



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



مذكرة بعنوان:

الإستراتيجية الإتصالية بديوان مؤسسات الشباب

دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذ:

شلابي أمينة هاجر

من إعداد الطالبين:

- بشور زكريا

- عبادو علجية فاطنة

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى على إعانته وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع، راجيا منه أن يسدد خطانا ويتقبله منا في ميزان الحسنات. ببادئ الأمر أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة «شلابي أمينة هاجر»، التي كانت لنا عوناً وسنداً طيلة إتمام هذا العمل المتواضع، من خلال الملاحظات والتوجيهات القيمة التي كانت تقدمها لنا بكل صدق ودون أي ملل أو كلل.

كما لا يفوتنا أن نحیی فيها روح التعاون والصبر الذي لمسناه فيها خلال كل هذه المدة التي حظينا وتشرفنا بالعمل تحت إشرافها وتوجيهها وهي صفات خاصة ونابعة من صدق ومحبة عملها.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد، وكل باسمه في هذا العمل.

إليكم جميعاً أخلص عبارات الشكر

إهداء

إلى من بسمتها غايتي وما تحت أقدامها جنتي...

إلى من حملتني في بطنها وأسكنتني في قلبها فغمرتني بحبها

صديقتي الحميمة، سندي، وأمي الغالية

حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها

إلى من كان له الفضل في وصولي الى ما انا عليه اليوم

إلى الذي همه الوحيد هو نجاحي في هذه الحياة

أبي الموقر حفظه الله وأطال في عمره

إلى أخواتي أسماء وخولة الغاليتين وفقهما الله

وإلى أخي الصغير إلياس حفظه الله

وإلى زميلتي في هذا العمل، وكل أصدقائي، زملائي، أساتذتي،

وكل موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وز الذين

استقبلونا ولم يخلوا يوما في مساعدتنا، وكل من ساعدني في

إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

زكريا

إهداء

إلى من يعجز لساني عن التعبير عنها إلى روعي ونصفي وأملني
وحياتي كلها ورفيقتي التي أمشي معا في دروب الحياة أمني
الحنينة الطيبة.

وإلى الظل الذي يحميني ويدعمني حتى وهو بعيد عني إلى أبي
الغالي وإلى كل من يقاسمونني أجمل أوقات حياتي إخوتي.

وإلى من تقف معي في المحطات الصعبة من حياتي وتقاسمني
كل اللحظات بحلوها ومرها إليك صديقتي الغالية أمال

وإلى زميلي في هذا العمل، وكل أصدقائي وكل من يعرفني
وأعرفه وإلى كل ذي فضل علي إليكم جميعا أهدي ثمرة
جهدي المتواضع.

علجية

خطة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة وأهدافها
- 4- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 5- منهج الدراسة وأدواته
- 6- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول: الإتصال في المؤسسة

المبحث الأول: الإتصال: مفهومه، أنواعه، أهدافه وأهميته

المطلب الأول: مفهوم الإتصال

المطلب الثاني: أنواع الإتصال في المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف الإتصال في المؤسسة

المطلب الرابع: أهمية الإتصال في المؤسسة

المبحث الثاني: ماهية الإتصال الداخلي في المؤسسة ومعوقاته

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي للمؤسسة

المطلب الثاني: وسائل الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الثالث: أهمية الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الرابع: عوائق الاتصال داخل المؤسسة

المبحث الثالث: الإتصال الخارجي للمؤسسة وأهدافه

المطلب الأول: مفهوم الإتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الثاني: أنواع الإتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الثالث: وسائل الإتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الرابع: أهداف الإتصال الخارجي في المؤسسة

الفصل الثاني: إستراتيجية الإتصال في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وخصائصها

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

المطلب الثالث: عملية بناء الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الإستراتيجية الإتصالية: مفاهيم، أنواع، ومقاربات نظرية

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الإتصال ومبادئها

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية الإتصال

المطلب الثالث: المقاربات النظرية لإستراتيجية الإتصال

المبحث الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال

المطلب الأول: تحديد الأهداف والجمهور المستهدف

المطلب الثاني: دراسة البيئة السوسيو الثقافية وإعداد الرسائل

المطلب الثالث: عملية تنفيذ إستراتيجية الإتصال

المطلب الرابع: مرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية الإتصالية

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: إستراتيجية الإتصال في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

المبحث الأول: بطاقة فنية

المبحث الثاني: الإستراتيجية الإتصالية لديوان مؤسسات الشباب وشبكاته الإتصالية

المبحث الثالث: إستنتاجات الدراسة وإقتراحاتها

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات

مقدمة

مقدمة

تسعى معظم دول العالم ومن بينها الجزائر من خلال سياستها المنتهجة إلى وضع إستراتيجية محكمة على الصعيد الوطني في مختلف المجالات والقطاعات، ومن بين هذه القطاعات "قطاع الشباب والرياضة" الذي حظي باهتمام كبير نظرا للدور المميز الذي يحتله في المجتمع الجزائري. وهذا راجع إلى الدراسات التي أجريت على المجتمع الجزائري التي خلصت إلى أن النسبة الكبيرة من الشعب الجزائري تمثل "فئة الشباب" ولهذا تسعى الدولة جاهدة إلى توفير الهياكل ووضع المؤسسات والمرافق الشبابية التي من شأنها المساهمة في بناء وتكوين جيل صاعد يكون ثمرة بناءة. ومن أهم هذه الهياكل دواوين مؤسسات الشباب التي تتدرج تحتها المؤسسات الشبابية بمختلف أنماطها من دور شباب ومركبات رياضية الجوارية، والمؤسسات التي تحت وصايته كالمراكز الثقافية، ومنه سعينا الى التركيز على الجانب الاتصالي في هذا الهيكل الهام، ويتناول موضوع دراستنا "الإستراتيجية الاتصالية في ديوان مؤسسات الشباب" الذي أردنا من خلالها معرفة مسار الاتصال في الديوان وكذا مع المؤسسات التابعة له وتبيان أنواع الاتصال المنتهجة انطلاقا من المسؤولين والموظفين بالديوان نزولا إلى المسؤولين بالمؤسسات الشبابية.

فالإتصال هو عصب الحياة والوسيلة التي تمكن الأفراد والمؤسسات من التواصل والتقارب وطرح المشكلات، فهو وسيلة لتقارب وجهات النظر وطرح المشاكل والخطط، وهو عنصر أساسي في المؤسسات العمومية، الاقتصادية، وكذا الخدماتية والإدارية من خلال سير المعلومات وطرح الآراء والتساؤلات وحل النزاعات التي قد تكون سبب في اختلال التوازن في العمل إذ تعمل المؤسسات اليوم على تطوير منظومتها الاتصالية وتحسينها باعتبارها عنصر استراتيجي في سيرورة العمل وديمومة المؤسسة.

وعرف الاتصال في المؤسسة وضعيات عديدة ومتفاوتة الأهمية حيث ارتبط في كل مرة بوضع المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه وانطلاقا من هذا الوضع فقد

انتقلت المؤسسة من نظام مغلق يتكيف مع المحيط إلى نظام مفتوح تحاول فيها المؤسسة التأثير على المحيط، ومن هنا أخذ الاتصال بعده الاستراتيجي في المؤسسة وأصبح يمثل جزءا من الإستراتيجية العامة باعتباره فعل إرادي تخطط لها المؤسسة وتضع له موارد وميزانية، حيث عرف في مواضيع كثيرة على أنه السلوك الذي يتعلق بالمعلومة انطلاقا من تجاوب من وجهت إليهم وذلك في إطار العملية التفاعلية بين المؤسسة وجمهورها.

من خلال هذه النقطة جاء التركيز والإهتمام بهذا الموضوع في بحثنا هذا، والذي سنحاول من خلاله معرفة مانقوم به المؤسسات الشبابية بالخصوص ديوان مؤسسات الشباب من ناحية الإتصال وإستعماله في إدارتها من أجل التواصل مع الشباب وهل لها إستراتيجية في ذلك؟

وفي دراستنا هذه سنتنا ولإستراتيجية الإتصال المستخدمة في ديوان مؤسسات الشباب وأخذنا ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو كحالة، حيث يشمل بحثنا:

- **الإطار المنهجي:** سنعرض فيه:
- إشكالية البحث
- أهمية الموضوع وأهدافه
- أسباب اختيار الموضوع
- الفرضيات
- أدوات البحث والمتمثلة المقابلة كأداة أساسية والملاحظة كأداة ثانوية
- مجتمع البحث تمثل في جميع الدواوين على المستوى الوطني وعينة بحثنا تمثلت في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.
- ثم **الإطار النظري:** والذي تم تقسيمه إلى فصلين:
- **الفصل الأول** حول الإتصال في المؤسسة، في ثلاث مباحث:
- **المبحث الأول** خاص بالإتصال من حيث المفهوم والأنواع والأهداف.

- **والمبحث الثاني** حول ماهية الإتصال الداخلي ومعوقاته من تقديم مفهومه وأهميته ووسائله ومعوقاته.

- **والمبحث الثالث:** حول ماهية الإتصال الخارجي للمؤسسة وأهدافه من حيث مفهومه وأنواعه ووسائله وأهدافه

- **أما الفصل الثاني:** خصصناه للحديث عن إستراتيجية الإتصال في المؤسسة في ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** تناولنا فيه ماهية الإستراتيجية من مفهوم ومستويات الإستراتيجية عملية بناءها.

- **المبحث الثاني:** حول إستراتيجية الإتصال في المؤسسة مفاهيم ومقاربات نظرية قدمنا فيه المفهوم والخصائص والمقاربات النظرية.

- **المبحث الثالث:** عرضنا فيه مراحل إعداد الإستراتيجية الإتصالية من تحديد الأهداف إلى دراسة البيئة السوسيو ثقافية إلى عملية التنفيذ ومرحلة المتابعة والتقييم. هذا بخصوص الإطار النظري أما **الفصل الثالث:** تناولنا فيه الجانب التطبيقي للدراسة تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** يعرض بطاقة فنية حول ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تضم كل من تعريف بالديوان، لمحة تاريخية ومنظام وقانون الديوان ومهامه وأهدافه.

- **المبحث الثاني:** خصصناه لإستراتيجية الإتصال في الديوان وشبكاته الإتصالية، عرضنا فيه العمليات الإتصالية داخل ديوان مؤسسات الشباب وملحقات ووسائل، أشكال وأساليب الإتصال المستعملة في ديوان مؤسسات الشباب وواقع الإستراتيجية الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب وعملية إتخاذ القرار في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

- **المبحث الثالث:** خصص لنتائج الجزئية الخاصة بكل محور والإستنتاجات العامة وفي الأخير التوصيات والإقتراحات واختتمها بالخاتمة العامة.

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

خطة الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة وأهدافها
5. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
6. منهج الدراسة وأدواته
7. مجتمع البحث وعينة الدراسة
8. الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

للإتصال دوا هام في الحياة الاجتماعية, لكونه من أهم الوسائل التي يستخدمها الفرد في مختلف نشاطاته اليومية, حيث يعتبر الإتصال عملية نقل المعلومات والرغبات, المشاعر, المعرفة والتجارب, وذلك بمختلف الطرق, بهدف الإقناع أو التأثير على السلوك, ونظرا للتطور السريع الذي يمر كل المجالات والتي من بينها مجال الإتصال فقد أصبح يشمل جميع ميادين الحياة والمجتمع, ومن بين أبرز هذه الميادين نخص بالذكر المؤسسة باعتبارها جزء لا يتجزأ من المجتمع, وكونها كذلك نظام تقني إقتصادي يقوم على مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها, واحتاجت المؤسسة لبروز الإتصال فيها كمكون أساسي ورئيسي لينظم شؤونها الداخلية والخارجية.

تعد المؤسسات بشتى أنواعها المحرك الأساسي في منظومة إجتماعية يسودها التغيير والتطور, فقد أصبح بقاء المؤسسة أو إستمرارها من القضايا التي شغلت بال العديد من الباحثين الذين يسعون إلى مواكبة التطور السريع في ميدان الإتصال المؤسساتي, فقد كانت المؤسسات قديما بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة, وكانت عملية الاتصال بسيطة وسهلة بين الإدارة والعاملين وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي, عكس ما نعيشه الآن, فقد تطورت وتعقدت العملية الإتصالية في المؤسسة خاصة مع كبر المؤسسات وزيادة الأفراد العاملين فيها, هذا ما دفعها إلى التحرك نحو مواكبة التطورات وذلك وفق إستراتيجية متكاملة, وكل هذا لخلق صورة حسنة لها لدى الجمهور الخارجي لأن لها تأثير على نتائجها, فالسمعة الجيدة تعزز وتحقق أهداف المؤسسة و تسير بها نحو النجاح والنمو, وهذا ما دفع المؤسسات الحديثة إلى تطوير سمعتها وخلق صورة ذهنية حسنة لدى جمهورها الخارجي عن

طريق تخصيص إستراتيجية ومسار إستراتيجي يظبط العمليات الإتصالية داخل وخارج المؤسسة.

أصبح الاتصال اليوم أحد العوامل الهامة المساعدة على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة مما استدعى وضعه في إطار استراتيجي من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة وتحقيقها، ويكون ذلك عبر تطوير علاقات بشرية واجتماعية بين الأفراد وبينهم وبين المنظمة كشخص معنوي

بل وأصبح الإتصال العنصر الأساسي من التفكير الاستراتيجي، فالمنظمة بالإضافة لإهتمامها بجمهورها الخارجي الواسع من جمهور وشركاء، عن طريق إعداد خطة إستراتيجية للاتصال الخارجي وجب عليها أيضا إعداد خطة إستراتيجية للاتصال الداخلي موجهة لمجموع العاملين بداخلها لضمان وصول المعلومات وسهولة انتقالها بين الأجزاء المختلفة للتنظيم وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة مهما كانت طبيعتها.

تعد مؤسسات الشباب من بين هذه المؤسسات التي تقدم خدمة للمجتمع عامة وللشباب خاصة، فتعتبر هذه الأخيرة من بين الهيئات والتنظيمات النفسية، التربوية، الثقافية، الاجتماعية والترفيهية التي تفسح المجال أمام عدد كبير من الشباب لكونهم يشكلون طاقة تستدعي الإهتمام والانتباه لهم، فهم رمز الديناميكية والحيوية، وهم كذلك أساس إزدهار المجتمع أو تخلفه، والشباب هم بحاجة الى أماكن للإعلام حول قضاياهم وإنشغالاتهم، وفضاء للإتصال والتبادل والتعارف، ويمكنهم الإجتماع حول أنشطة سليمة تبعدهم عن الآفات الاجتماعية المدمرة لفئة الشباب.

وفي هذا الإطار نخص بالذكر ديوان مؤسسات الشباب بإعتباره حالة دراستنا، فيعتبر ديوان مؤسسات الشباب من بين المؤسسات الشبابية التي تهدف الى توجيه الشباب لممارسة مختلف النشاطات الاجتماعية والتربوية لهدف إبعادهم عن الانحراف وتنمية الروح الإبداعية لديهم وتنمي قدراتهم وتقوي فيهم الروابط الاجتماعية وتسعى

كذلك لإكسابهم عادات إيجابية جديدة عن طريق مختلف الأنشطة التي ينظمها الديوان والمؤسسات تحت الوصاية، حيث يسطر ديوان مؤسسات الشباب برامج لفائدة الشباب ويسعى للوصول إلى تحقيقها عن طريق إعداد خطة أو مجموعة من الخطط تلائم ما يسعى إليه.

وهنا يظهر المشكل الذي سنركز دراستنا عليه والمتعلق أساسا بالإستراتيجية التي يتبناها ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ودورها في تحقيق أهداف الديوان تجاه جمهوره الخارجي.

سنحاول في هذه الدراسة تشخيص خلفية هذه الإشكالية من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

-كيف تساهم الإستراتيجية الإتصالية المتبناة من قبل ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو في تحقيق الأهداف المرجوة منها؟

2- تساؤلات الدراسة:

تفرعت عنه مجموعة من التساؤلات:

1-ما طبيعة الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة بديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

2-ما واقع الاتصال الداخلي والخارجي بالمؤسسة المدروسة؟

3-في ماذا تتمثل الوسائل والتقنيات الاتصالية المعتمدة بديوان مؤسسات الشباب لأجل

تجسيد هذه الإستراتيجية؟

4-ماهي أهداف الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في ديوان مؤسسات الشباب لولاية

تيزي وزو؟

5-ما المعوقات والصعوبات التي تواجهها هذه الإستراتيجية؟

3. أسباب إختيار الموضوع:

لكل بحث سبب أو مجموعة أسباب موضوعية وذاتية تدفع الباحث لإختيار موضوع بحثه دون غيره من المواضيع، من خلال هذا المبدأ حددنا مجموعة من هذه الأسباب نوجزها في الآتي:

1.3. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع له علاقة بالتخصص الذي يربطنا بإتصال المؤسسات.
- الفضول العلمي حول طبيعة الإستراتيجيات المطبقة في مختلف المؤسسات العمومية في الجزائر.
- السعي لتطبيق جل المعارف المحصلة طوال خمس السنوات من الدراسة النظرية في ميدان علوم الإعلام والإتصال.
- فضول التقرب من مؤسسة ذات أهمية وصورة جيدة في مجال تنشيط الشباب.

2.3. الأسباب الموضوعية:

- ❖ قابلية دراسة الموضوع المختار معرفيا ومنهجيا.
- ❖ إثراء مكتبة علوم الإعلام والإتصال بدراسة حديثة ميدانية.
- ❖ الرغبة في تحسيس المؤسسة بقيمة الاتصال والإستراتيجية الاتصالية ومدى نجاحهما وتميزهما إذ يؤديان إلى بقاء واستمرار المؤسسة.
- ❖ المكانة التي تلعبها الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة بكونها أحد الأعمدة التي تقوم عليها المؤسسة.

4. أهمية وأهداف الدراسة:

1.4. أهداف الدراسة:

إن لكل بحث علمي هدف أو مجموعة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها والوصول إليها، وفي دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها: البحث عن

واقع الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة من طرف ديوان مؤسسة الشباب وكذلك تهدف للتعرف على طبيعة الوسائل والتقنيات الإتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة المدروسة، ومعرفة مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع إبراز أهم الصعوبات والعراقيل التي تعترض السير الجيد وأفضل للعملية الاتصالية.

2.4. أهمية الدراسة:

❖ الأهمية العلمية:

تظهر أهمية الدراسة في أهمية الموضوع نفسه، إذ يعتبر الإتصال عنصرا أساسيا في التخطيط الإستراتيجي في أي مؤسسة، وقد أصبح الكثير من الباحثين والمختصين في مجال علوم الإعلام والإتصال يهتمون بالإتصال باعتباره أساس تبنى عليه المؤسسة هيكلها التنظيمي.

❖ الأهمية العملية:

كما أن هذه الدراسة تستقي أهميتها من خلال التعرف على مدى تطبيق الإستراتيجية الإتصالية من طرف ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، فإذا ما وضعت الإستراتيجية الإتصالية بشكل دقيق ومدرّوس من شأنها أن تعزز علاقاتها داخليا وخارجيا.

5. تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة خطوة مهمة في خطوات البحث، والتي لا يجب تجاوزها لأنها تمكننا من رسم أهدافنا التي نرغب في الوصول إليها، وذلك انطلاقا من المفاهيم الإجرائية التي تعمل على ضبط معنى كل مفهوم بما يخدم الدراسة، ومحاولة منا لتجنب الإطالة والتكرار لنتعرض في تحديد المفاهيم إلا للمصطلحات والمفاهيم التي لها صلة وثيقة بموضوع البحث ولنتوقف طويلا عند التعريفات المختلفة لكل مفهوم، بل سنكتفي

باستنتاج المفاهيم إجرائيا انطلاقا من معارفنا المحدودة أملين أن نوفق في ذلك بما يخدم أهداف الدراسة.

❖ الإستراتيجية:

لغة: هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الإستشرافية.

- براعة في التخطيط

- الخطة الشاملة في ميدان ما.

وكلمة إستراتيجية اشتقت من المصطلح اليوناني (startegos) والذي يعني فن الإدارة والقيادة.

إصطلاحا:

تعريف بيتر (Drucker): الإستراتيجية هي تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الأمر ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض إستخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.¹

تعريف (براونواوكونو): الإستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم إختيار البديل المناسب.

إجرائيا:

في طريقها للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة سواء على المد بالقصير أو المدى البعيد الإستراتيجية هي مجموعة من الخطط والإجراءات التي يعتمدها ديوان مؤسسات الشباب.

❖ الإتصال:

لغة: كلمة إتصال مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية. (لسان العرب).

1 محمد العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، دار الورق للنشر، ط1، 2012، ص 31.

إصطلاحا:

يعرفه تشارلز كولي: أنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وإستمرارها عبر الزمان.¹

❖ إستراتيجية الإتصال:

اصطلاحا:

هي مجموعة الخطط والوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة، إعلام وتقوية صورتها وتحسينها في محيطها الداخلي والخارجي.² كما تعرف أيضا :أنها حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات، ووظائف معينة.ولها صلة مع أفراد ذلك المجتمع بحيث لا يمكن لهذه المؤسسات القيام بعملها ما لم تكن هناك ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها.

أما إجرائيا :

فنحن نقصد بالإستراتيجية تلك الخطوات الإتصالية والتقنيات والوسائل المستخدمة من طرف ديوان مؤسسات الشباب قصد التعامل مع المجتمع خاصة فئة الشباب.

❖ ديوان مؤسسات الشباب:

إصطلاحا:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، يشرف على تسيير عدة مؤسسات شبانية تابعة له يتولى مهمة ضمان تنفيذ برامج

1Ch,Baylan et Pligout ,**la communication** ,natou France,1991,p 20

2 مصطفى حجازي البادي، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطبيعة، بيروت، 1982، ص25.

الإعلام والإتصال والإصغاء والتثقيط الإجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب.¹

إجرائيا:

هو ديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو الذي سيقوم عليه بحثنا، وهي مؤسسة إدارية عامة ذات شخصية إدارية وإستقلال مالي، تحت إشراف وزارة الشباب والرياضة، يقع في ولاية تيزي وزو.

❖ بيت الشباب:

إصطلاحا:

تتميز هذه المؤسسات عن غيرها بأنها عبارة عن فنادق حيث يوجد بها جناح للذكور وجناح خاص بالإناث وغرف إشرافية للذكور والإناث، حيث توجد بها خدمات ومرافق خاصة بالمؤسسة كالمطعم والمقهى، الخط العمومي، وفضاءات الترفيه كما نجد من ضمن عملها أيضا بعض النشاطات كالرحلات والنزهات والتبادلات والتجوال، نشاطات ثقافية ورياضية، تربية وملتقيات، تربص للفرق الرياضية، أيام تحسيسية أيام دراسية، ملتقيات وتجمعات، دورات سياحية وأفواج علمية واستكشافية².

إجرائيا:

هي المؤسسات تحت الوصاية لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو والتي تتمثل في 07 بيوت للشباب متوزعة في 07 مناطق مختلفة وهي: تيزي وزو المدينة، تيقزيرت، أزفون، تيزي راشد، بني يني، عين الحمام وبوغني. وتؤدي كل من هذه البيوت الأهداف المسطرة لها تجاه الشباب.

❖ دار الشباب

إصطلاحا:

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18/02، ذو الحجة، 2007، ص11.

2 عيسى بوزغينة، قطاع الشباب واقع وآفاق، دار أشريفة، طبعة 1، الجزائر، 2003، ص 21 ص 23.

هي مؤسسات شبابية تؤدي وظيفة من طبيعة اجتماعية كما هي أداة تنظيمية ويمكن فهم موضوع الاتصال التنظيمي أي في مجال التسيير من خلال مجموعة الأنساق بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة والعلاقات بداخلها ومع محيطها الخارجي وهي علاقات ميزتها التفاعل داخل المؤسسة، ومع البيئة الاجتماعية في محيطها. وتتميز دور الشباب عن مختلف المؤسسات الأخرى بقانونها الخاص والعلاقة المتسلسلة بين المنشط والمنخرط، كما تتميز بالحرية المطلقة في اختيار الأنشطة بالنسبة للمنخرط كل حسب ميوله وتفسير مختلف النشاطات الموجهة للشباب.¹

إجرائيا:

هي المؤسسات تحت الوصاية لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو والتي تتمثل في 29 دار للشباب متوزعة في عدة بلديات ودوائر في ولاية تيزي وزو، لكل دائرة دار شباب خاص به تهتم بهذه الشريحة من الشباب الخاص بكل منطقة وتؤدي هذه المؤسسات الأهداف المسطرة لها تجاه الشباب.

❖ المركب الرياضي الجوّاري:

إصطلاحا:

هي مؤسسات حديثة النشأة مقارنة بالمؤسسات الشبابية الأخرى لأنها تعتمد في نشاطها على الأنشطة الجوّارية ومن ضمن مهامها نشأة المواهب وتنميتها وتفجير الطاقات ومساعدة الشباب على ملء الفراغ وتنمية استعداداتهم في مجمل المجالات وهذا كله يتم وفق إطار تربوي منظم ومباشر بالتنسيق مع الهيئات المعنية ويحتوي المركب على جميع الأنشطة كغيره من المؤسسات الشبابية، النشاطات الثقافية والعلمية والترفيهية والرياضية.

إجرائيا:

1 عيسى بوزغينة، مرجع سبق ذكره ص24.

هي المؤسسات تحت الوصاية لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو والتي تتمثل في 7 مركبات رياضية جوارية موزعة في 7 أماكن في ولاية تيزي وزو وهي: واضية، فريحة، تيزي غنيف، إككورن، تيزي وزو المدينة، ميزرانة، بوغني. وتؤدي هذه المؤسسات الأهداف المسطرة لها تجاه الشباب.

❖ مخيمات الشباب:

إصطلاحا:

يتكفل مخيم الشباب باستقبال الأطفال، المراهقين والشباب بمناسبة أوقات فراغهم بتنظيم نشاطات ترفيهية ثقافية وسياحية لفائدة الشباب، وتتسم بطابع الديمومة والاستمرارية، وفي الموسم الصيفي يمكن أن يتخذ مخيم الشباب كمحل لتنظيم مراكز العطل والترفيه طبقا للتنظيم الساري المفعول في هذا الصدد¹.

إجرائيا:

هي المؤسسات تحت الوصاية لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو والتي تتمثل في مخيمين إثنين موزعين في دائرتي أزفون وتيقزيرت الساحليتين. وتؤدي هذه المخيمات الأهداف المسطرة لها تجاه شريحة الشباب لولاية تيزي وزو.

6. منهج الدراسة وأدواته:

فتتدرج دراستنا ضمن البحوث الوصفية التحليلية " التي تسعى إلى تصوير الوقائع والحقائق الجارية، كما تقوم بوصف ورصد حالة ظاهرة معينة قد تكون مؤسسة أو نشاط إنساني أو خصائص مادية أو معنوية لأفراد أو حتى نمط من أنماط التفاعل بين البشر"²

1 دليل الشباب، وثيقة تصدر عن مصالح الولاية في إطار القانون رقم 28/89 المؤرخ في 1989/12/31 المتعلق بالاجتماعات والمظاهر العمومية، ص 106-107 .

2 محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000 ، ص 159 .

1.6. منهج الدراسة

المنهج يعتبر الطريق المؤدي إلى التقدم من مجرد الشك والوهم إلى الحقائق الموثوق فيها والنتائج السليمة والموضوعية فكل دراسة أكاديمية تستدعي الإعتماد على منهج محدد للتدقيق والكشف عن الظاهرة وجوانبها المختلفة.¹

ولقد إعتمدنا في دراستنا لموضوع إستراتيجية الإتصالية لديوان مؤسسات الشباب على منهج دراسة حالة وذلك نظرا لتناسب المنهج مع طبيعة الدراسة التي ترمي إلى الولوج إلى أدق التفاصيل فيما يخص ميدان دراستنا.

يعرف منهج دراسة حالة، على انه أسلوب يهتم بدراسة حالة فرد ما أو جماعة ما، أو أسرة، أو مؤسسة إجتماعية، أو مجتمع محلي عن طريق إستخدام عدد من الأدوات البحثية تجمع المعلومات والبيانات عن الوضع الحالي للحالة والأوضاع السابقة له ومعرفة العوامل التي أثرت فيها والظروف التي مرت بها وتحلل نتائج هذه البيانات والمعلومات، ومن ثم نتوصل إلى صورة شاملة أو متكاملة لوحدة الدراسة.²

- وباعتبار أن لكل منهج أدواته الخاصة والتي تدعمه وتساعد على لجمع المعلومات اللازمة لتطبيق المنهج المتبع.

2.6. أدوات الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة فالأدوات

المناسبة هي:

❖ المقابلة:

1 أحمد بن مرسل، منهج البحث في علوم الإعلام و الإتصال، ديوان المطبوعات لجامعة ط2، الجزائر، 2005، ص2.

2 جودت عزة عطوي، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه و أدواته، طرقه الإحصائية، ط2، الإصدار3، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص18.

تعتبر المقابلة استبيان شفوي يقوم من خلاله الباحث بجمع البيانات أو المعلومات الشفوية من المفردات تحت الدراسة، والفرق الأساسي بين الاستبيان والمقابلة يكمن في أن المفردة تحت الدراسة تقوم بكتابة الإجابة في الاستبيان بينما يقوم الباحث بكتابة الإجابة عند المقابلة.

وبالتالي فإن هذا الفرق يبين وبوضوح أهمية إجراء المقابلة وخصوصا عندما يكون الباحث أو الشخص الذي سيقوم بالمقابلة ذو دراية واسعة وذو تأهيل جيد لإجراء المقابلات¹.

كما وأن المقابلة وبصورة عامة تمكن الباحث من دراسة وفهم جميع الجوانب المتعلقة بالمفردة تحت الدراسة مثل التعرف على الجوانب الشخصية والنفسية لتلك المفردة وأيضا تمكن الباحث على إقامة علاقات ثقة ومودة بينه وبين تلك المفردة. ويمكن القول بأن المقابلة ستوفر للباحث جميع مزايا طريقتي جمع البيانات ألا وهما طريقة الملاحظة وطريقة الاستبيان.

أما فيما يخص المقابلة التي إعتدنا عليها في هذه الدراسة، فتتمثل في المقابلة غير المقننة، من خلال إعداد قائمة من الأسئلة والمواضيع التي سيتم مناقشتها مع الأطراف المعنيين، مع اللجوء في بعض الحالات إلى إضافة بعض الأسئلة التي نراها تخدم دراستنا أثناء تحاورنا مع الأطراف المعنية، والتي يمكن أن تقدم لنا الإضافة والمزيد لدراستنا، حيث سيتم تقسيم الأسئلة إلى محاور كبرى كل محور يتضمن مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تكون نابعة من الأسئلة الفرعية لإشكالية الدراسة ومجيبه عليها في نفس الوقت.

1رجاء وحيد دويدري وعثمان محمدعنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص42

أما الأطراف الذين سيتم إجراء المقابلة معهم، فيتمثلون في ممثلي الديوان داخليا كرؤساء الفروع الثلاث والمؤسسات التابعة للديوان والمتمثلين في مدراء المؤسسات إضافة إلى شركاء الديوان كالجمعيات وبعض ممثلي المديريات التي نراها تخدم دراستنا ولها علاقة مباشرة بالموضوع كمديرية التعليم ومديرية التكوين والتعليم المهنيين اللذين يتعاملون بكثرة مع الديوان في كافة الأنشطة ويعتمدون على الإتصال المتبادل بينهم.

❖ الملاحظة:

تعتبر من الوسائل الأساسية التي يتم من خلالها جمع البيانات التي يتطلبها البحث العلمي وهي حالة من المشاهدة والرصد للظواهر بهدف إستكشاف أسبابها وتفسير علاقاتها ومعرفة قوانينها.¹

ونعتمد في دراستنا على الملاحظة دون مشاركة قصد الحصول على كم هائل من المعلومات كما تمكننا أيضا من ملاحظة سلوك الموظفين والعمال في ديوان مؤسسة الشباب من جهة، وسلوك تعلمهم واتصالهم من جهة أخرى.

بالإضافة إلى الاستعانة بالملاحظة بالمشاركة، وهذا للتعرف على طبيعة الوضع الحقيقي لطبيعة اتصال الموظفين بالديوان فيما بينهم كذلك على تقنيات وأساليب وأدوات الاتصال المتبعة في تفاعل موظفي الديوان في أداء مهامهم كل حسب رتبته وموقعه في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة ونوع المواضيع والرسائل التي يتناولها الموظفون أثناء أداء مهامهم داخل الديوان.

ونعتبر الملاحظة من أبرز الأدوات التي توظف في معظم الدراسات لأنها تعطي نتائج صحيحة ولأنها مرتبطة بميدان الدراسة تفرض على الباحث الالتزام بالحياد في تدوينه ملاحظاته.

❖ أدوات التسجيل

1 خيضر كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار اثراء للنشر، الأردن، 2008، ص 92.

ساعدتنا هذه الأدوات كثيرا في تسجيل المقابلات مع المسؤولين في ديوان مؤسسات الشباب وملحقته، وذلك نظرا لكثرة المقابلات وصعوبة تحليل ما أدلى به المبحوثين من عمال قائمين على الإتصال في الديوان أو ملحقته دون الإستعانة بأدوات التسجيل.

❖ وثائق المؤسسة

تعتبر الوثائق مصادر هامة حيث تساعد الباحث في جمع المعلومات الموثقة وفي تحليل البيانات حول الظاهرة محل الدراسة، فكل وثيقة توضح مخططات وأهداف وسياسة أي مؤسسة وهذا ما اعتمدنا عليه في دراستنا حيث تحصلنا على وثائق خاصة بالوضع القانونية المحددة لمهام ووظائف ديوان مؤسسات الشباب كالنصوص التشريعية والتنظيمية ونشأته وتاريخه، وكذا الهيكل التنظيمي بالإضافة الى مطبوعات المؤسسة ومختلف البرامج والنشاطات الإتصالية التي يقوم بها ديوان مؤسسات الشباب.

7. مجتمع البحث وعينه:

إن أساس نجاح التعيين يقوم أولا على تحديد مجتمع البحث الأصلي وهو ما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعريفا دقيقا يشمل طبيعة وحداته. فيعرف مجتمع البحث: أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة وللبحث من قبل الباحث.¹

وفي دراستنا هذه يتمثل مجتمع البحث في كل المؤسسات العمومية الشبابية (دواوين مؤسسات الشباب) عبر التراب الوطني، وبما أننا لا نستطيع دراسة كل أفراد مجتمع البحث هذا نظرا لكثرة هذه المؤسسات، وهذا ما يلزمنا بالقيام بالمعينة وذلك بانتقاء العينة المتمثلة لمجتمع البحث.

إن عملية المعاينة هي إختيار جزء من مجموعة المادة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، كما يجب أن تكون عملية المعاينة التي تستخدمها قادرة على أن تمدنا

1سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار المشرق، 2007، ص209.

بعينة ممثلة للمجتمع الكلي أصدق تمثيل. كما تعرف بانها: " عبارة عن عدد محدود من المفردات التي يتعامل معها الباحث منهجيا".¹

ونظرا لصعوبة القيام بدراسة شاملة لجمع مفردات مجتمع البحث فقد قمنا بإختيار أسلوب العينة القصدية التي تمثل في مؤسسة عمومية شبانية واحدة من ولاية تيزي وزو وهي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، فقد إختارنا العينة القصدية أو العمدية وهي العينة التي تم إنتقائه أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث، نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكونها الأنسب لموضوع بحثنا وسياقه، بما توفره من خصائص كالتواجد المكاني للمؤسسة بقربها لنا وسهولة التنقل إليها.

8. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة في المجال العلمي الواسع الطريق الذي يساعدنا في فهم الموضوع و الإستفادة مما توصل إليه الباحثين من قبل و يكون الاقتراب من الدراسات السابقة أما نظريا أو منهجيا أو الإثنيين معا، و تبنى عملية إختيار الدراسات السابقة على شرط أساسي و ضروري ألا و هو وجود علاقة و صلة مباشرة بموضوع الدراسة وإحدى متغيرات الدراسة، فلدراسات السابقة أهمية كبيرة في تمكين الباحث من الإستفادة قدر المستطاع من المناهج التي اتبعتها الدراسات السابقة و كذلك من النتائج التي يتم التوصل إليها سلفا، تعتبر الدراسات السابقة دعما للدراسة حيث أنها تتيح للباحث فرصة تجنب الاخطاء التي سبق الوقوع فيها ومن بين الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها هي:

1محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص392.

• الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان "مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية"، دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، ال شهر 2، السنة 2020، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر 3.

تصنف ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، وتتمحور إشكالياتها حول معرفة كيف يساهم الإتصال الذي يحدث داخل المؤسسات الشبانية إلى تبادل المعلومات فما بين مستويات الإدارية المختلفة وإيصالها إلى المحيط عن طريق الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته؟

ولقد إعتمدت على المنهج المسح بالعينة حيث قامت بسحب عينة ممثلة من مجتمع البحث لتحليل الظاهرة المدروسة وإعتمدت على أداة المقابلة لتقصي بعض الحقائق ذات العلاقة بمضمون الدراسة والمقابلة جرت مع كل من مدير ديوان مؤسسات الشباب، ومع رئيس مصلحة الإدارة ورئيس مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية.

ومن أهم النتائج التي المتوصل إليها في هذه الدراسة مايلي:

- من خلال المقابلة التي أجرت إتضح أن الإتصال الذي يحدث داخل ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته من دور شباب وبيوت شباب وكذا المركبات الرياضية الجوارية يتميز بحد معين من الفعالية، وهذا ما ظهر من خلال آراء الموظفين في المؤسسات الشبانية.

- يتجلى معالم الإتصال الذي يحدث داخل هذه المؤسسات في أنه نشاط منظم يقوم على تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الموجودة في المؤسسة ويتخذ إتجاهات مختلفة (صاعد، نازل، أفقي).

- تفتقر هذه المؤسسات الإستراتيجية الإتصالية الداخلية التي تقوم على تشخيص الوضعية الإتصالية لتحديد نقاط الضعف.
- يطغى الإتصال الصاعد في المؤسسات الشبانية.
- المسؤولون في المؤسسات الشبانية يأخذون بعين الإعتبار المعلومات التي ينقلها المرؤوسين.
- تتنوع الوسائل التي تستعملها المؤسسات في إتصالها الداخلي من إجتماعات ومقابلات ومرسلات رسمية إلى لوحة الإعلانات والهاتف والفاكس.
- أما الإتصال الخارجي يتوقف على نجاح الإتصال الداخلي وهو مكمل له.
- وسائل الإتصال الخاصة بال جماهير الخارجية تنوعت أبرزها ملصقات، حملات، مطويات، في حين أن الصحف والإذاعة غير مستعملة من قبل هذه المؤسسات.¹

➤ أوجه تشابه الدراسة مع دراستنا:

تتشترك هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغيرات كل من الإتصال الداخلي والاتصال الخارجي، وتشترك كذلك مع دراستنا في مجتمع البحث أو المؤسسة المختارة قصد الدراسة المتمثلة في ديوان مؤسسات الشباب.

➤ أوجه الاختلاف مع دراستنا:

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب المنهجي تحديدا في منهج الدراسة المعتمد، حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على منهج المسح بالعينة بينما إعتدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة، أيضا تمحورت هذه الدراسة حول البحث عن مكانة الإتصال الداخلي والخارجي بينما بحثنا في دراستنا عن الإستراتيجية الإتصالية المتبناة من طرف ديوان مؤسسات الشباب.

1 خبيزي سامية، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، جامعة ال جزائر3، 2020.

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة:

إستفدنا من هذه الدراسة من ناحية إثراء الجانب النظري وذلك من خلال المفاهيم المتعلقة بالإتصال، وكذا المتعلقة بالمؤسسة قيد الدراسة، كما إستفدنا منها حول طريقة إستعانتها لأداة المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات.

• الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان " إستراتيجية الإتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس)، من إعداد الطالبة بوهلة شهيرة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإعلام والإتصال، تخصص إتصال إستراتيجي، قسم علوم الإعلام والإتصال، جامعة ال جزائر 2011، 3-2012.

كان سؤال الإشكالية كالتالي:

- كيف تساهم إستراتيجية الإتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس؟ وماهي الأبعاد التي يمكن أن تحققها في ظل البيئة التنافسية؟

يعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي استهدفت الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول استراتيجية الإتصال والأداء التنافسي للمؤسسة فكان ذلك بمحاولة مسح كل الأدبيات المتعلقة بالموضوع، ثم قامت بوصف مفردات الدراسة بمؤسسة موبيليس ويتعلق بموظفي المؤسسة، ثم تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج عامة.

إعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، أيضا منهج دراسة حالة وذلك كون مؤسسة موبيليس تمثل وحدة الدراسة، ولجأت إلى أدوات الدراسة لكل من الاستمارة بالمقابلة بهدف تسجيل الملاحظات والحصول على أجوبة إضافية قد تثري الدراسة، بالإضافة إلى أداة المقابلة لانتقاء بعض المعلومات المهمة عن المؤسسة، كما اعتمدت على أداء الملاحظة المباشرة لتمكنهم من القيام بالفحص المباشر للمبحوث.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- يتمثل الدور الأساسي لاستراتيجية الاتصال للمؤسسة في الرفع من أدائها التنافسي من خلال رفع حصتها السوقية ورقم أعمالها، وتعمل المؤسسة في الاتصال بزيائنها من خلال تحسين صورتها الخارجية باستمرار لذا تؤكد حضورها في مختلف المناسبات ونتيجة لأهمية الصورة الإيجابية في البيئة التنافسية، نقوم بتحليل صورتها الحالية.

- كما تعتني المؤسسة بتخصيص ميزانية الإتصال بما يخدم تحقيق مصالحها وأهدافها إلا أن هناك إهمال من طرف المؤسسة عند تخصيص ميزانية للاتصال بالنظر إلى ما تنفقه المؤسسات المنافسة لها بهدف التعرف على الهدف الذي تنوي المؤسسة الوصول إليه والتعرف على مدى جودة حملاتها الاتصالية ومدى تأثيرها في الجمهور المستهدف.¹

➤ أوجه تشابه الدراسة مع دراستنا:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في إحدى متغيراتها المتمثلة في المتغير الأول تحديدا الذي يشمل استراتيجية الإتصال، وفي كذلك من الناحية المنهجية تحديدا المنهج المعتمد المتمثل في منهج دراسة حالة، أيضا من ناحية أدوات البحث المعتمدة المتمثلة في: الملاحظة، المقابلة وأدوات التسجيل.

➤ أوجه الاختلاف مع دراستنا:

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية متغيرات الدراسة وتحديدا في المتغير الثاني الذي يتمثل في هذه الدراسة السابقة الأداء التنافسي في شركة موبيليس بينما في دراستنا نبحث عن كيفية تحقيق الأهداف المسطرة بديوان مؤسسات الشباب، كما يمس الاختلاف أيضا المؤسسة المختارة للدراسة.

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة:

1 بوهلة شهيرة، استراتيجية الاتصال ودورها في الاداء التنافسي للمؤسسة، جامعة ال جزائر 2010، 3-2011.

ساعدتنا هذه الدراسة في اختيار الإجراءات المناسبة لدراستنا منها الزيادة المعرفية حول موضوع استراتيجية الإتصال وإثراء الإطار النظري.

• الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان " استراتيجية الإتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الإلكترونية " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، من إعداد الطالبة أمال بدرين، جامعة ال جزائر 03، 2010-2011.

اندرجت الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع المؤسسات السياحية الجزائرية من خلال دراسة مدى توفر مواقع إلكترونية لها عبر شبكة الأنترنت، والتركيز عليها كأداة اتصال حديثة تدخل مجالات عديدة وتؤثر فيها، تمحورت إشكالياتها حول أهمية الإتصال في المؤسسات السياحية وضرورة إتباع استراتيجية اتصالية مناسبة خاصة في ظل الجو التنافسي الإلكتروني فكان التساؤل الرئيسي كالتالي:

- ماهي الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المؤسسات السياحية الجزائرية عبر مواقعها الإلكترونية لجلب إهتمام مستخدمي الأنترنت؟

حيث إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والعينة القصدية وأداة تحليل المحتوى حيث إعتبرتها تقنية غير مباشرة تطبق على مادة مكتوبة، مسموعة، أو سمعية بصرية.

من النتائج المتوصل إليها نجد:

- فرضت التغيرات التي شهدها العالم مع دخول عصر المعلومات وثورة الإتصالات المؤسسات السياحية أن تعيد النظر في استراتيجياتها الاتصالية وتعمل على إدراج الموقع الإلكتروني المؤسستي في إستراتيجياتها الاتصالية.

بالرغم من تعدد الإمكانيات التي يمكن أن توفرها شبكة الأنترنت لخدمة الإتصال السياحي الجزائري، إلا أن توجه المؤسسات السياحية لاستثمار هذه الإمكانيات ليس قويا.

لقد غلبت الصيغة السوقية من خلال خدمات الحجز الإلكتروني على مجمل الخدمات التفاعلية في الكثير من المواقع الإلكترونية.¹

➤ أوجه تشابه الدراسة مع دراستنا:

تتقابل هذه الدراسة مع دراستنا في إحدى متغيرات الدراسة حيث سعت هذه الدراسة للكشف عن إستراتيجية الإتصال المعتمدة في المؤسسات السياحية، بينما دراستنا شملت في إحدى متغيراتها البحث عن الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة من طرف ديوان مؤسسات الشباب.

➤ أوجه اختلاف الدراسة مع دراستنا:

تختلف هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في المتغير الذي يشمل في هذه الدراسة المؤسسات السياحية عبر المواقع الإلكترونية، بينما دراستنا هدفت لدراسة الإستراتيجية الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب.

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة:

لقد أفادتنا هذه الدراسة من ناحية المراجع والمصادر حول موضوعنا في نقاط التلاقي بين الدراستين، وكذلك أفادتنا الدراسة في الجانب المنهجي.

• الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان " إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة"، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات ببومرداس، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية

1 بدرين أمال، إستراتيجية الإتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الإلكترونية، جامعة ال جزائر 2011، 3.

وعلوم التسيير من إعداد قبائلي حياة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم الاقتصاد وعلوم التجارة، جامعة بومرداس، سنة 2006-2007.

سعت الدراسة على البحث في مدى أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟

إستهدفت الباحثة من خلال الدراسة إبراز دور ومكانة الاتصال الداخلي في المنظمة والعلاقة الموجودة بينهما من خلال التأثير المتبادل كما استهدفت بحث إشكالية عدم كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية ومدى إحترامها لمراحل إعداد الخطة الإستراتيجية.

كما استخدمت الباحثة في هذه الدراسة، المنهجين التحليلي والوصفي، إضافة إلى أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي مع استعمال المسح المكتبي. أما اختيار العينة فكانت عينة عشوائية، متكونة من 50 عاملا من كافة المستويات المهنية.

كما إعتمدت الباحثة على أكثر من أداة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة في الدراسة وتتمثل في الملاحظة والتي تتجلى من خلال التريص الذي قامت به الباحثة والذي مكنها من الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالشركة، إلى الاستبيان حيث تم أخذ عينة عشوائية متكونة من 50 عاملا من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ وتم طرح مجموعة من الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة. كما عتمدت الباحثة أيضا على المقابلة الشخصية حيث تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المسؤولين عن دائرة الاتصال والتي استفادت منها في جمع معلومات متعلقة بكيفية القيام بإعداد إستراتيجية الاتصال على مستوى الشركة.

تحصلت الباحثة على النتائج التالية:

- وجود دائرة للاتصال الداخلي والعلاقات الخارجية ووجود مسؤول عن هذه الدائرة ملم بجميع جوانب الاتصال ويملك من القدرات ما يهيئه لهذا المنصب .
 - تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والاستيعاب لدى الأفراد على عملية الإتصال الداخلي به.
 - نقص الكفاءات الشابة والتي تؤثر على السرعة في العمل مع توفير التكوين في ميدان الاتصال فهي تؤثر على ازدواجية الثقافة والقيم في الشركة.
 - نقص كبير في استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والإستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات.
 - إستراتيجية الاتصال في الشركة ليس لها من الأهمية ما للاستراتيجيات الأخرى.¹
- أوجه تشابه الدراسة مع دراستنا:

تتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في الموضوع نفسه الذي يتناول إستراتيجية الإتصال والبحث عن أهمية هذه الإستراتيجية في المنظمة. وكذلك تلتقي الدراستين من ناحية الإعتماد على نفس منهج البحث المتمثل في منهج دراسة حالة الذي إعتمدنا عليه في دراستنا.

➤ أوجه إختلاف الدراسة مع دراستنا:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في الهدف الأساسي المبحوث عنه والذي يتمثل في هذه الدراسة في البحث عن مدى أهمية إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، بينما دراستنا هدفت إلى البحث عن الإستراتيجية الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة كذلك تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المنهج المعتمد الذي هو المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة لهذه الدراسة بينما اعتمدنا على منهج دراسة حالة.

1 قبائلي حياة، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، جامعة بومرداس، 2006-2007.

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة من ناحية التدعيم النظري بالمعلومات، المصادر والمراجع حول إستراتيجية الإتصال الداخلي الذي يشكل جزء من موضوع دراستنا.

الإطار النظري

الفصل الأول

خطة الفصل الأول

الإتصال في المؤسسة

تمهيد

الفصل الأول: الإتصال في المؤسسة

المبحث الأول: الإتصال: مفهومه, أنواعه, أهدافه وأهميته

المطلب الأول: مفهوم الإتصال

المطلب الثاني: أنواع الإتصال في المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف الإتصال في المؤسسة

المطلب الرابع: أهمية الإتصال في المؤسسة

المبحث الثاني: ماهية الإتصال الداخلي في المؤسسة ومعوقاته

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي للمؤسسة

المطلب الثاني: وسائل الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الثالث: أهمية الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الرابع: عوائق الاتصال داخل المؤسسة

المبحث الثالث: الاتصال الخارجي للمؤسسة وأهدافه

المطلب الأول: مفهوم الإتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الثاني: أنواع الإتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الثالث: وسائل الإتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الرابع: أهداف الإتصال الخارجي في المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع المهمة التي تستقطب اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجالات الاتصال بتنوعها، فبغض النظر عن الدور الذي يلعبه الاتصال في تنظيم واستقرار حياة الأفراد في المجتمع والأهمية التي يكتسبها في كونه من النشاطات الأساسية التي يؤديها الفرد داخل المجتمع، فهو كذلك من الوظائف المهمة في المنظمات بكل أشكالها وأنواعها فهو يلعب دوراً هاماً وفعالاً في مجال إدارة المؤسسات، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة، لأن المسير أو المدير يستطيع التعرف على المشكل بدقة، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لهذا المشكل من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً، ويترتب عنه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال بشكل عام ثم مفهومه في المؤسسات العامة والمؤسسات الخدمية وكذا عناصر الاتصال الفعال في المؤسسات، كما سنتطرق إلى أنواع وأشكال الاتصال في المؤسسة، أي الاتصال الداخلي والخارجي على وجه الخصوص والوسائل الاتصالية المستعملة داخل وخارج المؤسسة، بالإضافة إلى عرض أهداف الاتصال في المؤسسة، كما سنعرض في الأخير أهداف الاتصال في المؤسسة.

المبحث الأول الإتصال: مفهومه، أنواعه، أهدافه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال

1- مفهوم الاتصال:

إن كلمة الإتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل " والتواصل في اللغة العربية من الوصل ويعني ربط شي بآخر، ويعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند آخر، ولذلك فالتواصل حتى يتم لابد أن يكون لدى فردين شئ واحد من الفكر أو الإحساس، وأن تكون هناك لغة مشتركة.

وكلمة الإتصال (Communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Communis) والتي تعني بالانجليزية (common) وبالفرنسية (commun) أي عام ومشترك، وعلى ذلك فالإتصال يعني بالضرورة إشراك الغير في الأفكار التي يرسلها المرسل، " فلو تحدث شخص مع أحد زملائه ولم يكن هذا الزميل في حالة إصغاء، ففي هذه الحالة لا يتم ولا يتحقق الإتصال حيث لا توجد مشاركة في الأفكار والمعلومات والبيانات بين المرسل والمستقبل¹. »

والإتصال في معناه الاصطلاحي: هو عملية نقل المعلومات عن طريق رسائل بين المرسل والمستقبل .»

وقد عرف أنجل باركنسون Parkinson الإتصال بقوله " هي عملية منظمة وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة و مستساغة من قبل المستهدفين".

وعرف عالم الاجتماع " شار لوكولي " عام 1909 الإتصال بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وإستمرارها عبر الزمن، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات

1 عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص 178.

والإشارات ونغمات الصوت والكلمات الطباعة، الخطوط الحديدية، البرق، التلفون، وكل التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة في مجال الزمان والمكان".

كما يعتبر الإتصال ظاهرة عامة، تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد، وبين المجتمعات، أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية تتحقق خلال "عملية مشاركة بين المرسل والمستقبلين خلال عملية التغذية العكسية أي ما يصل المنظمة من آراء وإتجاهات نحو سياساتها وخدماتها والعاملين فيها".

كما يعرف الاتصال بأنه "مجموع الأفعال والتعبيرات والأشكال، التي تتم بين البشر لغرض الإبلاغ والإيحاء وإملاء العواطف والأفكار"¹.

وتعرفه الجمعية إدارة الأعمال الأمريكية بأنه: "العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) بهدف تعديل سلوك الأفراد الآخرين"²
أما **Readfield** فيعرفه بأنه "المجال المتسع لتبادل الحقائق والآراء بين البشر"³
يعرفه **ويلي ورايس** " :أنه انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد"⁴.

والواقع أن الاتصال هو انتقال المعلومات والأفكار والعواطف واتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص من خلال الرموز، ويوصف الاتصال انه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا وبيسر لنا الفهم والتفاهم والتعاون بين الأفراد والجماعات.⁵

1 عبد الجبار منديل الغانم، الإعلان بين النظرية و التطبيق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 1999
ص5

2 عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، [د.ت]، ص371

3 فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، سنة2003 ، ص 8

4 خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 9

5 عطوف محمود ياسين، مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، دار النهار، بيروت، لبنان، 1981، ص238.

والاتصال في معناه البسيط هو إجراء يتم لتبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر أو من جماعة لأخرى وفي هذا الصدد يقول "الفين دود" رئيس جمعية إدارة الأعمال الأمريكية: "إن المشكلة الأولى للإدارة هي مشكلة الاتصال. بأنه نقال بين البيانات اللازمة للإدارة والناس والمؤسسات".¹

ويعرف «ليلا د براون» الاتصال بأنه نقل وتلقي الحقائق والآراء والشعور والاتجاهات وأحاسيس وطرق الأداء وان مقدرة الإنسان على انطلاقته وحركته وتعدد براعته تبدو واضحة من خلال قدرته على الاتصال.²

ويمكننا استخلاص من خلال التعاريف السابقة الذكر بأن الإتصال هو:

- وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى (باتجاه واحد أو باتجاهين).

- عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم و إستيعاب مكوناتها الإتصالية.

- عملية ضمنية و منظمة، قد تكون عفوية أو تعبيرية بإستخدام الإيحاءات و غيرها من أساليب التفاعل.

- تبادل المعاني و المعلو مات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل : الإبلاغ، الإقناع والتأثير.

- يعد الإتصال أحد مظاهر السلوك الإجتماعي، حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك إتصال، فلا بد من وجود شخص يرسل معلومات وشخص آخر يستقبلها دون أن يوجد أي تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن الاتصال أصبح أكثر تعقيدا عن ذي قبل، و عليه فكلما تعقدت الحاجة الإتصالية للإنسان، أسفر ذلك عن تطور وسائل و أساليب إتصالية جديدة، وذلك بالإعتماد على إستراتيجيات ومختلف وسائل التخطيط التي تحقق الأهداف المرجوة.

¹ عطوف محمود ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 239.

² برنت داروين، ترجمة نخبة من الأساتذة، الاتصال و السلوك الإنساني، العربية السعودية، 1991، ص 12

ويصعب علينا الحديث عن الإتصال وعمالياته دون التطرق إلى عناصر عملية الإتصال وهذه العناصر تشمل خمسة نقاط أساسية لابد من توفرها لإتمام عملية الإتصال فلا يمكن أن تتم إذا غاب أحد هذه العناصر وتتمثل في:

أ-المرسل: هو الذي يبدأ عملية الإتصال ويقوم بإنشاء الرسالة ويسعى لتحقيق النجاح وأهداف الرسالة وتوصيل الرسالة بصورة جيدة إلى الجمهور (المستقبل).

ب-المستقبل: هو الذي يستقبل الرسالة " ويطلع على فحواها ويفهمها جيدا بغض النظر عن وجود التشويش أو الضوضاء «، ومن خلال المستقبل يتحدد نجاح أو فشل الجهود المبذولة في عملية الإتصال، فيجب على المستقبل أن يقوم بفك رموز الرسالة تفسير محتواها وفهم معناها. ويمكن أن يتحول المرسل إلى مستقبل في حالة إجراء مبادلة المواقف بينهما وفقا لنقاط البداية و النهاية في عملية الإتصال، فديناميكية الإتصال و إستمراريتها تجعل من المصدر متلقيا و من المتلقي مصدرا ".

ج-الرسالة: وهي محتوى العملية الإتصالية فهي تتعلق بمجموعة من الرموز القابلة للفهم و التي سوف تتبه المستقبل و تقدم له المعلومات، وقد تكون هذه الرموز لفظية، هجائية جسدية إشارات، إنبات، صمت.... وغيرها.

د-الوسيلة أو الوسيط: ومن خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل كما تتعدد أنواع الوسائط أو الوسائل بتعدد أنواع وأشكال الإتصال كالإتصال الشخصي والاتصال الجماهيري.

هـ-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 دائرية الإتصال¹.

2- عملية الاتصال وعناصرها:

❖ مفهوم العملية الاتصالية:

1 برنت داروين، مرجع سبق ذكره، ص13

حسب محمود عودة¹ يشير مفهوم الاتصال إلى العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي أي تنظيم اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق لاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل¹.

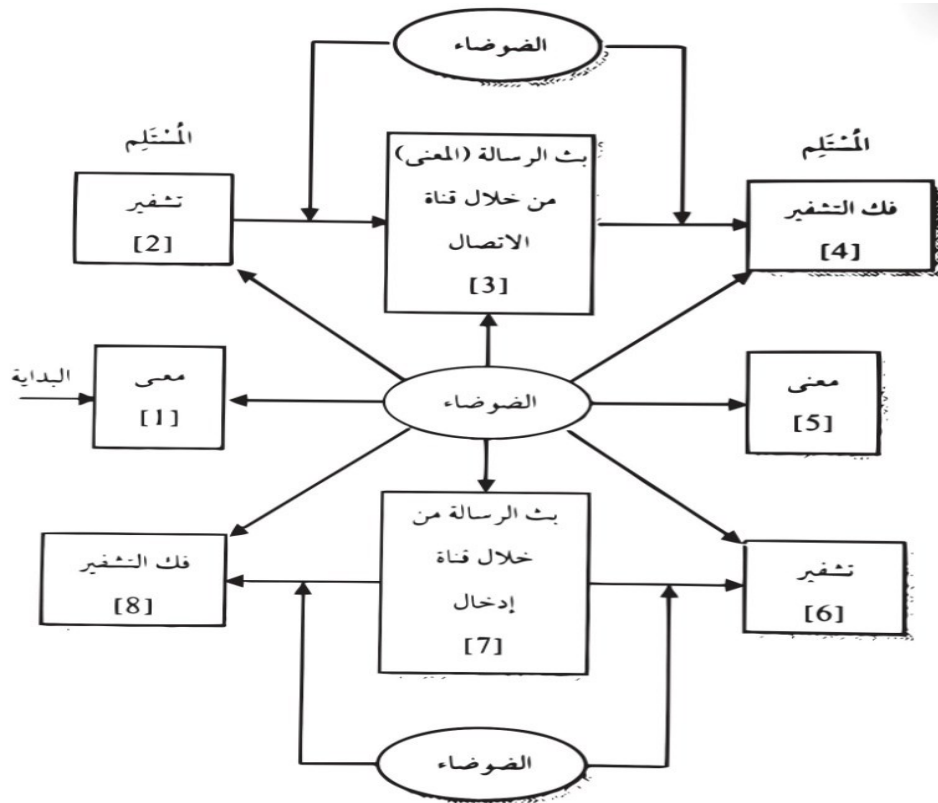
إن العملية الاتصالية تتطوي على قدر عال من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات، أو بيانات مجردة وبناء على ذلك، فإن العملية الاتصالية لها بداية ونهاية. فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معان أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) بغية التأثير بهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها².

ويمكن تمثيل عملية الاتصال في الشكل أدناه حيث سنقوم بتسليط الضوء على عناصر العملية الاتصالية أو مكوناتها تباعاً:

❖ عناصر العملية الاتصالية:

1 محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص 05.

2 ليلي حسين السيد، حسن عماد مكاوي، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص



شكل رقم 01 يمثل عناصر العملية الإتصالية¹

- الرسالة أو المعنى:

وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المستلم أو مستقبل الرسالة. وقد تكون الرسالة على شكل صورة أو تجسيدات لها أو كلمات، أو عبارات لها معنى، فالرسائل تتضمن معان أو إحياءات معينة.

- التشفير:

وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها، مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة، أو اعتماد رموز معينة، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر.

1 صالح مهدي محسن، وأغالب، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007،

-قناة أو وسيلة الاتصال:

وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية واللاسلكية (مثل الهاتف، والنقل، والانترنت، أو الفاكس) أو الوسائل التقليدية (مثل البريد الاعتيادي أو البريد المباشر...الخ).

- فك التشفير:

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى الفهم الدقيق لمعانيه. ومن دون القدرة على فك الشفرة أو التشفير، يتحول الاتصال إلى "حوار الطرشان" ولن يتحقق أي من أهدافه.¹

-الوضوء:

وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها، وقد تتعلق الوضوء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكا ته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه. وقد تتعلق الوضوء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها. ومن المؤكد أن الوضوء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته.

-التغذية العكسية أو التغذية الراجعة:

وهي عبارة عن لردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل. وتغطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها. و يرى العلاق في نموذج مقترح آخر لعملية الاتصال: أن نجاح الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة، مثل الإبلاغ، الإقناع، التوجيه والتأثير... وغيرها، يتطلب توافر عدة عناصر مهمة مثل:

- المرسل.

1 بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص19.

- المستقبل.
- قنوات الاتصال.
- رموز الاتصال.
- شبكة الاتصال.
- ردود الفعل.¹

المطلب الثاني: أنواع الاتصال في المؤسسة.

تتم الاتصالات وفق الهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، حيث عرف أحمد ماهر الاتصالات التنظيمية والإدارية بأنها: "تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير باقي الأطراف الأخرى".²

-الاتصال نوعان رسمي وغير رسمي:

1- الاتصال الرسمي:

وهو الذي يحدث من خلال قوانين المؤسسة وبموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية) داخل المؤسسة (أو خارجية مع الجمهور ومع أي مؤسسة أخرى وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاث أنواع: اتصال صاعد/ اتصال نازل/ واتصال أفقي.

2- الاتصال الصاعد:

ويرتكز هذا الاتجاه على فكرة أن الموظفين لا يمتلكون فقط القدرة على استقبال الرسائل، وإنما لديهم إمكانية إرسال المعلومات والأخبار، كما يمثل النوع الوحيد الذي تمكن من خلاله الموظفين من تبليغ وإخبار مسؤوليهم عن عملهم ومواقفهم، وكذلك آرائهم حول مختلف المواضيع. ومن هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين نتيجة إلى المستويات

1 بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص20.

2 أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دار الجامعية، مصر، ص46.

الإدارية العليا، حيث يقدم المرؤوسين اقتراحات وبيانات أو شكاوى لرئيسهم الذي يستدعي التدخل لحل المشكل.¹

يمكن تلخيص الاتصال المساعد بالنقاط الآتية:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الأعلى.
- رفع الشكاوى عن مشاكل معاناة المرؤوسين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم ومن بين أهم الوسائل المستخدمة في هذا النوع ما يلي:
- رفع الشكاوى: أي عند رفع عامل أو موظف شكاوى توجه إلى رئيسه المباشر أو المدير العام.

- سياسة الباب المفتوح: يعتمد المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال بهم مباشرة دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.
- أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو الغير رسمية.

- مكتب الشكاوى: وهو أسلوب هام يمكن للإدارة من الحصول على معلومات حوا العاملين في المستويات الدنيا للهرم التنظيمي، حيث يكون هناك مكتب محايد لتلقي الشكاوى ودراستها وتحويلها.²

1-1 الاتصال النازل:

يشير الاتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا -في التسلسل الهرمي.

1 أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، مصر، 1983، ص49.

2 محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص46.

تتمثل الاتصالات النازلة (الهابطة) في:

- مجموعة من الأوامر والقرارات والتعليمات.
- مجموعة من الكتب الدورية والتفسيرية.
- التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين العمل وسيره.
- أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العمل.
- منشورات تشمل الأمور الخاصة بعلاقات العمل بعاملين.
- المذكرات والرسائل الوظيفية ولائحة الأخبار.
- معلومات ذات طبيعة ايدولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف¹.

1-3 الإتصال الأفقي:

هو أساس الفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات والمصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري، حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، الشيء الذي يؤدي التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها. التي تقع في نفس المستوى والتنظيم، كما أن هذا النوع يستقبله الفاعلون داخل التنظيم أحب الوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الإتصال النازل وخاصة المؤسسات التي يسودها التسلط. كذلك اتصال الأفقي يسمح بقيام علاقات صداقة قوية بين الزملاء تمتد خارج التنظيم، ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة، وقد عرف أبو النجا الاتصال الأفقي أنه يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بظروف خاصة للعمل مثل التنسيق بين الوظائف وحل المشاكل، تبادل المعلومات².

يمكن تلخيص الإتصال الأفقي في:

1 محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص51.

2 أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص124.

- القيام ببعض مهمات غير محددة والتي يحتاجها جهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها ولاسيما إذا ساد التفاهم بين أعضاء الفريق.
- يشكل اتصال أفقي دائرة مغلقة، حيث أنها تلبي حاجات الأفراد من خلال الاستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم دون اعتبار بالمستويات.
- يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنازع في التنظيمات، فعندما يعزل أحد المشرفين نفسه مع أحد أعضاء وحدته الإدارية ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى، فسيكون هناك مجالا للتنازع.
- يشجع مبدأ مشاركة العاملين في رسم سياسات وتحديد الأهداف فإنها تشجع المرؤوسين على التعبير الحر عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون مع الإدارة في حل المشكلات.¹

2-الاتصال الغير رسمي: هو اتصال غير مباشر يتواجد مع اتصال الرسمي داخل التنظيم وتتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية، وغالبا ما يظهر من خلال صداقة، محاباة، قرابة...إلخ.

ويمكن تلخيص خصائصه فيما يلي:

- تعبير تلقائي وعفوي ويؤدي إلى إشباع نفس داخلي أفضل من الرسمي.
- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال أمام التأويل والتفسير الشخصي.
- سرعة انتشاره بسهولة في المنظمة.

هناك من يقسم أنواع الاتصال في المؤسسة على هذا النحو:

1 محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص53.

2-1 اتصال لفظي: 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 جوانب الصراع التنظيمي.

2-2 اتصال الغير اللفظي: هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل: التغيب والتأخر والخمود ومقاومة التغيير.¹

2-3 اتصال غير موجه: الحالة التي تكون فيها الرسالة بين الرئيس والمرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط، بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية ويستمعون على بعضهم البعض، ويحاولون فهم بعضهم البعض وتبادل المعلومات قدر الإمكان.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال

يساعد اتصال المنظمة القيام بكثير من الأعمال فهو عصب الحياة فيها لكن لا يتحقق هذا إلا بتوفر عدد من المبادئ التي يجب أن تتوفر به، لذلك سوف نوضح الأهداف الأساسية له ومبادئه:

أهداف الاتصال:

الاتصالات بين الأفراد والجماعات على درجة عالية من الأهمية، إذ أنه تشير بعض الدراسات والأبحاث العلمية إلا أن الاتصال يشكل أكثر من 75% من الأنشطة الجارية في المنظمات، فمن الصعب أن نجد مجالا أو نشاطا إداريا يخلو من الاتصال وهذا نظرا للأهداف التي يحققها إن كان داخل أو خارج المنظمة.

1. الأهداف الداخلية للاتصال:

1 ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص11.

- للاتصال أهداف داخلية تتوافق وأهداف المنظمة من بينها:¹
- تسهيل عملية اتخاذ القرار على المستوى التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبيل علاجها.

2. الأهداف الخارجية للاتصال:

- أهداف الاتصال على المستوى الخارجي للمنظمة تهدف إلى ما يلي:²
- الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعاً.
- تحقيق الالتزام بأهداف المؤسسة من خلال التركيز على النفوذ والسلطة، كما يجب لتركيز على توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال التركيز على معالجة المعلومات.
- توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية والسعر وفي الوقت المناسب ومن المصدر المناسب.
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك.
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة.

1 محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004،

ص313.

2 محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ، ص16.

- التعرف على آراء العملاء والجمهور الداخلي.

هناك من يقسم أهداف الاتصال إلى أهداف عامة وأهداف خاصة:

2-1 الأهداف العامة: تتعدد بدورها وتنقسم إلى:

- ❖ أهداف معرفية: عندما يكون الهدف أساسا لتوصيل المعلومات أو الخبرات.
- ❖ أهداف إقناعية: عندما يكون أساسا تغيير وجهة نظر أو الإقناع بشيء.
- ❖ أهداف ترفيهية: وتوضع أساسا للترويج عن النفس والتخفيف عنها وإذا تحققت الأهداف في العملية اتصالية فلا بد من أن يغلب هدف آخر في قيمته ووزنه.

2-2 الأهداف الخاصة: هناك أهداف خاصة بالمؤسسة وتختلف هذه الأهداف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعتها، نوع النشاط، والرؤية المستقبلية.

2-3 أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تزويد الموظفين بكافة المعلومات التي تمكنهم من الإطلاع على الأحداث التي تقع في المؤسسة الأمر الذي يؤدي في زيادة الإنتاج وتحسين نوعية الأداء المقدم وتقليل من الشائعات التي تسبب ضياع الكثير من الوقت، وهناك مجالين لتقديم المعلومات للعاملين:¹

- معلومات عن مؤسسة: إنتاجها، قراراتها الهامة ومستقبلها.

- معلومات عن سياسات مؤسسة: وخاصة بما يتعلق بوظائفها.

2-4 أهداف الاتصال بالنسبة للمسؤولين الإداريين:

يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للمسؤول الإداري من خلال المشاركة مع العاملين الذين يتأثر بهم والتأثير فيهم بالصورة الكافية من خلال توجيه سلوكهم من أجل تحقيق أهداف عامة للمؤسسة، وأهم ما يحققه الاتصال من العوائد بالنسبة للمسؤول الإداري:

- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

1 خليل خيرى الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، دار أصوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص37.

- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.

- تمكن المسؤول من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين.

- تحقيق تنسيق كامل بين أنشطة الإداري المختلفة داخل المؤسسة.

❖ **مبادئ الاتصال:** تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام للاتصالات وهي

تتمثل في العناصر التالية:

1- **مبدأ الوضوح:** لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة لتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بكتابة أو بكلام أو التخاطب ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسون والزعماء ويؤدي تطبيقه إلى التغلب على كثير من العقبات والحوادث.

2- **مبدأ التركيز والاهتمام:** أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام للاتصال، فلا يمكن وجود أي اتصال إذا لم يكن مفهوماً ومصحوباً بمزيد من الاهتمام والتمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب على العديد من الحوادث.¹

3- **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة أهداف التنظيمية بالنسبة للمدير، وهو عبارة عن وسيلة وليست غاية وأحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه، كما دخل تحقيق أهداف المنظمة.

4- **مبدأ الإرادة:** يكمن مبدأ الإرادة أساساً في عزم الإرادة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به، كما يترجم مبدأ الإرادة بالاهتمام الجاد لقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر.

5- **مبدأ الشفافية:** إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود وليس تقديم الأخبار السارة فقط والتستر على الأخطاء.

1 حياة فبايلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة شركة وطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية - علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007، ص 16.

6-مبدأ السرعة: ويقصد بها السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومة نتيجة الوسائل المختلفة وحسب نوع الرسالة ويلعب عامل السرعة دورا هاما في وصول الرسالة في الوقت المناسب، حيث أن عدم وصول المعلومات والبيانات وقدرته على التصرف السليم واختيار البدائل المختلفة.

7-مبدأ التكيف: المقصود به أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها وليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير، فالاتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالات الأزمات والاضطرابات.

8- مبدأ الالتزام: الاتصال ليس عنصرا حيايا وإلا لما وجد كما أنه وسيلة ليس غاية فلا يمكن أن يكون هدفا بل له التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.¹

المطلب الرابع: أهمية الاتصال في المؤسسة

تعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح في إطار محيط، حيث يعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى، كما يتميز بالحركة والتغيير وهذا يفرض عليها متابعة التكيف معها، ولهذا يستلزم توفير نظام اتصال فعال من أجل تحقيق أهدافها، فالاتصال عملية ضرورية للتسيير العام للمؤسسة وكذلك هي وسيلة هامة بالنسبة للعامل وبالنسبة للتنظيم، أي أن الاتصال هدف تنظيمي وهدف شخصي من أجل تحقيق هدف عام ألا وهو تحسين سير العمل وبالتالي الزيادة في الإنتاج والإنتاجية.²

يمثل الاتصال والتواصل حاجة اجتماعية ضرورية لكل إنسان، فإذا كان الاتصال مهماً في حياة الأفراد العاديين، فإنه لا يقل أهمية عنه في حياة المؤسسات صغيرها وكبيرها، فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها

1 حياة قبائلي، مرجع سبق ذكره، ص17.

2 زهار عمر، بن بثة أمين، تأثير الاتصال على القرار الشرائي للمستهلك، مذكرة ليسانس، كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2011، ص08.

وخارجها فالكثير من المشكلات التي تنشأ؛ سببها في الغالب سوء اتصال سواء على مستوى العلاقات الشخصية، أو الرسمية في العمل، فكم من مصالح تأخر إنجازها، وقرارات ضعيفة اتخذت دون دراسة كافية، وأخرى تأخر اتخاذها؛ مما أثر في إنجاز المؤسسة نتيجة ضعف التواصل بين المسؤولين وباقي الموظفين، وكم من أبواب سدت في وجوه المراجعين أو حتى الموظفين لعدم إتقانهم لأساليب ومهارات الاتصال الصحيحة.

فالالاتصال يعد بمثابة الشرايين في جسم الإنسان، تتصل وتتربط مع بعضها بعض، وتتوقف عليها استمرارية الحياة، وقد لا يدرك بعضنا أهمية الاتصال الإداري في منظمات العمل، فهو بمثابة الجهاز العصبي للإنسان، يحركه ويدفعه نحو تحقيق غاياتها وأهدافها. يعمل الاتصال على استمرارية النشاط في المنشأة واطراد نموها وبقائها، فهو بمثابة النبض الحي بها، إذا توقف أو ضعف أو قامت عوائق مادية، بيئية، تنظيمية أو سلوكية في سبيله تأثرت الإدارة وجماعة العمل نتيجة لذلك. فالالاتصال يمثل دوراً مهماً في عمل أجهزة المجتمع، ومؤسساته المختلفة؛ فلا يمكن وجود مؤسسة بدون اتصال، فمهما توفر لها من موارد وإمكانات، فإنه لا يمكن الاستفادة منها بشكل جيد دون توفر اتصال دائم ومستمر بين أفراد الجماعة في كافة المستويات التنظيمية، لأن فاعلية العملية الإدارية في أي مؤسسة، تتوقف على فاعلية وكفاءة قنوات اتصالاتها المختلفة التي تربط بين وحداتها الإدارية، وبينها وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معها. ونجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال وتفعيله، وضعف الاتصال بين العاملين في أي مؤسسة يعد من المعوقات التي تحول دون تقدمها. ولعملية الاتصال دورٌ مهمٌ وفاعلٌ في تحقيق الأهداف المنشودة للعمل المشترك بين متخذي القرار والعاملين في أي مؤسسة، وتعد الاتصالات على المستويين الرأسي والأفقي في النظام ضرورة لنجاح أي عمل؛ ليعمل متخذو القرار على تبليغ القرارات التي يتخذونها بفاعلية إلى جميع أجزاء النظام؛ للتأكد من أن التنفيذ يتم بصورة فعالة. وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوى والاتجاهات ووجهات النظر

والأوامر والتعليمات، التي ينبغي أن تنتقل إلى كافة أجزاء المؤسسة، ويتم توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد بها، سواء كانوا إدارة أو عاملين؛ لذا فإن الاتصال يستمد أهميته من خلال الدور الذي يقوم به عند مزاوله كافة العمليات الإدارية، من اتخاذ قرار وتخطيط وتنظيم وتنسيق وغيرها من العمليات الإدارية التي تستلزم وجود نظام سليم للاتصال.¹

1 زهار عمر، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومعوقاته

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي للمؤسسة

عرف "إبراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي على أنه >>الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، فيكون إما اتصال رسمي أو غير رسمي¹.

كما عرفه "محمد علي" بأنه أداة لنقل معلومات الواقع، الأفكار والمشاعر من شخص لآخر أو من مستوى لآخر داخل كل التنظيمات، وهذا ما يسهل تحقيق الأهداف التنظيمية.² يمكن اعتبار الاتصال داخل المؤسسة طريقة لإيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر.

أصبح الاتصال الداخلي للمؤسسة محور اهتمام العديد من الباحثين نظرا للدور الذي يلعبه داخل المؤسسة، إذ ساهم في حل مشاكل التخطيط والتسيير والعلاقات العامة داخلها، ففعالية المؤسسة مرتبطة إلى حد كبير بمكانة الاتصال الداخلي في البرنامج العام الذي يعمل على تكامل وتماسك المؤسسة بمختلف عناصرها، فهو أداة هامة في تسيير المؤسسات في مختلف القطاعات، فالاتصال يحتل مكانة مرموقة في المؤسسة لذلك تعددت المفاهيم الخاصة بالاتصال الداخلي للمؤسسة ولتحديد مفهوم الاتصال الداخلي سوف نقوم بعرض بعض التعاريف التي أعطيت للاتصال الداخلي فقد عرفه: محمد فهمي العطروزي على أنه: "عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة على عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل أو العكس أو في مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير

1 زهار عمر، بن بثة أمين، تأثير الاتصال على القرار الشرائي للمستهلك، مذكرة ليسانس، كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2011، ص 08.

2 غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة، وهران، 1999، ص 12.

من رأي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو بيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات قصد أداء وتسيير العمال وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم.¹

كما عرف بيتش (Bitch) بأنه: "عملية ذات عدة وظائف في المؤسسة فهو يرسل البيانات من شخص لآخر فهذا يؤدي إلى التعاون في العمل بكونه يلعب دور في عملية التوجيه والتخطيط ويعمل على توجيه وجهات النظر والاعتمادات بقصد إقناع العمال والتأثير في سلوكياتهم، كما يساعد على معرفة البنية المادية والاجتماعية واستمرارها".¹ أما المختصة الغربية في هذا المجال (Hélène marie) فقد عرفت: "على أنه جميع النشاطات الاتصالية المتداولة في المؤسسة وتختلف هذه الأخيرة عن المؤسسات الأخرى من أحاديث رسمية إلى لقاءات رسمية".²

كما عرف (Bruno Houriet) و (François Bonen): "على أنه مجموع الأفعال والتطبيقات الموجهة إلى تشجيع سلوكيات لإصغاء ونقل المعلومات، تسهيل العمل المشترك، من قيم المؤسسة ومن أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية".³

المطلب الثاني: وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

يلعب الاتصال دورا مهما في ضمان السير الحسن بها غير أنه لا يمكن للاتصال من تأدية مهمته دون وجود وسائل مختلفة تساعد على تسهيل عملية التواصل في المؤسسة فهذه الأخيرة تستعمل وسائل متعددة ومتنوعة في اتصالها الداخلي التي يمكن تصنيفها فيما يلي:

1 محمد فهمي العطرزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1960، ص341.

2 Marie Hélène Wertphalen, la communication guide opérationnel pour la communication d'entreprises, Paris, Ed1, 1989, P57.

3 Bruno Houriet, François, DRH, c'est déjà demain nouvelles organisations et politiques des ressources humaines, 1988, P134.

1-الوسائل المكتوبة.

2-الوسائل الشفوية.

3-الوسائل السمعية البصرية.¹

1-الوسائل المكتوبة: تعد الوسائل المكتوبة الأكثر استعمالا من طرف المؤسسات بالرغم من اكتشاف تقنيات تكنولوجية جديدة في عالم الاتصال فهي تمتاز عن الوسائل الشفوية بالدوام. وطرق الاتصال المكتوبة متنوعة نذكر من بينها ما يلي:

1-1التقارير: وثيقة تستعمل داخل المؤسسة وتحرر من طرف أحد المسؤولين ويتم فيه عرض موضوع أو مشكلة أو ظروف أحداث معينة عرضا تحليليا مع ذكر الاقتراحات والنتائج المتوصل إليها خلال البحث والتحليل، هناك عدة أنواع من التقارير:

❖ **التقارير التحليلية:** التي تعرض موقف أو مشكلة معينة مع عرض وتحليل لجوانب المواقف وتقديم مقترحات بشأنها مثل التقرير الذي تعده إدارة العلاقات العامة في أي وزارة.

❖ **التقارير إخبارية:** يتم فيها عرض المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع معين عرضا تحليليا دون محاولة تقديم الاقتراحات أو وجهات النظر معينة فيما يتعلق بالمعلومات أو البيانات التي يتضمنها التقرير.

❖ **التقارير السنوية:** ويتم فيها شرح وتوضيح لجميع أعمال المؤسسة طوال العام، من حيث الأعمال والمشاريع التي نفذت والتي سيتم تنفيذها مع ذكر الميزانية والصعوبات التي واجهت التنفيذ وما قامت به المؤسسة لمواجهتها والتغلب عليها.²

❖ **التقارير التفسيرية:** تقدم تفسيرات للمواقف التي تواجه المؤسسة في جميع الميادين العملية والإنتاجية وقد تكون شفوية أو كتابية وقد تكون موجهة للجمهور الداخلي أو الخارجي.

1 أحمد فؤاد الشريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1997، ص05.

2 محمد منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 1998، ص 203-204.

1-2 الخطابات والرسائل: تعد الخطابات والرسائل من وسائل الاتصال الشخصي الغير مباشر إذ تعد وسيلة من وسائل النقل بالكلمة المكتوبة وتستعمل خاصة في الاتصال السريع المباشر مع الفئات الجماهيرية المحددة، خطابات تتميز بأنها غير مكلفة، غير سمعية، سريعة مباشرة، شخصية وموجهة بالآلفة ويخلق شعور بالاحترام والتقدير.

1-3 لوحة الإعلانات: هي وسيلة سهلة التنفيذ غير مكلفة ولا تتطلب تدليل ثقيل، إذ تعد من الوسائل الواسعة الاستعمال في مختلف المؤسسات، كما تقوم بعرض معلومات مختلفة متعلقة بالصحة والأمن وحقوق وواجبات العمال.

- إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات الخاصة بالعمل.

- تقرير اجتماع نقابة المؤسسة أو تقرير نقابي وكما ينشر في اللوحة ما يصدر في الصحف والمجلات والقوانين الخاصة بالعاملين.¹

1-4 الأفكار أو صندوق الاقتراحات: تسمح هذه الوسيلة لعمال المؤسسة بالتعبير عن آراءهم وإعطاء اقتراحاتهم حول كل ما يتعلق بحياة المؤسسة، وذلك بعد تدوينها على ورقة تكون مجهولة الاسم أو مرفقة به ثم رميها في العلبة ومن منافع هذه الوسيلة الحصول على تفاصيل أكثر دقة، ورفع الإنتاجية، وتوفير مناخ داخلي ملائم لكل أفراد المؤسسة.

1-5 الكتاب: هو عبارة وثيقة مكتوبة يمكن أن يصل عدد صفحاتها إلى 100-صفحة وهو موجه إلى العمال داخل المؤسسة والجمهور الخارجي على السواء، ويحتوي الكتاب على القوانين والقواعد التي تلعب دورا مرجعيا في تنظيم إدارة المؤسسة وكذلك التعريف بالسياسة التي تنتجها.

1-6 الكتيبات: تعد إحدى وسائل الاتصال الجمعي التي قوامها الكلمة المكتوبة وهي صورة مصغرة من الكتاب تهيأ بكيفية تستميل العقل والقلب والعين لذا لا ينبغي أن يزيد

1 حسين عبد الحميد رشوان العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003، ص14.

حجمها عن 48 صفحة، حيث يتناول الكتيب موضوعا واحد بشكل مفصل أو عدة موضوعات ذات علاقة وظيفية أو مهنية للجهة التي تصدرها.

1-7 الإعلان: وهو من الوثائق الداخلية الهامة التي تستعملها المؤسسة في التعليمات الضرورية للسير الحسن لمصالح هذه المؤسسة وعلى محور الإعلان أن يحرص على وضوح الرسالة والواجب نقلها لضمان تطبيقها الصحيح لذلك يعد الإعلان وثيقة رسمية تحمل إمضاء وتاريخا.

1-8 بيان المصلحة: هي وثيقة تقدم تعليمات أو شروحات للعمال ويجب أن يقدم البيان في أعلى الصفحة، فمن الأحسن أن يستعمل الأسلوب التلغرافي والسرد الأدبي وذلك لتجنب الفقرة الكبيرة، كما يقدم في الجهة الواحدة من الورقة.¹

1-9 جريدة المؤسسة: تعد من الوسائل المميزة للاتصال الداخلي وتستعمل الكلمة المكتوبة في نقل المعلومات والأخبار عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بالمشاكل وطبيعة العمل وبالعاملين وإسهامهم في تقديم العمل، وهي نشرية موجهة خاصة للعمال بهدف إعلامهم بحياة ونشاطات المؤسسة. كما تسمح بتدعيم الروابط بين أفراد المؤسسة وحسب الدراسات التي أجريت تعد هذه الوسيلة المصدر الأول للمعلومات داخل المؤسسة، ويمكن أن تكون أسبوعية، شهرية أو كل ثلاثة أشهر لها مظهر جريدة حقيقية بحيث نجد فيها لجن التحرير التي تمكن أن تشارك فيها نقابة المؤسسة، كما تحتوي على معل ومات مختلفة اقتصادية، اجتماعية، مالية، وكذلك رياضية وتخصص مكانا مميز للمقال الافتتاحي محرر من طرف المدير ثم تتيح سلسلة من الحوادث أو ريبورتاجات ثم إخراجها في المصالح وتقدم الجريدة لكل العمال في حين بعض المؤسسات تقوم بإرسالها إلى المنازل.²

1 حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص. 63-65.

2 المرجع نفسه، ص 81.

1-10 مجلة المؤسسة: وهي إحدى المطبوعات التي تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دائمة قد تكون شهرية، ربع سنوية أو سنوية فهي وسيلة إعلامية فعالة للاتصال بفئات الجمهور المتنوعة وتزويدها بكافة البيانات والمعلومات التي يرغب في الاستفادة منها بغرض التفسير أو التثقيف أو تحسين الذهنية عنها أو حتى الدعاية والإعلان.

1-11 الملصقات الإدارية: تسمح بتقديم بلاغات عاجلة في حالة عادية عن مواضيع تخص المؤسسة أو مواضيع استثنائية، هذه الملصقات تجلب الانتباه خاصة إذا ما استعملت تقنيات اللوحات الإشهارية.

1-12 الفاكس: يعد من الوسائل المكتوبة التي تعتمد عليها المؤسسة للاتصال بحيث يتم إرسال الرسائل أو الوثيقة بعد تصويرها كنسخة مطابقة للأصل ويعمل الفاكس بنفس آلية الهاتف إذ لكل واحد رقم خاص وبعد الضغط على الأرقام المطلوبة.

1-13 التلكس: يعد من الوسائل الأساسية في العمل الإداري إذ معظم المؤسسات تستخدمه وهو عبارة عن جهاز قريب الشبه بالآلة الكاتبة ومن مميزاته أنه مكتوب ومسجل أثناء بعث الرسالة وضمان وصولها، إذ يعد وسيلة اتصالية سريعة تسمح بالحصول على تفاصيل دقيقة حول موضوع معين ويستعمل خاصة في توجيه إعلامي إلى شخص أو مجموعة أشخاص أو تبليغ المؤسسات بمعلومات مهمة.¹

2- الوسائل الشفوية:

مثلاً تستعمل المؤسسة الوسائل المكتوبة نجدها تعتمد أيضاً على الوسائل الشفوية التي تعد من الوسائل الأكثر استعمالاً في المؤسسة وقد تتخذ شكلاً رسمياً مثل: الاجتماعات، المحاضرات، أو بشكل غير رسمي مثل: الأحاديث الجارية بين العمال في النادي أو في ساحة المؤسسة وهي الوسائل الشفوية في المؤسسة نجد:

1 حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص30.

2-1 الاجتماعات:

حيث لا تخلو المؤسسات من هذه الوسيلة إذ تساعد الأفراد على الاشتراك لتحقيق أهداف معينة، كما تساعد على تحقيق وحدة الفكر والسلوك وتتيح فرصة الاستفادة من أكبر عدد ممكن من الخبرات باعتبارها مصدر قوة الجماعة، ويمكن أن نميز بين نوعين من الاجتماعات:

- **اجتماع تبادل الخبرات:** وهو اجتماع مباشر لعدد من العمال مع المسؤول في المؤسسة سواء كان مديراً أو رئيس فرع أو قسم، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين، حيث يسمح لكل مسؤول بعرض مشاكله على مسؤوله بدل عرضها على الإدارة العليا.

- **الاجتماع الإعلامي:** وهو اجتماع لعدد من أعضاء المؤسسة مع ممثلي الإدارة ويعمل الاجتماع الإعلامي على نقل المعلومات إلى باقي العمال، ومن إيجابيته أنه يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

2-1 المحاضرات: هو لقاء إدارة المؤسسة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها تستخدم لنقل قدر كبير من المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في وقت يتم تحديده مسبقاً فتدور حول مواضيع تتعلق بالحياة المهنية إذ تساعد الجمهور على اكتساب مهارات العمل وخاصة العلاقات الإنسانية وعدد أفرادها يكون شخص واحد يقوم باللقاء الموضوع المحدد وشرحه وتوضيحه.¹

2-2 المؤتمرات: هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء أو بعضهم حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها ومرتبطة بمناسبة وظروفهم قصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات والعمل على الالتزام بها. وهو وسيلة للاتصال التي تهيئ الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به.

1 محمد فهمي العطروزي، مرجع سبق ذكره، ص14.

2-3 الهاتف: يعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة وذات الاستعمال المنتشر داخل المؤسسة فهو حاضر في كل وقت وبنوعيه الثابت والمحمول ويعد من أسرع وسائل الاتصال ومساعد للعملية الاتصالية ويسهل الاتصال الداخلي والخارجي دون اللجوء إلى أخذ موعد مع المسؤولين وكتابة تحضير أو مذكرة.

2-4 الاتصال الشخصي: ويعتبر من أهم مكونات الاتصال لما يؤديه من تنمية وتأكيـد للعلاقات الإنسانية وحل مشاكل العمال وإيجاد التعاون والتنسيق اللازم بين الأقسام والإدارات المختلفة، كما يؤدي على إحلال الإمكانات المتبادلة بين الإدارات والأقسام.¹

2-5 الندوات: هي إحدى وسائل الاتصال الشفهي التي تستخدم على المستوى الإداري لتحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح البحث والدراسة وتحاول الوصول إلى قرارات لتحقيق الولاء والتعاون والترابط بينهم وتستخدم الندوات لتعزيز ثقة جمهور المؤسسة وموظفيها من خلال توضيحها لنشاط المؤسسة وإنجازها وشرح القوانين والاتجاهات الجديدة لرفع مستوى الوعي لدى أعضاء المؤسسة.

2-6 الأحاديث الثنائية: هي أحاديث تجري بين أحد الرؤساء في المؤسسة وعامل ما أو ما بين أحد الرؤساء ومجموعة من العمال عند استقبالهم أثناء عملهم أو أثناء تغيير المنصب أو الترقية أو محاولة حل بعض مشاكل بعض العمال.²

2-7 مناسبات وفرص الاحتكاك: ويكون هذا الالتقاء خلال مثلا وجبة الفطور حيث تجمع من العمال حول رئيس أو مدير وتخلق فيهم التضامن والشعور باعتبار والتقدير الجيد، وهي مناسبة لمعرفة اهتمامات العمال وأسباب بعض القرارات الإدارية، كما تسمح بالاحتكاك الرؤساء والمسؤولين ببعضهم البعض وتبادل وجهات النظر حول أهم المواضيع في المؤسسة.

1 منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 237.

2 فهمي العطروزي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

3- الوسائل السمعية البصرية: إلى جانب الوسائل الكلاسيكية السابقة (المكتوبة والشفوية) ظهرت وبفضل عاملي التصنيع والتقدم التكنولوجي تقنيات جديدة أحدثت ثورة في ميدان علوم الإعلام والاتصال، وقد سارعت المؤسسات للاستفادة منها وذلك هذه الاكتشافات الحديثة وإدماجها ضمن وسائل الاتصال السابقة وأبرزها:

3-1 الفيلم الإعلامي: ويكون موجها لمجموعة الموظفين في المؤسسة الهدف منها التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها أو دراسة مشكل خاص يهمها ومن إيجابياته أنه يعطي صورة أو رؤية ملموسة أو شاملة عن المؤسسة، ويسمح لكل عضو فيها برؤية نشاطه ضمن العمل الكلي للمؤسسة.

3-2 الإذاعة: تستخدم بعض المؤسسات الكبيرة الإذاعة الداخلية لبث البرامج التي تحسن بيئة العمل وتزيد من إنتاجية العاملين، كما تستخدم أيضا كوسيلة بين العمال لإبلاغهم بما ترغب فيه وقد تستخدم لدعوة عامل إلى الإدارة أو مجموعة من العمال أو كافة العاملين.

3-3 مكبرات الصوت: وهي وسيلة سمعية تبث عن طريق رسائل وأخبار للعمال في أماكن العمل، ويمكن أن تتعلق هذه الأخبار بالإعلان عن الزوار، الاجتماعات، تغيير أو تعديل ساعات العمل أو بث آخر الأخبار.¹

3-4 المحاضرات عن طريق الشاشة: هي نوع من أنواع التقنيات الحديثة لتحقيق المعلومات، إذ تسمح بعقد اجتماعات مع مشاركين متواجدين على مسافات بعيدة عن مكان العرض وتستهملها المؤسسة في عرض مواضيع تقنية ومشاريع مستقبلية من إيجابياتها إمكانية الاجتماع بعدد أكبر من المشاركين كما تغني عن التنقل.

3-5 الرسائل الإلكترونية: هي وسيلة اتصال حديثة تسمح ببث الرسائل عن جهاز الإعلام الآلي عن طريق الخطوط الهاتفية، وتستهمل الرسائل الإلكترونية في نقل التقارير بين مختلف هياكل المؤسسة، فالبريد الإلكتروني يتم عن طريق الكمبيوتر، حيث ترسل إلى

1 François gond rand, "l'organisation dans l'entreprise nouvelle", Paris, 1989, P241.

المستقبل ويتم إخبارهم من طرف المشتركين التي يتضمنها دليل المؤسسة الإلكترونية، وليتمكن المرسل من الدخول إلى تلك الشبكة والتعرف على محتوى الرسالة واستعمال رمزه الشخصي.

3-6 الانترنت: وهي شبكة الحواسيب الداخلية للمؤسسة تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي يزيد من فعالية التسيير وريح الوقت والجهد.

3-7 الأقراص المضغوطة: وهي عامة تكنولوجيا هامة جدا فهي وسيلة ملتي ميديا وتخزن آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية، ويمكن استرجاعها، استئثارها في أي لحظة، كما يمكن أن تحل الأقراص المضغوطة محل النشرة المكتوبة.

3-8 الصحيفة الإلكترونية الداخلية: ويمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وكذا تقنية الشبكات لإصدار صحيفة داخلية إلكترونية، تكون عبارة عن فضاء إلكتروني يلتقي فيه كل عناصر العملية الاتصالية نظرا لتوفره على الفاعلية.¹

المطلب الثالث: أهمية الاتصال داخل المؤسسة.

إن الاتصالات هي إحدى الدعائم الأساسية وأقوى أسسها هذا الرأي يتفق عليه العاملون والرؤساء في المؤسسة، وذلك أن الاتصالات هي الركن الذي بدونه لا تكون علاقات بين الناس وترتكز أهمية الاتصال الداخلي في أنه وسيلة ربط الجهاز الإداري للمؤسسة بالعنصر البشري والعكس.

فمن خلال الاتصال الفعال تستطيع إدارة المؤسسة نقل خططها وسياساتها تجاه المستويات الإدارية المختلفة والعاملين والأجهزة الأخرى المتعاملة معها مما يساعد على خلق جو من التفاهم بين أعضاء الجهاز والمتعاملين معها لتحقيق أهدافهم بفعالية، إن التنسيق الجيد يعتمد على حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتها باعتبار أن الاتصال

1 أحمد فؤاد الشريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1997، ص05

هو مسار الربط الذي يجمع كافة أرجاء التنظيم الإداري من الرئيس إلى العاملين ولأننا لا يمكن تصور سير هياكلها وفروعها وأجهزتها.

حيث تبدأ أهمية الاتصال الداخلي في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط والتنظيم من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية ثم عملية الرقابة من ناحية أخرى. يكتسي الاتصال الداخلي داخل المؤسسة أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يساعد الاتصال في التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين بحيث يحفزهم على العمل والجد والإخلاص ويزيد في الرفع من قوة الإنجاز والأداء، كما ينمي بين فرق العمل التعاون والشعور بالانتماء نحو المؤسسة وتحفيزهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.¹

- يساعد الاتصال في رسم السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف وكذا وضع الخطط المفسرة لها، فالمؤسسة بحاجة إلى البيانات والمعلومات من أجل بناء سياسات وخطط ملائمة وإصدار القرارات اللازمة.
- حاجة المؤسسة إلى الاتصال خاصة مع تعدد تخصصاتها وتفرعاتها من أجل التنسيق بين القمة والقاعدة والبنية المكونة للهيكل التنظيمي.

- الاتصال يساعد على إيصال القرارات والتعليمات وكل المعلومات الضرورية للعمل، كما يعمل على استقبال آراء الموظفين، مشاكلهم، اقتراحاتهم إلى القمة، حتى يشارك الجميع في المؤسسة وتقريب المسافة الاتصالية بين مختلف المستويات من عمال وإدارة تضمن فعالية الاتصال كذلك يخلق الاتصال والاحترام المتبادل.²
- يسمح الاتصال للقائد القيام بالرقابة والإشراف على جميع إدارات وأقسام المنظمة من جهة ومتابعته لتنفيذ خطط المنظمة وقراراتها من ناحية أخرى، كما يسمح له أيضا

1 الخيري خليل الحملي، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1983، ص30.

2 المرجع نفسه، ص124.

التعرف على نقاط الضعف في تنفيذ الخطط أو تطبيق القرارات والكشف عن الصعوبات والعقبات التي تقف حجر عثرة في طريق التنفيذ للأهداف المنشودة للمؤسسة.¹

المطلب الرابع: عوائق الاتصال داخل المؤسسة.

يلعب الاتصال دورا هاما داخل المؤسسة إذ بواسطته يستطيع العمال أداء مهامهم كما ينبغي، فنجاح الاتصال الداخلي لأي مؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى مدى تحقيق الأهداف المسطرة له مسبقا، وكذا وصول محتوى الرسالة إلى جميع عناصر أعضاء المؤسسة واستيعابهم كذلك لمضمون الرسالة، إلا أن هناك قيود وعراقيل تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامه الاتصالي، وتختلف هذه العوائق من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعتها أي داخلها أو خارجها وبين القمة والقاعدة وحتى بين العمال فيما بينهم، ويمكن حصر عوائق الاتصال فيما يلي:

1- عوائق تنظيمية:

- فمن بين الأخطاء التنظيمية التي يصادفها الاتصال داخل المؤسسة، والتي تعيق العملية الاتصالية السليمة بين الرؤساء والمرؤوسين نجد عدم التطابق بين التنظيم المخطط والنظام الهيكلي المطبق، عدم إدراك أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم وهذا لنقص الكفاءة في الاتصال مما يؤدي إلى الأداء غير الجيد.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية وبالتالي يعتمد البعض على عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية الموضحة بها بسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- التجاء العاملين إلى السلطات العليا من السلطات المباشرة لهم، في مسائل لا يمكن حلها إلا على مستوى المسؤولية المباشرة، وهذا ما يخلط أحيانا بعض الأعمال.

1 عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة: دراسة أصول ومبادئ علم الإدارة العامة في الأقسام، الدارالجامعية للنشر، 1995، ص 327.

- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها المعلومات والبيانات في جميع الاتجاهات.¹

2- العوائق السيكولوجية الاجتماعية:

إلى جانب العوائق التنظيمية نجد العوائق النفسية والاجتماعية التي تعيق أيضا وتحد من عملية الاتصال في المؤسسة ومنها:

- كبر عدد العمال في المؤسسة واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وعدم قدرة الإدارة للتقريب بينهم أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.

- اتصال بعض القادة وتميزهم بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا ما يؤدي إلى التوتر في عملية الاتصال على جميع المستويات موصل اتجاههم للتعالي على الغير.

- عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين.

- جمود اللغة المستعملة التي تكتب بها التقارير الإدارية وذلك لاحتوائها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية للقائمين بالتفسير.

- ضعف الجهد الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى سوء استعمالها ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل مما إلى انعزال هذه الإدارة، وهو ما ينطبق من النوع البيروقراطي لها.

تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا إذ تلعب هذه التنظيمات في نقل البيانات بعيدا عن الواقع إلى الإدارة العليا.²

إلى جانب المعوقات السابقة نجد عوائق أخرى تقف عتبة أمام سيولة المعلومات وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة ونذكر منها:

1 إبراهيم الغمري، السلوك التنظيمي والعلاقات العامة، دون دار النشر، الإسكندرية، 1976، ص144.

2 المرجع نفسه، ص145.

- الفشل في استخدام الوسائل والنقص في وسائل الاتصال.
- النقص في البيانات والمعلومات، ويصعب الحصول عليها نتيجة تشتت مصادرها وتعقد الإجراءات اللازمة القيام بها للحصول على المعلومات.
- بعض المديرين في بعض المؤسسات يتحيزون لبعض الوسائل الاتصالية بغض النظر لمدى وملاءمتها للمعايير التي تحكم استخدام الوسائل.¹
- عدم توفر مهارات الاتصال وعدم وجود هيكل تنظيمي واضح.
- معظم المديرين يرون أن عملية الاتصال ذات اتجاه واحد "النازل" تتضمن فقط إرسال الأوامر من أعلى الأسفل.
- عدم توفر سياسة ملائمة، واضحة أو محددة، مقدما للاتصال واستخدام وسائله.
- عدم الاعتراف بأهمية الاتصال أي أن هناك نسبة كبيرة من القادة الإداريين لديهم الاستعداد والقدرة على تقبل معلومات تتعارض وميولهم.
- الاختلافات الإدارية في الفهم والتمييز بموضوع الرسالة فرد فعل الفرد لوسيلة الاتصال يتوقف على قدرة إدراكه وتفصيلاته.²

1 عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الحاملة، 1989، ص.ص 378-380.

2 حسين عبد المجيد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط4، الإسكندرية، 2003، ص14.

المبحث الثالث: الاتصال الخارجي للمؤسسة وأهدافه

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الخارجي في المؤسسة

1- مفهوم الاتصال الخارجي:

تعرفه ماري أيلين وستفالين بأنه: "جميع العمليات الاتصالية الموجهة نحو الجمهور الخارجي للمؤسسة: الجمهور الواسع، الصحفيين، الإداريين، العملاء، الجماعات المحلية، المنظمات الدولية... عكس الاتصال الداخلي الموجه لطاخم المؤسسة أو المنظمة" ويقصد بذلك الاتصال المؤسسة بجمهورها الذي يعتبر هدف العملية¹ الاتصالية وذلك بتلبية حاجاتهم ورغباتهم وأخذها بعين الاعتبار من خلال الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في إطار الاتصال الخارجي والتي تقدم بفضلها أحسن صورة عن نفسها.

فالالاتصال الخارجي كما عرفه الدكتور مصطفى حجازي يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع تتواجد هيئات ومؤسسات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد المجتمع، وتتعامل معهم من خلال عمالها وإطاراتها وبذلك تبني علاقات إيجابية مع الفاعلين في هذا المحيط كالجماعات المحلية، أصحاب المؤسسات... وغيرها، ولن تأتي هذه العلاقات الإيجابية دون وجود ثقة متبادلة بينها وبين الجماهير وهي الثقة التي تبني على أسس متينة وفق خطط مدروسة تضمن لها البقاء والدوام.²

كما يعرفه ألكس موشيلي: "على أنه وسيلة حديثة بواسطتها تستطيع المؤسسة تطوير نفسها، ولهذا نجد الاتصال الخارجي يخص الاتصالات التي تهدف إلى ترويج سمعة المؤسسة وصورتها لدى الجمهور المستهدف أو زبائنهم". وبالتالي فالالاتصال الخارجي هو

1 صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، 1998، ط1، ص46.

2 مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص50

مجموع المعلومات والنشاطات التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي بالكمية والكيفية التي تساهم في تحقيق أهدافها المسطرة.¹

المطلب الثاني: أنواع وأشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة.

1- أنواع الاتصال الخارجي :

يتضمن الاتصال الخارجي للمؤسسة ثلاثة أنواع وهي الاتصال المؤسساتي، الاتصال الاجتماعي، والاتصال التجاري، وتعتبر هذه الأنواع مكملات لبعضها البعض وكلها تستهدف جمهوراً معيناً وهو الجمهور الخارجي المتمثل في الزبائن والمستهلكين والمتعاملين مع المؤسسة أو المستفيدين من خدمات المؤسسة وتعمل هذه الأنواع على تحسين صورة المؤسسة في الخارج وتحقيق أهدافها والاتصال بالجمهور المستهدف لتعديل أو تغيير سلوكه لمصلحته ولصالح المؤسسة.

1-1 الاتصال المؤسساتي:

هو نقل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظيفة المختلفة للإدارة، والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة، هو توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة،² والملاحظ أن مفهوم مصطلح الاتصال المؤسساتي أخذ أبعاداً جديدة في ظل التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات المساعدة على جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات والبيانات.

1-2 الاتصال الاجتماعي:

إن الاتصال الاجتماعي هو ذلك الإجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى.³

1 مصطفى حجازي: نفس المرجع السابق ، ص52.

2 صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص123.

3 أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الإعلام، انجليزي، فرنسي، عربي، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1994، ص123.

وقد عرف ميشال بونقراند الاتصال الاجتماعي بأنه: "الحصول على تعديل السلوك والمواقف أو عادات كل فرد أو جماعة، نوعية، منظمة، محكمة، أما "ولبشرام" فهو يعرفه بأنه: "تقنية استراتيجية ونشاط يفرض نفسه علينا شئنا أم أبينا فنحن مجبرين على تطبيقه إذ أنه جزء لا يتجزأ من وجودنا".¹

ونتيجة لبروز مشاكل اجتماعية واقتصادية جديدة واستفحالها وتهديدها للمجتمع وقيمه، حيث مست تماسكه وتوازنه، أصبح اللجوء إلى استخدام الطرق والتقنيات العلمية الحل الأنجع لإيجاد الحلول لهذه المشاكل أو التخفيف من حدتها بالاعتماد على التقدم التكنولوجي السريع الذي عرفته وسائل الاتصال وتقنياته وما توفره من فرص كبيرة التأثير في الفرد وتوجيه سلوكه ومواقفه.

ويندرج الاتصال الاجتماعي ضمن هذه المساعي العلمية، باستخدامه كوسيلة جديدة لتحقيق أهداف وغايات مجتمعة عبر التأثير في سلوك الفرد وتعديله وتغييره بما يتماشى مع هذه الأهداف، ويندرج أيضا مع النهج الديمقراطي الذي تعيشه المجتمعات الحديثة وهو النهج الذي يقلل أو يدفع إلى القليل من الإجراءات الإكراهية في حمل الناس على مطابقة سلوكهم مع معايير وقوانين المجتمع والبحث عن المشاركة في القرارات العمومية، لذلك أصبح الاتصال الاجتماعي مؤشرا يقاس به تقدم الأمم.

إن المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الاجتماعي في بعض المجتمعات تعكس إدارة الحكومات للتكاليف الباهظة التي تنتج عن المشاكل والآفات الاجتماعية على المدى الطويل وهو ما يتجلى من خلال الإمكانيات البشرية والمادية التي تسخرها لهيئات البحث العلمي لإيجاد حلول علمية لها.

1 ميشال لوني، الإعلام الاجتماعي، ترجمة: صالح بن حليمة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس 1991، 21.

انطلاقاً من كون الاتصال الاجتماعي يخدم ملكة الذكاء، باعتبارها هي الفهم والمعرفة، ويغذيها وينميها وكل تطوير للذكاء يثري الفرد وبالتالي المجموعة.¹ هذا الاتصال ينمو شيئاً فشيئاً نحو احترافية ذات مستوى عالي، ويستخدم كوسيلة لتحقيق غايات اجتماعية من خلال التأثير على سلوك الفرد وتغييره بما يتوافق وهذه الأهداف.²

1-3 الاتصال التجاري:

هو نوع من أنواع الاتصال الخارجي يهدف إلى تحقيق الربح التجاري لصالح المؤسسة ويعرف بأنه مجموعة من العمليات التي تستخدمها المؤسسة لجذب انتباه مختلف الزبائن وإعلامهم بوجودها ونشاطها وعلامتها، وحثها على اقتناء منتجاتها واستغلال خدماتها، ويدخل ضمن الاتصال التجاري، كل من الإشهار وترقية المبيعات، والعلامات العامة.³ كما يعرف أيضاً على أنه كل العناصر الإعلامية التي هي بحوزة المؤسسة والتي تمكنها من النشاط في السوق، فلكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التسويقية المتمثلة في كسب ثقة الجمهور، ووفائه لمنتجاتها وخدماتها بهدف تلبية احتياجاتهم، تستخدم في ذلك تقنيات متعددة تتمثل في:

- الترويج الذي يؤدي إلى تطوير مبيعات المنتجة.
- الإشهار الذي يدفع المستهلك إلى اقتناء المنتج.
- العلامات العامة التي تحاول معرفة وفهم ودراسة مدى تأثير عمليات التسويق والترويج لتقييمها وتحسينها.
- الإعلان المؤسسي الذي لا يتناول المنتج وحده، بل يروج للمشروع أو المؤسسة ككل قصد تأكيد سمعتها في السوق.¹

1 ميشال لوني، مرجع سبق ذكره، ص40.

2 عبد الوهاب بوخنوقة، الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين غياب وضعف الإقناع، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد

14، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية، 1996، ص119.

³ Dictionnaire commercial, académie des sciences commerciales, éd hachette,

France, 1987, P35.

2- أشكال الاتصال الخارجي :

أصبح الاتصال الخارجي أداة مهمة وفعالة في تحسين صورة المؤسسة، حيث يتخذ عدة أشكال لبلوغ أهدافه والمتمثلة في صنع مكانة اجتماعية وإنسانية متميزة للمؤسسة في وسط يتطلع دائما نحو الأحسن والأرقى وذلك بإظهار إيجابيات ومحاسن منتجاتها التي تقدمها لجمهورها، وبالتالي ضمان استمرارية أهدافها، وتتمثل هذه الأشكال في العلاقات العامة، الإشهار، السينما... وغيرها.

2-1 العلاقات العامة:

أصبحت العلاقات العامة اليوم دعامة رئيسية هامة لمختلف المؤسسات بهدف الحصول على ثقة الرأي العام وتأييده، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على إقامة علاقات التفاهم والثقة المتبادلة بينها وبين جمهورها، فالعلاقات العامة علم يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية، بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي ويهدف هذا العلم إلى رعاية العلاقات الإنسانية في المجتمع وكسب ثقة الجماهير.¹

حسب الدكتور "كرم شلبي" العلاقات العامة هي اصطلاح يطلق على الجهود المنظمة والعمليات التي تقوم بها هيئة أو مؤسسة أو منظمة لتنظيم العلاقات بينها وبين جمهور العاملين بها، يهدف إلى تحقيق علاقات ايجابية² مع هذه الجماهير، وتقوم بهذا العمل إدارة متخصصة، تعني عناية فائقة باستخدام وسائل الإعلام والاتصال المتنوعة لتحقيق مهمتها. ويعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة على أنها: "جهود مخططة ومرسومة يقصد منها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجمهورها".³

إن غرض العلاقات العامة هو التأثير على الرأي العام والحصول على تأييده وعطفه وازدياد قوة الرأي العام والاعتراف بها واستتباط طرق جديدة هي أساس العلاقات العامة،

1 محمد الجوهري، دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات، الدار القومية للطباعة والنشر، ص5.

2 Med Seghir Djitli, Le Marketing, Ed berti, Alger, 1970, P23

3 عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، 1976، ص361.

فيعرفها "كريستيان" بأنها: "الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة حتى يكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسة فيساندونها في أزماتها ويعضوها في أهدافها ويشجعونها في نشاطاتها".¹

2-2 التسويق المباشر:

التسويق لغويا مصطلح إنجليزي الأصل وهو يتألف من كلمتين Market والذي يعني السوق والامتداد و ING التي تعني الحركة. وفي اللغة الفرنسية أطلقت الأكاديمية الفرنسية للتجارة تسمية Marketing للدلالة على نفس المعنى الذي اتخذته الماركيتينغ في البلدان الأنجلوساكسونية.² أما في اللغة العربية تستعمل استنادا إلى أصل الكلمة "السوق"، كما أنه يعرف على أنه مجموع الأساليب والخطوات والتقنيات القائمة على معرفة السوق والهادفة إلى دراسة الجمهور، الإشهار، والترويج.³ إن حكمة رجل التسويق لا يجب اصطياها الدب قبل التأكد من بيع فروته.⁴

ويستعمل التسويق المباشر لعدة أهداف منها:

• توجيه زبائن المؤسسة من خلال:

- دراسة السوق أي قبل الإعلان عن المنتج وقبل عرضه تجاريا.
- الإعلان حيث يستعمل التسويق المباشر كأداة لإعلام زبائن المؤسسة بكل الأحداث الخاصة، كالإعلان مثلا عن منتج جديد والخدمات الجديدة.

1 شوميلي، د. هوسيمان، العلاقات العامة، ترجمة: فريد أنطونيوس، مكتبة الفكر الجامعي، ط1، بيروت، 1970، ص10.

2 Y. Chiruze: Le marketing, tom1, opu, Alger, 1990, P15.

3 الطاهر بن خزف الله: الوسيط في الدراسات الجامعية، ج2، 2003، ص80.

4 F. Rache: Lexique de marketing, entreprise moderne, éd, Paris, 1970, P17.

- **البيع:** الوظيفة الأساسية للتسويق المباشر هي خلق وإقامة علاقات بين المؤسسة وزبائنها وتتجسد هذه العلاقة في ردود فعل الزبون الإيجابية تجاه العرض الذي تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات.
- المحافظة على وفاء الزبون لمنتجات المؤسسة من سلع وخدمات.
- استخدام التسويق المباشر في توسيع شبكات التوزيع.
- الحفاظ على العلاقات الجيدة مع المستهلكين والمستفيدين من خدمات المؤسسة.
- الإعلان عن تقديم المنتج في شكل جديد أو تحسين خدمات المؤسسة.
- الإعلان عن تبديل عنوان أو رقم هاتف المؤسسة.

2-3 ترويج المبيعات:

يعتبر ترويج المبيعات شكلاً من أشكال الاتصال الخارجي ويكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، كما أنه يعد المحرك الفعال للهمل التسويقي وانتشاره وتطويره وقد عرفه المعهد الدولي لترويج المبيعات بأنه: "مجموعة من التقنيات المستخدمة في خطة التسويق، قصد تحقيق أهداف منجزة لإعطاء حافز إضافي عن طريق عمليات محددة في الزمان والمكان والمساحة المحددة لها. يتم تصميم ترويج المبيعات من أجل إتمام وتدعيم البيع الشخصي أو التسويق المباشر والإعلان ويحتوي على مجموعة واسعة من التقنيات لتنشيط وزيادة مدى طلب السوق وهي أكثر استعمالاً¹.

أهم التقنيات التي يستخدمها ترويج المبيعات تتمثل في:²

❖ الإشهار:

يعتبر الإشهار أحد أشكال الاتصال الخارجي وقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية على أنه: "تلك الجهود الغير شخصية التي يدفع عنها مقابل لعرض وترويج الأفكار أو السلع

1 محسن أحمد الحضري، التسويق في ظل عدم وجود معلومة، إدراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص116.

2 محمد عبد الله الرحيم، التسويق المعاصر، القاهرة، 1998، ص308.

أو الخدمات ويفصح فيها عن شخصية المعلن للجمهور. وبصفة عامة يسعى الإشهار إلى تحقيق هدفين رئيسيين:

• **هدف تجاري:** هو اقتصادي محض، يمكن أن يتعلق بمداخل العلامة أو بنمو المبيعات وحمايتها.

• **هدف اتصالي:** يتمثل في إيصال رسالة خاصة إلى الجمهور، تساعد في عملية البيع، والأهداف الإشهار يمكن أن تكون موجهة نحو المستهلك ونحو الموزع.¹

❖ الرعاية:

الرعاية هي عبارة عن دعم يقدم لمنتج أو لشخص، منظمة لجني أرباح مباشرة وهذه الرعاية دخلت بشكل ملحوظ في سياسة الاتصال الخارجي للمؤسسة، بهدف تحسين صورة المؤسسة وهي وسيلة لترويج المبيعات، بحيث تقدم الهدايا والامتيازات للزبائن والعملاء على وجه الخصوص.

- السبونسورينغ: Sponsoring

هو إسهام المؤسسة أو شخص معنوي، خاص أو عمومي في تمويل حصة إذاعية أو تلفزيونية، تظاهرة رياضية أو رياضي محترف بهدف الترويج لعلامتها التجارية، اسمها، صورتها، ونشاطها. السبونسورينغ بهذا المعنى هو تقديم خدمة مقابل الحصول على خدمة فهو بذلك يهدف إلى الحصول على مكاسب إشهارية بصفة مجانية للمؤسسة وتحسين صورتها والحصول الممولة لا يجب أن تكون تحت تأثير الشخص الممول، والجرائد التلفزيونية والحصول الإعلامية السياسية لا يمكن تمويلها. وتكمن مهمة السبونسورينغ في تحقيق الشهرة للمؤسسة ولمنتجاتها على المدى القصير والمتوسط من خلال "لوغو" المؤسسة وهذا ما يجعله يقارب مع الإشهار.

عموما يتمثل السبونسورينغ في اتفاقيات تبرم في مؤسسة معينة وشخص ما أو جريدة أو فريق رياضي، حيث تقوم المؤسسة بتقديم إعانات مالية للفريق أو المجلة مقابل حمل

¹محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص323.

هذه الأخيرة لعلامة المؤسسة لهذا تعرف التظاهرات الرياضية تنافسا حادا بين كبرى الشركات والمؤسسات.

❖ السينما:

❖ هي تقنية ذات بعد إنساني، اجتماعي، وثقافي نبيل جلبت اهتمام المنظمات والهيئات على اختلاف طبيعتها وتعدد اختصاصاتها، وهي أيضا نوع من الاتصال المناسب الذي يسمح للمؤسسة في إطار سياستها الاتصالية، بتغطية تظاهرة، إنتاج فيلم وذلك بدعم مالي. وتعرف أيضا على أنها تقدم مساعدة مالية بدون مقابل بشخص معين خدمة لصالح العام. من أجل خلق صورة حسنة عنها وكذا للحصول على ثقة المستهلكين على المدى الطويل، محققة بذلك مجموعة من الأهداف على المستوى الداخلي والخارجي:

• **على المستوى الداخلي:** لتحقيق الترابط الاجتماعي للمجموعة، باعتباره عنصرا رئيسيا في مشروع المؤسسة.

• على المستوى الخارجي:

- تكوين صورة حسنة عن المؤسسة في الخارج.

- البحث عن التقارب وذلك بالحوار مع الفاعلين الاجتماعيين المحيطين بالمؤسسة.

- مراقبة المنافسة بعرض نشاطات مستهدفة ومستغلة بشكل جيد في العلاقات العامة.¹

❖ العلاقة مع الصحافة:

تعتبر الصحافة من أهم التقنيات المستعملة، إذ تستعملها وكالات وهيئات العلاقات العامة، هدفها الحرص والتحليل والإبلاغ والرد عن طريق النشرة أو البلاغ الصحفي وميزتها أنها ذات مصداقية ولها أثر قوي وانتقائي من بين وسائلها الملف الصحفي الذي ينشر المعلومات الهامة، كما تنظم المقابلات والزيارات التي تقام لتجريب المنتج.²

2-4 الاتصال البصري:

1 مصطفى مراح، الاتصال الخارجي للمؤسسة العسكرية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الإعلام

والاتصال، جامعة الجزائر، 2009، ص 67.

2 مصطفى مراح، نفس المرجع السابق، ص 68.

يعتبر من بين الوسائل الهامة لتأكيد هوية المؤسسة ويتم في أشكال اتصالية عديدة منها:

• **LOGO** : يعطي للمؤسسة هويتها عن طريق وضع رموز تتماشى مع القيم المؤسساتية

وهذه الهوية المرئية تتكون من أربعة عناصر:

• **الاسم**: ينصب داخل المؤسسة.

• **الرمز**: هو إشارة خطية تسمح بتمييز المؤسسة لنشاطها، وتمكن الجمهور من التعرف عليها مباشرة.

• **الدليل الخطي**: كل لوقو يتميز عن غيره بطريقة طبعه، فكلما كان رسم أو إشارة معبرة كان أقوى احتياجا للكتابة.

• **نظام الألوان**: كثيرا ما ترمز الألوان إلى نوع المنتج أو شركة ما تقتزن بها شهرة الشركة مثل اللونين الأحمر والأبيض لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.¹

المطلب الثالث: وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي للمؤسسة.

إن فاعلية أي عملية اتصالية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى استعمال وسائل اتصالية مناسبة وملائمة بالنظر إلى مميزات وقدرة كل منها على تحقيق الهدف المرغوب من العملية الاتصالية، من تعديل للمواقف والآراء أو تغييرها، فمثلا استخدام وسيلتين أفضل من استخدام وسيلة واحدة وأن المتلقي مثلا لا يستطيع أن يتذكر أو يحتفظ في ذهنه مدة طويلة بالمعلومات الشفهية، على العكس من المادة المرئية فنقل المضمون الصعب أكثر فاعلية حينما يكون مرئيا.

ولأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق عملية اتصالية فعالة وناجحة فلن يأتي ذلك إلا بتوفير الشروط اللازمة من الوسائل التقنية ومختصين في تكوين وتوفير الإمكانيات المادية

1 مصطفى مراح، مرجع سبق ذكره، ص 68

اللازمة، إلى جانب اختيار الوسيلة الأنجع، فلا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها مادامت تسعى إلى تحقيق أهدافها والتعريف بمنتجاتها وخدماتها للجمهور ومن بين هذه الوسائل: الوسائل المكتوبة، الوسائل السمعية البصرية، والوسائل الشفهية.

1- الوسائل المكتوبة:

تعتبر من أقدم وأشهر الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في نشر أخبارها والترويج لمنتجاتها وخدماتها لبلوغ وتحقيق أهدافها المسطرة، ويقصد بها كل ما تطبعه المؤسسة من وثائق رسمية، نشرة المؤسسة، دفاتر ومطبوعات تعرف بالمؤسسة.¹

1-1 الصحافة المكتوبة :

تشكل الصحافة المكتوبة أهم الوسائل وأكثرها استعمالاً من طرف المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها، باعتبارها الوسيلة الأكثر انتشاراً من أي وسيلة أخرى وتتميز بالمصداقية، حيث تحوز على جمهور وهي في متناول جمهور كبير، فالصحافة المكتوبة تمتاز بسرعة الانتشار، وهذا ما يمكن القائم بالاتصال في أية مؤسسة أو منظمة والاعتماد عليها، لكنه لا يستطيع الاعتماد عليها كلية.

لذلك يلاحظ في الصحف اليومية والمجلات حيزاً للإشهار لعدد كبير من الهيئات الاقتصادية والشركات الخاصة والمؤسسات بغية تمرير رسائلها لتحقيق أغراض مادية ولتحسين صورتها في السوق. وللصحافة المكتوبة وجهان: الأول تبرز فيه نقاط قوتها والثاني تبرز فيه نقاط ضعفها.²

• نقاط القوة:

- ضمان تغطية واسعة جداً.
- زيادة ثقة وإخلاص الجمهور المستهدف.
- تبدو أكثر إقناعاً.

1 هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2001، ص165

2 هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص166.

• نقاط الضعف:

- كونها رسالة عابرة أو زائلة.
- قليلة الليونة.
- إمكانية عدم انتشارها أو توفرها.

1-2 مطبوعات المؤسسة:

- هي كل ما تصدره المؤسسة من تقارير سنوية حول إنجازات وإنتاج المؤسسة والذي يهدف إلى زيادة ثقة الجماهير في المؤسسة وزيادة حجم المبيعات والخدمات، كما تكتسي مطبوعات المؤسسة أهمية كبيرة للاتصال بين المؤسسات والأشخاص وذلك لنقص تكلفتها بالمقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى وتتمثل هذه المطبوعات في:¹
- مجلة خاصة بالعاملين وتوزع على مستوى المنشأة.
 - مجلة عامة توزع على جميع المستويات من عاملين موزعين ووكلاء.
 - مطبوعات دورية أو مناسبة تهدف إلى التعريف بمنتجات المنشأة من سلع وخدمات.
 - توجد أيضا المطبوعات الخاصة بالمعرض والزيارات بهدف تعريف الزوار وذلك بصورة موجزة وجذابة وبألوان مختارة بعناية، وتكون عادة من الحجم الصغير الذي لا يتطلب تركيزا كبيرا،² ويتم إصدار المطبوعات لبلوغ عدة أهداف منها:
 - بناء وتدعيم شهرة المؤسسة بين العاملين بها وجمهور المتصلين بها.
 - إخبار جمهور المؤسسة من مستهلكين لسلعها أو مستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها بأهم التطورات في سياسات المؤسسة.
 - إرشاد جمهور مستهلكي سلعها وخدماتها إلى أحسن الطرق لاستعمالها (السلع والخدمات).

1-3 الملصقات:

1 محمود فهمي العظروزي، العلاقات الإدارية والمؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص330.

2 محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص.ص 178-179.

تعد الملصقات من أقدم وسائل الاتصال الخارجي، فهي عبارة عن مجموعة رسوم بثلاثة أبعاد تعبر عن موضوع معين وذات أهداف محددة وهي وسيلة فعالة للإعلانات وذات تغطية واسعة وشهرة كبيرة حين تستعمل في إطار المنتجات والعلامات الجديدة غير أنها وسيلة زائلة وعابرة نظرا لارتباطها الدائم بالصحافة والتلفزيون وعادة ما تعلق الملصقات في الأماكن العمومية.

• نقاط القوة:

- وسيلة تحقق المطلوب.
- وسيلة مهمة لخلق شهرة سريعة.
- قوة ظهورها ورؤيتها.
- وسيلة جيدة التأثير.

• نقاط الضعف:

- وسيلة زائلة وعابرة.
- تكاليف فنية معتبرة.
- انتقائية ضعيفة للسكان.
- قليلة الليونة في الاستعمال.

1-4 جريدة المؤسسة:

تعتبر من أهم الوسائل في المؤسسة تصدرها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا وقد تأخذ شكل اليومية أو الأسبوعية، وقد تكون أيضا من صفحة واحدة، كما يمكن أن تبلغ ثلاثين صفحة لكن معدلها من اثنان وعشرون إلى أربعة وعشرون صفحة، تحتوي على صحف داخلي موجهة للجمهور الخارجي للمؤسسات وصحف داخلية وخارجية موجهة للجمهورين معا.¹

1-5 الانترنت:

1 سامية بوشنين: التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات، مذكرة شهادة تقني سامي في تسير الموارد البشرية معهد التكوين المهني للتسيير بالجزائري سنوبر البحري، 2009، ص18.

تعتبر مصدر ووسيلة هامة تخدم كل الأنواع الصحفية التي تتطلب التعمق في التحليل وغزارة المعلومات وقوة الإقناع والتأثير وهو ما أصبحت تهتم به الصحافة أي التحاليل والدراسات والتعليقات الجادة، فقد اختلفت ثورة الانترنت كوسيلة اتصال حديثة على الثورات التي أحدثتها سابقتها من وسائل الاتصال، فهي تجمع تكنولوجيات مختلفة استطاعت أن تتخطى الحواجز الجغرافية وحتى اللغوية، كما يرى بعض الباحثين، حيث أصبحت اللغة الانجليزية لغة التواصل والعلم في بداية هذا القرن.¹

وما يميز الانترنت عن باقي تكنولوجيات الاتصال هو اعتماد الشخص على نفسه للوصول إلى مصادر المعلومة، كما تتطلب تفاعل مستخدمها معها عكس الوسائل السابقة التي يكون فيها المستقبل مستهلكا فقط، فهي تقوم على التفاعل والمشاركة، بالإضافة إلى أنها جعلت في متناول القائم بالاتصال بنك من المعلومات وملايين الأشخاص يستطيع التمازج معهم وهو ما يخدم مهنته ويساعده في تقديم خدمات أحسن وأشمل وأفيد للجمهور، فقد أصبحت وسيلة للتقارب بين المرسل والمستقبل ومن ثم تطوير وتنمية عملية التواصل بين أفراد المجتمع.

ووسائل الاتصال المعروفة مطالبة بتقديم خدمات أحسن للجمهور أي الاهتمام بالرسالة التي تقدمها وتوفير خدمة إعلامية مميزة حتى تحافظ على جمهورها وقراءتها، إذ أنه وقع العكس فالقارئ أمامه خيارات عدة أهمها الانترنت.²

2- الوسائل السمعية البصرية:

يقصد بها الإذاعة والتلفزيون والانترنت، الهاتف والتي أصبحت من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات والإدارات نظرا لما تمثله من أهمية داخل المجتمع كوسائل تضاعفت ملازمتها للفرد في هذا العصر (في البيت، السيارة، مكان العمل....)

1-2 التلفزيون:

1 عاد حسن، العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، 1984، ص74.

2 محمد قيراط، الإعلام والمجتمع الرهانات والتحديات، مكتبة الفلاح، الكويت، 2001، ص55.

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

فالتلفزيون يمكن من إيصال الرسالة الإعلامية بالصورة الثابتة والمتحركة الملونة وغير الملونة وبالرسومات البيانية والإحصائية وكذا الأصوات التعبيرية، مما يحدث أثرا بالغاً في نفس المتلقي لذلك فهو أنجع الوسائل الإعلامية على الإطلاق في وقتنا الراهن خصوصاً إذا علمنا أنه في متناول الجميع. وللتلفزيون نقاط القوة ونقاط الضعف:

• نقاط القوة:

- وسيلة قوية وفعالة
- سريعة الاختراق واعتماده على الصورة البصرية
- تضمن تغطية شاملة
- وسيلة شديدة الإيضاح والبيان

• نقاط الضعف:

- وسيلة تكتظ بكثير من الإعلانات
- ضعف الانتقائية
- التكاليف التقنية معتبرة جداً.¹

2-2 الإذاعة:

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

1 عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص75.

فبالإضافة إلى كون الإذاعة وسيلة إخبارية وإعلامية فهي وسيلة ترفيه وإشهار بالنظر إلى ما تثبته من ومضات إشهارية وموسيقى وحتى أعمال درامية وفكاهية وهو ما جعلها تحظى باهتمام المؤسسات الاقتصادية لترويج علامتها ومنتجاتها، ومن ثم جذب وكسب فئات جديدة نحو منتجاتها وخدماتها.

• نقاط قوتها:

- تخترق جميع أماكن تواجد وتجمع الناس.
- لها علاقة حسنة مع شبكات البيع.
- أحسن وسيلة للتكرار.

• نقاط ضعفها:

- وسيلة زائلة.
- غياب الصورة.
- تحتاج لتكرار كبير للحصول على رد فعل.

3- الوسائل الشفوية:

هي الوسائل التي تستعملها المؤسسة في سياستها الاتصالية ويتم التعامل شفويا عن طريق المعارض، الندوات، الزيارات، الأيام الدراسية، الملتقيات... وغيرها.

3-1 المعارض:

تعتبر المعارض فكرة متطورة عن الأسواق وتستخدم لأسباب إعلامية إلى جانب أغراضها التسويقية المعروفة فهي تفيد في الإتصال بجمهور المؤسسة وإعلامه بدورها، كما تقدم المؤسسة أثناء تنظيم المعارض نشرات وكتيبات إلى الزوار مهمتها التفسير والشرح¹ وحضور المؤسسة في المعرض يهدف أيضا إلى تسجيل تواجدها وإبراز مكانتها في السوق والمعاينة عن قرب لما تعرضه المؤسسات المنافسة وهو ما يجعل من المعرض مصدرا، لاستقاء المعلومات، كما تعتبر فرصة لتقديم وعرض المنتجات الجديدة في إطار

1 هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص189.

مناسب ولجمهور واسع وفي وقت محدد. ينبغي على المؤسسة قبل أن تشارك في المعارض أن تحدد الهدف والفائدة المرجوة من المشاركة، كما عليها كذلك أن تراعي إذا ما كان زمان ومكان العرض يناسب المؤسسة، من حيث موسم العرض، توفر المواصلات، سعة مساحة العرض،¹ تناسب مكان العرض مع الميزانية المخصصة للعرض، لأنه عادة ما يتم التفريق بين نوعين من المعارض:

- المعارض الدولية أو العالمية أين يكون الهدف هو التصدير والاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية.

- المعرض الوطني أين تبحث معظم المؤسسات العارضة عن سياسة الصورة على المدى القصير مع الرغبة في بلوغ الهدف الفوري وتتخذ المعارض الوطنية شكلان:

• معرض الجمهور العام.

• معارض خاصة بالمحترفين.

يمكن القول بأن المعارض تقدم مزايا كبيرة وهامة للمؤسسة كالحفاظ على العلاقة الحسنة مع الزبائن والمتعاملين ومحاولة تطويرها ومناسبة لجذب زبائن ومتعاملين جدد. إلى جانب تجديد التعريف بالمؤسسة والتطورات الحاصلة بها من مختلف الجوانب وتبادل الآراء والخبرات بدعوة الأخصائيين داخل وخارج المؤسسة.

3-2 الملتقيات والأيام الدراسية:

أصبحت وسيلة فعالة للاستفادة من بحوث وخبرات المختصين ووسيلة هامة للاتصال بالهيئات التي تجمعها مع المؤسسة مصالح علمية أو فنية أو مهنية مشتركة، وهي تهدف أساسا إلى تعميق معارف المؤسسة وتبادل الآراء حولها لكون الملتقيات والأيام الدراسية بحضورها المختصون الوطنيون والدوليون وتمثل كذلك مناسبة لدراسة مشاكل وانشغالات المؤسسة لاقتراح حلول لها، إلى جانب عرض آخر الابتكارات وفرصة لرسكلة وتأهيل إطارات المؤسسة في مجال التسيير والإدارة مثلا وبالتالي تبرز أهمية هذه الملتقيات والأيام

1 حسين محمد علي، العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 196.

الدراسية في الاحتكاك بالعالم الخارجي، خاصة مع المؤسسات المنافسة والمشاركة بالتالي هي فرصة أمام المؤسسة لتقديم إنتاجها وصورتها.¹

3-3 الزيارات والأبواب المفتوحة:

تعتبر الزيارات والأبواب المفتوحة وسيلة اتصال هامة بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بفتح أبوابها أمام الجمهور أين يتم الالتقاء المباشر بين المنتج للسلعة أو للخدمة (المؤسسة) ومستهلك السلعة وخدماتها أو نشاطاتها، وهذا من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور وضمان سمعتها، وإظهار مدى توفر الشروط الملائمة لدى عمالها وقدرتهم ومؤهلاتهم العملية والفنية...إلخ.

وحتى تحقق هذه الزيارات نجاحا يستوجب التحضير الجدي، من اختيار مناسبة الزيارة وتدوين قائمة المدعوين، إرسال بطاقات الدعوة إلى توفير وسائل النقل واستقبال المدعوين وضمان الراحة لهم وإعلامهم (محاضرات، فيلم المؤسسة، مساعدات عن طريق السمعي البصري، التصوير، مطويات... وغيرها).

المطلب الرابع: أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة

تختلف أهداف ووظائف الاتصال الخارجي من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف الهدف والوظيفة التي تمارسها المؤسسة، إلا أنه من حيث المبادئ الأساسية يستلزم تحقيق التعاون بين المؤسسات وجمهور المواطنين، وبالتالي فالالاتصال الخارجي في أي مؤسسة يهدف إلى تحقيق ما يلي:²

- إعلام المواطنين بالسياسة التي ينبغي الوصول إليها، مما يسهل تحقيق التعاون المثمر والبناء بين المؤسسة والمواطنين.
- إيصال رغبات وطلبات المواطنين إلى الإدارة العليا بالمؤسسة، حيث يساعد ذلك ويسهل في تلبيتها.

1 حسين محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 206-207.

2 المرجع نفسه، ص ص 74-75.

• الاهتمام والتأكيد على الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، سواء تلك التي تتشابه في الإنتاج والخدمات أو التي تختلف معها في ذلك بواسطة المطبوعات، المنشورات والاتصالات الهاتفية وغيرها من وسائل الاتصال الأخرى.

أما الدكتور محمد فهمي العطروزي، فقد شمل أهداف الاتصال في النقاط التالية:¹

- الكشف عن اتجاهات وميول جمهور المؤسسة.
- وضع البرامج التي تتلاءم مع الأهداف العامة للمؤسسة والتعريف بالخدمات التي تؤديها.
- تعبئة الجماهير وتنمية الفهم المشترك والتعاون المتميز بينه وبين المؤسسة.
- كسب تأييد الجماهير وخلق نوع من التكامل معه، بالرفع من مستوى الخدمات وتحسين أدائها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الإشاعات التي تمسها.
- خلق علاقات التعاون بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

1 محمد فهمي العطروزي، مرجع سبق ذكره، ص 320.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإتصال بشكل عام بحيث شملنا فيه أنواع الإتصال وأهدافه في المؤسسات، كما تطرقنا لأهداف الإتصال وأهميته، وتطرقنا أيضا لعرض الإتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة الخدماتية بمختلف أشكالهما، كما تعرفنا على ماهية، انواع كلا من الإتصال الداخلي والخارجي وقمنا بالوقوف على معوقات الإتصال الداخلي وكذلك بعرض أهمية الإتصال الخارجي لكل مؤسسة.

الفصل الثاني

خطة الفصل الثاني

إستراتيجية الإتصال في المؤسسة

تمهيد

الفصل الثاني: إستراتيجية الإتصال في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وخصائصها

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

المطلب الثالث: عملية بناء الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الإستراتيجية الإتصالية: مفاهيم، أنواع، ومقاربات نظرية

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الإتصال ومبادئها

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية الإتصال

المطلب الثالث: المقاربات النظرية لإستراتيجية الإتصال

المبحث الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال

المطلب الأول: تحديد الأهداف والجمهور المستهدف

المطلب الثاني: دراسة البيئة السوسيو الثقافية وإعداد الرسائل

المطلب الثالث: عملية تنفيذ إستراتيجية الإتصال

المطلب الرابع: مرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية الإتصالية

خلاصة

تمهيد

مع التطور التي عرفتة المؤسسات وظهور مؤسسات حديثة، أصبح هناك حاجة أن تُطور هذه الأخيرة إستراتيجيتها الإتصالية لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، وهذا باعتمادها على بعدان الأول داخلي والثاني خارجي، فنجاح الإتصال الخارجي يعتمد على نجاح الإتصال الداخلي ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف المراحل والخطوات العلمية التي يُعتمد عليها في إعداد إستراتيجية إتصالية من بداية التخطيط لها وصولاً إلى عملية تنفيذها مع توضيح أهميتها في المؤسسة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المبحث الثاني: الإستراتيجية الاتصالية: مفاهيم، أنواع، ومقاربات نظرية

المبحث الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

اختلف مفهوم الإستراتيجية باختلاف الأوضاع والتطورات التي أحيطت به، حيث خرج من المحدود إلى الشمول ومن الغموض إلى الوضوح، ل يتميز بخصائص ويبني على مستويات متعددة ويقوم على مراحل لتساعده في بناء خطة ملائمة ودقيقة.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وخصائصها

من منظور تقليدي يعكس مصطلح "استراتيجي" جذورا عسكرية قوية، يستخدم القادة العسكريون الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم، عبر سنوات التاريخ الإنساني، وقد فكر عددا كبير من أصحاب النظريات العسكرية مليا، وكتبوا حول الإستراتيجية، ومن زوايا مختلفة كثيرة، المقدمة المنظمة الأساسية في الإستراتيجية أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسة، حتى إذا كان الخصم الأكبر والأكثر قوة، إذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة، أو يشتبك على أرض مواتية الإمكانية ومهاراته الذاتية.¹

وقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (statos) والتي تعني (army) أي الجيش، والجزء الثاني (agein) ومعناه أي (to lead) أي القيادة (strategos) في أثينا في جرب مع الفرس عام (509) ق م.

أما الإستراتيجية من حيث المعنى المدلول، فقد قدمت لها العديد من التعاريف نذكر منها على سبيل المثال:

تعريف الأستاذ: "إسماعيل محمد السيد" فيعرفها بأنها عبارة عن خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

1 روبرت، أميتس-ديفيلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للتوزيع، مصر، 2008، ص.28.

ومن جهة أخرى فإن الأستاذ "حامد أحمد رمضان بدر" يرى بأن الإستراتيجية هي تحديد وتقويم المسالك البديلة لتحقيق أهداف المنظمة.¹

هذا تعريف من وجهة نظر الكتاب العرب، أما من وجهة نظر غربية فنذكر:

الباحث "جورج ستينز" (george steiner) يرى بأن الإستراتيجية هي عبارة عن وضع أغراض وأهداف المؤسسة في ظل ظروف المؤسسة الخارجية والداخلية، وإعداد إستراتيجيات معينة لتحقيق تلك الأهداف، ثم اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات.

أما الباحث "ألفرد شاندلر" (alfred.chadler) فيعرف الإستراتيجية كونها تمثل الأهداف والغايات الأساسية طويلة أجل للمؤسسة، واختيار خطة العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

في حين الباحث "أنسوف" (ansoff) يقدم تعريفا لمفهوم الإستراتيجية، والذي بمقتضاه يرى بأن الإستراتيجية هي نمط من الحلول للمشكلات والتغيرات الإستراتيجية التي يواجهها المدبرون.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا الوصول إلى النتائج التالية حول مفهوم الإستراتيجية:

- كونها مجموعة من الاختيارات المرتبطة بالأهداف والوسائل.
- مرتبطة ارتباطا وثيقا بصنع القرار.
- مرتبطة بالتنامي الإدارية
- التركيز على المهارات البشرية والمسيرة في المؤسسة
- مرتبطة بالسياسات والمداخل والأسس والوسائل والمؤسسات

1 ثابت إلهام، التخطيط الإستراتيجية للموارد البشرية في التوظيف العمومي الجزائر، دراسة حالة وزارة شؤون الخارجية الجزائرية (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام: قسم العلوم السياسية، 2003، ص79-80.

- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي
 - تحديد الموارد والإمكانيات والمتغيرات
 - التحكم في الموارد والمعطيات الخارجية
 - التركيز أساساً على مدخل إعداد وتنمية الموارد البشرية
 - تدبير المخاطر والأزمات قبل وقوعها
 - التركيز على المدخل البيئي
 - كونها فن تحديد المصير المستقبلي.
- ملاحظة: يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية والتطورات المحيطة بهذه المفاهيم أنها لم تعد حصر بالعلوم العسكرية وإنما انتقلت لعلوم إدارية باعتبار الإستراتيجية تقوم على تحسن استخدام قواها لإدارة الصراعات، فبذلك فالإستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية، ومن الغموض إلى الوضوح.¹
- **خصائص الإستراتيجية:**
- **الشمولية:** إن الإستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبار الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع الجوانب.
 - **موجهة لنظام مفتوح:** باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر، وبالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة.
 - **مجموعة قرارات:** إن الإستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجيهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها.
 - **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت مهم جداً في الجانب الاستراتيجي أي أن تكون الإستراتيجية في الوقت المناسب أي ارتباط الإستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت لا جدوى منها.

1 ثابت إلهام، مرجع سبق ذكره، ص.81.

- **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.
- **أسلوب المشاركة:** من أجل نجاح الإستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من تخصيصهم بأنهم ينتمون للمؤسسة.
- **محددة من حيث المراحل:** إن الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ، الرقابة).
- **المرونة:** الإستراتيجية تستدعي التغير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة.
- **تخصيص المورد:** الإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.¹

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

أ- مستويات الإستراتيجية:

تصنف الإستراتيجية من حيث المستوى إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

1- الإستراتيجية الكلية: (إستراتيجية المؤسسة)

هي بمثابة الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة، وتتعلق بالمؤسسة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، فهي تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة بالإضافة إلى اهتمامها بالمركز

1 صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية (حالة مجمع صيدال الصناعة

الأدوية)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005/2000،

ص.18،19.

التنافسي للمؤسسة، أي أنها تهتم بتحديد الغايات والأهداف الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.

وتقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمؤسسة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة ككل في اتخاذ قرارات إستراتيجية عامة، مثل الاندماج، الدخول في نشاط جديد، تغيير نوع النشاط الرئيسي للمؤسسة...، تتميز هذه الاستراتيجيات بأنها طويلة الأجل ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها، كما أن أثرها عام على المؤسسة.

2- إستراتيجية النشاط : (إستراتيجية وحدات الأعمال)

وتسمى كذلك إستراتيجية الوحدات الإستراتيجية، ويظهر هذا المستوى في المؤسسات التي

تتنوع نشاطاتها، أو التي تسيطر على عدد من المؤسسات الصغيرة، حيث يمكن إعتبار كل وحدة منها وحدة إستراتيجية.

وتركز مثل هذه الإستراتيجيات على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال، وقطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمؤسسة، نواحي التطوير التي يمكن إدخالها على المنتجات والخدمات.

يشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

3- الإستراتيجية الوظيفية:

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد، وتتعلق بالوظائف الرئيسة للمؤسسة، مثل وظيفة الإنتاج، التسويق، التمويل، حيث تعمل كل وظيفة على استغلال

أمثل مواردها، ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.¹

ب-المبادئ الأساسية للإستراتيجية:

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة لا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء أن يضع Liddel Hart إستراتيجية المنظمة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين ومنهم مبادئ أساسية للإسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي:

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات، إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة مع الغايات المستهدفة يؤدي إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور.
- تكيف الخطط الموضوعه مع الحالات المستخدمة، فالتكيف يمثل حالة واقعية، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين.
- عدم إهمال إتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدث، دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، وإن هذا يجنب المنظمة المفاجآت غير المريحة والمربكة.²

المطلب الثالث: عملية بناء الإستراتيجية

لقد أوضح مصطفى محمود أبو بكر في كتابه "التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية" عملية بناء الإستراتيجية في عشر مراحل هي كالآتي:

1 غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، 2008، ص ص 189-190.

2 نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم -الأهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص.26.

- 1-تحليل وتوصيف البيئة الداخلية للمؤسسة : ويتعين تحليل ووصف إمكانيات المؤسسة والتعرف على ما لديها من نقاط قوة وأوجه ضعف.
- 2-تحليل وتوصيف البيئة الخارجية للمؤسسة : وتتضمن تحديد عناصر البيئة الخارجية وتحليلها والتعرف على ما لديها من نقاط قوة وأوجه ضعف.
- 3-تحليل مهمة ورسالة المنظمة : ويتضمن ذلك فلسفة الإدارة وغايات المؤسسة.
- 4-صياغة سياسات : تحديد التوجهات الأساسية التي تحكم الأنشطة والإستراتيجية.
- 5-تحديد الأهداف : سواء الأهداف الأساسية العامة أو الفرعية.
- 6-تحديد البدائل : ويتم ذلك في ضوء الأهداف والإمكانيات.
- 7-تحديد الاستراتيجية : وذلك في ضوء خصائص وإمكانية تحقيق الأهداف.
- 8-التطوير التنظيمي : وذلك بتطوير الهياكل والإختصاصات والعلاقات.
- 9-إدارة الأنشطة : وذلك بما يضمن تحقيق الأهداف.
- 10-متابعة الخطة : بما يحدد مدى فعالية الخطة في تحقيق الأهداف.¹

1 مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة العامة، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص ص.88-93.

المبحث الثاني: الإستراتيجية الإتصالية: مفاهيم، أنواع، مقاربات نظرية

أصبحت اليوم المؤسسات تعيش وسط بيئة تنافسية شرسة، لذا وجب عليها التحسين من أدائها وتقديم المعلومات بطريقة ممنهجة، بالسير نحو منج يساعدها على تحسين عملياتها الإتصالية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، لذا إختلفت الإستراتيجيات وتعددت لتحقيق أفضل إنجاز.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الإتصال:

تعتبر إستراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد، والرسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة المنظمة، فإن التطورات المتصاعدة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين الأخرى، ونظرا للخصائص التي يميز خصائص المحيط للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.¹

ويمكن تعريف إستراتيجية الإتصال على أنها "عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا".²

ويعرف " فيليب كوتلر " الإستراتيجية الإتصالية على أنها " أسلوب للمؤسسة بأن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي إختارتها المؤسسة كمجال للإستثمار".³

1 ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص.71.

2 محمد محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للإتصال، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص.105.

3 Philippe Kotler, Marketing Management, 7ème édition, paris, 1999, p 34

تعريف آخر "بيير قويقوري" **pierre grigory**: يرى أن الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير.¹

وإستراتيجية الإتصال تعتبر فن إدارة مجموعة الإستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة وهي:

أ-التواجد (Existence): إن العديد من المنظمات لا تملك إستراتيجية حقيقية للإتصال ولكن تكتفي بالقرارات التطبيقية فقط.

ب-الإستمرارية (Continuité): إستراتيجية الإتصال عملية دائمة ومستمرة، ومن أجل

تحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الإتصال.

ج-الشفافية أو الوضوح (Clarté): لكي تكون الإستراتيجية مفهومة، وذات فعالية لابد من وضوح وبساطة الإتصال، وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.

د-الواقعية: (Réalism): لابد أن يكون الإتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين، فالإتصال الخادع أو الغير واقعي وكننتيجة له ترفض رسائله كما أنه يساهم في تشويش صورة المؤسسة.

هـ-التماسك (Cohérence): يجب أن يكون الإتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة.

1 Pierre grigory, jean marklilien, markiting, publicité, bordomme (s.m) septembre 1994, p.90

و-القبول الداخلي (**Acceptabilité Interne**): يجب قبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها¹.

وإستراتيجية الإتصال تعني تقرير الكيفية التي يستجيب بها النظام الاتصالي لحاجات البيئة والتي تبرر إستمراره في الحصول على الموارد من هذه البيئة التي يتعامل معها، لأن الهدف هو إحداث التوافق بين نظام الإتصال وبيئته.²

إن إستراتيجية الإتصال تعمل على تحديد كيفية الإستخدام الأكفأ والأمثل والأعدل للموارد الإتصالية، داخل إطار الأغراض والأولويات التي يستهدفها المجتمع والتي تخضع لأشكال التنظيم السياسي والإجتماعي السائدة، بالإضافة إلى أن إستراتيجية الإتصال تتأثر بكل عمليات صناعة القرار وعملية تخصيص وتعبئة الموارد المادية والمالية وأنماط السلوك الاقتصادي والإجتماعي.

وبالتالي فإن إستراتيجية الإتصال " هي بمثابة نظام نظري وتطبيقي يهدف إلى توفير الأسلوب الأمثل لوضع سياسات الإتصال موضع التنفيذ ".³

ومن خلال كل ما سبق نستنتج بأن مجمل التعاريف السالفة الذكر إتفقت على أن إستراتيجية الإتصال على أنها ذلك المجهود الفكري الذي يعمل على تحديد وتقرير مختلف الطرق والإجراءات التنفيذية،

و التي من خلالها يستطيع أن يحقق النظام الإتصالي دوره الاستراتيجي المتكامل، و ذلك بالتعامل مع مختلف التغيرات المستقبلية، من خلال تسخير مختلف الموارد الإتصالية والمالية داخل إطار الأغراض والأولويات التي تخدم المؤسسة والجمهور، ولتحقيق أهداف وغايات متكاملة لمستقبل متقدم ومتطور وذلك مع مراعاة مختلف

1 مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص.45.

2 محمد محمد البادي، مرجع سبق ذكره، ص150.

3 المرجع نفسه، ص63.

القيم والإيديولوجيات و الفلسفات التي يسير عليها المجتمع من أجل الحصول على النتائج المرجوة والتي تحقق الصورة المستهدفة للمجتمع مستقبلاً، و تجدر الإشارة إلى أن كل هذا يتأثر بطبيعة الأغراض المستهدفة والوسائل التي تتحقق بها.

المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجية الاتصالية:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من استراتيجيات الاتصال وذلك وفقاً لعدة معايير منها، الأساس الزماني، النطاق الذي تشمله الخطة وطبيعة النشاط المستهدف.

• وفق الزمن:

- في الإعلام الداخلي:

- الإستراتيجية الاتصالية طويلة المدى: يهدف هذا النوع من الاستراتيجيات الى تدعيم الوعي لدى الجماهير من خلال حملات إعلامية قومية توجه إلى قطاعات مختلفة من الجمهور عبر فترات زمنية مختلفة، وتتضمن الوسائل الإعلامية الثقيلة.¹
- الإستراتيجية الاتصالية قصيرة المدى: يركز هذا النوع على تدعيم الاتجاهات السلبية التي قد يعتنقها البعض نتيجة لبعض الكتابات الصحفية غير الايجابية وتعتمد هذه الإستراتيجية على الوسائل التالية (الجرائد اليومية، المجلات، البرامج المتخصصة).²

- في الإعلام الخارجي:

الإستراتيجية الاتصالية طويلة المدى: يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية عبر الحملات الإعلامية والإعلانية مخططة توظف وسائل الإعلام والاتصال الثقيلة مع التركيز على شبكات الإخبارية مع استغلال بعض المناسبات مثل المعارض والمؤتمرات.

1 راسم حمال خيرت، معوض عباد، إدارة العلاقات العامة: مدخل استراتيجي، دار المصرية اللبنانية،

مصر، 2005، ص256.

2 المرجع نفسه، 256.

- الإستراتيجية الاتصالية قصيرة المدى: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تدعيم الاتجاهات الايجابية وتغيير الاتجاهات السلبية وفي فترة قصيرة مستعملة الوسائل المناسبة كالنشرات.

• وفق النطاق الذي تشمله الخطة:

- إستراتيجيات الاتصالية الحملات الإعلامية المكثفة: تستخدم المنشأة، وتقوم هذه الإستراتيجية بشراء المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام المختلفة لفترة طويلة من الزمن وتستخدم هذه الإستراتيجية المنشأة ذات الإمكانيات المادية الكبيرة والبرنامج المتنوعة .

- استراتيجيات الاتصالية الحملات المتقطعة أو الجزئية: وفق هذه الإستراتيجية يتم اختيار فترات متباعدة، عادة ترتبط هذه الإستراتيجية بالمواسم.

- إستراتيجية الاتصالية الحملات الإعلامية المترابطة: وتقوم علي أساس مجموعة من الأفكار تعمل كل منها على تحقيق هدف جزئي من الحملة وتعد الرسالة الاتصالية، بحيث تتناول فكرة واحدة تتفق

واحتياجات الجماهير وتكون مترابطة فيما بينها من اجل الوصول إلى تحقيق الهدف النهائي

• وفق النشاط المستهدف:

- الإستراتيجية الاتصالية الهجوم: تعتمد هذه الإستراتيجية على مبادرة الذاتية من جانب المنظمة في تعاملها مع البيئة.¹

- الإستراتيجية الاتصالية الدفاع: تعتمد هذه الإستراتيجية على تجنب مواجهة البيئة المتغيرة.

• وفق الغرض:

1 راسم جمال خيرت، مرجع سبق ذكره، ص257

- الإستراتيجية الاتصالية التوقيت: تعتمد على اختيار الوقت المناسب لتوجيه الحملات الإعلامية لضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من التأثير ولتلبية حاجيات الجمهور في الوقت المناسب، وإستراتيجية التوقيت تعمي دراسة كافة الظروف المحيطة بالوقت والأطراف الأخرى المختلفة المؤثرة عليه والمتأثرة به ثم اختيار الوقت المناسب لممارسة الأنشطة الاتصالية.

- إستراتيجية الاتصالية التركيز: تستخدم هذه الإستراتيجية في الأوقات الأزمات ومواقف الطارئة كأحداث الإرهاب مثلاً، بحيث توصل الرسالة الإعلامية إلى كل أفراد الجمهور على اختلاف أماكنهم وفي أسرع وقت مع استخدام كافة وسائل الإعلام.¹

المطلب الثالث: المقاربات النظرية لإستراتيجية الإتصال

تتمحور إستراتيجية الإتصال حول ثلاثة أنماط للمقاربات النظرية للإتصال والتي تتم تحت إشراف فاعلين يقومون بتسييرها وهي:

1. النمط الرمزي: وهي عبارة عن إستراتيجية إتصالية " تدعو إلى إستجابة من طرف المستقبل في شكل رمزي، و إستراتيجية الإتصال تفرض مسار رمزي أثناء تلقيها من طرف المستقبل، و ضمن هذا النمط تكون إستراتيجية الإتصال موجهة لخلق إنتماء جميع الأفراد لنفس المجموعة أو لنفس المحيط، حيث أن هذه الإستراتيجيات تحمل في طياتها تمثيلات رمزية لخلق الإنتماء و بإمكانها أن تستقطب مساهمة جميع الأفراد في شكل " إتصال إجتماعي".

والأهمية التي تتميز بها الرموز في صياغة مختلف الأشكال القاعده الإتصالية تعكس أهمية وضع إستراتيجيات إتصالية تسمح للمستقبل بإستيعابها، عن طريق التذكر لمختلف البنى والهياكل القاعدية لتقاليدهم، وبالتالي تشكل عضوية الإنتماء لديهم،

1 راسم جمال خيرت، مرجع سبق ذكره، ص258.

وبالإمكان أيضا إدراج مثال حول طرق وأشكال عمل المنظمات، حيث أن الإتصال عندما يمر بوساطة رمزية يعزز ثقافة الإنتماء لدى الأفراد لأن عبارة الإنتماء تسمح له بمعرفة الآخرين في حالة مشابهة أمام نفس الأوامر، وبالتالي ضرورة الإستجابة مثال: (رموز الثورة والوطن....)

ويمكننا طرح مثال آخر فيما يخص إستراتيجيات الإتصال الرمزية المستخدمة في إكتساب المعرفة والمتمثلة في إستراتيجية الإتصال التعليمية، حيث إن بث وإرسال المعلومات يركز على إستراتيجية رمزية للإتصال والتي تدعو إلى إستجابة من طرف المستقبلين من خلال نشاطات رمزية حيث أن كل إتصال تعليمي يتضمن دائما معرفة يتبناها المستقبل تمثل إنتماؤه الذي يكون بمثابة هوية إجتماعية.

2. النمط الحقيقي: يتطلب من المستقبل القيام بفعل ما أو توكي الحيلة من أمر ما أو يتمثل في إستراتيجية إتصالية تتطلب رد فعل المستقبل على شكل سلوك أو القيام بفعل ما وذلك بإشراك حقيقي أي القيام بفعل حقيقي، وفي هذه الحالة إستراتيجيات الإتصال تكون بمثابة أوامر، بحيث أن إستراتيجيات الإتصال التي تصاغ من النمط الحقيقي تنتظر الإجابة من طرف المتلقي وطاعته (في هذه الحالة يجب عليه الاستجابة للطلب).

ويمكن إدراج الإتصال السياسي ضمن إستراتيجيات الإتصال الحقيقية، هذا الأخير ينتظر من المستقبل إستجابة، وبالتالي الإشراك الحقيقي للأفراد في الفضاء السياسي في المجتمع لتحقيق إنتماء الأفراد، فعن طريق هذا الإنخراط الحقيقي يحقق مواطنه (مثال: الانتخابات).

ومنه يمكن إعتبار الإتصال السياسي شكل من أشكال إستراتيجيات الإتصال الحقيقية.¹

3- النمط الخيالي: إستراتيجيات الإتصال الخيالية تقوم بعمليات الإغراء وجذب المستقبل فإنها تركز على خيال المستقبل فالبني الخيالية تضع مخطط للعلاقات، مخطط لإنتاج خيالي فهذه الأخيرة تعمل على خلق الرغبة لدى المستهلك (المستقبل)، وهذه الإستراتيجية الإتصالية "تهدف إلى الإشارك الشخصي للمستقبل على أساس رغبة خيالية". فعلى سبيل المثال الإشهار يركز على خاصية الرغبة بمعنى تحريك الرغبة حيث أن الإشهار ينتج شكل من التعريف الخيالي عن طرق تمثيلات للمناظر وتمثيلات من الطبيعة لخلق الرغبة في المستقبل.

وخلاصة القول إن مختلف أنماط المقاربات النظرية المتضمنة لمختلف الإستراتيجيات السابقة الذكر تتوضح أهميتها في تقديمها لأسس علمية في مجال التخطيط لإستراتيجية الإتصال، وتؤكد على إمكانية التوسع في إستخدامها لتحقيق الأغراض التي تستهدفها إستراتيجية الإتصال على مستوى المجتمع كله وفي مواجهة كل جماهيره.

1 شهيرة بوهلة، إستراتيجية الإتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة (حالة مؤسسة إتصالات موبيليس)، مذكرة ماجيستر في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص ص 25-27.

المبحث الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال

تكون إستراتيجية الإتصال فعالة إذا ما أقيمت في أي مؤسسة من المؤسسات بطريقة الصحيحة، حيث وجب عليها أن تمر بمجموعة من المراحل التي تمكنها من التأثير في مواقف وسلوكيات مختلف الجماهير وهذا بإعتمادها على أكثر من مرحلة.

المطلب الأول: تحديد الاهداف والجماهير المستهدف

أولاً: تحديد الأهداف:

إن إستراتيجية الاتصال يجب أن تمر بمجموعة من المراحل حتى تستطيع أن تؤثر في مواقف وسلوكيات مختلف الجماهير، حيث أن تواصل المؤسسة مع مختلف الجماهير يتم عن طريق إعداد ورقة عمل تدعى بالتحكم الإستراتيجي (Recommandation Stratégique)¹ ومثل مختلف الخطط الإستراتيجية، فإن إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها. و تعتبر عملية تحديد الأهداف أول مرحلة لإعداد أية إستراتيجية، و إستراتيجية الإتصال تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما أنها تترجم النظرة الإستراتيجية للمسير، المدير العام أو مجلس الإدارة و هو في هذا المعنى ضامناً للإنسجام العام في المؤسسة ذلك بإشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري بواسطة التشاور والحوار والاستفادة من التغذية العكسية و يمكن تقسيم الأهداف إلى قسمين:²

أ. الأهداف العامة: تتمثل في:

1 Eric Bijot, Marie Helene, la **Communication le Programme en 70 fiches**, 2ème édition, Philippe Legendre, Belgique, 2010, p 39

2 ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)**، مرجع سبق ذكره، ص 76.

- تجنيد مجموع المستخدمين حول هدف أو مشروع ما
 - السماح لكل واحد بتطوير مشروع خاص من خلال المشروع الجماعي والمتعلق بالمؤسسة
 - إعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة
 - خلق روح الفريق وتجنيد مجمل الموارد البشرية حول مشروع و طموح معين.
 - ب. الأهداف الخاصة: تتمثل في:
 - تحديد مصداقية المسعى ومدى إهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة
 - إنسجام الهيئة المسيرة حول الأهداف تسمح برفع الالتباسات
 - تسلسل الأعمال على كل المستويات.
- وكما تجدر الإشارة أن عملية تحديد الأهداف في الإستراتيجية الإتصالية لها أهمية كبيرة وذلك لأن الأهداف توجه الإستراتيجية وتسمح بمراقبة فعالية الوسائل المستخدمة في تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية، إضافة إلى أن الأهداف تسهل عملية تحليل لما يجري بالأخص في الحملات الإعلامية.
- ويمكن توضيح الأهداف الإجمالية للمؤسسة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (2) يوضح أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة¹

ثانيا: تحديد الجمهور المستهدف:

ونقصد هنا بتحديد الجمهور هم الأفراد اللذين سوف يتأثرون بالخطّة الاتصالية، وبالرغم من البساطة التي تبدو في هذا المصطلح إلا أن الواقع الفعلي غير ذلك فليس من السهولة دائما تحديد الجمهور لدرجة يمكن القول إن الجمهور يتميز بالديناميكية، وكل قضية تخلق جمهور خاص بها، لذلك يجب أن تكون المنظمة حريصة على إختيار هذا الجمهور".²

1 ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص76.

2 عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة (مدخل البيئي)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص.151.

والجمهور المستهدف هو مجموعة الأفراد أو الجماعات المتجانسة التي توجه إليها الرسائل الإتصالية كما أن تحديد هذا الجمهور يعتبر ذو أهمية كبيرة، فيمكن أن يختلف حسب الموضوع المحدد، وكلما إتسع نطاق الأهداف زاد عدد الجمهور المستهدف، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في إستراتيجية الإتصال لأنها توفر الكثير من النفقات بالتركيز على الجماهير التي تتعلق بتلك الأهداف فقط، فهي لا توجه رسائلها الإتصالية إلى كافة الجماهير، و بهذا فتحديد الجمهور يساهم في خفض التكاليف وزيادة فعالية رسائل الاتصال، إلى جانب توفير الوقت بالنسبة للمنظمة، ولكي نستطيع تحديد الجمهور المستهدف يوجد معيارين أساسيين وهما:

-**المعيار الكمي** : ويتضمن الخصائص السوسيوغرافية و الجيوغرافية للمستهلك ومن خلاله يمكن تحديد حجم الجمهور المستهدف وينظر إن كان يتوافق مع الميزانية المحددة للحملة.

-**المعيار النوعي** : ويتضمن الخصائص البسيكولوجية و النفسية، وطريقة العيش كما ينقسم الجمهور المستهدف إلى مباشر وغير مباشر و إلى داخلي و خارجي.

-**الجمهور المباشر وغير مباشر**: جمهور المستهدف المباشر هو الجمهور المعرض مباشر لأدوات وممثلي الإتصال، أما الجمهور المستهدف الغير مباشر هو الذي توجه إليه الرسائل لأنه قادر على أن يؤثر في الجمهور المباشر حيث أن فئات الجمهور الغير مباشر لها مصداقية كبيرة عند جمهور المؤسسة.

-**الجمهور الداخلي والخارجي**: الجمهور المستهدف الداخلي يتكون من مختلف أعضاء المنظمة يشمل مجلس الإدارة ، حملة الأسهم ، العمال فهذا الجمهور له مصالح تربطه إرتباطا وثيقا بالمنظمة، فهؤلاء الأعضاء هم من بين النواقل الأساسية لصورة المؤسسة التي تتطلب وجود تجانس بين السلوك الفيزيائي واللباس الذي تنشط فيه المؤسسة .ويمكن تقسيم جمهور الداخلي للمؤسسة على حسب السلم الإداري كجمهور

المسيرين وجمهور العمال، وإلى جماهير فرعية على سبيل المثال فيمكن تقسيم جمهور الإطارات إلى إطارات تجارية مالية، أما الجمهور المستهدف الخارجي يتمثل في كل من المستهلكين وكذلك مختلف المؤسسات الأخرى كالبنوك والسلطات الإدارية والمحلية وكذلك الموردين¹.

المطلب الثاني: دراسة البيئة السوسيو ثقافية وإعداد الرسائل

1-دراسة البيئة السوسيو ثقافية:

من أجل تصميم إستراتيجية إتصالية يجب التعرف على البيئة الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها الجمهور المستهدف، بهدف تحقيق الانسجام والتأقلم بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه وفي هذه الخطوة تقوم المؤسسة بالبحث عن هويتها وصورتها. وقد أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على أدوات خاصة للقيام بالدراسات الثقافية من أجل تحديد الإستراتيجية الإتصالية الخاصة بها كسبر آراء مثلاً، وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالبحث عن الهوية القوية للمؤسسة التي تسمح بتحقيق الانسجام، فكل عمل إتصالي يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام، وتمتلك المؤسسة بصفاتها شخص معنوي شخصية ضمن محيطها الداخلي والخارجي.²

2-إعداد الرسائل :

تعرف الرسالة بأنها الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المتشابهة وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق، وقد أوضحت بعض الدراسات الولايات المتحدة الأمريكية بأن 60 ٪ من المنظمات تلتزم بالرسالة

1 Liliane demont, alair kempf et autre, **Communication des Entreprise**, 2éme édition, p.17.

2 نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.21.

الرسمية التي تضعها وأن الشركات الناجحة عادة ما تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة بالشركات ذات الأداء الضعيف.

حتى يتسنى لنا تصميم رسائل من شأنها إحداث التأثير المطلوب في الجمهور المستهدف يجب الإلمام بجملة من الشروط:

- **الإقناع:** يرتبط الإقناع في أدبيات الإتصال ببناء الرسالة بالدرجة الأولى و أسلوب تقديمها "كما يعتبر تصميم الرسالة الإتصالية و بناؤها البداية الناجحة لزيادة التوقعات بنجاح العملية الإقناعية، حيث أن الإقناع يستهدف دائما بناء الإتجاهات و أنماط السلوك، إضافة إلى ذلك استهداف " البناء الوجداني" ¹ ، و كذلك البناء المعرفي باعتبارها العناصر الأساسية لبناء الاتجاهات والميل السلوكي و التي تساعد المتلقي على إتخاذ القرار.

ومن بين المداخل المختلفة للإقناع محاولة التغيير في البناء النفسي للفرد بإثارة حاجاته ودوافعه وإتجاهاته، وذلك من خلال إثارة توقعات المتلقي بأن قيامه بسلوك معين يجنبه أخطارا أو حرمانا أو يؤدي إلى فقدانه القبول الإجتماعي، وهذا بإستخدام ما يعرف بإستمالات التهديد والتخويف، كما تستعمل هذه الأخيرة في تخطيط الرسائل الإقناعية في مجال الإعلام والإشهار من خلال التركيز على الأخطاء أو النتائج غير المرغوبة إذا لم يستجب المتلقي لتوصيات الرسالة الإقناعية.

- **ترتيب الرسالة الإتصالية:** عادة ما يثار التساؤل عند بناء الرسالة الإتصالية في بماذا يبدأ القائم بالإتصال؟ وبماذا ينتهي؟ وما هي العلاقة بين ترتيب الأدلة والحجج المؤيدة والمتعارضة؟ وأيهما الأسبق؟ هناك العديد من الإتجاهات للإجابة على هذه التساؤلات فنجد منها: ترتيب الذروة أي التدرج من الأضعف إلى الأقوى، ثم الإنتقال

1 محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتاب، 1997، ص.93.

إلى أقوى الحجج وأهمها في النهاية، والترتيب التنازلي يبدأ بالأقوى ثم يتدرج إلى الأضعف في النهاية.

حيث أن الكثير من الدراسات أن كلا الإتجاهين له تأثيره، إلا أن مبادئ نظريات التعلم تشير إلى تقديم الجوانب أو الحجج الأكثر قوة في البداية لأن هذا يساهم في إثارة إهتمام المتلقي بالموضوع وإهتمامه بالرسالة، فحين عندما يتم تقديم الجانب المعارض في البداية يجعل المتلقي يتجنب الرسالة ولا يتعرض إلى الجانب المؤيد، كما أنه يفضل في البداية البدء بالرسائل التي ترضي المتلقي وتجعله يشعر بالسعادة والسرور.¹

• **لغة الرسالة وأسلوبها:** يجمع كل الباحثين على ضرورة إختيار الرموز

اللغوية الواضحة والمفهومة والمألوفة مع مراعاة خصائص الجمهور، فيما يتعلق بقواعد الصرف والنحو ومختلف الأساليب البلاغية الأخرى، وهذا لتسهيل عملية التعرض لمختلف الرسائل الإتصالية الموجهة للجمهور المستهدف.

• **تكرار عرض الرسالة:** إن تكرار العرض الذي يستخدم عادة في الحملات

الإعلامية يعتبر من العوامل المساعدة على الإقناع ويرى الكثير من الباحثين أن تكرار العرض يثير الملل في نفس الجمهور، لذلك يفضل التكرار المتنوع الذي يزيل الملل من جهة ومن جهة أخرى يساعد على التذكير المستمر بأهداف الرسالة الإتصالية.

• **الوعود التي تتضمنها الرسالة:** إن كل الرسائل تحتوي على وعود مختلفة،

وتكون بمثابة دليل يفرض على الجمهور المستهدف من أجل إقناعه وحثه على عمل شئ ما.²

• **اختيار قنوات ووسائل الاتصال:** نظرا للتطور التكنولوجي السريع في ميدان

الإتصال أصبح أمام المؤسسة حرية الإختيار بين مختلف الحوامل والأدوات

1 Liliane Demont- lugol, **Communication des Entreprises** : stratégie et pratique, Op.cit, p13

الإتصالية المتطورة، وذلك بحسب الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، وتستعمل قناة الإتصال حسب الجمهور المستهدف وحسب معيار الفعالية، حيث أنه ليس كل رسالة وكل جمهور مستهدف تستعمل معه نفس الآداة.

وقد أعطت التجارب والدراسات حول هذا الموضوع النتائج التالية: و التي توضح نسبة ما يحتفظ به الشخص من المعلومات حسب حالات أو طرق الحصول عليها الإنسان بنسبة 10 % مما يقرأ و 20 % مما يسمع و 30 % مما يرى و 50 % مما يسمع ويرى، 80% مما يقول و 90 % مما يقول ويعمل في نفس الوقت .وهناك عدد كبير من الوسائل الحاملة للمعلومات في الإتصال، إبتداء من الشفهية :الهاتف، الإجتماعات، المحاضرات، الوسائل المرئية: كالأفلام والملصقات والمكتوبة: التعليم، الجريدة، الرسائل الخاصة،الحوامل المغناطيسية أو الآلية: الإسطوانة، آلية.... إن القيام بتحديد الاختيارات التي تخص الوسائل التي تنقل الرسالة الاتصالية، حيث يتم تحديد الأدوار حسب طبيعة الرسالة المراد نقلها، بالإضافة إلى اختيار الوقت المناسب والأداة التي سوف تحدث الأثر المرغوب بشكل جيد.¹

المطلب الثالث: عملية تنفيذ إستراتيجية الإتصال

إن عملية تنفيذ إستراتيجية الإتصال تكون عادة في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، وفي حالة إذا ما كانت هناك إنزلاقات خلال عملية التنفيذ يمكن إعداد خطط إتصالية سنوية، وذلك بتحديد العناصر اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها، ابتداء من الأهداف والمستهدفين والوسائل الإتصالية والخلايا الإتصالية والوسطاء والتواريخ، وكذلك الميزانية المالية ومختلف التكاليف والقيود الممكن أن تواجهها العملية الإتصالية.

1 ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص.81 .

وعملية تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية عادة تكون " تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة" ¹ مثل: المديرية المكلفة بالإتصال ويعين على رأسها مسؤولاً أو مديراً يتحمل المسؤولية أمام الإدارة العليا للمؤسسة عن مختلف الأعمال الموكلة إليه ولجنة أو الهيئة التي تعمل معه من أجل إنجاح إستراتيجية الإتصال المعتمد، ومن أجل تنفيذ إستراتيجية الإتصال يجب المرور بالمراحل التالية:

1. تحديد رزنامة العمل:

يمكن تنفيذ إستراتيجية الإتصال بالإعتماد على عنصرين أساسيين هما: تحديد تواريخ تنفيذ الإجراءات المتخذة في الخطة الإتصالية والمراد إنجازها في المشروع الإتصالي تحديد مختلف مراحل مخطط العمل من أجل تحضيرها في الأوقات المحددة (التنفيذ في الوقت المحدد) وتجدر الإشارة أنه عند تحديد الرزنامة يجب أخذ بعين الإعتبار كل من:

- **المتطلبات الداخلية:** بتوفر المصدرين للرسائل، وتوفر قنوات بثها والمستقبلين لها والتماسك بين مختلف الدعامات الداخلية والأحداث الداخلية.
- **المتطلبات الخارجية:** إن تواريخ والآجال الزمنية المحددة لتنفيذ مختلف العمليات الإتصالية تكون مرتبطة بمختلف الأهداف الخاصة بالإستراتيجية الإتصال حيث أن هذه الآجال الزمنية تكون لها علاقة كذلك بالأحداث الخارجية، كالتظاهرات السياسية والاقتصادية، والرياضية، والثقافية.²
- **المتطلبات الحالية:** ويتعلق بمختلف حملات الاتصال الخارجي، والجو الداخلي للمنظمة، ونتائج المنظمة.

1 ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 82.

2 Olivier Englander, Sophie Fernandes, **La communication dans la gestion de projet**, EMD, S.A.S, France, 2010, p 113.

2. تحديد الميزانية:

من الضروري تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها برنامج الإتصال فكل منظمة تعد خطة إتصالية عليها التفكير سنويا في برنامج نشاطها من خلال إعداد ميزانيتها، وهذا ما يظهر كعنصر محرك لخطة العمل السنوي¹، لذلك فالميزانية التقديرية للإتصال عبارة عن تعبير رقمي لنشاط الإتصال المستقبلي في المنظمة على المدى القريب، المتوسط، أو البعيد، و من أجل تحديد الميزانية الكلية الخاصة بالإستراتيجية الإتصالية هناك أربع طرق رئيسية لتحديد لها و هي من أهم الطرق المستعملة في الوقت الحالي و هي:

- أ. طريقة إعتداد المؤسسة على الموارد المتاحة: وتعتبر هذه الطريقة الأكثر سهولة وتعمل على تثبيت ميزانية الإتصال في أعلى مستوى ممكن وفي حدود الموارد المالية المتوفرة، ويتم هذا بعد القيام بتقدير رقم الأعمال للسنة المقبلة، فيتم طرح مختلف التكاليف الأخرى المتعلقة بالنشاط المقبل مع الربح المستهدف والباقي يخصص للإتصال، لكن هذه الطريقة تفترض إمكانية التنبؤ برقم الأعمال للسنة القادمة دون الأخذ بعين الإعتبار الميزانية المخصصة للإتصال.²
- ب. طريقة النسبة المئوية من رقم الأعمال المرتقبة: تحدد ميزانية الإستراتيجية الإتصالية

إنطلاقا من نسبة مئوية من رقم الأعمال المرتقب مع الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل منها:

1 Thierry libeart, **Plan de communication**, Dunod, Paris, 2003, P159.

2 Jaques Lendrevie, Denis Lindon, **Mercator (théorie et pratique du marketing)**, 7ème édition, Dalloz, paris, 2003, p511.

-التطبيقات العادية للمؤسسة اتجاه علامتها و منتجاتها فتأخذ نفس النسبة المئوية كل سنة.

-تطبيقات القطاع الإقتصادي من خلال تحدي نسب مئوية مساوية لمتوسط النسبة المطبقة من طرف باقي مؤسسات القطاع لعلامتها و منتجاتها.

-تطبيقات أهم المنافسين و ذلك بتبني نسبة مئوية تساوي أو تفوق تلك التي حددها المنافسون حسب الأهداف المتبعة.

ت. طريقة تحديد ميزانية الإتصال إنطلاقا من ميزانية المنافسة: في هذه الحالة تقوم المؤسسة أخذ بالحسبان ضغوطات المنافسة في تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الإتصال وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود إرتباط بين حجم الحصة السوقية لمنتج معين والحصة التي تمثلها ميزانية الإتصال المخصصة له بالنسبة لمجموع نفقات الإتصال في نفس القطاع.

ث. طريقة إعتداد المؤسسة على الأهداف والإمكانيات اللازمة: هذه الطريقة تعتمد على الأهداف الإتصالية و الإمكانيات التي تسمح بتحقيقها، وتقدير تكاليف هذه الإمكانيات و المجموع الكلي المحصل عليه في شكل ميزانية الإتصال¹.

3. تحضير مشروع خطة العمل:

تعد خطة العمل من طرف فريق العمل المكلف بقيادة هذه الخطة والذي يدعى بفريق القيادة بإتفاق مع المديرية العامة، حيث يتم إعدادها بإثبات متتابع لفرضيات العمل مع الأخذ في الحسبان التفاعلات بين مختلف مكوناته، أهدافه، أولويات، والشكل التالي يبين كيفية إعداد خطة العمل حيث أنه يتم الأخذ في الاعتبار، لما تم تحديده

1 Jean-marc Décaudin, la communication marketing (concepts, techniques, stratégies), 3ème édition, economica, France, 2003, p p311-313.

مسبقا من أهداف وبدائل ومستهدفين بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها ومحاولة الإنسجام مع الإستراتيجيات الأخرى في المنظمة.

4. تسيير خطة الاتصال:

تسيير خطة عمل الاتصال كتسيير كل المشاريع تتطلب وضع وسائل تسيير ومساعدة في اتخاذ القرار ويهدف هذا التسيير إلى:¹

- مساعدة الإدارة على إكتشاف المشكلات في وقتها و من ثم إتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب.

- تصحيح مسار الخطة المستقبلية و بناؤه على أساس سليم.

- تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء قبل وقوعها.

كما يجب أن يسير مخطط الإتصال حسب منهجية نقدية وذلك لتحديد مختلف الخطوات الضرورية لنجاح المخطط الإتصالي، مع الأخذ بعين الإعتبار الأهداف ونتائج الدراسة، إن تسيير مخطط الإتصال يفترض توفر وسائل مناسبة لتقييم وضعية الإتصال وهذه الوسائل تتمثل في:

- **مؤشرات النتائج:** كل مسؤول على- مشروع الإتصال - يجب عليه أن يحدد المؤشرات الأكثر ملائمة بالنسبة لكل حالة، والأهداف والوسائل الأكثر ملائمة وتتمثل في سبر الآراء والتحقيقات، الملاحظة بالمشاركة وقياس المناخ الإجتماعي السائد، تفحص وتقييم الإقتراحات وتطوير التحفيز في كل مستويات المؤسسة.²
- **لوحة القيادة:** تسمح لرئيس المشروع أو مدير الإتصال من التسيير اليومي للمخطط الإتصالي وإعادة توجيه النشاطات وتأقلمها مع الأهداف والفاعلين بالمؤسسة و

1 قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة (حالة الشركة الوطنية لانجاز الخدمات)، مذكرة

ماجيستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 127.

2 فضيل دليو، اتصال المؤسسة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 87.

تسمح لوحة القيادة بإعطاء المعلومات عن ردود الأفعال (رجع الصدى)، الذي يعتبر عامل أساسي من عوامل نجاح إستراتيجية الإتصال، وكذا عن المستهدفين و حالة تطور المخطط عن طريق مراقبة الرزنامة و التكاليف وخصوصا المنهجية النقدية في التسيير، التي تسمح بإكتشاف الإنحرافات وإتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى الأهداف المرجوة و بالتالي يمكن تصحيح الأوضاع وأخطاء المخطط.¹

وتجدر الإشارة إلى أنه توجد ثلاث نماذج تخص عمليات تسيير الإتصال في المنظمة وذلك بإختلاف الوظائف الخاصة بكل مؤسسة، كما أنها تتغير حسب تطور العملية الإتصالية في المؤسسة وهذه العمليات التسييرية تتمثل في:

• **التسيير المركزي للإتصال:** إن العديد من المؤسسات تقوم بإنشاء مديريات خاصة بالإتصال تكون مرتبطة بالمستويات العليا للإدارة و هذا يكون حسب حجم المؤسسة، فإذا كان حجم المؤسسة كبير تلجأ هذه الأخيرة إلى إنشاء العديد من مديريات الخاصة بالإتصال مديرية خاصة بالإتصال الداخلي، قسم خاص بالعلاقات مع الصحافة، قسم خاص بالإتصال الخارجي...) و يكون دور مختلف المسؤولين الخاصين بمختلف أقسام الإتصال نقل التقارير عن تطور الإتصال من عمليات التنفيذ إلى المسؤول المركزي للإتصال بالمؤسسة.

• **تسيير الإتصال من طرف المديرية المعنية:** في هذه الحالة تكون العملية الإتصالية تتعلق بالمديرية الخاصة بها فمثلا الإتصال الداخلي يكون مرتبط بمديرية الموارد البشرية، الإتصال التسويقي يكون مرتبط بمديرية التسويق، و إتصال المؤسسة يكون مرتبط بالمديرية العامة و هذا ما يساعد كل مديرية في تحديد الأهداف الخاصة بها.

1 Nubert Guedj, le Contrôle de Gestion, édition d'organisation, France, 2000, p 285

• **تسيير الإتصال في المؤسسة عن طريق المشروع:** عندما يكون مشروع الإتصال ذو طبيعة معقدة فإن المؤسسة تقوم بتحديد أشخاص من مختلف المديريات (مسؤول الإتصال، مسؤول الموارد البشرية، مسؤول مديرية المالية...) و يتم تكوين الفريق الذي سيعمل على تسيير مخطط الإتصال من خلال تقديم الإقتراحات والأفكار و الحلول.¹

المطلب الرابع: مرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية الاتصالية

المتابعة: وتتضمن التحليل والمراقبة بصفة منتظمة ومستمرة لكل الأنشطة المدرجة في الإستراتيجية الاتصالية، والتفطن للصعوبات والحواجز وكيفية تجاوزها.

التقييم: ونقصد به ضبط مقاييس مراحل إنجاز الإستراتيجية، والنتائج التي توصلت إليها انطلاقاً من الأهداف المرسومة.

ويسهر على التقييم أعضاء من الفريق المتدخل، والقائمين على الإستراتيجية الاتصالية، كما يمكن الاستعانة بخبراء خارجيين في الاتصال لا ينتمون إلى فريق العمل.

والتقييم هو إجابة على الأسئلة التالية:

■ هل أنجزت الإستراتيجية الاتصالية وفق المخطط المتفق عليه، ووفق المعايير المضبوطة؟

■ هل وصلت الرسالة إلى الجمهور المستهدف؟

■ هل تحصل الجمهور على معلومات جديدة؟

■ هل بدء يتغير سلوك الجمهور وفق ما خططنا له؟

أدوات التقييم وتتمثل فيما يلي:

■ التقارير الدورية والسنوية التي توضح دور الاتصال في تفعيل نشاطات المؤسسة مع جمهورها.

1 فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص.104.

- تحليل مضمون وسائل الإعلام فيما يتعلق بما يرد من أخبار عن المؤسسة .
 - إحصائيات وبيانات عن نشاط المؤسسة مع جمهورها¹.
- وبعد انتهاء عملية التقييم تأتي مرحلة المصادقة على الإستراتيجية بحضور كل الأطراف الفاعلة والممولة للإستراتيجية.
- وتتم المصادقة عليها في إطار ورشة عمل مفتوحة للنقاش، وتبادل الآراء بين المتدخلين لإصلاح أو تغيير بعض الجوانب من المخطط التنفيذي والقابل للتعديل بما يخدم أهداف المؤسسة.
- وفي هذه المرحلة تظهر أهمية تحرير الرسائل الاتصالية، وإخضاعها للتجربة قبل بثها عبر الوسائل الاتصالية الموجهة للجمهور المستهدف، وذلك لمعاينة مدى تطابقها مع الواقع، وردود فعل الجمهور تجاهها من خلال تحقيق ميداني على عينة ممثلة للجمهور المستهدف.
- وحتى تحقق الرسالة الاتصالية قبول لدى الجمهور المستهدف يجب أن تتميز بالخصائص التالية:
- الملائمة** : بمعنى ملائمة مضمون الرسالة مع خصائص وانتظارات الجمهور المستهدف.
 - الطرافة** : والتي تعتبر خاصية تساعد في جلب انتباه الجمهور الذي يستقبل العديد من الرسائل الإعلامية المتنوعة، لذا يجب كسبه بإظهار التميز في أساليب رسائلنا الاتصالية.
 - الأصالة** : بمعنى أن تكون الرسالة متميزة فريدة من نوعها تخدم بشكل خاص أهداف المؤسسة وجمهورها.
 - البساطة** : من حيث المضمون والأسلوب حتى يسهل فهمها وتذكرها.

1 فاطمة حسين عواد، مرجع سبق ذكره، ص.106.

-التجانس : بمعنى أن الرسالة الاتصالية بقدر ما تخدم أهداف المؤسسة ومصالحها، يجب أن تراعي أيضا مصلحة الجمهور حتى تحظى بالقبول لديه.

وبالتالي فالإستراتيجية الاتصالية بما تتضمنه من أنشطة اتصالية متنوعة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، لذاوجب الوقوف عند كل نشاط اتصالي لتقييمه وقياس مدى فعاليته وتناسقه مع أهداف الإستراتيجية الاتصالية، ومنه أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.¹

1 محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2004 ، ص.320 .

خلاصة الفصل:

ناقشنا في هذا الفصل إستراتيجية الإتصال في المؤسسة و مختلف مداخلها لتكون ذات أهمية في حياة المنظمة، فهي تمكنها من تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة إتجاهات و أهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبيا، وما يمكن قوله في نهاية الفصل أن الإتصال في المؤسسات يُعد عنصرا أساسيا تستطيع من خلاله التغلب على مختلف المشاكل و التطوير في العمل، لذا من الضروري وُجب وضع الإتصال في الإطار الإستراتيجي لأنه لا يبتعد عن كونه من إحدى المهام و الوظائف التي تفيد المؤسسة في قيامها بتنفيذ إستراتيجياتها العامة، حسب الطرق و السياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث

تمهيد

الفصل الثالث: إستراتيجية الإتصال في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

المبحث الأول: بطاقة فنية

المطلب الأول: التعريف بالديوان وملحقاته

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

المطلب الثالث: منظم ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

المطلب الرابع: القانون الداخلي لديوان مؤسسات الشباب.

المطلب الخامس: مهام ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

المطلب السادس: أهداف ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

المبحث الثاني: الإستراتيجية الإتصالية لديوان مؤسسات الشباب وشبكاته الإتصالية

المطلب الأول: العمليات الإتصالية داخل ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته

المطلب الثاني: وسائل، أساليب وأشكال الإتصال المستعملة في ديوان

مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

المطلب الثالث: واقع الإستراتيجية الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب

المطلب الرابع: عملية إتخاذ القرار في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي

وزو.

المبحث الثالث: إستنتاجات الدراسة وإقتراحاتها

المطلب الأول: إستنتاجات جزئية

المطلب الثاني: إستنتاجات عامة للدراسة

المطلب الثالث: التوصيات والإقتراحات

خلاصة الفصل

تمهيد

ظهرت فكرة إنشاء المؤسسات الشبانية من بيوت الشباب ودور الشباب والمركبات الرياضية الجوارية من أجل امتصاص البطالة والركود والتقاعس الشباني، أُريد بها أن تلعب دوراً أساسياً هو تنظيم الوقت الحر لمختلف شرائح الشباب دون استثناء، وتمثلت مهامها الرئيسية في إعلام الشباب وتوجيههم وتنشيطهم، وكل ذلك من أجل استيعاب كل الطاقات الحية لفئات الشباب سعياً وراء إدماجهم وترقيتهم اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً. ولكي تؤدي هذه المؤسسات الشبانية مهامها المسطرة على الوجه المطلوب وتحقق أهدافها المنشودة تتخذ في ذلك نمط اتصالي معين وتعتمد على وسائل اتصالية وتتبع إستراتيجية اتصالية محددة.

المبحث الأول: البطاقة الفنية حول ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
إنّ الدور الأساسي لمؤسسات الشباب هو تنظيم الوقت الحر لمختلف شرائح الشباب دون استثناء، الشيء الذي يميز مهمة القطاع إتجاه الشباب ضمن مختلف القطاعات المعنية بعالم الشباب.

المطلب الأول: التعريف بالديوان وملحقاته

أولاً: التعريف بالديوان

ديوان مؤسسات الشباب مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وضع تحت وصاية وزير الشباب والرياضة.
أسس الديوان بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-07 المؤرخ في 17 ذو الحجة 1427 الموافق ل 06 يناير 2007 المتضمن تحويل مراكز إعلام وتنشيط الشباب إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية (ODEJ).

يتكون الديوان من مجموع مؤسسات الشباب التي تنفذ برامجه عبر كامل تراب الولاية، والحركة الجمعوية التي تنشط بالتعاون والتنسيق مع مؤسسات الديوان.

يتشكل الديوان من شبكة تهدف إلى خدمة وتنشيط الشباب حيث تتفرع إلى:

- دور الشباب - بيوت الشباب - قاعات متعددة الخدمات للشباب - المركبات الرياضية الجوارية - مخيمات الشباب - نوادي الشباب¹.

ثانياً: دور الشباب وبيوت الشباب

أ- دار الشباب:

تعود نشأة فكرة دور الشباب إلى عهد ما قبل الاستقلال، بحيث أخذت تسمية المراكز الإجتماعية في مشروع ديغول الذي كان يهدف إلى إبعاد الشرائح الشبانة عن الثورة

1 كمال بابوري، ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، فضاء شباب جرجرة، عدد 1، جوان 2011، ص01

وأهدافها السامية، ولكن دار الشباب عرفت تسميات بعد الإستقلال يمكن عرضه فيمايلي:

- مراكز التربية الشعبية (centre d'éducation populaire)

- نوادي ريفية (foyers ruraux et auberges)

- نوادي تنشيط الشباب (foyers d'animation de la jeunesse)

بعد هذا تغير اسم هذه المؤسسة ليصبح في الأخير دار الشباب (Maisons de jeunes)¹

دور الشباب: هي مؤسسات شبابية تؤدي وظيفة من طبيعة اجتماعية كما هي أداة تنظيمية ويمكن فهم موضوع الاتصال التنظيمي أي في مجال التسيير من خلال مجموعة الأنساق بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة والعلاقات بداخلها ومع محيطها الخارجي وهي علاقات ميزتها التفاعل داخل المؤسسة، ومع البيئة الاجتماعية في محيطها. وتتميز دور الشباب عن مختلف المؤسسات الأخرى بقانونها الخاص والعلاقة المتسلسلة بين المنشط والمنخرط، كما تتميز بالحرية المطلقة في اختيار الأنشطة بالنسبة للمنخرط كل حسب ميوله وبتسيير مختلف النشاطات الموجهة للشباب.²

بيوت الشباب: تتميز هذه المؤسسات عن غيرها بأنها عبارة عن فنادق حيث يوجد بها جناح للذكور وجناح خاص بالإناث وغرف إشرافية للذكور والإناث، حيث توجد بها خدمات ومرافق خاصة بالمؤسسة كالمطعم والمقهى، الخط العمومي، وفضاءات الترفيه كما نجد من ضمن عملها أيضا بعض النشاطات كالرحلات والنزهات والتبادلات

1 حماش حسين، واقع العلاقات العامة في مؤسسات وهيئات وقطاع الشبيبة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2005/2006، ص 269.

2 عيسى بوزغينة، قطاع الشباب واقع وآفاق، دار أشريفة، الجزائر، 2003، ص 24.

والتجوال، نشاطات ثقافية ورياضية، تربية وملتقيات، تربية للفرق الرياضية، أيام تحسيسية أيام دراسية، ملتقيات وتجمعات، دورات سياحية وأفواج علمية واستكشافية.¹

القاعات المتعددة الخدمات للشباب: هي مؤسسة تتكفل بتوفير النشاطات الاجتماعية التربوية العلمية والترفيهية والإعلامية والتحسيسية والوقائية اتجاه الشباب خلال أوقات فراغهم على المستوى الريفي والحضري.

مخيمات الشباب: يتكفل مخيم الشباب باستقبال الأطفال، المراهقين والشباب بمناسبة أوقات فراغهم بتنظيم نشاطات ترفيهية ثقافية وسياحية لفائدة الشباب، وتتسم بطابع الديمومة والاستمرارية، وفي الموسم الصيفي يمكن أن يتخذ مخيم الشباب كمحل لتنظيم مراكز العطل والترفيه طبقا للتنظيم الساري المفعول في هذا الصدد.

المركبات الرياضية الجوارية: وهي مؤسسات حديثة النشأة مقارنة بالمؤسسات الشبابية الأخرى لأنها تعتمد في نشاطها على الأنشطة الجوارية ومن ضمن مهامها نشأة المواهب وتنميتها وتفجير الطاقات ومساعدة الشباب على ملء الفراغ وتنمية استعداداتهم في مجمل المجالات وهذا كله يتم وفق إطار تربوي منظم ومباشر بالتنسيق مع الهيئات المعنية ويحتوي المركب على جميع الأنشطة كغيره من المؤسسات الشبابية، النشاطات الثقافية والعلمية والترفيهية والرياضية.²

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

لقد كانت الانطلاقة والبداية بما يسمى بمركز للإعلام والتثقيف الشباب كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري تخضع لوصاية وزارة الشباب والرياضة أما المجلس التوجيهي الذي يمثل هذه المؤسسة الوطنية فهو يعكس طموحات الشباب خاصة وأنه يتركب من

1 عيسى بوزغبنة، مرجع سبق ذكره، 21-23.

2 وثيقة تصدر عن مصالح الولاية في إطار القانون رقم 28-89 المؤرخ في 31 ديسمبر 1989 متعلق بالإجتماعات والمظاهر العمومية، دليل الشباب، ص 106، 107.

كل الأطراف التي تهتم لعالم الشباب، وحسب المادة الرابعة من قانون 98/85 فإن مهام المركز تتمثل:

- ترقية الإعلام والاتصال بتطويرهما وتنظيمهما
- المساهمة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية في إعداد برنامج أنشطة في ميدان الوقاية الصحية والاستماع والمساعدة النفسانية
- المساهمة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية في اتخاذ تدابير مساعدة وترقية مبادرات الشباب التي تهدف إلى إدماجهم الاجتماعي والمهني
- إعداد نظام إعلام وتوثيق في ميدان الشباب والرياضة من خلال اقتناء لوثائق العامة والمتخصصة وإنشائها والمحافظة عليها ويتم وضعها تحت تصرف المصالح والهيئات.
- ليتم تحول مركز إعلام الشبيبة وتنشيطها وموضوع المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11 صفر عام 1411 الموافق أول سبتمبر سنة 1990 إلى "ديوان مؤسسات الشباب للولاية " وتدعى في صلب النص الدواوين " هذا حسب المادة الأولى من الفصل الأول طبقا للمرسوم تنفيذي رقم 07-01 مؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق 7 يناير سنة 2007 يتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية.

وبمقتضي المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11 صفر الذي يحول ملحقات المركز إعلام الشبيبة وتنشيطها المعدل والمتمم.¹

المطلب الثالث: نظام ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

لليوان مصلحتين هما مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية ومصلحة الإدارة والمالية.

❖ **مصلحة الإدارة والمالية:**

1 قرار وزاري، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية، العدد 02، جانفي 2007، ص 11، 12.

يشرف عليها رئيس المصلحة بحيث يقوم باتخاذ الإجراءات الإدارية والمالية المتعلقة بالديوان وتتفرع هذه المصلحة إلى فرعين هما:

✓ فرع الصيانة والوسائل:

تتمثل مهام هذا المكتب في يلي:

- متابعة تأمين المنخرطين في المؤسسات التابعة للديوان
- متابعة تأمين المؤسسات الشبانية.
- تصليح أجهزة مؤسسات الشباب.
- دراسة الاتفاقيات المبرمة مع الجمعيات الشبانية والمصادقة عليها.
- متابعة مدا خيل المؤسسات الشبانية.

✓ فرع الموارد البشرية والمالية: ينقسم هذا الفرع إلى مكتبين هما:

✓ مكتب المحاسبة: يشرف عليه مختص في المحاسبة وهو مكلف بـ:

- تقسيم الميزانية السنوية إلى (النفقات و الإيرادات).
- يتولى أجور المستخدمين.

- يقوم باقتناء مستلزمات الديوان " تجهيزات، أدوات...الخ".

✓ مكتب المستخدمين: مهمة هذا المكتب تتحدد بما هو إداري بحت بما يتعلق

وشؤون العمال

والمستخدمين سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، حيث يقوم هذا الأخير بـ:

- تنظيم المسابقات المتعلقة بالتوظيف،
- يسهر على الملفات الإدارية لكل موظف،
- ترقية الموظفين حسب درجة الاستحقاق،
- يتولى مسؤولية المراسلات الإدارية إلى مختلف الجهات

❖ مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية: تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

✓ فرع الأنشطة الاجتماعية التربوية ومبادلات الشباب والحياة الجموعية: يشرف

عليها مستشار الشباب بمساعدة عاملين، وتتركز مهام هذا الفرع فيما يلي:

- توجيه الشباب وإعلامهم قصد إدماجهم وترقيتهم في الحياة الاجتماعية المهنية،
- القيام بجميع أعمال التسيير والاتصال والإعلام لفائدة الشباب،
- القيام بسير الآراء والتحقيقات في ميدان النشاط.

✓ فرع الإعلام والاتصال والإصغاء والمرافقة: يشرف من جهة على بنك المعلومات

وخلية الإصغاء والوقاية صحة -شباب، كما تتولى السهر على العمليات والأنشطة التي تقوم بها الملحقات ويحتوي هذا الفرع على:¹

- فضاء الاستقبال والاتصال والتوجيه:

الهدف من إنشائه: إعلام الشباب بالطريقة الأكثر موضوعية والأكثر بساطة ممكنة وذلك من خلال مهمته الرئيسية ألا وهي إنشاء بنك معلومات ثري (إعلام آلي، توثيق، صور، أفلام....) يجمع كل المعلومات (من تعليم ونصائح وعناوين....) التي تهم الشباب والتي تتعلق بكامل ميادين الحياة الاجتماعية (كالتكوين، الشغل، التعليم، الرياضة، السكن.....) مع انجاز دليل موسع يحمل كل العناوين التي لها صلة بعالم الشباب. أما مهمته الثانية فهي تتمثل في التربية والتواصل المستمر والدائم مع هذه الشريحة.

المسؤول عن هذا الفضاء: هو شخص يهتم باستقبال الشباب والتواصل معهم وإعلامهم وتوجيههم إلى مختلف ميادين الحياة. الإعلام أو الاستعلامات هو إجابة محددة لسؤال محدد، فتوفير معلومة يعني توفير عنوان، رقم هاتف، شروط تسجيل في مسابقة ما....و دوره كذلك بناء التواصل والحوار مع الشباب الذي يفترض فيه التمتع بقدرات عالية في الإصغاء الجيد و الفعال دون أن ينسى التطرق للمسائل المعقدة التي يجب أن يهتم بها

1 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 سبتمبر سنة 2008، يحدد التنظيم الداخلي لديوان مؤسسات الشباب للولاية.

و طرق معالجتها التي لا ينبغي أن تكون طرق نظرية أو فلسفية و إنما يجب أن تكون علمية و عملية و خاصة بما يتعلق بإيجاد حلول لمسائل السكن و التكوين...دون أن ينسى كذلك الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الفردية والمواقف الشخصية للشباب في إيجاد الحلول لمشاكلهم.

ومن مهامه أيضا:

- جمع المعلومات تحليلها ومعالجتها.

- التحرير ثم الإعلام والتوجيه.

- تحديث المعلومات.

- **خلية الإصغاء والمرافقة:**

يشرف على خلية الإصغاء صحة -شباب مختصون نفسانيون، إضافة إلى نقاط الاستماع الموزعة على مؤسسات الشبانة.

- دور خلية الإصغاء "صحة -شباب" يركز على الإصغاء النفسي للشباب الذين يعانون من مشاكل نفسية واجتماعية عاطفية، جنسية، دراسية، أسرية ومساعدتهم على تجاوز تلك المشاكل من خلال الإدماج الاجتماعي والإرشاد النفسي.

ويتمثل دور الخلية في:

- السهر على الصحة النفسية والذهنية للشباب.

- العمل على التوجيه الحسن للشباب في دراستهم وأماكن عملهم.

- مساعدة الشباب للتغلب على مشاكله بصفة عامة مع إعطاء الدعم والتوجيه التربوي الحسن للعائلات بهدف التكفل الحسن بأطفالهم.

- إعلام وتحسيس الشباب حول العواقب الوخيمة الناتجة عن تعاطي المخدرات الكحول، والأمراض المنقولة عن طريق العلاقات الجنسية.

ومن خلال البرنامج السنوي للخلية، الذي يهتم بالجانب الصحي والنفسي للشباب، ناهيك عن المشاكل والآفات الاجتماعية التي يتخبط فيها المجتمع، حيث تسعى إلى

التعامل الميداني الذي يعطي فاعليته خاصة في مجال الإعلام والاتصال، تتلخص النشاطات في:

- تنظيم أيام إعلامية تحسيسية حول مواضيع وقضايا تهم الشباب منها (التغذية المتوازنة، الأمراض النفسية المخدرات، التدخين، الانتحار، العنف...الخ)،
- التحضير النفسي للمقبلين على شهادة التعليم الأساسي والبالوريا،
- تنظيم معارض إعلامية حسب البرنامج المسطر في الرزنامة السنوية،
- إعداد مطويات، ملصقات، مواضيع متنوعة لها علاقة بالجانب النفسي، والصحي،
- تنظم فضاءات للحوار على مستوى الديوان ونقاط الإصغاء.
- **خلية السمعى البصري:** قام الديوان بإنشاء خلية السمعى البصري حتى يكون لها دور في حفظ وإنجاز وتسجيل كل النشاطات والعمليات التي يقوم بها وذلك لاستغلالها والاستفادة من مضامينها، وتقوم هذه الخلية بحفظ المادة الإعلامية (صور، نشاطات...) لتكون أرشيفا هاما للديوان، كما تشرف على خلايا السمعى البصري بمؤسسات الشباب التابعة للديوان.

المكاتب مجهزة خصيصا للسمعى البصري، تتكون من أجهزة خاصة بالسمعى البصري (آلة كاميرا رقمية، جهاز كمبيوتر مجهز بوسائل المونتاج، أجهزة فيديو...) ¹.

المطلب الرابع: القانون الداخلي للديوان

إن سير الديوان يتم وفق ما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 01/07 المؤرخ في 06 جانفي 2007 الذي ينص على أن دواوين مؤسسات الشباب هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي موضوعة تحت وصاية وزير الشباب والرياضة.

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 سبتمبر سنة 2008، مرجع سبق ذكره.

- يحدد مقر كل ديوان من طرف معالي وزير الشباب والرياضة باقتراح من السيد والي الولاية.

- التنظيم و التسيير : يسير كل ديوان مجلس إدارة و يديره مدير و يزود بلجنة تقنية للتنسيق.

- يعين مدير الشباب والرياضة من طرف معالي وزير الشباب والرياضة وباقتراح من السيد والي الولاية.

- مجلس الإدارة يرأسه السيد والي الولاية ويتشكل من مدراء المديريات التالية أو ممثليهم الشباب والرياضة، التكوين المهني، التشغيل، النشاط الاجتماعي، الصحة والسكان، الشؤون الدينية والأوقاف، الثقافة، التربية، البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، السياحة، المجلس الشعبي الولائي، ديوان المركب متعدد الرياضات، الوكالة الوطنية لتسليّة الشباب، الجامعة، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، اللجنة التقنية للتنسيق بالديوان، ممثلان عن الجمعيات النشطة في ميدان الشبيبة بالولاية، ممثل عن مستخدمي الديوان.

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة في كل ستة أشهر بناء على استدعاء من رئيسه، ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب إما من السلطة الوصية، أو بطلب من مدير الديوان أو بطلب من ثلثي أعضائه.

-اللجنة التقنية للديوان : يرأسها السيد مدير الديوان و تتكون من :

ممثل عن كل مصلحة من مصالح الديوان، خمسة رؤساء لجان بيداغوجية لمؤسسات الشباب وخمسة ممثلين عن الجمعيات شركاء الديوان يعينهم السيد مدير الشباب والرياضة بناء على اقتراح من طرف السيد مدير الديوان.

- تشكل مؤسسات الشباب ممتلكات الديوان و تعد هذه المؤسسات مؤسسات ذات طابع اجتماعي تربوي و ترفيهي مخصصة لتنظيم أوقات فراغ الشباب و شغلها بصفة نافعة في إطار مهام الديوان.¹

المطلب الخامس: مهام الديوان

أولاً: مهام الديوان

- تكلف الديوان بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الجمعوية.
- تنظيم النشاطات الاجتماعية التربوية والثقافية والنشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.
- تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.
- تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.
- تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- المساهمة في ترقية التدبير المعدة لفائدة الطفولة.
- تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.
- وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفسائي لفائدة الشباب وتطويرها.
- القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.
- تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.

1 قرار وزاري ، مرجع سبق ذكره، ص13.

- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب.
- تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
- ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة الوطنية.
- تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى.
- ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.
- احتضان تربية التكوين والتجمعات وكذا العروض والأشغال والأدوات المرتبطة بموضوعها.¹

المطلب السادس: أهداف ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

- يحدد المرسوم التنفيذي رقم 07 - 01 المؤرخ في 07 يناير 2007 والمتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية، جملة من الأهداف تدخل ضمن الإستراتيجية العامة التي يسعون إلى تطبيقها، وتتجلى هذه الأهداف في:
- 1- تنفيذ برامج الإعلام والاتصال في أوساط الشباب.
 - 2- تنفيذ برامج الإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب.
 - 3- تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها، وصيانتها وحفظها.
- **تنشيط الشباب:** وذلك بتنظيم مختلف الأنشطة الفنية والثقافية والعلمية والترفيهية لفائدة الشباب في إطار استثمار الوقت الحر.

1 كمال بابوري، مرجع سبق ذكره، ص 1.

- **إعلام الشباب:** أي توفير كل المعطيات الإعلامية الخاصة بعالم الشباب في جميع الميادين ومعالجتها وجعلها تحت تصرفهم لإعفائهم من البحث عنها في أماكن مختلفة وبهذا تتم الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات.

- **توجيه الشباب:** أي مساعدتهم على إختيار السبل الملائمة لمعالجة قضاياهم وحل المشاكل وتحقيق رغباتهم على أحسن وجه وبسرعة ممكنة.

- **الرعاية النفسية:** يعملون على تشخيص الحالة، معالجتها عن طريق الإرشاد والتوجيه فالشباب الذي يجد وقته قد صب في قالب يتكرر كل يوم -الروتين- هو شخص معرض للانهايار والضياح، بالإضافة إلى التحجر الفكري والوجداني والحركي بسبب البطالة، ووقت الفراغ الكبير الذي يجعله يحس بقلّة قيمته وعدم أهميته وعدم أهمية وجوده في المجتمع، فالرعاية النفسية الفردية تتمثل في الخدمة الاجتماعية الفردية التي تعتمد على جلسات علاجية والإرشاد النفسي والتربوي الذي يساعد على استخراج الثقة بالنفس لدى الفرد.¹

- **الرعاية الصحية:** تبرز من خلال النشاطات التوعوية التي تبين أخطر الأمراض وكيفية معالجتها والوقاية منها عن طريق المحاضرات والمعارض والمطويات التي تنشرها هذه المؤسسات ومن أخطر الآفات التي تحيط بالشباب التدخين والسيدا، بالإضافة إلى النشاطات الرياضية التي تساعد على بناء جسم سليم.

- **الرعاية الاجتماعية:** هي كل الخدمات التي تبذلها مؤسسات الشباب لتحقيق النمو الاجتماعي السليم من خلال العادات والاتجاهات الاجتماعية التي تجعلهم قادرين على بناء علاقات اجتماعية جيدة، فالنشاطات المنظمة للشباب مهما كان نوعها تعمل على إعداد الشباب وغرس روح الجماعة والتحلي بالقيم الاجتماعية المثلى.

1 أسعد ميخائيل يوسف، الشباب والتوتر النفسي، مكتبة الغريب، مصر، بدون سنة، ص54.

-**الترفيه:** هو مجموعة الأنشطة التي يختارها الطفل أو الشاب حسب ميوله بكل حرية ليشغل بها وقته الحر، ووسائل الترفيه كثيرة ومختلفة لا يمكن حصرها بإعتبارها تخضع دوماً إلى ما يختار الفرد من نشاط يمل إليه أو يهواه.

-**الاصغاء والوقاية:**

تتكون خلية الاصغاء ووقاية صحة الشباب من 06 أخصائين نفسانيين و04 اطباء دائمين و20 اخصائين نفسانيين مؤقتين. يعمل أعضاء الخلية على تنشيط أيام إعلامية وتحسيسية ووقائية حول الافات الاجتماعية والامراض التي تخص الشباب مثل "السيدا، الادمان على المخدرات، التدخين.... وغيرها.¹

1 شيباني محمد التومي، الأسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب، دار الثقافة، بيروت، 1973، ص252.

المبحث الثاني: الإستراتيجية الإتصالية لديوان مؤسسات الشباب وشبكاته الإتصالية
المطلب الأول: العمليات الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو وملحقاته
أولاً: في الإتصال الداخلي بين الموظفين داخل ديوان مؤسسات الشباب:

إنطلاقاً من زيارتنا المتكررة الى مقر الديوان بالإضافة الى المعلومات المتحصل عليها من من المقابلات فإن الإتصال الداخلي بين الموظفين يعد أول خطوة قبل إنجاز أي نشاط أو عمل، حيث تبدأ هذه العملية بخطوة من طرف مدير¹ الديوان الذي يقدم التعليمات التي تلقاها بدوره سواء من مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو أو وزارة الشباب والرياضة، كما يقوم بتوزيع المهام والمعلومة الى كلتي المصلحتين: مصلحة الإدارة والوسائل التي تهتم بكل ما هو إداري، حيث يترأسها رئيسة مصلحة تقوم بالتنسيق بين فرعين: فرع الموارد البشرية والمالية، وفرع الوسائل والصيانة، تسهر هذه المصلحة على تلبية حاجيات كل موظفي الديوان أو متابعة سجلاتهم الخاصة، تلبية إحتياجاتهم وصرف مسحقاتهم المالية، أو المادية منها: وذلك بتوفير كل الوسائل اللازمة لموظفي الديوان أو إصلاحها في حالة وجود عطب فيها، وهذ المهمة تتجز عن طريق وثيقة رسمية تسمى: Fiche de relation يقدمها المغني بالطلب الى مصلحة الإدارة والوسائل²، كما يتم إستخدام بيانات المصلحة التي تستعمل في المؤسسة من طرف أحد المسؤولين ويتم عرض فيها التعليمات أو توضيحات حول العمل.

مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية: تهتم بكل ما هو إعلامي وتوجيهي يترأسها رئيس مصلحة يقوم بالتنسيق بين فرعيها ويسهر على تنظيم العمل، إعداد البرامج

1 مقابلة مع السيد بلحوت كريم، مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، يوم 31 ماي 2021 على الساعة 13 زوالاً في مكتبه.

2 مقابلة مع السيدة حناشي رئيسة فرع الإدارة والوسائل في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، يوم 1 جوان 2021 على الساعة 14 في مكتبها.

والأنشطة والحصائل، متابعة إنجاز الأنشطة، تنظيم الاجتماعات والعلاقة بين الموظفين وتمثيل الديوان مع المصالح الخارجية.¹

فرعيها:

❖ **فرع الإعلام والإتصال والإصغاء والمرافقة:** يترأسها رئيسة فرع كذلك التي تقوم بمهمة التنسيق بين مختلف مكاتب الفرع كما تقوم بإعداد برامج الأنشطة الإعلامية والنشاطات المختلفة أو الحصائل وكذلك متابعة عمل مكاتب الفرع وتسهر كذلك على تنسيق البرامج مع المؤسسات الشبانية التابعة للديوان²، وينقسم فرع الإعلام والإتصال والمرافقة والإصغاء الى ثلاث مكاتب:

- **مكتب الإتصال والإعلام** الذي يكلف بمهمة الإعلام والتوجيه للجمهور الخارجي.
- **مكتب الإعلام الافتراضي وشبكات التواصل الاجتماعي**، الذي يسهر على مهمة التواصل والإعلام مع الجمهور الخارجي عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة ومواقع التواصل الاجتماعي.
- **مكتب الإصغاء النفسي والصحي:** دروه التحسيس والتوعية والمرافقة النفسية والصحية.
- ❖ **فرع الأنشطة الاجتماعية التربوية والتبادلات الشبانية والحياة الجموعية:** يترأسه رئيس فرع يقوم بإعداد مختلف البرامج الاجتماعية التربوية وتنظيم التظاهرات الشبانية، ملتقيات، أيام تكوينية، مبادلات شبانية، خرجات سياحية، كما يقوم بالتنسيق بين مكاتب الأنشطة الاجتماعية التربوية ومكتب المبادلات الشبانية مع مكتب الحياة الجموعية الذي يشرف على مرافقة ومساعدة ومساندة الشركاء من الجمعيات خدماتيا أو ماديا.

1 مقابلة مع السيد بابوري رئيس مصلحة التشغيل والإتصال والحياة الجموعية، يوم 10 جوان 2021 على الساعة 10 صباحا في مكتبه.

2 مقابلة مع السيدة إيقر رئيسة فرع الإعلام، الإتصال، الإصغاء والمرافقة يوم 10 جوان 2021 على الساعة 13 زوالا في مكتبها.

وكل هذه العمليات الإتصالية التي تقام داخل ديوان مؤسسات الشباب وبين الموظفين تقام عن طريق عقد إجتماعات فيما بين رؤساء المصلحتين والفروع يترأسها مدير الديوان، كما يتم التواصل بين مختلف الموظفين والمكاتب عبر الخط الهاتفي الداخلي للديوان، كذلك يتم عبر البريد الإلكتروني دون الإستغناء عن المراسلات الإدارية الضرورية في كل المؤسسات الإدارية.

ثانيا: في الإتصال الداخلي:

مع المؤسسات تحت وصاية ديوان مؤسسات الشباب:

من خلال المقابلات التي قمنا بها مع مدراء مختلف المؤسسات تحت وصاية الديوان، وكذا المعلومات المتحصل عليها من طرف موظفي ديوان مؤسسات الشباب فإن ملحقات ديوان مؤسسات الشباب التي تتمثل في: 34 مؤسسة متصلة بديوان مؤسسات الشباب تنفرع الى:

-دور شباب -قاعات متعددة الخدمات -مخيمات الشباب -بيوت الشباب

بالرغم من توزع كل هذه الملحقات في مختلف بلديات ودوائر ولاية تيزي وزو إلا أنها تبقى على إتصال دائم مع ديوان مؤسسات الشباب لكونها مؤسسات تحت وصاية الديوان، لذا تنتمي عملياتها الإتصالية الى عمليات الإتصال الداخلي لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب.¹

فديوان مؤسسات الشباب لا يمكن أن يحقق أهدافه بشكل كامل دون النشاطات التي تقوم بها المؤسسات تحت الوصاية وذلك طبعاً بالعمل بشكل متكامل مع ديوان مؤسسات الشباب وذلك عن طريق تمويل الديوان للنشاطات التي تعدها المؤسسات مع توفير كل الوسائل والمعدات اللازمة تحت تصرفهم.

1 مقابلة مع السيد بابوري رئيس مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية، يوم 10 جوان 2021 على الساعة 10 صباحاً في مكتبه.

تتمثل عملية التواصل بين ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته عن طريق المراسلات الإدارية التي تتضمن عادة مثلاً أوامر بإعداد برامج وأنشطة مثلاً: إعداد حملة تحت الإعداد النفسي تحت عنوان: التحكم في القلق لفائدة التلاميذ المقبلين على إمتحان شهادة التعليم المتوسط التي أقيمت في مؤسسة تعليمية وذلك من تنظيم دار شباب تيرميتين بمشاركة أخصائيين نفسانيين تابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

تتم عملية الإتصال عبر المراسلات الإدارية والقرارات ومعلومات مهمة عبر المجموعة المخصصة لمدراء كل المؤسسات التابعة لديوان مؤسسات الشباب وذلك على موقع فايسبوك.¹

كما يستخدم في عملية التواصل كذلك بين ديوان مؤسسات الشباب ومؤسساته التابعة الهاتف الخطي أو الشخصي بدرجة لا تقل عن الوسائل الإتصالية الأخرى، كما يتم إستخدام الفاكس والإيميل كذلك لتبادل المراسلات الإدارية من كلا طرفين. وغالباً ما يتوجه مدراء المؤسسات تحت الوصاية الى مقر ديوان مؤسسات الشباب بشكل مباشر سواء لعقد إجتماعات دورية تنظم من طرف الديوان أو للإستفسار حول إنشغالاتهم المختلفة.²

كما يتواجد على مستوى كل مؤسسة تابعة لديوان مؤسسات الشباب مستشار بيداغوجي يقوم بالتنسيق بين المؤسسة ومديرية الشباب والرياضة وديوان مؤسسات الشباب كذلك.³

ثالثاً: في الإتصال الخارجي:

1 مقابلة مع السيد سعدودي مدير مخيم الشباب تيغزيرت، يوم 7 جوان 2021 على الساعة 13 زوالاً في ديوان مؤسسات الشباب.

2 مقابلة مع السيد سي فوضيل مدير بيت الشباب تيرميتين ، يوم 9 جوان 2021 على الساعة 14 زوالاً في ديوان مؤسسات الشباب.

3 مقابلة مع السيد بابوري رئيس مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية، يوم 10 جوان 2021 على الساعة 10 صباحاً في مكتبه.

إنطلاقاً من المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلات وملاحظاتنا خلال الفترة التي تواجدنا فيها في ديوان مؤسسات الشباب:

❖ مع مديرية الشباب والرياضة

تعتبر الهيئة الممثلة لوزارة الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو، وديوان مؤسسات الشباب فرع ينتمي الى فرعي مديرية الشباب والرياضة في الولاية، الا أن ديوان مؤسسات الشباب يتمتع بالإستقلالية المالية والشخصية المعنوية، لذا تتدرج عمليات الإتصال مع مديرية الشباب والرياضة ضمن الإتصال الخارجي .حيث تشمل العمليات الإتصالية بين مديرية الشباب والرياضة مع ديوان مؤسسات الشباب عمليات: إعداد النشاطات وبرامج بالشراكة، إعلام الديوان بكل المستجدات من القرارات والمراسلات الإدارية وذلك عن طريق إرسالها لهم عبر الإيميل أو الفاكس.¹

تعتبر الجمعيات بإختلاف طبيعتها شريكا مهما لديوان مؤسسات الشباب وهذا ما يفرض على الجمعيات التوجه الى ديوان مؤسسات الشباب لطلب المساعدة إما المادية مثل: توفير الوسائل والمعدات المختلفة للقيام بالنشاط المراد أو المعنوية وذلك عبر المساعدات التي يوفرها ديوان مؤسسات الشباب كالمساعدة في إعداد برامج الأنشطة وتقديم مختلف الإقتراحات اللازمة للقيام بالنشاط المراد.

فعمليات الإتصال بين الجمعيات والديوان تكون متبادلة حيث عادة ما يعلم الديوان بعض الجمعيات بالبرامج المسطرة مثل: البرنامج الوزاري المسطر حول إعداد حملة تحسيسية ضد مختلف الآفات الاجتماعية، فقد قام الديوان بإرسال البرنامج ودعوة للمشاركة في إنطلاق هذه الحملة التحسيسية لفرع الكشافة الإسلامية لولاية تيزي وزو.

1 مقابلة مع السيد قداش، رئيس مصلحة نشاطات الشباب بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو يوم 9 جوان 2021 على الساعة 10 في مكتبه.

ونظرا للأنشطة المتعددة والكثيفة التي يقوم بها ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته يتطلب دائما تغطية إعلامية لكل هذه الأنشطة وذلك بهدف إعلام أكبر عدد ممكن من الجمهور الخارجي بشكل عام والشباب بشكل خاص، فعمليات الإتصال الخارجية مع وسائل الإعلام لديوان مؤسسات الشباب تقوم على مبدأ الدعوة للحضور والتغطية والمشاركة كذلك في مختلف برامج وحصص وسائل الإعلام بغية التعريف أكثر بنشاطات ديوان مؤسسات الشباب.

وتتم عملية التواصل بين الديوان ووسائل الإعلام عن طريق مراسلات إدارية رسمية من طرف الديوان وذلك قبل القيام بأي نشاط أو التظاهرات أو المسابقات وإحياء الأيام الوطنية والعالمية والإحتفال بالأعياد الوطنية.

كما تدعو وسائل الإعلام ديوان مؤسسات الشباب أحيانا للمشاركة في مختلف برامجها كالبرامج الخاصة بالشباب أو مثل: الحملات الخاصة بالآفات الاجتماعية، وهذا قصد العمل والمشاركة معا في هذه النشاطات.¹

ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يتعامل كثيرا مع الإذاعة المحلية لولاية تيزي وزو وهذا نظرا لتشاركتهم عدة خدمات: كإهتمامهم المتبادل لنفس فئة الشباب بشكل كبير، وتشاركتهم في عدة أهداف ومهام كالثقافية منها والتوعوية التحسيسية وغيرها. مثلا: تنظيم مهرجانات أو مسابقات على المستوى الولائي يقوم الديوان بإعلام الإذاعة المحلية التي بدورها توجه نداء الى مواطني ولاية تيزي وزو والفئة المستهدفة لحضور المهرجان أو المسابقة المنظمة.

كما تقوم الإذاعة بإعداد حصص إذاعية وروبورتاجات بمناسبة ذلك النشاط المنظم.

❖ مع مديرية التربية:

1 مقابلة مع السيد سالم خلوي، رئيس التحرير في الإذاعة المحلية لولاية تيزي وزو ، يوم 7 جوان 2021 على الساعة 09 في إذاعة تيزي وزو .

المؤسسات التعليمية التربوية تعتبر شريك من الدرجة الأولى لديوان مؤسسات الشباب¹ التي تتعامل معها لكون هذه المؤسسات تشكل المكان المثالي لتحقيق أهداف الديوان نظرا لمختلف الفئات العمرية التي تمثل الشباب المتمدرسة في هذه المؤسسات. حيث تتم العمليات الإتصالية بين مديرية التربية وديوان مؤسسات الشباب من خلال التواصل الدائم والمتبادل بين الطرفين، ونظرا لكون الديوان يقوم بعمليات التوجيه التحسيس، الإعلام، المرافقة والإصغاء داخل المؤسسات التعليمية التربوية وذلك في مختلف دوائر وبلديات الولاية كما يشمل برنامج ديوان مؤسسات الشباب الخاص في المؤسسات التربوية إعداد مختلف الحملات التحسيسية والتوعوية والإعداد النفسي لفائدة التلاميذ، وتنظيم المسابقات، وكذلك الإحتفال بالأعياد والأيام الوطنية والعالمية. وعادة ما تكون العمليات الإتصالية بين الديوان ومديرية التربية عن طريق المراسلات الإدارية التي ترسل إما عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني وذلك قبل القيام بكل نشاط بفترة معينة للحصول على الموافقة من طرف المؤسسة المراد القيام فيها بالنشاط، بالرغم من الجانب الرسمي الضروري على المؤسسات لكونهما مؤسستين إداريتين إلا أن الإتصال عبر الهاتف الشخصي يكون دائما السائد بين الجهتين.

❖ مع مديرية التكوين المهني:

لكون ديوان مؤسسات الشباب يستهدف فئة الشباب أينما كانت وعلى غرار مؤسسات التربية والتعليم يستهدف كذلك مراكز التكوين المهني المتواجدة على مستوى ولاية تيزي وزو وذلك قصد إيصال المعلومة للشباب كإعداد حملات تحسيسية وتوعوية لفائدتهم، كما نجد أن هناك عملية إعلام متبادلة بين المؤسسات حيث أن مراكز التكوين المهني

1 مقابلة مع السيد برحمون، مكلف بالخريطة الإدارية بمديرية التربية لولاية تيزي وزو يوم 8 جوان 2021 على الساعة 10 صباحا في مديرية التربية لولاية تيزي وزو.

يحتاج الى وسيط يوصل المعلومة لأكبر قدر ممكن من الشباب للتعرف أكثر على عروض التكوين المتاحة والإلتحاق بمراكز التكوين للإستفادة.

عملية الإتصال بين ديوان مؤسسات الشباب ومديرية التكوين المهني هي عملية إتصال خارجية متبادلة وتشاركية، فمثلا: عند بداية مرحلة التسجيلات في مراكز التكوين المهني يقوم الديوان بعملية الإعلام للجمهور عن طريق إعلان ملصقات العروض في جدول الإعلانات ونقطة إعلام الديوان وكذلك عبر الصفحة الرسمية لديوان مؤسسات الشباب على موقع فايسبوك.¹

ثالثا: نوع الإتصال الأكثر إستخداما داخل ديوان مؤسسات الشباب

يعتمد ديوان مؤسسات الشباب على الإتصال المباشر، الأفقي والشفهي بشكل كبير خاصة فيما يخص عمليات الإتصال الداخلية. بالرغم من الإعتماد على أنواع إتصال أخرى على غرار الإتصال الرسمي الكتابي.

تبين لنا بعد زيارتنا المتكررة والمعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلات أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو لا يملك خلية خاصة بالإتصال.

كما ان لغة التواصل الأكثر إستخداما تختلف حداثها بإختلاف مضمون الرسالة الإتصالية المراد إرسالها من المرسل، ففي حالات محددة مثلا يقوم رئيس المصلحة بتوجيه تعليماته بلغة صارمة قصد القيام بالعمل بالشكل المحدد واللازم وتفاذي كل أنواع تماطل الموظفين، إلا انه في أحيان عدة تكون اللغة المستعملة بين الموظفين لغة مرنة وبسيطة نظرا للعلاقات الودية التي تربطهم.²

1 مقابلة مع السيد شرناعي، رئيس مصلحة التكوين المتواصل والشراكة يوم 08 جوان 2021 على ال ساعة14 في مكتبه.

2 مقابلة مع السيد بابوري رئيس مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية، يوم 10 جوان 2021 على الساعة 10 صباحا في مكتبه.

لديوان مؤسسات الشباب مكتب مخصص بالإتصال مع الجمهور الخارجي حيث يتكون من: **فضاء إعلام الشباب** الذي يتكفل بالرد على كل إنشغالات الشباب القادمين الى هذا الفضاء، كذلك يتكون من **خلية الإصغاء والمرافقة** التي تهتم بإنشغالات القادمين الى الخلية من الجانب النفسي.

كما خصص مكتب خاص بالإعلام الافتراضي وشبكات التواصل الاجتماعي الذي يتكفل بمهمة الإعلام عبر موقع التواصل الاجتماعي فايسبوك كما يرد على مختلف إنشغالات المتابعين في الصفحة الرسمية لديوان مؤسسات الشباب في موقع فايسبوك. لكن تبقى مهمة التعامل مع الجمهور الخارجي مهمة جماعية بين كل الموظفين ويعمل متكامل بينهم.

رابعاً: طريقة التعامل مع شكاوى العمال في ديوان مؤسسات الشباب:

بخصوص شكاوى العمال والموظفين يتم التعامل مع كافة الشكاوى بطريقة الإنصات والإصغاء وتفهمهم ومحاولة الوصول الى حل يحول دون تفاقم الشكاوى ودون إيصالها الى مشكل حقيقي وذلك من طرف رؤساء المصالح، وفي حال ما إذا لم يتم الوصول الى حل يتم توجيه المشكل الى المدير الذي بدوره سيعالجه بالشكل الرسمي ويأخذ كل ذي حق حقه.

خامساً: عراقيل العملية الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو:

- مشكل الأحوال الاجتماعية الذي يسود معظم المؤسسات والذي يكون بين الموظفين والعمال بسبب محاولة فهمهم للأحوال الشخصية فيما بينهم وهذا ما يسبب في بعض الأحيان مشاكل بينهم ويعيق عملية الإتصال بشكل فعال.¹

1 مقابلة مع السيد بابوري رئيس مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية، يوم 10 جوان 2021 على الساعة 10 صباحاً في مكتبه.

- ضغوط العمل بسبب كثرة النشاطات أو الأعمال وذلك بسبب نقص في الموارد البشرية لدينا.
- إهمال مدراء المؤسسات تفقد بريدتهم الإلكتروني وعدم الرد على المراسلات الإدارية المرسلّة من طرف ديوان مؤسسات الشباب وهذا ما يعيق عملية الإتصال.¹

المطلب الثاني: وسائل، أساليب وأشكال الإتصال في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

أولاً: وسائل الإتصال في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو:

إنطلاقاً من المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلات التي قمنا بها مع موظفي ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته توصلنا الى أن وسائل الإتصال المستخدمة في الإتصال الداخلي والخارجي هي:

1- وسائل الإتصال داخليا في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو:

جدول رقم 01 يمثل وسائل الإتصال داخليا في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

1 مقابلة مع السيد بلحوت كريم، مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، يوم 31 ماي 2021 على الساعة 14 في مكتبه.

الوسيلة	نوعها	إستخداماتها
1- إجتماعات	شفهي مباشر	هي إجتماعات تقام سواء بين المدير مع رؤساء المصالح والفروع أو بين رؤساء المصالح، أو بين رئيس المصلحة وفروعه. كذلك تقام إجتماعات دورية (15 يوم أو شهر).
2- مذكرات المصلحة	مكتوبة	هي شكل مهم من أشكال الإتصال الداخلي لديوان مؤسسات الشباب وتحتوي مذكرات المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط ودقيق، كما تعتبر أكثر الوسائل إستخداما من طرف إدارة الديوان لإعلام موظفيها بأهم التعليمات.
3- Fiche de relation	مكتوبة	هي وثيقة رسمية تستخدم ضمن الإتصال الداخلي، يعتمد عليها رؤساء المصالح والفروع لطلب مختلف الوسائل والمعدات من مصلحة الإدارة والموارد البشرية

		بالتحديد من فرع الوسائل والمعدات.
4- المراسلات الإدارية	مكتوبة	هي وسيلة اتصال رسمية تستخدم في الاتصال الداخلي في ديوان مؤسسات الشباب مع مؤسساته التابعة، ترسل فيها مختلف التعليمات والمعلومات من طرف احدى مصلحتي الديوان الى المؤسسات التابعة له. كما تستقبل مصالح الديوان برامج وحصائل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات بدورها.
5- هاتف الخط الداخلي	سمعية	هي من اكثر الوسائل السمعية المستخدمة في الاتصال الداخلي بديوان ه.ش. و ذلك بين مختلف مكاتب ديوان مؤسسات الشباب بهدف ربح الوقت و اختصار المسافة. حيث ان لكل مكتب رقم اتصال به.
6- البريد الالكتروني	مكتوبة إلكترونية	هي وسيلة اتصال الكترونية تستخدم لإرسال واستقبال مختلف التعليمات والبيانات والتقارير

السنوية والملفات من البريد الالكتروني الخاص بإدارة ديوان مؤسسات الشباب الى البريد الالكتروني الخاص بمختلف المؤسسات التابعة له.		
يعد من الوسائل المكتوبة والتي تستخدم في الاتصال الداخلي بين إدارة الديوان ومختلف المؤسسات التابعة له. حيث يستخدم لإرسال واستقبال مختلف الوثائق.	مكتوبة	7- الفاكس
هي مجموعة أنشأت عبر الصفحة الرسمية لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو على موقع التواصل الاجتماعي فايسبوك بهدف التواصل مع مدراء المؤسسات التابعة لديوان مؤسسات الشباب.	إلكترونية	8- مجموعة الفايسبوك المغلقة Groupe Facebook fermé

2. وسائل الاتصال خارجيا: في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو هي مختلف وسائل الاتصال المعتمد عليها من طرف ديوان مؤسسات الشباب للتواصل مع مختلف شركائها من المديريات والجمعيات وكل القطاعات المختلفة.

جدول رقم 02 يمثل وسائل الإتصال خارجيا في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الوسيلة	نوعها	استخدامها
1. المقابلات	شفهية مباشرة	هي من الوسائل الاتصالية الخارجية المستعملة من طرف مدير الديوان أو رئيس مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية، وذلك باستقبال مختلف الشركاء من مسؤولي الجمعيات والمديريات وممثلي القطاعات.
2. الندوات والمحاضرات	شفهية مباشرة	هي من بين وسائل الاتصال الخارجية المعتمدة من طرف ديوان مؤسسات الشباب حيث يقوم بتنظيم وتنشيط محاضرات وندوات حول مختلف المواضيع باستضافة أساتذة ومختصين في الموضوع المراد وتكون عادة بالتعاون والتنسيق مع الجمعيات أو مع مختلف القطاعات، كقطاع التربية والتعليم مثلا.

<p>تتمثل في المعارض والمسابقات والحملات التي تقام لأسباب توجيهية وإعلامية وتربوية تحسيسية، كما تقام المعارض أيضا لإعلام الناس بدورهم في المجتمع المحلي، وذلك بإعداد المطبوعات والملصقات وإصدار الكتيبات والنشرات للإعلام والشرح حول موضوع النشاط، كما تستخدم كذلك وسائل سمعية بصرية.</p> <p>-تقام عادة هذه الأنشطة بالشراكة مع مؤسسات شريكة مثلا مديرية التعليم والتربية، كما تشترك مؤسسات أخرى بغرض منح الفرصة لها لعرض منتجاتها من باب الإعلام عن دورها في المجتمع.</p>	<p>شفهية مباشرة</p>	<p>3. إحياء المناسبات والأيام الاحتفالية والمهرجانات</p>
<p>يستقبل ديوان مؤسسات الشباب مراسلات وتسمى البريد الوارد كما يرسل من الديوان مراسلات تسمى بالبريد الصادر وتكون عادة مع مختلف المديرات والقطاعات وكذا الجمعيات، حيث تستعمل المراسلات الإدارية كوسيلة إتصال خارجية رسمية</p>	<p>مكتوبة</p>	<p>4. المراسلات الإدارية</p>

<p>وعادة ما يستقبل الديوان مراسلات من الجهات العليا التابع له تتضمن تعليمات جديدة.</p>		
<p>هي وسيلة بصرية مكتوبة يعتمد عليها ديوان مؤسسات الشباب كثيرا وهذا للتعريف بالنشاطات والتظاهرات والأيام الوطنية والعلمية التي ينظمها الديوان أو يشارك فيها، حيث يتم تصميم هذه الملصقات من طرف المسؤولة عن الأنفوغرافيا في فرع الإعلام، الإتصال والإصغاء والمرافقة، بعدها يتم تعليق هذه الملصقات في الأماكن العمومية والشوارع وكذا المجمعات السكنية، كما يتم نشرها في الصفحة الرسمية لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو على موقع فايسبوك.</p>	<p>مكتوبة (بصرية)</p>	<p>5. الملصقات</p>
<p>عبارة عن وسيلة مكتوبة بصرية يعدها ديوان مؤسسات الشباب قصد التعريف بالموضوع المراد بصورة مختصرة ويحتوي على صور توضيحية، يتم إستعمال المطويات</p>	<p>مكتوبة (بصرية)</p>	<p>6. المطويات</p>

لتوزيعها على الجمهور كوسيلة للتعريف بالمؤسسات التابعة أو التحسيس حول موضوع ما أو الوقاية.		
يستخدم كذلك ديوان مؤسسات الشباب الفاكس كوسيلة إتصال مع المؤسسات الخارجية سواء منها في القطاع الذي ينتمي اليه مثل مديرية الشباب والرياضة أو وزارة الشباب والرياضة، أو مختلف شركائه من جمعيات ومختلف القطاعات، عادة ما يتم تكليف سكرتيرة المدير لإرسال الفاكس.	إلكترونية إرسال وإستقبال المراسلات المكتوبة	7. الفاكس
يعتمد ديوان مؤسسات الشباب على البريد الإلكتروني في عملية الإتصال الخارجي وذلك عبر إرسال وإستقبال مختلف الوثائق والمراسلات الإدارية إلكترونيا.	إلكترونية إرسال وإستقبال المراسلات الإدارية	8. البريد الإلكتروني
هي وسيلة سمعية تعتمد في ديوان مؤسسات الشباب للإتصال مع المؤسسات الخارجية كالجمعيات والمؤسسات في مختلف القطاعات،	سمعية	9. هاتف الخط الخارجي لديوان مؤسسات الشباب

<p>ويتواجد هاتف الخط الخارجي على مستوى مكتب المدير وسكرتيرته فقط.</p>		
<p>هي من وسائل الإتصال المستحدثة التي يعتمد عليها ديوان مؤسسات الشباب للإتصال بالجمهور الخارجي. تمنح صفحة الفايسبوك للديوان ODEJ Tizi-Ouzou الفرصة لكل مطلع أو مهتم بمعرفة مهام ونشاطات الديوان ومختلف النشاطات التي يقوم بها مرفقة بكل التفاصيل والصور والفيديوهات.</p> <p>كما تمنح للجمهور الخارجي (المتابعين) صلاحية التواصل عبر مختلف مزايا موقع فايسبوك من رسائل أو التعليق على المنشورات.</p> <p>وحسب رئيسة فرع الإعلام والإتصال، المرافقة والإصغاء والمسؤول المباشر على الصفحة فإن مواقع التواصل الاجتماعي وسيلة جد مهمة للإتصال خاصة بفئة الشباب التي يهدفها الديوان بشكل أساسي، وبحكم إقبال هذه الفئة بصفة كبيرة على</p>	<p>إلكترونية</p>	<p>10. الصفحة الرسمية لديوان مؤسسات الشباب على موقع فايسبوك</p>

<p>هذا النوع من التواصل فلا يمكن الإستغناء عنها لأنها أصبحت في حكم الضرورة.</p> <p>كما أن الديوان يتخدمها للنشر والإشهار والتعريف على نطاق أوسع وأشمل لخدماته، كما يتم فيها نشر مختلف الحملات التحسيسية والوقائية مثلا: ضد فيروس كوفيد-19 المستجد، فتتشر ملصقات توعوية وتحسيسية للوقاية من الفيروس.</p>		
<p>هي صفحة أنشأت مؤخرا خلال جائحة كورونا وفي ظل فترة الحجر الصحي وذلك من طرف وزارة الشباب والرياضة التي أمرت بإنشاء دار شباب إفتراضية في كل ولاية قصد نشر وخلق تفاعل إقتراضي على موقع فايسبوك لهدف تعويض غياب النشاطات الميدانية لديوان مؤسسات الشباب التي ضلت مغلقة بسبب الحجر الصحي المفروض للحد من جائحة كوفيد-19.</p>	<p>إلكترونية</p>	<p>11. صفحة دار الشباب الإفتراضية على موقع فايسبوك</p>
<p>تعتبر الإذاعة من أكبر الشركاء لديوان مؤسسات الشباب نظرا</p>	<p>وسيلة إعلام</p>	<p>12. الإذاعة</p>

<p>لتشاركهما في عدة أهداف ومن أهمها خدمة المجتمع المحلي للولاية، ولكون إذاعة تيزي وزو تصل الى عدد كبير من مختلف شرائح هذا المجتمع وبشكل خاص فئة الشباب، يلجأ ديوان مؤسسات الشباب الى الإذاعة المحلية إستعانة بها لتغطية مختلف نشاطاته كمختلف التظاهرات والمسابقات وغيرها، فتقوم الإذاعة بإذاعة نداء لجذب إنتباه الفئة المستهدفة من قبل الديوان.</p> <p>كما تعرض الإذاعة على ديوان مؤسسات الشباب المشاركة في برامجها الإذاعية فيشارك كل من المدير ورئيس مصلحة التنشيط في هذه البرامج.</p>	<p>(سمعية)</p>	
<p>يتلقى أحيانا ديوان مؤسسات الشباب دعوة للمشاركة في برامج تلفزيونية فيمثل الديوان المدير.</p> <p>كما يتقدم ديوان مؤسسات الشباب بطلب الى القنوات التلفزيونية لتغطية نشاطاتها الكبرى التي ينظمها الديوان</p>	<p>سمعية بصرية</p>	<p>13. التلفزيون</p>

أو يشارك فيها، مثل: الحملة الوطنية ضد الآفات الاجتماعية المقامة مؤخرا حضرت المؤسسة العمومية للتلفزيون. فيتم الإستعانة بالقنوات التلفزيونية كوسيلة إتصال جماهيرية كبرى.		
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

بعد تحليل المعلومات المتحصل عليها من المقابلات توصلنا الى أن الوسيلة الأكثر إستخداما بين موظفي ديوان مؤسسات الشباب تحديدا في كلتا مصلحتيه: مصلحة الإدارة والوسائل، مصلحة التنشيط، الإتصال والحياة الاجتماعية هي الوسيلة الشفهية المباشرة وعبر هاتف الخط الداخلي وذلك عبر مختلف مكاتب الديوان.

أما بين الديوان ومؤسساته التابعة عادة ما يفضلون الوسيلة الكتابية وذلك عبر المراسلات الإدارية عن طريق البريد الإلكتروني بشكل رئيسي ومجموعة الفايسبوك كإضافة نظرا لميزتها التفاعلية وسهولة الإطلاع.

وفي الإتصال الخارجي لديوان مؤسسات الشباب إستنتجنا أن الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما من طرف الديوان هو الأسلوب الشفهي عن طريق الهاتف الشخصي نظرا للعلاقات الودية الوطنية التي تربط مسؤولي ديوان مؤسسات الشباب بممثلي المؤسسات والمديريات ومختلف القطاعات. وبالرغم من هذه العلاقة إلا أن الطابع الرسمي (أي الوثيقة الرسمية التي ترسل عبر البريد الإلكتروني أو الفاكس) لا يغيب عن مختلف العمليات الإتصالية الخارجية.¹

1 عكوش سمير، ممثل جمعية الكشافة الإسلامية لولاية تيزي وزو، يوم 09 جوان 2021 على الساعة العاشرة صباحا في مقر ديوان مؤسسات الشباب.

3-العراقيل التي تواجه الوسيلة الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب:

-المشاكل التقنية التي تشكل أكبر عوائق الوسيلة الإتصالية والتي من أهمها ضعف الأنترنت والإنقطاعات المتكررة في الشبكة، إنقطاع التيار الكهربائي المفاجئ أحيانا، انقطاعات شبكة الهاتف كذلك.

-نقص في وسائل الإتصال الحديثة.

-نقص في الموارد البشرية وأصحاب الكفاءة خاصة في المجالات الحديثة للإتصال والإعلام الآلي والتقنيين.

-عدم تحديث الوسائل التكنولوجية.

-نقص في الموارد المالية التي تعيق عمليات الإتصال كعملية إعداد الملصقات التي تعتبر وسيلة مهمة لكن تكاليفها باهضة.

ثالثا: أساليب الإتصال الأكثر إستخداما من طرف ديوان م.ش لولاية تيزي وزو

إنطلاقا من المعلومات المتحصل عليها من المقابلات إستنتجنا أن كل أساليب الإتصال بمختلف أنواعها يعتمد عليها الديوان، والتي منها:

1. الأسلوب الشفهي: الذي يتم مباشرة أو غير مباشرة عبر الهاتف أو المحاضرة عبر الأنترنت.

يفضل مختلف موظفي الديوان الأسلوب الشفهي نظرا لنجاعته في إيصال الرسالة وسهولة التواصل والتفاهم فيما بينهم.

ولكون ديوان مؤسسات الشباب مؤسسة إدارية وجب عليها التعامل بالأسلوب الكتابي الرسمي. فدائما ما ترفق الوثائق والمراسلات الإدارية الرسمية بالأسلوب الشفهي.

كما يعتمد ديوان مؤسسات الشباب على الأسلوب الإلكتروني الحديث عبر مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني. فبحكم التطور التكنولوجي الذي فرض على

غالب المؤسسات مجارات هذا التطور بالإعتماد على مختلف الوسائط والتقنيات الحديثة في عمليات التواصل، كموقع التواصل الاجتماعي فايسبوك.

ثالثا: أشكال الإتصال في ديوان مؤسسات الشباب

1.1.الاتصال الرسمي:

يولي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو اهتماما كبيرا للاتصال الرسمي في إنجاز المهام المسطرة لكل مصالحه في حدود صلاحياته والسلطات المفوضة لكل رئيس مصلحة أو فرع أو رئيس مكتب أو موظفين حيث تنتقل المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى أو أفقيا.

2.الاتصال غير الرسمي:

يتمثل الاتصال غير الرسمي في الديوان في المحادثات واللقاءات خارج إطار العمل بين الموظفين حيث لاحظنا وجود الدردشات وتبادل أطراف الحديث حول مواضيع إجتماعية ورياضية وحتى شخصية بين زملاء العمل سواء من نفس المستوى المهني أو بين المسؤول والموظف للتخفيف من ضغوط العمل والروتين اليومي والملل، هذا لا يهمل أنه من الممكن أن يتحول الإتصال غير الرسمي إلى إتصال رسمي من أجل تبادل الخبرة المهنية والإستشارة في مواضيع تخص سيرورة العمل.

3.الاتصال النازل:

يتمثل الإتصال النازل داخل الديوان في عملية تدفق المعلومات من المدير إلى رؤساء المصالح ثم إلى رؤساء الفروع ومنهم إلى مختلف الخلايا والموظفين العاملين بها هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك إتصالات نازلة تكونت من خلال قيام الديوان بتعيين رؤساء أقطاب على مستوى ولاية تيزي وزو يمثل كل رئيس قطب مجموعة مكونة من 4 إلى 5 مؤسسات شبانية يتلقون إتصالات نازلة من مدير الديوان وإلى كافة رؤساء

الأقطاب، ومنهم إلى مدراء المؤسسات الشبابية المختلفة ومن مديري المؤسسات الشبابية إلى الموظفين.

4.4. الإتصال الصاعد:

وهو عملية إنطلاق المعلومة من الموظف إلى رئيس الفرع ثم إلى رئيس المصلحة ومنه إلى المدير أي عكس عملية الإتصال النازل. وعلى مستوى الديوان مثلاً: خلال عملية تصميم الملصقة من طرف المكلفة بتصميم الملصقات، عندما تنتهي الملصقة يقوم رئيس الفرع بمعابنتها ثم يرسلها لرئيس المصلحة لمعاينتها وأخذ رأيه وهو بدوره يقوم بإطلاع المدير عليها والذي يوافق على نشرها أو عدمه.

المطلب الثالث: الإستراتيجية الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ونوعها.

بعد زيارتنا المتكررة وبعد تحليل المقابلات مع مسؤولي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، لاحظنا غياب الإستراتيجية بمفهومها الأكاديمي. بل ويعتمد كل مسؤول مصلحة أو رئيس فرع أو مدير الديوان على خطط يسيرون بها تحت مسمى الإستراتيجية، وهذه الخطط عادة ما تسطر قبل القيام بأي نشاط إتصالي وتمتد كذلك إلى ما بعد القيام بالنشاطات.

أشار رئيس مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية بهذا الخصوص إلى المراحل التي يتبناها قبل القيام بالنشاطات:

حيث يتم تحديد الأولويات والأهداف مع الزملاء وهذا بالتشاور والاجتماع حول الطريقة التي يتبعونها في عملية تحقيق تلك الأهداف المسطرة مع الأخذ بعين الإعتبار عنصر التوقيت واختيار الوقت المناسب، كذلك التأكد من الإمكانيات المادية والبشرية.

وبعد الاتفاق على المراحل الأولية يشرع رؤساء الفروع في إنجاز الأعمال والأهداف المسطرة بالتنسيق مع مختلف مكاتبهم، ثم يتم تقييم أعمالهم المنجزة من طرف رئيس المصلحة بعد مرور فترة زمنية محددة ومقارنتها بالأهداف المسطرة.

مثال على ذلك: تم تحقيق ما يقارب نسبة 90% من الأهداف المسطرة حول التعامل مع مؤسسات التربية والتعليم وهذا بمقارنة مع الحصيلة النهائية للأعمال المنجزة لهذه السنة.

كما أكدت رئيسة فرع الإعلام، الإتصال، الإصغاء والمرافقة أن الإستراتيجية المعتمدة من طرفها هي إستراتيجية توطيد العلاقات بينها وبين العمال والعمل بالوديات: فهي مبنية على الثقة المتبادلة.

كما أشارت إلى أن كل رئيس يعتمد على إستراتيجية خاصة بحكم أن لكل شخص نمطه الخاص مع التشاور بين الرؤساء دائما حول الإستراتيجية الاتصالية.

أضاف رئيس فرع الأنشطة الاجتماعية التربوية ومبادرات الشباب والحركة الجمعوية أن الإستراتيجية التي يعتمد عليها في الأنشطة الخاصة بفرعه هي إستراتيجية تهدف للإتصال مع الشباب حيث كانت قبل ظهور وسائل التواصل الاجتماعي تركز على نقاط الإعلام المتواجدة على مستوى الديوان وكل مؤسساته التابعة، أما بعد ظهور مواقع التواصل الاجتماعي تم تطوير الإستراتيجية لتتماشى مع هذه التطورات وبحكم الإستفادة من كل مزايا هذه المواقع التي تستقطب عدد كبير من فئة الشباب وتسهيلها بعملية نقل المعلومات عبر صفحة المؤسسة.

بخصوص المسؤول عن إعداد الاستراتيجية الاتصالية في ديوان مؤسسات الشباب، كانت غالبية الإجابات تؤكد أن المسؤول الأول هو المدير، والذي يقوم بدوره بعقد اجتماعات مع رؤساء المصالح والفروع للإتفاق حول الخطط التي سيسيرون بها قبل أي نشاط.

وكما سبق لنا الإشارة أن كل مسؤول يسير وفق إستراتيجيته الخاصة والتي تلائم النشاط والتوقيت.

بخصوص نوع الإستراتيجية المعتمدة في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، فبعد تحليل كل المقابلات التي أجريناها مع المسؤولين والموظفين في الديوان إضافة الى زيارتنا المتكررة لمقر الديوان:

أكد رئيس مصلحة التنشيط والإتصال، والحياة الجموعية أن نوع الإستراتيجية التي يعتمد عليها هي إستراتيجية التخطيط بالإهداف.

بينما أشارت رئيسة فرع الإعلام، الإتصال، الإصغاء والمرافقة أن الإستراتيجية التي تعتمد عليها إستراتيجية خاصة مبنية على الثقة المتبادلة كالأسرة الواحدة.

أما رئيس فرع الأنشطة الاجتماعية التربوية، التبادلات الشبانية والحياة الجموعية يعتمد على إستراتيجية مرنة تتطور مع تطور الأحداث وتغيرها وخاصة في مجال الإتصال حيث يسعى لإستغلال كافة التقنيات الحديثة للإتصال.

1- تحقيق أهداف ديوان مؤسسات الشباب عن طريق الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة:

يرى كل مسؤولي ديوان مؤسسات الشباب ان الاستراتيجيات المعتمدة من طرفهم قد حققت بنسبة كبيرة الأهداف المسطرة لديوان مؤسسات الشباب وذلك نظرا لما حقته خلية الإصغاء كأفضل مثال، خاصة من التفاعل الذي خلقه مع الجمهور الخارجي. مثال: الحملات التحسيسية والتوعوية التي تعدها مصلحة التنشيط والإتصال، والحياة الجموعية وبالتحديد فرع الإتصال، الإعلام، الإصغاء والمرافقة والتي تنشطها خلية الإصغاء في مختلف المؤسسات التعليمية والتربوية، إضافة الى المرفقة النفسية التي يقوم بها

الأخصائيين النفسيين التابعين لهذه الخلية في مقر الديوان لفائدة كل الأفراد المتوجهين الى الديوان والذين يحتاجون دعما ومساندة نفسية.

2- إستراتيجية الازمات في ديوان مؤسسات الشباب:

كل المؤسسات تواجه أزمات تعيق سيرها العادي، لذا توجب عليها إيجاد خطط إستراتيجية لتتكيف مع هذه الأزمات وتتجاوزها بأقل الأضرار، وديوان مؤسسات الشباب ككل المؤسسات يحاول دائما تكييف إستراتيجيته مع الوضع الراهن. فمثلا: خلال أزمة زلزال بومرداس سنة 2003 وذلك بعدما شهدت ولاية تيزي وزو أيضا تضررا خاصة منها المباني والمنازل القديمة التي تضررت لعدم صمودها أمام شدة الزلزال، الأمر الذي خلق بعدها حالة نفسية متدهورة لدى المتضررين والعديد من الأفراد، أين تدخل ديوان مؤسسات الشباب عبر القيام بعدة نشاطات مختلفة كتخصيص ألعاب للرياضة والتسلية في مختلف الأماكن العمومية والقاعات المتعددة النشاطات قصد التخفيف من حدة القلق والتوتر والحالة النفسية الصعبة لبعض المتضررين، كما خصص الديوان مرافقة نفسية فورية لفائدة المتضررين نفسيا وذلك عبر وضع الأخصائيين النفسيين التابعين للديوان تحت تصرف المتضررين، وخصص كذلك تحت تصرف المتضررين رقما أخضر مجانيا لفائدتهم والإتصال في أي وقت حيث أنشأ هذا الرقم من طرف الديوان وتتكفل به خلية الإصغاء والمرافقة، أين يقوم الأطباء والأخصائيين النفسيين بالرد على كل إنشغالات وتساولات الأشخاص المتصلين ومساعدتهم في تجاوز تلك المحنة.

حيث أن هذا الرقم الأخضر يساعد كثيرا الديوان في تحديد أهدافه والتعرف أكثر على مختلف إنشغالات وإهتمامات الشباب بشكل خاص.

مثال 2: خلال أزمة كوفيد 19 سنة 2020 بالتحديد فترة الحجر الصحي، تعامل ديوان مؤسسات الشباب مع الأزمة بالرغم من غلق كافة المؤسسات التابعة للديوان وتوقف نشاطاتها إلا أن الديوان وجد طريقة أخرى للتواصل مع الشباب وذلك عبر مواقع التواصل

الاجتماعي (صفحة الديوان على الفايسبوك) أين تم تخصيص عدة حملات توعوية وتحسيسية عبر نشر الملصقات والتدابير الوقائية لتفادي الإصابة بالفيروس، كما قام بتخصيص عدة نشاطات خلال فترة الحجر الصحي عبر الصفحة الافتراضية الخاصة بالديوان على موقع فايسبوك منها: تنظيم مسابقات في الشعر و مسابقة أحسن صورة ، الرسم و كذا إحياء الأعياد الوطنية التي تزامنت مع فترة الحجر الصحي و ذلك لتفادي التجمعات ، كل هذا كان أيضا عبر كل الصفحات الخاصة بالمؤسسات الشبابية عبر موقع فايسبوك.

وخلال هذه الأزمة استغل ديوان مؤسسات الشباب منصات التواصل الاجتماعي كفايسبوك في عرض فيديوهات وصور أعدها مسؤولي الديوان على رأسهم السيد المدير حول كيفية صنع وخياطة الكمادات الوقائية بإمكانيات بسيطة.

و بعد مرور فترة تم إبلاغ كافة الدواوين على المستوى الوطني من طرف وزارة الشباب و الرياضة بضرورة إنشاء صفحة على موقع فايسبوك تحت مسمى بيت الشباب الافتراضي لتتشر كافة الأنشطة التي يقوم بها الديوان و مؤسساته خلال الحجر الصحي مثل: إحياء الأعياد الوطنية والأيام الخاصة تقوم مختلف المؤسسات الشبابية بتصوير المعلومات و الوثائق الخاصة بتلك الأيام و نشرها على صفحاتهم في موقع فايسبوك و ينشرها الديوان عبر بيت الشباب الافتراضي في منصة فايسبوك كذلك ، وهذا قصد تعويض العمل الواقعي بالعمل الافتراضي خلال أزمة كورونا.

3-مؤسسات الشباب والاستراتيجية الاتصالية:

أكد معظم مسؤولي الديوان على ضرورة اعتماد وتخصيص غالب المؤسسات التابعة للديوان على إستراتيجية إتصالية معينة وهذا نظرا لما يلاحظه المسؤولين من تأخر في الرد واعتمادهم على وسائل إتصالية تقليدية، فيلاحظون أن بعض المؤسسات التابعة لهم

خاصة تماما، وهذا راجع إلى مدراء المؤسسات وعدم إعتمادهم على وسائل إتصالية فعالة ولا يواكبون التطورات بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف الديوان فهم لا يقدمون أنشطة تجذب الشباب.

4- خطط وإقتراحات لرفع مستوى الإستراتيجية الإتصالية الخاصة بديوان مؤسسات

الشباب لولاية تيزي وزو:

أ. من بين الخطط المستقبلية:

للدیوان خطط إستراتيجية مستقبلية سيتم تطويرها مستقبلا عند الإنتقال إلى المقر الجديد عبر إستغلال كل الوسائل المسخرة وتوسيع دائرة الإتصال وخاصة تطوير خلية الإصغاء التي تعتبر خلية مهمة للتواصل مع الجمهور الخارجي، وكذلك تكثيف الدورات التكوينية لإطارات الشباب والموظفين.

ب. بخصوص إقتراحات مسؤولي ديوان مؤسسات الشباب تم إقتراح:

- الإتحاد بين مصلحة الإدارة ومصلحة التنشيط، الإتصال، الإعلام والحياة الجموعية، فهناك عراقيل شخصية بين المصلحتين لا يجب وجودها لتنمية الإستراتيجية الإتصالية.

- يجب تعزيز التواصل لتحقيق الأهداف نظرا لعدم تحديث الإستراتيجية الخاصة بالإتصال.

- تقوية العلاقة مع مديرية الشباب والرياضة.

- تدعيم العنصر البشري في الديوان خاصة منهم المختصين في الإتصال.

- توفير الإمكانيات المادية خاصة منها الزيادة في ميزانية الديوان.

- تكثيف الدورات التكوينية وهذا لتكوين إطارات شباب متمكنين.

- تحديث الوثائق الإشهارية والأرشفة والوثائق الخاصة بالمعارض.

5- تخصيص أوقات لإستقبال مدراء وممقلي المؤسسات الشبانية التابعة لدية ان مؤسسات الشباب:

بخصوص إستقبال مدراء وممثلي المؤسسات الشبانية التابعة لديوان مؤسسات الشباب، ليس هنالك وقت محدد لإستقبالهم، بل أبواب الديوان تظل مفتوحة دائما لهم لإستقبالهم والرد على كل إنشغالاتهم.

المطلب الرابع: عملية إتخاذ القرار في ديوان مؤسسات الشباب

ديوان مؤسسات الشباب ككل المؤسسات يعتمد على إستراتيجية خاصة لعملية إتخاذ القرارات، فإنطلاقا من معظم المعلومات المتحصل عليها من المقابلات المنجزة مع مسؤولي وموظفي الديوان: فمعظم القرارات التي يتم إتخاذها بخصوص سواء النشاطات التي ستبرمج أو التعليمات الجديدة، تتم دائما عبر عقد إجتماعات جماعية بين كل من المدير ومدراء المصالح مع رؤساء الفروع، وهذا يتم بالتشاور والمناقشة والمشاركة فيما بينهم قبل الشروع في أي خطوة أو إتخاذ أي قرار، وهذا بحكم إختلاف الآراء والأفكار بين المسؤولين فكل رأي خاص ولكل رأيته الخاصة حول الموضوع أو النشاط، فالأخذ بكل الآراء تعتبر خطوة أساسية لإستراتيجية الديوان الأساسية الخاصة بعملية إتخاذ القرارات لكونها الأمثل للخروج بقرار نهائي يتفق عليه غالبية الأطراف، وتعد هذه نقطة إيجابية تسهل عملية إتخاذ القرار وعملية التسيير ككل.

كما يعقد الديوان دائما إجتماعات دورية خلال فترة تتراوح بين كل 15 يوم الى 30 يوم مع مدراء المؤسسات التابعة للديوان لتقييم العمل وتقديم النصائح وتوجيهات، فتعقد إجتماعات عادية كل شهر بينما تعقد إجتماعات طارئة أيضا قبل كل نشاط للنقاش حول كيفية تسيير ذلك النشاط وخطوات القيام بها الاتفاق حول كل الخطوات اللازمة.

مدراء المؤسسات الشبانية بحكم كونهم ممثلي ديوان مؤسسات الشباب عبر كل البلديات ودوائر الولاية دائما ما يشاركون موظفي ديوان مؤسسات الشباب في تحديد النشاطات وتسطير البرامج، بالرغم من تلقيهم فقط تعليمات مباشرة للقيام ببعض النشاطات الا انه في بعض الأحيان يتخذون المبادرة من تلقاء أنفسهم للقيام بنشاط معين.

خلاصة

نظرا للدور الفعال الذي تقوم به دواوين المؤسسات الشبانية لصالح الشباب خاصة والمجتمع عامة، فإن الأمر يستوجب عليهم تفعيل اتصالهم الداخلي والذي سينعكس بدوره على الاتصال الخارجي، ويؤدي بهم إلى تحقيق أهدافهم المنشودة، ومن جانب آخر لا بد أن تقدم لهذه المؤسسات الشبانية الرعاية التامة والكاملة على جميع المستويات وفي كافة الميادين حتى تستطيع تأدية مهامها بالشكل المطلوب وهذا مع الأخذ بعين الإعتبار التوصيات والاقتراحات اللازمة.

المبحث الثالث: إستنتاجات الدراسة وإقتراحاتها

المطلب الأول: إستنتاجات جزئية

1. إستنتاجات المحور الأول:

- تتم عمليات الإتصال داخل الديوان بكل أشكالها الخارجية والداخلية
- هدف الديوان من الإتصال هو إيصال المعلومة في أسرع وقت وإستقبال رجع الصدى بنفس السرعة.
- يستعين موظفي الديوان وبالأحرى رؤساء الفروع باللغة الحادة والعادية في التواصل.
- يعتمد الديوان على مختلف أنواع الإتصال إلا أن الغالب منها هو الإتصال المباشر.
- رغم كل الأشكال والطرق المستخدمة للتواصل وإيصال المعلومة في الديوان إلا أنها لا زالت تعاني من بعض العراقيل التي تعيق العملية الإتصالية.

تمثلت أسئلة المحور الأول في محاولة إلقاء الضوء على عملية سيرورة الإتصال داخل الديوان وملحقاته للتعرف على عمليات الإتصال المعتمدة والأكثر إستخداما ومختلف أشكال الإتصال وطريقة التواصل بين الموظفين وبين الديوان وملحقاته، ومعرفة أهمية الإتصال ومكانته، وعرض أهم المشاكل التي تعرقلهم خلال آدائهم لعملية التواصل، وما يجر عنها من إقتراحات ورؤيا مناسبة يراها الديوان للنهوض بنوعية العملية الإتصالية. للديوان رؤى مختلفة من أجل تطوير عملية الإتصال.

2. إستنتاجات المحور الثاني:

تطرقنا في المحور الثاني لأسئلة المقابلة على محاولة التعرف على الوسائل الإتصالية المختلفة المعتمدة من طرف الديوان للتواصل بينها وبين ملحقاتها و شركائها، ومعرفة مدى تعاملها بالوسائل الحديثة المتطورة والأكثر تفضيلا وإستخداما، والوصول إلى مختلف الأنشطة والبرامج التي يقوم بها الديوان لتحقيق أهدافه بالإضافة الى مختلف

الأساليب المعتمدة في التواصل، للوصول في النهاية الى معرفة أهم العراقيل التي تعيق هذه الوسائل و الأشكال من تحقيق هدفها المرجو ألا وهو وصول المعلومة كما يجب وفي الوقت اللازم. لذا إستنتجنا جزئيا ما يلي:

- يتم إستعمال تقريبا جميع الوسائل الإتصالية منها التقليدية والحديثة والمتطورة.
- تعتبر الوثائق الرسمية دائما مهمة في الديوان مهما كان النشاط، الوقت والمكان.
- يستعين الديوان تقريبا بكافة أشكال الإتصال من الرسمي إلى الغير رسمي.
- الديوان يدعم تحديث وسائل الإتصال ويسعى لتعميم إستعمالها.
- دائما ما يحاول الديوان بتكثيف وتنويع برامج الإتصالية لتحقيق أهدافه.
- رغم جهودها المبذولة في إيصال المعلومة بكل الوسائل والطرق إلا أنها دائما تعاني من المشاكل التقنية عند إستعانتها بالوسائل الحديثة.

3. إستنتاجات المحور الثالث:

تطرقنا في أسئلة المقابلة للمحور الثالث إلى معرفة واقع الإستراتيجية الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب، وهذا عن طريق معرفة نوع الإستراتيجية المطبقة والأفراد المسؤولين للقيام بها، وإذا كانت حقا هذه الإستراتيجية المعتمدة تحقق الأهداف المرجوة منها، وهل للديوان خطط إستراتيجية مستقبلية لتطويرها، وإذا كانت لهم إقتراحات لرفع مستوى الإستراتيجية وأهم الإجراءات المتخذة لتحسينها، لذا إستنتجنا من خلال الأجوبة ما يلي:

- للديوان استراتيجية اتصالية مختلفة من فرع لفرع.
- اتفقت جميع الأجوبة على أنه المسؤول عن إعداد الإستراتيجية هو المدير عن طريق عقد الإجتماعات للمناقشة.
- تعددت الإستراتيجية في الديوان حيث لكل مدة أو نشاط مبرمج استراتيجية خاصة.

- يرى الديوان أنه حتما الإستراتيجية المتبعة من طرفهم تحقق الأهداف المرجوة.
- على المؤسسات التابعة لهم الإعتماد على نوع من أنواع الإستراتيجية لتسهيل الإتصال.
- للديوان إستراتيجية خاصة بالآزمات.
- الديوان أحيانا ما يقوم بدورات تكوينية لفائدة الموظفين.
- عدم قيام الديوان بتكوينات لصالح ملحقاتها.

4. إستنتاجات المحور الرابع:

تمثل هذا المحور في طرح بعض الأسئلة في المقابلة، لمحاولة مغرفة كيف تقام عملية إتخاذ القرار داخل الديوان و إذ كان الديوان يعقد إجتماعات دورية مع المؤسسات التابعة له، وهل حقا يقوم بمشاركتهم في إتخاذ القرارات، من نتائجها ما يلي:

- تتم عمليات إتخاذ القرارات في الديوان دائما بشكل جماعي.
- يقوم المدير بعقد إجتماعات دورية مع رؤساء الفروع لتقسيم ومراقبة سير الأنشطة.
- كما هناك بعض من المؤسسات التابعة لهم التي تشارك معهم في إجتماعات.
- هناك إجتماعات مناسباتية يقوم بها الديوان مع مدراء المؤسسات التابعة له.
- يخصص الديوان دائما وقتا للرد على إستفسارات وطلب المؤسسات التابعة لهم.
- ليس هناك أيام معينة لإستقبال المؤسسات التابعة لهم، دائما أبواب الديوان مفتوحة لهم.

المطلب الثاني: استنتاجات عامة

إن تطرقنا في هذه الدراسة للإستراتيجية الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب ومن خلال التعرّيج على واقع هذه الاستراتيجية الاتصالية ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة من ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، وكذا تسليط الضوء على وسائل

وأشكال الإتصال المستعملة داخل الديوان وبعد تحليل المعلومات والمعطيات التطبيقية المحصل عليها من خلال الإعتماد على المقابلات والملاحظات الميدانية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، توصلنا إلى تسجيل جملة من الإستنتاجات والملاحظات نستعرضها فيما يلي:

- يعتبر الاتصال الذي يحدث داخل الديوان نشاط منظم، يقوم بتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الموجودة في المؤسسة، و كذا بين الديوان و ملحقاته، يهدفون من خلاله إلى إنشاء علاقات و إتخاذ الإتجاهات المختلفة (صاعد،نازل،أفقي).

- تتم عمليات الإتصال في الديوان بكل أشكاله الداخلي والخارجي حيث يتم الإتصال الداخلي بين كل الموظفين في المصلحتين وبين الديوان وملحقاته من بيوت شباب ودور شباب. أما الخارجي يتم مع كل من الهيئة العليا كمديرية الشباب والرياضة ومع الشركاء كالجمعيات والمتعاملين مع الديوان كوسائل الإعلام ومديريات التربية.

- يعتمد ديوان مؤسسات الشباب في إتصاله الداخلي على شكل الإتصال الرسمي بالدرجة الأولى خاصة فيما يتعلق بالوثائق الرسمية والذي نجده بكثرة في مصلحة الإدارة للديوان، في المقابل نجد أن للإتصال الغير رسمي وجود أيضا من خلال النقاشات والحوارات الجانبية حول المسائل الخاصة والعامة بين الموظفين المتواجدين خاصة في مصلحة التنشيط.

- يطغى الإتصال الصاعد في ديوان مؤسسات الشباب، بحيث أن الموظفين في هذه المؤسسات لا يجدون صعوبات في الإتصال مع مسؤوليهم أي أن المسؤولين يفتحون المجال لهذا النوع من الإتصال لإدراكهم بأهميته ودوره في معرفة مدى تقدم العمل، وما أهم المشكلات التي تعيق تنفيذها، وكذا متطلبات إنجازه واقتراحات الموظفين من خلال هذا يستطيع المسؤولين من خلاله التعرف على ردود الفعل نحو سياساتهم وأوامرهم.

- كما نجد أن للاتصال الأفقي دور مهم داخل ديوان مؤسسات الشباب بفضل العلاقات الوطيدة بين الموظفين الذين يسمح لهم تبادل المعلومات والتعاون فيما بينهم.
- يستخدم الديوان مجموعة من الوسائل (الهاتف، البريد، المراسلات...) والتي من شأنها تفعيل العملية الإتصالية على المستوى الداخلي إلا أن وسيلة الهاتف الداخلي أخذت حصة الأسد في ذلك، لتسهيل عملية اتصال الموظفين فيما بينهم، حيث نجد أن كل مكتب بالديوان مزود بهذه الوسيلة، غير أن الاعتماد عليه كوسيلة أساسية من شأنه أن يسبب عائقا وكبحت لعملية سيرورة انتقال المعلومات في حالة ما إذا تعطل أو أصابه أي خلل تقني.
- تنوع وسائل الإتصال الخاصة بالتواصل مع الملحقات وشركاء الديوان وقد ظهر ذلك في المقابلات والمراسلات الرسمية عبر البريد العادي أو الإلكتروني، الفاكس أو صفحة الفيسبوك التي تعد من أبرز الوسائل المستعملة بين الطرفين إضافة الى الهاتف الخارجي الذي دائما ما يرفق أي وسيلة اتصال وهذا لتأكيد المعلومة والتحقق من وصولها.
- إن الديوان يعاني من قدم بعض الوسائل التقنية الحديثة وخاصة أجهزة الإعلام الآلي، باعتبارها وسيلة العصر الحالي فوجب مواكبة تطوره لما يقدمه من امتيازات متنوعة وإختيارات مختلفة وخدمات نوعية وفعالة.
- حتى يبلغ الديوان أهدافه فإنه يتبع جميع الأساليب الإتصالية الداخلية والخارجية المتاحة من أجل تحقيق أهداف الإستراتيجية الإتصالية المسطرة.
- تشهد التقنيات الحديثة كالبريد الإلكتروني وصفحات الفيسبوك بعض المقاومة من طرف مدراء المؤسسات لأنهم يفضلون الوسائل القديمة كالمراسلات لأنها تمنحهم الحماية القانونية وتأخذ طابع الرسمية.

- خلصنا إلى أن أغلب مدراء المؤسسات يتبادلون الوسائل والصور الشخصية عبر الفايسبوك ومشاركتها وتبادل التعليقات حولها مما يقوي الإتصال الأفقي.
- تنوع الأنشطة الإتصالية التي يقوم بها الديوان مع ملحقاته من خلال محاولتهم للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الشباب وتوعيتهم والترفيه عنهم والإصغاء لهم.
- يستعمل الديوان في إتصاله الخارجي مجموعة من الوسائل الشفوية والمكتوبة، كالمصقات، الأيام الدراسية، المعارض، وسائل الإعلام بإختلاف أنواعها المكتوبة، المسموعة والمرئية، وخاصة الحملات التحسسية التوعوية التي تقوم بها لفائدة المجتمع وخاصة فئة الشباب.
- إعتبر المبحوثون الإتصال الخارجي ضرورة بالنسبة لمؤسساتهم، فهو يعد همزة وصل بينهم وبين جمهورهم الخارجي، يساعدهم على بناء علاقات ثقة معهم والمحافظة عليها ويمكنهم من تقديم أخبار عن نشاطاتهم، وتأكيد حضورهمو التعريف بموقفهم حول موضوع أو حدث معين.
- الإتصال الداخلي يساعد الإتصال الخارجي على تحقيق أهدافه أي يمكنه من الوصول إلى كسب رضى وثقة الجمهور وتكوين صورة إيجابية لديه عن مؤسساتهم.
- غياب الإستراتيجية الإتصالية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو وهذا راجع لإختلاف إجابات المبحوثين في تحديد نوع الإستراتيجية الإتصالية المتبعة.
- حسب المبحوثين فإنهم يعتمدون على خطط إستراتيجية قبل القيام بأي نشاط، حيث يحدد الهدف، يتم الاجتماع والاتفاق على مراحل وخطوات إنجازه ثم التقييم من طرف المسؤولين.
- يسعى موظفو الديوان بالتعامل والتنسيق مع مدراء مؤسسات تحت الوصاية بتنويع أنشطتهم ومحاولة مواكبة الأحداث لتحقيق أهداف الديوان المرجوة.

- الإعتقاد على خلية الإصغاء بكثرة في جل نشاطات الديوان التحسيسية والتوعوية.
- نقص الإطارات والتكوينات في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.
- نقص الميزانية الممنوحة لقطاع الشبيبة أثر على الديوان ومنعه من القيام بتطوير معداتهم والتتويج في حملاتهم.
- عدم وجود مكتب مخصص للمكلف بالإتصال داخل الديوان.
- لرؤساء الفروع داخل الديوان اقتراحات وخطط مستقبلية يرغبون في تطويرها بعد الرفع من ميزانيتهم.
- في عمليات إتخاذ القرار يعتمد الديوان على جماعية إتخاذ القرار، فكل إقتراح أو عمل يتم الاتفاق عليه بعقد اجتماع إما بين المدير ورؤساء الفروع داخل الديوان، أو مع رؤساء الفروع ومدراء المؤسسات تحت الوصاية.
- يتضح أن الديوان يتماشى مع كل الظروف و يتأقلم مع الأحداث، حيث يقوم بدوره بالتحسيس و التوعية أثناء وجود الأزمات.

المطلب الثالث: توصيات واقتراحات

- من النتائج التي توصلنا إليها، لابد من وضع عدد من الإقتراحات التي تصب في مجال نشأة الإستراتيجية الإتصالية والرفع من فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الديوان:
- رسم إستراتيجية إتصالية فعالة تخضع للمراقبة من طرف المسؤولين المعنيين بالمهمة الإتصالية وإعتماد إستراتيجية إتصالية مرنة مما يسمح بتعديلها وتطويرها.
- التحسين والتغيير في مختلف أجهزة الإعلام الآلي ووسائل الإتصال المتعددة داخل الديوان.

- ضرورة التنويع في طرق الإتصال مع الجمهور الخارجي كالاتماد على الشاشات العملاقة في شوارع ولاية تيزي وزو من أجل عرض أنشطة وبرامج خاصة بالديوان ومؤسساتهم ودورها في المجتمع.
- القيام بالتكوينات المكثفة لفائدة الموظفين داخل الديوان ومؤسساتهم قصد مواكبة التطورات التي تحدث في عالم الرقمنة.
- الاهتمام أكثر بتدريب وتطوير الموظفين في مجال مهارات الإتصال.
- الرفع من الميزانية الممنوحة لتنفيذ البرامج الإعلامية والإتصالية.
- تخصيص مكتب مخصص للمكلف بالإتصال والعلاقات العامة لما لها دور فعال في المؤسسات الشبابية التي تتعامل مع الشباب مباشرة.
- ضرورة توظيف عدد أكبر من المختصين في مجال الإتصال وهذا من أجل رسم سياسة إتصالية محكمة القاعدة والقمة.
- إنشاء مديرية إتصال مستقلة بذاتها تخت الإتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- العمل على تحسين وترقية الإتصال ما بين مختلف الفروع التابعة للمؤسسة.
- العمل على زيادة تكوين الإطارات من أجل إكتشاف الخبرة الاتصالية، الأمر الذي يمكن للمؤسسة من تقوية العلاقات وتكثيف الاتصالات.

خلاصة الفصل

نظرا للدور الفعال الذي تقوم به دواوين المؤسسات الشبانية لصالح الشباب خاصة والمجتمع عامة، فإن الأمر يستوجب عليهم تفعيل اتصالهم الداخلي والذي سينعكس بدوره على الاتصال الخارجي، ويؤدي بهم إلى تحقيق أهدافهم المنشودة، ومن جانب آخر لابد أن تقدم لهذه المؤسسات الشبانية الرعاية التامة والكاملة على جميع المستويات وفي كافة الميادين حتى تستطيع تأدية مهامها بالشكل المطلوب وهذا باخذ بعين الاعتبار التوصيات والاقتراحات اللازمة.

خاتمة

خاتمة

يعد الإتصال من بين أسباب نجاح المؤسسة على إختلاف نشاطاتها، سواء كانت إقتصادية، إجتماعية أو ثقافية وهذا نتيجة للدور الذي يؤديه من خلال المساهمة في الحفاظ على إستمرارية هذه المؤسسة.

ومن هنا إنطلقنا لكي يكون الهدف الأساسي لدراستنا هذه هو الإطلاع على إستراتيجية الإتصال المتبناة في المؤسسات الشبابية الجزائرية وكيف تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وكان الإختيار على إحدى دواوين المؤسسات الشبابية لولاية تيزي وزو أين بحثنا عن واقع الإستراتيجية المعتمدة من طرفهم ومختلف الوسائل والتقنيات التي يعتمد عليها في تسييره للمؤسسة ومدى إعتماده على الإتصال بأشكاله المختلفة ومعرفة أبرز العراقيل التي تعترض العملية الإتصالية داخل الديوان.

حيث توصلنا إلى أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يستخدم في أداء العملية الإتصالية جملة من الوسائل والتقنيات المختلفة حيث يعتمد على الإتصال بشكليته الخارجي والداخلي، كما أنه يعتبره نشاط منظم ضروري لتبادل المعلومات وإنشاء علاقات واتخاذ اتجاهات.

كما توصلنا أيضا إلى عدم وجود إستراتيجية إتصالية دقيقة واضحة المعالم ومحكمة بشكل جيد من أجل تحقيق فاعلية الإتصال وتمكين الديوان من تحقيق أهدافه المسطرة بشكل كلي، رغم أنها تستعين دائما بخطط إستراتيجية قبل القيام بأي نشاط وهذا عن طريق مراحل وخطوات يسعى الديوان دائما لتحقيقها وبلوغها، حيث إستنتجنا أن لخلية الإصغاء دور كبير في الديوان لكونها الخلية الأكثر تحقيقا للأهداف المسطرة من قبل الديوان من خلال تعاملها وإحتكاكها المباشر مع الجمهور الخارجي وتلقيها لردود أفعال لا بأس بها أي وجود لرجع صدى مستمر.

إن نقص العتاد والوسائل الحديثة وقلة الميزانية الممنوحة لهذا القطاع أدى إلى بعض من التذبذبات في القيام ببعض النشاطات التي تساعد الشبيبة حقاً، وتحقيق أهداف الديوان الإجمالية، إلا أن رغم المشاكل التي تواجهها يحاول ديوان دائماً أن يرقى إلى المستوى المطلوب بإمكانيته البسيطة، لذلك يعتبر ديوان ولاية تيزي وزو من الدواوين التي تعمل بجد وتحاول قدر المستطاع الوصول للشباب و تلبية رغباته وحاجياته عن طريق مختلف مؤسسات الشبائية المتواجدة على مستوى الولاية أو عن طريق خلاياها كخلية الإصغاء والمرافقة و خلية الإعلام والإتصال المتواجدة داخل الديوان

وبناء على هذا يجب على الوزارة خاصة وعلى قطاع الشبيبة والرياضة عامة أن تعي دور النشاط الإتصالي في هذا القطاع سواء المؤسسات الشبائية أو الدواوين على المستوى الوطني وتخصيص ميزانية مستقلة لبلوغ قاعدة شبائية معتبرة، فيعد النشاط الإتصالي بمثابة المحرك بالنسبة للمركبة فإذا ما حصل خلل أو عطل فيه، يؤدي بطريقة أو بأخرى إلى إختلال في جميع هياكلها.

وهذه الدراسة ماهي إلا تمهيد لدراسات أخرى تتعمق أكثر في توضيح الجوانب الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب عامة، لكونها تمس شريحة هامة في قطاع الشبيبة والرياضة.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1-المصادر:

أ- المعاجم:

- 1) بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، مصر 1983،
- 2) بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات الإعلام، انجليزي، فرنسي، عربي، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1994.
- 3) بن خرف الله الطاهر، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج2، 2003.

2-المراجع:

أ -قائمة الكتب باللغة العربية:

- 1) أبو إصبع صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق 1998،
- 2) أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009.
- 3) أبو قحف عبد السلام، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، 1989.
- 4) أبوبكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005.
- 5) أحمد الحضري محسن، التسويق في ظل عدم وجود معلومة، إدراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.

- (6) البادي مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطبعة، بيروت، 1982.
- (7) بدوي هناء حافظ، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2001.
- (8) بسيوني عبد الله عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة: دراسة أصول ومبادئ علم الإدارة العامة في الأقسام، الدار الجامعية للنشر، 1995.
- (9) بن مرسل أحمد، منهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- (10) بوخنوقة عبد الوهاب، الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين غياب وضعف الإقناع، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 14، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1996.
- (11) بوزغينة عيسى، قطاع الشباب واقع وآفاق، طبعة 1، دار أشريفة، الجزائر، 2003.
- (12) بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة، وهران، 1999.
- (13) التومي شيباني محمد، الأسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب، دار الثقافة، بيروت 1973.
- (14) جوهر صلاح الدين، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- (15) الجوهري محمد، دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات، الدار القومية للطباعة والنشر، ص5.
- (16) حجاب محمد منير، الإعلام والتنمية الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 1998.

- 17) حجازي مصطفى، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- 18) حسن عادل، العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، 1984.
- 19) حسين السيد ليلي، مكايي حسن عماد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
- 20) خليل الجميلي خيرى، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الكتب الجامعية الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 21) خيرت راسم جمال، معوض عباد، إدارة العلاقات العامة: مدخل إستراتيجي، دار المصرية اللبنانية، مصر، 2005.
- 22) داروين برنت، ترجمة نخبة من الأساتذة، الاتصال والسلوك الإنساني، العربية السعودية، 1991.
- 23) دليو فضيل، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، سنة 2003 .
- 24) دويدري رجاء وحيد وعثمان محمد عني، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار ضفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 25) الرحيم محمد عبد الله، التسويق المعاصر، القاهرة، 1998.
- 26) رشوان عبد الحميد حسين، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2003.
- 27) روبرت، أ.ميتس-ديفيدلي؛ ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للتوزيع، مصر، 2008.
- 28) سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

- (29) الشريف أحمد فؤاد، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1997.
- (30) شلاش عنبر إبراهيم، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- (31) شوميلي، د.هوسيمان، ترجمة: فريد أنطونيوس، العلاقات العامة، ط1، مكتبة الفكر الجامعي، بيروت، 1970.
- (32) الظاهر نعيم إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم الأهمية التحديات، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
- (33) العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (34) عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000 .
- (35) عبد الحميد محمد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتاب، 1997 .
- (36) عدون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- (37) عزة عطوي جودت، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه أدواته، طريقه الإحصائية، ط2، الإصدار3، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- (38) العطروزي محمد فهمي، محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، القاهرة 1960..
- (39) العلاق بشير، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 40) عواد فاطمة حسين، الإتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 41) عود محمود، أساليب الإتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1971.
- 42) العيساوي محمد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، ط1، دار الورق للنشر، 2012.
- 43) الغمري إبراهيم، السلوك التنظيمي والعلاقات العامة، دون دار النشر، الإسكندرية، 1976.
- 44) فرحات غول، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، 2008.
- 45) القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 46) قيراط محمد، الإعلام والمجتمع الرهانات والتحديات، مكتبة الفلاح، الكويت، 2001.
- 47) كاظم محمود خيضر، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار اثراء للنشر، الأردن، 2008.
- 48) لوني ميشال، الإعلام الاجتماعي، ترجمة: صالح بن حليلة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1991.
- 49) ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، دار الجامعية، مصر.
- 50) محسن صالح مهدي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 51) محمد البادي محمد، التخطيط الإستراتيجي للإتصال، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005.

52) محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.

53) محمد علي حسين، العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

54) محمد ملحم سامي، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار المشرق، 2007.

55) محمود ياسين عطوف، مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، دار النهار، بيروت، لبنان، 1981.

56) منديل الغانم عبد الجبار، الإعلان بين النظرية والتطبيق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

57) ميخائيل أسعد يوسف، الشباب والتوتر النفسي، مكتبة الغريب، مصر، بدون سنة.

58) النجار عبد العزيز محمد، العلاقات العامة (مدخل البيئي)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص.151.

59) يونس عبد الغفور، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

ب - الرسائل الجامعية:

- 1) إلهام ثابت، التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية في التوظيف العمومي الجزائر، دراسة حالة وزارة شؤون الخارجية الجزائرية (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام: قسم العلوم السياسية، 2003.

- (2) بدرين أمال، إستراتيجية الإتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، جامعة ال جزائر، 2011.
- (3) بوشنين سامية، التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات، مذكرة شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية معهد التكوين المهني للتكوين المهني للتسيير بالجزائري سنوبر البحري، 2009.
- (4) بوهلة شهيرة، إستراتيجية الإتصال و دورها في الاداء التنافسي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر، 2010-2011.
- (5) حماش حسين، واقع العلاقات العامة في مؤسسات وهيئات وقطاع الشبيبة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2005/2006.
- (6) خبيزي سامية، مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، جامعة ال جزائر 3، 2020.
- (7) عمر زهار، بن بثقة أمين، تأثير الاتصال على القرار الشرائي للمستهلك، مذكرة ليسانس، كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصاد، جامعة الجزائر ، 2011.
- (8) قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011.
- (9) قبايلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة شركة وطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية -علوم التسيير، جامعة بومرداس، سنة 2007.

- 10) كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية (حالة مجمع صيدال الصناعة الأدوية)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005/2000، ص.
- 11) مراح مصطفى، الاتصال الخارجي للمؤسسة العسكرية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2009.

ج -المجلات والدوريات:

- 1) كمال بابوري، ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، مجلة فضاء شباب جرجرة، عدد 1، جوان 2011.

د -القوانين التشريعية:

- 1) قرار وزاري، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية، العدد 02، جانفي 2007.
- 2) دليل الشباب، وثيقة تصدر عن مصالح الولاية في إطار القانون رقم 28/89 المؤرخ في 1989/12/31 المتعلق بالاجتماعات والمظاهر العمومية.

و -المقابلات:

- 1) مقابلة مع السيد بابوري رئيس مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعوية في ديوان مؤسسات الشباب.
- 2) مقابلة مع السيد برحمون، مكلف بالخريطة الإدارية بمديرية التربية لولاية تيزي وزو.
- 3) مقابلة مع السيد بلحوت كريم، مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.
- 4) مقابلة مع السيد خلوي سالم، رئيس التحرير في الإذاعة المحلية لولاية تيزي وزو.

- (5) مقابلة مع السيد سعدودي، مدير مخيم الشباب ببلدية تيزيروت.
- (6) مقابلة مع السيد سي فوضيل مدير بيت الشباب ببلدية تيرميتين.
- (7) مقابلة مع السيد شرناعي، رئيس مصلحة التكوين المتواصل والشراكة بمديرية التكوين المتواصل لولاية تيزي وزو.
- (8) مقابلة مع السيد قداش، رئيس مصلحة نشاطات الشباب بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو.
- (9) مقابلة مع السيدة إيقر رئيسة فرع الإعلام، الإتصال، الإصغاء والمرافقة.
- (10) مقابلة مع السيدة حناشي رئيسة فرع الإدارة والوسائل في ديوان مؤسسات الشباب.
- (11) عكوش سمير، ممثل جمعية الكشافة الإسلامية لولاية تيزي وزو، يوم 09 جوان 2021 على الساعة العاشرة صباحا في مقر ديوان مؤسسات الشباب.

هـ - كتب باللغة الأجنبية:

- 1) Bijot Eric, Marie Helene, la **Communication le Programme en 70 fiches**, 2ème édition, Philippe Legendre, Belgique, 2010
- 2) Ch, Baylan et Pligout, **la communication**, natou France, 1991.
- 3) Chiruze. Y, **Le marketing**, tom1, opu, Alger, 1990
- 4) **Dictionnaire commercial, académie des sciences commerciales**, éd hachette, France, 1987.
- 5) Demont liliane, alair kempf et autre, **Communication des Entreprise**, 2ème édition.
- 6) Englander Olivier, Sophie Fernandes, **La communication dans la gestion de projet**, EMD, S.A.S, France, 2010.
- 7) Gond rand François, **l'organisation dans l'entreprise nouvelle**, paris, 1989.

- 8) Grigory Pierre, Jean Marklilien, marketing publicité, Bordomme (s.m), septembre, 1994.
- 9) Guedj Nubert, **le Contrôle de Gestion**, édition d'organisation, France, 2000.
- 10) Hélène Marie Wertphalen, la communication guide opérationnel pour la communication d'entreprises, Paris, Ed1, 1989.
- 11) Houriet, Bruno François, DRH, **c'est déjà demain nouvelles organisations et politiques des ressources humaines**, 1988.
- 12) Kotler Philippe, **Marketing Management**, 7ème édition, Paris, 1999
- 13) Lendrevie Jacques, Denis Lindon, **Mercator (théorie et pratique du marketing)**, 7ème édition, Dalloz, Paris, 2003.
- 14) Libeart Thierry, **Plan de communication**, Dunod, Paris, 2003.
- 15) Marc Jean Décaudin, **la communication marketing (concepts, techniques, stratégies)**, 3ème édition, Economica, France, 2003.
- 16) Rache F, **Lexique de marketing, entreprise moderne**, éd, Paris, 1970.

الملاحق

دليل المقابلة: سنحاول تقديم نماذج من الأسئلة التي قمنا بطرحها لتجميع المعلومات التطبيقية.

• أسئلة المطروحة على موظفي الديوان وملحقاته

1-محور الإتصال:

- ماهي أبرز العمليات الإتصالية التي تقام في الديوان؟
- ماهو نوع الأتصال الأكثر إستخداما داخل المؤسسة؟
- هل تمتلك مؤسستكم خلية إتصال؟
- ماهي لغة التواصل الأكثر إستخداما داخل المؤسسة؟ لماذا؟
- هل لديكم رؤى من أجل تطوير عملية الإتصال داخليا وخارجيا؟
- هل تمتلك مؤسستكم إدارة محددة مسؤولة عن الإتصال بالجمهور الخارجي؟
- كيف تتعاملون مع شكاوى الموظفين؟
- ماهي أهم العراقيل التي تواجهونها في العملية الإتصالية داخليا أو خارجيا؟

2-محور وسائل وأشكال الإتصال:

- ماهي أهم الوسائل الإتصالية التي تعتمدون عليها في مؤسستكم لتمرير المعلومة؟
- ماهي أكثر الوسيلة الإتصالية إستخداما في العملية الإتصالية؟
- هل تستخدمون وسائل الإتصال الحديثة في الإتصال الداخلي و الخارجي؟
- هل تلاحظون فعلا أن الإتصال عبر الوسائط الحديثة يساهم في تحقيق أهداف

الملحق رقم 01: يمثل دليل المقابلة لنماذج من الأسئلة المطروحة على المبحوثين

المؤسسة؟ أم هناك وسائل أخرى؟

- ماهي مختلف الأنشطة الإتصالية التي تقومون بها داخل المؤسسة؟
- هل ترون أن تكثيف البرامج الإتصالية يعتبر مهما لتطوير أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافها؟

- ماهي أكثر أساليب الإتصال إعتقادا في المؤسسة؟ و ما مدى نجاعتها؟
- هل هناك عوائق تعيق الوسيلة الإتصالية من تحقيق هدفها؟

3-محور الإستراتيجية الإتصالية:

- هل لمؤسستكم إستراتيجية خاصة بالإتصال؟
- ما نوع الإستراتيجية المعتمدة؟
- من المسؤول عن القيام بالإستراتيجية الإتصالية في مؤسستكم؟
- هل تحقق الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة الأهداف المرجوة منها؟
- هل تعتمد مؤسستكم على خطة إستراتيجية مستقبلية لتطويرها؟
- هل يقوم الديوان بتكوينات خاصة للموظفين؟
- هل تخصصون أوقاتا معينة لإستقبال مؤسسات تحت الوصاية؟
- ماهي إقتراحاتكم لرفع مستوى الإستراتيجية الإتصالية في الديوان؟
- هل ترون أنه على مؤسسات الشباب الإعتداد على نوع من أنواع الإستراتيجية للتواصل مع الشباب؟
- هل لديكم إستراتيجية خاصة بالأزمات؟

4-محور إتخاذ القرارات:

- في عمليات إتخاذ القرار هل تتم العملية بشكل جماعي أم فردي؟
- هل تعقدون إجتماعات دورية مع مؤسسات تحت الوصاية التابعة لكم؟
- هل يقوم مدراء المؤسسات بمشاركتكم في إتخاذ القرار؟

الأسئلة المطروحة على المتعاملين مع الديوان خارجيا على غرار: مديرية التربية.
مديرية التكوين المهني، مديرية الشباب، وسائل الإعلام... وغيرها

- ماهي أبرز العمليات الإتصالية التي تربطكم مع ديوان مؤسسات الشباب؟
- ماهي أهم وسائل الإتصال الخارجي التي تعتمدون عليها للتواصل مع ديوان مؤسسات الشباب؟
- ماهي مختلف أساليب الإتصال المعتمدة من طرفكم للتواصل مع ديوان مؤسسات الشباب؟ و ما مدى نجاعتها؟
- هل أنتم راضون عن الإستراتيجية الإتصالية لديوان مؤسسات الشباب ؟
- ماهي مختلف الأنشطة الإتصالية التي تشاركون فيها مع ديوان مؤسسات الشباب ؟
- ماهي الصعوبات التي تواجهونها في العملية الإتصالية مع الديوان ؟
- ماهي إقتراحاتكم كطرف خارجي يتعامل مع ديوان مؤسسات الشباب لتحسين إستراتيجيتهم الإتصالية؟

الملحق رقم 02: يمثل دليل المقابلة لنماذج من الأسئلة المطروحة على المبحوثين

- وبمقتضى القانون رقم 04-10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضة،

- وبمقتضى المرسوم رقم 64-357 المؤرخ في 16 شعبان عام 1384 الموافق 21 ديسمبر سنة 1964 الذي يضع بموجبه فنادق الشبيبة و دور الشباب و البيوت القروية تحت سلطة وزير الشبيبة والرياضة،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89-215 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1410 الموافق 28 نوفمبر سنة 1989 و المتضمن إنشاء وكالة وطنية لتسليية الشباب،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية و عملها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11 صفر عام 1411 الموافق أول سبتمبر سنة 1990 الذي يحول ملحقات المركز الوطني لإعلام الشبيبة و تنشيطها إلى مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها، المعدل و المتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-187 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1411 الموافق أول يونيو سنة 1991 و المتضمن القانون الأساسي لعمال المتعينين لاسلاك الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-313 المؤرخ في 28 صفر عام 1412 الموافق 7 سبتمبر سنة 1991 الذي يحدد إجراءات المحاسبة التي يسكها الأمرون بالصرف والمحاسبون العموميون و كفاءاتها و محتواها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993 و المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية،

الفرع الأول - فرع وحيد - الفرع الجزئي الأول: المصالح المركزية، العنوان الرابع: التدخلات العمومية، القسم الثالث: النشاط التربوي والثقافي وفي الباب رقم 04-43 الإدارة المركزية - نفقات إعداد مجلة رسالة المسجد.

المادة 2: يخصص لميزانية سنة 2006 اعتماد قدره أربعة ملايين دينار (4.000.000 دج) يقيّد في ميزانية تسيير وزارة الشؤون الدينية والأوقاف وفي الباب رقم 34-90 الإدارة المركزية - حظيرة السيارات.

المادة 3: يكلف وزير المالية ووزير الشؤون الدينية والأوقاف، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا المرسوم الذي ينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 5 ذي الحجة عام 1427 الموافق 25 ديسمبر سنة 2006.

عبد العزيز بلخادم



مرسوم تنفيذي رقم 07-01 مؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق 6 يناير سنة 2007، يتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الشباب والرياضة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 4-85 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية، المعدل و المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات،

الملحق رقم 03: يمثل المرسوم التنفيذي الخاص بدواوين مؤسسات الشباب في

الجريدة الرسمية

- تنظيم أعمال الوقاية العامة و التربية الصحية والإصغاء النفساني لغاندة الشباب و تطويرها،
- القيام بكل التحقيقات و الدراسات و سبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها،

- تطوير النشاطات الجوارية و المساهمة في ترقية الحركة الجموعية في أوساط الشباب و مرافقتها،
- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية و وضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب،

- تنفيذ، كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب، بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات،

- ضمان سير مجموع مؤسسات و منشآت الشباب و تسييرها و صيانتها و حفظها،

- ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسند لها إليها السلطة الوصية صراحة،

- تطوير المبادرات مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى،

- احتضان تربية التكوين و التجمعات و كذا العروض و الأشغال و الأداءات المرتبطة بموضوعها،

المادة 6 : تتوفر الدواوين، قصد إنجاز مهامها، على مؤسسات الشباب الآتية :

- دور الشباب و بيوت الشبيبة و البيوت القروية الموضوعة تحت سلطة وزير الشبيبة و الرياضة بموجب المرسوم رقم 64-357 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1964 والمذكور أعلاه،

- دور الشباب و بيوت الشباب و القاعات المتعددة الخدمات و مخيمات الشباب و المركبات الرياضية الجوارية و كل منشآت الشبيبة المنجزة بمساهمة مالية من الدولة خارج المخططات البلدية للتنمية،

- المنشآت أيا كانت طبيعتها المحولة أو المتنازل عنها لوزارة الشباب و الرياضة من البلديات والولايات طبقا للأحكام التشريعية و التنظيمية السارية المفعول .

المادة 7 : تقدم الدواوين، في إطار مساهمتها في ترقية و تطوير التنشيط الاجتماعي التربوي تجاه الشباب، مساعدتها التقنية و البيداغوجية للمنشآت الاجتماعية التربوية التابعة للجماعات المحلية و تضع في متناولها لا سيما التأطير الضروري لنشاطاتها.

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-410 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب و الرياضة،

يرسم ما يأتي :

الفصل الأول

التسمية - المهام - المقر

المادة الأولى : تحول مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها، موضوع المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11 صفر عام 1411 الموافق أول سبتمبر سنة 1990 و المذكور أعلاه، إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية و تدعى في صلب النص "الدواوين".

المادة 2 : الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

المادة 3 : توضع الدواوين تحت وصاية وزير الشباب و الرياضة.

المادة 4 : يحدد مقر كل ديوان بقرار من وزير الشباب و الرياضة بناء على اقتراح من والي الولاية المعنية.

المادة 5 : تتولى الدواوين مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام و الاتصال والإصغاء و التنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب و كذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها، وصيانتها وحفظها.

و بهذه الصفة، تكلف الدواوين بالاتصال مع الهيئات المعنية و الحركة الجموعية، لا سيما بما يأتي :

- تنظيم النشاطات الاجتماعية التربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب و تنشيطها وتسييرها،

- تنظيم نشاطات الهواء الطلق و السياحة التربوية للشباب و تشجيعها،

- تنظيم تظاهرات ثقافية و علمية،

- تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم،

- المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة،

- تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادرات الوطنية و الدولية و الزيارات و دراسات الوسط،

- وضع في متناول الشباب، المعلومات التي من شأنها توجيههم و تسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

الملحق رقم 04: يمثل المرسوم التنفيذي الخاص بدواوين مؤسسات الشباب في

الجريدة الرسمية

الفصل الثاني التنظيم والسير

المادة 8 : يسير كل ديوان مجلس إدارة و يديره مدير . ويزود بلجنة تقنية للتنسيق .

يحدد التنظيم الداخلي للديوان بقرار وزاري مشترك بين وزير الشباب و الرياضة ووزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

القسم الأول مجلس الإدارة

المادة 9 : يتشكل مجلس الإدارة الذي يرأسه الوالي مما يأتي :

- مدير الشباب و الرياضة أو ممثله،
 - مدير التكوين المهني للولاية أو ممثله،
 - مدير التشغيل للولاية أو ممثله،
 - مدير النشاط الاجتماعي للولاية أو ممثله،
 - مدير الصحة و السكان للولاية أو ممثله،
 - مدير الشؤون الدينية و الأوقاف للولاية أو ممثله،
 - مدير الثقافة للولاية أو ممثله،
 - مدير التربية للولاية أو ممثله،
 - مدير البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال للولاية أو ممثله،
 - مدير السياحة للولاية أو ممثله،
 - ممثل المجلس الشعبي الولائي، مقر الديوان،
 - مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات للولاية أو ممثله،
 - ممثل الوكالة الوطنية لتسليح الشباب،
 - ممثل واحد (1) عن معهد تكوين إطارات الشبيبة و الرياضة الموجود بالولاية،
 - ممثل مؤسسة جامعية موجودة بالولاية،
 - ممثل واحد (1) عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب،
 - ممثل اللجنة التقنية للتنسيق للديوان،
 - ممثلان (2) منتخبان عن الجمعيات الناشطة في ميدان الشبيبة الموجودة بالولاية،
 - ممثل واحد (1) منتخب عن مستخدمي الديوان.
- يشارك مدير الديوان في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري و يضمن أمانته.
- يمكن مجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص من شأنه أن يساعده في أشغاله.

في حالة غياب الوالي أو حصول مانع له . يرأس مدير الشباب و الرياضة مجلس الإدارة.

المادة 10 : يعين أعضاء مجلس الإدارة بحكم كفاءاتهم لمدة ثلاث (3) سنوات بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات و المنظمات التي يتبعونها.

في حالة انقطاع عضوية أحد الأعضاء، يتم تعويضه حسب الأشكال نفسها و يستخلفه العضو الجديد المعين إلى غاية انتهاء العهدة.

المادة 11 : يتداول مجلس الإدارة في إطار التنظيم المعمول به ، لا سيما فيما يأتي :

- النظام الداخلي للديوان،
 - آفاق تطوير الديوان ،
 - البرامج و الحصائل السنوية لنشاطات الديوان،
 - مشاريع الميزانية و حسابات الديوان،
 - أعمال التكوين لفائدة مستخدمي الديوان،
 - مشاريع توسيع الديوان أو تهيئته،
 - العقود و الاتفاقات و الاتفاقيات وصفقات الديوان،
 - مشاريع اقتناء أو إيجار العقارات،
 - التقرير السنوي عن النشاط و الحساب الإداري وحساب التسيير المقدم من مدير الديوان،
 - الهبات و الوصايا.
- يدرس مجلس الإدارة كل إجراء من شأنه تحسين سير الديوان و تشجيع إنجاز أهدافه.
- المادة 12 :** يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة (6) أشهر على الأقل بناء على استدعاء من رئيسه.
- و يمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب إما من السلطة الوصية وإما من مدير الديوان أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه.
- يعد الرئيس جدول أعمال الاجتماعات بناء على اقتراح من مدير الديوان. ترسل الاستدعاءات الفردية مرفوقة بجدول الأعمال إلى أعضاء مجلس الإدارة خمسة عشر (15) يوما على الأقل قبل تاريخ الاجتماع .
- يقلص هذا الأجل في حالة الدورة غير العادية دون أن يقل عن ثمانية (8) أيام.
- المادة 13 :** لا تصح مداوات مجلس الإدارة إلا بحضور نصف أعضائه على الأقل.

الملحق رقم 05: يمثل المرسوم التنفيذي الخاص بديوان مؤسسات الشباب في

الجريدة الرسمية

القسم الثالث اللجنة التقنية للتنسيق

المادة 18 : تتشكل اللجنة التقنية للتنسيق التي يرأسها مدير الديوان مما يأتي:

- مسؤول عن كل مصلحة للديوان ،
- خمسة (5) ممثلين عن الجمعيات شركاء الديوان يعينهم مدير الشباب والرياضة بناء على اقتراح من مدير الديوان ،
- خمسة (5) رؤساء لجان بيداغوجية لمؤسسات الشباب يعينهم مدير الشباب والرياضة بناء على اقتراح من مدير الديوان .

يمكن اللجنة التقنية للتنسيق أن تستعين بكل شخص من شأنه أن يساعدها في أشغالها.

المادة 19 : تكلف اللجنة التقنية للتنسيق بدراسة وإبداء الآراء و تقديم الاقتراحات و التوصيات في كل مسألة تهم التنظيم والسير البيداغوجي للديوان وضمان تنسيق نشاطات اللجان البيداغوجية لمؤسسات الشباب التابعة للديوان .

تحدد قواعد سير اللجنة التقنية للتنسيق في نظامها الداخلي الذي يوافق عليه مجلس الإدارة.

الفصل الثالث مؤسسات الشباب

المادة 20 : تعد مؤسسات الشباب مؤسسات ذات طابع اجتماعي تربوي وتسلية تابعة للديوان وهي مخصصة لتنظيم أوقات فراغ الشباب وشغلها بصفة ناعمة في إطار مهام الديوان .

يجب أن يكون مؤطرو النشاطات بمؤسسات الشباب مؤهلين وحائزين شهادة معترفا بها من الدولة ضمن الشروط المحددة في التنظيم المعمول به.

مؤسسات الشباب المنصوص عليها أعلاه هي :

- دور الشباب ،
- بيوت الشباب ،
- القاعات المتعددة الخدمات للشباب ،
- مخيمات الشباب ،
- المركبات الرياضية الجوارية .

تتخذ مؤسسات الشباب الموجودة على مستوى الولاية إحدى التسميات المذكورة في الفقرة أعلاه.

وإذا لم يكتمل النصاب يجتمع مجلس الإدارة في الثمانية (8) أيام الموالية لتاريخ الاجتماع الأول، وتصح مداولاته حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تتخذ مداولات مجلس الإدارة بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة 14 : تدون مداولات مجلس الإدارة في محاضر و تسجل في سجل خاص ، يرقمه و يؤشر عليه مدير الشباب والرياضة للولاية و يوقعه الرئيس وأمين الجلسة.

تعرض مداولات مجلس الإدارة على السلطة الوصية للموافقة عليها خلال الثمانية (8) أيام الموالية لتاريخ الاجتماع .

المادة 15 : تكون مداولات مجلس الإدارة نافذة بعد ثلاثين (30) يوما من تاريخ إرسالها إلى السلطة الوصية ما لم يكن هناك اعتراض صريح مبلغ في غضون هذا الأجل.

القسم الثاني المدير

المادة 16 : يعين مدير الديوان بقرار من وزير الشباب والرياضة بناء على اقتراح من الوالي المعني.

و تنهى مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 17 : يكلف مدير الديوان ، لا سيما بما يأتي :

- يمثل الديوان أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية.

- يضمن تسيير الديوان ،
- ينفذ مداولات مجلس الإدارة ،
- يبرم كل الصفقات و الاتفاقيات والعقود والاتفاقات ،

- يفوض ، تحت مسؤوليته ، إمضاءه إلى مساعديه الرئيسيين ،

- يمارس السلطة السلمية على مجموع مستخدمي الديوان ،

- يعين المستخدمين في إطار القوانين الأساسية التي تسيروهم، في المناصب التي لم تتقرر طريقة أخرى للتعين فيها.

- يعد النظام الداخلي للديوان و يعرضه على مجلس الإدارة ليوافق عليه.

- يعد البرنامج و التقرير السنوي عن النشاطات ويرسلهما إلى الوزير الوصي بعد موافقة مجلس الإدارة عليهما.

مدير الديوان هو الأمر بصرف ميزانية المؤسسة.

الملحق رقم 06: يمثل المرسوم التنفيذي الخاص بديوان مؤسسات الشباب في

الجريدة الرسمية

عن طريق اتفاقية إلى جمعية أو عدة جمعيات تختص في نشاطات الشباب وفق شروط و كفايات تحدد بقرار من وزير الشباب والرياضة .

المادة 28 : يمنع كل إجراء لتغيير وجهة أو طبيعة مؤسسات الشباب .

المادة 29 : في إطار أهداف تطوير قطاع الشباب والرياضة، يجب أن يأخذ إعداد برامج نشاطات التثقيف والتسلية لمؤسسات الشباب في الحسبان احتياجات وتطلعات الشباب، والفضاءات والمقرات المتوفرة والتأطير البيداغوجي وخصوصيات المنطقة والبيئة.

تصادق المصالح المعنية لوزارة الشباب والرياضة على هذه البرامج.

المادة 30 : الالتحاق بمؤسسات الشباب مفتوح لكل الشباب والأطفال دون تمييز في ظل احترام أحكام النظام الداخلي النموذجي الذي يسيروها.

يجب أن تجري النشاطات في مؤسسات الشباب بصفة مستمرة كل أيام الأسبوع بما في ذلك أيام العطل.

المادة 31 : يجب على منخرطي مؤسسات الشباب أن يكونوا حائزين بطاقة و يجب عليهم استيفاء حقوق الانخراط في مؤسسة الشباب طبقا للأحكام المقررة في التنظيم الداخلي للمؤسسة.

تحدد خصائص بطاقة الانخراط و مبالغ حقوق الانخراط بمقرر من وزير الشباب والرياضة.

المادة 32 : يجب على كل شاب للاستفادة من الأداءات التي يقدمها بيت الشباب، الحصول على بطاقة الانضمام إلى بيت الشباب تعددها الجمعية الوطنية المكلفة بحركة بيوت الشباب و تحدد سعرها .

تستفيد الجمعية الوطنية المكلفة بحركة بيوت الشباب من قسط من ناتج بيع بطاقات الانضمام لبيت الشباب يدفعه مستغل بيت الشباب.

يحدد مبلغ القسط بمقرر من وزير الشباب والرياضة.

المادة 33 : يدير كل مؤسسة للشباب مدير يعين طبقا للتنظيم المعمول به.

تضم مؤسسة الشباب، زيادة عن ذلك، فريقا بيداغوجيا و مستخدمين إداريين و مستخدمين المصلحة يوظفون ضمن الشروط المقررة في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

تحدد شروط إنشاء مؤسسات الشباب و مهامها وتنظيمها و سيرها و كذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها و المؤهلات التي يجب أن تتوفر فيهم بقرار من وزير الشباب والرياضة.

المادة 21 : تكلف دار الشباب باستقبال جمهور من الشباب في فضاءات نشاطات ملائمة لتعرض عليهم خلال أوقات فراغهم تنشيطا اجتماعيا تربويا و علميا و مسليا.

المادة 22 : تكلف بيت الشباب بالعمل على تطوير و ترقية حركية الشباب و السياحة التربوية للشباب.

تحدد شروط و كفايات تصنيف بيوت الشباب و المصادقة عليها بقرار من وزير الشباب والرياضة بالاتصال مع الهيئات المعنية.

المادة 23 : تخصص القاعة المتعددة الخدمات للشباب لضمان نشاطات اجتماعية تربوية و علمية و مسلية تجاه الشباب أثناء أوقات فراغهم في الوسط الريفي و الحضري.

المادة 24 : يخصص مخيم الشباب لاستقبال الأطفال و المراهقين و الشباب خلال أوقات فراغهم و تنظيم نشاطات تسلية تربوية و سياحية لفائدتهم.

تكتسي أنشطة مخيم الشباب طابعا دائما.

يمكن أن يتخذ مخيم الشباب في الموسم الصيفي مكانا لتنظيم مراكز للعطل و التسلية للشباب طبقا للتنظيم المعمول به .

المادة 25 : يخصص المركب الرياضي الجوّاري لاسيما لتقديم تنشيط جوّاري للشباب الأحياء و المدن من خلال ممارسة النشاطات الرياضية و الاجتماعية و الثقافية.

المادة 26 : تنجز مؤسسات الشباب بمساهمة مالية من الدولة.

ويجب أن تبني وفق نموذجية تأخذ في الحسبان معايير تحدد بقرار من وزير الشباب والرياضة.

المادة 27 : يمكن أن تكون مؤسسات الشباب المنصوص عليها في المادة 20 أعلاه محل استغلال لفائدة جمعيات مؤسسة قانونا و ذلك حسب كفايات و أشكال تحدد بالاشتراك بين وزير الشباب و الرياضة و وزير المالية.

يمكن أن يسند تسيير النشاطات أو بعض النشاطات البيداغوجية الجارية داخل مؤسسة الشباب

الملحق رقم 07: يمثل المرسوم التنفيذي الخاص بديوان مؤسسات الشباب في

الجريدة الرسمية

المادة 39 : يمارس المراقبة المالية للديوان مراقب مالي طبقا للتنظيم المعمول به .

المادة 40 : يزود الديوان ومؤسساته بمصلحة مالية وبمصالح مالية فرعية، قصد جمع الإيرادات وتمويل النفقات ، لا سيما تمويل الأنشطة التي تتطلب نفقات فورية.

الفصل الخامس أحكام خاصة

المادة 41 : يحدد قرار مشترك بين وزير الشباب والرياضة و وزير المالية و وزير الداخلية والجماعات المحلية مشتملات كل ديوان .

المادة 42 : تحول إلى السداوين كل الأملاك والحقوق والالتزامات والنشاطات والمستخدمين التابعين لمراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها المسيرة بالمرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11 صفر عام 1411 الموافق أول سبتمبر سنة 1990 و المذكور أعلاه .

المادة 43 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لا سيما أحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في أول سبتمبر سنة 1990 والمذكور أعلاه.

المادة 44 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق 6 يناير سنة 2007.

عبد العزيز بلخادم



مرسوم تنفيذي رقم 07-02 مؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق 6 يناير سنة 2007، يتضمن التصريح بالمنفعة العمومية لعملية تهيئة وترقية منطقة التوسع السيلامي زموري غرب بولاية بومرداس.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير السياحة،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 4-85 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،

المادة 34 : تساعد مدير المؤسسة لجنة بيداغوجية تكلف بدراسة ما يأتي :

- تنظيم المؤسسة و سيرها،
- المشروع التربوي للبرامج و حصائل النشاطات،
- توظيف بعض الفئات من المستخدمين.

تحدد تشكيلة و سير اللجنة في نظامها الداخلي المعد طبقا لنظام داخلي نموذجي يحدد بقرار من وزير الشباب و الرياضة .

الفصل الرابع أحكام مالية

المادة 35 : يعد المدير ميزانية الديوان و يعرضها على مجلس الإدارة للتداول بشأنها، ثم يرسلها إلى وزير الشباب والرياضة و وزير المالية للموافقة عليها .

المادة 36 : تشتمل ميزانية الديوان على باب للإيرادات و باب للنفقات :

(أ) في باب الإيرادات :

- الإعانات التي تمنحها الدولة،
- المساهمات المحتملة للجماعات المحلية والمؤسسات أو الهيئات العمومية،
- مبلغ مشاركة الشباب في مصاريف التكوين،
- حاصل انخرائط الشباب،
- مساهمات الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية،
- الهبات و الوصايا،
- أداءات الديوان،
- كل الإيرادات الأخرى التي لها علاقة بموضوع الديوان.

(ب) في باب النفقات :

- نفقات التسيير،
- نفقات التجهيز،
- كل النفقات الأخرى الضرورية لسير الديوان وإنجاز أهدافه.

المادة 37 : تمسك محاسبة الديوان طبقا لقواعد المحاسبة العمومية.

المادة 38 : يمسك عون محاسب يعينه أو يعتمده وزير المالية محاسبة الديوان طبقا للتنظيم المعمول به.

الملحق رقم 08: يمثل المرسوم التنفيذي الخاص بديوان مؤسسات الشباب في

الجريدة الرسمية

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-01 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق 6 يناير سنة 2007 والمتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية، لا سيما المادة 8 منه.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة.

- وبمقتضى القرار المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1428 الموافق 4 يوليو سنة 2007 الذي يحدد شروط إنشاء مؤسسات الشباب ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها ومؤهلاتهم.

وزارة الشباب والرياضة

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 رمضان عام 1429 الموافق 20 سبتمبر سنة 2008، يحدد التنظيم الداخلي لديوان مؤسسات الشباب للولاية.

إن الأمين العام للحكومة.

وزير المالية.

وزير الشباب والرياضة.

يقرر ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا القرار إلى تحديد لتنظيم الداخلي لديوان مؤسسات الشباب للولاية تطبيقاً لأحكام المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 01-07 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق 6 يناير سنة 2007 والمتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية.

المادة 2 : يضم ديوان مؤسسات الشباب للولاية، تحت سلطة المدير :

- مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية.
- مصلحة الإدارة والوسائل.
- مؤسسات الشباب.

المادة 3 : تتكون مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية من فرعين (2) :

- فرع الإعلام والاتصال والإصغاء والمرافقة.
- فرع الأنشطة الاجتماعية التربوية ومبادرات الشباب والحياة الجموعية.

المادة 4 : تتكون مصلحة الإدارة والوسائل،

من فرعين (2) :

- فرع الموارد البشرية والمالية.
- فرع الوسائل والصيانة.

المادة 5 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 20 رمضان عام 1429 الموافق 20 سبتمبر سنة 2008.

وزير الشباب والرياضة

الهلشمي جيار

وزير المالية

كريم جودي

عن الأمين العام للمكونة

وبتوقيع منه

المدير العام للتوظيف العمومية

جمال خروشي

الملحق رقم 09: يمثل القرار الوزاري يحدد التنظيم الداخلي لديوان مؤسسات الشباب

فهرس الجداول

- 1- جدول رقم 01 يمثل وسائل الإتصال داخليا في ديوان مؤسسات الشباب لولاية
تيزي وزو.....144
- 2- جدول رقم 02 يمثل وسائل الإتصال خارجيا في ديوان مؤسسات الشباب لولاية
تيزي وزو.....148

فهرس الأشكال

- 1- شكل رقم 01 يمثل عناصر العملية الإتصالية.....38
- 2- شكل رقم 02 يوضح أهداف الإتصال الإجمالية في المؤسسة.....105

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

خطة الدراسة

مقدمة.....أ،ب،ت،ث

الإطار المنهجي:

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....6.
2. تساؤلات الدراسة.....7.
3. أسباب اختيار الموضوع.....10.
4. أهمية الدراسة وأهدافها.....11.
5. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....12.
6. منهج الدراسة وأدواته.....16.
7. مجتمع البحث وعينة الدراسة.....20.
8. الدراسات السابقة.....21.

الإطار النظري:

- 32.....الفصل الأول: الإتصال في المؤسسة.
- 32.....المبحث الأول: الإتصال: مفهومه، أنواعه، أهدافه وأهميته.
- 32.....(1) مفهوم الإتصال
- 40.....(2) أنواع الإتصال في المؤسسة.
- 44.....(3) أهداف الإتصال في المؤسسة.
- 48.....(4) أهمية الإتصال في المؤسسة.
- 51.....المبحث الثاني: ماهية الإتصال الداخلي في المؤسسة ومعوقاته.
- 51.....(1) مفهوم الاتصال الداخلي للمؤسسة.
- 52.....(2) وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

60.....	(3) أهمية الاتصال داخل المؤسسة.....
62.....	(4) عوائق الاتصال داخل المؤسسة.....
65.....	المبحث الثالث :الاتصال الخارجي للمؤسسة وأهدافه.....
65.....	(1) مفهوم الإتصال الخارجي في المؤسسة.....
66.....	(2) أنواع الإتصال الخارجي في المؤسسة.....
74.....	(3) وسائل الإتصال الخارجي في المؤسسة.....
82.....	(4) أهداف الإتصال الخارجي في المؤسسة.....
84.....	(5) خلاصة الفصل:

88.....	الفصل الثاني: إستراتيجية الإتصال في المؤسسة.....
88.....	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.....
88.....	(1) مفهوم الإستراتيجية وخصائصها.....
91.....	(2) مستويات الإستراتيجية.....
93.....	(3) عملية بناء الإستراتيجية.....
95.....	المبحث الثاني: الإستراتيجية الإتصالية: مفاهيم، أنواع، ومقاربات نظرية.....
95.....	(1) مفهوم إستراتيجية الإتصال ومبادئها.....
98.....	(2) أنواع إستراتيجية الإتصال.....
100.....	(3) المقاربات النظرية لإستراتيجية الإتصال.....
103.....	المبحث الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال.....
103.....	(1) تحديد الأهداف والجمهور المستهدف.....
107.....	(2) دراسة البيئة السوسيو الثقافية وإعداد الرسائل.....
110.....	(3) عملية تنفيذ إستراتيجية الإتصال.....
116.....	المبحث الرابع: مرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية الإتصالية.....

الإطار التطبيقي:

123.....	الفصل الثالث: استراتيجية الإتصال في ديوان مؤسسات الشباب.....
123.....	المبحث الأول: البطاقة الفنية حول ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.....

123.....	1) التعريف بالديوان وملحقاته
125.....	2) لمحة تاريخية عن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
126.....	3) منظم ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
130.....	4) القانون الداخلي لديوان مؤسسات الشباب
131.....	5) مهام ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
133.....	6) أهداف ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
135.....	المبحث الثاني: الإستراتيجية الإتصالية لديوان مؤسسات الشباب وشبكاته الإتصالية
135.....	1) العمليات الإتصالية داخل ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته
	2) وسائل، أساليب وأشكال الإتصال المستعملة في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
144.....	3) واقع الإستراتيجية الإتصالية في ديوان مؤسسات الشباب
158.....	4) عملية إتخاذ القرار في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
164.....	المبحث الثالث: إستنتاجات الدراسة وإقتراحاتها
167.....	1) إستنتاجات جزئية
169.....	2) إستنتاجات عامة للدراسة
173.....	3) التوصيات والإقتراحات
175.....	خلاصة الفصل:
176.....	خاتمة
177.....	قائمة المصادر والمراجع
189.....	الملاحق
200.....	فهرس الجداول
200.....	فهرس الأشكال
201.....	فهرس المحتويات