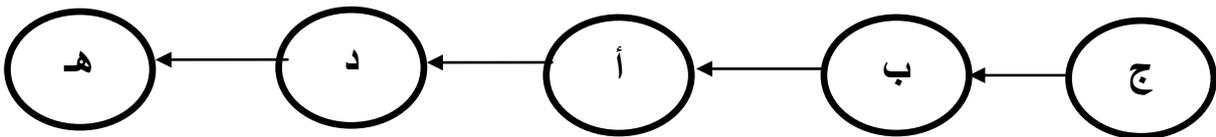
الاتصال في ممر واحد والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور (المدير).

و الشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل رقم 5 يوضح شبكة اتصال العجلة

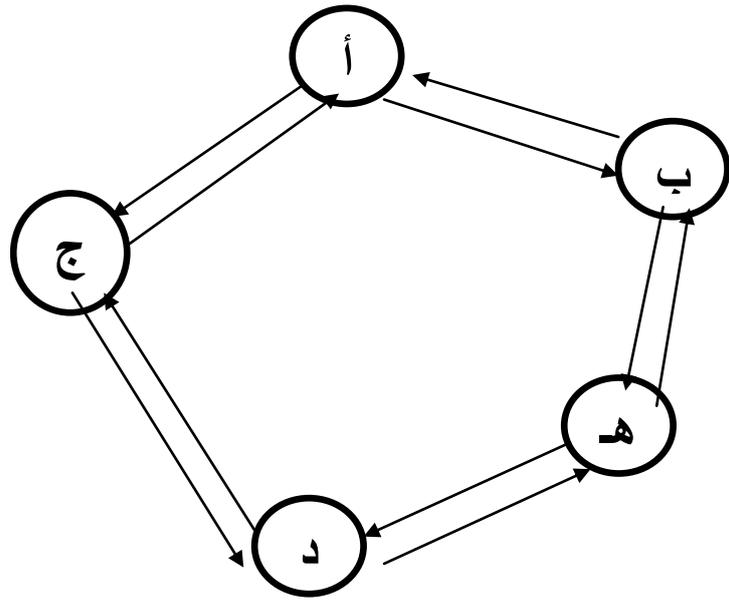
ب/شبكة اتصال السلسلة : ويمثل هذا النمط من الاتصال تمكن الرئيس من الاتصال بالمرؤوسين، حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس (المدير) بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدود إعادة¹.



الشكل 6 يوضح شبكة اتصال السلسلة

¹ محمود فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العام و الشركات، نفس المرجع، ص355.

ج/شبكة الاتصال الدائري : ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام (الكامل) إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين. وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، و هؤلاء أيضا يكونون قادرين على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا. والشكل¹ التالي يوضح ذلك :

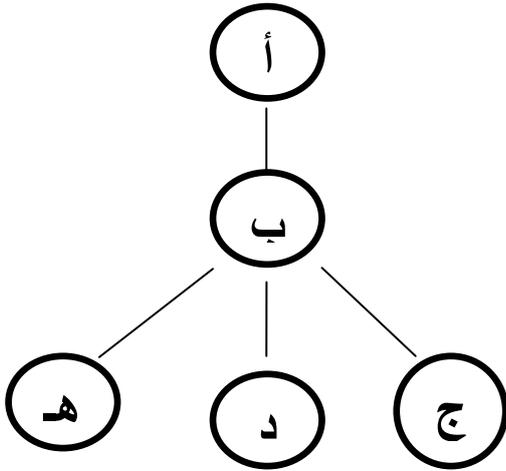


الشكل 7 يوضح شبكة الاتصال الدائري

د/شبكة الاتصال العنقودي : ويمثل هذا النمط من الاتصال قدرة الرئيس (المدير) على الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة. إذ أن المدير (الرئيس) يتصل بمساعده، و المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال.²

¹ محمود فهمي العطروري، نفس المرجع، ص 356.

² خيضر كاضم محمود، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002، ص 128.

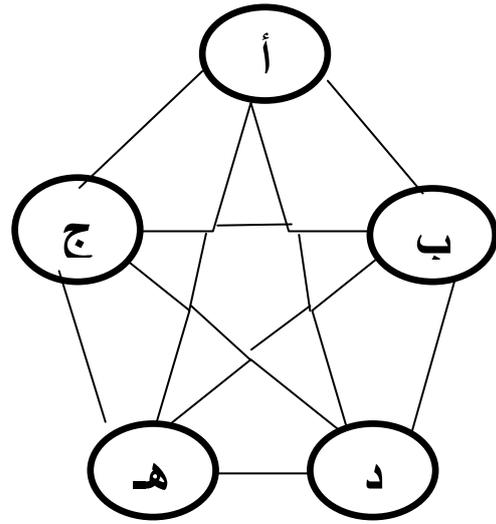


شكل 8 يوضح شبكة الاتصال العنقودي

هـ/شبكة الاتصال النجمي (على شكل نجمة): يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر أنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات. إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن يكون جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم. ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى.

ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، د، ج، هـ، والرئيس الأعلى المباشر أو (أ) بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين (ب)، (ج) للمرؤوسين (هـ)، (د). أو فيما بين الجماعة بصرف النظر عن مراكزهم. فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة كما يوضحه الشكل¹

¹ خيضر كاضم محمود، السلوك التنظيمي ، نفس المرجع، ص128.



الشكل 9 يوضح شبكة الاتصال النجمي¹

معوقات الاتصال :

أ/معوقات شخصية أهمها:

صعوبة التكيف : يهدف الاتصال إلى إعادة تكيف العاملين وسياسات وخطط المؤسسة فمثلا عندما تعمد للأخذ بنظام جديد للأجور يقصد زيادة الإنتاج فقد يلجا العاملين إلى تخفيض معدلات الإنتاج وذلك راجع لعدم فهمهم لأهداف النظام الجديد وبالتالي يكون هنا عدم تكيف الأفراد مع النظام الجديد .

ب/معوقات نفسية : حينما يشعر الفرد في ميدان عملية بقدر معين من القلق أو الخوف أو عدم الأمان فإنما يراه أو يسمعه بشكل تهديدا له .

اللغة : تعد اللغة من العوائق الهامة التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال فهي مادة التعبير عن موضوع الاتصال فعندما تكون الكلمات ذات معان مختلفة أو الصياغة معقدة فإن المستقبل لا يفهم ما يعنيه المرسل وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت

¹خضير كاضم محمود، نفس المرجع، ص - 129.

في التعليم و الثقافة أو بسبب نوع من التخصص كذلك طريقة النطق توحى يعني يخاف مفهومها العادي فقد تحمل هذه الطريقة معنى التقدير .

ج/معوقات ناتجة عن التنظيم الرسمي: من الإشكالات التي تجعل انسياب الاتصالات غير فعال نجد نطاق الإشراف أي عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم حيث كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثم سوء الإنجاز.

د/معوقات ناتجة عن التنظيم غير الرسمي: يعتبر الاتصال في بعض الأحيان من بين العوائق التي تعيق عملية الاتصال، فهو بطبيعته الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح يضر بالأهداف الرسمية والوظيفية للمؤسسة حيث يسفر الاتصال غير الرسمي عن توليد إشاعات وبيانات خاطئة، ويتم ذلك على نحو سريع غالباً فعندما لا يزود الأفراد بالمعلومات الكافية عن خطط المؤسسة وبرامجها فإنهم يحاولون استكمال تلك المعلومات بمعلومات خاطئة من تصوراتهم.¹

هـ/معوقات في المرسل : يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين يمكن عصرها في عدم وعيه بالعوامل النفسية أو الفردية للمتلقى كما يمكنها أن تؤثر في حجم الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها للآخرين

يخطئ المرسل عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر على طبيعة وحجم المعلومات، كما يخطئ عندما يعتقد انه يتصرف فقط من اجل مصلحة العمل و ليس لمصلحته، ويخطئ كذلك عندما يعتقد أن قيمه ومعتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه...

و/معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسبب إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار .

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطبع للنشر، بيروت، 1982، ص-ص-55-56-58.

إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بصياغة الرسالة أو ترميز المعلومات و تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها.

يخطئ المرسل عندما لا يدرك أو لا يفهم معنى المعلومات التي لديه، ويخطئ عندما لا ينتقي الكلمات السهلة والمعبرة، ويخطئ كذلك عندما لا يأتي بتعبيرات وجه تعزز وتيسر المعاني التي لديه.

ز/معوقات في وسيلة الاتصال: إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.

يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع، ويخطئ عندما يختار الوسيلة التي لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال، كما يخطئ عندما يختار الوسيلة التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال...¹

ح/معوقات في المستقبل: يقع المستقبل أو المتلقي في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل و تتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

ط/معوقات في بيئة الاتصال : يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم ، والمحيط بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال أما غير كامل أو مشوش ومن بين تلك الأخطاء نجد:

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، نفس المرجع، ص-ص 56-58.

- احد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما، كما أن احد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو أهداف الطرف الآخر للاتصال.

- احد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر كما لا يفهم الفوائد من إجراء الاتصال أو العواقب السيئة.¹

وفي مرجع آخر تمثلت الصعوبات في ما يلي :

أ/صعوبات شخصية:

- **صعوبات اللغة:** قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تقول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب إنشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة.
- كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه.
- **البعد المكاني بين المرسل والمستقبل :** يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من انترنت وهواتف وغيرها.
- **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل قد :** تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والإضافة أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة لم إذا يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال .
- **الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل:** تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم. حيث

¹ مهارات الاتصال في العلاقات العامة، أكاديمية التعلم، ص- ص 13 - 15.

سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتماً في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها .

- **الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل :** يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره أو لها من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها. حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية. حيث ينعكس ذلك مباشرة على عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك
- **لمبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها :** تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع أو ما عدة مواضيع أمراً مقلقا وعبئاً ثقيلاً للعمال. كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمؤسسة وفي المقابل تعد قلة الاتصالات، إلا للضرورة القصوى، من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وفشله.

ب / معوقات تنظيمية :

يتأثر الاتصال الإداري كثيراً بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعدها مراكز التنفيذ حيث يؤدي ذلك إلى ضياع المعلومات¹.
و يؤثر تعدد المستويات الإدارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة، حيث أثبتت دراسات أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال بأن المعلومات قد اختزلت بنسبة 30 بالمائة عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المؤسسة .

¹ بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن، 2009، ص

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية. ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة .

ج/المعوقات البيئية: ويقصد ب المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر، بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمؤسسة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون.

كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد و الابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصالات.¹

4 - احتياجات المتعاملين الاتصالية :

مفهوم الاحتياجات الاتصالية: قد ميز المختصون بين مفهوم الاحتياجات والمتطلبات على أساس أن الاحتياجات تشير غالبا إلى دوافع الاتصال (الفعل) بينما تشير

¹ بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، نفس المرجع، ص 155.

المتطلبات إلى غايات الفعل وشروط تحقيقه وعلى هذا الأساس فإن المتطلبات اقل من الاحتياجات، لان المتطلبات تتصل بالرغبة وتؤدي إلى أن يقوم الفرد بعمل يرضي رغبته، وقد تمنعه ظروف ما من قضاء رغبته وستظل متطلباته قائمة.

أما الاحتياجات في ميدان علم النفس، فتعني " أن هناك نقص في شيء ما ويحتاج الفرد إلى تلبيةه " وينشأ عن هذه الحاجة نوع من التوتر، ذلك الذي يفرض الفرد القيام بنشاط ما ليزيل هذا التوتر النفسي أو يخفف منه على الأقل، لذا فان هناك نوعان من الاحتياجات احدهما نفسي داخلي ويعبر عن نوع من التوتر وعدم الاتزان أو عدم التكيف الذي يدفع بالفرد إلى تدارك النقص و إشباع حاجاته، والأخر يرتبط بالمتطلبات التي تشير إلى النقص في الموارد المعرفية والمهارات والاتجاهات والكفاءة بصفة عامة لدى الفرد، والتي يمكن تحويلها من خلال تقديرها بشكل موضوعي، وبناء برامج واحتياجات ترتبط بمجال الاتصال من خلال ممارسات الفرد لمهامه، فهذا لا يعني انه يمكن الفصل التام بينهما، فقد تؤدي تلبية احتياجات الفرد الاتصالية في ممارسة مهامه ونشاطاته بشكل فعال إلى إشباع حاجاته النفسية المرتبطة بتنمية ثقته بنفسه، وتجاوز مشاكل القلق والتوتر في فاعله مع الآخرين.

ويمكن أن نعرف الحاجات الاتصالية " تمثل ثغرة بين ما يمتلكه من معارف وقدرات واتجاهات التي من شأنها أن تسبب للفرد شعورا من التوتر وعدم الاتزان حينما يواجه متطلبات تأدية مهامه وانجاز وظائفه، مما يدفعه ويوجه سلوكه نحو مختلف مصادر الاتصال المتوفرة، التي تمكنه من تغيير الوضع الذي هو فيه إلى الوضع الذي يجب أن يكون عليه " .

و بناءا على أعمال (meignantier A et Ardouin T) قدم لنا الباحث (Parmentier) ثلاثة تعاريف أولية أساسية تسمح بالإحاطة بمفهوم الحاجة الاتصالية وتميزها عن مفهوم المنتظرات والمطالب :

- **الحاجة :** "الحاجة ترتبط بنقص أو حالة قصور لا يمكن ملاحظتها بوضوح أو إدراكها بشكل مباشر، فما مرد هذا القصور؟ اهو راجع إلى مشكلات تنظيمية في العمل؟ أو حالة عدم رضا عن أداء العمل؟ أم الشعور بعدم القدرة على انجاز عمل كما يجب، لانعدام المعلومات؟ هذه الفجوة المعبر عنها بالنقص أو القصور تمثل الحاجة الاتصالية وقد مردها إلى تطور متطلبات العمل أو الوظيفة أو نظام العمل في حد ذاته، أو تغير في سياسة المؤسسة ككل".
- **الحاجات :** يعرفها **كوفمان** " الفجوة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوب فيها".
- **المنتظرات :** " و تشير إلى الرغبات الفردية أو الجماعية المرتبطة باستراتيجيه المؤسسة أم لا فهل هناك رغبة في الاتصال معلنه في الأهداف ولكن هذه المنتظرات لا تتطابق بالضرورة مع احتياجات المؤسسة، فهي مطالب ضمنية غير معلنه صراحة أو مطالب مضمرة أو كامنة".
- **المطالب :** " فهي تتعلق بالمنتظرات الفردية أو الجماعية المعلنه صراحة وبوضوح، حتى في شكل تقارير من اجل القيام باتصال مرتبط بوضعية مشكلة تحتاج إلى حل، ويتمحور تحليل الاحتياجات حول كيفية الوصول إلى الإعلان عن المطالب التي بدورها تمثل موضوع تحليل ليصبح أكثر إجرائية. " وفي هذا الصدد يتبين لنا انه لا وجود لحاجة اتصالية ذاتيا ولا تظهر من نمط الخطاب فالاحتياجات الاتصالية تتكون من خلال الفارق الظاهر بين الملمح المهني المطلوب والمرغوب والتشكيل الحقيقي للملمح الواقعي، حيث تمثل الاحتياجات الاتصالية الفجوة بين الوضعية الواقعية الحالية والوضعية المثالية المأمولة.¹

¹ عليلش حمامة، "الاحتياجات الاتصالية للفلاح و دورها في تفعيل إستراتيجية اتصال"، (أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2017، 3-2018)، ص-ص 38-39.

- ويعرف (Kaufman) الحاجة بنفس الكيفية، حيث يعتبرها بأنها الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوبة كما يستعمل (Witkin) مصطلحي الوضعية الحالية ماهو موجود والمستوى المرغوب ما يجب أن يكون في حين يستخدم (shively 1980) مفهوم الفارق ويعرف الحاجة كفارق بين وضعية حالية وأخرى مرغوبة والتي تشكل انشغال مهني غير منجز ويستعمل أيضا هذا التعريف لتحديد احتياجات معلنة في شكل مطالب اجتماعية تتمحور حول جودة الحياة .

ويقترح (beatty) تعريف آخر للاحتياجات يؤدي إلى نفس المعنى للفارق لكن مع شيء من التعديل في المفهوم " فالحاجة تشكل فارقا قابلا للقياس يميز بين الوضع الحاضر والوضع المرغوب نوهي مطلب متعلق بالشخص المعني أو مطلب مؤسساتي مرتبط بالمؤسسة التي ينتمي إليها الفرد، حيث تدخل الحاجة التي يعبر عنها المعنى ضمن نسق الدافعية، لكن لا يجب أن ينضر إليها كأمنية أو كرجبة لان الحاجة التحفيزية من هذا المنظور مرتبطة بإخفاق في تحقيق هدف أو غاية مرغوبة ومحددة في ضوء رؤية شخصية، بينما حاجة المنظمة معيارية حيث الفارق بين وضعية حالية وهدف خاص موصوف من طرف جماعة فاعلين معينة".

- كما عرفها عبد الرحيم : "وجود نقص أو تناقص بين وصفين " وفي إطار تنمية القوى البشرية فان الحاجة تعني وجود فجوة بين ادائين وفي وظيفة ما، أداء واقعي وأداء مرغوب فيه " ¹.

- وقد عرف خليفة الحاجات " أنها مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة ".

¹ عليليش حمامة، "الاحتياجات الاتصالية للفلاح و دورها في تفعيل إستراتيجية اتصال"، نفس المرجع، ص47.

وكتعريف إجرائي : هي تحديد أوجه القصور والنقص في المعلومات أو البيانات أو المهارات التي تؤثر بالسلب على أداء العمل وتعيقه.¹

أهمية تحديد الاحتياجات الاتصالية:

إن الاستجابة إلى الاحتياجات لا على أساس مجرد الإحساس والشعور بل على أساس الاحتياجات الفعلية فيجب استخدام التحليل الصحيح للاحتياجات أو مزيج من أساليب جمع البيانات، مما يساهم في تبيان الاحتياجات الاتصالية وضرورة الاستمرار سنويا في القيام بتحليلها باستخدام أكثر من أسلوب حيث يمثل أسلوب تحديد الاحتياجات الاتصالية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة الاتصال حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية الاتصالية وتنمية الموارد البشرية في القطاعات، ومن الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم الاتصال وأهداف الاتصال ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به الاتصال بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات الاتصالية، وترجع عملية تحديد الاحتياجات في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات أخرى لا يفيد فيها الاتصال وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنشأة والذي يسبق عادة تحليل الحاجات الاتصالية وعلى هذا يصبح تحديد الاحتياجات الاتصالية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية الأداء من خلال العملية الاتصالية وأن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالاتصال وهو ما يطلق عليه القابلية للاتصال.²

- إن تخطيط الاتصال على أساس واقعي للحاجات الفعلية تتيح الفرص العادلة لزيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم.
- إن الحاجات تعطي ضوءا كاشفا على مستوى الأفراد المطلوب الاتصال بهم وعددهم وعن مجال الاتصال المطلوب.

¹ عليلش حمامة، نفس المرجع، ص- ص 47-48.

² حمامة عليلش، "تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح وعلاقتها ببناء إستراتيجية اتصال، دراسة ميدانية

بالمعهد الوطني للإرشاد الفلاحي"، (جامعة باتنة، (د.س.))، ص 5.

- إن عملية تحديد الحاجات تعد عملية ديناميكية مستمرة .
- اعتبار عملية تحديد الحاجات الأساس الذي يقوم عليه الاتصال .
- تساعد هذه العملية في الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل التي يعاني منها العامل أو احد الأنشطة الرئيسية .
- تهدف إلى تخفيض النفقات والتقليل من إهدار الأموال دون جدوى، من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، وكذلك رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي تحققها عن طريق الاتصال.
- تعتمد هذه العملية الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وبالتالي تحديد الحاجات وفقا لأسس ومعايير موضوعية تستند إلى حقائق علمية ومن واقع مشكلات العاملين.¹

استراتيجيات تحليل الاحتياجات :

أ/ إستراتيجية تحليل النظم: يستخدم أسلوب تحليل التنظيم في تحديد الاحتياجات الاتصالية حيث انه يتيح الفرصة للتعامل مع العمليات المعقدة من خلال نظرة كلية متبصرة بعناصر التنظيم، من اجل ضبط تلك العمليات والسيطرة عليها وتقويم نتائجها وأثارها في ضوء الأهداف المخططة، ويتعامل هذا الأسلوب مع أية ظاهرة أو نشاط اتصالي على انه يشكل نظاما متكاملا له عناصره وعلاقاته وعملياته التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة .

وتقوم عمليات تحليل التنظيم على أربع خطوات أساسية منها :

- **الخطوة الأولى :** منها هي تحديد الأهداف التنظيمية وفهمها، باعتبار أن هذا التحديد والفهم الواضح للأهداف التنظيمية بمثابة الركيزة الأساسية لفهم كافة العمليات التي تتم داخل المنظمة.

¹ عليلش حمامة، "الاحتياجات الاتصالية للفلاح و دورها في تفعيل إستراتيجية اتصال"، (أطروحة دكتوراه، كلية

علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2017، 3-2018)، ص- ص 53 ، 54.

- **الخطوة الثانية :** فهي تحليل الموارد البشرية للمنظمة، كما ونوعا، ثم القيام بالموازنة بين العرض والطلب، حيث تتم على أساسها عملية استشراف المستقبل بشأن الاحتياجات.
 - **الخطوة الثالثة :** في تحليل معدلات الكفاءة، والتي يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أفضل نتائج، ويستند في هذا الجانب على مؤشرات منها الإنتاجي، الأدائي والمالي،
 - **الخطوة الرابعة :** والأخيرة فهي تحليل المناخ التنظيمي، باعتبار أن هذا المناخ يعكس مواقف واتجاهات العاملين نحو أوجه العمل المختلفة والبيئة المحيطة بها.
- ب/ إستراتيجية تحليل العمل:** ويقصد به تحليل العمليات والوظائف التي تقوم بها المؤسسة، وتحليل محتوى كل وظيفة من خلال تجميع المعلومات عن الوظيفة والمهام التي تشمل عليها والظروف والمحددات التي تحيط بها، والمعلومات والمعارف والقدرات والاتجاهات والكفاءات اللازمة لأداء كل منها ومعايير الأداء والمستويات المقبولة للأداء، فهذا من شأنه أن يساعدنا في تحديد مجال ونوع الكفاءات والاتصال الذي نحتاج إليه .
- ج/ تحليل الفرد :** يقصد بتحليل الفرد، تحليل وقياس أدائه في عمل ما، وتحديد مدى نجاحه وكفاءته في تحديد المهام المتصلة بهذا العمل، من خلال ملاحظة أدائه لتلك المهام، ولكي نتمكن من تحديد الاحتياجات الاتصالية ينبغي أن ندرس الجوانب التالية :
- الخصائص والسمات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للاتصال، الدوافع، الاتجاهات...
 - الجوانب السلوكية مثل الإنتاجية و مستوى الأداء، التفاعل مع الآخرين ...
 - الأفراد والأقسام التي تحتاج إلى الاتصال وذلك من خلال تحليل النظم.

- تحديد محتوى الاتصال، أي جوانب العمل والمهام التي تحتاج إلى الاتصال.¹

نماذج تحديد الاحتياجات الاتصالية :

يجب على المقيم أن يكيف أو يتبنى أو يصمم إستراتيجية خاصة لتحليل الاحتياجات وتطبيقها، ونعني بالإستراتيجية كيفية القيام بعملية التحليل، بمعنى آخر يجب على المقيم أن يفكر في نموذج التحليل، ولا بد للمقيم عند هذا المستوى الاطلاع لحوصلة النماذج والمقاربات المرتبطة بتحليل الاحتياجات من جهة، وتحليلها من حيث المزايا والمآخذ من جهة أخرى، لكي يتسنى له المفاضلة بين عملية تكييف أو تبني أو بناء إستراتيجية خاصة وملائمة في ضوء معطيات مشروع الاتصال، ويمكن تصنيف النماذج كالتالي : النموذج الاستقرائي، النموذج الاستنتاجي، النموذج الكلاسيكي وتختلف هذه النماذج أساسا من حيث نقطة الانطلاق المستخدمة في تحديد أهداف عملية الاتصال.

| النموذج الاستقرائي | النموذج الاستنتاجي |
|--|---|
| تحديد واختيار الأهداف الاتصالية الموجودة "2" | تحديد السلوك الحالي "1" |
| تطوير القياسات ذات النمط المعياري "2" | تكديس و توضيح السلوكيات داخل البرامج الاتصالية و السلوكيات المتوقعة "2" مقارنتها بالأهداف العامة الموجودة "1" |
| جمع المعطيات و تحديد الفوارق | التوفيق بين الفوارق "1" |
| تحديد الأهداف الخاصة "2" | تحديد الأهداف الخاصة "2" |
| تطوير البرنامج الاتصالي "2" | تطوير البرنامج الاتصالي "2" |
| تقييم أثار البرنامج الاتصالي "2" | تقييم أثار البرنامج الاتصالي "2" |
| مراجعة "2" | مراجعة "2" |

¹ عليايش حمامة، "الاحتياجات الاتصالية للفلاح و دورها في تفعيل إستراتيجية اتصال"، نفس المرجع، ص-

جدول رقم 1: يوضح الاستراتيجيات الخاصة لتقييم الاحتياجات الاتصالية و تحديد**الأهداف**

أ/النموذج الكلاسيكي : يستخدم هذا النموذج عندما لا تتوفر بين أيدينا نماذج أكثر مصداقية، أو بالأحرى عندما يريد المقيمون تقادي استخدام نماذج يتطلب تنفيذها القيام بإجراءات أكثر تعقيدا، حيث ينطلق المختصون تبعا لهذه المقاربة من نصوص غير دقيقة وعامة تشمل الأهداف والمقاصد التي تسمح بالمرور مباشرة لتطوير البرامج الاتصالية الموجهة عادة للتطبيق والتقييم، ولا تتم هذه المراحل الأربعة انطلاقا من معطيات أمبريقية ، مما يجعل هذه العملية لا تنفذ بكيفية إجرائية دقيقة وقابلة للقياس¹.

يتميز هذا النموذج بكونه يمكننا من اقتصاد كثيرا من الوقت والجهد والمال والطاقة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يتطلب الالتزام بمختلف إجراءات تقدير مدى إجماع كل الفاعلين حول أهمية الأهداف وألويتها، لكن يجب الإشارة بأن هذا الاقتصاد في الوقت والمال والجهد ينجر عنه نقص في المصداقية، إن لم نقل انعدامها في اغلب الأحيان وأخيرا يمكن اعتبار العمل بهذه الإجراءات المهمة في آجال قصيرة نسبيا نوع من المجازفة غير محسومة النتائج.

ب/النموذج الاستقرائي : يأخذ هذا النموذج اسمه من حيث من حيث الأهداف والمنتظرات والنتائج التي يتم الحصول عليها من قبل الأفراد والجماعات الصغيرة داخل المجتمع الواحد، حيث يؤسس بناء البرنامج في ضوء هذه المعطيات، وعمليا تستهل العملية مع كل الشركاء والفاعلين في الميدان، حيث يقومون بتحديد القيم والأهداف بشكل منفرد أو جماعي، فيضعون لها قائمة مبنية أساسا على تحديد الأولويات، ثم تجمع المعطيات فيما بعد للوقوف على مدى بلوغ هذه الأهداف.

¹ عليش حمامة، نفس المرجع، ص-ص 89-93.

تتضمن المرحلة الأولى في هذا النموذج جمع المعلومات حول السلوكيات الحالية للفرد بالنسبة لمنطقة أو مجموعة معينة، أما المرحلة الثانية فتقوم على تجميع وتقسيم السلوكيات الصادرة عن كل أطراف المجتمع، أما في المرحلة الثالثة تتم عملية المقارنة بين التوقعات والأهداف المحققة بهدف تقليص كل الفوارق الملاحظة بكيفية مقبولة بالنسبة لكل الفاعلين، وفي الأخير يجب عرض الأهداف مع ضرورة مراجعتها باستمرار إن تطلب الأمر.

ج/النموذج الاستنتاجي : ينطلق هذا النموذج من عرض المرامي والأهداف الموجودة للوصول إلى بناء برنامج اتصالي، وتمكن نقطة الانطلاق في تحديد واختيار الأهداف، ويتم ذلك من خلال عرض قوائم للأهداف المرجوة على مجموع الفاعلين وشركاء الفعل الاتصالي، حيث يستخدمون هذه القوائم بهدف تحديد الفائدة والعمق والدقة في الأهداف المعروضة، ومن خلال هذه العمليات يتم اشتقاق أهداف الاتصال بعد جمع كل المعطيات التي من شأنها تحديد الفوارق¹ الموجودة بدقة، أما المرحلة الثانية فتتعلق بتطوير مقاييس محكمة ممثلة لبعض السلوكيات أو بعض مظاهر الأداء، في حين تركز المرحلة الثالثة على البحث على التغييرات التي يرغب شركاء النظام الاتصالي في إدخالها استجابة لمتطلبات السياق العام، ثم نقوم بعد ذلك بإجراء القياسات الايديومترية لتحديد وجود السلوكيات المرغوبة من عدم وجودها، واستكمالاً لإدارات هذه العملية نقوم بتحديد مستويات الفوارق بدقة، مما يمكننا في صياغة أهداف إجرائية يرتكز عليها بناء أو تصميم برنامج اتصالي قابل للتطبيق والتقييم والمراجعة الدورية.

إن ما يميز هذا النموذج أهم مزاياه المتمثلة في المصداقية، ذلك انه يستدعي شركاء النظام الاتصالي، بالإضافة إلى سرعة الإجراءات وبساطتها.

لكن في المقابل يبدو أن الانطلاق من قائمة أهداف محددة مسبقاً يمكن أن يشكل نقطة قصور بالنسبة لهذا النموذج.

¹ نفس المرجع، 107.

د/النموذج الموجه لتحسين الأداء : إن أنماط عملية الاتصال أثناء العمل موجهة حصراً في ضوء إحداث النتائج التي تتمظهر في اكتساب المعارف، في حين إذا اعتبرنا الاتصال أثناء الخدمة كعملية لدعم ورفع مستوى الأداء والكفاءة، فإن عملية التدخل سيكون لها حتماً أثر أبعد وأوسع تتجلى على مستوى نتائج المنظمة ككل.

ومن أجل حوصلة هذا النموذج في تحليل الاحتياجات الاتصالية بالاعتماد على تحليل الأداء، وإبراز أهم مميزاته العملية في عملية الاتصال أثناء الخدمة الإرشادية، التي تتمظهر على مستوى مختلف وظائف نظام الاتصال.¹

¹ عليش حمامة، المرجع نفسه، ص - ص 89 - 109.



الفصل الثالث

الفصل الثالث

- دراسة إستراتيجية الاتصال الخارجي لمؤسسة - موبيليس -

المبحث الأول : تقديم مؤسسة - موبيليس - وأهدافها

المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الاستمارة

تقديم لمؤسسة موبيليس:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر فرع من فروع اتصالات الجزائر، التي اعتبرت متعامل عمومي في مجال الاتصالات بعد الإصلاحات التي انتهجتها الحكومة بموجب القانون، 2000-03 ومنحت لها رخصة إنشاء واستغلال شبكة GSM في 26 ماي 2002 على سبيل التسوية، إلا أن التأسيس الرسمي لها جاء في أوت 2003 في شكل شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم SPA/EPE برأسمال قدره 100 مليون د.ج، مملوكة كليا لاتصالات الجزائر إلا أنها تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال التي تنشط تحت الاسم التجاري "موبيليس"، سعت منذ نشأتها إلى تقديم أحسن الخدمات عبر العروض المتنوعة والتركيز على الإبداع بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى التركيز على التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم من خلال التموقع أكثر قربا من زبائنهم، وهذا ما جسدتها في شعارها "أينما كنتم". كما تلعب "موبيليس" دورا هاما في مجال التنمية المستدامة بمساهمتها في حماية البيئة و التقدم الاقتصادي بالإضافة إلى التأكيد على قيمها التي تتمثل في الشفافية، الوفاء، الحيوية، الإبداع¹.

إن الجزائر للاتصالات ATM « Mobilis Telecom Algérie » هي عبارة عن مؤسسة ذات مساهمة ذات رأسمال قدره 10.000.000.000 د.ج مقسم 1000 سهم قيمة كل سهم 10.000.000 د.ج وهي تابعة بشكل كلي للجزائر للاتصالات وقد أصبحت كفرع مستقل في أوت 2003 في ما يلي عرض لأهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية وفق التواريخ التالية :

¹ بوفولة نبيلة، "مراحل تشكيل علاقات ناجحة مع الزبائن - دراسة حالة مؤسسة "موبيليس"، مجلة الابتكار والتسويق،

المجلد 06، العدد 1، 2018-2019، ص 12.

- أوت 1999 : انطلاق أول عرض لـ (GSM) شبكة رقمية ترسم الأصوات، الإشارات والأشكال لتحويل إلى معطيات آلية) عن طريق وزارة البريد والمواصلات، حيث غطى المدن الكبرى (وهران، قسنطينة والعاصمة¹).
- أوت 2000 : إصدار قانون 03/2000 الذي بموجبه أصبح قطاع الهاتف النقال في الجزائر مفتوح على المنافسة الحرة.
- ماي 2002 : إرساء هيكل الجزائرية للاتصالات فعليا قيد التطبيق، وإطلاق مشروع توسيع شبكة خط النقال GSM.
- أوت 2003 : الميلاد الرسمي للجزائرية للاتصالات موبيليس، التي باشرت عملها بوسائل مادية وبشرية تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر. وفي نهاية 2003 وصل عدد المشتركين إلى 150000 مشترك كلهم من مشتركى الدفع المؤجل موروثون عن المؤسسة الأم.
- جانفي 2004 : أرسلت -موبيليس- أول شبكة تجريبية لها "Mobile Universal UMTS Telecommunication System" في السوق؛ بغية تقديم خدمات ذات النوعية، مع ضمان تغطية شاملة عبر أرجاء التراب الوطني بإنشاء ورشات للنشر لشبكتها. وفي أوت 2004 -موبيليس- تقترح خدمة الدفع المسبق "موبيليس البطاقة".
- من جوان إلى نهاية ديسمبر 2004 : موبيليس تعلن عن نمو عدد مشتركها من 250000 في جوان إلى مليون مشترك في ديسمبر. حيث أنه بعد أربعة سنوات من نشأة مؤسسة موبيليس، فرضت نفسها في السوق الجزائرية رغم ديناميكية وشدة المنافسة في هذا القطاع في الجزائر وخاصة بعد فتح القطاع أمام الخواص.

¹ محمد الطيب بن ميرة، أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات

موبيليس، (شهادة دكتوراه علوم في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017)، ص-ص 171-172.

- الأربعاء 15 فيفري 2006 : تصل -موبيليس- إلى أحسن معدل تغطية وطنية تقدر بـ،71,16% وقامت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بتهنئتها على نتائج التغطية.
- ديسمبر 2013: إطلاق تقنية الجيل الثالث لتكنولوجيا النقال الذي هو عبارة عن نظام للهواتف النقالة بقدرة تحمل معطيات ذات التدفق العالي، حيث تسمح هذه التقنية باستخدام خدمات الدفع الإلكتروني، الاتصالات المرئية، مشاهدة البث التلفزيوني الحي، تحميل الموسيقى، الألعاب، أو بكل بساطة الربط بشبكة الإنترنت بسرعة وأفضل من قبل.¹
- تعتبر هذه المراحل التي ذكرت الأهم، فمؤسسة موبيليس في تطور مستمر من يوم إلى آخر.
- سبتمبر 2004 إستراتيجية جديدة انتهجتها المؤسسة على كل المستويات التجارية، التقنية، وحتى في مجال التوسع الهيكلي وذلك بتوفير
- SMS :باتجاه كل شبكات الهاتف النقال؛
- SMS : باتجاه الخارج؛
- معاينة الفاتورة وحالات الاستهلاك في موقع -موبيليس- على الانترنت؛
- ثلاثة بطاقات تعبئة: 500دج، 1000دج، 2000دج؛
- تخفيض أسعار المكالمات الدولية وذلك بنسبة 75% مما مهد لانطلاق فعلي لمختلف النشاطات؛
- إستراتيجية اتصالية جد فعالة، إستراتيجية تجارية جديدة وطرق جديدة لتطوير الشبكة...الخ؛
- كل هذا أعطى نتائج جيدة ترجمت زيادة فائقة في عدد المشتركين وصلت إلى 64.5% في ظرف عام واحد. بالإضافة إلى ذلك وضع برنامج واسع لتطوير شبكة التغطية عبر التراب الوطني فمع

¹ محمد الطيب بن ميرة، أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية، نفس المرجع، ص 172.

دخول سنة 2006 تغطي -موبيليس- أكثر من 80 % من التراب الوطني بفضل شبكة ذات جودة عالية.

مع حلول سنة 2007 تمكنت مؤسسة -موبيليس- من الوصول إلى:

- بلوغ عدد مشتركين -موبيليس- في شهر آفريل 2007 أكثر من 7 ملايين مشترك؛ - تمثل الحصة السوقية لمؤسسة -موبيليس- أكثر من 38%؛

- استطاعت مؤسسة -موبيليس- في الأشهر الأولى من سنة 2007 أن تغطي أكثر من 96% من التراب الوطني؛¹

تتمثل أهداف موبيليس فيما يلي :

➤ استقطاب أكبر عدد ممكن من المشتركين (الزبائن) حيث بلغ عدد المشتركين لسنة 2011

ب 10.28 مليون مشترك وتطمح إلى زيادة عدد المشتركين في نهاية سنة 2012 إلى 12 مليون مشترك.

➤ أن تتمتع بالكفاءة و المستوى العالي، وذلك بإنشاء شبكات توزيع كثيفة على مستوى التراب الوطني، واستخدام التكنولوجيا الجديدة التي تمكنها من أن تصبح رائدة في السوق، وذلك باستخدام مختلف الوسائط المتعددة (العمل على الابتكار).

➤ تكوين و تنشيط شبكات التوزيع من خلال البيع الجيد، ومن خلال التزويد بفاتورة ذات ثقة ومرفقة بالأدلة، كذلك التزود بمصلحة الزبائن مثلى ودائمة 24/24 ساعة من اجل إرضاء الزبائن وجعلهم أوفياء للمؤسسة، والعمل على أن تكون ذات كفاءة عالية في مجال تغطية المكالمات. واستخدام سياسة اتصالية فعالة ومناهج تسويقية مبتكرة.

➤ ومن أجل تحقيق أهدافها فان مؤسسة "موبيليس" تهتم بزبائنها من خلال الالتزام بما يلي :

¹ نفس المرجع، ص ص 172-173.

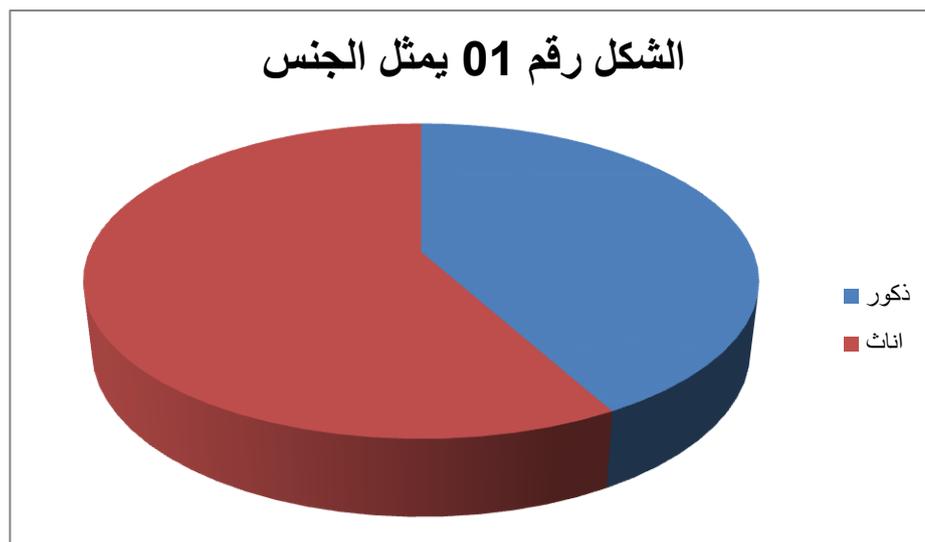
- اقتراح عروض بسيطة وواضحة وشفافة تلبى توقعات المستهلك، والتحسين المستمر لمنتجاتها خدماتها التكنولوجية.
- الوصول إلى جميع شرائح السكان، وجعل الهاتف النقال في متناول أشخاص ذوي الدخل المتوسط والذين يمثلون أغلبية السكان، و تزويد العملاء من خلال شبكة ذات جودة عالية في مختلف مناطق البلاد
- الاستجابة الفورية والاستماع الدائم إلى المستهلك، من أجل التحرك بسرعة في خدمة الزبون، وبالتالي خلق علاقة الولاء مع الزبائن، عبر مراكز الخدمة ومراكز الاتصال والانترنت من اجل ضمان نشر صورة ايجابية، من خلال مختلف وسائل الإعلام باستخدام وتمير شعارات ورسائل لإقامة علاقة ولاء مع الزبائن، بالإضافة إلى القيام بمختلف الأنشطة الترويجية والدعائية لجذب الزبائن المحتملين.
- الابتكار باستمرار والعمل على تحسين من مكانتها وخدمتها من اجل تلبية احتياجات المؤسسات الجزائرية. (وثائق خاصة بالمؤسسة، مقدمة على مستوى مديرية الإستراتيجية والإحصاء والتخطيط).

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستمارة

أولا : المحور الأول المعلومات الشخصية :

- جدول رقم 01 يمثل الجنس :

| الفئة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| ذكر | 21 | 42 % |
| أنثى | 29 | 58 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



تبلغ نسبة الذكور المستخدمين لـ"شريحة" موبيليس "42%"، بينما نسبة الإناث بلغت 43,3% وهذا التقارب النسبي بين الجنسين مؤشرا ايجابيا لتعامل المرأة مع مؤسسة -موبيليس- وارتفاع نسبة استخدام المرأة لـشريحة -موبيليس- ونجد هذا راجع إلى استقلالية المرأة في عصرنا هذا واكتساحها ودخولها في عدة مجالات كالتجارة والصناعة كذلك بما يدخل فيها من خياطة وتطريز... الخ.

• جدول رقم 02 يمثل السن :

| السن | التكرارات | النسبة % |
|------------|-----------|----------|
| 18 - 30 | 29 | 58% |
| 31 - 40 | 12 | 24% |
| أكثر من 41 | 09 | 18% |
| المجموع | 50 | 100% |



تبين النتائج أن نسبة 58% من مستخدمي شريحة -موبيليس- يتراوح أعمارهم ما بين 18 إلى 30 سنة ، تليها الفئة العمرية التي يتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 12% ، ثم الفئة التي سنها أكثر من 41 سنة بنسبة 9% .

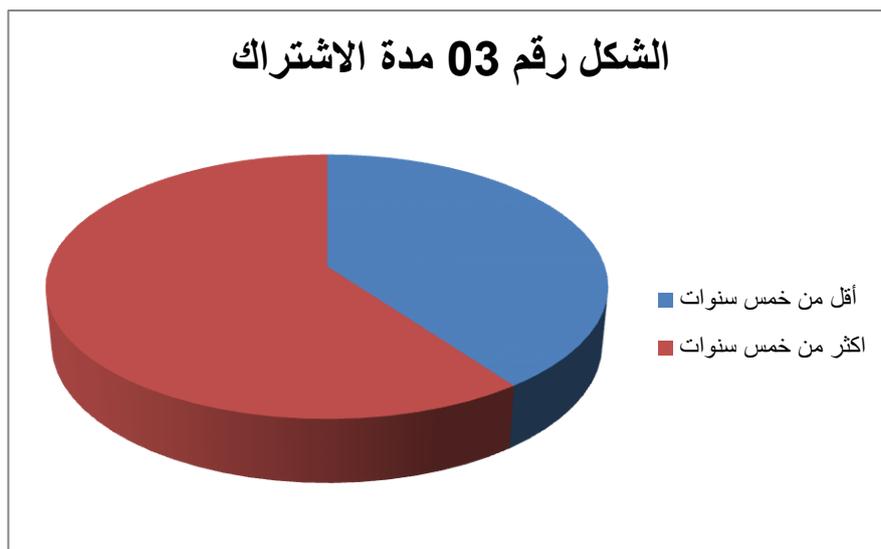
اتضح من النتائج تفوق نسبة المشتركين الذين يتراوح أعمارهم بين 18 و 30 سنة وهي فئة الشباب التي تسعى المؤسسة لاستقطابها دون الاستغناء عن الفئة التي تليها في النسبة (من 31 إلى 40)، وفئة الأكثر من 41 سنة هذا دليل على التنوع العمري لمستخدمي شريحة - موبيليس-.

- المحور الثاني :طبيعة العلاقة الاتصالية التي تربط بين مؤسسة اتصالات الجزائر-

موبيليس - وجمهورها الخارجي

• جدول رقم 03 مدة الاشتراك :

| المدة | التكرارات | النسبة % |
|-------------------|-----------|----------|
| أقل من خمس سنوات | 20 | 40 % |
| أكثر من خمس سنوات | 30 | 60 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



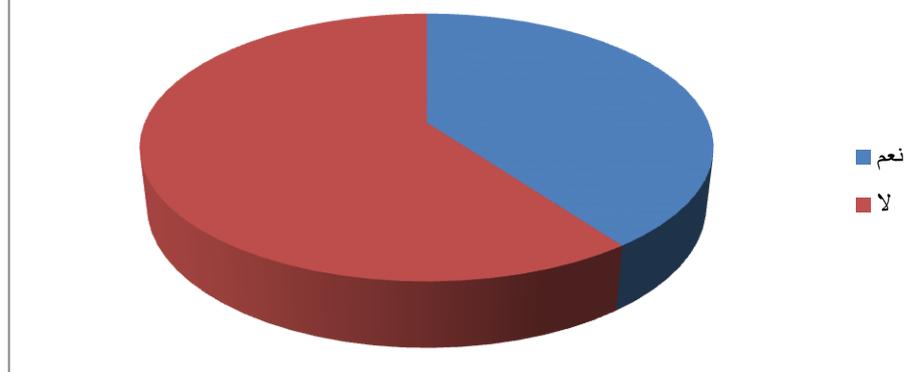
بلغت نسبة الزبائن الذين مدة اشتراكهم مع مؤسسة -موبيليس- اقل من خمس سنوات %40، بينما اشتراك بعضهم أكثر من خمس سنوات فكانت بنسبة %60.

يتضح من هذه النسب أن استخدام شريحة -موبيليس- أو التعامل مع الشركة من طرف الزبائن ليس بالوقت القريب بل تعاملهم منذ وقت بعيد قد تكون لمدة عشر سنوات أو أكثر.

• جدول رقم 04 يمثل إذا تعتمد المؤسسة على خطط محددة في علاقتها مع الزبون :

| الفئة | التكرارات | النسبة % |
|--------|-----------|----------|
| نعم | 30 | 60 % |
| لا | 20 | 40 % |
| أحيانا | 50 | 100 % |

الشكل رقم 04 يمثل إذا تعتمد المؤسسة على خطط محددة في علاقتها مع الزبون



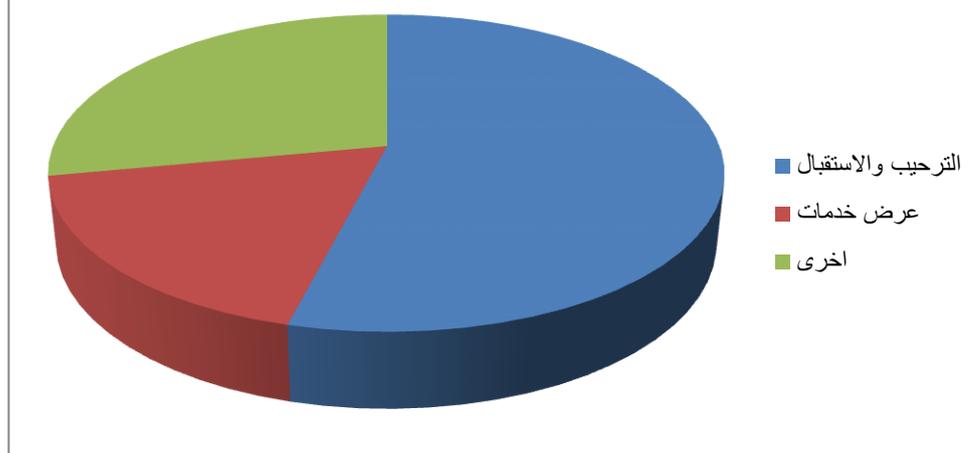
يمثل الجدول نسب ما إن كانت المؤسسة تعتمد على خطط محددة في علاقتها مع الزبون إذ تكشف النتائج ما نسبته 60% من الإجابة بنعم، أي أن الزبون يعرف ويعي بأن المؤسسة في علاقتها معهم تعتمد على خطط محددة، بينما الفئة التي تمثل نسبة 40% فتؤكد بأن المؤسسة لا تعتمد على خطط محددة في علاقتها مع الزبون .

وهذه النتائج تعود بالإيجاب على المؤسسة إذ أن نسبة وعي الزبون بمخططات المؤسسة لتحسين علاقاتها معه وهذا ما يجعل العلاقة الاتصالية للمؤسسة مع الزبون علاقة جيدة لا بأس بها.

• جدول رقم 05 تمثل صور التخطيط :

| العبارة | التكرارات | النسبة % |
|--------------------|-----------|----------|
| الترحيب والاستقبال | 27 | 54 % |
| عرض الخدمات | 09 | 18 % |
| أخرى | 14 | 28 % |
| المجموع | 50 | 100 % |

الشكل رقم 05 تمثل صور التخطيط :



وفي نفس الصدد مع التخطيط الذي تعتمد المؤسسة في تحسين علاقتها مع الزبون نجد من صور الترحيب والاستقبال والذي يمثل نسبة 54%، أما عرض الخدمات فنسبته 18%، وخطط أخرى نجدها تمثل نسبة 28% من مجموع المستجوبين.

وهذا يعني أن نسبة رضا الزبون على خطط المؤسسة عالية جدا وبالتالي نستنتج أن طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة والزبون جيدة جدا.

• جدول رقم 06 يمثل علاقة جدية بينك و بين عمال المؤسسة:

| النسبة % | التكرارات | العبارة |
|----------|-----------|---------|
| 60 % | 30 | نعم |
| 40 % | 20 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |



تمثل نسبة وجود علاقة جدية بين الزبون وعمال المؤسسة 60% وبينما نسبة عدم وجود علاقة فتمثل 40%.

وهذا يعني أن علاقة الزبون بعمال المؤسسة اكبر من أن تكون علاقة عمل فحسب فهناك علاقات أخرى تجعل من الزبون وفيا للمؤسسة .

- جدول رقم 07 يمثل العلاقة الجيدة بين الجمهور والعمال في المؤسسة حسب متغير الجنس.

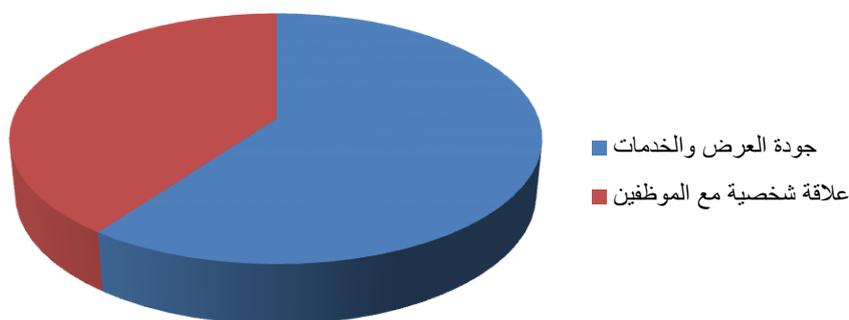
| المجموع | | لا | | نعم | | الإجابة |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | المتغير |
| 100% | 21 | 23.8 | 5 | 76.20% | 16 | ذكر |
| 100% | 29 | 44.83% | 13 | 55.17% | 16 | أنثى |

ومن خلال إجابات المبحوثين من الجدول السابق والتي تؤكد على أنه هناك علاقة بين الجمهور الخارجي والعمال داخل المؤسسة، حيث يظهر من خلال إجابات المبحوثين المبينة على مستوى الجدول التالي ويتضح أن كلا المستجوبين من الفئتين (ذكر و أنثى) يشيرون إلى وجود علاقات خارج إطار العمل بين المؤسسة الاتصالية -موبيليس- وجمهورها حيث نجد نسبة الذكور الموافقين على أن هناك علاقة تصل إلى 76.20% بينما نسبة الإناث تصل إلى 55.17% من مجموع الإناث المستجوبات وهذا دليل كاف على وجود علاقة بين المؤسسة وجمهورها بغض النظر عن نوع العلاقة.

• جدول رقم 08 يمثل سبب تعاملك مع مؤسسة -موبيليس- الاتصالية.

| العبارة | التكرارات | النسبة % |
|-------------------------|-----------|----------|
| جودة العروض والخدمات | 30 | 60 % |
| علاقة شخصية مع الموظفين | 20 | 40 % |
| المجموع | 50 | 100 % |

الشكل رقم 08 يمثل سبب تعاملك مع مؤسسة موبيليس الاتصالية



من أسباب التعامل مع مؤسسة -موبيليس- نجد جودة العروض والخدمات وتبلغ نسبتها 60%، أما بسبب وجود علاقات شخصية مع الموظفين نجد 40% من مسببات تعامل الجمهور مع المؤسسة وبالتالي نجد نسبة العروض والخدمات تفوق العلاقات الشخصية هذا دليل كاف لنعلم أن مؤسسة -موبيليس- تقدم الأحسن لعملائها من حيث خدماتها.

فجودة العروض والخدمات صورة من صور الاتصال الخارجي الذي تعتبره المؤسسة من أولوياتها وإعطائه الأهمية البالغة من قبل الإدارة العليا.

فتجسد ونجاح أي إستراتيجية اتصالية ينطلق أساسا من توفر الإرادة والوعي من قبل الإدارة العليا بهذا النشاط وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الاتصال الخارجي، وهي تتعلق بتحديد رسالة وغاية المنظمة وكذلك سبب وجود المؤسسة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه.

وعليه يجب أن تسعى كل مؤسسة بدورها إلى الانفتاح على المحيط الخاص بها وإمداده بالمعلومات التي يريدها وفتح جسور التواصل والتفاعل معه.¹

• جدول رقم 09 يمثل طبيعة العلاقة مع العمال داخل المؤسسة :

| العلاقة | التكرارات | النسبة % |
|-------------|-----------|----------|
| علاقة صداقة | 10 | 20 % |
| علاقة عمل | 26 | 52 % |
| علاقات أخرى | 14 | 28 % |
| المجموع | 50 | 100 % |

¹ فريدة قصري، إستراتيجية الاتصال كأداة لتطوير علاقة الجامعة بمحيطها الخارجي، مجلة مدارات سياسية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص ص 55-56.



بطبيعة الحال نجد أن أي مؤسسة لها علاقة جيدة مع عملائها من بين صور تلك العلاقات في مؤسسة -موبيليس- نجد علاقة صداقة بين العامل والزبون بنسبة 20% من صور العلاقة مع عمال المؤسسة، ونجد نسبة 52% علاقة عمل بينهما، أما علاقات أخرى فنجد نسبتها 28%.

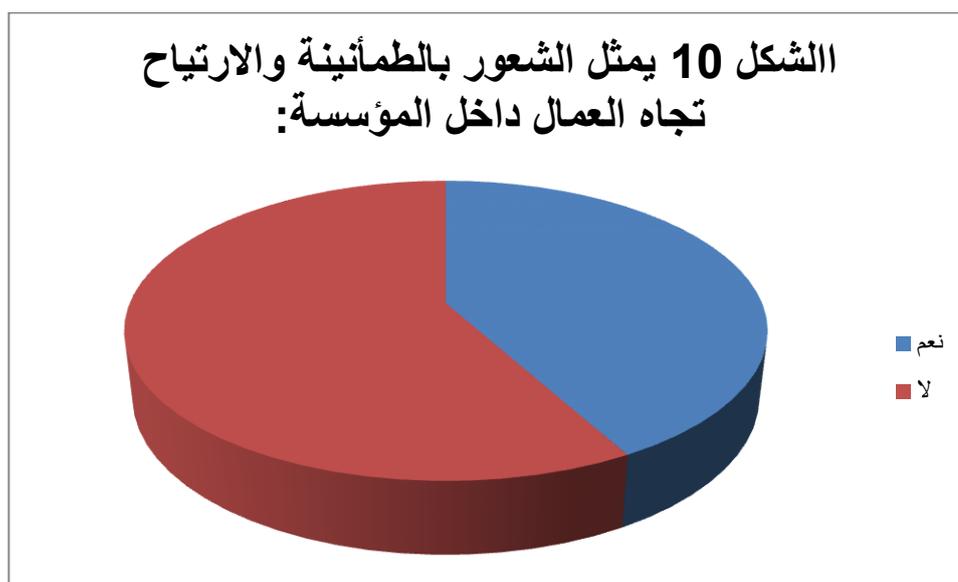
في الأخير نجد أن النسبة الغالبة هي لعلاقة عمل بين الزبون والمؤسسة أي أن العلاقة بيع واقتناء أو غير ذلك من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، فتطوير علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي يتوجب أولاً عليها إعادة النظر في أهدافها، بحيث تضع خدمة المجتمع في مقدمة أهدافها، وتعيد النظر في إدارتها بحيث تختار قيادتها وفقاً لمعايير مضبوطة وتغير في هيكلها وأساليبها في ضوء التطورات العلمية.¹

هذا ما جاء في احد استنتاجات مقالات الدكتورة قصري فريدة هذا ما يمكننا أن نقيس عليه علاقة المؤسسة الاتصالية بجمهورها وفقاً لما يحتاجه الجمهور تقوم المؤسسة بوضع خطط مناسبة، فيتوجب على المؤسسة الاتصالية إعادة النظر في أهدافها وفقاً لمتطلبات الجمهور ويجب أن تسعى لتكوين شراكات كذلك معه.

¹ فريدة قصري، إستراتيجية الاتصال كأداة لتطوير علاقة الجامعة بمحيطها الخارجي، نفس المرجع، ص 58.

- جدول رقم 10 يمثل الشعور بالطمأنينة والارتياح تجاه العمال داخل المؤسسة:

| العبارة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 21 | 42 % |
| لا | 29 | 58 % |
| المجموع | 50 | 100 % |

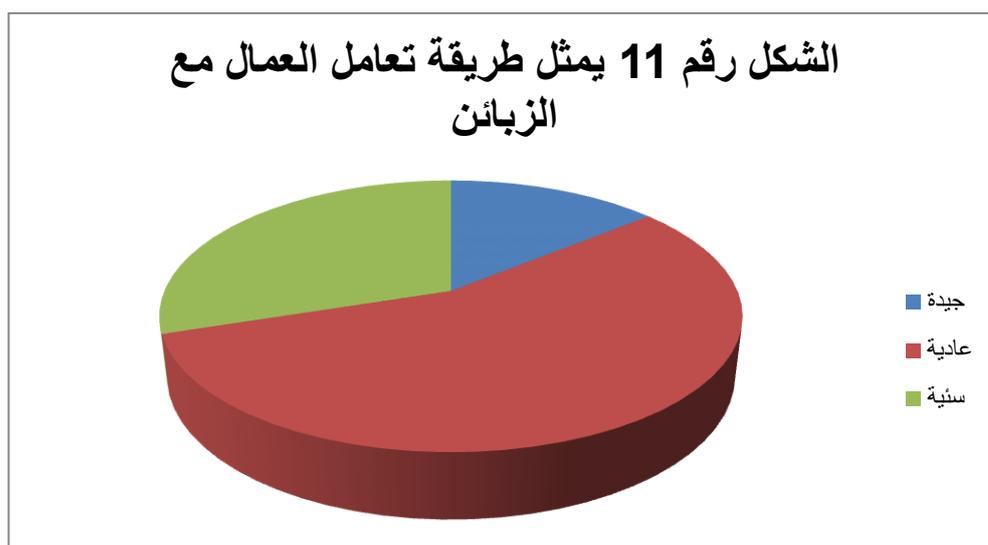


هناك فريق من الزبائن يشعر بالطمأنينة والارتياح تجاه عمال المؤسسة يمثل نسبة 42% وفريق لا يشعر بتلك الطمأنينة والارتياح ويمثل نسبة 58%.

ونجد أن النسبة التي لا تشعر بالطمأنينة والارتياح اكبر من النسبة التي تشعر بذلك فالأولى تمثل 58% من مجموع المستجوبين وهذا مؤشر سلبي يعود على المؤسسة وعلاقتها بجمهورها.

- جدول رقم 11 يمثل طريقة تعامل العمال مع الزبائن :

| الفئة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| جيدة | 07 | 14 % |
| عادية | 28 | 56 % |
| سيئة | 15 | 30 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



أما بخصوص كيف يرى الزبون طريقة تعامل العمال معهم، فمنهم من يرى بأنها جيدة وذلك يمثل نسبة 14%، وأما الذين يرونها عادية فيمثلون نسبة 56%، وأما من يراها سيئة فنسبتهم 30%. ونجد النسبة الغالبة هم نسبة الذين يرونها عادية حيث تمثل 56% والنسبة التي تليها وهم الذين يرون أن طريقة التعامل سيئة وهذا الأخير مؤشر يعود بالسلب على العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

- جدول رقم 12 يمثل طريقة تعامل العمال مع الزبائن حسب متغير الجنس.

| المجموع | | سيئة | | عادية | | جيدة | | الإجابة |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | المتغير |
| 100% | 21 | 0% | 0 | 33.40% | 7 | 66.60% | 14 | ذكر |
| 100% | 29 | 6.89% | 2 | 48.27% | 14 | 44.82% | 13 | أنثى |

من خلال الجدول الذي أعلاه الذي يبين طريقة تعامل عمال المؤسسة مع الزبائن من خلال متغير الجنس فذكر العينة تشير إجاباتهم بنسبة 66,6% أن طريقة التعامل داخل المؤسسة مع الزبون جيدة، يليها طريقة تعامل عادية بنسبة 33.4%.

أما إناث العينة فكانت إجاباتهم تشير بنسبة 44.82% أن أعضاء أو عمال المؤسسة وطريقة تعاملهم مع الزبون جيدة، تليها عادية بنسبة 48.27% وأخيرا طريقة سيئة لا تعجبهم بنسبة 6.89% نلاحظ أن هناك بعض الاختلافات البسيطة بين إجابات الفئتين إلا أن النسبة الأعلى ضمن إجابة الفئتين تشير أن عمال المؤسسة يتصفون بحسن التعامل والاستقبال وهذا دليل على تحسين العلاقة وبالتالي صورة المؤسسة بالنسبة للزبون.

- المحور الثالث: الوسائل والأساليب الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة - موبيليس - مع متعاملها في ظل شدة المنافسة في سوق الاتصالات.

• جدول رقم:13 جودة الخدمة لدى -موبيليس-:

| الفئة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| جيدة | 27 | 54 % |
| ضعيفة | 18 | 36 % |
| مقبولة | 05 | 10 % |
| المجموع | 50 | 100 % |

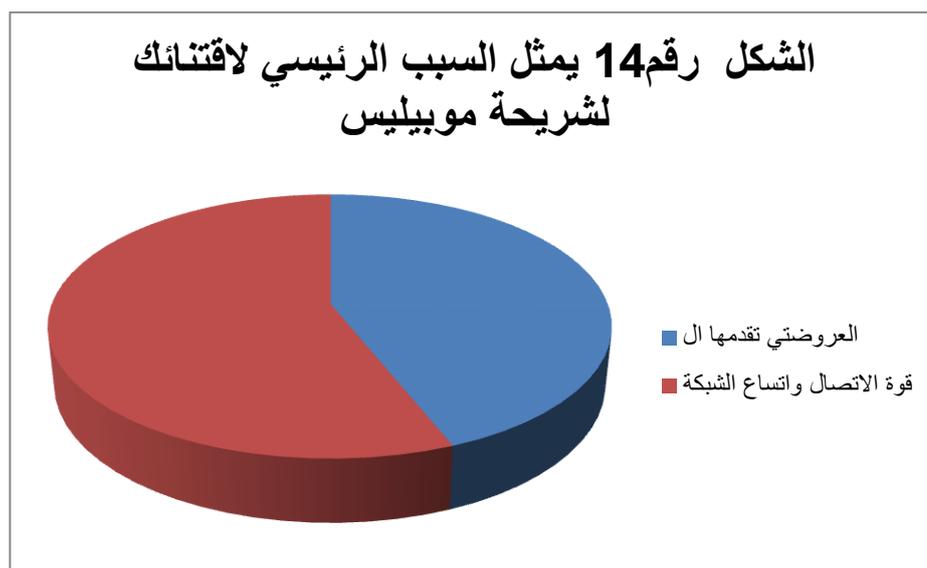


أما بالنسبة كيف يرى الزبون جودة الخدمة لدى موبيليس - فهناك من يراها جيدة حيث تحتل هذه المجموعة نسبة 54%، أما من يراها بأنها ضعيفة فنجدها مجموعة تحتل نسبة 36%، أما المجموعة التي ترى بأن جودة الخدمات مقبولة فتمثل نسبة 10%.

فالنسبة التي ترى بأن جودة الخدمة لدى مؤسسة موبيليس - جيدة هي النسبة الأكبر وهذا معدل ايجابي يعود بالفائدة على المؤسسة وبالتالي دليل كاف بأن الأساليب والوسائل جيدة بالنسبة للزبون وتليها النسبة التي يرونها ضعيفة والتي تمثل 36%.

• جدول رقم 14: يمثل السبب الرئيسي لاقتنائك لشريحة موبيليس :

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|---------------------------|-----------|----------|
| العروض التي تقدمها | 22 | 44 % |
| قوة الاتصال واتساع الشبكة | 28 | 56 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



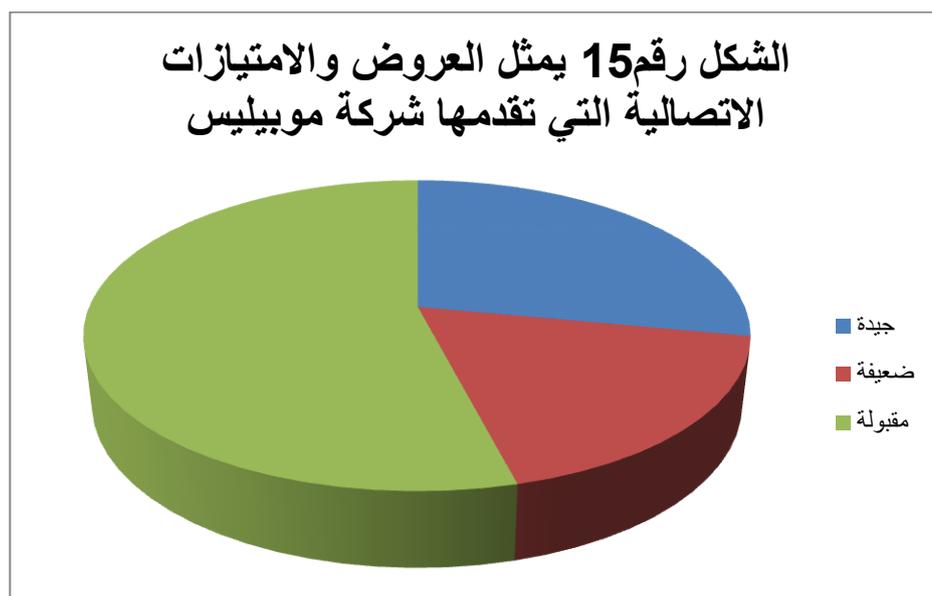
نجد النسبة التي تقتني شريحة -موبيليس- بسبب العروض التي تقدمها تصل إلى 44 %، أما التي تقتني الشريحة بسبب قوة الاتصال واتساع الشبكة فتصل إلى نسبة 56 %، ونجد النسبة الغالبة هي النسبة التي تقتني شريحة -موبيليس- بسبب قوة الاتصال واتساع الشبكة وهذا دليل يثبت بأن قوة الاتصال وجودة الشبكة لدى المؤسسة عالية وجيدة جدول رقم 14 يمثل العروض والامتيازات الاتصالية التي تقدمها شركة -موبيليس-.

نجد أن النسبة الغالبة هي نسبة الذين يقتنون الشريحة بسبب قوة الاتصال واتساع الشبكة في المنطقة فقط هذا يعني أن هناك مناطق أخرى شبكتها ضعيفة مما يجعل الاتصال سيء وهذا يؤثر على علاقة المؤسسة وجمهورها، نفس الاستنتاج نجده في دراسة الباحثة ياسمين بويض في

دراستها لإستراتيجية وزارة التجارة حيث أكدت أن عدم توفر وسائل الاتصال الحديثة لدى بعض المواطنين في المناطق النائية مما يعرقل وصول الرسالة إلى المستهلك.¹

• جدول رقم 15 يمثل العروض والامتيازات الاتصالية التي تقدمها شركة -موبيليس- :

| العبارة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| جيدة | 14 | 28 % |
| ضعيفة | 09 | 18 % |
| مقبولة | 27 | 54 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



ويمثل الجدول التالي كيف يرى الزبون العروض والامتيازات الاتصالية التي تقدمها شركة - موبيليس- حيث نرى بأن نسبة 28% تمثل النسبة التي ترى بأنها جيدة، أما نسبة 18% فتري بأن العروض والامتيازات التي تقدمها الشركة ضعيفة، ونسبة 54 % ترى بأنها مقبولة.

¹ ياسمين بويض، الاتصال الخارجي في المؤسسات الجزائرية، مجلة الصورة والاتصال، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص 19.

ونجد النسبة الغالبة هي التي ترى بأن عروض الشركة الاتصالية وامتيازاتها مقبولة وهذه نسبة لا بأس بها تعني أن عروض الشركة حسنة ليست ممتازة وليست ضعيفة فهي مقبولة لا بأس بها والنسبة التي تليها هي جيدة بنسبة 28% وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة.

- جدول رقم 16 يمثل العروض والامتيازات الاتصالية التي تقدمها شركة -موبيليس- حسب متغير الجنس.

| المجموع | | مقبولة | | ضعيفة | | جيدة | | الإجابة |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | المتغير |
| 100% | 21 | 62% | 13 | 0.00% | 0 | 38.10% | 8 | ذكر |
| 100% | 29 | 55.17% | 16 | 13.79% | 4 | 31.03% | 9 | أنثى |

يبين الجدول أعلاه العرض والامتيازات الاتصالية التي تميزها شركة -موبيليس- حسب متغير الجنس، وعند الذكور نجد أن العروض المقبولة كذلك بالنسبة للذكور 61,90% أما عند الإناث فيختلف الوضع فهناك من تراها جيدة 31,03% وضعيفة بنسبة 13.79% والتي تراها عادية بنسبة 55.17%.

وبالوقوف على إجابة الفئتين نلاحظ الاختلاف في أن هناك نسبة من الإناث ترى بأن عروض و امتيازات المؤسسة سيئة وذلك يعود بالسلب على صورة المؤسسة باعتبار العنصر النسوي عنصر فعال ومؤثر على إستراتيجية المؤسسة.

- جدول رقم 17 يمثل اعتماد المؤسسة على صفحة خاصة بها لعرض منشوراتها أو محتوياتها :

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 31 | 62 % |
| لا | 19 | 38 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



يرى مجموعة من الزبائن بأن المؤسسة تعتمد على صفحة خاصة بها لعرض منشوراتها بنسبة 62% بينما النسبة الباقية من مجموع الزبائن والتي تمثل 38% ترى بأن المؤسسة لا تعتمد على صفحة خاصة لعرض محتوياتها ومنشوراتها ونجد أن النسبة التي ترى بأن المؤسسة تعتمد على صفحة لعرض محتوياتها أكثر من النسبة التي ترى عكس ذلك.

- جدول رقم 18 يمثل صفحة - موبيليس - الإشهارية في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات الاتصالية :

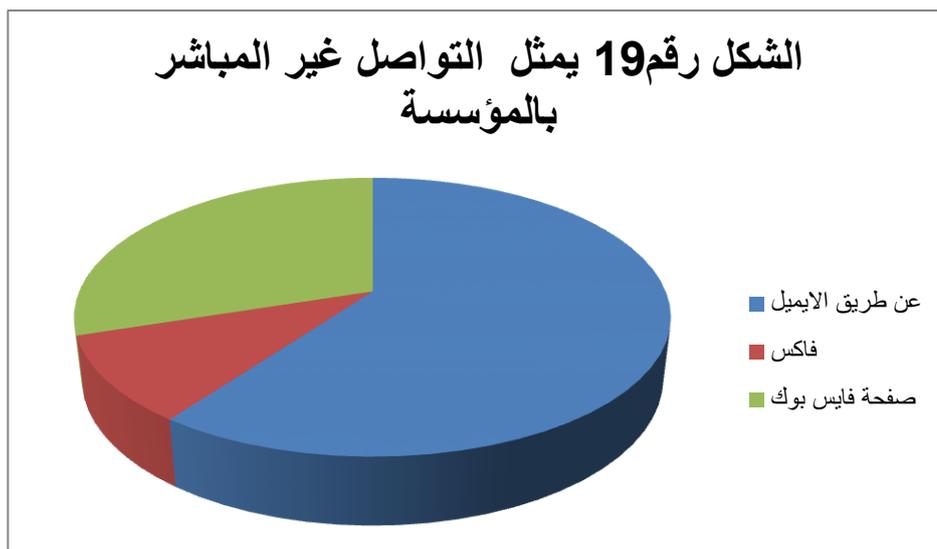
| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 33 | 66 % |
| لا | 17 | 34 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



وتمثل نسبة 66% النسبة التي ترى بأن للمؤسسة صفحة مقنعة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات الاتصالية ونسبة 34% ترى بأن صفحة المؤسسة غير مقنعة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات الاتصالية.

• جدول رقم 19 يمثل التواصل غير المباشر بالمؤسسة :

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|-----------------|-----------|----------|
| عن طريق الايميل | 30 | 60 % |
| فاكس | 05 | 10 % |
| صفحة فايس بوك | 15 | 30 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



يتواصل مجموعة من الزبائن عن طريق الايميل مع المؤسسة بنسبة 60% أما عن طريق الفاكس بنسبة 10%، أما يتواصل الزبون عن طريق صفحة الفايس بوك يتواصل الزبون مع المؤسسة بنسبة 30%.

في ظل تزايد عدد الطلبة يقتضي وضع آليات جديدة لاستيعاب هذه الكثافة الطلابية وتلبية هذه الحاجة الاجتماعية ومنها التعليم عن بعد هذا في ظل عصر المعرفة وعصر تكنولوجيا الإعلام والاتصال.¹

هذا ما جاء في استنتاجات الدكتورة قصري فريدة ويناسب كذلك دراستنا هذه بالنسبة للمؤسسة الاتصالية "موبيليس" فتسعى لتطوير جهودها في استخدام كل وسائل الاتصال التقليدية منها والحديثة لتجاوب جمهورها الخارجي وتفاعله معها من بين تلك الوسائل الايميل وصفحات الفيسبوك وغيره.

• جدول رقم 20 يمثل نوعية الاستقبال وطريقته داخل المؤسسة :

¹ فريدة قصري، إستراتيجية الاتصال كأداة لتطوير علاقة الجامعة بمحيطها الخارجي، مجلة مدارات سياسية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 59.

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| جيدة | 14 | 28 % |
| ضعيفة | 04 | 08 % |
| مقبولة | 32 | 64 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



ترى نسبة 28 % بأن نوعية الاستقبال وطريقته داخل المؤسسة جيدة، بينما النسبة التي ترى بأن نوعية الاستقبال ضعيفة فتمثل 08%، أما النسبة التي ترى نوعية الاستقبال مقبولة فتمثل 64%.

• جدول رقم 21 يمثل فاعلية طريقة الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة :

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 23 | 46 % |
| لا | 05 | 10 % |
| أحيانا | 22 | 44 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



يرى 46% من المستجوبين بأن طريقة الاتصال التي يعتمد عليها عمال مؤسسة -موبيليس- فعالية بينما الذين يرونها بأنها غير فعالة فنسبتهم 10 % والذين يرون بأن طريقة الاتصال أحيانا فعالة فنسبتهم 44 %.

نسبة الذين يرون بأن طريقة الاتصال داخل المؤسسة أكثر من النسب الأخرى وهذا يرجع بالإيجاب على المؤسسة حيث يمثل 46%.

ولهذا تعمل المؤسسات على وضع إستراتيجية اتصالية تأخذ بعين الاعتبار هذه المعطيات المتعلقة بالمحيط الخارجي بالإضافة إلى المعلومات ووسائل المؤسسة من هياكل وخدمات ووسائل وأفراد كمصادر معلوماتية تساهم في توفير قاعدة لبناء إستراتيجية المؤسسة في مختلف الميادين وخاصة ميدان الاتصال وذلك من خلال :

- إتقان الرسائل الاتصالية بحث تكون مفهومة وجذابة ومؤثرة.

- اختيار الرموز والوسائل المناسبة لجمهور المؤسسة.

- وتدرج هذه الأخيرة ضمن ثلاث مراحل: مرحلة البحث، مرحلة التفكير، ومرحلة التنفيذ.¹

• جدول رقم 22 يمثل طريقة الاتصال التي تعتمدها المؤسسة حسب متغير الجنس

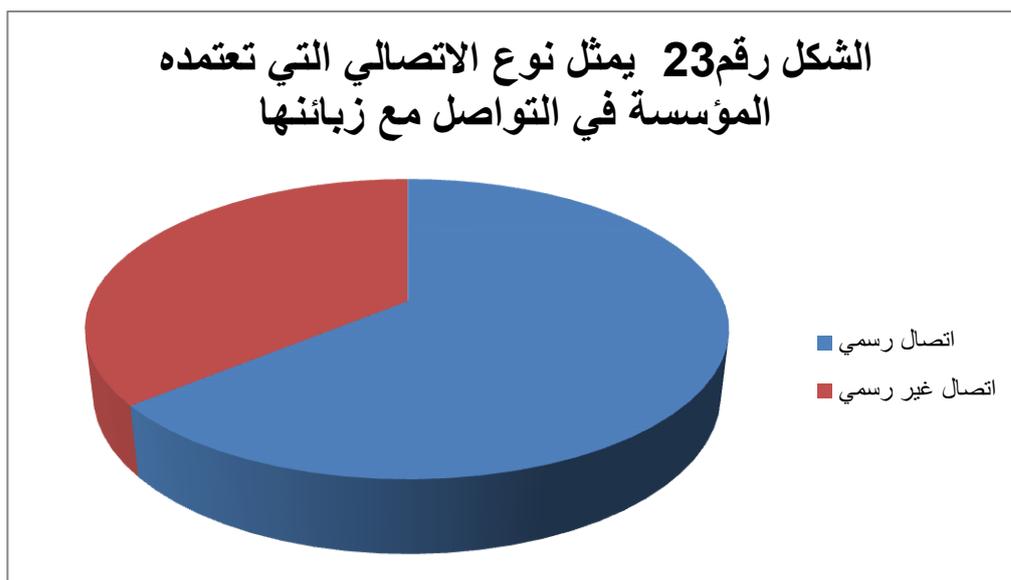
| المجموع | | أحيانا | | لا | | نعم | | الإجابة |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | المتغير |
| 100% | 21 | 57% | 12 | 0.00% | 0 | 42.85% | 9 | ذكر |
| 100% | 29 | 44.84% | 13 | 6.89% | 2 | 48.27% | 14 | أنثى |

يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح طريقة الاتصال التي تعتمدها المؤسسة لجعل إستراتيجيتها أكثر فاعلية وتأثيرا على الجمهور، يتضح أن كل إجابات المستجوبين لكلا الفئتين تشير إلى أن طريقة الاتصال فعالة فبالنسبة للذكور نجد 42.85% من مجموع المستجوبين مؤيدة للطريقة الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة وتليها نسبة الإناث المؤيدات كذلك بنسبة 48.27% وهذا يعود بالإيجاب على تحسين إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة.

• جدول رقم 23 يمثل نوع الاتصالي التي تعتمده المؤسسة في التواصل مع زبائنها :

¹ شهرزاد بوهدة، الاتصال الخارجي أداة لتعزيز علاقات مؤسسات التعليم العالي مع محيطها الخارجي - قراءة لبعض نماذج من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، (د.س)، ص-ص 7-8.

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|----------------|-----------|----------|
| اتصال رسمي | 32 | 64 % |
| اتصال غير رسمي | 18 | 36 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



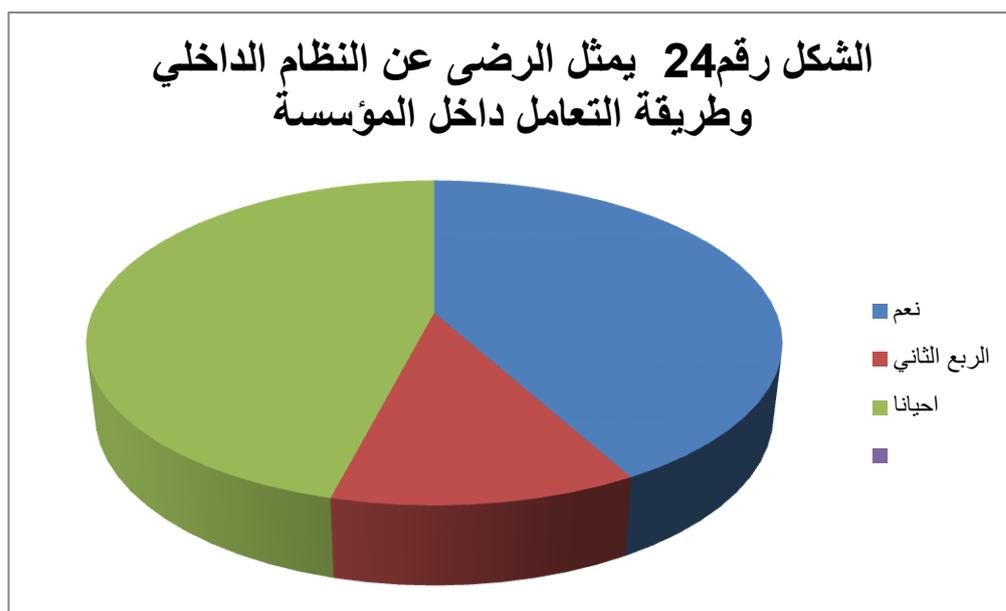
يمثل الاتصال الرسمي في المؤسسة نسبة 64% من النوع الاتصالي السائد بينما 36%.

في هذا الصدد ذكر الدكتور ناصر قاسيمي أن جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية في نسق الاتصال داخل المؤسسة بأي شكل من الأشكال فتؤثر سلبا أو إيجابا على فعالية أداء المؤسسة¹.

• جدول رقم 24 يمثل الرضا عن النظام الداخلي وطريقة التعامل داخل المؤسسة.

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 21 | 42 % |
| لا | 06 | 12 % |
| أحيانا | 23 | 46 % |
| المجموع | 50 | 100 % |

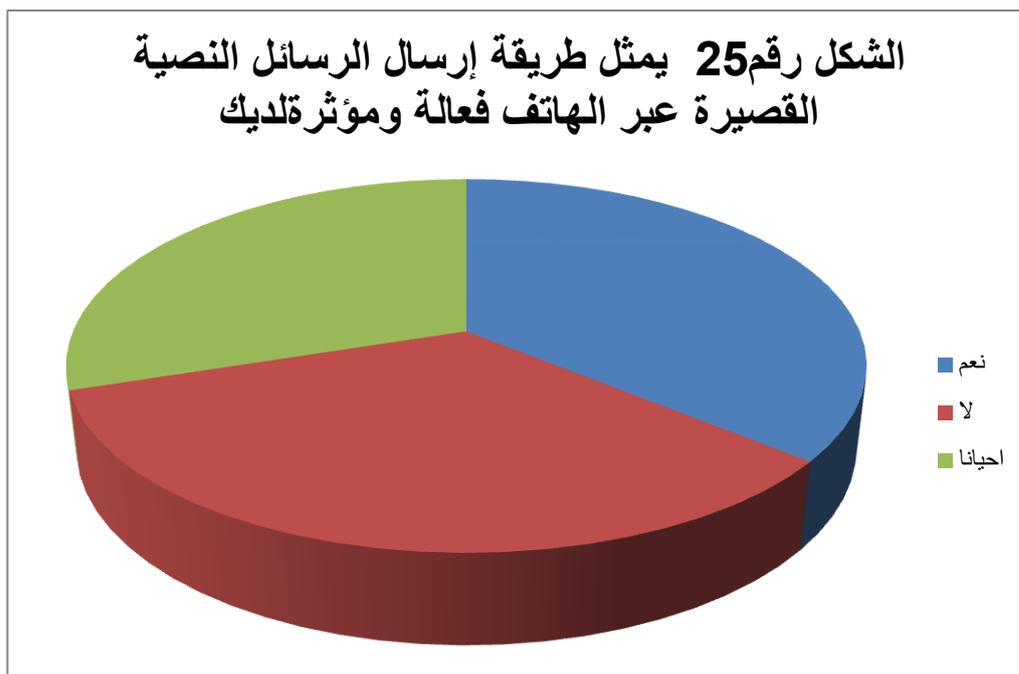
¹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 128.



الزبائن الراضون عن النظام الداخلي وطريقة التعامل داخل المؤسسة نسبتهم 42%، أما الغير راضون فنسبتهم تصل الى 12%، والذين راضون أحيانا وأحيانا أخرى لا تبلغ نسبتهم 46%.

- جدول رقم 25 يمثل طريقة إرسال الرسائل النصية القصيرة عبر الهاتف فعالة ومؤثرة لديك :

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 18 | 36 % |
| لا | 17 | 34 % |
| أحيانا | 15 | 30 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



تمثل نسبة فعالية إرسال الرسائل النصية القصيرة عبر الهاتف نسبة 36%، بينما نسبة عدم فعالية إرسال الرسائل النصية القصيرة فتمثل 34 %، أما النسبة التي ترى بأن إرسال الرسائل النصية القصيرة فعالة أحيانا و أحيانا العكس فتمثل 30%.

ونجد النسب هنا متقاربة والذين يرون إن الرسائل النصية القصيرة فعالة ومؤثرة هم النسبة الأكثر وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة.

الهدف الأساسي الذي تسعى إليه وزادة التجارة جاهدة لتحقيقه من خلال تكثيف جهودها عن طريق الاتصال الخارجي هو حماية المستهلك ولا يتم ذلك إلا من خلال نشر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة التي تضمن وصول المعلومة إلى كل المستهدفين¹

ونجد المؤسسة الاتصالية -موبيليس- تسعى جاهدة إلى توفير كل المعلومات اللازمة بالطريقة المناسبة لإيصالها إلى جمهورها من بين تلك الطرق نجد هنا طريقة إرسال الرسائل النصية القصيرة بحيث نجد نسبة 66% من مجموع المستجوبين تكون هذه الطريقة أحيانا فعالة ومؤثرة

¹ ياسمين بويض، الاتصال الخارجي في المؤسسات الجزائرية، مجلة الصورة والاتصال، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص 18.

وأحيانا أخرى لا فالنسبة الباقية الأخرى تسعى المؤسسة لتوفير الطريقة أو الأسلوب المناسب مع طبيعة الجمهور.

- المحور الرابع: المشكلات الاتصالية التي تواجه مؤسسة - موبيليس - مع جمهورها الخارجي باعتبارها من أكبر الشبكات الاتصالية انتشارا في الجزائر:
- الجدول 26 يمثل مؤسسة - موبيليس - إذا تلبية جميع متطلباتك وحاجياتك :

| العبارة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 18 | 36 % |
| لا | 08 | 16 % |
| أحيانا | 24 | 48 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



مجموعة ترى بأن المؤسسة تلبية جميع متطلباتهم وحاجياتهم بنسبة 36% بينما المجموعة التي ترى بأن المؤسسة لا تلبية جميع متطلباتهم، أما المجموعة التي ترى بأن المؤسسة أحيانا تلبية وأحيانا لا متطلباتهم واحتياجاتهم فتمثل نسبة 48%.

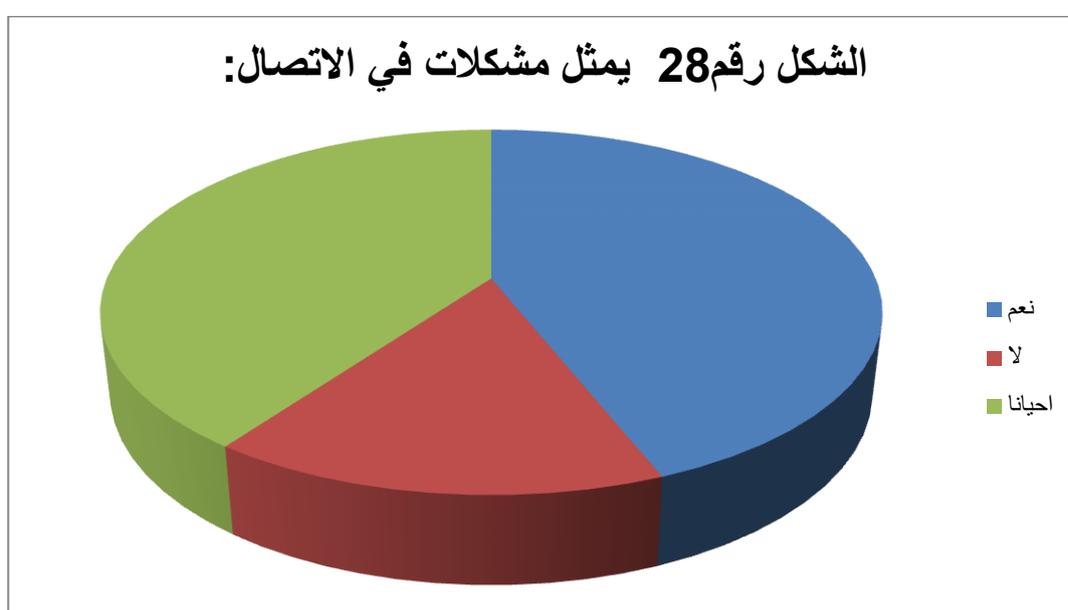
- جدول رقم 27 يمثل ما إذا كانت المؤسسة تلبى جميع متطلبات جمهورها حسب متغير الجنس.

| المجموع | | أحيانا | | لا | | نعم | | الإجابة |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | المتغير |
| 100% | 21 | 29% | 6 | 19.04% | 4 | 52.38% | 11 | ذكر |
| 100% | 29 | 48.28% | 14 | 13.79% | 4 | 37.93% | 11 | أنثى |

من خلال الجدول أعلاه والذي تبين مدى تلبية المؤسسة لجميع متطلبات حاجيات جمهورها حسب متغير الجنس فعند الذكور تجد المؤسسة تلبى احتياجاتهم بنسبة 52.38% تليها المجموعة التي ترى بان المؤسسة لا تلبى جميع متطلباتهم واحتياجاتهم بنسبة 19.04% وأحيانا بنسبة 28.57% أما بنسبة للإناث فنجد نسبة 37.39% ترى بان المؤسسة تلبى جميع متطلباتهن واحتياجاتهن وبنسبة 13.79% التي ترى عكس ذلك هن نسبة 48.28% ترى بان المؤسسة أحيانا تلبى جميع مطالبها وأحيانا أخرى لا، بغض النظر عن النسب التي ترى بان المؤسسة أحيانا فقط تلبى احتياجاتهم ومطالبهم، فالنسبة التي ترى بأن المؤسسة لا تلبى احتياجاتها ومطالبها نسبة ضئيلة لا تؤثر على صورة المؤسسة ومع ذلك فالمؤسسة تسعى لتحقيق رضا جميع زبائنها وتحسين العلاقة مع جمهورها الخارجي.

• جدول رقم 28 يمثل مشكلات في الاتصال:

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 22 | 44 % |
| لا | 08 | 16 % |
| أحيانا | 20 | 40 % |
| المجموع | 50 | 100 % |

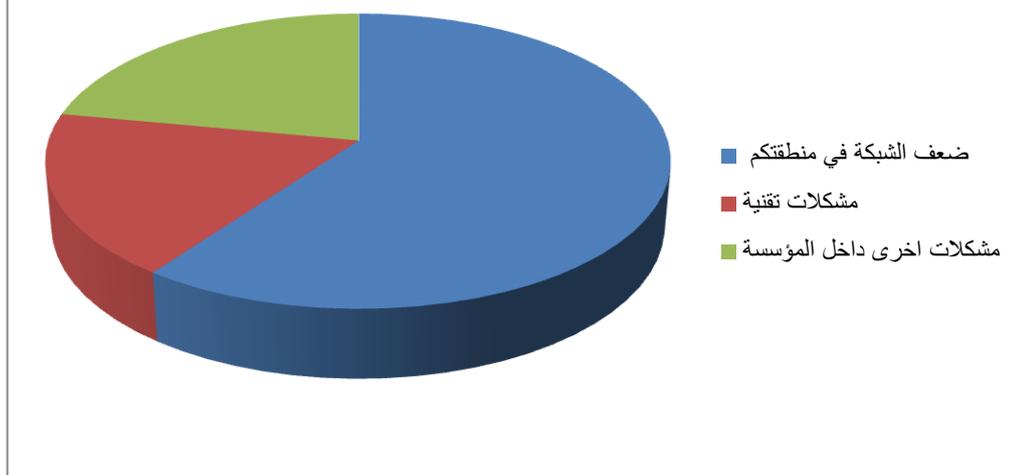


يواجه بعض الزبائن مشكلات في الاتصال بنسبة 44% بينما نسبة 16% لا يواجهون مشاكل في الاتصال ومجموعة أحيانا ما تواجههم مشكلات في الاتصال وأحيانا لا ويمثلون نسبة 40%.

• جدول رقم 29 يمثل مشكلات الاتصال تعود إلى:

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|--------------------------|-----------|----------|
| ضعف الشبكة في منطقتكم | 30 | 60 % |
| مشكلات تقنية | 09 | 18 % |
| مشكلات أخرى داخل المؤسسة | 11 | 22 % |
| المجموع | 50 | 100 % |

الشكل رقم 29 يمثل مشكلات الاتصال تعود إلى:

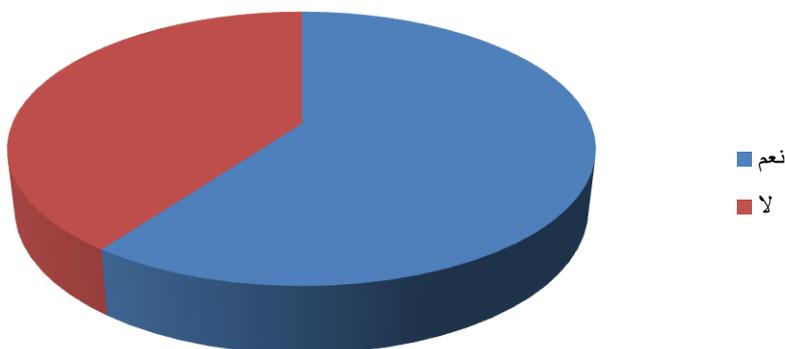


من بين مسببات مشكلات الاتصال نجد ضعف الشبكة في منطقة الزبون والتي تمثل نسبة 60% ومشكلات تقنية بنسبة 18% ومشكلات أخرى داخل المؤسسة لم تذكر والتي تمثل نسبة 22% والنسبة الأكبر من المشكلات هي مشكلة ضعف الشبكة

• جدول رقم 30 يمثل وجود دفتر للشكاوى داخل المؤسسة تدون فيه شكاوى المشتركين:

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 30 | 60 % |
| لا | 20 | 40 % |
| المجموع | 50 | 100 % |

الشكل رقم 30 يمثل وجود دفتر للشكاوى داخل المؤسسة تدون فيه شكاوى المشتركين:

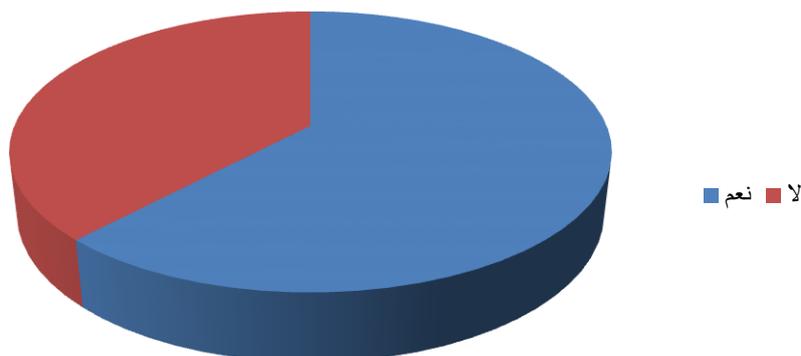


يمثل الجدول ما إن كان هناك دفتر للشكاوى أم لا فنجد نسبة الذين يؤكدون على وجود دفتر للشكاوى 60% ما نسبة الذين يؤكدون بعدم وجود دفتر للشكاوى 40%

• جدول رقم 31 يمثل فاعلية الدفتر في استجابة المؤسسة لمشكلات المشتركين :

| العبارة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 31 | 62% |
| لا | 19 | 38% |
| المجموع | 50 | 100% |

الشكل رقم 31 يمثل فاعلية الدفتر في استجابة المؤسسة لمشكلات المشتركين

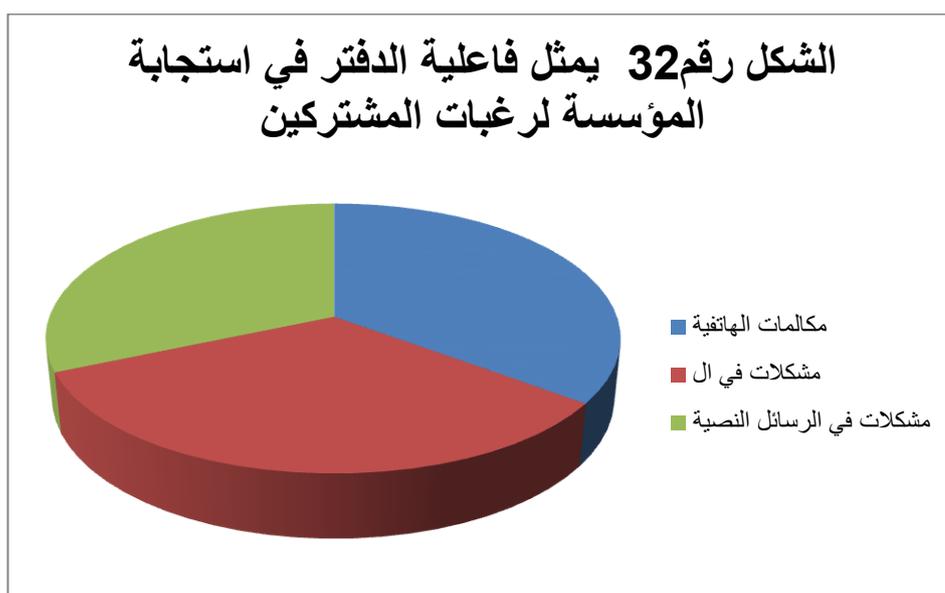


هناك من يرى بأن لدفتر الشكاوى فاعلية في استجابة المؤسسة لرغبات المشتركين وتمثل نسبتهم 38%، أما الذين يرون بأنه ليس هناك فاعلية لدفتر الشكاوى فنسبتهم 62%.

ونجد أن نسبة الذين يؤكدون على عدم فاعلية دفتر الشكاوى في استجابة المؤسسة لرغبات المشتركين، لا نستبعد الأمر ذلك لأن نسبة الذين يرون بأنه ليس هناك دفتر للشكاوى يفوق نسبة الذين يؤكدون بوجود دفتر للشكاوى، وهذا يعود بالسلب على المؤسسة وهو مؤشر سلبي يعكس مشكلات التواصل بين الزبون والمؤسسة .

• جدول رقم 32 يمثل نوع المشكلات التي تواجهك أو تواجه أصدقائك:

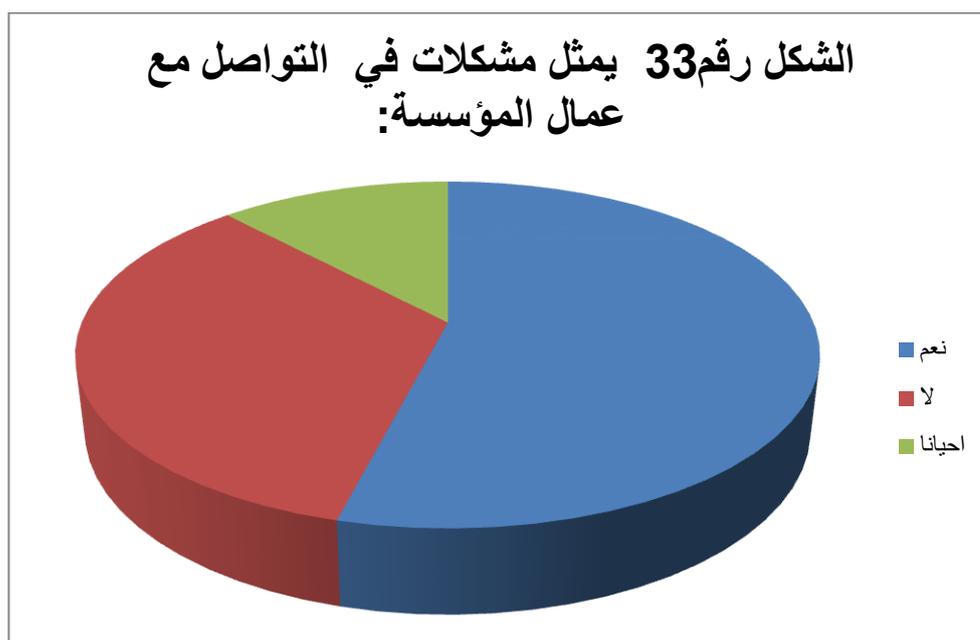
| العبارة | التكرارات | النسبة % |
|------------------------------|-----------|----------|
| مشكلات في شبكة الانترنت | 19 | 38 % |
| مشكلات في المكالمات الهاتفية | 18 | 36 % |
| مشكلات في الرسائل النصية | 17 | 34 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



تواجه الزبون عديد من المشكلات من بينها مشكلات في شبكة الانترنت حيث يمثل 38 % من مجموع الزبائن الذين يواجهون مشكلات في شبكة الانترنت، أما 36% الذين يواجهون مشكلات في المكالمات الهاتفية، و34% يواجهون مشكلات في الرسائل النصية.

• جدول رقم 33 يمثل مشكلات في التواصل مع عمال المؤسسة:

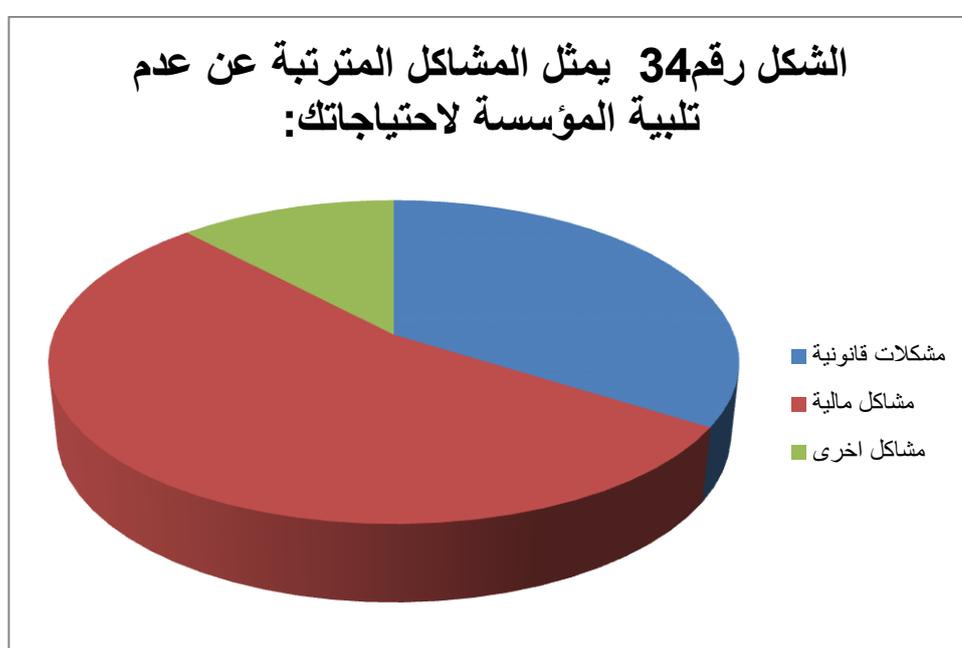
| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم | 27 | 54 % |
| لا | 17 | 34 % |
| أحيانا | 06 | 12 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



أيضا من بين المشكلات نجد مشكلات في التواصل مع عمال المؤسسة حيث نجد إن هناك زبائن لديهم مشكلات في التواصل مع العمال وزبائن لا يعانون من مشكلات فنسبة الذين يعانون من مشكلات تصل إلى 54% من مجموع المستجوبين أما نسبة الذين لا يعانون من أي مشكل تصل إلى 34% أم الذين أجابوا بأحيانا فتصل نسبتهم إلى 12% من مجموع المستجوبين.

• جدول رقم 34 يمثل المشاكل المترتبة عن عدم تلبية المؤسسة لاحتياجاتك:

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|----------------|-----------|----------|
| مشكلات قانونية | 17 | 34 % |
| مشاكل مالية | 27 | 54 % |
| مشاكل أخرى | 06 | 12 % |
| المجموع | 50 | 100 % |



يواجه الزبون بعض المشكلات عن عدم تلبية المؤسسة حاجياته من بينها مشكلات قانونية والإجابة عليها بنسبة 34% مشاكل مالية بنسبة 54% ومشاكل أخرى لم يتم ذكرها بنسبة 12%.

نجد أن أكبر مشكلة تترتب عن عدم تلبية حاجيات الزبون من طرف المؤسسة هي مشاكل مالية والتي تبلغ نسبتها 54% وتليها مشاكل قانونية بعدا مشاكل أخرى.

ثانيا :

نتائج الدراسة العامة :

➤ كشفت الدراسة الميدانية أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور نوعا ما، وهي نسبة طبيعية واقعية تعكس تركيبة المجتمع الجزائري فعدد الإناث مرتفع عن عدد الذكور كما تعكس أيضا الفرق بين الوقت الفارط والوقت الحالي حيث مثلت نسبة الإناث 58%، كما تعبر النسبة الأعلى 58% للفئة العمرية ما بين 18 إلى 30 سنة ممثلة تفوق نسبة الشباب في العينة.

➤ كشفت الدراسة أن مدة الاشتراك مع مؤسسة -موبيليس- من طرف الزبائن هي مدة طويلة فالنسبة الغالبة تفوق الخمس سنوات تبلغ 60% كذلك نسبة الأقل من خمس سنوات هي مدة طويلة بالنسبة للفئة العمرية وبالتالي نستنتج أن المنطقة محل الدراسة يتم فيها استخدام شريحة - موبيليس- وبالتالي يكون التعامل مع المؤسسة أكثر.

- من خلال أجوبة المبحوثين وبالاعتماد على التحليل والتفسير من خلال متغير الجنس (ذكر، أنثى) يمكننا الخروج بالنتائج التالية :

➤ يشارك عدد لا بأس به من الجمهور الخارجي من كلا الجنسين في تزويد المؤسسة بالمشكلات التي تواجههم وبالتالي تقترح الحلول لذلك وبالتالي يساهم الجمهور الخارجي في إنشاء المؤسسة وتخطيطها لإستراتيجية الاتصال الخارجي.

➤ واستنتجا كذلك لما سبق يمكننا القول بأن المؤسسة تعطي فرصا لعمالها بإنشاء علاقات

خارج إطار العمل مع جمهورها الخارجي هذا يعود بالإيجاب على إستراتيجيتها الاتصالية

➤ تلبية رغبات ومتطلبات وحاجيات الجمهور من الأمور الأساسية التي تتبعها المؤسسة في إنشاء خططها الإستراتيجية وبالتالي كسب رضا الجمهور الخارجي سواء ذكور أم إناث وذلك باعتمادها على معطيات وإجابات المبحوثين .

- تسعى مؤسسة -موبيليس- إلى تكثيف الجهود الاتصالية سواء في تحسين الأساليب أو السعي لتطوير الوسائل من بين تلك الجهود نجدها تعتمد على تحسين العروض والامتيازات لما يخدم جمهورها وكسب ثقته ومرضاته لكلا الجنسين.
- كما سبق وذكرنا فيما يخص مدة الاشتراك طويلة، نستنتج أن هذا راجع لعوامل عدة من بينها وفاء الزبون للمؤسسة بسبب حسن معاملاتها أو خدماتها أو عروضها.
- وعي الزبون أو الجمهور الخارجي بما تقدمه المؤسسة من خدمات أو بما تعتمد من خطط للاتصال بجمهورها وتحسين خدماتها هذا ما يزيد من وفاء لها وتحسين علاقته بها وتطويرها وبالتالي تضمن المؤسسة العلاقة الجيدة وتكسب ثقة جمهورها .
- أظهرت النتائج ارتفاع نسبة وجود علاقات بين الزبون والعامل أو المؤسسة أخرى، هذا دليل أن هناك علاقات خارج إطار العمل وهذا مؤشر جيد لوجود علاقة جيدة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي كذلك من بين صور تحسين العلاقة نجد أن المؤسسة تقوم بإقامة حفلات وتظاهرات تجارية عبر كافة الوطن، فتقوم المؤسسة باختيار الزمن والمكان المناسب فعلى سبيل المثال كما ذكر المسؤول في المؤسسة "إنشاء خيمة في رمضان في ممرات يحيى بن الصديق مع حضور مهرجان للأطفال قصد جذب الجمهور " كما ذكر أيضا أنه ليس من المهم الربح المادي قدر ما يهتم تكوين علاقات مع الجمهور الخارجي وتحسين الصورة الذهنية.
- المؤسسة تعمل على تحسين الاتصال مع عمالها من خلال تحسين جودة الخدمة، تقديم عروض وامتيازات يحتاج لها الزبون، الاعتماد على صفحات خاصة سواء على الفيس بوك أو الايميل وغيرها ... فالمؤسسة هنا تعتمد على صفحة mobilis.dz وكما ذكر المسؤول الذي بإجراء المقابلة معه أنه تم إنشاء ما يسمى بخدمة الزبائن على الرقم 666 أو 888 في الكثير من مناطق الوطن وذلك للقضاء على عامل المكان والزمان لكن اختلاف اللهجات أصبح عائق بينهم فعلى سبيل المثال اللغة الأمازيغية في منطقتهم القبائل و" التوارق" في الصحراء فلهجتهم لا يمكن لغيرهم أن يفهمها فالعامل في منطقة

- الشمال لا يمكنه أن يفهم لهجتهم وبالتالي ذكر أنه يجب تخصيص مجموعة من العمال من كل منطقة مكلفين بالرد على مكالماتهم.
- تعمل المؤسسة على الحد من المشكلات من خلال إنشاء دفتر خاص للشكاوى، والعمل على مراجعته كل مدة زمنية والعمل على تصحيح الأخطاء أو الحد من المشكلات التي تواجه الجمهور خلال اتصاله بها.
- تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي والخارجي، لتحديد نقاط قوتها وضعفها والبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قوتها على تحسين صورتها الخارجية وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الخارجي الجيد.
- الاعتماد على التخطيط للاتصال الخارجي وتهيئة الظروف المناسبة للزبون بعيدة عن المشاكل والصراعات، كذلك تمكين مختلف الأطراف الحصول على المعلومات الممكنة لتحسين العلاقة الخارجية مع الجمهور.
- المؤسسة تعمل على تحقيق العديد من الأهداف، على رأسها إنشاء علاقات مع الزبون وتحفيزه على الشراء والرفع من مستوى خدماتها وتكوين صورة ايجابية وخلق سمعة طيبة، وهذا يعني توجه المؤسسة بالدرجة الأولى لإرضاء الزبون ومحاولة المحافظة عليه وذلك خصوصا في ظل المنافسة الشديدة.
- يشارك عدد لا بأس به من الجمهور في التخطيط الاستراتيجي الاتصالي الخارجي وذلك من خلال تدوين كل ما يعيق تواصلهم بالمؤسسة وتدوين كل المشكلات التي تواجههم في دفتر خاص تضعه مؤسسة -موبيليس- في متناول الجمهور.

أهم التوصيات :

- يجب على المؤسسة الاتصالية "موبيليس بسكرة" السهر والعمل وبشكل أوضح على تحديد الحلول لكل المشكلات مهما كان حجمها ومهما كانت خسائرها.

- السهر على تكوين علاقات أكثر تماسكا تتجاوز إطار العمل بين المؤسسة وعملائها.
- وجوب توافق الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة والطبيعة السوسيوثقافية للجمهور محل التأثير.
- يجب توفير العوامل المادية وهذا يكون من طرف الدولة، لإنشاء مراكز ونقاط بيع معتمدة عبر كافة بلديات الوطن، مع توفير خدمة الزبائن 88\666 عبر مختلف الأقاليم وذلك لتفادي اختلاف اللهجات والعقليات.
- لا شك أن أفضل طريقة لمعرفة آراء الجمهور حول المؤسسة هي قياس مدى تفاعل الجمهور عبر الصفحات الخاصة بالمؤسسة فيجب توفير ذلك والاهتمام به.



الخاتمة

لقد تبين لنا من هذه الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي لموضوع (إستراتيجية الاتصال الخارجي لمؤسسة اتصالات الجزائر -موبيليس- نموذجاً)، أن الاتصال يمثل أحد أهم الوظائف الأساسية، التي تعتمد عليها كافة المؤسسات خاصة المؤسسة الاتصالية من أجل الحفاظ على استمراريتها والمحافظة على جمهورها، خصوصاً لما يشهده القطاع الاتصالي اليوم من تطور سريع ومنافسة كبيرة، ولهذا فقد كان من الضروري وضع الاتصال في إطاره الاستراتيجي سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة، بهدف كسب تأييد الجماهير الداخلية من خلال التغلب على مختلف العراقيل التي تواجهها واقتراح الحلول لها، وكذلك على المستوى الخارجي بهدف كسب تأييد الجمهور الخارجي، فتسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها وتحسين الاتصال بالتغلب على المشاكل وحلها، وبناء جسر من العلاقات القوية معه وتنشأ هذه العلاقات من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الجمهور الخارجي بشكل متواصل لتحقيق رضاهم و ضمان ولائهم .

كما قد كشفت لنا الدراسة ضرورة اهتمام المؤسسة الاتصالية " موبيليس بسكرة " بجمهورها الخارجي وذلك من خلال وضعها لخطط اتصالية هادفة تعتبر إستراتيجية ممنهجة لتحسين وتسهيل عملية التواصل مع الجمهور الخارجي من خلال الحد من مشكلات الاتصال والتواصل مع المؤسسة وعمالها وتلبية جميع متطلبات الجمهور وحاجياته وتطوير الوسائل الاتصالية كاستخدام النوع الاتصالي المناسب لطبيعة كل جمهور على حدا، والاعتماد على طريقة الرسائل النصية القصيرة، والسماح للجمهور بالتواصل مع المؤسسة عبر صفحتها الرسمية الوطنية " mobilis.com "، كما تعمل على إيجاد الحلول لكل مشكل خاصة المشكلات التقنية كمشكلات في شبكة الانترنت ومشكلات المكالمات

الهاتفية والرسائل النصية، بالإضافة أيضا أن المؤسسة تعمل على إنشاء وتكوين علاقات ودية مع جمهورها.

وبذلك تسعى مؤسسة -موبيليس- لانتهاج استراتيجيات اتصالية خارجية تمكنها من تحقيق أداء مرضي يجعل من الجمهور الخارجي ذو ولاء لها والعمل على تطوير تلك الاستراتيجيات بهدف كسب جماهير جديدة والمحافظة على جماهيرها الحاليين.

وفي الأخير ومن خلال ما تناولناه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، نأمل أن نكون قد حققنا ولو جزءا بسيطا من الهدف المنشود منها، وأنها قد تساهم في توضيح جانب الغموض في الإستراتيجية الاتصالية الخارجية للمؤسسة الاتصالية وكيفية كسب رضا الجمهور الخارجي من خلال الاعتماد على إستراتيجية محددة.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً : الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم عبد المجيد مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 2- محمد الحسن إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ط2، دار الطليعة للطباعة والنشر، لبنان، (د.س).
- 3- إسماعيل محمود حسن، مبادئ الاتصال و نظريات التأثير ، مصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003.
- 4- احمد صبيح، إستراتيجية العلاقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك، (د.ط)، القاهرة، دار النهضة العربية، 2012.
- 5- امحمد كمال القاضي، العلاقات العامة (الاتصال ، التنظيم ، الإدارة -)، الطبعة التاسعة، 2007 .
- 6- بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 7- حميد الطائي بشير، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، د.ط، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 .
- 8- خيضر كاضم محمود، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002،
- 9- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- 10- عاطف عدلي، مدخل إلى الاتصال و الرأي العام للأسس النظرية والإسهامات العربية، (د.ط)، القاهرة، الفكر العربي، 1997 .
- 10 - محمد أيوب حمزة، الاتصال الإداري و الإعلامي، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009.
- 11 - محمد منير حجاب ، نظريات الاتصال، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة (2010).
- 12- محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العام و الشركات ،عالم الكتب للنشر ، القاهرة، 1969.

- 13- مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية بيروت، 2006.
- 14- ناصر داداي عدون ، اقتصاد المؤسسة، (دار المحمدية العامة ،الجزائر (1998).
- 15-ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة (لدراسة نظرية و تطبيقية)" ، ديوان المطبوعات الجامعية 2011 .
- 16-هناة حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة، 2002.
- المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Alain vas, stratégie d'entreprise, 2 éme édition, 2020 .
- 2-Fred nickols, strategy- difinitions and meanings, 2016.
- 3- Gerry Johnson، kevan Scholes.stratégie d'entreprise ، 8eme édition.
- 4-Lee Rowland & Cdr Steve Tatham RN,Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It , Défence Academy of the United Kingdom.
- 5-Manel REBBOUH, **IDENTIFYING A COMPREHENSIVE THEORETICAL PICTURE OF BLUE OCEAN STRATEGY**, Journal of Management and Economics Research , Volume (01), Issue (03), September 2019.

ثانيا : الرسائل الجامعية

- 1- خدنة يسمينة ، البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، " رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017-
- (2018).

- 2- الجامد فيروز , "إستراتيجية الاتصال وأهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة"
(رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال 2012/2011، جامعة الجزائر 3).
- 3- امال بدرين, إستراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الالكترونية، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2010-2011) .
- 4- بلحاجي وهيبة، الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2002-2003).
- 5- حاج احمد كريمة، العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الاتصالية، (رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 201-2018).
- 6- إسماعيل حماني، التخطيط الإستراتيجي للاتصال ومواجهة الأزمات في المؤسسة، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2010 - 2011).
- 7- إسماعيل حماني، التخطيط الاستراتيجي للاتصال و مواجهة الأزمات في مؤسسة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونالغاز"، (مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2010 / 2011).
- 8- أيوب العباسي، دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016).
- 9- بدره كوروغلي، دورة بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية، (رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007).
- 10- بن ثامر كلثوم، استراتيجيات الاتصال الترويجي لمنظمات الأشخاص، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2005-2006).

- 11- بوعطيط جلال الدين ، "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" ،
(رسالة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم ،جامعة منتوري قسنطينة
،2009).
- 12- بوكلتوم نعيمة، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، (رسالة
ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة،
2008).
- 13- بوهبة شهيدة ، " إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس" ، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم
الإعلام والاتصال تخصص اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر 03 ،2011/2012) .
- 14- صبرينة آبت عبد الله، إستراتيجية وسائل الإعلام المسموعة في تحقيق
نظرية الاستخدامات والاشباع، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و
الإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011-2012) .
- 15- جيلالي احمد، استراتيجيات الاتصال لإدارة الأزمات البيئية في الجزائر، (رسالة
ماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2015 - 2016).
- 16- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، (رسالة
ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد
بوضياف، مسيلة، 2009).
- 17- رشا احمد ناجح خفش، الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر
الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة وباء كورونا، (رسالة
ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2021).
- 18- سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال،
(رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2007).
- 19- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية
بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، 2006-2007).

- 20- عبد العزيز أسعد عبد العزيز درويش، دور إستراتيجية الاتصال في جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم الأهلي ومكافحة الجريمة في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2020).
- 21- عبد الله حسين الصفار، اتجاهات الطلبة الجامعيين الكويتيين نحو المسلسلات الدرامية المدبلجة في القنوات العربية، (رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2012).
- 22- عليليش حمامة، "الاحتياجات الاتصالية للفلاح و دورها في تفعيل إستراتيجية اتصال"، (أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2017، 3-2018).
- 23- عيسى بوبكر موسى، "إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية دراسة و صيغة لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا" (رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012/2013).
- 24- عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، (رسالة ماجستير، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، غرداية، 2012-2013).
- 25- فاطمة الزهراء عزيزي، إستراتيجية الاتصال بالجامعة لنشر الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة، (شهادة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي والبصري، جامعة قسنطينة 3، 2022-2023).
- 26- قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2006-2007).
- 27- كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي، (شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2016).
- 28- محمد الطيب بن ميرة، أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات موبيليس، (شهادة

دكتوراه علوم في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير، جامعة الجزائر3، 2016-2017).

ثالثا : البحوث والدراسات المنشورة

- 1- بهجة بن دحمان، حوشين كمال، " دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء
المؤسسي"، مجلة المعارف، المجلد16، العدد2، 2021.
- 2- عبد الحكيم لعياضي، "مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق جودة الأداء
لدى مدراء المركبات الرياضية"، المجلة العلمية للتربية البدنية و الرياضية،
المجلد22، العدد02، 2023.
- 3- فضيل دليو، عاطف كلاع، " الإستراتيجية الأمنية - أنواعها تقنياتها
ومتطلباتها "، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017.
- 4- يونس عيسى، سامية سينار، " العينة وأسس المعاينة في البحوث
الاجتماعية"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد07،
العدد02، 2021.
- 5- راوية بنت احمد القحطاني، " النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية"، مجلة
كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20.
- 6- حمامة عليليش، "تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح وعلاقتها ببناء إستراتيجية
اتصال، دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للإرشاد الفلاحي"، (جامعة باتنة،
د.س).
- 7- بلقي فطوم، سيفون باية، " استراتيجيات الاتصال المؤسسي وإدارة الأزمات"،
مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، 2022.
- 8- جازية بن رابح، " دور بحوث قياس الجمهور في توجيه الاستراتيجيات
الاتصالية للمؤسسة الجزائرية-الاتصال الاشهاري التلفزيوني"، مجلة حوليات
جامعة الجزائر، العدد 32، الجزء 3، 2017 - 2018. (مجلات ومقالات
- 9- جيلالي معروف، ليلي بن كعكع، " دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق
الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة،
الجزائر، المجلد6، العدد1، 2021.

- 10- حكيمة جاب الله، " استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2019.
- 11- خالد عبد العزيز عبد الكريم الفريح، " الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية " مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث العالم وتكنولوجيا الاتصال، العدد 07، (د.س).
- 12- سامية خبيزي، "الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 02، 2020.
- 13- صكوشي احمد، مجدل الخنساء، " ريادة الأعمال الإستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2019.
- 14- عبد الرزاق سعيد، "مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 02، 2019 - 2020.
- 15- عبد السلام شكر، أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر.
- 16- عمر بلجازية، محمد البشير مبيروك، " أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، " مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 2، 2019.
- 17- مهارات الاتصال في العلاقات العامة، اكااديمية التعلم .
- 18- ناصر سعيداني، " الإستراتيجية الاتصالية في تسيير نفايات الرعاية الصحية في ظل انتشار الفيروس التاجي كورونا كوفيد19"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 6، العدد 2، 2021.
- 19- ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة (لدراسة نظرية و تطبيقية)"، ديوان المطبوعات الجامعية 2011 .

- 20- فريدة قصري، " إستراتيجية الاتصال كأداة لتطوير علاقة الجامعة بمحيطها الخارجي"، مجلة مدارات سياسية، المجلد 6، العدد 2، 2022.
- 21- ياسمين بويض، " الاتصال الخارجي في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الصورة والاتصال، المجلد 7، العدد 2، 2018.
- 22- شهرزاد بوهدة، "الاتصال الخارجي أداة لتعزيز علاقات مؤسسات التعليم العالي مع محيطها الخارجي"- قراءة لبعض نماذج من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، (د.س).

قائمة الملاحق :

الملحق رقم 01: بيان المقابلة

- ما النوع الاتصالي الأكثر استخداما داخل مؤسستكم ؟
- ما الخطط المقترحة لتحسين واقع الاتصال مع الجمهور الخارجي للمؤسسة ؟
- ما الأساليب المستخدمة في عملية التواصل مع الجمهور ؟
- ما الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما مع الجمهور الخارجي ؟
- ما المشكلات الأكثر حدوثا والتي تعيق التواصل مع الجمهور الخارجي ؟ ما الحلول المقترحة للحد من هذه المشكلات ؟

الملحق رقم 02 : بيان استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الإنسانية

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان

أخي الفاضل...أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإنسانية تخصص اتصال وعلاقات عامة بعنوان :

إستراتيجية الاتصال الخارجي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس -

دراسة مسحية على عينة من المتعاملين.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية الاتصال الخارجي لدى المتعاملين في اتصالات الجزائر – موبيليس- .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما أن كل إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم معنا.

إشراف الدكتورة:

سامية جفال

الطالبتان :

سلمى تيقان

آية جغلاف

❖ المحور الأول : المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية... ، لذا

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x)

في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس :

- ذكر

- أنثى

2- السن : من 18 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

أكثر من 41 سنة

❖ المحور الثاني : طبيعة العلاقة الاتصالية التي تربط بين مؤسسة اتصالات

الجزائر- موبيليس- وجمهورها الخارجي :

1- ما هي مدة اشتراكك مع مؤسسة موبيليس ؟

- اقل من 5 سنوات - أكثر من 5 سنوات

2- من خلال تعاملك مع موبيليس هل تعتمد المؤسسة على خطط محددة في

علاقتها مع الزبون ؟

- نعم - لا - أحيانا

o ما هي صور ذلك التخطيط :

- طريقة الترحيب و الاستقبال
- طريقة عرض الخدمات
- أخرى اذكرها:

.....

3- هل هناك علاقة جدية بينك و بين عمال الشركة تجعلك زبونا وفيما للمؤسسة أم هي علاقة مؤقتة؟

- نعم - لا

4- ما سبب تعاملك مع مؤسسة موبيليس الاتصالية ؟

- جودة العروض و الخدمات - علاقات شخصية مع الموظفين

5- ما طبيعة علاقتك مع العمال داخل المؤسسة ؟

- علاقة صداقة -علاقة عمل - علاقات أخرى

6- هل تشعر بالطمأنينة و الارتياح تجاه العمال داخل المؤسسة ؟

- نعم - لا

7- كيف تجد طريقة تعامل العمال مع الزبائن ؟

- جيدة -عادية - سيئة

❖ المحور الثالث : الوسائل والأساليب الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة -
موبيليس - مع تعاملها في ظل شدة المنافسة في سوق الاتصالات:

8- كيف ترى جودة الخدمة لدى موبيليس ؟

جيدة - - ضعيفة - مقبولة

9- ما السبب الرئيسي لاقتنائك لشريحة موبيليس ؟

العروض التي تقدمها - قوة الاتصال واتساع الشبكة في منطقتك

10- كيف ترى العروض و الامتيازات الاتصالية التي تقدمها شركة موبيليس ؟

جيدة - - ضعيفة - مقبولة

11- هل تعتمد المؤسسة صفحة خاصة بها لعرض منشوراتها أو
محتوياتها ؟

نعم - لا

12- تقنعك صفحة - موبيليس - الاشهارية في ظل المنافسة الشديدة بين

المؤسسات الاتصالية؟

نعم - لا

13- كيف يتم تواصلك غير المباشر بالمؤسسة ؟

عن طريق أيميل - فاكس - صفحة فيسبوك

14- كيف تصف نوعية الاستقبال و طريقته داخل المؤسسة ؟

- جيدة - ضعيفة - مقبولة

15- هل طريقة الاتصال لي تعتمدها المؤسسة فعالة بالنسبة لك ؟

- نعم - لا - أحيانا

16- ما النوع الاتصالي التي تعتمدة المؤسسة في التواصل مع زبائنها ؟

- اتصال رسمي - اتصال غير رسمي

17- هل أنتم راضون بالنظام الداخلي و طريقة التعامل داخل المؤسسة ؟

- نعم - لا - أحيانا

18- هل تعتبر طريقة إرسال الرسائل النصية القصيرة عبر الهاتف فعالة و مؤثرة

لديك ؟

- نعم - لا - أحيانا

• المحور الرابع : المشكلات الاتصالية التي تواجه مؤسسة- موبيليس- مع

جمهورها الخارجي باعتبارها من أكبر الشبكات الاتصالية انتشارا في

الجزائر؟.

19- هل ترى بأن مؤسسة موبيليس تلبي جميع متطلباتك و حاجياتك ؟

- نعم - لا - أحيانا

20- هل تواجه كمشارك مشترك مشكلات في الاتصال ؟

- نعم - لا - أحيانا

21- هل تعتقد بأن مشكلات الاتصال تعود إلى:

- ضعف الشبكة في منطقتك .

- مشكلات تقنية.

- مشكلات أخرى داخل المؤسسة

22- هل هناك دفتر للشكاوى داخل المؤسسة تدون فيه شكاوى المشتركين ؟

- نعم لا

o هل ترى أن لهذا الدفتر فاعلية في استجابة المؤسسة لرغبات المشتركين؟

- نعم -لا

23- ما نوع المشكلات التي تواجهك أو تواجه أصدقاءك ؟

- مشكلات في شبكة الانترنت

- مشكلات في المكالمات الهاتفية

- مشكلات في الرسائل النصية

- أخرى اذكرها :

.....

24- هل تواجه مشكلات في التواصل مع عمال المؤسسة ؟

- نعم لا أحيانا

25- ما المشاكل المترتبة عن عدم تلبية المؤسسة لاحتياجاتك ؟

- مشاكل قانونية

- مشاكل مالية

- مشاكل أخرى

.....

الفهرس:

| الصفحة | فهرس المحتويات | 1 |
|--------|---|----|
| | شكر وعران | 2 |
| | ملخص | 3 |
| أ- ب | مقدمة | 4 |
| 3-25 | الفصل الأول الجانب المنهجي | 5 |
| 3 | موضوع الدراسة ومنهجيتها | 6 |
| 3-19 | أولاً: موضوع الدراسة | 7 |
| 3-5 | إشكالية الدراسة وتساؤلاتها | 8 |
| 5-15 | الدراسات السابقة | 9 |
| 15-17 | مفاهيم ومصطلحات الدراسة | 10 |
| 18 | أسباب اختيار الموضوع | 11 |
| 18 | أهمية الدراسة | 12 |
| 18-19 | أهداف الدراسة | 13 |
| 19 | صعوبات الدراسة | 14 |
| 20-25 | ثانياً : منهجية الدراسة | 15 |
| 20-21 | منهج الدراسة | 16 |
| 21 | عينة الدراسة | 17 |
| 22-25 | أدوات جمع البيانات | 18 |
| 25 | مجتمع الدراسة | 19 |
| 25-97 | الفصل الثاني الجانب النظري | 20 |
| | المبحث الأول: مفهوم استراتيجيات الاتصال في أدبيات العلاقات العامة : | 21 |
| 30-50 | أولاً :مفهوم الإستراتيجية | 22 |
| 50-54 | ثانياً :أهمية وجود إستراتيجية الاتصال في سياسة المنظمة | 23 |
| | المبحث الثاني : المؤسسات ذات الطابع الاتصالي و طبيعة استراتيجياتها الاتصالية. | 24 |

فهرس المحتويات

| | | |
|---------|--|----|
| 55-71 | أولا :الاتصال وعناصره. | 25 |
| 72-87 | ثانيا:المؤسسات الاتصالية. | 26 |
| 87-97 | ثالثا:احتياجات المتعاملين الاتصالية. | 27 |
| 97-137 | الفصل الثالث الجانب التطبيقي | 28 |
| 100-104 | المبحث الأول : تقديم مؤسسة موبيليس وأهدافها. | 29 |
| 105-136 | المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستمارة. | 30 |
| 136-137 | خاتمة | 31 |
| 137-147 | قائمة المراجع | 32 |
| 148-153 | قائمة الملاحق | 33 |

| الصفحة | فهرس الجداول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 95 | يبين الاستراتيجيات الخاصة لتقييم الاحتياجات الاتصالية و تحديد الأهداف. | 1 |
| 105 | يبين الجنس. | 2 |
| 106 | يبين السن. | 3 |
| 107 | يبين مدة الاشتراك. | 4 |
| 108 | يبين إذا تعتمد المؤسسة على خطط محددة في علاقتها مع الزبون. | 5 |
| 109 | يبين صور التخطيط. | 6 |
| 110 | يمثل علاقة جدية بينك و بين عمال المؤسسة:. | 7 |

| | | |
|-----|---|----|
| 110 | يمثل العلاقة الجيدة بين الجمهور والعمال في المؤسسة حسب متغير الجنس. | 8 |
| 111 | يمثل سبب تعاملك مع مؤسسة -موبيليس- الاتصالية. | 9 |
| 112 | يمثل طبيعة العلاقة مع العمال داخل المؤسسة | 10 |
| 113 | يمثل الشعور بالطمأنينة والارتياح تجاه العمال داخل المؤسسة | 11 |
| 114 | يمثل طريقة تعامل العمال مع الزبائن | 12 |
| 115 | يمثل طريقة تعامل العمال مع الزبائن حسب متغير الجنس | 13 |
| 116 | جودة الخدمة لدى -موبيليس- | 14 |
| 117 | | 15 |
| | يمثل السبب الرئيسي لاقتنائك لشريحة -موبيليس- | |
| 118 | يمثل العروض والامتيازات الاتصالية التي تقدمها شركة -موبيليس- | 16 |
| 119 | يمثل العروض والامتيازات الاتصالية التي تقدمها شركة -موبيليس- حسب متغير الجنس. | 17 |
| 120 | يمثل اعتماد المؤسسة على صفحة خاصة بها لعرض منشوراتها أو محتوياتها | 18 |
| 121 | يمثل صفحة - موبيليس- الإشهارية في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات الاتصالية | 19 |
| 122 | يمثل التواصل غير المباشر بالمؤسسة | 20 |
| 122 | يمثل نوعية الاستقبال وطريقته داخل المؤسسة | 21 |
| 123 | | 22 |
| | يمثل فاعلية طريقة الاتصال التي تعتمدها المؤسسة | |
| 124 | يمثل طريقة الاتصال التي تعتمدها المؤسسة حسب متغير الجنس | 23 |

فهرس المحتويات

| | | |
|-----|--|----|
| 125 | يمثل نوع الاتصالي التي تعتمد المؤسسة في التواصل مع زبائنها | 24 |
| 126 | يمثل الرضا عن النظام الداخلي وطريقة التعامل داخل المؤسسة | 25 |
| 127 | يمثل طريقة إرسال الرسائل النصية القصيرة عبر الهاتف فعالة ومؤثرة لديك | 26 |
| 128 | يمثل مؤسسة -موبليس- إذا تلبي جميع متطلباتك وحاجياتك | 27 |
| 129 | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تلبي جميع متطلبات جمهورها حسب متغير الجنس. | 28 |
| 130 | يمثل مشكلات في الاتصال | 29 |
| 131 | يمثل مشكلات الاتصال تعود إلى | 30 |
| 132 | يمثل وجود دفتر للشكاوى داخل المؤسسة تدون فيه شكاوى المشتركين | 31 |
| 133 | يمثل فاعلية الدفتر في استجابة المؤسسة لمشكلات المشتركين | 32 |
| 134 | يمثل نوع المشكلات التي تواجهك أو تواجه أصدقاءك | 33 |
| 135 | يمثل مشكلات في التواصل مع عمال المؤسسة | 34 |
| 136 | يمثل المشاكل المترتبة عن عدم تلبية المؤسسة لاحتياجاتك | 35 |

| الصفحة | فهرس الأشكال | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 34 | رسم توضيحي لإستراتيجية المنظمة | 1 |
| 64 | يوضح عناصر العملية الاتصالية | 2 |
| 69 | يوضح نموذج شانون للاتصال | 3 |
| 69 | يوضح نموذج بيرلو للاتصال | 4 |
| 70 | يوضح نموذج لازويل في الاتصال | 5 |
| 75 | يوضح نظام الاتصال التقليدي لتايلور | 6 |
| 78 | يوضح شبكة اتصال العجلة | 7 |
| 79 | يوضح شبكة اتصال السلسلة | 8 |
| 79 | يوضح شبكة الاتصال الدائري | 9 |
| 80 | يوضح شبكة الاتصال العنقودي | 10 |
| 81 | يوضح شبكة الاتصال النجمي | 11 |
| 105 | يمثل الجنس | 12 |
| 106 | يمثل السن | 13 |
| 107 | مدة الاشتراك | 14 |
| 108 | يمثل إذا تعتمد المؤسسة على خطط محددة في علاقتها مع الزبون | 15 |
| 109 | يمثل صور التخطيط | 16 |
| 110 | يمثل علاقة جدية بينك و بين عمال المؤسسة:. | 17 |
| 111 | يمثل العلاقة الجيدة بين الجمهور والعمال في المؤسسة حسب متغير الجنس. | 18 |
| 112 | يمثل سبب تعاملك مع مؤسسة -موبيليس- الاتصالية. | 19 |
| 113 | يمثل طبيعة العلاقة مع العمال داخل المؤسسة | 20 |
| 114 | يمثل الشعور بالطمأنينة والارتياح تجاه العمال داخل المؤسسة | 21 |

فهرس المحتويات

| | | |
|-----|--|----|
| | | |
| 115 | يمثل طريقة تعامل العمال مع الزبائن | 22 |
| 116 | يمثل طريقة تعامل العمال مع الزبائن حسب متغير الجنس | 23 |
| 117 | جودة الخدمة لدى -موبيليس- | 24 |
| 118 | يمثل السبب الرئيسي لاقتنائك لشريحة -موبيليس- | 25 |
| 119 | يمثل العروض والامتيازات الاتصالية التي تقدمها شركة -موبيليس- | 26 |
| 120 | يمثل العروض والامتيازات الاتصالية التي تقدمها شركة - موبيليس- حسب متغير الجنس. | 27 |
| 120 | يمثل اعتماد المؤسسة على صفحة خاصة بها لعرض منشوراتها أو محتوياتها | 28 |
| 121 | يمثل صفحة - موبيليس- الإشهارية في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات الاتصالية | 29 |
| 122 | يمثل التواصل غير المباشر بالمؤسسة | 30 |
| 123 | يمثل نوعية الاستقبال وطريقته داخل المؤسسة | 31 |
| 124 | يمثل فاعلية طريقة الاتصال التي تعتمدها المؤسسة | 32 |
| 125 | يمثل طريقة الاتصال التي تعتمدها المؤسسة حسب متغير الجنس | 33 |
| 126 | يمثل نوع الاتصالي التي تعتمد المؤسسة في التواصل مع زبائنها | 34 |
| 127 | يمثل الرضا عن النظام الداخلي وطريقة التعامل داخل المؤسسة | 35 |
| 128 | يمثل طريقة إرسال الرسائل النصية القصيرة عبر الهاتف فعالة ومؤثرة لديك | 36 |
| 129 | يمثل مؤسسة -موبيليس- إذا تلبى جميع متطلباتك وحاجياتك | 37 |
| 130 | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تلبى جميع متطلبات جمهورها حسب متغير الجنس. | 38 |

فهرس المحتويات

| | | |
|-----|--|----|
| | | |
| 131 | يمثل مشكلات في الاتصال | 39 |
| 132 | يمثل مشكلات الاتصال تعود إلى | 40 |
| 133 | يمثل وجود دفتر للشكاوى داخل المؤسسة تدون فيه شكاوى المشتركين | 41 |
| 134 | يمثل فاعلية الدفتر في استجابة المؤسسة لمشكلات المشتركين | 42 |
| 135 | يمثل نوع المشكلات التي تواجهك أو تواجه أصدقاءك | 43 |
| 136 | يمثل مشكلات في التواصل مع عمال المؤسسة | 44 |
| 137 | يمثل المشاكل المترتبة عن عدم تلبية المؤسسة لاحتياجاتك | 45 |