جامعة مولود معمري_تيزي وزو_
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والإتصال

دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة الإقتصادية
دراسة وصفية مسحية على عينة من الموظفين بمؤسسة" Eniem" _ الوحدة التجارية تيزي وزو_

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال تنظيمي

من إعداد الطالبتين:
رادية رزوق
ليندة ولد محمد

تحت إشراف الأستاذة:
فروجة موساوي

السنة الجامعية: 2021/2022

شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء نحمد الله العزيز الذي أكرمنا بنعمة العلم وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع وإنجازه على أفضل وجه وعلى ذلك نتقدم بخالص الشكر والتقدير والإمتنان العظيم لأستاذتنا الفاضلة "**فروجة موساوي**" التي رافقتنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل منذ أن كان فكرة مجردة إلى أن أصبح على ماهو عليه في صورته النهائية والتي ولم تبخل علينا بوقتها ولا بأفكارها ومعلوماتها ومعارفها العلمية وتوجيهاتها البناءة وملاحظاتها القيمة وكانت في خدمتنا فأجازها الله بكل الخير لما قدمته لنا وأفادتنا وسهلنا لنا الطريق لإنجاز هذا البحث.

وكذلك أتقدم بالشكر والإمتنان إلى الأساتذة الأفاضل في لجنة المناقشة على قبول مناقشة مذكرتنا وبكامل الشكر إلى أساتذة قسم علوم الإعلام والإتصال وإلى كل موظفي الوحدة التجارية بمؤسسة "ENIEM" الذين ساعدونا وسهلوا علينا كل الإجراءات المتعلقة بالبحث.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم بجهد أو نصيحة لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

أهدي هذا العمل الذي تم بإذن الله سبحانه وتعالى إلى روح **جدي وعمتي** الراحلين رحمهم الله.

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي **لوالدي الغاليين** اللذان لم يبخلو علي بأي شيئ في سبيل راحتي ونجاحي وسعو لرؤيتي في أعلى المراتب واللذان رضاهما هو غايتي وطموحي وإلى **جدتي العزيزة** متعهما الله بالصحة والعافية وأطال عمرهما وحفظهما ورعاهما ولكل **العائلة الكريمة** كل بإسمهم و**إخوتي** الأعزاء كل بإسمه و**رفيقتي** في هذا العمل وإلى كافة **زملاء الدراسة والأصدقاء** الأعزاء والأحبة كل بإسمه.

رادية

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى **أمي وأبي** أطال الله عمرهما ومتعهم بالصحة والعافية الذين غمراني برعايتهما ولم يبخلو علي بأي جهد في سبيل راحتي ونجاحي، **ولإخوتي** الأعزاء: **نبيل، عادل، لوناس،** ولرفيقتي في هذا العمل: **رادية،** ولصديقاتي ولكل العائلة الكريمة كل بإسمه.

ليندة

خطة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.

2-أهداف الدراسة.

3-أسباب إختيار الموضوع.

4-أهمية الدراسة.

5-نوع الدراسة.

6-منهج الدراسة.

7-أدوات الدراسة.

8-مجتمع البحث وعينته.

9-مفاهيم الدراسة.

10-الدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: خلفية نظرية حول الإتصال.

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإتصال.

المبحث الثاني: أنواع الإتصال.

المبحث الثالث: نماذج الإتصال.

المبحث الرابع: خصائص الإتصال.

المبحث الخامس: أهداف الإتصال.

المبحث السادس: معوقات الإتصال.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الإستراتيجية الإتصال

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية.

المبحث الثاني: مراحل الإستراتيجية الإتصالية.

المبحث الثالث: أنواع الإستراتيجية الإتصالية.

المبحث الرابع: خصائص الإستراتيجية الإتصالية.

المبحث الخامس: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية.

المبحث السادس: أهداف الإستراتيجية الإتصالية.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: ماهية التسيير

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم التسيير.

المبحث الثاني: مدارس التسيير.

المبحث الثالث: خصائص التسيير.

المبحث الرابع: مبادئ التسيير.

المبحث الخامس: مستويات التسيير.

المبحث السادس: أهمية التسيير.

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: علاقة الإتصال بوظائف التسيير

تمهيد للفصل

المبحث الأول: علاقة الإتصال بالتخطيط.

المبحث الثاني: علاقة الإتصال بالتنظيم.

المبحث الثالث: علاقة الإتصال بالتوجيه.

المبحث الرابع: علاقة الإتصال بالرقابة.

خلاصة الفصل

خلاصة الدراسة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الإستراتيجية الإتصالية ودورها في تسيير المؤسسة، حيث تسعى لتحقيق أهدافها من خلال تخطيط و تنظيم وتوجيه الموارد المتاحة، بطرق فعالة تضمن لها البقاء والإستمرار،وبناءا على هذا طرحنا التساؤل الجوهري التالي: فيما يتمثل دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير مؤسسة ENIEM ؟

وتتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية والمتمثلة في:

- ما لمقصود بالإستراتيجية الإتصالية ؟
- ما نوع الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمدها مؤسسة"ENIEM" ؟
- كيف تساهم الوسائل الإتصالية في تسيير شؤون مؤسسة" ENIEM"؟
- ما مدى مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تطوير العملية الإتصالية بمؤسسة "ENIEM"؟
- ما دور القائم بالإتصال في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي؟
- كيف تؤثر اللغة المستخدمة في تبليغ الرسائل الإتصالية للمؤسسة؟
- ماهي المشاكل التي تعيق الإستراتيجية الإتصالية خلال عملية تسيير مؤسسة "ENIEM"؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات إعتمدنا على المنهج المسحي نظرا لملائمته لطبيعة الموضوع، بالإستعانة على كل من الإستبيان الذي قسمناه إلى 41 سؤال والمقابلة المقننة والملاحظة البسيطة قصد الحصول على بيانات ومعلومات من المبحوثين، بحيث يتمثل مجتمع البحث في عمال الوحدة التجارية لمؤسسة ENIEM، وقد تم إختيار عينتنا بطريقة عشوائية والتي تقدر ب 50عامل. ومن خلال هذه الدراسة قد توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

- ساهمت العملية الإتصالية في نقل الأفكار والآراء والمعلومات بين العمال.
- يتم توجيه العمال على أساس إصدار أوامر واضحة وقابلة للتنفيذ.
- تضمن الإستراتيجية المتبعة داخل المؤسسة تحقيق الأهداف العامة.
- تساهم تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تخفيض التكاليف وتسهيل طريقة العمل.

الكلمات المفتاحية: دور، الإستراتيجية الإتصالية، تسيير، المؤسسة الإقتصادية.

Résumer :

Cette étude vise à identifier l'importance de la stratégie de communication et son rôle dans la gestion de l'institution, car elle cherche à atteindre ses objectifs par la planification, l'organisation et la direction des ressources disponibles, de manière efficace pour assurer leur survie et leur continuité, et sur la base sur ce point nous avons posé la question fondamentale suivante: Quel est le rôle de la stratégie de communication dans la gestion de l'ENIEM ?

Un ensemble de sous-questionsémerge de cette question :

- qu'entend-on par stratégie de communication ?
- Quelle est la stratégie de communication adoptée par l'ENIEM ?
- Comment les moyens de communication contribuent-ils à la gestion des affaires de l'ENIEM ?
- Quelle est la contribution des technologies de la communication à l'évolution du processus de communication à l'ENIEM?
- Quel est le rôle du communicant dans l'amélioration de l'image de l'entreprise A-t-il un public interne ou externe ?
- Comment la langue utilisée pour communiquer les messages de communication de l'organisation affecte-t-elle ?
- Quels sont les problèmes qui entravent la stratégie de communication lors du fonctionnement de l'institution ENIEM?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés sur la méthode de l'enquête en raison de sa pertinence par rapport à la nature du sujet, et en utilisant chacun des questionnaires que nous avons divisés en 41 questions, l'entretien structuré et l'observation simple afin d'obtenir des données et les informations des répondants,de sorte que la communauté de recherche est représentée par les travailleurs de l'unité commerciale d'ENIEM Corporation, et il a été notre échantillon est choisi au hasard, qui est estimé à 50 facteurs. Grâce à cette étude, nous avons atteint les résultats les plus importants suivants :

• Le processus de communication vise à transférer des idées, des opinions et des informations entre les travailleurs

•Les travailleurs sont dirigés sur la base d'ordres clairs et exécutables

•La stratégie adoptée au sein de l'institution assure l'atteinte des objectifs généraux.

•La technologie de communication moderne contribue à réduire les coûts et à faciliter le mode de travail.

Mots clés: Rôle, stratégie de communication, management, institution économique.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الإتصال سر نجاح أي مؤسسة، فمن خلاله يتم تبادل المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء بين مختلف المستويات العاملة فيها،بهدف إتخاذ قرارات فعالة من خلال التعريف بالمؤسسة وطبيعة خدماتها لتدعيم مركزها التنافسي، وتوطيد علاقاتها مع معامليها لخلق جو من التعاون والانسجام بين مختلف وظائفها،وبشكل يضمن حسن سيرها وتكوين صورة إيجابية لدى جمهورها بغية تطوير أدائها وبلوغ أهدافها. ويستمد أهميته من خلال تنسيق وتنظيم مختلف العمليات والوظائف الإدارية وتوجيه الموظفين وإرشادهم وتعديل سلوكياتهم وتصرفاتهم وتعزيز إرتباطهم وولائهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحفيز العمال وإستمرار نشاطاتها بطريقة تضمن تطورها وبقائها من خلال وضع إستراتيجية إتصالية فعالة تسعى لتحقيق رسالة المنظمة.

فهي بمثابة عملية أساسية وفعالة لإدارة المؤسسة وإنجاز وظائفها الأساسية والتنسيق بينها، للحصول على معلومات وإتخاذ قرارات تتناسب مع أهدافها ونوعها ونشاطها وحجمها، وذلك من خلال وضع مخطط إتصالي كمرجع لتطوير السياسة الإتصالية وتحقيق أهدافها، إنطلاقا من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية ورسم السياسات وتحديد الوسائل التي تساعدها على تحقيق الأهداف المرسومة وتشكيل الروابط بين محيطها، مما يتطلب وضع إستراتيجية إتصالية مدروسة تتماشى مع الظروف البيئية للمؤسسة وتسمح لها بتحقيق نجاحها وتساعدها على تطوير إجراءات العمل و تسيير شؤونها وتحسين أدائها داخل المحيط الذي تنشط فيه.

حيث يمثل التسيير أحد المداخل الإدارية الهامة التي تلعب دور هاما في المؤسسات رغم إختلاف مهامها وتركيبها البشري، فهي تسعى للبقاء والإستمرار في بيئة شديدة التعقيد والتغيير من خلال عملية متكاملة المعايير والتقنيات، تسودها

ثقافة التميز سعيا لتحقيق الأهداف على المدى البعيد، حيث يمثل مجموعة من العمليات المتناسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا على التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة،وتحديد الأهداف وتنسيق الجهود لبلوغ غايات المؤسسة، وتحسين جودة العمل بإعتباره المفتاح الرئيسي لحل مشاكلها، من خلال استغلال الجهود الموجودة للمحافظة على المكانة المثلى، وتطوير المزايا التنافسية وبناء قواعد مستقبلية، كما أنه أحد الدعائم الأساسية التي تستخدمها المؤسسة للنهوض بمستوى مقبول من الفاعلية والذي يعمل على تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة والحرص على تكاملها والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها، وعلى نقاط الضعف وعلاجها لتطوير أداء المؤسسة.

ونظرا لتعاظم دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسات بإعتبارها الخطة التي تعمل من خلالها على إستغلال مواردها وتوجيه أنشطتها بطريقة فعالة تسعى لتحقيق النجاح وبناء هويتها والحفاظ على مكانتها وترسيخ صورتها الذهنية وتحقيق مطالبها وتطلعاتها والإندماج الداخلي والتكيف الخارجي لمواكبة التغيرات والتحديات، فهي بمثابة الرؤية الأولية لكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها،فنجاحها مرهون بوجود إستراتيجية مناسبة تتوافق مع مستوى التسيير الذي يرتبط بمستوى إتصالي يضمن بقاءها وتوسيع نطاق العمل فيها ووضع مخططات جيدة واضحة المعالم وإيجاد آليات إتصالية تعمل على ظبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة فيها.

ومنه فقد حاولنا البحث عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية الإتصالية وتسيير المؤسسة الإقتصادية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العمال بالوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وبالإعتماد على المنهج المسحي لملائمته لطبيعة الموضوع من خلال مسح أراء

وإتجاهات العمال و جمع المعلومات البيانات وبالإستعانة على كل من الإستبيان والمقابلة والملاحظة .

ولتحقيق هذا الهدف والكشف عن مختلف جوانب هذا الموضوع، قد قسمنا خطة دراستنا إلى:

الإطار المنهجي:

وتطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، مع توضيح أسباب إختيار الموضوع،وإبراز أهمية الدراسة وأهدافها، وتبيان نوع الدراسة والمنهج المتبع المتمثل في المنهج المسحي وبالإستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تشمل كل من الملاحظة والإستبيان والمقابلة، مع تحديد مجتمع الدراسة وعينته إضافة إلى الدراسات السابقة وتحديد مصطلحات الدراسة.

الإطار النظري:

قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول على النحو التالي :

*الفصل الأول يتمحور حول ماهية الإتصال والذي قسم بدوره إلى ستة مباحث والتي تتضمن مفهوم الإتصال، أنواعه، نماذجه،أهدافه، خصائصه، معوقاته.

*الفصل الثاني تناولنا فيه خلفية نظرية حول الإستراتيجية الإتصالية، والذي قسمناه إلى ستة مباحث والتي تتضمن مفهوم الإستراتيجية الإتصالية،مراحلها،أنواعها،خصائصها و مبادئها وأهدافها.

*الفصل الثالث تطرقنا فيه لماهية عملية التسيير والذي قسمناه ستة مباحث والتي تتضمن مفهوم التسيير ،مدارسه،خصائصه ومبادئه،مستوياته،أهميته.

*الفصل الرابع وضحنا فيه علاقة الإستراتيجية الإتصالية وتسيير المؤسسة، والذي قسمناه إلى أربعة مباحث ن تتضمن كل من علاقة الإتصال بالتنظيم، والتخطيط والتوجيه والرقابة.

الإطار التطبيقي:

حيث قمنا فيه بتقديم لمحة عن المؤسسة و الهيكل التنظيمي وعرض المقابلة و التعليق عليها وتحليل الجداول وإستخلاص النتائج الجزئية والعامة، مع تقديم إقتراحات وتوصيات للمؤسسة.

الإطار المنهجي

إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط إقتصادي بحيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع لآخر، لذا تتسم بعدم الإستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات التي تشكل تهديدا مستمرا عليها، فتسعى لمحاولة التكيف معها والإستثمار لمصالحها والترصد للتقلبات التي تطرأ على محيطها،الأمر الذي لا يتحقق إلا بتوفر قاعدة إتصالية تساهم في التسيير الفعال لنشطات هذه المؤسسة. بحيث يعد الإتصال الركيزة الأساسية للتفاعل مع محيطها إذ لا يمكن الإستغناء عنه في كل نظام أو هيئة إجتماعية، فهو حلقة وصل تربط بين أطرافها وأقسامها ووظائفها نظرا لأهميته البالغة والعلاقة الرابطة بينه وبين فعاليته وقدرته على زيادة الكفاءة والإنتاج، كونه عملية منظمة ومتناسقة ومدروسة تسعى للتسيير الأمثل للمؤسسة، فمدى نجاحها يتوقف على مدى تمكن الإستراتيجية الإتصالية المتبعة لتسيير شؤونها والتعريف بهويتها والتسويق لمنتجاتها من خلال وضع سياسات عامة تبني عليها المؤسسة.

إنطلاقا من هنا أدركت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "Eniem"أهمية وضع إستراتيجية إتصالية فعالة ومحددة في جميع مستوياتها، باعتبارها عملية ديناميكية وعقلانية تسعى لتحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطرق فعالة، وللقدرة على مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة.فهي تمثل المخطط العام للسياسة الإتصالية الذي تعتمده مؤسسة "ENIEM"للحفاظ على سيرورة العمل، وتحقيق الكفاءة المطلوبة لبلوغ أهدافها وخلق التميز، وإستقطاب الزبائن وبناء مركز تنافسي يضمن لها الإستمرار والبقاء وتحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه وتسيير شؤونها من خلال التخطيط الأمثل الذي تحدد فيه هذه المؤسسة ما الذي تحتاجه وما يجب فعله، إضافة لتحديد الأهداف المرجوة والسياسات المرغوب تحقيقها وتصميم البرامج والخطوات اللازمة

في إطار زمني محدد وفي ظل توقعات المستقبل،وتقييم الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئتها الداخلية والخارجية، وتنظيم العلاقات وتوزيع المهام بطريقة علمية و رشاد وتحفيز وتوجيه العمال خلال تنفيذ مهامهم، لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وممارسة الرقابة عليهم عن طريق تقييم نشاطاتهم الإدارية الفعلية ومقارنتها بالنشاطات المخطط لها،إضافة إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجهها والعمل على إيجاد الطرق الملائمة لمعالجتها والوصول للغايات والأهداف المسطرة.

ومما سبق فإن الإستراتيجية الإتصالية تهدف لتسيير المؤسسة والتنسيق بين الجهود والقدرات، وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات في مختلف المستويات وترجمة ونقل المعلومات المتعلقة بكافة الوظائف التي تشمل أنشطة المنظمة المختلفة وصولا لجميع العاملين فيها بغية إحداث ردود أفعال أو سلوك مرغوب به يتوافق مع أهداف وطموحات المنظمة ويعمل على خلق قيمة مضافة لها ورفع كفاءتها وتطوير أدائها من خلال الربط بين برامج العمل وتحديد الطرق والوسائل المساهمة لتبيان هوية المؤسسة بحيث تتوقف مدى نجاح نشاطاتها على مدى فعالية الإستراتيجية الإتصالية المتبعة لتسيير شؤونها وضمان بقائها وإستمرارها.

وعلى ضوء هذا جاءت دراستنا الحالية للكشف عن الدور الذي تقوم به الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسات الإقتصادية، باعتبارها المؤشر الأساسي للتعرف على نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات، حيث تساهم في تجسيد صورة ذهنية إيجابية لدى جمهورها وتحسين جودة خدماتها لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن والعملاء، وتحقيق الأرباح والتموقع الجيد في السوق الذي تنشط فيه خاصة في ظل المنافسة الراهنة، ومواكبة التغيرات الطارئة وضمان بقاءها.

وبناءا على مما سبق قمنا بطرح التساؤل الجوهري التالي: كيف تساهم الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " ENIEM"لولاية تيزي وزو؟

وينبثق عن هذا التساؤل الجوهري مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

– مالمقصود بالإستراتيجية الإتصالية ؟

– ما نوع الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة"ENIEM "في تسيير شؤونها؟

–ما دور الوسائل الإتصالية المستخدمة في تسيير شؤون مؤسسة "ENIEM "؟

– ما مدى مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تطوير العملية الإتصالية في مؤسسة"ENIEM ؟

– ما دور القائم بالإتصال في تحسين صورة مؤسسة " ENIEM " لدى جمهورها الداخلي والخارجي ؟

– كيف تؤثر اللغة المستخدمة على مستوى الأداء بمؤسسة" ENIEM ؟

– ماهي المشاكل التي تعيق الإستراتيجية الإتصالية خلال تسييرها لشؤون مؤسسة"ENIEM"؟

أهداف الدراسة:

– تحديد مفهوم الإستراتيجيه الإتصالية لإبرازها دورها الفعال في إدارة وتوجيه موارد المؤسسة .

– التعرف على نوع الاستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف مؤسسة"Eniem".

– الكشف عن دور الوسائل الاتصالية المستخدمة في تسيير شؤون مؤسسة"Eniem".

– تبيان مدى مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تطوير عملية الإتصال في مؤسسة"Eniem".

– إيضاح دور القائم بالإتصال في تحسين صورة مؤسسة"Eniem" لدى جمهورها الداخلي والخارجي .

– إبراز مدى تأثير اللغة المستخدمة في تبليغ الرسائل الاتصالية في مؤسسة"Eniem".

– الكشف عن المعوقات التي تعيق الاستراتيجية الاتصالية في تسيير مؤسسة "Eniem".

أسباب إختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع الدراسة ليس بالأمر السهل، لأنه من شروط الإختيار أن يكون الموضوع جديدا جديرا بالدراسة، ومبنيا على أسس وأساليب علمية وأسباب ذاتية وأخرى موضوعية وقد بررنا اختيار موضوع دراساتنا بناءا على ما يلي:

الأسباب الذاتية :

– علاقة الموضوع بمجال تخصصنا والمتمثل في الإتصال التنظيمي.

– الميل والرغبة لمعرفة دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة الإقتصادية والشغف والفضول والمعرفة لمحاولة الخوض في أعماق الموضوع وكشف مختلف جوانبه وتوضيح عملية التسيير وأهميتها لتستعين بها بعض المؤسسات في تطوير أساليبها وتحسين أدائها.

– إختبار المعارف النظرية المكتسبة في مجال الإتصال وإسقاطها على الواقع الاتصالي في المؤسسة الاقتصادية لتوفرها على شروط إنجازها وبيئة تطبيقها وإمكانية تنفيذها.

– تحسين وتطوير الخبرات والمعارف العلمية وإكتساب مهارات إتصالية جديدة.

– الوصول إلى إجابات مقنعة حول الموضوع والتعرف على جوانبه المختلفة.

الأسباب الموضوعية:

– قلة المراجع حول الموضوع، والحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة الإقتصادية، ومحاولة إثراءها وتدعيم البحث العلمي بمثل هذه المواضيع الحديثة، عسى أن تكون مرجعا للباحثين لندرة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة .

– التعمق أكثر في دراسة الإستراتيجية الإتصالية ودورها في تسيير المؤسسة الإقتصادية والرغبة في البحث والإستكشاف وتقديم الحلول والبدائل.

– الأهمية العلمية التي تحظى بها الدراسة والإضافة التي تقدمها للحقل المعرفي.

– حداثة الموضوع وتزايد الإهتمام به من طرف الباحثين في مجال الإعلام والإتصال والإحتكاك بذوي التخصص وتوجيههم.

– الإستفادة من التربصات التطبيقية التي تقدم لنا فكرة عن مدى مسايرة المؤسسات الجزائرية عن التطورات الحاصلة في مجال الإتصال بشكل عام.

أهمية الدراسة :

* تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة وتدعيما للجهود البحثية في مجال الإستراتيجية الإتصالية وعلاقتها بتسيير المؤسسات، باعتبار أن هذه النوعية قليلة في المكتبات الجامعية الجزائرية على حد علمنا، والتي تعتبر من حقول المعرفة التي لا تزال تحتاج إلى المزيد من الدراسات المتعلقة بالإستراتيجية الإتصالية وأهميتها في تسيير المؤسسات الإقتصادية .

* تسليط الضوء على أهمية الإستراتيجية الإتصالية، والدور الذي تلعبه في تسيير المؤسسة كونها عامل ضروري لضمان نجاحها وبقاءها على المدى الطويل.

* توضيح كيفية عمل الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية،وتشخيص نقاط القوة والضعف ومعالجتها،وبناء إستراتيجيات إتصالية مستقبلية.

* يمكن من خلال هذه الدراسة المساهمة في تحسيس مسيري المؤسسة محل دراستنا بأهمية التسيير في المؤسسة، بتطبيق إستراتيجية إتصالية فعالة تساهم في تحقيق التفوق والتميز.

*نتائج هذه الدراسة وما سنتوصل إليه من معلومات عن الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية قد تفيد المخطط الجزائري في مجال الإدارة والإدارات في المؤسسة الإقتصادية .

نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التي تستهدف وصف المواقف والظواهر والأحداث لجمع حقائق دقيقة عنها بهدف تحديدها تحديدا دقيقا، حيث تعرف البحوث الوصفية أنها دراسة تهتم بجمع وتصنيف المعلومات والحقائق عن سلوك الأفراد أو سلسلة من الأحداث أو المشاكل، قصد تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها.[1]

تسعى هذه الدراسة الوصفية لجمع المعلومات حول الإستراتجية الإتصالية ومدى مساهمتها في تسيير المؤسسة الإقتصادية،ووصف العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية الإتصالية وعملية التسيير من خلال قياس مدى فعالية الإستراتيجية الإتصالية وتمكنها من تسيير نشاطات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

[1] موسى بن براهيم حريزي ،صبرينة غربي، "**دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية و موضوعاتها في البحوث الإجتماعية والتربوية والنفسية** "،مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2013،الجزائر،ص27.

منهج الدراسة :

يقوم البحث العلمي على منهج محدد و دقيق يسير وفقه، بهدف الوصول لنتائج وتفسيرات منطقية وموضوعية، لتضيف شيئا جديدا للحقل المعرفي وإعادة النظر في النتائج السابقة لتصبح متكاملة وشاملة. فيعرف المنهج أنه: أسلوب للتفكير والذي يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها للوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة المدروسة.[1]

كما يعتبر الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحديد عملياته للوصول إلى نتيجة معلومة، وهو أداة إختسار الفروض وتطويرها وتحقيقها.كما يشير إلى طريقة تعامل الباحث مع قاعدة البيانات لتحقيق أهداف الدراسة.[2]

و بما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه، فقد اعتمدنا على المنهج المسحي نظرا لتناسبه مع موضوع دراستنا الذي يتمحور حول دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة الإقتصادية "ENIEM ".

إذ يعد المنهج المسحي مجموعة من الظواهر تظم عدد من المفردات المكونة لمجتمع البحث لمدة زمنية كافية، بهدف تكوين القاعدة الأساسية للبيانات والمعلومات في مجال تخصص معين ومعالجتها.[3]

كما يعرف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته إستجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو إستنتاج الأسباب".[4]

---

[1] محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي** ،ط3، دار الكتب ،صنعاء ،2015، ص 35.

[2] محمد عبد الحميد،**البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**،ط1،عالم الكتب،مصر ،2004،ص15.

[3] سعد سلمان المشهداني، **مناهج البحث الإعلامي** ،ط1 ،دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة ،2017،ص163.

[4] محمد على سرحان علي المحمودي، مرجع سبق ذكره،ص53.

وقد اخترنا هذا المنهج بهدف وصف وتشخيص الظاهرة المدروسة، وجمع بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها، والوقوف على واقعها بصورة موضوعية وفي الوقت الحاضر ،من خلال مسح آراء وإتجاهات وأفكار عمال الوحدة التجارية للمؤسسة الإقتصادية "ENIEM" حول دور الإستراتيجية الإتصالية المتبعة فيها ومدى مساهمتها في تسيير نشاطاتها لإتخاذ قرارات سليمة ورسم سياسة رشيدة.

أدوات الدراسة :

تعد أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات والحقائق العلمية كونها تساعد الباحث على تحقيق الدراسة من خلال الإحالة على الإشكالية وتساؤلاتها.

فقد أكد الباحثون على أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج والأدوات اللازمة في الدراسة، وتماشيا مع موضوع دراستنا فقد اعتمدنا على الأدوات التالية:

إستمارة الإستبيان :

تعتبر أداة لجمع البيانات، تحتوي على مجموعة من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي ومناسب، يتم توزيعها على أشخاص معنيين لتعبئتها.[1]

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة تستخدم للحصول على معلومات وأراء المبحوثين حول ظاهرة أوموقف معين وتتميز بكونها توفر الوقت والجهد بحيث يمكن إرسالها إما بالبريد لتعبئتها أو يتم تعبئتها بوجود الباحث شخصيا، أوعن طريق الهاتف والكمبيوتر.[2]

ولقد إعتمدنا في دراستنا على الإستمارة كأداة للإطلاع على الآراء والاتجاهات والتي تحتوي على أسئلة مغلقة و مفتوحة و التي تضم(41) سؤالا والمقسمة في خمس محاور على النحو التالي :

[1] كمال دشلي، **منهجية البحث العلمي**، (دط)، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ،جامعة حماة ،2016،ص 97.

[2] محمد عبيدات، محمد أبو نصار وأخرون، **منهجية البحث العلمي:القواعد،المراحل والتطبيقات**،ط2،دار وائل للنشر والطباعة لبنان،1999،ص63.

المحـــور الأول : يحتـوي علـى البيانـات الشخصـية للمبحـوثين، وهـو محـور أساسـي لتصميم أي إستمارة والذي يحتوي على(04) أسئلة.

المحـــور الثـــاني: تحـت عنـوان "واقـع الإتصـال بمؤسسـة "ENIEM "والـذي يحتـوي على (08)أسئلة.

المحـــور الثالـــث : تحـت عنـوان الإسـتراتيجية الإتصـالية بمؤسسـة "ENIEM " والـذي يصل عدد أسئلته إلى(06) أسئلة.

المحـــور الرابـــع: تحـت عنـوان عمليـة التسـيير بمؤسسـة"ENIEM "والـذي يتضـمن (10) أسئلة.

المحـــور الخـــامس: الـذي يحمـل عنـوان دور الإسـتراتيجية الإتصـالية فـي تسـيير مؤسسـة"ENIEM " ويهـدف هـذا المحـور إلـى تبيـان العلاقـة بـين المتغيـرين وتصـل عدد أسئلته إلى (13) سؤال.

تحكيم الإستمارة:

وبعـد صـياغة فقراتهـا وترتيبهـا خضـعت للتحكـيم مـن طـرف الأسـتاذ إيكوفـان والأسـتاذة تمسـاوت، والـذين قـدموا ملاحظـات حـول مـدى مطابقـة أسـئلتها لأهـداف الدراسة.

وقـد قمنـا بالأخـذ بعـين الإعتبـار هـذه الملاحظـات المقدمـة وتعـديلها وتقـديم الإسـتمارة في شكلها النهائي الذي يتكون من (05) محاور ومقسمة على (41) سؤال.

المقابلة:

تعتبـر مـن أهـم الأدوات التـي يـتم الإعتمـاد عليهـا خـلال الدراسـة الميدانيـة، فهـي إسـتبانة شـفوية يقـوم مـن خلالهـا الباحـث إكتسـاب المعلومـات بطريقـة شـفوية، مباشـرة مـع الشـخص المفحـوص أي محادثـة موجهـة بـين الباحـث والأفـراد الأخـرين بغيـة الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث معرفته لتحقيق أهداف دراسته.[1]

[1]محمد در، "**أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي**"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ،مجلد رقم 09 ،العدد 09، جانفي–جوان2017، الجزائر ،2017 ص319.

كما تعرف المقابلة أنها: محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص أخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث للوصول إليها لخدمة أهداف بحثه.[1]

فإعتمدنا في دراستنا على **المقابلة المقننة** والتي تكون أسئلتها محددة من قبل الباحث،بحيث تكون لديه قائمة للأسئلة التي سيتم طرحها ومناقشتها ويحاول التقيد بها وتتميز بسرعة إجرائها وسهولة تصنيفها وتحليل إجاباتها.[2]

وقد أجرينا مقابلة مع" **السيد عثمان ياسين**" رئيس مصلحة الموارد البشرية وقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة عليه حول ما يخدم موضوع دراستنا.

الملاحظة:

هي طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة، وفقا لقواعد محددة، للكشف عن تفاصيل الظواهر و معرفة العلاقة عناصرها، فيعتمد على ملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر، ثم تسجيل ملاحظات وتجميعها بالاستعانة بآلات سمعية بصرية.[3]

كما تعرف بأنها: عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها ومتابعة سيرها وإتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف لتفسير وتحديد العلاقة بين متغيراتها.[4]

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على **الملاحظة البسيطة** التي تعرف على أنها: أداة تستخدم في الدراسات الاستكشافية حيث يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة دون أن

---

[1] محمد علي السرحان المحمودي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

[2] ربحي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم ،**مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق** ،ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2000،ص105.

[3] محمد در،مرجع سبق ذكره ص 316.

[4] ربحي مصطفى عليان، **البحث العلمي،أسسه،مناهجه وأساليبه وإجراءاته**، (دط)،بيت الأفكار الدولية،الأردن،2001،ص115.

يكـــون لديـــه مخطـــط مســـبق لنوعيـــة المعلومـــات أوالأهـــداف أوالســـلوك الـــذي سيخصصه للملاحظة.[1]

وقـد أفادتنـا الملاحظـة فـي الاطـلاع علـى بعـض المعلومـات التـي لا يمكـن الحصـــول عليهـــا عـــن طريـــق الأدوات الأخرى،كالمعلومـــات المتعلقـــة بطبيعـــة الإتصـــال والإســـتراتيجية الإتصـــالية الســـائدة فـــي المؤسسة،ووســـائل التكنولوجيـــا المستخدمة وكيفية إستخدامها.

مجتمع البحث:

يعرفـه **قراوتـــز Grawtz** أنـــه : مجموعـة منتهيـة أو غيـر منتهيـة مـن العناصـر المحـددة مسـبقا التـي ترتكـز عليهـا الملاحظـات، وهـو مجموعـة عناصـر تملـك خاصـية أوعـدة خصـائص مشـتركة تميزهـا عـن غيرهـا مـن العناصـر الأخـرى التـي يجرى عليها البحث.[2]

ويتمثـل مجتمـع دراسـتنا فـي جميـع المـوظفين العـاملين بالوحـدة التجاريـة للمؤسسـة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM– تيزي وزو–

عينة الدراسة :

تعتبـر العينـة أنهـا: نمـوذج يشـمل ويعكـس جانبـا أوجـزءا مـن وحـدات المجتمـع الأصـلي المعنـي بالبحـث،وتكون ممثلـة لـه وتحمـل صـفاته المشـتركة وهـي الطريقـة والأسـلوب الـذي يـتم بموجبـه إختيـار جـزء ممثـل للكـل وتكـوين نمـوذج أو عينـة ملائمـة لتحديـد خصـائص أو مواصـفات معينـة فـي مجتمـع الدراسـة والخـروج بإسـتنتاجات عـن المجتمع الكلي.[3]

[1] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، ، مرجع سبق ذكره ص114.

[2] عيسى يونسي،سامية شينار وآخرون،"**العينة وأسس المعاينة في البحوث الإجتماعية**"،مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية،مجلد07،العدد02،ديسمبر 2021،الجزائر،2021،ص530.

[3] عامر إبراهيم قنديلجي،**منهجية البحث العلمي**،ط1،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2012،ص133.

ويعرفها"**ANGERS MAURICE**" : أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يتم إختيارها وفق قواعد علمية تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا .

ومن خلال مجتمع دراستنا فقد إعتمدنا على "**العينة العشوائية البسيطة**" ويقصد بها أن يختار الباحث عينة الدراسة بحيث تكون كل الفرص متساوية لعينة الدراسة في عملية الإختيار، أي أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة. ويتم ذلك من خلال إعطاء كل فرد أو وحدة من عينة الدراسة رقما، ثم نقوم باستخدام قائمة الأرقام الموجودة في معظم كتب الإحصاء لإختيار الأفراد والوحدات أو عن طريق الكومبيوتر أو اليانصيب. [1]

وقد إخترنا هذه العينة لوجود تجانس في مواصفات جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة والمتمثل في (50) عامل في الوحدة التجارية لمؤسسة " ENIEM" كونه متجانس من حيث الخصائص المطلوب دراستها .

مفاهيم الدراسة :

الدور Rôle:

لغة:

هو الاطلاع بمهمة، أي الوظيفة التي ينبغي أن يقوم الشخص بها في موقف معين.

وهو دراسة السلوكيات التي تميز الأشخاص ضمن ظروف معينة ويرتبط الدور في العلوم الإجتماعية بمصطلحين مرادفين له هما المكانة أو الوظيفة التي يقوم بها الفرد باعتباره عضوا في جماعة ما .[2]

[1] محمد در، مرجع سبق ذكره ،ص 314.

[2] حبيبة زلاقي، "**نظرية الدور بين الأصول الإجتماعية والتوظيف والتحليل السياسي** "، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17،(جانفي ،2018)، الجزائر ،2018،ص773.

إصطلاحا:

يعرفه **مورينو** "**MORINO**" أنه: تصور مزدوج فهو منبه واستجابة في نفس الوقت فهو يحدد بذلك تصرفين متتابعين لدى الفرد إذ أن تعيين الدور يعني تعيين المنبه والإستجابة له.

يعرفه **رلفلينتون** "**RALFLINTON** " أنه: مجموعة النماذج الإجتماعية المرتبطة بمكانة معينة، ويحتوي على مواقف وقيم وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل مكانة إجتماعية.

يعرفه" **أحمد زكي بدوي**": أنه السلوك المتوقع من الفرد والجماعة والجانب الديناميكي للمركز التفاعلي للفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز.[1]

إجرائيا :

والمقصود في دراستنا بالدور هو مجموعة المسؤوليات والأنشطة والمهام والصلاحيات التي يستخدمها الأفراد داخل مؤسسة "ENIEM"، من خلال تطبيق إستراتيجية إتصالية تهدف إلى تسيير شؤون المؤسسة وأهدافها .

وهو تلك الممارسات والنشاطات والوظائف السلوكية المرتبطة بموقف معين والتي يتخذها عمال مؤسسة "ENIEM"، من خلال تطبيق إستراتيجية إتصالية تهدف لتنظيم أنشطتها ومهامها وتحقيق غاياتها وبلوغ أهدافها.

الإتصال Communiction

لغة :

يعود أصل كلمة "COMMUNICATION "في اللغات الأوروبية التي اقتبست أو ترجمت إلى لغات أخرى لجذور الكلمة اللاتينية "COMMUNIS" والتي تعني الشيء المشترك، ومن هنا اشتقت كلمة "COMMUNE"والتي كانت تعني

[1] حبيبة زلاقي، نفس المرجع السابق ،ص774.

فـي القـرن العاشـر والحـادي عشـر الجماعـة المدنيـة، أمـا الفعـل اللاتينـي لجـذور كلمـة"COMMUNICARE"فمعنـاه يـذيع أو يشـيع، ومنـه اشـتق نعـت "COMMUNIQUE" الـذي يعنـي بـلاغ رسـميا أو بيانـا توضـيحيا حكوميـا بينمـا يشـير المعنـي اللغـوي الإتصـال إلـى الإبـلاغ أو الإخبـار أو إقامـة الصـلة أو التتـابع والاستمرار في التواصل .[1]

إصطلاحا :

يعرفـه **تشـارلز كـولي" COOLY**" أنـه: الميكـانيزم الـذي توجـد مـن خلالـه العلاقـات الإنسـانية وتنمـو وتتطـور الرمـوز العقليـة بواسـطة وسـائل نشـر هـذه الرمـوز عبـر المكـان وإسـتمرارها عبـر الـزمن والتـي تتضـمن تعـابير الوجـه والايمـاءات والإشـارات ونغمـات الصـوت والكلمـات والطباعـة والخطـوط الحديديـة والهـاتف وكـل تلـك التـدابير التـي تعمـل بسـرعة وكفـاءة علـى قهـر بعـدي الزمـان والمكـان، فالاتصـال حسـبه هـو الآليـة التـي توجـد فيهـا العلاقـات الإنسـانية وتنمـو عـن طريـق إسـتعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها.[2]

يعرفـه" **سـمير حسـين**": أنـه النشـاط الـذي يهـدف لتحقيـق العموميـة أو الـذيوع أو الانتشـار أو المألوفـة لفكـرة أوموضـوع أومنشـأة، عـن طريـق إنتقـال المعلومـات أوالأفكـار والآراء أوالإتجاهـات مـن شـخص إلـى جماعـة أو إلـى أشـخاص أو جماعـات، باسـتخدام رمـوز ذات معنـى موحـد ومفهـوم بـنفس الدرجـة لـدى جميـع الأطراف .[3]

عرفه **مايكل وسترون** " **M. WESTROUN**" أنه: نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.

---

[1] عبد الرزاق محمد الدليمي، **مدخل إلى وسائل الإعلام و الإتصال** ،ط2،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان،2011،ص26.

[2] مصطفى يوسف كافي، **الرأي العام و نظريات الإتصال** ،ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2015،ص130.

[3] نفس المرجع، ص 132.

يعرفه **ستانلي** "**STANLY**" عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا، حيث تقاس فعالية الإتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل وتناغم وإنسجام أو فهم مشترك للرموز المتبادلة.[1]

إجرائيا :

والمقصود بالإتصال في دراستنا هو تلك العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار المعلومات بين عمال مؤسسة "ENIEM" باعتباره مجموعة من الأفعال والتعبيرات والأشكال والمعاني المشتركة والتي تتم بينهم بهدف نقل المعاني المشتركة والإبلاغ والتأثير وإحداث التغيير بما يحقق أهداف هذه المؤسسة .

الإستراتيجية: La stratégie

لغة :

تعتبر المقابل للكلمة الإنجليزية "STRATEGY" وتتكون من

"STRATOS": أي الجيش أو الحملة.

"AGOS ": تعني القائد أو المشرف.

و يقصد بها القائد العسكري، قائد الجيوش، قائد الحملة.ولقد تعددت إستخداماتها حتى أنها شملت مختلف الميادين والعلوم كعلم الإدارة والإقتصاد.[2]

إصطلاحا :

يعرفها **بورتر**"**PORTER** "أنها: "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة،ذات قيمة لعملائها، من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عن ما يؤديه المنافسون".

أما **ديفيد**" **DAVID**" فقد عرفها أنها صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

---

[1] بشير العلاق، **نظريات الإتصال مدخل متكامل** ،(دط)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2014،ص05.

[2] رعد الصرن ،مجد الصقور،**إستراتيجيات وسياسات التسويق**،(دط)، منشورات الجامعة الإفتراضية، الجمهورية العربية السورية،2020،ص03.

ويصفها **طومسون**" **THOMPSON**" أنها: خطة عمل إدارة المنظمة لإدارة العمل وتنفيذ العمليات، أي أنها التحركات التنافسية ومداخل الأعمال التي ينفذها مديري المنظمة، من أجل نمو الأعمال وجذب الزبائن وإسعادهم، والمنافسة لتحقيق النجاح وبلوغ المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي .[1]

كما نجد **تشاندلر** "**A . SCHANDLER**" يعرفها أنها: عملية تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد الأهداف الأساسية على المدى الطويل وإعتماد مسارات العمل، وذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.[2]

ويعرفها **جيمس ستونر** "**JAMES STONER**" أنها: برنامج واسع لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق مهمتها.[3]

و تعرف أيضا أنها: مجموعة من القرارات والإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل وتعبئة الموارد من أجل الوصول لهدف معين .[4]

إجرائيا :

هي الطريقة التي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها المثلى والحصول على المورد البشري الفعال والكفؤ،والمقصود بالإستراتيجية في دراستنا هو مختلف الخطط التي تضعها مؤسسة ENIEM على المدى القريب أو البعيد ووضع مجموعة من القرارات التي تسيير سلوك المؤسسة وتنفيذها، وتقييم نتائجها لتحديد السبل والطرق والوسائل للتكيف مع بيئتها وتضمن تحقيق أهدافها الأساسية وتسيير شؤونها.

---

[1] مجدالصقور، رعد الصرن ،**الإدارة الإستراتيجية**، الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية ،2018،ص09.

[2] Jeffery Bracker,**The Historical developement of the stratigic Management Consept**, The academy of Management review, VOL5, N02, 1980, p220.

[3] صالح خليل أبو إصبع، **العلاقات العامة والإتصال الإنساني**، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1998،ص183.

[4] عبد السلام شكركر، "**أهمية الإستراتيجيةالإتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية**"، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية المجلد 2018،العدد 14 ،2018/06/30 ،الجزائر، 2018 ص07.

الإستراتيجية الإتصالية stratégie de communication

إصطلاحا :

تعتبر عملية مبنية على قاعدة معلومات إرشادية وموجهة حسب النتائج المرجوة ويتم فيها تحديد العناصر اللازمة ومتابعتها بداية من الأهداف والخلايا الإتصالية والمستهدفين والوسائل والوسائط، كما أنها المخطط العام لسياسة الإتصال أو المؤسسة بإعتبارها عن مشروع شامل ومتجانس وفعال متوسط أوطويل المدى يتم من خلالها تحديد الوسائل لذلك .

وتعرف أنها مجموعة من القرارات التي تتخذ من أجل التعريف بالإختيارات الهامة في الإتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه.[1]

كما تعتبر فن تسيير ووضع مختلف أشكال الإتصال في المؤسسة من أجل تلبية أهداف ذات مصلحة عامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير وتنمية علاقات إنسانية وإجتماعية بين الأشخاص الطبيعيين المكونين للمنظمة من جهة وبين نفس الأفراد والمؤسسة كشخص معنوي، من خلال ممثليها الرمزيين وآليات عملها من جهة أخرى، فهي تشمل على كل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمها ووسائل نقلها المشترك.[2]

إجرائيا :

هي خطوات علمية مدروسة ومنظمة لتحقيق غايات إتصالية متكاملة، تخدم المؤسسة وجمهورها معا، بإعتبارها خطة لتوجيه أنشطة وموارد المؤسسة المتاحة الذي يضمن تدفق المعلومات في كل الإتجاهات، في إطار سياستها الإتصالية التي تشمل مجموعة من القرارات المحددة مسبقا لوقت محدد فيه لبلوغ الأهداف العامة .

---

[1] سامية خبيزي،"**الإستراتيجية الإتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات:آلياته وخطواته**"،المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية،المجلد08،العدد02،أكتوبر 2020،الجزائر ،2020،ص ص433،432.

[2] عبد السلام شكركر ، مرجع سبق ذكره،ص08 .

نقصد بالإستراتيجية الإتصالية في دراستنا الخطط الإتصالية التي تعتمدها مؤسسة" ENIEM "، لتحديد الأهداف والخطوط الكبرى التي توضح وتحدد الأنشطة الإتصالية وفق رزنامة معينة طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى والموارد البشرية المتوفرة والوسائل الإعلامية المناسبة بهدف التسيير الأمثل لمختلف الموارد.

التسيير la gestion

لغة :

يشتق من الفعل سار، سيرا، وسيار أو مسيرا، أي إمتد السير من جهة توجه إليها والسيرة مشتقة من إسم السير وهي الطريقة، أي سيره جعله يسير.[1]

إصطلاحا :

يعرفه **تايلور** "**Taylor**" أنه : علم مبني على قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

أما **فايول H.Fayol** فيعرفه أنه: التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة.

أما حسب **R.A Thiétart** فهو: نشاط أو فن أو طريقة قيادة منظمة ما لتخطيط تطورها والسيطرة عليها.[2]

كما يعرف التسيير أنه التنسيق الفعال للموارد المتاحة، من خلال العمليات المتكاملة التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي، بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقيق المسؤولية الإجتماعية لذلك العمل. [3]

---

[1] أحمد رضا، **متن العربية** ،(دط)، المجلد 3 ،مكتبة الحياة ،بيروت، 1959،ص 254.

[2] Samuel josien, Sophie Landrieux-kartochian, **l'essentiel du Management des entreprises** 4ème édition ,Gualino ,lextenso,2015,page 19.

[3] محمد فريد الصحن ،محمد سلطان وآخرون، **مبادئ الإدارة**،(دط)،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000،ص22.

إجرائيا :

المقصود بالتسيير في دراستنا هو تلك العملية العقلانية التي تمارسها مؤسسة "ENIEM" للربط والتنسيق بين الأنشطة الإدارية المختلفة، من خلال الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الرئيسية المتمثلة في الموارد المادية والبشرية وبالإستناد إلى إستراتيجية إتصالية تساعدها في تحقيق أهدافها.

المؤسسة Entreprise

لغة :

إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة لكلمة" ENTREPRISE"، كما يمكن إستعمالها كترجمة للكلمتين" FIRM و undertaking.[1]

إصطلاحا :

هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي .[2]

أما**M Leberton** فيعرفها أنها: شكل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.[3]

إجرائيا :

أما المؤسسة محل دراستنا هي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM " لولاية تيزي وزو، وهي بناء يضم مجموعة من الأشخاص تستخدم مختلف الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق أهدافها وفق خطط وبرامج تعمل على تحقيق التطور والبقاء على المدى الطويل.

---

[1] عمر الصخري، **إقتصاد المؤسسة**،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية، 1993،ص24.

[2] ناصر دادي عدون، **الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية**، (دط)، دار المحمدية العامة،الجزائر،2004،ص72.

[3] ناصر دادي عدون،**إقتصاد المؤسسة**،ط2،دار المحمدية العامة،الجزائر،1998،ص10.

المؤسسة الإقتصادية institution économique

إصطلاحا :

هـي الوحـدة الإقتصـادية التـي تمـارس النشـاط الإنتـاجي والنشـاطات المتعلقـة بـه من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.[1]

عرفهـا" **M.Truchy**" بأنهـا: الوحـدة التـي تجمـع فيهـا وتنسـق العناصـر البشـرية المادية للنشاط الاقتصادي.

يعرفهـا" **Marx**" أنهـا: تتمثـل فـي عـدد كبيـر مـن العمـال يعملـون فـي نفـس الوقـت تحت إدارة نفس رأس المال و في نفس المكان لإنتاج نفس النوع من السلع.

أمـــا "**Francois Perroux** " يعرفهـــا أنهـــا: منظمـــة تجمـــع أشـــخاص ذوي كفـاءات متنوعـة، تسـتعمل رؤوس الأمـوال والقـدرات مـن أجـل إنتـاج سـلعة والتـي يمكـن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته.[2]

هـي كـل تنظـيم إقتصـادي مسـتقل فـي إطـاره المـالي والإجتمـاعي حيـث تقـوم بإنتاج سلع وخدمات وفق أهداف إقتصادية مضبوطة.

يعرفهـا **Bressy.G** أنهـا: عبـارة عـن تنظـيم إقتصـادي مسـتقل ماديـا يمتلـك إمكانيات بشرية ومادية توفق فيما بينها بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.[3]

إجرائيا :

أمـا المؤسسـة محـل دراسـتنا هـي مؤسسـة ENIEM التـي تعتبـر هيئـة إقتصـادية تقـوم بإنتـاج مختلـف الآلات والأجهـزة الكهرومنزليـة وتقـوم بعرضـها فـي السـوق فـي ظل بيئة تنافسية بهدف تحقيق أرباح وعوائد مالية.

[1] عمر الصخري،مرجع سبق ذكره،ص24.

[2] ناصر دادي عدون،مرجع سبق ذكره،ص ص10،9.

[3] عبد السلام شكركر ،مرجع سبق ذكره،ص10.

الدراسات السابقة :

تعد الدراسات المشابهة بمثابة إطار مرجعي يعود إليه الباحث ليستطيع لمس كل جوانب موضوعه، والاستفادة بما وصلت إليه البحوث العلمية، وكذلك إنارة طريقه لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهه، ونظرا لصعوبة الحصول على دراسات تناولت موضوع الإستراتيجية الإتصالية إرتأينا للإحاطة بالدراسات التي إهتمت بالإتصال ودوره في تسيير المؤسسات، والتي لاحظنا أنها الأقرب للموضوع، وذلك من خلال إطلاعنا على دراسة"كاهينة أيت حمي" تحت عنوان دور الإتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة،وكذلك دراسة " أحلام كحلوش " تحت عنوان" دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية " إضافة إلى دراسة وفاء خنيفر تحت عنوان "دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية "ودراسة فريد فرح وفنيزة عبد الفتاح التي تحمل عنوان "دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية "، وأخيرا دراسة أحمد محمد تحت عنوان إستراتيجية الإتصال في التسيير الإداري.

الدراسة الأولى:

دراسة كاهينة أيت حمي " تحت عنوان "دور الإتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة "تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس –مستغانم – 2012/2013.

تناولت هذه الدراسة إشكالية تتلخص في دور العملية الإتصالية في تسيير وتنظيم العلاقات الإنسانية ونقل المعلومات والأفكار وخلق التقارب والترابط والانسجام، إذ يعتبر الإتصال عامل أساسي يقف على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة فأي خلل فيه قد يؤدي بوصول المؤسسة لوضع غير مرغوب فيه ويعيق تحقيق أهدافها وعلى ضوء ما سبق طرحت الطالبة التساؤل الرئيسي التالي : ماهي شروط ومدى نجاح وفعالية الإتصال في المؤسسة ؟

وقد تفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية والمتمثلة في :

-ما هي أهمية الإتصال في المؤسسة ؟

-ماهي شروط نجاح العملية الإتصالية في المؤسسة ؟

-هل ينعكس الإتصال الداخلي للمؤسسة على خدماتها مع الجمهور ؟

وقد إعتمدت الطالبة على منهج دراسة حالة التي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة بطرقة معمقة ومركزة،ويمكن أن تكون فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا.

كما يتمثل مجتمع بحث هذه الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر لمعرفة أهمية الإتصال وطبيعته وأهدافه والعوامل المؤثرة فيه على مستوى هذه المؤسسة.

و قد إعتمدت الطالبة على العينة القصدية التي تتمثل في موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بفرندة بولاية تيارت، والتي تشمل" ثمانية" موظفين وإعتمدت في دراستها على المقابلة الداخلية التي شملت معظم الموظفين حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

1- يتم تنظيم العمل حسب مهام كل فرد داخل المؤسسة.

2- يعد الإتصال المباشر من أهم الوسائل بالإضافة إلى الهاتف وشبكة الإنترنيت.

3- يعمل الإتصال على تسهيل عملية تبادل الأفكار وخلق التفاهم والإنسجام داخل المؤسسة.

4- يعتبر الظغط من أكثر المشاكل الذي يعيق الإتصال وتوكيد الخدمات*.

* كاهينة "أيت حمي " تحت عنوان "**دور الإتصال و فعاليته في تسيير المؤسسة** "، دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر،مذكرة ماستر في تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس –مستغانم – 2012/2013.

نقاط التشابه و الإختلاف بين هذه الدراسة و دراستنا:

1-أوجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في مجموعة من العناصر بداية من الجانب المنهجي حيث تم الإعتماد على المقابلة في كل من دراستنا ودراسة الطالبة باعتبارها تقنية مباشرة للكشف عن موضوع الدراسة والحصول على معلومات دقيقة.

2-أوجه الإختلاف :

***الإطار المنهجي :**

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الإطار المنهجي بحيث إعتمدت الباحثة في دراستها على منهج دراسة حالة لجمع بيانات دقيقة، أما في دراستنا فإعتمدنا على المنهج المسحي لمسح أراء وإتجاهات العمال، كما تختلف من خلال مجتمع البحث حيث يتمثل مجتمع دراسة الطالبة في عمال مؤسسة إتصالات الجزائر،أما مجتمع بحث دراستنا يتمثل في عمال مؤسسة"ENIEM "،كما تختلف من حيث عينة الدراسة بحيث إستعانة الطالبة على عينة قصدية أما دراستنا فإعتمدنا على عينة عشوائية البسيطة.

كما تختلف الدراستين من حيث الإطار النظري بحيث قسمت الطالبة دراستها إلى فصلين فالأول يتمحور حول الإتصال والثاني حول فعالية الإتصال في المؤسسة، أما في دراستنا فقد تناولنا أربع فصول الأول حول الإتصال، والفصل الثاني حول الإستراتيجية الإتصالية، أما الفصل الثالث حول التسيير والفصل الرابع حول وظائف التسيير وعلاقتها بالإتصال.

***الإطار التطبيقي :**

أما من حيث الإطار التطبيقي فتختلف دراستنا مع دراسة الطالبة في محل الدراسة بحيث أجرت الطالبة دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر والتي

تتمركز بولاية مستغانم، بينما أجرينا دراستنا بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو.

لقد أفادتنا هذه الدراسة في تكوين صورة مبدئية عن طريقة إعداد خطة الدراسة وكيفية تقسيمها إلى فصول بطريقة منتظمة ومعرفة كيفية إعداد أسئلة المقابلة كما أن هذه الدراسة تناولت دور الإتصال في تسيير المؤسسة مما ساعدنا في معرفة دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة نظرا لتشابه متغيرات الدراسة مع دراستنا والتي تتمثل في تسيير المؤسسة.

الدراسة الثانية :

دراسة أحلام كحلوش تحت عنوان دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية، تخصص إتصال وعلاقات عامة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي–أم بواقي– 2016/2015 .

تناولت هذه الطالبة إشكالية تتلخص في دور الإتصال في نقل والأفكار والمعلومات في المؤسسة من خلال عدة وسائل للإقناع و التأثير وأهميته في تنفيذ الإستراتيجيات العامة للتنظيمات فهو يوفر المعلومات الضرورية لإستمرارها ويتحكم في تسييرها باعتبارها عملية النقل وتبادل الرسائل عبر قنوات إتصالية تربط بين أعضاء المؤسسة للتأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات وتطوير أساليب العمل وهذا لضمان السير الحسن للمؤسسة وكسب ودعم الروابط بالمؤسسات فيتوقف نجاحها على مدى فاعلية استراتيجياتها في تنظيم شؤونها والتعريف بنفسها والتسويق لخدماتها لذا تعتمد عليه معظم المؤسسات الخدماتية الجزائرية،ى وعلى ضوء ما ذكر طرحه الباحثة التساؤل جوهري التالي: ما دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات بلدية أم بواقي؟

وقد أندرج ضمن هذا التساؤل تساؤلات فرعية تمثلت في ما يلي:

– ما هي وسائل الإتصال التنظيمي المستخدمة في تسيير نشاطات المؤسسة محل الدراسة ؟

– هل يعمل الإتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الإجتماعية بين العاملين في بلدية أم بواقي؟

– هل يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات بلدية ام بواقي؟

وقد إعتمدت الطالبة المنهج الوصفي من خلال إكتساب فكرة عن الموضوع بواسطة الدراسات السابقة والقراءات الاستطلاعية، ويشمل مجتمع بحث الدراسة جميع العاملين ببلدية أم البواقي أي ما يقدر ب (750) عامل ونظرا لكبر الحجم إتخذت الباحثة أسلوب المسح بالعينة باختيار عينة عشوائية بسيطة، كما اعتمدت على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة للحصول على المعلومات المتعلقة بطبيعة الإتصالات ونوعية العلاقات والوسائل المتاحة وطرق استخدامها،إضافة إلى الاستبيان الذي يحتوي على (24)سؤال ويضم (04) محاور.

وتتمثل اهم نتائج هذه الدراسة في ما يلي :

1– أهمية الإتصال الشفوي والكتابي كونهما يتميزان بالسرعة في نقل المعلومات وتوضيحها.

2– حسن اختيار الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات يساهم في زيادة حركة الإتصال لضمان سير النشاطات المؤسسة.

3– التواصل الرسمي لتحقيق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة.

4– مساهمة الإتصال التنظيمي في تقوية العلاقات بين العمال حيث يعمل على تنمية روح التعاون والمشاركة*

*أحلام كحلوش ،**دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية** ،دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة ماستر في تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، السنة الجامعية 2015/2016.

أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراستين:

1-أوجه التشابه :

تتشابه دراسة الباحثة ودراستنا في الإطار المنهجي من خلال مجتمع البحث الذي يشمل على مجموعة من العاملين، والإعتماد على الملاحظة للحصول على معلومات تتعلق بوسائل الإتصال، وعلى الإستبيان لإستجواب العاملين والقيام بحسابات كمية وإختيار عينة عشوئية بسيطة وذلك لضخامة حجم مجتمع البحث.

كما تتشابه من حيث الإطار النظري من خلال تخصيص في كلا الدراستين فصل يتمحور حول متغير التسيير.

2-اوجه الإختلاف :

تختلف دراستنا ودراسة الباحثة من خلال الجانب المنهجي بحيث إعتمدنا على المنهج المسحي الذي يهدف إلى مسح أراء وإتجاهات العمال في مؤسسة "ENIEM" ، بينما إعتمادت الباحثة على المنهج الوصفي لاكتسابها فكرة عن موضوع الدراسة من خلال القراءات الاستطلاعية.

أما من حيث الجانب النظري فقد قسمت الطالبة خطة دراستها إلى فصلين فالأول يتمحور حول الإتصال التنظيمي أما الثاني يتناول تسيير المؤسسة،أما دراستنا فقد قسمناها إلى أربعة فصول وهما الإتصال، الإستراتيجية الإتصالية،عملية التسير،وعلاقة وظائف التسيير بالإتصال.

كما تختلف دراستنا ودراسة الطالبة من خلال محل دراسة بحيث أجرت الطالبة دراسة ميدانية بمؤسسة خدماتية تابعة لولاية أم البواقي، بينما أجرينا دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو.

ومن خلال إطلاعنا على هذه الدراسة إلتمسنا جملة من النقاط التي ساعدتنا في تحديد بعض المفاهيم الخاصة بالمتغير التابع ألا وهو تسيير المؤسسة كما أفادتنا في الاجراءات المنهجية المتعلقة بكيفية إستخدام أدوات جمع البيانات.

الدراسة الثالثة:

دراسة وفاء خنيفر بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية" تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح– ورقلة –2014/2013.

تناولت الباحثة إشكالية تتضمن أن الإتصال عامل ضروري للتنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات بين الأفراد وتبادل المعلومات والأفكار ،حيث يعدمن أهم عوامل المؤسسة الذي يعمل على تحقيق أهدافها وحل مشاكلها من خلال تسيير وتنظيم العلاقات الداخلية، فهو عنصر أساسي لوضع إستراتيجيات التسيير ،وبناءا على هذا طرحت الباحثة التساؤل الجوهري التالي: كيف يساهم الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟

وقد اندرجت ضمن هذا التساؤل بعض التساؤلات الفرعية التالية:

– ما المقصود بالإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

– ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين اداء البنك الوطني الجزائري؟

– ما هي معوقات الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

وقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة حالة في دراسة مؤسسة البنك الوطني الجزائري فيتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في المؤسسات الخدماتية وقامت باختيار عينة من هذه المؤسسات التي تتمثل في المؤسسة البنكية الوطنية لولاية ورقلة كما إستعانت الباحثة بالمقابلة، من خلال طرحها أسئِلة على المبحوثين بهدف الحصول على إجابات دقيقة إضافة الى الملاحظة التي يتمكن بها الباحث من مراقبة التصرفات وتفاعلات المبحوثين.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

1–يقوم الإتصال الداخلي على الإتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه وعلى الإتصال الغير الرسمي الذي يتواجد بحكم العلاقات بين الموظفين .

2-تأثير الوسائل الإتصالية على سرعة وصول المعلومات.

3-يعتبر العامل البشري كعامل مؤثر في سرعة وصول المعلومات في حين الغياب المعرفي لوسائل الإتصال .

4-الاعتماد على الوسائل المكتوبة وعدم مسايرة التطور التكنولوجي

5-منح أغلبية الموظفين فرص التعبير عن أرائهم وأفكارهم للمسؤولين.*

أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراستين :

- **أوجه التشابه :**

تتشابه دراستنا ودراسة الباحثة من حيث الإطار المنهجي بحيث تم الإستعانة في كلا الدراستين على المقابلة كآداة للحصول على إجابات دقيقة حول موضوع الدراسة والملاحظة من خلال مراقبة المبحوثين والوصول الى إستنتاجات يقينية.

أما من حيث الإطار النظري فتناولت كلا الدراستين خلفية نظرية حول الإستراتيجية الإتصالية.

أوجه الإختلاف:

تختلف دراسة الطالبة ودراستنا من حيث الجانب المنهجي بحيث إعتمدناعلى المنهج المسحي بهدف مسح أراء وإتجاهات العمال، بينما إعتمدت الطالبة على منهج دراسة حالة مؤسسة"BNA" وتعميم النتائج على كل الوحدات المشابهة لها.

يتمثل مجتمع دراسة الطالبة في عمال مؤسسة خدماتية، أما مجتمع دراستنا يتمثل في عمال مؤسسة إقتصادية.

أما فيما يخص الإطار النظري فترتكز اشكالية دراسة الطالبة حول تبيان دور الاتصال الداخلي بينما تركز اشكالية دراستنا حول تبيان دور الإستراتيجية الإتصالية.

* وفاء خنيفر، **دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية**_دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ،مذكرة ماستر في تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية:2013/2014.

وقد قسمت الطالبة خطة دراساتها الى فصلين بينما خطتنا تم تقسيمها الى اربع فصول.

أما في الإطار التطبيقي فتختلف دراستنا عن دراسة الطالبة في محل الدراسة حيث قامت الطالبة بدراسة ميدانية في مؤسسة "BNA" لولاية ورقلة بينما قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة "ENIEM" لولاية –تيزي وزو–.

لقد افادتنا هذه الدراسة في الاجراءات المنهجية،بحيث ساعدتنا في تحديد أهداف الدراسة وصياغة أسئِلة المقابلة إضافة إلى الإلمام بالموضوع من الناحية النظرية وخاصة فيما يخص متغير الإستراتيجية الإتصالية.

الدراسة الرابعة :

دراسة فريد فنوح وفنيزة عبد الفتاح بعنوان "دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية" تخصص إتصال وتسويق ,كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد الصديق بن يحيى,جيجل 2017\ 2018.

تتلخص إشكالية الطالبين في أهمية الإتصال كونها الركيزة الأساسية للبناء التنظيمي لأي مؤسسة، حيث أصبح يشمل جميع المؤسسات والمنظمات، فيشكل أرضية توحيد وربط العناصر التنظيمية وعلى هذا تم طرح التساؤل التالي: ماهو الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية لولاية جيجل؟

لقد اندرجت من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعيه التالية:

- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية؟
- كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية ؟
- ما هي معوقات الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية ؟

لقد إستخدام الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتفسير الظاهرة من خلال جمع بيانات كمية وكيفية وبإختار المسح الشامل بدل أسلوب العينة، نظرا لقلة عدد الموظفين ,وذلك بتوزيع الإستبيان على (45) مفردة،إضافة إلى الوثائق

والسجلات التي تساعد في التعرف على المجال المكاني والبشري للدراسة وكذلك الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.

ومن بين اهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- إستخدام المؤسسة لوسائل الاتصال المكتوبة مما يضفي الطابع الرسمي للعملية الإتصالية.

2-أهمية القرارات النازلة بحيث تعد بمثابة أوامر من المدراء.

3-يحتل الاتصال التنظيمي مكانة هامة داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة.*

أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراستين:

1-أوجه التشابه:

تتشابه دراستنا مع دراسة الطالبين في الجانب المنهجي فقد تم الاستعانة بالاستمارة في كل من دراستنا ودراستها بهدف الحصول على بيانات تهدف لتحقيق أهداف الدراسة وللتوصل إلى نتائج دقيقة بإعتبارها من أهم طرق البحث في الدراسات الوصفية.

2-أوجه الإختلاف:

إختلفت دراستنا على دراسة الطالبين في الإطار المنهجي فقد إعتمد الطالبين على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتفسير الظاهرة المدروسة، أما في دراستنا فاعتمدناعلى المنهج المسحي بهدف مسح آراء العمال وقد إختار الطالبين إجراء البحث الشامل على مجتمع البحث نظرا لقلة عدد الموظفين في المؤسسة أما في دراساتنا فقد إعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة.

كما إختلفت دراستنا و دراسة الطالبين في الإطار النظري فقد قاموا بتقسيم خطة الدراسة إلى (03) فصول بينما قسمنا خطة دراستنا إلى(04) فصول.

* فريد فنوح ،فنيزة عبد الفتاح، **دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية** ،دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر،مذكرة ماستر في تخصص إتصال و تسويق ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل، السنة الجامعية :2017/2018.

إختلفت دراستنا مع الطالبين من حيث المكان فقد أجرى الطالبين دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية جيجل بينما أجريت دراستنا في مؤسسة "Eniem" بولاية تيزي وزو.

لقد أفادتنا هذه الدراسة في إختيار أداة جمع البيانات وكيفية صياغة أسئِلة الإستبيان، كما ساعدتنا في طرح مشكلة الدراسة وتحديدها تحديدا دقيقا وتحديد المفاهيم والمصطلحات بشكل واضح.

الدراسة الخامسة:

دراسة محمد الطيب احمد بعنوان "إستراتيجية الإتصال في التسيير الإداري"تخصص علوم الإعلام،كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر،2001/2002.

تتمحور اشكالية الدراسة حول معرفة واقع العمل الاتصالي بإدارة الوكالة الوطنية للتشغيل بشبكتها المنتشرة عبر الوطن وعلاقتها مع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعين، والإستراتيجيات أو الصيغ المرسومة لبلوغ الأهداف وما يحمله الإتصال واتجاهاته ووسائله وكذا العناصر التي قد تعيق عمليه التسيير الإداري الناجح في أداء الخدمة العمومية وتقف أمام الإتصال داخل وخارج الوكالة المشكلة الأساسية التي تتناولها الدراسة هي عمليات الاتصال للوكالة الوطنية كمدخل أساسي لمعرفة وتحديد وظائف وهياكل العمل الاتصالي والعوائق التي تعترضها ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المسطرة وتتمثل الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة في ما يلي:

– هل تتوفر في العمل الاتصال بالوكالة الشروط الموضوعية لنجاح هذه العمليات وأداء دورها التفاعلي؟

– هل الوسائل الإعلامية والاتصالية الحالية تعني بالأهداف المحددة منها في تحديد إستراتيجية الإتصال وتتضمن مجال إعلامي واسع وعلمي هادف لمختلف المتعاملين ؟

– ما هي الأسباب الحقيقية التي عطلت الانطلاقة الفعلية للوكالة للوصول الى أهدافها؟

– هل شبكة الإتصال بالوكالة تفتح المجال لجميع المستويات الموجودة في سلم الهرمي والإداري أن تشارك في العملية الإتصالية بكل حرية وتشعرهم بالانتماء الفعلي للوكالة؟

– ما هي البيئة الأكثر تمركزا في التنظيم الإداري للوكالة وما هي وسائل وفرص الإتصال وطبيعة الرسائل الاعلامية التي تبث عن طريقها؟

– إلى أي حد تأثر إستراتيجية المؤسسة على الإتصال وما هي أساليبها في ذلك؟ وما هي سياستها في تفعيل المؤسسة والادارة وكيفية تطبيقها في الميدان ؟

تتمثل أهم الفرضيات في هذه الدراسة في ما يلي:

– يعتبر الإتصال بالوكالة أساس التفاعل الاجتماعي والمهني الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة في مختلف المواقف.

– الوكالة كإدارة عمومية تعتمد على الإتصالات الإدارية المكتوبة ولا تستعمل الوسائل الكلاسيكية في الوصول إلى أهدافها وليس هناك إستراتيجية مضبوطة من حيث المفاهيم والتطبيقات في مجال الإتصال مما أثر سلبا على التسيير الفعال لتطبيق وتطوير سياسة المؤسسة .

– يؤثر تنظيم الهيكل الحالي للمؤسسة ايجابيا وسلبيا في عملية الإتصال وبلوغ الأهداف المسطرة .

– يلعب المستوى الدراسي دورا في إستعاب السيولة الإعلامية وتحقيق المشاركة والتفاعل داخل المؤسسة.

– يـؤثر المسـتوى التكـويني لأفـراد المؤسسـة علـى فعاليـة الإتصـال التـي يشـغلها الموظف تؤثر الوظيفة بشكل مباشر وأساسي على تفعيل عملية الإتصال.

– تشكل اللغة المستعملة عائق امام تحقيق اهداف المؤسسة .

وقـد اعتمـدت الباحثـة فـي هـذه الدراسـة علـى مـنهج دراسـة حالـة وذلـك لاسـتطلاع رأي عينـة محـددة مـن مجتمـع البحـث فـي مكـان وزمـان محـددين حيـث يشـتمل مجتمـع البحـث فـي عمـال الوكالـة الوطنيـة للتشـغيل فـي مختلـف جهـات الـوطن الـذي يقـدر ب (740) عامـل فـي كـل مـن الولايـات التاليـة: الجزائـر الشـلف،سـعيدة،ورقلـة، وهـران بالاعتمـاد علـى العينـة العشـوائية المنتظمـة والمتمثلـة فـي (100) مفـردة وذلـك مـن خـلال الإعتمـاد علـى مجموعـة مـن الوسـائل والأدوات منهـا الملاحظـة للتعـرف علـى الطـرق الإتصـال والتفاعـل بـين المجتمـع البحـث والتأكـد مـن بعـض المعلومـات المسـبقة مـن خـلال الملاحظـة البسـيطة التـي تـتم بملاحظـة كيفيـة الإتصـال بأنواعـه بالوكالـة الوطنيـة للتشـغيل والملاحظـة بالمشـاركة عـن طريـق التجربـة الخاصـة بالوكالـة إضـافة إلـى الاسـتبيان الـذي هـو أداة تسـتخدم لجمـع المعلومـات والبيانـات للحصـول علـى أجوبـة معينـة يملأهـا المجيـب بنفسـه كمـا تـم الاعتمـاد علـى المقابلـة الحـرة التـي تتميـز بالمرونـة ولا تحـدد فيهـا الأسـئلة والاحتمـالات مسـبقا،بحيـث يتـرك فيهـا قـدر كبيـر مـن التحـرر للمبحـوث والمقابلـة المقننـة التـي تحـدد فيهـا شـكل الاسـئلة ومضـمونها بحيـث توضـع مجموعـة مـن الاسـئلة التـي توجـه لعـدد مـن المبحـوثين وقـد تكـون مغلقـة أو مفتوحة.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعه من النتائج واهمها:

1– ضـعف الإتصـال بسـبب احتكـار القمـة وتحكمهـا فـي الرسـائل الاعلاميـة وغياب التسيير العقلاني والفعال للإتصال.

– غياب هيكل إتصال خاص بالوكالة الذي يقوم بتسيير وتنظيم ومراقبة العملية الإتصالية مما أدى لوجود إتصال عشوائي وغياب سياسة اقتصادية واضحة.

– ضعف الاتصال النازل بحيث لا يتحصل العمال على معلومات كافية.

– مناقشة الرسائل مع زملاء في العمل لا مع الرؤساء بسبب صعوبة الإتصال الصاعد.

– ازدواجية اللغة في الوكالة بحيث يفضل العمال الكتابة والقراءة باللغة العربية.

– غياب وظيفة التحفيز في مضامين الرسائل مما يؤثر سلبي على عمليه الفعالية والاندماج في الوكالة[*].

نقاط التشابه والإختلاف بين الدراستين :

1-أوجه التشابه:

تتشابه دراستنا مع دراسة الطالب في الإطار المنهجي من خلال إعتماد كلا الدراستين على الملاحظة للتعرف على طرق الإتصال والتفاعل بين مجتمع البحث من أجل جمع البيانات وتحليلها للتأكد من المعلومات المسبقة والإعتماد على الإستبيان لجمع معلومات وتحليلها تحليلا كميامع الإستعانة بالمقابلة للكشف عن أبعاد الدراسة والتعمق في فهم المواقف.

2-أوجه الإختلاف :

إختلفت دراستنا مع دراسة الطالب في الإطار المنهجي فقد إعتمد على المنهج الإستطلاعي من أجل إستطلاع رأي عينة محددة من مجتمع البحث في مكان وزمان محددين، أما دراستنا إعتمدنا على المنهج المسحي لمسح أراء وإتجاهات

[*] محمد الطيب أحمد ،**إستراتيجية الإتصال في التسيير الإداري** ،دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل ،رسالة ماجستير في علوم الإعلام ،كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، السنة الجامعية : 2001/2002.

العمـال حـول موضـوع الدراسـة بالإضـافة إلـى الإخـتلاف فـي إختيـار العينـة لإعتمـاد الطالـب علـى العينـة العشـوائية المنتظمـة كونهـا ممثلـة لمجتمـع البحـث وتعطـي فـرص متسـاوية للفئـة المطلـوب دراسـتها و تحليلهـابعكس دراسـتنا فقـد إعتمـدنا علـى العينـة العشوائية البسيطة .

و قـد إختلفـت دراسـتنا مـع دراسـة الطالـب فـي الإطـار التطبيقـي حيـث أجـرى دراسـة ميدانيـة فـي الوكالـة الوطنيـة للتشـغيل بولايـة الجزائـر، أمـا دراسـتنا فهـي دراسـة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو.

أفادتنا هذه الدراسة من خلال القدرة على الإلمام بالموضوع وتكوين صورة مبدئية حول الإطار النظري، كما ساعدتنا في إعداد أسئلة الإستبيان والمقابلة و كيفية تحليل نتائجها.

الإطار النظري

الفصل الأول: خلفية نظرية حول الإتصال

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإتصال.

المبحث الثاني: أنواع الإتصال.

المبحث الثالث: نماذج الإتصال.

المبحث الرابع: خصائص الإتصال.

المبحث الخامس: أهداف الإتصال.

المبحث السادس: معوقات الإتصال.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الإتصال وسيلة رئيسية لتحقيق التواصل والتفاهم بين الأفراد في المجتمع والمنظمات والمؤسسات، بحيث أي خلل في العملية الإتصالية يؤدي إلى تعقيدات مختلفة سواء من ناحية التنظيم أو علاقتها مع غيرها.فهو يقوم بنقل وتبادل المعلومات التي تؤدي إلى تغيير السلوك نحو الأداء الجيد لتحقيق التفاعل، لذا نجد معظم المؤسسات تعتمد على عملية إتصالية محكمة ومتناسقة، ومبنية على خطط علمية ودقيقة تساهم في نجاحها وبقاءها.

فسنتناول في هذا الفصل كل من مفهوم الإتصال، أنواعه، نماذجه،خصائصه وأهدافه ومعوقاته.

المبحث الأول: مفهوم الإتصال

إشتقت كلمة الإتصال " communication " من الكلمة اللاتينية "commun "أي مشترك، للتعبير عن إقامة رسالة مشتركة مع شخص أخر، أما فعله"communicare"بمعنى يذيع أو يشيع.

فمن خلال الإتصال تنقل المعلومات والأفكار والإتجاهات وتتكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، وكلمة إتصال في القواميس العربية مشتقة من مصدر"وصل" ويعني الصلة وبلوغ الغاية[1].

فيتضح مما سبق أن الدلالات اللغوية لكلمة "وصل" تؤدي إلى الاتقاء بين نقطتين، تتمثل الأولى في "موقع الإرسال" والثانية في "مركز الإستقبال"،ويحدث بينهما ما يدعى ب"المرسلة".[2]

أما حسب القاموس الإنجليزي" oxford"، تشير كلمة إتصال إلى عملية نشر وإذاعة المعلومات المتاحة.

يعرفه "**عبد السميع**" بأنه: عملية نقل أو توجيه فكرة أومفهوم أو أساس أو مهارة من شخص إلى آخر.

وتعرفه"**جمعية الإدارة الأمريكية**" على أنه: "عملية خلق التفاهم وإشاعته أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد".[3]

[1] رحيمة الطيب عيساني، **مدخل إلى الإعلام والإتصال:المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية**،(دط)،عالم الكتب الحديث،الجزائر،2008،ص13.

[2] أحمد عزوز،**الإتصال ومهارته: مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة**،(دط)، منشورات مختبر اللغة العربية والإتصال،الجزائر،2016، ص ص 18،19.

[3] محمود المساد ،**الإدارة الفعالة** ،(ط1)،مكتبة ناشرون،لبنان ،2003،ص178.

أما حسب "**رحيمة الطبيب عيساني**" فهو: "إنتقال المعلومات والأفكار والإتجاهات من شخص أو جماعة إلى أخرى، من خلال الرموز، فهو أساس كل تفاعل إجتماعي، بحيث يمكننا من نقل معارفنا ويسير التفاهم بين الإفراد".[1]

المبحث الثاني: أنواع الإتصال

1.حسب اللغة المستخدمة :

- **الاتصال اللفظي**

تم فيه إستخدام الكلمات البسيطة الواضحة، والجمل القصيرة، لتحقيق الفهم المشترك ولنجاحه يجب الأخذ بعين الإعتبار إختلاف الجماهير من حيث اللغة واللهجات، وإختلاف معاني الكلمة من منطقة إلى أخرى.

- **الإتصال الغير لفظي:**

يعتمد على الإشارات،الحركات، الإيماءات، تعبيرات الوجه، نغمات الصوت وغيرها، مما يعبر عنه باللغة المماثلة، فيقوم بها الأفراد أثناء تواصلهم مع الأخر،أحيانا بقصد أو بدونه، كالصمت، الإبتسامة وغيرها.[2]

يقسمه بعض العلماء إلى ثلاث لغات وهي:

- لغة الإشارة: مكونة من إشارات بسيطة أو معقدة، يستخدمها الإنسان للإتصال بغيره.
- لغة الحركة والأفعال:جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان لنقل ما يريد لغيره.
- لغة الأشياء: هيكل ما يتم إستخدامه غير الإشارة والحركة، للتعبير عن المعاني والأحاسيس.[3]

---

[1] خديجة ياسية،بثينة محمدي، **واقع الإتصال الحدثي في الجامعة الجزائرية**، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية مذكرة ماستر في تخصص إتصال وعلاقات عامة ،كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي–أم البواقي–السنة الجامعية :2020/2019 ص15.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، **الإتصال:اللفظي والغير اللفظي**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،2020،ص40.

[3] عبد الرزاق الدليمي،**نظريات الإتصال في القرن الحادي والعشرين**،(دط) ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان،2016،ص26.

* **أنواع الإتصال الغير لفظي:**

- رموز الأداء: تشمل حركات الجسد، تعبيرات الوجه والإيماءات.
- رموز إصطناعية: كنوع اللباس، الديكور، الماكياج والمعمار.
- رموز إعلامية: كحجم البنط المستخدم في الطباعة، نوع الصور المستخدمة.
- رموز ظرفية: تتبع من إستخدام الوقت، المكان، ترتيب جلوس الضيوف حسب أهميتهم.[1]

2.حسب عدد المشاركون

أ.ذاتي:

يعتبر أساس جميع أشكال الإتصال البشري الأخرى، فبدون نظام فعال للإتصال الذاتي،لا يمكن للإنسان أن يؤدي وظيفته في البيئة التي يعيش فيها بحيث يسمح للفرد إتخاذ القرارات، وهذا بناءا على المعلومات التي يتلقاها عبر حواسه.[2]

أ. **شخصي:**

وهو الإتصال المباشر أو المواجهي حيث يتم فيه إستخدام الحواس لدى الإنسان وبث تفاعل تكون علاقات وتتيح فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة.[3]

حدد "**C.Barnlund Dean**" خمس خصائص لهذا النمط الإتصالي وهي:

-التصورات المشتركة والتواجد في مكان واحد: أي الوجود المادي للأشخاص في مكان واحد، يؤدي إلى الإحتكاك الإجتماعي.

---

[1]عبد الرزاق الدليمي ،مرجع سبق ذكره،ص 27.

[2]محمد علي أبو العلا،**فن الإتصال بالجماهير بين النظرية و التطبيق**،ط1،دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2014،ص ص 20،21

[3] منال وجيه محمد، **المعلومات والإتصال:النظريات والتطبيقات**،ط1، مكتبة الرشد ناشرون، السعودية،2014،ص118.

– التفاعل المركزي: التركيز على الإنتباه البصري والمعرفي، كما يحصل في المحادثة، ويتم بمد إشارات باليد أو النظرات ذات دلالات مما يؤدي لفهم الرسالة.

– تشارك الرسائل: يقدم كلا المشاركين تلميحات، ويضن أن الطرف الأخر سيفسرها كما قصدها هو.

–وجها لوجه: يقوم التفاعل على أساس مواجهي، وبه يمكن إستغلال جميع الحواس،ويواجه المشاركون بعضهم البعض.

– غير محكم البناء: بحيث لا يوجد لوسائل الإتصال الشخصي قواعد تحكمها، فإنها مبنية على أسس محددة من حيث التكرار،الشكل،المضمون.[1]

ت. جمعي:

يقوم فيه المرسل بمواجهة أكثر من شخص، مثل الندوات والمحاضرات ويكون مواجهي مباشر وفي مكان و زمان محدد، ويمكن للمرسل التعرف إلى عدد كبير من ردود أفعال الجمهور المستقبل.

ج. جماهيري :

يتميز بالتعدد و الضخامة، بحيث يتحول المرسل إلى مؤسسات ومنظمات ذات أفراد محترفين لإعداد رسائل، ترسل لعدد كبير من المتلقين، من خلال وسائل إلكترونية وآنية لإحداث التأثير.[2]

:3. من حيث درجة الرسمية

*** إتصال رسمي:**

يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي، ويعتبر أهم عمليات الإدارة، وتتنوع مادته بين بيانات وآراء و معلومات وأحداث ووفقا لإتجاه سريان المعلومات، يصنف علماء الإدارة شبكة الإتصال الرسمي إلى ثلاث أنواع، وهي: [3]

[1] صالح خليل أبو إصبع، **الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة**، ط5،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان،2006، ص18–20.

[2] إسماعيل محمود حسن، **مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير**،ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع،القاهرة،2003،ص ص 77،78.

[3] زيد منير عبوي، **فن الإدارة بالإتصال**، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان،2008 ،ص42.

• صاعد: ينقل الرسائل بأشكالها وأنواعها المختلفة، من قاعدة الهرم إلى القمة، بحيث يتيح للمستويات الأدنى حرية الإتصال والتواصل مع المستويات العليا وتسمح لهم بنقل وجهات نظرهم وشكاويهم.[1]

• نازل: يكون إتجاهه من الأعلى إلى الأسفل، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين، وتنقل فيه معلومات وأفكار ومقترحات وأوامر، لتوضيح الأهداف وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج، وتوضيح الأعمال لإتخاذ القرار.

• أفقي: يكون بين مستويات وظيفية متشابهة أو متساوية، وتعود أهميته إلى كونه يسهل إمكانية إنتشار المعلومات والأفكار، ويساعد على مزجهم في مجموعة مترابطة.[2]

* **إتصال غير رسمي:**

يتم خارج المسارات المحددة للإتصال،وينقل معلومات غير دقيقة، من خلال اللقاءات الغير رسمية، الإشاعات، الأخبار الكاذبة.

ويتميز هذا النوع ب:

. يكمل الإتصال الرسمي، ويزيد من سرعة إنتقال المعلومات.

. يمهد الطريق إلى تدليل الصعوبات والعراقيل، التي تقف أمام الأداء والتطوير.

. يساعد على تسيير التفاوض مع النقابات العمالية.

. يزيل عوامل الإنفعال والتوتر والقلق.

. يخلق التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل.[3]

---

[1] حميد الطائي، بشير العلاق، **أساسيات الإتصال: نماذج ومهارات**، (دط)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009،ص35.

[2] أسامة محمد السيد، عباس حلمي الجمل،**الإتصال التربوي:رؤية معاصرة**، ط1،دار العلم و الإيمان للنشر والتوزيع، دشوق، 2014 ص ص115،113.

[3] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره ،ص44.

المبحث الثالث : نماذج الإتصال

1. نماذج أحادية الاتجاه:

* **نموذج أرسطو :**

وضع أرسطو أسس علمية لا تزال قائمة للتفاعل بين المرسل والجمهور،كونه يعد رسالة تؤثر في الجماهير بالصورة المستهدفة.ويقسم الموقف الإتصالي إلى ثلاث عناصر وهي:

- المرسل: فأوجب عليه إدراك ما يعتمل في نفوس الجمهور من قيم و مبادئ و معايير،لأن إدراكهم للرسالة يتوقف على تفسيره لها.
- الرسالة: تعتبر أساس الإتصال حسبه، بحيث يسعى المرسل إلى توصيلها للجمهور.
- المستقبل: إستلزم لدراسة خصائص هذا الجمهور لنجاح العملية الإتصالية.

يفتقد هذا النموذج للوسيلة ورجع الصدى، حيث لم تكن موجودة .[1]

* **نموذج Harold lasswel:**

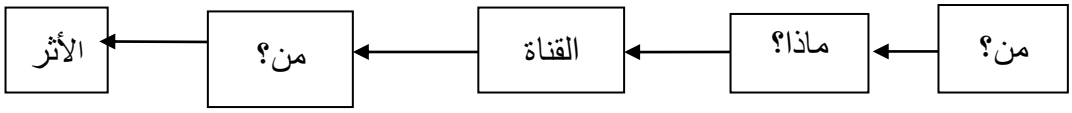
أنشأه عام 1948، ويؤكد فيه على عنصر التأثير في العملية الإتصالية،حيث قدم منظورا عاما للإتصال، والذي يلخصه في العبارات التالية:

- من يقول؟ فيشير إلى القائم بالإتصال، وماهي خصائصه.
- ماذا يقول؟ أي الرسالة.
- لمن يقول ؟ الجمهور المستقبل، نوعه، طبيعته وخصائصه.
- بأي وسيلة ؟ القناة، وتختلف من حيث مدى ملائمتها بالمتصل والرسالة.
- بأي تأثير ؟ ركزت دراسته على مدى تأثير الدعاية على الرأي العام، حيث إعتبر عملية الإتصال ذات إتجاه واحد، يؤثر فيها الفرد على غيره من خلال

[1] عاطف عدلي،نهى عاطف العبد، **نظريات الإعلام والإتصال وتطبيقاتها العربية**، (دط)، دار الفكر العربي ،القاهرة ،2011 ،ص92.

الرسائل التي يبثها إليه، إلا أنه لم يشير إلى رجع الصدى وللخبرة المشتركة بينهم.[1]

الشكل رقم01: يوضح نموذج Lasswell للإتصال.



المصدر: منية دحدوح، محاضرة بعنوان **الإطار النظري للإتصال**، بمقياس الإتصال في المؤسسة، موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس، كلية علوم إنسانية وإجتماعية، جامعة 08 ماي1945 قالمة، السنة الجامعية2016/ 2015، متاح على الرابط التالي:

http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/845 تاريخ الإطلاع: 2022/01/28،على الساعة: 10:00.

* **نموذج George Gerbner:**

- شخص.
- يدرك حدث.
- ويستجيب.
- في موقف ما.
- عبر وسائل.
- ليصنع مواد مناسبة.
- في شكل ما.
- وسياق.
- ينقل محتوى.
- له نتائج.

[1] محمد الدبس السردي، **الإتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات**، ط1،دار إثراء للنشر والتوزيع،عمان،2011،ص106.

أضاف هذا النموذج عنصر السياق الذي تتم فيه عملية الإتصال والإستجابة، لكنه أهمل التشويش.[1]

* **نموذج Berlo:**

يتوقف الموقف الإتصالي عنده الذي ذكره في كتابه"عملية الإتصال" سنة 1960 من:

- المصدر.
- الرسالة
- الوسيلة.
- المستقبل.

يكون لمصدر لعملية الإتصال أفكار يريد التعبير عنها، فيقوم بترميزها ووضعها على شكل رسالة التي يتم نقلها من خلال وسيط للإتصال، ليقوم شخص أخر بفك الرموز المرسلة وتفسيرها.

ركز هذا النموذج على أن عملية الإتصال تسلسلية، وأن المعاني موجودة في الناس بشكل رئيسي أي أن تفسير الرسالة يعتمد على المرسل والمستقبل معا.[2]

2. نماذج ثنائية الإتجاه:

يعتمد على ستة عناصر أساسية، وهي المرسل، المستقبل، الرسالة،القناة، رجع الصدى، السياق.

بحيث يؤكد على ضرورة إختيار المنبهات التي تتوافق وتتناسب مع وجهات نظر المرسل والمتلقي، كما يعمل السياق الذي يحدث فيه كمؤثر يحدد المنبه

[1] كمال الحاج، **نظريات الإعلام والإتصال**،(د ط)، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020،ص26.

[2] حياة قبايلي، **إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة**، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير في تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، السنة الجامعية 2006/2007،ص32.

الفعلي للفكرة، ويتضمن إستيعاب المرسل لأفكار الرسالة من خلال تجربته السابقة بحيث يؤثر في عملية وضع الفكرة في كود وفكه.[1]

:3.النماذج التصويرية

*** نموذجWilber schram**

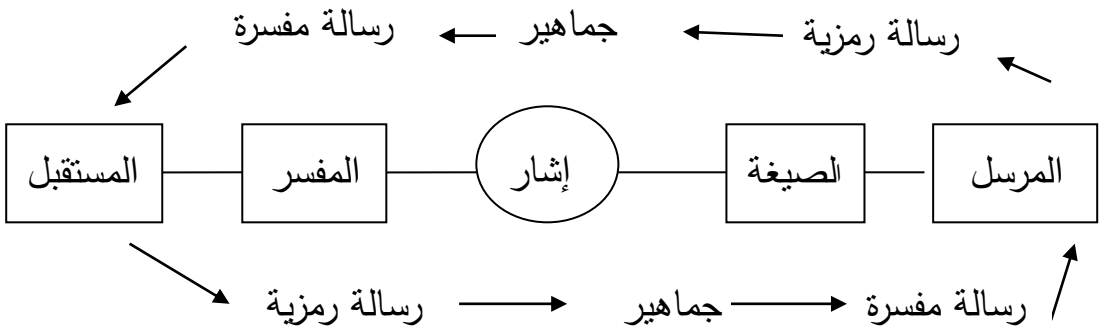
يؤكد فيه أهمية الخبرات المشتركة بين طرفي العملية الإتصالية، فهو لا يعتمد على الرسالة ورموزها بل على:

1.توفر خط مشترك بين المرسل والمستقبل لفهم الرموز.

2.خبرة مشتركة بينهما تمثل الإطار الدلالي.

3.خبرة متراكمة بين الطرفيين.[2]

الشكل رقم 02: يوضح نموذج Wilber schramm.



المصدر: يوسف مصطفى كافي، **الرأي العام ونظريات الإتصال**، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2015، ص196.

*** نموذج Shannon et wiver :**

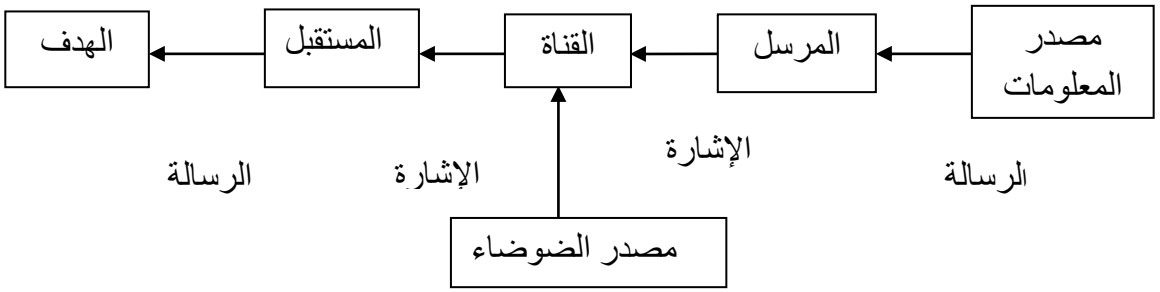
وضع هذا النموذج عام1949، بحيث أدخلوا فيه مصطلح الضوضاء أو التشويش، الذي يتداخل مع إرسال الإشارة من المصدر إلى الهدف. ويصور فكرة أساسية تبدأ بالمصدر الذي ينطلق من المرسل إلى الناقل، بعد ترميزها ثم نقلها للمستقبل، الذي يقوم بفك الرموز.

[1] حسن عماد مكاوى، ليلى حسن السيد،**الإتصال ونظرياته المعاصرة**، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة،1998،ص40.

[2] مصطفى يوسف كافي،مرجع سبق ذكره،ص19

ويوضح Shannon أن العملية الإتصالية قد تتعرض للتشويش الذي يؤثر عليها وتصبح عملية فاشلة لا يمكنها تحقيق أهدافها.كما طور فكرة قناة التصحيح للتغلب على المشكلات التي تعيق العملية الإتصالية.[1]

الشكل رقم03: يوضح نموذج Shannon et Waiver.



المصدر: محمد قادري، **الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة** حالة مؤسسة الخزف المنزلي، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان، السنة الجامعية 2009/2010 ص52.

المبحث الرابع: خصائص الإتصال

يتميز الاتصال بجملة من الخصائص التالية:

* الدينامكية: من خلال التفاعل الذي يتم من خلال نقل المعلومات والأفكار.
* الإستمرارية: أي ليس لديها بداية أو نهاية.
* عملية دائرية: يشترك فيها جميع الناس.
* عملية لا تعاد: تتغير وفق الزمان والمكان والجمهور المستقبل.
* لا يمكن إلغائه: أي صعوبة تجاوز تأثير الرسالة سواء مقصود أو غير مقصود.
* عملية معقدة: تحدث في مواقف وأماكن ومستويات مختلفة.
* ذو أبعاد متعددة: ذات أهداف ومستويات متباينة من المعاني وله بعدان:

[1]محمد قادري، **الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق** ،دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي ،رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2009/2010 ص 52.

- معنى ظاهر: يتمثل في المحتوى.
- معنى باطن: يحدد الصلة بين أفراد الإتصال.

* نظاما متكاملا: يتكون من وحدات متكاملة تعمل حينما تتفاعل مع بعضها البعض.

* التفاعلية والآنية: الإرسال والإستقبال في نفس الوقت.[1]

المبحث الخامس: أهداف الإتصال.

حدد H.Lasswel أهداف الإتصال التالية:

* مراقبة البيئة: بإعتبارها وسيلة لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة، التي تساعد المجتمع على إتخاذ القرارات المناسبة.

* الترابط: أي إحداث ترابط بين أعضاء المجتمع لإيجاد الرأي العام.

* نقل التراث الإجتماعي من جيل لأخر: لتدعيم الثقافة والحفاظ عليها أمام التيارات الثقافية الأخرى.

* الدبلوماسية المعلنة والغير رسمية بين الدول: من خلال مشاركة مندوبي أو مراسلو الصحف ووكالات الأنباء في المؤتمرات لصحفية لطرح وجهات نظرهم.

* التنشئة الإجتماعية والثقافية والسياسية.

* التنمية.[2]

كما يمكن تقسيم أهداف الإتصال إلى:

* التوجيه: يتحقق حينما يكتسب المستقبل إتجاهات جديدة أو تعديل القديمة وتثبيتها.

* التعليم والمعرفة: يتجه ليبث معارف ومعلومات جديدة لمساعدة المستقبل وزيادة معارفه وتوسيع أفاقه.

[1] محمود المساد، مرجع سبق ذكره، ص178.

[2] إسماعيل محمود حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص81-86.

* ذو هدف إداري:أي تحسين سير العمل، وتحديد المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة.
* ذو هدف إجتماعي:أي بتفعيل التواصل لتقوية العلاقات.[1]
* هدف مهني: يسعى إلى تحقيق التطور والتقدم في مجالات وميادين المجتمع بالإعتماد على عناصر الإتصال المختلفة.
* هدف تكنولوجي: يسعى إلى تحقيق التغيير في المجتمع بمواكبة تغيرات التكنولوجيا والعولمة.[2]

كما يمكن تصنيفها إلى مايلي:

أهداف عامة:

* أهداف معرفية: توصيل المعارف والقرارات.
* أهداف إقناعية: تغيير وجهة نظر أو إقناع المتلقي بشيء.
* أهداف ترويحية: توحي إلى الترويح عن النفس والتخفيف عنها.

أهداف خاصة:

❖ **أهداف الإتصال بالنسبة للعاملين** : يهدف إلى التعريف بالمؤسسة بتزويد العمال معلومات كافية بغية التقليل من الشائعات وزيادة الثقة والتفاهم، مما ينعكس على زيادة الإنتاج.

ويتم تقديم المعلومات للعمال حول أربع مجالات وهي:

– معلومات عن المؤسسة: مستقبلها، قراراتها.

– معلومات عن سياسة المؤسسة.

[1] أسامة محمد السيد، عباس علي الجمل،مرجع سبق ذكره،ص31.

[2] نجلاء محمد صالح، **مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية: الأسس النظرية والعلمية، (دط)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،لبنان،2012،ص46.

– معلومات عن المشاكل الطارئة التي تتعرض لها المؤسسة.

– معلومات خاصة بنشاط العاملين وظروف المؤسسة.[1]

أ. أهداف الإتصال بالنسبة للقيادة الإدارية:

يساهم الإتصال في إتخاذ القرارات الهامة والقائمة على الحقائق والمعلومات الصحيحة، ومن أهم الأهداف والفوائد التي يحققها بالنسبة القيادات الإدارية،وهي:

– التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

– التعرف على الحقائق الداخلية للمؤسسة.

– القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين.

– التنسيق بين الأنشطة الإدارية المختلفة.

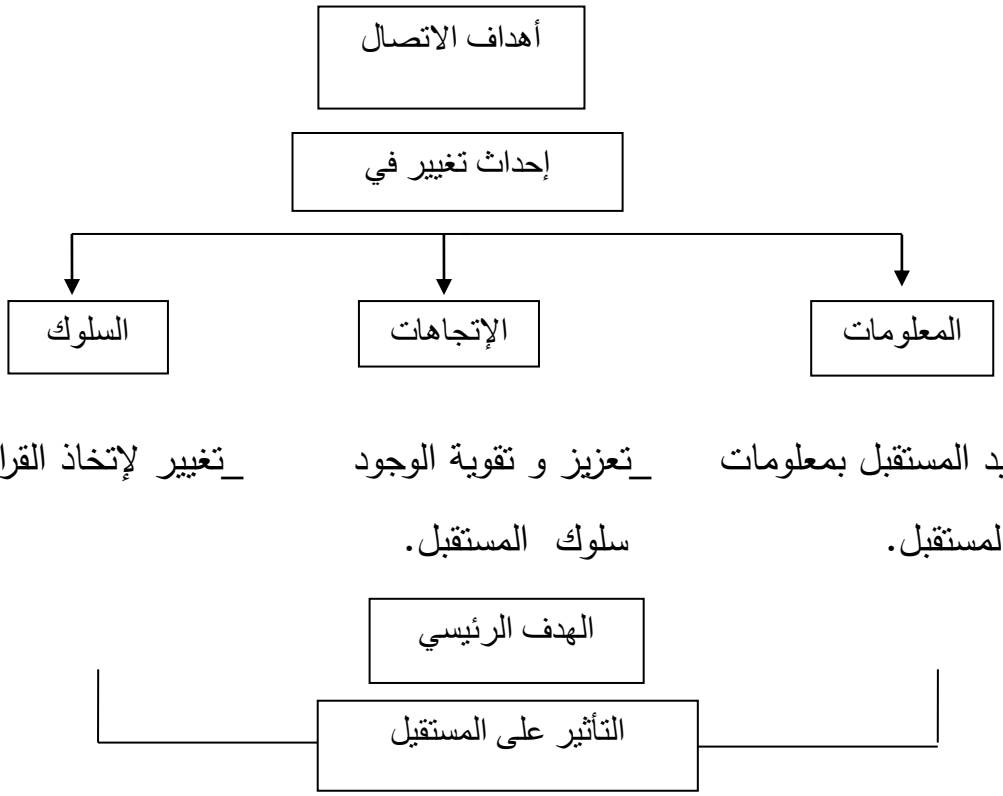
ب. أهداف الإتصال بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام إتصالي يهدف إلى توصيل جهودها وكذا ترسيخ صورتها وطبيعة إنتاجها وخدماتها، للتعرف على رأي الجمهور ومقترحاته لتحسين خدماتها، بحيث يحظى الإتصال بأهمية بالغة في المؤسسة كونه يسعى لتحسين الأداء وخلق الرضا.[2]

[1] إبراهيم الدسوقي عبده، **وسائل وأساليب الإتصال الجماهرية والإتجاهات الإجتماعية**،(دط)،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الأردن، 2009، ص38.

[2] خيري خليل الجميري،**الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث**،ط1،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة،1997،ص37.

الشكل رقم 04: يوضح أهداف الإتصال.



المصدر:حكيم بن حسان، **الإتصال**،بمقياس مدخل لعلوم الإعلام والإتصال، موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقره، بومرداس، السنة الجامعية 2017/2018 ص23، متاح على رابط التالي: http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080 ، تاريخ الإطلاع: 2022/01/30 على الساعة 09h00.

المبحث السادس: معوقات الإتصال.

- **معوقات نفسية:** تتميز بعدم وضوح شخصية الأفراد الذين يخفون تصورهم، من خلال إظهار حقيقة مزيفة عن أنفسهم، لكسب مكانة في العمل وتؤثر سلبا على العملية الإتصالية.
- **معوقات تتعلق بالمرسل:**

– عدم القدرة على صياغة أفكار سهلة وواضحة، وتحديد هدف تلك الرسالة، مما يؤدي إلى عدم التفاعل مع الأطراف الأخرى.

– إصدار أحكام مسبقة عن المستمع وإعتباره كرمز للعدوانية.

– عدم التخطيط للإتصال بهدف التأثير على المستمع، لذلك يجب إختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة المناسبة عبر منافذ تنسب لجمهور معين.

– غياب الأثر مما يرجع التواصل إلى حوار فردي .[1]

- **معوقات خاصة بالمستقبل:**

– عدم فهمه للرسالة، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

– إطلاق تأويلات، وعدم الوصول إلى كافة المعلومات لفهم أهداف الرسالة.

– الإدراك الإلتقائي المفرط أي الإنتباه لبعض العناصر الإيجابية أو السلبية مما قد يؤدي إلى سوء فهم الرسالة.

– عدم وضوح ردود أفعال المستقبل .

- **معوقات تنظيمية:**

– معوقات ناتجة عن شبكة الإتصال: تؤدي شبكة الدولاب إلى حصر الإتصال وإلى خلق حالة عزلة بين الأشخاص المعنيين، أما الشبكة الهرمية فتتميز بالبيروقراطية وتمسكها بالشبكات الأخرى، مما قد يعرقل أعمال المؤسسة.

[1] مصطفى حجازي، **الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**،(دط)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت،2000،ص151.

– معوقات ناتجة عن سوء إستعمال أدوات الإتصال: من خلال إحتكار بعض الأدوات عن الأخرى وعدم إختيار الوقت المناسب في إرسال وإستقبال المعلومات.[1]

- **معوقات ثقافية وإجتماعية:**

وتتمثل في العادات والتقاليد الإتصالية الواجب إتباعها، التحيز الثقافي والاجتماعي، مشكلة الرقابة على الإتصال وقنواته.

ومن الأسباب التي تعيق الإتصال وتعرقل وصوله بوضوح هي:

– التباين في المستوى والإدراك بين المرسل والمتلقي.

– الشرود وعدم الإنتباه لأسباب داخلية أو خارجية عند المستقبل.

– العرض الغير منتظم والغير مترابط للرسالة.[2]

[1] مصطفى حجازي، نفس المرجع السابق، ص152.

[2] ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة العامة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2007،ص.273

خلاصة الفصل:

نستخلص أن الاتصال عبارة عن عملية، تربط بين مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي للمنشآت.فبواسطته يتم نقل الآراء والقرارات والأفكار بين الموظفين والعمال، بهدف تسهيل وتحسين الأداء وضمان إستمرار النشاطات والأعمال وفق للخطط المرسومة.

لهذا نجد أن معظم المؤسسات الحديثة تعتمد على العملية الإتصالية لتسيير أعمالها،كونها المخطط الذي تتجسد فيه سياسة المؤسسة، والتي تعمل على إنسجام مختلف أشكال الإتصال، لتحقيق الأهداف المسطرة على ضوء الإمكانيات لمتاحة وبإستخدام وسائل تتناسب ونوعية الرسائل المرسلة، وذلك من تحليل الأوضاع والظروف المحيطة للتمكن من مواجهة التحديات وضمان الإستمرار والبقاء.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الإستراتيجية الإتصال

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية.

المبحث الثاني: مراحل الإستراتيجية الإتصالية.

المبحث الثالث: أنواع الإستراتيجية الإتصالية.

المبحث الرابع: خصائص الإستراتيجية الإتصالية.

المبحث الخامس: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية.

المبحث السادس: أهداف الإستراتيجية الإتصالية.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تهدف المؤسسات بمختلف طبيعتها ونشاطها لتطبيق إتصال ناجح، يبنى على أساسا إستراتيجية إتصالية واضحة ودقيقة والتي تمكن من فهم مختلف نواحي المؤسسة، بحيث تسعى لضمان بقائها وإستمرارها.

وبما أنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقرارات وبرامج مستقبلية هامة، التي تخطط لها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فقد شاهدت إهتمام ملحوظ من قبل مسيري المؤسسات والمنظمات نظرا لأهميتها ودورها في تسيير نشاطات المؤسسة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإستراتيجية الإتصالية، مراحل إعدادها أنواعها مبادئها، خصائصها وأهدافها.

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية

- **الإستراتيجية:**

يعرفها**Pearce and Robinson**"انها: خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.[1]

كما يعرفها "**علي السليمي** " بأنها: الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في إستخدام الموارد المتاحة وصولا إلى الأهداف المقررة."[2]

في عام 1987 توصل "**Minzberg Henry**" إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية من خلال تضمينه أراء مجموعة كبيرة من الباحثين، ليصل إلى ما يعرف ب **five ps for strategy**، وهي:

* الخطة plan: أي عبارة عن خطة، تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع وقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.

* المناورة ploy: يقصد بها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

* النموذج pattorn: أي أنها نموج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد والغير معتمد.

* الموقفposition: أي الوضع المستقر في البيئة يتم التوصل إليه، ويتصف بالديناميكية والفاعلية.

* المنظور prospection: أي تعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا،لعلاقاتها الصحيحة.[3]

لقد ساهمت هذه المفاهيم الخمس على تعميق فهم الإستراتيجية، إلا أن التشابك فيما بينها خلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه بالمسار path وهو المفهوم الذي أغفله

[1] محمد هاني، **إستراتيجيات الإدارة الحديثة**، ط1، دارالمعتز،عمان،2010،ص44.

[2] عيسى حيرش ،**الإدارة الإستراتيجية** ،(دط)، دار الهدى ،الجزائر،2012،ص 28.

[3] مجد الصقور ورعد الصرف ،مرجع سبق ذكره ص ص 09،10.

" Mintzberg" والذي أضيف إلى اجتهاده ليكون six Ps، ومن ثم الوصول إلى صياغة الإستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة.

ويشير "**Thomas**" إلى أنها: "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد، بما يضمن إلتقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، وإلتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت."

ويفترض وجود ثلاثة متغيرات رئيسية لابد أن تحتويها الإستراتيجية الإتصالية وهي:

- ❖ What: أي ماهو الشيء الذي سوف يتم إنجازه من قبل المؤسسة لتقوم بالتخطيط له.
- ❖ Where: أي المحالات الصناعية التي تريد المؤسسة العمل بها أو السوق الذي تريد التركيز عليه.
- ❖ How: أي الكيفية التي يتم بها تجميع الموارد والأنشطة.[1]

أما حسب"**Strategor"**فهي عملية إختيار وحدات الأعمال التي تمكن من تموقع المؤسسة وإستغلال مواردها بطريقة تجعلها تحافظ على البقاء ثم التطور.[2]

في حين عرفه"**Harry Igor Ansoff "**على أنها مجموعة من القرارات التي تسير سلوك المؤسسة وذلك بالإعتماد على قواعد إتخاذ القرار التي توجه إختياراتها نحو فرص أحسن.[3]

بينما يعرفها"**Brown and Oconnor**" أنها عملية تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم إختيار البديل المناسب.

---

[1] فرحات غول،**الوجيز في إقتصاد المؤسسة**،ط1،دار الخلدونية،الجزائر،2008،ص181.

[2] Strategor, **politique générale de l'entreprise : stratégie, structure, désicion, identité, 4éme** édition, éd dunod, paris, 2004, p11.

[3] Carol Kennedy, **Toutes les théories du management,** 3éme édition,ed.marina,paris,1993,p31.

أما حسب **"Gluck and Jauch"** فهي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، والتحديات البيئية التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق للأهداف الأساسية للنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.[1]

خصائص الإستراتيجية:

1. **ليست بفاعلية تشغيلية:** إن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات تؤدي إلى:

*تجاهل مفهوم الوضع الإستراتيجي النسبي.

*عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية.

*عدم إدراك المفهوم الحديث للإستراتيجية.

2. **تقوم على إبتكار أنشطة فريدة:** وهناك ثلاثة طرق للتمييز وهي:إما بتقديم منتج ذو قيمة أعلى مستهلك، أو خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة أقل من المنافسين أو كلاهما.

3. **تحدد الوضع الإستراتيجي للمنظمة**:وفق ثلاثة أسس، وهي :

* أساس تشكيلة المنتجات: وفق لمبررات إقتصادية معينة.[2]

* أساس الحاجات: من خلال إختلاف حاجيات ورغبات المستهلكين، فتسعى المؤسسة لتلبيتها.

* أساس طرق الوصول للمستهلكين: خلال تباين أساليب الوصول إلى قطاعات المستهلكين، وقد تتوقف على التوزيع الجغرافي للمستهلكين أو على أساس أخر يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة.

[1] عيسى السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية،1992،ص53.

[2] حسن الحسني فلاح، **الإدارة الإستراتيجية**، (دط)، داروائل للنشر، عمان،2000،ص ص 17،18.

4.**تقوم على المفاضلة بين البدائل:** يلجأ المنافسون إلى محاكاة الوضع الإستراتيجي للمؤسسة الرائدة،إما بتعديل أوضاعه أو توسيعه لإكتساب مميزات جديدة.

5.**حماية المزايا التنافسية:** يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، لذا يجب حماية الوضع الإستراتيجي من خلال:

* دعم كل نشاط الإستراتيجية العامة.

*التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض.

*تعظيم الجهود.

*توفير مزايا تنافسية ناتجة من تفاعل جميع الأنشطة.[1]

إضافة إلى الخصائص التاية:

1. الشمولية: فهي إختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل إتجاه محيطها، فالقرارالإستراتيجي يدمج عدة عوامل مالية، تجارية، تقنية، إجتماعية وغيرها.

2. الإلتزام:تكون إلتزاما على المؤسسة حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها وغاياتها، والعمل على إيجاد درجة من التطابق بين تلك الرسالة والبيئة.

3. المرونة والديناميكية: فهي رد فعل لبيئتها، والقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل إتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات.

4. الوضعية الملائمة: أي المعيار الذي من خلاله يستطيع الزبائن التمييز بين المؤسسات.[2]

[1] حسن الحسني فلاح، نفس المرجع السابق،ص20،21.

[2] أحمد ماهر،**دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية**، (دط)، الدار الجامعية، الإسكندرية،1999،ص02.

أهمية الإستراتيجية:

- تحقيق أفضل إنتاج ممكن، وذلك من خلال معرفة إتجاهات وأهداف المنظمة لفترات زمنية طويلة.
- تقدم الخطة الإستراتيجية أهدافا واضحة عن المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق والبحث عن أسواق جديدة.
- تساعد متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات،وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظم تداخل القرارات المالية والتسويقية المتعلقة بإتجاهات المنظمة.
- تمكن من تحقيق إتصال كفء والتناسق والتكامل مع كفاءات الفعاليات للمنظمة.[1]
- توفير المعيار الذي يمكن إستخدامه في عملية إتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة في وضع خطط هجومية لمواجهة المنافسين.
- تساعد في التفكير بعيد الأمد.
- الإقتصاد في إستخدام الموارد لأنها تستخدم وفق الطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
- ذات أهداف واضحة ودقيقة ومدروسة تساعد على توجيه جهود المؤسسة بالإتجاه الصحيح.
- تقلل من المخاطرة وعدم التأكد.

[1] خالد رجم، محاضرة بعنوان **مدخل إلى الإستراتيجية**،بمقياس إستراتيجية المؤسسة، موجهة لطلبة سنة ثانية مناجمنت،معهد العلوم والتقنيات التطبيقية،جامعة قصدي مرباح ورقلة،السنة الجامعية:2016/2017:متاح على الرابط التالي:
https://fsescsg.univ-ouargla.dz/images. تاريخ الإطلاع:09/02/2022،على الساعة:15:00.

- تمكن من زيادة قدرة المؤسسة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة، وتفيد في إعداد الكوادر العليا حيث يساعد إشراك المدراء في تنمية أفكارهم.[1]

- **الإستراتيجية الإتصالية :**

يعرفها" **Chandler Alfred**" أنها:"تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة وإختيار خطط عمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات من أجل الوصول إلى قرارات أساسية لاختيار هياكل التنظيم والأخذ بعين الإعتبار جزءا منها".[2]

كما تعتبر عملية مبنية على قاعدة معلومات إرشادية (خطة) وموجهة حسب النتائج المرجوة، تجمع أواصر العاملين تحت لوائها، وتشكل رابطا لعناصر الخطة،التي قد درست الواقع المحلي، وتفضل تعددية أنساق الإتصال لتدفع إلى التصرف المدروس.

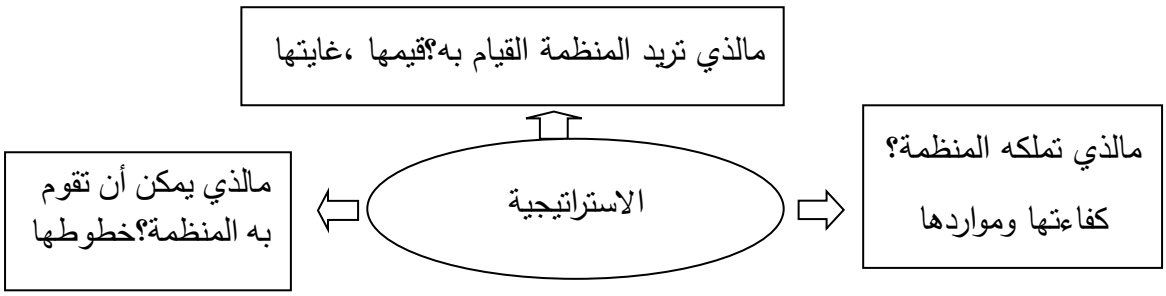
وتعرف أنها : "المخطط العام لسياسة الإتصال للمؤسسة أو المنظمة، وهي عبارة عن مشروع شامل ومتجانس وفعال، يكون متوسط أو طويل المدى، يتم من خلاله تحديد الأهداف وإختيار الوسائل لذلك."[3]

[1] محمد الصريفي،**التخطيط الإستراتيجي**، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشروالتوزيع،2008 ،ص ص 58،59.

[2]عادل جربوعة، سميرة كتفي،"**إستراتيجية الإتصال المسؤول كمسعى حديث لتحقيق التنمية في ظل تكنولوجيا الإعلام والإتصال الحديثة**"،مجلة التنوير،العدد 06،جوان 2018، قسنطينة،2018،ص94.

[3]سامية خبيزي ،"مرجع سبق ذكره ص ص 432،433.

الشكل رقم 05: يوضح إستراتيجية المنظمة بشكل عام



المصدر: عواطف زواقة، سماح حرنان، **الإستراتيجية الإتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين** دراسة مديرية الضرائب، مذكرة ماستر في تخصص إتصال وعلاقات عامة، كليةالعلوم الإجتماعية والإنسانية،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،السنة الجامعية: 2014/2015، ص43.

كما يعرفها "**Peter Drucker** "بأنها: "عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات، وذلك من خلال رجع الصدى المنظم."

أما حسب قاموس الإعلام والإتصال فهي: "مجموعة من القرارات التي تحدد إتصال مؤسسة خاصة في التعريف بالأهداف المرتقبة، وأنواع الإتصال المختلفة والقيود المفروضة على الميزانية من وقت التقويمات للحملات الإعلانية."[1]

أما "**Kotler Philip**" فيعرفها بأنها:"أسلوب المؤسسة الذي من خلاله تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية الإمكانيات المتاحة في السوق، ومن الناحية الأخرى فهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للإستثمار".[2]

المبحث الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية الإتصالية.

تمر الإستراتيجية الإتصالية على عدة مراحل لإعدادها وتنفيذها، حيث قسمها مصطفى أبو بكر إلى عشر مراحل تنطلق من تحليل وتوصيف البيئة الداخلية

[1] مدونة علوم الإعلام والإتصال، **مكونات الإستراتيجية الإتصالية**، متاح على الرابط التالي: https://salah93950.blogspot.com، تاريخ الإطلاع (2022/02/01)، على الساعة :15:00.

[2] كمال فار،"**الإستراتيجية الإتصالية ودورها في تكوين الصورة العاطفية للعلامة التجارية**"، مجلة الإعلام والمجتمع، مجلد رقم02،العدد03،سبتمبر 2018،الجزائر ،2018،ص08.

والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، ثم تحديد رسالة المنظمة لصياغة السياسات وتحديد الأهداف والبدائل وتحديد الإستراتيجية وإدارة الأنشطة[1].

وتتمثل فيما يلي:

المرحلة 01: تحديد الأهداف ودارسة المحيط الإجتماعي والثقافي للمؤسسة وتحليل الإتصال:

- **تحديد الأهداف:**

تنتج أهداف الإستراتيجية الإتصالية بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويتم تحديدها من طرف المقرر ضمانا للإنسجام العام للمؤسسة.

وتتلخص هذه الأهداف في ثلاث نقاط رئيسية وهي:

– وضع الإتصال الداخلي على أسس سليمة.

– تطوير العلاقات في المؤسسات.

– الإتصال بين الموظفين الموزعين في أماكن وعلامات مختلفة.

كما حدد "**Geogre James**" الأهداف الإستراتيجية للبرنامج الإتصالي على النحو التالي:

– الإتصال أي إيصال الرسالة لجمهور محدد.

– فهم الرسالة وتذكرها أي فهم الرسالة من الجمهور المستهدف وتذكرها.

– قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة أي تقبل الجمهور لأفكار الرسالة.[2]

ولنجاح الإستراتيجية الإتصالية وتجسيدها يجب تحديد الأهداف العامة والخاصة للإتصال في المؤسسة، والمتمثلة في:

أ.الأهداف العامة: تدخل ضمن الأهداف السياسية العامة للمؤسسة، ومنها: إعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة، تنمية المشاريع الخاصة من خلال المشاريع الجماعية، خلق روح الجماعة.

[1] أبو بكر مصطفى محمود،**الإدارة العامة**،(دط)،الدار الجامعية الإبراهمية،الإسكندرية،2005،ص88.

[2] عبد السلام شكركر،مرجع سبق ذكر،ص175.

ب.الأهـــداف الخاصـــة: تقتضـــي الإقحـــام الكلـــي للهيئـــة المســـيرة، فإنســـجام اللجنـــة الإدارية حول الأهداف تسمح بتسلسل الأعمال على كل المستويات.[1]

- **دراســة المحــيط الإجتمــاعي والثقــافي للمؤسســة:** تحليـل محـيط المؤسسـة بهـدف الحصـول علـى معلومـات جديـدة مـن بيئتهـا لتفـادي العراقيـل والمشـاكل التـي تمـس مصالحها وإستقرارها، ويتم ذلك بالإعتماد على أدوات التحليل التالية:

أ.أداة تحليـــل البيئـــة الكليـــة pestel:مـــن أجـــل الـــتحكم فـــي البيئـــة (السياسية،الإقتصادية،الإجتماعية...) ومعرفتها والحصول على معلوماتها.

ب.تحليـــل الموقـــفswot:مصـطلح إنجليـزي يختصـر أربـع كلمـات وهـي: نقـاط القـــوةstrengh، نقـــاط الضـــعفweakness، الفـــرص المتاحـــةopportunities، التهديدات والمخاطرthreats.

ت.تحليـــل الفـاعلين stakeholdres: يركـز علـى معرفـة الفـاعلين الـذين تتعامـل معهـم المؤسســة، ليـتم وضـعهم فـي شـكل تسلسـلي حسـب الأولويـة والأهميـة، ويوضـح رؤية المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي.[2]

ولتحليـل المحـيط الإجتمـاعي والثقـافي للمؤسسـة يجـب التركيـز علـى الجـانبين التاليين:

أولا: البحث عن هوية المؤسسة:

تبـرز هويـة المؤسسـة مـن شخصـيتها الطبيعيـة والمعنويـة، بحيـث تملـك شـخص معنوي ضمن محيطها الداخلي والخارجي، وتتكون من:

أ.الشخصية الطبيعية: وتتضمن:

– البنية : تشمل الوضعية القانونية للمؤسسة، فروعها، وحداتها، حجمها...

---

[1] فاطمة شرفي، **الإتصال الرسمي وأثره على ظهور الإتصال غير رسمي بالمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة نوفمبر 1954**، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال، كلية الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر03 الجزائر،السنة الجامعية:2012/2011،ص65.

[2] عبد السلام شكركر، مرجع سبق ذكره، ص174.

– الأنظمة: تشكل طرق عمل المؤسسة، أنظمة التسيير، أنظمة القيادة والإنتاج...

– التظاهرات: التصورات والصور الذهنية المضافة إلى البنى والأنظمة.

ب. الشخصية المعنوية والثقافية: وتظهر من خلال

– التاريخ: التعرف على تاريخ المؤسسة والقبول به يسمح ببناء رسائل إتصالية يتفق عليها المستخدمين مما يؤدي إلى سهولة التلقي والتصور.

– جماعات الإنتماء: إن إختلافها يؤدي إلى الدخول في مواجهات فالفرد داخل المؤسسة يحتاج إلى جماعات تحمل نفس الإهتمام والقيم.

– القيم: أي المبادئ التي تقود عمل المؤسسة ومستخدميها.

– الأساطير: تساعد على المحافظة على الذاكرة التاريخية الجماعية.

– الإشاعات: مؤشر على نقص الإتصال وفعالية الإتصال الغير الرسمي.

– الطقوس: أي القوانين والتصرفات المفروضة.[1]

ثانيا: البحث عن صورة المؤسسة:

أشار العديد من الباحثين إلى أن صورة المؤسسة تتأثر بعدة عوامل تتعلق بالمؤسسة وبجمهورها المستقبل للمعلومات عن تلك المؤسسة، وكلاهما يتأثر بالخصائص الإجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، فإنها تعتبر القاعدة الأساسية واللازمة لأي إستراتيجية إتصالية.

- **تحليل الإتصال:**

يتم فيها التعرف على الوضع الحالي لتنظيم الإتصال الداخلي والخارجي ويشكل مقياس لتطوير خطة إتصال فعالة، تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف للإتصال الداخلي والخارجي،وفيه يتم:

[1] حورية شريط، **مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية**،رسالة ماجستير في علوم إعلام وإتصال،كلية علوم إعلام وإتصال، جامعة الجزائر03، السنة الجامعية:2002/2001،ص143.

أولا: التعرف على جميع جوانب الإتصال الداخلي والخارجي:

من حيث الكم (القنوات والوسائل)، والكيف (أهمية الرسائل وإمكانية فهمها) لذا يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- من؟ (القائمون بالإتصال).
- لمن؟ (الفئات المستهدفة).
- ماذا؟ (الرسائل).
- لماذا؟ (الأهداف).
- كيف؟ (القنوات المستخدمة).
- كم؟ (الميزانية والإمكانيات).
- متى؟ (السياق).[1]

ثانيا: تشخيص الإتصال الداخلي والخارجي:

يوضح مدى كفاءة الإتصال بحيث يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماهي شبكات إتصال المؤسسة؟
- على من تعتمد المؤسسة في إتصالاتها؟
- من أي مصدر تتلقى الفئات المستهدفة معلومات حول المنظمة؟
- هل الوسائل المستخدمة متوازنة مع النتائج المحققة؟
- هل يتم إستخدام وسائل ذات كفاءة؟

يتم من خلال الدراسات الإستقصائية، الإستبيانات، المقابلات، الملاحظات لجمع المعلومات وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك التهديدات الخارجية.

المرحلة 02: تعيين المستقبلين وإختيار الحوامل والوسائط:

يتم فيها التركيز على تحديد المستقبلين أو الجمهور المستهدف لتكيف الرسائل وفق ما يلائمه من رسائل.

[1] عبد الرزاق سعيد،"**مقومات بناء الإستراتيجية الإتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة**"، مجلة الأكادمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد12،العدد06،الجزائر,2020،ص125.

أ.تعيين المستقبلين: وهم المستهدفون بالرسائل الإتصالية التي هي عبارة عن ترجمة للأهداف.[1]

ب.إعداد الرسالة الإتصالية: هي مجموعة من المعلومات والأفكار التي يتفق عليها القائمون بإعداد إستراتيجية إتصالية بغية تبليغها للجمهور المستهدف، ومن بين شروط صياغتها مايلي:

- أن تكون مرتبطة بالأهداف.
- البساطة والوضوح وسهولة الفهم.
- الإرتباط بقيم ومعتقدات وإهتمامات الجمهور.
- الأخذ بعين الإعتبار طبيعة الجمهور المستهدف.
- مساهمة الوسائل والقنوات الإتصالية المتاحة في إعداد وصياغة الرسالة.

ت.تحديد وسائل وأنشطة الإتصال: يتم تحديدها بناء على الإمكانيات والموارد المتاحة وكذا طبيعة الأهداف، ومن بينها نجد: المقابلات، المؤتمرات، المدونات،صفحات الأنترنت...

وبعد إختيارها يتم إختيار الأنشطة والموارد والبرامج التي يتم إستخدامها في القنوات الإتصالية المختارة لتنتقل الرسالة للجمهور المستهدف.ومن بين هذه الأنشطة نجد مايلي: المؤتمرات الصحفية، الروبورتاجات،المقالات،الإعلانات..[2]

المرحلة 03: عملية التنفيذ :

تتم من خلال وضع مخطط عمل وهو ترجمة عملية وميدانية للإستراتيجية الإتصالية يتم فيها تحديد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها إبتداءا من الأهداف، المستهدفين،الوسائل.

المرحلة04: المتابعة والتقييم:

تقوم المتابعة على التحقق من كمية المواد الإتصالية المنتجة ونوعيتها، مراقبة شبكة توزيعها، التأكد من مدى الإلتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية

[1] نفس المرجع، ص126.

[2] ناصر دادي عدون،مرجع سبق ذكره،ص77.

الإتصال، لتعديل تصميم المشروع ،أما التقييم فهو قياس تأثير عملية الإتصال على الجمهور المستهدف، وقياس التغيرات في المعرفة والإتجاهات والسلوك.[1]

المبحث الثالث: أنواع الإستراتيجية الإتصالية:

إختلف الباحثون في تحديد أنواع الإستراتيجيات الإتصالية، فلكل واحد منهم منظور مختلف، فنذكرها كالأتي:

- **إستراتيجية أنشر وتأمل:** لا تعد ذات فعالية كبيرة في الإتصال، حيث يعتقد المدير أن الكم الهائل من المعلومات الموجهة للمرؤوسين سيحقق إتصالا ناجحا، إلا أن كثرة المعلومات قد تفسد الإتصال، ففي هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات و الفعالية.
- **إستراتيجية أخبر ورغب:** يقدم المدير كم من المعلومات أقل من مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة، مستهدفا بذلك تحقيق إتصال ناجح، كما أن محتوى الرسالة فيها يكون واضحا وموضوعاته مفهومة وتجذب الإنتباه.
- **إستراتيجية تحديد ماهو مهم ثم الإستطلاع:** تعد مهم من حيث الفعالية لأنها تحقق أضل تطابق وملائمة بين كمية المعلومات المنقولة والمستوى العالي لفعالية الإتصال.
- **إستراتيجية التقييد ثم التعزيز:** يقوم المدير بإبلاغ ما يعتقد أنهم بحاجة إليه في الوقت الملائم، لأن السرية والرقابة على المعلومات مصدر القوة.[2]

أما "Rouler" فقد قدم أربع إستراتيجيات إتصالية يمكن إستخدامها في الممارسات اليومية وفق للمواقف التي يواجهونها، لهذا أطلق عليه بالنموذج الموقفي، وهي:

---

[1] موسى خليل، **الإدارة المعاصرة**، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان،2005،ص137.

[2] عواطف زواقة، سماح حربان، **الإستراتيجية الإتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين**، دراسة مديرية الضرائب، مذكرة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم اجتماعية وانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي السنة الجامعية:2014/2015، ص ص 46،47.

- **إستراتيجية الإعلام:** يكون الإتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في إتجاه واحد وفي نفس الوقت يعبر المضمون الإتصالي عن رؤى المنظمة، ويتم فيه تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين رأي وإتخاذ قرارات.
- **إستراتيجية الإقناع :** تجمع بين الإتصال في إتجاه واحد والمضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة والجماهير، وتعد الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، وتستخدم لخلق قاعدة العلاقات مع جمهورها الداخلي والخارجي حيث تسعى من خلالها إلى التغيير المقصود في معارف وإتجاهات وسلوكيات جمهور معين.
- **إستراتيجية بناء الإجماع:** يجمع بين الإتصال في اتجاهين والمضمون الإتصالي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والعاملين فيها، أو بينها وبين بيئتها الخارجية، وتطبق عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين الأطراف، يعتمد كل منها في وجوده على الطرف الأخرى.
- **إستراتيجية الحوار:** وهي الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، وتحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطفرفين، وتتضمن إستشارة الجمهور في سياسات المنظمة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة.[1]

كما يمكن أن تكون علامة أو منتج أو قطاع إقتصادي، بحيث لكل حالة خصائصها، وتتمثل أنواعها في:

- **الإستراتيجية الإتصالية الجماعية:**تتكون من المؤسسات التابعة لقطاع إقتصادي معين من أجل التطوير ودعم وحماية منتج في المؤسسات في نفس القطاع الصناعي، ويعتبر نوع مهم لأنه يمكن من حماية وتطور السوق المستهدفة.
- **الإستراتيجية الإتصالية المؤسساتية:** إتصال يركز على المنظمة أو المؤسسة بهدف بناء صورة المؤسسة التي يجب أن تعبر عن وجودها، وما تريد القيام به، ماذا تعرف القيام به؟وماذا تفعل؟ أي تعبر عن نفسها، شرعيتها...إلخ.

[1] عواطف زواقة،سماح حرنان،نفس المرجع السابق، ص ص 47 49.

- **الإستراتيجية الإتصالية للعلامة:** تركز على سلامة علامة المؤسسة بدون مرجع معين.
- **الإستراتيجية الإتصالية للمنتج:** تركز على المنتج نفسه وقد يكون إسم المنتج نفسه إسم العلامة أو المؤسسة، وفي هذه الحالة قد تكون مولدة للغموض.
- **الإستراتيجية الإتصالية الكلية:** على المؤسسة القيام بإتصال مؤسساتي إتصال علامة، منتج، ومراقبة التناسق بين هذه المقاربات في الإستراتيجية الإتصالية.[1]

كما تنقسم إلى نوعين وهما:

- **إستراتيجية الإتصال الداخلي:** تعتبر كعملية لنقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسساتي:

*** أهدافها:**

- إيصال المعارف بين مختلف المستويات الإدارية.
- ترسيخ وتعزيز التفافة المؤسساتية.
- توجيه العاملين والتنسيق بين جهودهم.

*** أسباب إعدادها:**

- الحاجة للإتصال.
- الإدارة الإستراتيجية.

- **إستراتيجية الإتصال الخارجي:** خطة عمل واضحة تحدد فيها المسؤوليات والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات إلى الخارج.

[1] كمال قر، "**دور الإستراتيجية الإتصالية في تكوين الصورة العاطفية للعلامة التجارية**"، المجلة الدولية للإتصال الإجتماعي، المجلد رقم 5، العدد 02، 2018/05، الجزائر،2018،ص67.

* **أهدافها:**

– تلبية حاجيات المتلقي.

– تكوين صورة المؤسسة.

– المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.[1]

المبحث الرابع: خصائص الإستراتيجية الإتصالية:

1. الشمولية: كونها التصور أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة تحقيقه مستقبلا، فيجب أن يغطي إطارا كاملا للمؤسسة بحيث يتم إلمام جميع الممارسات والجوانب.

2. موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام يتواجد داخل بيئة خارجية،تتكون من أنظمة(التسويق، إنتاج، موارد بشرية....)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة لتحقيق الهدف الأساسي.

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

4. إلزامية الوقت: إذ يجب صياغتها وتطبيقها في الوقت المناسب، فأي تأخير قد يؤدي إلى عدم صلاحيتها.

5. الوضوح والإقناع: أن تكون واضحة من حيث الأهداف، الصياغة، التطبيق ومقنعة ليتم تطبيقها بفعالية ودون مقاومة أو تعارض في الأهداف.

6. أسلوب المشاركة: يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة وإستشارتهم، ثم تقوم الإدارات العليا بإتخاذ القرارات.

[1] أميرة بن حامد، **دور إستراتيجيات الإتصال في مكافحة الجريمة الإلكترونية**، دراسة حالة الأمن الولائي لولاية بسكرة، مذكرة ماستر في تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،السنة الجامعية:2018/2019،ص،ص 34،35.

7. محددة من حيث المراحل:هناك من يرى أنها تتميز بثلاثة مراحل: الصياغة والتطبيق والرقابة، والبعض الأخر يرى أنها تمر بمرحلة الصياغة والتطبيق.

8. المرونة: عملية تستدعي التغيير، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة التحضير لها .

9. تخصيص الموارد: يتم تخصيصها حسب الأهداف المراد تحقيقها. [1]

المبحث الخامس: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية:

1. مبدأ الوجود: أن تكون موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي.

2. مبدأ الإستمرارية: أن تكون مستمرة ودائمة وتجسد على المدى الطويل، ومواكبة للتغيرات البيئية للمؤسسة.

3. مبدأ التميز: إعطاء المنتوج أو الخدمة تميز إيجابي لجعل المؤسسة مختلفة عن الأخرى.

4. مبدأ الوضوح: أن تكون ذات رسالة واضحة، بسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف.

5. مبدأ الواقعية: فكل معلومة غير واقعية تؤدي إلى تشوه صورة المؤسسة.

6. مبدأ المرونة: أن تكون مرنة حسب مختلف أشكال الإتصال ووسائله، وكذلك حسب نوع الخدمة أو المنتوج.

7. مبدأ التناسق: أن تكون متوقعة ومنسجمة مع قرارات المؤسسة.

8. مبدأ القبول الداخلي: أن تكون مسموعة ومفهومة من طرف الجمهور الداخلي للمؤسسة.[2]

---

[1] صونية كيلاني،**المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية**، دراسة حالة مجمع فيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة2005/2000، رسالة ماجيستير في تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2007/2006،ص18.

[2] سامية خبيزي ،مرجع سبق ذكره، ص ص436،435.

المبحث السادس: أهداف الإستراتيجية الإتصالية:

1. تحفيز المستخدمين: تهدف لخلق ظروف مواتية، وذلك من خلال:

- معرفة المؤسسة: ليصبح المستخدم جزء من المحيط الذي يعمل فيه لابد أن يجد إيجابات لهذه الأسئلة:

* ماهي أهداف هذه المؤسسة؟
* ما نوعها؟(ثقافتها، قيمها،موادها...)
* ماهي صورتها ومكانتها؟
* ماذا يمكن أن أقدم لها؟
* كيف ينظر إلينا من الخارج؟

2. تنسيق الأفعال: لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها إن لم تنسق مجمل أفعالها ومبادرتها، وقد يؤدي غياب المعلومات إلى عدم تحقيق أهدافها ،إن لم تنسق مجمل أفعالها ومبادرتها، وقد يؤدي غياب المعلومات إلى عدم تجانس أو إنقسام أطراف العملية الإتصالية داخل المؤسسة.

ولتحقيق التنسيق الكافي على المسيرين توفير الشروط التالية:

* أن يكونوا على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل.
* القدرة على توفير المعلومات الضرورية.
* القدرة على إعادة صعود المعلومة.

3. تغيير التصرفات: تواجه المؤسسات مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية تستدعي ضرورة التأقلم معها لضمان البقاء، ومنها:

* تغير مجال نشاط العديد من المؤسسات.
* ظهور المنافسة الحادة.
* تطور التكنولوجيا والإستثمارات..

4. تحسين الإنتاجية: يتحقق إذ تم تحقيق الأهداف الثلاث السابقة، فيساعد الإتصال على بلوغ هذه الغايات من خلال بث المعلومات ولتعريف بمختلف الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.[1]

5. تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.

6. إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية.

7. تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين بيئة العمل.

8. تعزيز العلاقات بين الموظفين بتعزيز الإتصالات بينهم.

9. تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.[2]

[1] عماد الدين شعبان، **دور الإستراتيجية الإتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية**، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماستر في تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر،بسكرة السنة الجامعية 2018/2019،ص ص42،41.

[2] توماس وهلين، دافيد هنجر،**الإدارة الإستراتيجية**،(دط)،الإدارة العامة للبحوث،الرياض،1990،ص77.

خلاصة الفصل:

تعتبر الإستراتيجية الإتصالية عنصر أساسي ومهم في المؤسسة، وذلك نظرا لأهميتها ودورها في تنظيم وتسيير نشاطاتها، من خلال تحقيق أهدافها وغاياتها، فهي عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق أداء الإستراتيجية العامة.

لذلك أصبحت المؤسسات تعمل على وضع مخططات وبرامج إتصالية وتطبيقها، بإستخدام وسائل وأساليب مناسبة وملائمة داخليا وخارجيا، لنقل وتبادل المعلومات والقرارات بين المدير والعاملين بهدف التوجيه والتنظيم والمتابعة لبناء هويتها وترسيخ صورتها لدى جمهورها الداخلي والخارجي، ولتحقيق مطالبها ومواكبة التغيرات والتحديات الطارئة وضبط تعاملاتها مع مختلف العناصر الفاعلة فيها .

الفصل الثالث: ماهية التسيير

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم التسيير.

المبحث الثاني: مدارس التسيير.

المبحث الثالث: خصائص التسيير.

المبحث الرابع: مبادئ التسيير.

المبحث الخامس: مستويات التسيير.

المبحث السادس: أهمية التسيير.

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل :

لقد أدركت المؤسسات أهمية التسيير داخلها بإعتباره أحد العوامل الذي تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها و تحقيق التكامل بين مختلف جوانبها التنظيمية و الإنسانية، فهو يمثل مجموعة من العمليات المنسقة التي تشمل أساسا على التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، كونه عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح مؤهل للتسير الأمثل لهذه المؤسسة، فمدى نجاحها يقف على كيفية تسيير نشاطاتها و تحديد الإنحرافات التي تواجهها، و إيجاد الطرق الملائمة لمعالجتها و تطوير أدائها و رفع كفائتها و ضمان بقاءها على المدى البعيد.

وقد تعددت تعاريف التسيير في مجال الإدارة مما جعل الأمر صعبا لإيجاد تعريف واحد له، وقد تناولنا في هذا الفصل ماهية التسيير التي تشمل مفهوم التسيير وأهم مدارسه والخصائص التي تميزه و تطرقنا في نفس الفصل إلى مبادئ التسيير ومستوياته.

المبحث الأول : مفهوم التسيير

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد المادية والبشرية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه العملية من خلال: التخطيط،التنظيم الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الموارد.

أما حسب المدرسة القرارية فيرى: **سيمون**" **H.SIMON**" أن التسيير والشؤون التسييرية وجب التفكير فيها أنها عمليات أخذ قرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل.[1]

إن المصطلح الفرنسي" **GESTION** " في الحقيقة ضيق المضمون حيث لا يشير إلا لمجموعة التقنيات في عملية التسيير.

أما حسب المصطلح "الإنجليزي" فإنه يشمل على المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا على التخطيط ،التنظيم ،التوجيه والرقابة بالمختصر هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهنا تكون مهمة المسير شأنها من شأن إتخاذ القرارات كونها وظيفة تسيرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط إلى الرقابة.[2]

يشكل التسيير عملية دائرية فلو إعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط ويمكن أن يعتبر إنتهائها عند الرقابة من خلال الكشف عن وجود إنحرافات وتصحيحها من خلال إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وبالتالي العودة من جديد إلى التخطيط.[3]

---

[1] عبد الرزاق بن حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2013،ص107.

[2] محمد رفيق الطيب،**مدخل للتسيير :أساسيات، وظائف ،تقنيات**،ج1، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011،ص13.

[3] نفس المرجع،ص13.

كما يعرف أنه تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بحيث يمكن الحصول على أهداف محددة.[1]

فيرى **تايلور**"**Taylor**"أنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل التكاليف.

يعرفه**شيلدون** "**SHELDON**": أنه وظيفة تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.

يعرفه **دافت**" **DAFT**": أنه إنجاز أهداف المؤسسة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية.

كما يعرف أنه مجموعة من الممارسات والنشاطات القائمة على عدد معين من المبادئ والهدف منها تحقيق هدف معين.[2]

ويعرفه **جريفن**"**Griffin**": أنه مجموعة من الوظائف الموجهة نحو الاستخدام الفاعل والفعال للموارد في السعي الى تحقيق الأهداف التنظيمية.[3]

يعرفه **ماكس فيبر** "**MaxWeber**": نظام لا شخصي يتم تأسيسه عقلانيا عن طريق التحديد الموضوعي للمهام والمسؤوليات وتنفيذ الأوامر.[4]

المبحث الثاني: مدارس التسيير

يعتبر التسيير كممارسة تخطيطية قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فقد مارسه الفراعنة عند بناهم للأهرامات والصينيون عند بنائهم السور العظيم، ومارسه أيضا المسلمون والفرس والرومان في تنظيم شؤونهم المدنية والعسكرية،إلا

[1] محمد فريد الصحن، محمد سلطان وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص22.

[2]ماجد عبد المهدي وأخرون، **مبادئ علم الإدارة**، ط1، دار المسيرة للنشروالتوزيع والطباعة، عمان،2013، ص24.

[3]إدريس ثابت عبد الرحمن، **إدارة الأعمال :نظريات ونماذج تطبيقية**، (دط)الدار الجامعية، الإسكندرية ،2005،ص22.

[4]بن جيار زينب، "**تطور مفهوم العمل والتسيير وإرتباطهما بالموارد البشرية**"،مجلة أفاق لعلماالإجتماع،العدد15،(2018/07) الجزائر،2018،ص119.

أنـه ظهـر كعلـم لـه مبـادئ وأسـس ونظريـات علميـة خاصـة بـه حـديثا فـي بدايـة القـرن العشرين مع ظهور المدرسة الكلاسيكية.

المدرسة الكلاسيكية:

ظهـرت سـنة 1990 ركـز رواد هـذه المدرسـة علـى العمـل علـى زيـادة الأداء بالمنظمـات وإهتمـت بالإنتـاج لإعتقـاد أنـه يـؤدي إلـى رضـا العـاملين ومـن هنـا كـان شـعارها هـو الوصـول إلـى أعلـى درجـة مـن الكفـاءة والإنتاجيـة ، وينقسـم رواد هـذه المدرسة إلى ثلاث مجموعات : [1]

1- نظرية الإدارة العلمية:

ظهـرت فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة بنشـأة وظهـور المصـانع عـن طريـق "فريـديك تـايلور "الـذي أصـبح يلقـب بـأب الإدارة العلميـة، وتعتمـد هـذه النظريـة علـى 04 مبادئ حسب تايلور وهي:

1- إتبـاع الطريقـة العلميـة أثنـاء العمـل وتحليلهـا وإسـتخدام قـوانين الحركـة بهـدف زيادةالإ نتاج والرفع من أجور العمال.

2- قـام بوضـع نظـام مبنـي علـى أسـس علميـة للإختيـار والتعيـين عنـد التوظيـف لإختيـار أحسـن العمـال الـذين لـديهم أعلـى إنتاجيـة والإلتـزام بالعمـل، كمـا عمـل علـى ترتيب وتعليم العمال على إستخدام الألآت لزيادة الإنتاج وتحليل التكاليف.

3- الإهتمـام بتقسـيم العمـل والتخصـص ،بحيـث أن كـل عضـو فـي المنظمـة يـؤدي العمـل الـذي يتناسـب مـع وظيفتـه ومؤهلاتـه وإمكانياتـه وعـدم إلقـاء العبـئ علـى العمال فقط دون إشراك المستويات الإدارية.[2]

[1] فاطمة بدر ،معاذ الصباغ ،**أساسيات الإدارة**، (دط)، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020 ص ص4،5.

[2] نفس المرجع ،ص ص 4،5.

2- كما ندى إلى تخطيط وجدولة وتحفيز العاملين كدفع الأجور على أساس القطعة بهدف زيادة الإنتاج

3- هنري فايول"Henri Fayol "شمولية الإدارة 1841-1925:

من أهم رواد نظرية شمولية الإدارة (الإدارة الوظيفية) حيث قام بوضع مجموعة من المبادئ التي على أي منظمة تطبيقها بالرغم من كل الإختلافات والمتغيرات السائدة فيها.[1]

فقد قام أولا بالتفريق بين الأنشطة الإدرية وغير الإدارية وقسمها إلى 06 نشاطات متمثلة :

- أنشطة فنية (الإنتاج والتصنيع).
- أنشطة تجارية (شراء، بيع ومبادلة).
- أنشطة مالية (البحث عن رأس المال والإستخدام الأمثل للأموال).
- أنشطة الضمان و الوقاية (حماية ممتلكات الأشخاص).
- أنشطة محاسبية (حساب التكاليف و الأرباح و الميزانيات).
- أنشطة إدارية (التخطيط،التنظيم،التوجيه والرقابة).

و تتمثل المبادئ التي جاء بها **فايول"Fayol"** في :

1- تقسيم العمل والتخصص: تقسيم العمل على الأفراد والجماعات حسب التخصص في كل أجزاء العمل.[2]

2- السلطة و المسؤولية: التي تشمل السلطة المتمثلة في حق إصدار الأوامر والمسؤولية التي تعني المحاسبة فهما مرتبطان ومتتابعان.

3- النظام: إحترام القوانين والأنظمة المعمولة بها داخل المنظمة.

4- وحدة الأمر: تعني تلقي الأوامر من الرئيس المباشر فقط دون غيره.

[1] مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية** ،(دط)،دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،2011،ص32 .
[2] .مهدي الطاهر غنية، **مبادئ الإدارة** ،(دط)، دار الكتب الوطنية ،ليبيا،2003،ص31.

5- وحدة التوجيه: تشكل وحدات تنظيمية يديرها رئيس واحد لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد.

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وضع الأولوية للمصلحة العامة فإذا تعارضت المصالح فلا بد بالأخذ بالمصلحة العامة للجماعة أو المنشأة.

7- المكافأة: يحق لجميع العمال الحصول على الراتب والمكافآت نظيرا للجهد المبذول.

8- المركزية: إحتفاظ المدير بالقرار النهائي وتفويض السلطة للمرؤوسين بالقدر الذي يساعدهم في تنفيذ مهامهم.[1]

9- تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.

10-الترتيب: ضرورة وضع وترتيب الأشياء والأفراد العاملين والتنسيق بين الجهود وتحقيق الإنسجام بين مختلف نشاطات الوحدات.

11 -المساواة: العدالة بين جميع العمال وعدم تحيز المدراء والرؤساء في التعامل معهم.

12- الإستقرار: المحافظة على الأفراد ذوي الإنتاجية العالية وتوفير الإستقرار الوظيفي.

13- المبادرة: تشجيع المرؤوسين على التفكير الإيجابي والمبادرة بتقديم إقتراحات التي قد تساهم في تطوير العمل وحل المشاكل.

14- التعاون: أهمية التعاون بين العاملين والرؤساء والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.[2]

[1] مهدي الطاهر غنية، نفس المرجع السابق، ص31.

[2] محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة (النظريات ،العمليات ،الوظائف)**،ط3، دار وائل للنشر،الأردن، 2006،ص29.

4-نظرية االبيروقراطية :

يعتبر" **Max Weber** "رائد هذه النظرية والتي تركز على التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل والعمل المكتبي، وقدم مجموعة من الخصائص للنظام الإداري والتي تتمثل في:

1- تقسيم العمل والتخصص: من خلال تقسيم العمل لعدة خطوات يتم إختيار المكلفون بها حسب درجة تخصصهم، مما يؤدي إلى الدقة في العمل وتحقيق مبدأ الكفاءة في توزيع الأعمال.

2- عدم التحيز: ترجيح المصلحة على المصلحة الشخصية وتنفيذ جميع القوانين ونظم العمل بطريقة غيرذاتية.

3- تدرج الوظائف في مستويات السلطة: وجود مستويات إدارية متفاوتة وكل مستوى يتبع المستوى الإداري الذي يعلوه في شكل هرمي، فكل مستوى يتلقى الأوامر من المستوى الأعلى.[1]

4- إستخدام الخبراء: إستخدام الأشخاص بناءا على مؤهلاتهم وخبراتهم فعمل الخبير ينحصر على إتخاذ القرارات الرشيدة ومعالجة مشاكل التكنولوجيا .

5- القواعد والتعليمات: يدل على القواعد والتعليمات الدقيقة وماهية الوظيفة ومن هم الرؤساء والمرؤوسين وكيفية أداء المهام والوظائف.

6- التدوين الكتابي: على المنظمة التدوين والإحتفاظ بجميع السجلات التي توثق فيها الأعمال والقرارات التي يتم إتخاذها لتسهيل عملية الرجوع إليها ووضع الدراسات وحل المشكلات.

7- وجود نظام الخدمة: أي وجود نظام وظيفي ينظم حياة الموظفين ويتظمن الإختيار بالتعين السليم للأفراد على أساس الكفاءة والخبرة ووجود هيكل تنظيمي عادل للرواتب.[2]

[1] مصطفى يوسف كافي ،مرجع سبق ذكره ،ص 32.
[2] محمد قاسم القريوتي،مرجع سبق ذكره ،ص29.

8- التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية: حيث يتم التمييز بين دور العامل كموظف يقوم بواجباته وبين علاقاته الشخصية ويطلب منه أن لا تأثر علاقاته الشخصية على موضوعيته خلال تأدية واجباته.

9- السرية: فلا يجوز للموظف الإفصاح عن الخطط والأعمال الغير المنجزة أي إفشاء أسرار المؤسسة .

تقييم البيروقراطية:

تعتبر النظريات والأفكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية ذو أهمية كبيرة، إذ إستجابوا لمتطلبات عصرهم التي كانت تهدف لزيادة الإنتاج، إلا أنها أهملت العامل الإنساني وإعتباره كآلة، كما أنها لم تأخذ بعين الإعتبار العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في سلوك العامل إضافة إلى تركيزها على السلطة مما أدى إلى الخوف من المسؤولية .[1]

الإنتقادات الموجهة للمدرسة العلمية :

* نظرت للعامل على أنه آلة يمكن للمدير التحكم فيها من خلال الإغراء المادي.

* أهملت الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة الأجور التي جعلت العامل يبذل قصار جهده على حساب صحته ليتقاضى أعلى أجر ممكن.

* عدم الإهتمام بالتنظيم الغير الرسمي وعدم الإهتمام بالعلاقات الإنسانية القائمة بين البشر خارج التجمعات الإنتاجية .[2]

[1] محمد قاسم القريوتي،مرجع سبق ذكره ص61.

[2] فاطمة بدر ،معاذ الصباغ ،مرجع سبق ذكره ص07 .

المدرسة السلوكية:

ظهرت كرد فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وجاءت لتعالج الخلل في العلاقات والتركيز على أهمية وقيمة العامل، وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها أن العمل هو سنة الحياة وأن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وسعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع وحاجاته غير المشبعة على سلوكه.[1]

نظرية العلاقات الإنسانية :

كانت هذه النظرية بمثابة المرحلة الأولى لمدرسة العلوم السلوكية في دراسة الإدارة، ومن أهم الدراسات التي قامت هذه النظرية:

دراسة إلتون مايو"Elton Mayo": رائد نظرية العلاقات الإنسانية قام بسلسلة دراسات هوثون الشهيرة التي كان الغرض منها هو دراسة تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاج العاملين وإكتشف تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد، وأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

بدأ مايو "**Mayo**" دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، وقد قام بعزل بعض العاملات في غرفة خاصة وترتيب عملهن بحيث حصلن على فترات راحة متباينة.

وعند قياس إنتاجيتهن وجد أن هناك تحسن في لإنتاج دون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية، وقد إستنتج أن هناك عوامل أخرى تفسر زيادة الإنتاجية وهما مناخ العمل الجماعي والعمل المشترك .[2]

---

[1]ضرار العتيبي ،نضال الحوري وآخرون،**العملية الإدارية: مبادئ وأصول وفن**،(دط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان،2007،ص98.

[2]نفس المرجع ،ص 98.

رغم كل الإنتقادات التي وجهت لهذه الدراسة إلا أن هذه الدراسات لفتت إنتباه المديرين والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها إتجاهات المدرسة التقليدية إلى الجوانب الإجتماعية والإنسانية بوصفها مفاتيح أساسية لتحسين الإنتاجية.

كما أعطت إهتمام للشعور الإنساني والسلوك وبينت تأثير المجموعة على سلوك الفرد، وقد ساهمت دراسات هوثون بظهور نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى أن إستخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجابيا على زيادة الإنتاجية وأن هذه النظرية كانت مدخلا لما سمي فيما بعد السلوك التنظيمي الذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات.[1]

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية :

*الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.

*هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية وزيادة الإنتاج فيجب معاملة العنصر البشري معاملة جيدة لتبقى معنوياته عالية.

*الحوافز الإقتصادية لا تكفي لزيادة الإنتاج بل يجب توفر الحوافز المعنوية.

*حاجة مديري المنشأت إلى مهارات سلوكية وخلفية إجتماعية كافية لجانب مهاراتهم الفنية والإدارية.

نظرية ماك جريجور Mac Gregor(x)&(y):

يعتبر ماك جريجور "**Mac Gregor**" واضع هذه النظريتين حيث إنتقد من خلال النظرية الأولى (x) أفكار المدرسة الكلاسيكية بالأخص نظرتها للعنصر البشري وتعاملها معه على أنه آلة، أما النظرية الثانية (y) فقد طرح من خلالها وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري.

[1] بن جيار زينب ،مرجع سبق ذكره ،ص119.

نظرية(x):

لخص فيها العالم ماك جريجور أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري على النحو التالي :

- الإنسان يكره العمل ويحاول تجنبه لذا لابد من إجباره.
- الإنسان طموحه قليل ولا يبحث عن الإستقرار في العمل ولا يحب المسؤولية.
- الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل.

نظرية (y):

ركز ماك جريجور"**Mac Gregor**" في هذه النظرية على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة ومن أبرز الأفكار التي جاءت بها نظرية(y) مايلي:

- عندما ينخفض أداء الفرد فإن السبب راجع إلى رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه ويحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.
- الحافز المادي لا يحفز للعمل بل المعاملة الحسنة والترغيب هي من تقوم بذلك كما أنه توجد كذلك حوافز معنوية وليس فقط المادية.
- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه.
- المرؤوسين يحبون المشاركة في إتخاذ القرارات ويحبون الشعور بالحرية[1].

ومما سبق نستخلص أنه أشار في نظريته إلى أن المنظمة لابد أن تكون مكان عمل محبب للنفس وإشعاره أن وجوده وعمله فيها هومصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية والنفسية والإجتماعية، ويجدر القول أن اليابانيين بالإعتماد على نظريات طوروا إدارتهم ماك جريجور.[2]

[1] كمال الغربي وآخرون،**أساسيات في الإدارة**،(دط)، دار الفكر،عمان،1995،ص53.
[2] نفس المرجع ،ص 53.

المدارس الإدارية الحديثة:

بدأت هذه الدراسة في بداية السبعينات إلى يومنا مع التقدم العلمي الهائل في ميادين المعرفة وخاصة الميادين التكنولوجية والإقتصادية والعلمية مما أدى إلى تبادل كبير في المعلومات وأوجد نوعا من التفاعل والتنسيق بين المؤسسات الدولية.

وتتألف هذه المدرسة من مجموعة من المدارس الإدارية التي نشأت وهي مدرسة علم الإدارة والمدرسة الظرفية (الموقفية) في الإدارة والإدارة بالأهداف والإدارة على الطريقة اليبانية.[1]

1- مدرسة علم الإدارة :

سميت أيضا المدرسة الكمية هو تمثل العمل داخل المنظمة وإتخاذ القرارات وحل المشكلات بصورة كمية عاى شكل رموز ومعادلات رياضية يكون فيها جوانب و متغيرات معروفة وأخرى غير معروفة و معالجة هذه المسائل بأسلوب علمي، إرتبطت هذه الدراسة بعالم الإدارة المشهور "هاربرت سالمون" الذي أكد على ضرورة عملية إتخاذ القرارات لقاعدة معلوماتية والتي دونها تصبح عملية إتخاذ القرارات عملية عشوائية.

ظهر الإتجاه بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة الأبحاث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة والتي إستخدمت علم الرياضيات والإحصاء لحل المشاكل العسكرية، وبعد نجاحه أراد الإداريون تطبيقه في مجال الأعمال والإقتصاد لكنها انتقدت لعدم كفاءتها في قياس الروح المعنوية التي تعد عامل أساسي لإدارة المنظمة.[2]

وتختلف مدرسة علم الإدارة عن الإدارة العلمية التي جاء بها تايلور أنها لا تركز فقط على الإنتاج والكفاءة، بل تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم لذا

[1] علي عباس،**أساسيات علم الإدارة**،(ط1)،دار المسيرة للنشروالتوزيع والطباعة،عمان،2004،ص62.

[2] فؤاد الشيخ ،سالم و زملائه،**المفاهيم الإدارية الحديثة**، (دط)، مركز الكتب الأردني ،عمان ،1992،ص192.

فقد جاءت هذه المدرسة لتوفق بين إهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وبين عملية التخطيط عن طريق التكامل بين عدة حقول للمعرفة و بصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين و المنظمات، بإستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة للوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل: البرمجة الخطية، نظرية المباريات وصفوف الإنتظار التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشكلات الإدارية .

تقييم مدرسة علم الإدارة:

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في إستخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشكلات مثل: التخزين والنقل، إلا أنها لم تهمل المشكلات السلوكية كما أنها مدرسة كمية بالدرجة الأولى لكن بعض المشكلات يجب حلها بصورة وصفية ومهما كانت الطرق المستخلصة كمية أو وصفية فإن هذه البحوث تستخدم لإتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق[1].

2-مدرسة النظم الإدارية:

إعتمدت هذه اللمدرسة في نشأتها على نظرية النظام العام لمؤسس عالم الفيزياء والأحياء "لودويج فون بيرتالانفي "Ludwig Von Talanffy" التي تشير وإلى أن فهم عمل أي كيان يجب أن ننظر إليه كنظام مكون من أجزاء مترابطة والتي تعمل لغرض ما، والمتمثلة في أجزاء مختلفة تسعى لتحقيق هدف واحد هي:

النظام المغلق: هو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية.[2]

النظام المفتوح: هو الذي يتفاعل مع البيئة والذي يتطلب مهارات للمدير لكي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة و البيئة.ويتكون هذا النظام من:

- **المدخلات:** وهو كل ما يدخل المنظمة من موارد مادية وبشرية والطاقات والآلات والمعدات.

[1] سمير محمد عبد العزيز،**الاقتصاد الإداري مدخل كمي**،(دط)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية،1997،ص45.

[2] محمد عبد القادر عابدين،**الإدارة المدرسية الحديثة** ،(دط)،دار الشرق للنشر والتوزيع،عمان،2001،ص37.

- **النشـــاطات والعمليـــات:** تشـمل النشـاطات الفنيـة والإداريـة اللازمـة للإسـتفادة من مدخلات المنظمة وتحويلها لمخرجات.
- **البيئـــة:** وهـي البيئـة الخارجيـة التـي يتفاعـل معهـا النظـام والتـي تلعـب دورا كبيرا في تحديد سلوك الفرد.
- **التغذيـــة العكســـية:** تشـمل عمليـة تقـديم نشـاطات وفعاليـات المنظمـة ومـدى تحقيق أهدافها ومستوى إنجازها و تعد عملية أساسية للتخطيط و التقييم .
- **تقييم مدرسة النظم:**

– تحقيق أهدافها ومستوى إنجازها و تعد عملية أساسية للتخطيط و التقييم .

– تكمـن أهميتهـا أنهـا إهتمـت بدراسـة الصـورة الكليـة للمنظمـة بـدل الصـورة الجزئيـة والكشـف و توضـيح العلاقـات بـين الأنظمـة وأجـزاء المنظمـة وبنـاء العلاقـات مع البيئة المحيطة .[1]

المدرسة الظرفية (الموقفية):

تعـد هـذه المدرسـة إمتـداد لمدرسـة الـنظم حيـث تنظـر للمنظمـة أنهـا نظـام مفتـوح وتسـعى لفهـم العلاقـات التفاعليـة بـين أجـزاء المنظمـة وبينهـا وبـين بيئتهـا الخارجيـة وتحديـد العلاقـات وفهـم كيفيـة عمـل المنظمـات وإدارتهـا فـي ظـروف وحـالات محـددة من خلال إقتراح نموذج تصميم وإدارة المنظمات.

تقـر هـذه المدرسـة بأهميـة المـدارس السـابقة كلهـا لكنهـا تـرى أنـه لا يوجـد نظريـة معينـة أو أسـلوب معـين مثـالي و مناسـب لكـل المنظمـات وفـي كـل الظـروف إنمـا يجـب تشخيص وتحليل كل حالة وإختيار الأسلوب المناسب حسب الموقف.[2]

ومـن هنـا يسـعى أنصـار هـذه المدرسـة لتحديـد أهـم المتغيـرات والعوامـل الموقفيـة التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال و العمليات التنظيمية المختلفة.

[1] محمد عبد القادر عابدين، نفس المرجع السابق،ص37.

[2] سمير محمد عبد العزيز،مرجع سبق ذكره ،ص45.

تقييم المدرسة الظرفية:

لقد وجهت إنتقادات إلى المدرسة الظرفية أنها حاولت توحيد النظريات والأفكار الإدارية لكن الحقيقة أنها محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلائم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منظمات الأعمال.[1]

4- الإدارة بالأهداف :

يقتضي هذا الأسلوب الإداري الإتفاق بين مدير المشروع العام وأحد مديري الدوائر على تحقيق هدف معين في فترة محددة من خلال :

* تحديد الهدف: تخفيض النسبة بمقدار متفق عليه.
* تحديد الفترة الزمنية التي يجب في نهايتها تحقيق الهدف من المشروع.
* تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الهدف و تزويد المدير بها.
* تزويد المدير السلطات و الصلاحيات اللازمة لتحقيق الهدف.
* تحديد المعيار الذي سيتم إستعماله وتحديد قاعدة القرار الذي سيتم تطبيقه.
* تحديد المكافأة التي سيحصل عليها المدير في حالة تحقيق الهدف في الزمن المحدد و العقوبات التي سيتلقاها في حالة عدم تحقيقه.

وقد لقي هذا الأسلوب إقبالا كبيرا في العديد من المشاريع وهو أسلوب له علاقة وطيدة بوظيفة التخطيط وتحقيق الأهداف.[2]

نظرية الإدارة اليبانية(j):

إعتمد أسلوب الإدارة اليبانية في مبادئه و مفاهيمه على تطوير اليابانيين لأفكار دوغلاس" **Douglas**" وجريجور" **Grégore**" العالم الأمريكي من خلال تقديم نظريتي(x،y).

وقد لفتت نظرية الإدارة اليبانية إنتباه معظم دول العالم بفضل ما توصلت إليه اليابان من تطور صناعي و تكنولوجي، و قد حاولت الدول الغربية تطبيقها

[1] الصرن رعد حسن ،**نظريات الإدارة و الأعمال** ،دراسة نظرية(401) ،(دط) ،دار الرضا للنشر،سوريا ،2004،ص96.
[2] نفس المرجع ،ص 96.

خاصة الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنها شلت في ذلك نظرا لإختلاف البيئة اليبانية عن البيئة الأمريكية وبالتالي يظهر أن النظرية اليبانية يصعب تطبيقها خارج اليابان، مما جعل وليام أوتشي يقترح بعض التعديلات عليها لتصبح قابلة للتطبيق في الشركات الأمريكية .

الصفات العامة للإدارة اليبانية :

- **الصفة الأسرية :** حيث تتميز المنظمات اليبانية أنها كالأسرة تضم تجمعات بشرية متجانسة تمارس نشاطا إقتصاديا ويربط بين أعضاءها روابط ومصالح مشتركة تلتزم بالولاء والإنتماء لهذه المنظمات ويسعون لتحقيق هدف مشترك.[1]

- **الألفة والمودة :** تهتم منظمات الأعمال اليبانية بالعامل وتعاملهم على أنهم أعضاء في أسرة صاحب المنشأة ويقدم لهم مكافآت إلى حين إكتسابهم الخبرة الكافية التي تسمح لهم بإنشاء ورشهم وحصولهم على الدعم المالي من صاحب العمل ومنه نجد أن العلاقات الودية في المنظمات اليبانية هي إمتداد وتطبيق للقيم السائدة داخل أعضاء الأسرة اليبانية، ويمكننا تسمية أسلوب الإدارة اليبانية بالإدارة الأبوية.

- **الثقة:** تشير نظرية الإدارة اليبانية إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الثقة و مستوى الإنتاجية أي كلما زادت الثقة بين العامل ورئيسه زادت الإنتاجية والعكس صحيح.

- **المصلحة العامة:** حيث ينظر الأفراد العاملين للمصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.[2]

[1] صبحي جبر العتيبي،تطور الفكر والأساليب في الإدارة،(دط)،دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن،2005،ص59..
[2] نفس المرجع ،ص59.

- **العدالـــة:** العدالــة والمســاواة همــا أســاس الثقــة والمعاملــة فــي الإدارة حيــث يــتم مــنح المكافــآت علــى أســاس الجهــد الجمــاعي المبــذول فــي العمــل وبالتــالي حصــول الجميع على حقوقهم دون نقصان
- **المحافظـــة علـــى ممتلكـــات منظمـــات الأعمـــال:** إن المحافظــة علــى ممتلكــات المنشأة هي جزء من أخلاقيات العمل لدى الفرد الياباني.
- **خصائص الإدارة في منظمة الأعمال اليبانية :**

العمـــل الجمـــاعي: أي العمــل بالإعتمــاد علــى جماعــات العمــل حيــث أن كــل فــرد ينتمي لجماعة ما ويتم إختيار مشرف العمل أو رئيس العمل حسب طبيعة المهمة.

إتخـــاذ القـــرارات: مــن خــلال الأســلوب الجمــاعي فــي إتخــاذ القــرارات حيــث يقــوم عــدد من المدراء بالتشاور ثم الإتفاق في النهاية على قرار جماعي.[1]

المســـؤولية الجماعيـــة: وهـــي نتيجـــة القـــرارات الجماعيـــة فالمســـؤولية تصـــبح جماعية.

الإنتاجيـــة: تقــاس الإنتاجيــة علــى أســاس العمــل الجمــاعي فالمكفــآت تــدفع للعــاملين على أساس الأرباح التي تتحق في نهاية الفترة المحددة للعمل .

الوظيفـــة مـــدى الحيـــاة : إن الوظيفــة فــي الإدارة اليبانيــة ملازمــة للفــرد طيلــة حياتــه في المنظمة التي يعمل بها حتى بلوغ سن التقاعد.

التقيـــيم و الترقيـــة: تــتم الترقيــة فــي منظمــات الأعمــال علــى أســاس أن الأداء الســليم لا تظهــر نتائجــه إلا بعــد تــاريخ التعيــين بعشــر ســنوات أي أن الترقيــة تكــون حسب الأقدمية.[2]

[1] صبحي جبر العتيبي، نفس المرجع السابق ،ص59.

[2] يعقوب حسين نشوان ،**الإدارة و الإشراف التربوي** ،(دط)، دار الفرقان للنشر والتوزيع،عمان،1982،ص74.

نظرية z في الإدارة :

قام أستاذ الإدارة **وليام أوتشي** "**Guillaume Uchi**"في جامعة أهايو بدراسة نتائج تطبيق نظرية **ماك جريجور**"**MacGregor** "في الشركات اليبانية فاكتشف أنها زادت بأربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية خلال فترة بسيطة بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية وقد تأكد أن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات المالية أو الإستثمارية للشركات اليبانية أو السياسات التي تضعها الحكومة بل الطريقة التي يوجد ويدار فيها العنصر البشري وما يتوفر له من معاملة حسنة وإستقرار في عمله.

وبناءا عليه فأراد نقل هذه التجربة إلى الشركات الأمريكية لتمكينها من اللحاق بالشركات اليبانية ومنافيسيها في الأسواق العالمية والأسواق الأمريكية.

كما عبر في كتابه نظرية"z "كيف يمكن للشركات الأمريكية اللحاق بالشركات اليبانية ومنافستها و الطريقة التي يمكن بها نقل التجربة اليبانية في الإدارة إلى الشركات الغربية فقال أن منظمات الأعمال الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة "A" أي الطريقة الأمريكية في حين تطبق الشركات اليبانية أسلوب الإدارة "J" [1]

وفي عام 1981 توصل بأن هناك حاجة لوضع هذه النظرية هو معاجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليبانية العاملة خارج اليابان لاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية وركز في نظريته على العنصر البشري كونه عامل أساسي لزيادة إنتاجية المنشأة بما ينسجم مع البيئة غير اليبانية، وهكذا يمكن الإستنتاج أن نظرية الإدارة اليبانية " j" قد تم إدخال تعديلات عليها لتصبح قابلة للتكيف والتطبيق خارج اليابان وهكذا سميت نظرية" j " بعد التعديلات باسم نظرية "z".[2]

[1] علي عباس ،مرجع سبق ذكره ،ص72.

[2] يعقوب حسين نشوان،مرجع سبق ذكره ،ص74.

تقييم نظرية الإدارة اليبانية :

لقد تم تجربة هذه النظرية على بعض الشركات الأمريكية فلم تلقى نجاحا ثم طبقت على الشركات اليبانية العاملة خارج اليبان فحققت نجاحا جزئيا لكنه لم يكن كافيا.

وهكذا فإن التحول من أسلوب الإدارة" A" إلى"J" نجد أنه من الصعب إحداثه إلى في وقت طويل، ويرى بعض العلماء أن هذه النظرية تصلح فقط للتطبيق في البيئة اليبانية .[1]

المبحث الثالث: خصائص التسيير

* يعتبر التسيير جهاز المؤسسة وبالتالي عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع، الخدمات، المنافع، والفوائض الإقتصادية والإجتماعية إبتداءا من الموارد المالية والبشرية للمؤسسة.

* التسيير مهنة: لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها من تراكم المعارف والخدمات عبر الزمن وتحمل المسير للمسؤوليات وتحليه بأخلاق المهنة .

* التسيير علم وفن: ذلك لأنه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة.

* التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وهي وظائف متماسكة حيث يتم التخطيط لعمليات التنظيم والإدارة والرقابة وتنظيم عمليات التخطيط والقيادة والرقابة وهذا ما يسمى بعجلة التسيير المنقسمة إلى الإدارة والمراقبة والتخطيط .

* تتطور حسب دورة متواصلة، ولكي يتم ضمان بقاء المؤسسة وجب على عجلة التسيير التجدد بصفة متواصلة حسب المستويات المطلوبة.

* التسيير نشاط عام يوجد في جميع المؤسسات. [2]

[1] إدريس ثابت عبد الرحمان ،مرجع سبق ذكره ،ص22.

[2] عبد الرزاق بن حبيب ،مرجع سبق ذكره ،ص108.

المبحث الرابع: مبادئ التسيير

* تقسيم العمل: تزداد كفاءة أداء العمل بزيادة تقسيمه.

*السلطة : تزويد المسيرين حق إصدار الأوامر ليصبحوا قادرين على على إنجاز العمل المطلوب منهم .

*الإنظباط: إحترام القواعد والتعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة.

*وحدة الرئاسة: تلقي جميع المرؤوسين التعليمات الخاصة بالعمل من رئيس واحد.

* وحدة التوجيه :أي توجيه مجهودات العاملين نحو هدف واحد والتنسيق بينهما لتفادي الإزدواجية.

* الأولوية لمصلحة المؤسسة: أي إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمؤسسة ككل .

*عدالة العوائد: أي العدل في عوائد العمل لكل العمال.

* تدرج السلطة: أي تدرج المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى للهرم.

* الترتيب: توفير وسائل الإنتاج للفرد المناسب وفي المكان المناسب.

* المساواة: التعامل على أساس العدل والمساواة في محيط العمل.

* الإستقرار: إرتفاع معدل دوران العمل يؤثر على كفاءة المؤسسة.

* المبادرة: تزويد العاملين بقدرة كافية من الحركة في وضع وتنفيذ الخطط.

* التعاون: تنمية روح التعاون لتحقيق وحدة المؤسسة.[1]

المبحث الخامس: مستويات التسيير

- **مستوى التسيير الإستراتيجي :**

يمثل قمة التسيير في المؤسسة وهو من إهتمامات المسؤول الأول والإطارات العليا في المؤسسة ويتمثل في تحديد إتجاهات المؤسسة على المدى الطويل وتعتبر الخطط والسياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، ولهذا فإن البيانات الخارجية

[1] هشام شتوح ،**التسيير والمسير** ،موضوع متاح على الرابط التالي:

https://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=591759،تاريخ الإطلاع: 05-04-2022على الساعة: 14H00.

هي محور إهتمام هذا المستوى فالتسيير في هذا الأخير يجب أن يستند إلى معلومات متعددة مثل الوضع الإقتصادي، المالي والمستقبلي كالتغيرات في حجم العمالة ونوعيتها.

*وضع الغايات والهدف العام للمؤسسة.

*صياغة الإستراتيجية و الرسائل المميزة للمؤسسة.

*تحقيق التوافق بين المؤسسة والمحيط الخارجي

وهذا المستوى تتميز قراراته بالمبادرة وعدم خظوعها لقواعد محددة مسبقا والإعتماد على الخبرات السابقة والأحكام الشخصية في معالجة الأمور وإتخاذ القرارات.[1]

مستوى التسيير التكتيكي :

يتمثل في إشراف و تنسيق المسريين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من أجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة وتنحصر مهام المسيرين في حلقة إتصال بين التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي وأنشطة العمليات على مستوى التسيير العلمي.

و تتمثل مهامهم في :

* وضع الميزانيات.
* التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات.
* قياس الأداء للمستوى العملي.
* تطبيق السياسات والإستراتيجيات التي وضعت من طرف المسرين في الطبقة العليا.
* توزيع المهام و تحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.[2]

[1] محمد إسماعيل بلال ،**مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق**،(دط)،الدار الجامعية، الإسكندرية،1999،ص12.

[2] محمد فريد الصحن ،مرجع سبق ذكره ،ص364.

* **مستوى التسيير العلمي :**

يتمثل في التسيير اليومي المتمثل في مراقبة عملية الإنتاج من خلال الإستعمال الأمثل للمدخلات للوصول للمخرجات والتقدم التكنولوجي ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العلمي حيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية والإهتمام الأساسي لمسيري هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة وتتميز القرارات وإتخاذها في هذا المستوى بأنها مخططة مما يتيح للعديد من المشاكل أن تحل بطريقة تمكن من تطبيق الرقابة عليها.

ومن بين العمليات التي تنفذ في هذا المستوى :

* ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.
* وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.
* نقل الشكاوي والإقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.[1]

المبحث السادس: أهمية التسيير

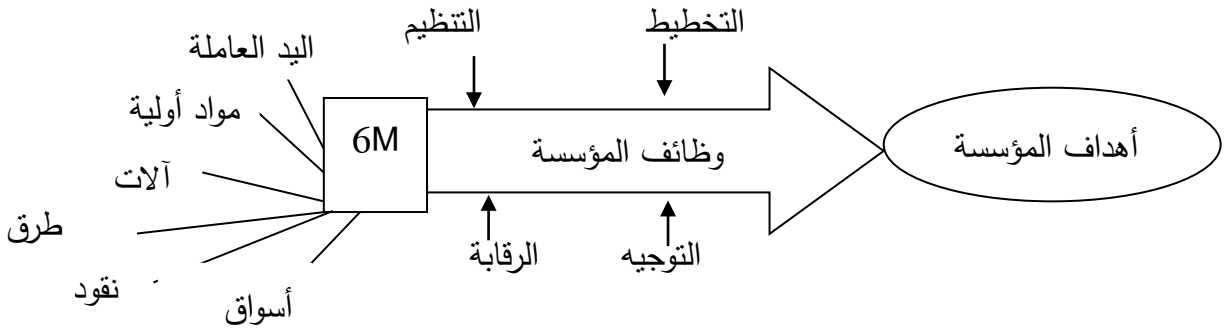
يعد التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة ،فهو الذي يتكفل بمتابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية لعمال المؤسسة وتكمن أهميته في مايلي :

- التسسير هو الوسيلة الأساسية في تسيير وإدارة العمل داخل المؤسسة، فهو المسؤول عن تحديد الأهداف وتوجيه الأفراد لبلوغها.
- التسسير ضروري لبقاء المؤسسة وإستثمارها وهو ما لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها من نقص في عوامل الإنتاج و المحافظة على مكانتها في ظل المنافسة.

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ص 39.

- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين الجهود البشرية والموارد المالية ليتمكن بلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- التسيير مسؤول عن التكامل الخارجي بين المؤسسة ومحيطها وتوفير إحتياجاتها من موارد وتحويلها و مزجها لتلبية حاجات و رغبات المحيط من سلع وخدمات.
- التسيير له مسؤولية تحقيق جميع الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية.[1]
- كما تتجلى أهميته في مسؤولية مواجهة المشاكل والإظطرابات الإجتماعية وعدم الإستقرار السياسي، ومواجهة إنخفاض معدل النمو الإقتصادي.
- التسيير يمثل النظام العام فهو يعمل على الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها في شكل علاقات ذات معنى تعمل على تحليل العديد من المشاكل والوصول لأفضل البدائل.[2]
- وجود معامل إرتباطي بين تطور التسيير و مستوى التقدم، فكلما كان التسيير ذو كفاءة عالية أدى إلى التطور الإقتصادي والعكس صحيح إن تراجع التسسير يؤدي إلى تراجع المستوى والركود الإقتصادي.[3]

الشكل رقم06: يوضح عملية التسيير



Source:G.R.Terrys G.Frinklin ,**Les principes du Management** 8ème èdition,èconomica,paris19.

[1] هالة منصور ،**المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات**،دط،الدار الجامعية الإسكندرية،2002،ص18.

[2] علي محمد منصور ،**مبادئ الإدارة**،(دط)، مجموعة النيل العربية،القاهرة،1999،ص40.

[3] محمد فريد الصحن و آخرون ،مرجع سبق ذكره ص39.

خلاصة الفصل :

يتضح من خلال هذا الفصل أن التسيير من المفاتيح الأساسية التي حققت المزايا التنافسية والريادة في سوق الأعمال، وقد مر علم التسسير بمراحل تطور مختلفة متأثرة في ذلك بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة. فإنه كممارسة كان موجود منذ الحضارات الإنسانية القديمة، باعتباره طريقةعقلانية للتنسيق بين موارد المؤسسة المالية و المادية والبشرية قصد تنظيم كل نشاطاتها وأعمالها وتحسين أدائها.

فالتسيير الناجح مطلب ضروري لكل تنظيم أو هيئة أو مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها،نظرا لدوره الهام داخل هذه المؤسسة الذي يبرز من خلال مسؤولياته، التي تقوم على جمع المتناقضات والمزج بينهما لتحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة وتحقيق الفعالية الإدارية، فهو عمل هادف موجود أساسا لتمكينها من بلوغ أهدافها المسطرة والمحافظة على صورتها الإيجابية ومكانتها في البيئة المحيطة بها على المدى البعيد

الفصل الرابع: علاقة الإتصال بوظائف التسيير

تمهيد للفصل

المبحث الأول: علاقة الإتصال بالتخطيط.

المبحث الثاني: علاقة الإتصال بالتنظيم.

المبحث الثالث: علاقة الإتصال بالتوجيه.

المبحث الرابع: علاقة الإتصال بالرقابة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وتعزيز وجودها و الحفاظ على صورتها من خلال إستراتيجية إتصالية فعالة وإنتهاج سياسات إتصالية متماسكة تعمل على التسيير الأمثل لنشطاتها حيث يمثل عملية تهدف لتنظيم كل نشاطات هذه الأخيرة بعتباره مصدر فاعل لنجاحها فلا يمكن تصور تسيير دون إستراتيجية تعمل على تخطي تعقيدات العمل وتحديد الإمكانيات والوسائل اللازمة لبلوغ الخطط المرسومة والتوزيع الجيد للمهام والأدوار وخلق جو متماسك بين الأطراف العاملة بها ضمن تنظيم إداري سليم في وحدة متكاملة تحقق الترابط بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والإجتماعية وإعطاء بعد إستراتيجي لكل وظيفة من وظائفه والتي تعرف على أنها مجموعة من العمليات المتناسقة التي تهدف إلى الوصول بالمنظمة للمستوى المناسب لها والمتمثلة في التخطيط التنظيم التوجيه و الرقابة لتحقيق متطلباتها و بلوغ أهدافه.

المبحث الأول: علاقة الإتصال بعملية التخطيط

مفهوم التخطيط :

يعرفه **هنري فايول H.FAYOL** بأنه : " التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له".

كما عرفه"**ماجد الحلو**" أنه: "وضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة عن طريق حصر الإمكانيات وتكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ خلال مدة محددة ".

كما يعرفه "**عبد الغني بسيوني عبد الله**": بأنه تحديد الأهداف المستقبلية و تعيين وسائل تحقيقها في مدة زمنية محددة.[1]

يعرفه **العامري و الغالبي** أنه وضع أهداف المنظمة و تحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال.

يعرفه **روبينس و كاولتر Robbins and Coulter:** هو عملية تحديد أهداف المنظمة ووضع الإستراتيجية الكلية للوصول إلى هذه الأهداف مع تقديم الخطط الشاملة لتنسيق وتكامل عمل المنظمة. [2]

يعرفه **تيري"Terry"**: بأنه الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة .

ويشير **درور"Dror"**: أنه عملية إعداد مجموعة من القرارات لمواجهة المستقبل توجه لتحقيق افضل الأهداف[3].

---

[1]فوزي كمال ادهم، **الإدارة الإسلامية**،ط1، دار النفائس،بيروت،2001،ص96.

[2]ماجد عبد المهدي المساعدة ،حسين عليان الهرامشة وآخرون،**مبادئ علم الإدارة** ،(ط1)،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان،2013،ص89.

[3]جميل أحمد توفيق ،**إدارة الأعمال :مدخل وظيفي**، (دط)، دار النهضة العربية،بيروت،1986،ص142.

أنواع التخطيط :

التخطيط الشامل:

يهدف إلى مختلف قطاعات المنظمة في إطار نظام متكامل من الأهداف التي تلبي إحتياجات ورغبات المجتمع، بحيث يقوم على على تقدير الإمكانيات والموارد و تحديد الأهداف المراد تحقيقها مع بيان السياسات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لتوجه إلى التنفيذ.

ويمكن تعريفه على أنه: الأسلوب أو الوسيلة العلمية التي تستطيع المنظمة أن تكشف عن موقعها الحاضر وترسم سياستها إلى المستقبل، بحيث تحقق الإستفادة الكاملة بما لديها من موارد وإمكانيات بما يساهم في إرتفاع المستوى المعيشي للمجتمع .[1]

التخطيط الجزئي :

يركز على الأهداف والبرامج التي يتم تنفيذها بالقطاع في ضوء الإمكانيات المتاحة فيه.ويعرف أنه: ذلك التخطيط الذي يحقق نموا قطاعيا، تدعو إليه الحاجة في القطاعات الإقتصادية التي ينشأ بها إختلاف مدى العرض والطلب.[2]

التخطيط الإقليمي :

يهدف إلى إيجاد توازن بين أقاليم الدولة ومن ثم حصر المطالب والإحتياجات المحلية والموارد الإنتاجية المتاحة لكل إقليم، ويتميز هذا التخطيط في قدرته على تحقيق الأهداف العامة للدولة عن طريق معرفة الإمكانيات المتوفرة، وضمان تماسك الهيكل الإقتصادي والإجتماعي للمجتمع .

[1] طلق عوض الله السواط،طلعت عبد الوهاب سندي وآخرون،**الإدارة العامة :المفاهيم الوظائف الأنشطة**،(دط)، دار حافظ للنشر والتوزيع،جدة،2007ص88.

[2] حسين عمر ،**التنمية و التخطيط الإقتصادي** ،(ط1)،دار الشروق ،جدة،1978،ص45.

التخطيط الإداري :

يعتمد على التنبؤ و الإستعداد ويقوم على ثلاثة عناصر أساسية : وهي تحديد الأهداف وتحديد الوسائل والإمكانيات وتحديد المدى الزمني، كما يعرف على أنه التخطيط القائم على تحديد الأهداف العامة ذات الصيغة الإدارية،مع تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.[1]

مراحل التخطيط : أي كان نوع التخطيط ونوعية نشاط المؤسسة فمن الضروري إتباع المراحل التالية:

***تحديد الأهداف :**

تتمثل الأهداف في الغاية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وللمؤسسة أهداف متعددة تصب كلها نحو الهدف العام للمؤسسة، فعلى المسير تحديد الأهداف كمرحلة أولى تحديدا دقيقا واضحا.

***جمع المعلومات و صياغة الفروض :**

تعتبر المعلومات أحد الدعائم الأساسية التي يقوم عليها التخطيط ، فكلما كانت المعلومات منظمة وموضوعية، كلما كانت الفروض أكثر واقعية ويمكن إستخدامها لتوقع مختلف الوضعيات المستقبلية .[2]

***إختيار البديل الأمثل :**

بعد تحديد البدائل وتقييمها تأتي مرحلةإختيار أنسبها وأفضلها، وفي هذه المرحلة تتجسد عملية إتخاذ القرار .

***صياغة الخطة :**

تأتي هذه المرحلة كمرحلة أخيرة في التخطيط، حيث يتم التعبير عن إختيار الحل الأمثل في شكل وحدات معينة، ويتم ترجمة مختلف نتائج عملية التخطيط

[1] حسين عمر،نفس المرجع السابق ،ص46.

[2] خالد أحمد فرحان المشهداني وآخرون ،**مبادئ إدارة الأعمال** ،(دط)، دار الأيام للنشر و التوزيع ،الأردن،2013،ص125.

في وثيقة تعتبر كمرجع أساسي بالنسبة لعملية التنفيذ والرقابة ما يسمى بالخطة والتي يتم إرسالها لجميع مستويات التنظيم المعنية بالتنفيذ والرقابة .[1]

خصائص التخطيط:

***أولوية التخطيط:** وذلك بإعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمنظمة، لأنه يعمل على تحديد أهداف المنظمة وعلاقاتها، ونوعية الموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة .

***الواقعية والدقة والوضوح** : حتى تصبح الخطة فعالة يجب أن تربط بين المفهوم النظري والتطبيقي لها ولهذا فإن الدقة والوضوح عاملان أساسيان لتقليص الفجوة بين المفهوم النظري للخطة والتطبيق العملي لها حيث تقاس فعالية الخطة بمدى إمكانية تطبيقها في الواقع.

***الشمولية:** إن التخطيط لابد أن يتسم ببعد شمولي بمعنى إمكانية تحقيق الهدف الكلي للمنظمة بالدرجة الأولى .[2]

***التنسيق** : لابد من وجود تنسيق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها حتى لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بهدف الوصول للهدف الرئيسي للمنظمة .

***المرونة:** وهي إمكانية تعديل الخطة من أجل مواجهة إحتمال تغيير الظروف البيئية، فالخطة التي تقف جامدة أمام تغيير البيئة لا تعتبر خطة ناجحة.

* **الإلتزام:** إن عدم الإلتزام بتحقيق الخطة يسمح للأطراف المعنية بتنفيذها بالتهاون، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المنظمة لذا لابد من المسائلة والمحاسبة لكي يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول لأهداف المنظمة .[3]

---

[1] خالد أحمد فرحان المشهداني وآخرون ،نفس المرجع السابق ،ص 125.

[2] بلال خلف السكارنة، **التخطيط الإستراتيجي** ،(دط)،دار المسيرة للنشر و التوزيع،الأردن،2010،ص40.

[3] نفس المرجع ،ص40.

أهمية التخطيط :

يكتسي التخطيط أهمية كبيرة للمؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها وذلك راجع للأسباب التالية:

*أسبقية التخطيط على بقية الوظائف الإدارية، فهو يشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى وفيه يتم تحديد الأهداف التي ينبغي على هذه الوظائف تحقيقها.

*يعمل التخطيط على الرفع من الفعالية التنظيمية، فهو يقوم بوضع أهداف دقيقة قابلة للقياس ومحددة بفترة زمنية للإنجاز و يضمن بذلك إنجاز أكبر للأهداف المسطرة و تحقيق النجاح للمؤسسة.

*يساهم التخطيط في التعامل المناسب مع التأثيرات المتوقعة للقرارات الحالية من خلال وضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات اللازمة لإنجازها.

* التخطيط يظهر أهداف المنظمة ويحدد وجهتها بصورة تمكن العاملين من توجيه مجهوداتهم مباشرة نحو الهدف .

*يسمح التخطيط بانتهاز الفرص وإجتناب المخاطر المستقبلية والإستعداد لها.[1]

*يوفر التخطيط درجة عالية من الإنسجام و التنسيق ويمنع وقوع التضارب في الأداء.

علاقة الإتصال بالتخطيط :

للتخطيط علاقة قوية بالإتصال فهو من جهة أحد عناصر العملية الإدارية بإعتبارها دورة نشاط متكاملة كونه يجعل العملية الإتصالية هادفة وموجهة إلى هدف قابل للتحقيق من جهة أخرى يعتبر أحد العناصر الهامة لتسيير المؤسسة الذي يمثل الوظيفة الأولى الذي تنطلق منها بقية الوظائف الأخرى والذي يتطلب وضع برامج معينة، ويعتمد في ذلك على توفر معلومات وبيانات كمية أو

[1] محمد الشويتح،**مبادئ إدارة الأعمال**،(ط1)،جسور للنشر والتوزيع ،الجزائر،2015،ص29.

كيفيـة،ويتم توفرهـا بالإعتمـاد علـى الإتصـال الـذي يسـاعد القـائمين علـى إعـداد ووضـع الخطـة ومعرفـة المـوارد الماديـة والبشـرية الموجـودة فـي المؤسسـة والمؤشـرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ وبالتالي صحة التخطيط.

المبحث الثاني: علاقة الإتصال بوظيفة التنظيم

مفهوم التنظيم :

يعـرف **هنـري فـايول**"**H.FAYOL**" التنظـيم أنـه إمـداد المنشـأة بكـل مـا يسـاعدها علـى إنجـاز وظائفهـا مـن مـواد أوليـة والعـدد ورأس المـال والأفـراد وتسـتلزم وظيفـة التنظـيم مـن المـدير إقامـة علاقـات بـين الأفـراد مـع بعضـهم الـبعض وبـين الأشـياء ببعضها البعض.

أما الكاتب **روبرت أبلبي**"**Robert .Appleby**" فيرى أن التنظيم هو تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة وإسناد هذه الأنشطة لوحدات مناسبة ومنح السلطة والتفويض والتنسيق.

أمـا **كـونتز وادونيـل** " **Koontz&O.Donnel**" فإنهمـا يعرفـان التنظـيم أنـه تجميـع الأنشـطة الضـرورية لتحقيـق أهـداف المنظمـة وإسـناد كـل مجموعـة مـن مجموعـات النشـاط لمـدير يتمتـع بالسـلطة اللازمـة لأداء هـذا النشـاط وبالتـالي فهـو ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما داخل هيكل المنظمة.[1]

يعـرف التنظـيم أنـه ترتيـب منسـق للأعمـال اللازمـة لتحقيـق الهـدف وتحديـد السـلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.

التنظـيم هـو تحديـد أوجـه النشـاط اللازمـة لتحقيـق أي هـدف وترتيبهـا فـي مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.[2]

التنظـيم: هـو وسـيلة يـتم مـن خلالهـا تنسـيق جهـود و قـدرات و مواهـب الأفـراد الذين يعملون معا لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقصى جهد وأقل التكاليف.

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة وأخرون، مرجع سبق ذكره ص139.

[2] محمد الشويتح، ،مرجع سبق ذكره ص61.

خصائص التنظيم :

***وحـدة الهـدف :** لابـد أن يكـون تناسـق بـين الأهـداف المتعـددة لكـل مـن الفـرد والجماعة والأقسام بحيث تعمل جميعها في إنسجام نحو تحقيق أهداف المنظمة.

***الإسـتفادة مـن التخصـص وتقسـيم العمـل :** التنظـيم الجيـد يعمـل علـى تقسـيم الأعمـال فـي المنظمـة بحيـث يـؤدي كـل فـرد العمـل الـذي يتقنـه كمـا يتمـة توزيـع الأعمال بشكل يؤدي إلى الإستفادة من هذا التقسيم .

***تفـويض السـلطة:** مـن خـلال ممارسـة درجـة مـن تفـويض السـلطة لتسـهيل الأعمال ومشاركة معظم العاملين في إتخاذ القرارات.[1]

***وحـدة الأمـر:** لابـد أن يخضـع المـرؤوس لـرئيس واحـد فقـط و أن يتلقـى الأوامـر مـن هـذا الـرئيس، ممـا يـؤدي للنظـام وعـدم التضـارب فـي العمـل بالإضـافة أنـه يوضـح تـدرج السـلطة مـن أعلـى الهيكـل التنظيمـي إلـى أدنـاه وهـذا مـا يسـمح بانسـياب الأوامـر وتـدفقها مـن المسـتويات الإداريـة الأعلـى إلـى الأدنـى فـي أسـرع وقـت وبأقـل جهد.

***تكـافؤ السـلطة مـع المسـؤولية :** فـلا بـد مـن أن يكـون هنـاك تكـافؤ المسـؤولية الملقـاة علـى المـدير أي عنـد إعطـاء مسـؤولية معينـة لا بـد مـن مـنح السـلطة الكافيـة لضمان إتمام وإنجاز المهام .

* **ديناميكيـــة التنظـــيم:** فعلـــى التنظـــيم أن يكـــون ديناميكيـــا يســـمح بـــاحتواء التغيـرات الظـروف المسـتجدة وأن يحـدث هنـاك إعـادة نظـر فـي التنظـيم بـين فتـرة وأخرى لتتكيف وتستوعب هذه التغيرات .[2]

أنواع التنظيم: هناك نوعين من التنظيم

1- التنظـيم الرسـمي : هـو الـذي تـنص عليـه القـوانين واللـوائح داخـل المنظمـة يسـتمد وجـوده مـن الهيكـل الرسـمي ويهـتم بتحديـد العلاقـات والمسـتويات وتقسـيم

[1] عبد السلام أبو قحف،**أساسيات التنظيم و الإدارة**،(دط)،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،مصر،2003،ص343.

[2] محمد قاسم القريوتي ،مرجع سبق ذكره ،ص202.

الأعمال والإختصاصات فهويعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين بهدف تنفيذ سياسات الأعمال في المنظمة.

2- التنظيم الغير الرسمي : هو الذي ينشأبطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال وله قواعد وتقاليد خاصة و هي في العادة غيير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والإتجاهات ليصبح ملزما إلى أعضاء التنظيم .[1]

أهمية التنظيم:

- يمنع الإزدواجية والتكرار في الأعمال الموكلة إلى الموظفين من خلال تقسيم العمل و تحديد مهام كل عامل في المنظمة .

- التحديد الشامل والدقيق لمكانة ودور كل فرد في المنظمة بذلك تكافأ المسؤوليات والسلطات.

- التحديد الدقيق لعلاقات العمل لأنه التعبير البياني لنظام العلاقات الذي يحكم مختلف الأقسام و الوحدات .

- يكفل التنظيم تهيئة سبل الإتصالات الرسمية و الغير رسمية بين مختلف أجزاء الوحدات الإدارية لتسهيل عملية تبادل المعلومات .

- يهيئ جو ملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه مما يؤدي لزيادة ولائهم للمنظمة .

- توحيد جهود الأفراد وتوجيهها نحو الهدف فهو يعمل على تنسيقها وتجميعها لكي لا تصب لنفس الهدف.[2]

[1] سامية فلياشي،**مدخل لإدارة الأعمال**،(دط)، النشر الجامعي الجديد،الجزائر،2021،ص84.

[2] نفس المرجع،ص82.

علاقة الإتصال بالتنظيم :

للتنظيم علاقة وطيدة بالإتصال بإعتباره أهم العناصر التي تعمل على إنشاء البناء التنظيمي السليم وتوحيد الجهود وفق ما يتناسب مع متطلبات المؤسسة بالتوازن مع إمكانياتها المادية والمالية والبشرية، وتوزيع المسؤوليات على أن تكون واضحة ومحددة ولا تحدث نوع من التداخل في الأداء والتي تحتاج إلى شبكة من الإتصالات بين الوحدات المختلفة والتي تسمح بتعرف كل وحدة على مسؤوليات الوحدات الأخرى،وتسهل عملية تبادل المعلومات وتحقيق التعاون فيما بينها، فهو الوظيفة الثانية لوظائف الإدارة التي تمثل أحد الدعائم التي تساهم في إستمرار المؤسسة ونجاحها.

المطلب الثالث: علاقة الإتصال بوظيفة التوجيه

مفهوم التوجيه

يعرف التوجيه على أنه: "عملية إدارية تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الإختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.[1]

كما يعرف على أنه : عملية إرشاد المرؤوسين وترغيبهم للعمل للوصول إلى الأهداف، فهو ليس تنفيذا للأعمال وإنما توجيه الأخريين لتنفيذ أعمالهم.[2]

ويقترح كل من"**IvanCivic** "وزملاؤه تعريفا أكثر تفصيلا وهو: "القدرة على التأثير من خلال الإتصال بأفعال الآخرين، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة".

أما "**Schermerhorn** "فقد تبنى تعريفه بأنه: عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل إنجاز المهام المطلوبة."[3]

[1] ربحي مصطفى عليان،**أسس الإدارة المعاصرة**،مرجع سبق ذكره، ص175.

[2] عبد العزيز النجار،**الإدارة الذكية**،(دط)،المكتب العربي الحديث ،مصر،2008،ص210.

[3] ماجد عبد المهدي المساعدة،خالد عبد الوهاب الزيديين وآخرون،مرجع سبق ذكره،ص201.

2.أركان التوجيه:

يقوم التوجيه على ثلاثة أركان وهي: ، القيادة،التحفيز ،الإتصال.

أ.القيادة:

1.تعريفها:

حسب "**Robert Black et James Mouton**" فهي: نشاط إداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الإبتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا.

أما " **Likert** "فقد عرفها على أنها: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.[1]

وعرفها **أحمد زكي بدوي** بأنها: القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أوالتأثير على السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك، بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم وإحترامهم وتعاونهم.[2]

أما "**Selznick** "يرى أنها: عملية تأثير القائد في إتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي. أما"**Heresy et Blanchard**"فيرى بأنها: عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد.[3]

2.أنماط القيادة: لقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، ومن أبرزها مايلي:

1.القيادة الأوتوقراطية: تتعدد أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:

[1]محمد عبد الفتاح الصريفي،**مبادئ التنظيم والإدارة**،ط1،دار المناهج،الأردن،2004،ص283

[2] أحمد زكي بدوي،**معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية**،ط1، مكتبة لبنان،بيروت،1993،ص242.

[3] ماهر محمد صالح حسن،**القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**،ط1،دار الكندري،الأردن،2004،ص21.

أ.القيـــادة الأوتوقراطيـــة التســـلطية: يتميـز هـذا الـنمط بمحاولتـه التركيـز علـى كـل السـلطات،بحيث لا يفـوض القائـد سـلطته ولا يثـق فـي مرؤوسـيه، فهـو يتخـذ القـرارات ويعلنها عليهم.

ويتعامـل معهـم بسـلوك مسـيطر وقاسـي وصـارم ويعتمـد علـى إصـدار أوامـر وتعليمـات ويصـر علـى إطاعتها،كمـا أن إتصـاله يكـون مـن الأعلـى إلـى الأسـفل وذو سـلوك متـردد فـي إتخـاذ القرارات،ممـا يـؤدي إلـى عـدم قدرتـه علـى التكيـف مـع المواقف بفاعلية.[1]

ب.القيـــادة الأوتوقراطيـــة الخيـــرة: تظهـر مهاراتـه الرئيسـية فـي تحميـل مرؤوسـيه علـى تنفيـذ قراراتـه دون خلـق فـيهم شـعور الإسـتياء ويتصـرف معهـم بالإقنـاع ثـم إن لـم يكـن هـذا الأسـلوب مجـدي يلجـأ إلـى لإكراه،كمـا يـؤمن بالمشـاركة فـي صـنع القـرارات من خلال الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل إتخاذها.

ففـي هـذه الحالـة نجـد أن القائـد ذو ميـول إسـتبدادي يحـاول الحصـول علـى قبـول العاملين لقراراته قبل إتخاذها وإلا يفرضها عليهم بالقهر والإجبار.

ج.القيـــادة الأوتوقراطيـــة اللبقـــة: يعـد الـنمط الأقـل إسـتبدادا،حيث يعتقـد القائـد أن مشـاركة المرؤوسـين فـي صـنع القـرارات وسـيلة غيـر مجديـة إلا أنـه يخلـق فيـه الشـعور بالمشاركة دون إشراكهم فعليا.

ويعتمـد أسـلوب المـؤتمرات الإخباريـة وهـي عبـارة عـن محاولـة القائـد الحصـول علـى موافقـة المرؤوسـين علـى قراراتـه بعـد شـرحها،بهدف الكشـف عـن إمكانيـة قبولهـا وتأيدها.[2]

---

[1] محمود سلمان العميان،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،ط3،دار وائل للنشر،الأردن2005،ص274

[2] علي عياصرة،محمد محمود العودة الفاضل،**الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**،ط1،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2006،ص115.

الشكل رقم07: يمثل النمط التسلطي في القيادة

المصدر: راضية بوزيان،"**النمط القيادي في المؤسسات الإقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية : الواقع وآليات الإصلاح في ظل العولمة**"، دراسة سوسيولوجية ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،العدد02،2009/2،الجزائر،2009،ص163.

.القيادة الديمقراطية:

يشارك القائد السلطة مع الجماعة ويأخذ آرائهم في معظم قراراته مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم وإلتزامهم.وتعتمد هذه القيادة على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرارات، وتفويض السلطة للمرؤوسين .

أ.العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

ولتحقيق ذلك يجب على القائد أن يعمل على:

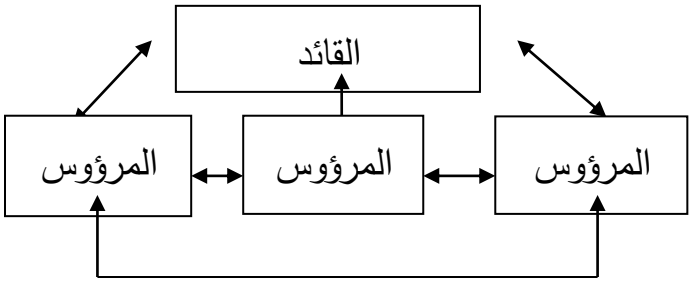
- سيادة روح الفريق بين العاملين.
- حساسية القائد الإدارية إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.
- تفهم القائد لمشاكل مرؤوسيه ومعالجتها.
- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

ب.المشاركة في صنع القرار:

أي دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية بغية مما فرض على القائد تفويض جزءا منها إلى مرؤوسيه الذين لهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة.[1]

[1]علي عياصرة،محمد محمود العودة فاضل،نفس المرجع السابق،ص124.

الشكل رقم 08: يمثل النمط الديمقراطي في القيادة



المصدر: راضية بوزيان،"**النمط القيادي في المؤسسات الإقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية : الواقع وآليات الإصلاح في ظل العولمة**"،نفس المرجع السابق ،ص164.

3.القيادة المتساهلة:

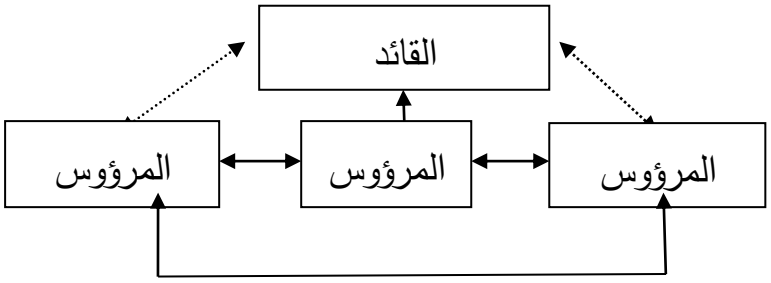
ومن أهم الخصائص المميزة لنمط هذه القيادة نجد مايلي:

– إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار قرارات وإتباع إجراءات ملائمة لإنجاز العمل.

– تفويض السلطة على نطاق واسع وإسناد الواجبات بصفة عامة وغير محددة مما يعطي للمرؤوس الحرية وفرصة الإعتماد على نفسه وتقييم نتائج أعماله.

– إتباع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فهو يتبع نمط قيادي متساهل من خلال تسهيل سبل الإتصال لتوضيح الآراء والأفكار .[1]

الشكل رقم09: يمثل النمط المتساهل في القيادة



المصدر :راضية بوزيان،مرجع سبق ذكره،ص164.

[1] نواف سالم كعنان،**القيادة الإدارية**،(دط)،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،2007،ص253.

ب.التحفيز:

1.تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه : ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.[1]

ويعرف أيضا على أنه: مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.كما يمكن تعريفه على أنه: كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه وإستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الإبتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى أدائها.[2]

2.أنواع الحوافز:

لقد تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز،ومن أهم هذه التقسيمات نجد مايلي:

❖ من حيث طبيعتها أو قيمتها:

- حوافز مادية: التي تكون على أشكال وهي:

أ.الأجر: يعتبر من أهم الحوافز حينما يشعر العامل بأن أجره مكافئ لجهده.

ب.مكافئات العمل الإضافي: تقديم المكافأة للعمال الذين يقومون بجهد إضافي.

ج.الترقية: رفع نشاط الموارد البشرية وبالتالي زيادة الأداء.[3]

---

[1] العامري صالح مهدي محسن ، والغالبي طاهر محسن منصور،**الإدارة والإعمال**،ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2004،ص 491.

[2] براهم بلقايد، شوقي بوري،**علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين**_دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران_،مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا،العدد17،(السداسي الثاني 2017)،الجزائر،2017،ص256.

[3] علي محمدعبد الوهاب،**إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز**،(دط)،دار التوزيع والنشر الإسلامية مصر،1982ص151.

- حوافز معنوية: ومن أهمها:

أ.الشكر والتقدير: تعمل على تنمية روح المنافسة بين العاملين لتقديم الأفضل، ويكون على شكل تكريمات،شهادات شرفية وتقديرية.

ب.المشاركة في الإدارة: وتتمثل في إشراك العمال في إتخاذ القرارات.

ج.التوافق المهني: أي الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته ورغباته، فالعامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء.

❖ من حيث الهدف:

أ.حوافز إيجابية: هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلفاه العامل مقابل امتيازاته وكفاءاته.

ب.حوافز سلبية: تتمثل في العقوبات التي تفرض على العامل المقصر في أعماله.

❖ من حيث التطبيق على المورد البشري:

أ.حوافز فردية: وهي التي تقدم للفرد نتيجة جهده وفاعليته.

ب.حوافز جماعية: تدفع على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء.[1]

3.أسس التوجيه:

– ضرورة تحديد الهدف: فهو أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفردوالجماعة.

– وحدة التوجيه والأمر أساس تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات.

– ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين كونه دعامة العمل الناجح.

– العدالة وإتخاذ قرارات مترابطة أي حالة من التميز في الثواب والعقاب على أسس موضوعية.

[1] حضير كاضم حمود، ياسين كاسب،**إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المسيرة، عمان،2007،ص45.

– تنمية مفهوم الرقابة الذاتية لدعم الثقة وتنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية.[1]

4.أهمية التوجيه:

– يسهل على المرؤوسين مهمة الإستثمار وتوظيف الإمكانيات.

– توفير إتصال مباشر،ويساعد على تلبية الرغبات بالشعور بالرضا.

– إتاحة فرصة التغلب على نقاط الضعف في الأداء والمشاكل التي تواجههم.

– إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذ الأعمال لضمان عدم الإنحراف عن تحقيق أهداف المؤسسة.

– يساهم في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم.[2]

ت.الإتصال:

1.مفهوم الإتصال:

هو عملية دينامكية تهتم بنقل الحقائق، الآراء،المعلومات والمعاني وتتطلب الإستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر من طرفي الإتصال.

كما يعتبر عنصر ضروري لتوجيه السلوك الإنساني ويشكل القاعدة الأساسية للعلاقات بشتى أنواعها،بحيث يتكفل بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي من جهة أخرى.[3]

2.أهداف الإتصال: لعملية الإتصال أهداف عديدة من بينها:

- نقل وتنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع العاملين.
- تصحيح المعلومات الخاطئة والغامضة.

[1] إيهاب صبيح،محمد رزيق،**الإدارة والأسس والوظائف**،ط2،دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع،مصر،2001،ص167.

[2] نفس المرجع ،ص167.

[3] سلوى عثمان الصديقي،هناء حافظ بدوي،**أبعاد العملية الإتصالية**،(دط)،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1999،ص10.

- تحضير العمال للتغيرات في السياسات والأساليب وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.
- تشجيع العمال على تقديم إقتراحاتهم لتحسين الإنتاج وبيئة العمل.
- إحداث التنسيق والتفاعل بين أعضاء المؤسسة.[1]

3.أهمية الإتصال:

- نشر أهداف وقيم المنظمة، وإعلام الأفراد بخطط المنظمة وإمكانياتها.
- تبادل التوقعات والمنشورة ووجهات النظر، وإصدار التوجهات والإرشادات لأداء العمل.
- نشر الأفكار الجديدة والإقتراحات.
- توضيح التغيرات والتحديات المراد إحداثها وتطوير إتجاهات وقيم الأفراد.[2]

علاقة الإتصال بالتوجيه :

يعتبر التوجيه أهم عناصر العملية الإدارية بعد عملية التخطيط والتنظيم إذ يرتبط بالحوافز والقيادة والإتصال والعمل في ظل الفريق الواحد فمهما كانت الخطط والتنظيمات فعالة فإنها تتطلب من الإدارة توجيه الأفراد من خلال توفير المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي وقياسه بالعمل المخطط له،وللتعرف على مقدار الإنحراف عن الخطة ثم توجيه العاملين إلى الإلتزام بالأداء وفقا للخطط والبرامج الموضوعة مسبقا مما يساعد على إستثمار وتوظيف معارفهم وخبراتهم وتنمية مهاراتهم وتصحيح إنحرافاتهم لضمان تنفيذ الخطط والبرامج المرسومة وتحقيق أهداف المنظمة.

[1] عبد الله سنومي ،**الإتصال في عصر العولمة:الدور والتحديات**،(دط)،دار النهضة العربية،بيروت،2001،ص34.

[2] إبراهيم عبد العزيزشي،**أصول الإدارة العامة**،(دط)، منشأة المعارف،الإسكندرية،2014،ص382.

المبحث الرابع: علاقة الإتصال بوظيفة الرقابة

:مفهوم الرقابة

يعرفها "**H.Fayol**"على أنها: التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية.

أما "**RobertJ.Moker**"فعرفها على أنها: جهة منظمة تضع معايير الأداء وفقا لأهداف التخطيط،لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا، لتقرير ما إذا كان هناك إنحرافات وتحديدها وإتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم إستخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

أما "**Terry.G**"فقد عرفها على أنها: قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد،وفي تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة.

بينما عرفها **محمد ماهر عليش** على أنها: العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية.[2]

2.أنواع الرقابة:

يمكن تصنيفها إلى عدة أشكال منها:

❖ **حسب المدى الزمني:**

أ.رقابة مسبقة: وهي مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تستخدم للكشف عن الإنحرافات والعوائق بصفة مسبقة بهدف تجنب ظهورها،فعلى المستوى التشغيلي فهي تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو إختيار السياسات والمدخلات بعناية،أما على المستوى الإستراتيجي فهي صممت لتحذير المدير من إحداث تغيرات تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل.

[1]محمد عبد الفتاح الصيرفي،**مبادئ التنظيم والإدارة**،ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2016،ص206.

[2]علي عباس، مرجع سبق ذكره ،ص180.

ب.رقابة متزامنة: عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات التي تستخدم للكشف عن الإنحرافات خلال تنفيذ الأنشطة، خاصة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة.فعلى المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من النشاطات أثناء عملية التحويل،أما على المستوى الإستراتيجي فتتمثل على النتائج الشهرية ثم الفصلية والأحداث الهامة.[1]

ج.رقابة لاحقة: وهي تركز على المنتج النهائي، وتلعب على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية، وهي: تزويد المدير التنفيذي بالمعلومات لتقييم فعالية الأنشطة، تستخدم كأداة للتقييم والمكافأة، تحذز وتنبه المسؤولين عن الحاجة لإدخال التعديلات.أما على المستوى الإستراتيجي فهي تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل الخطط المستقبلية.

❖ **حسب أهدافها أو موضوعها:**

أ.الرقابة الإيجابية: تهدف إلى التأكد من أن الأنشطة والتصرفات تسيير وفق القوانين والتعليمات الخاصة بالمؤسسة بغية تجنب الوقوع في الأخطاء.

ب.الرقابة السلبية: تهدف إلى إكتشاف الأخطاء والانحرافات بطريقة قصديه لتصيد المسؤولين عنها دون توجيههم أو تقديم حلول لمعالجتها.[2]

❖ **حسب مصدرها:**

أ.رقابة داخلية: وهي التي تقوم بها المؤسسة نفسها على أنشطتها،وتمتاز بقرب موقعها من العمل وإتصالها المباشر، وتهدف إلى ضبط الأعمال،وإحكام مسارها للوصول إلى الأهداف المرسومة .

ب.رقابة خارجية: تمارس بواسطة أجهزة مستقلة ومتخصصة لا تخالف القواعد والإجراءات، وهذا مايعطيها مكانة وقوة عالية.

[1] خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود،**نظرية المنظمة**،ط5،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،2014،ص293.
[2] نفس المرجع،ص294.

❖ **حسب المعايير:**

أ.الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم على أساس القواعد والإجراءات من خلال قياس التصرفات الصادرة عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة من القواعد والقوانين، وتركز على تصرفات الوحدات الإدارية والعاملين فيها.

ب.الرقابة على أساس النتائج: تقوم بقياس النتائج النهائية المحققة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا.

❖ **حسب المجال:**

أ.الرقابة المادية: والتي تتم على الموارد كمراقبة المخزون، التجهيزات...

ب.الرقابة المعلوماتية: وتشتمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمبيعات وبيانات الظروف الإقتصادية.

ج.الرقابة المالية: أي مراقبة الإيرادات والمصروفات والإستثمارات وغيرها.

د.الرقابة البشرية: وتعني التحقق من سياسات الأفراد وقياس وتقدير كفاءة العاملين، كما تشمل التأكد من سلامة إجراءات الإختيار وسلامة نظام الرواتب والأجور .[1]

3.أهداف الرقابة:

أ.التكيف مع المتغيرات البيئية: تواجه بيئة المنظمات تغيرات وأحداث تعرقل الأهداف، فهنا يبرز دور النظام الرقابي بحيث يساعد المدراء على التكيف والتعامل مع هذه المتغيرات.

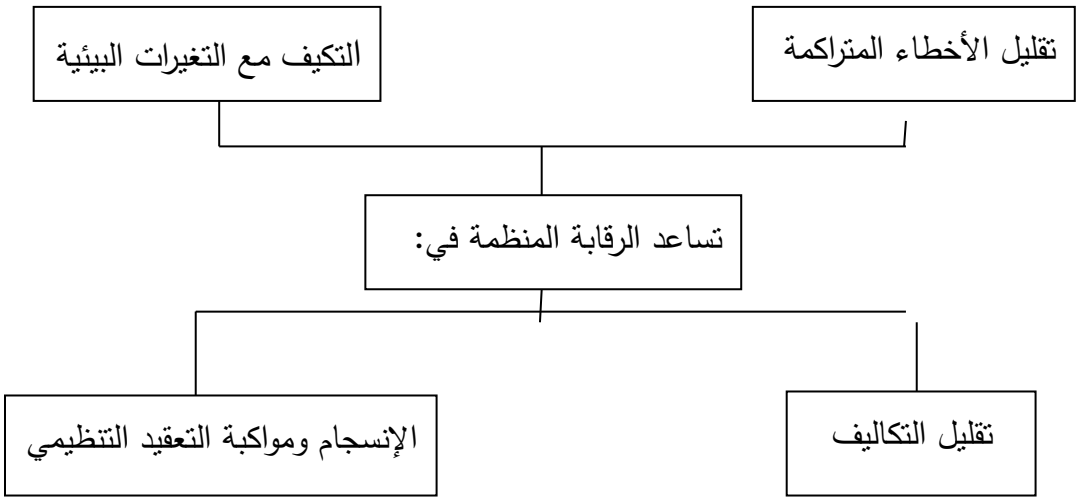
ب.تقليل تراكم الأخطاء: على المنظمة مواجهة الأخطاء الصغيرة والإنحرافات البسيطة التي قد تتراكم لتصبح مشاكل كبيرة.

[1] حسين حريم،**مبادئ الإدارة الحديثة:النظريات ،العمليات الإدارية وظائف المنظمة**، ط1، دار حامد للنشر ،عمان،2006، ص ص312،311.

ج.المواكبة والإنسجام مع التعقيد التنظيمي: تحتاج المنظمات الكبيرة ذات منتجات كثيرة تتطلب مواد أولية متنوعة وتغطي مساحات جغرافية واسعة إلى نظام رقابي يساعد الإدارة في التعامل مع التعقيدات.

د.تخفيض التكاليف: يساهم النظام الرقابي في تخفيض التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة الأداء ونسب التكاليف.[1]

الشكل رقم10: يوضح أهداف الرقابة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري،طاهر محسن منصور الغالبي،**الإدارة والأعمال**،ط1،دار وائل للنشر،عمان،2007،ص.225

4.أهمية الرقابة:

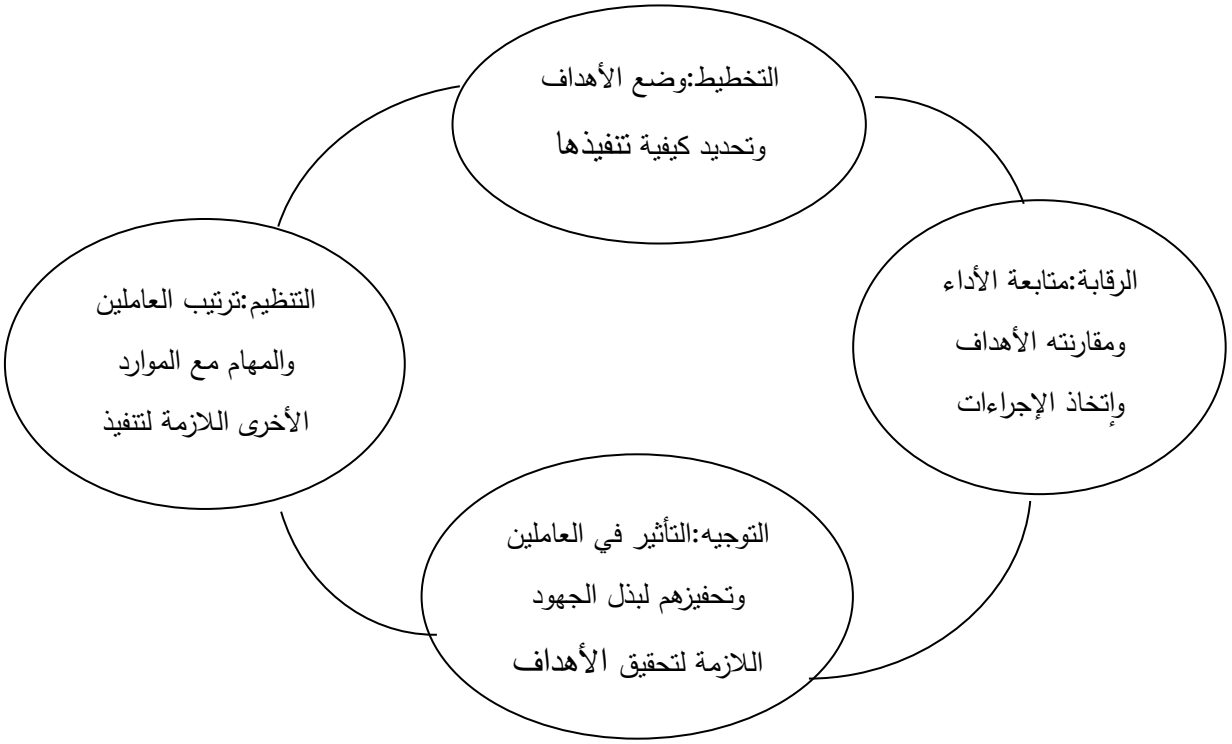
تبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة مع باقي مكونات العمليات الإدارية، بحيث:

- تمكن من التعرف على مقدار الأهداف المنجزة من بين تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- التنبؤ بالمستقبل والتعرف على الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة.
- تزويد المدراء بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية والمادية مما يسمح لهم بمراقبة الأداء.
- التأكد من كفاءة المدراء وحسن إدارتهم.

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي،**الإدارة والأعمال**،ط1،دار وائل للنشر، عمان،2007،ص225.

- تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط المنظمة وأجزائها المتعددة.
- تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات .[1]

الشكل رقم11: يوضح وظائف التسيير



المصدر : فريد فهمي زيارة،**المبادئ والأصول لإدارة الأعمال**،ط5،مطبعة الشعب،عمان،2006، ص11.

علاقة الإتصال بالرقابة:

هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرارات وتظهر الحاجة للإتصال من خلال التقارير التي يتم إستلامها من الجهات المنفذة للمؤسسة ، مما يسمح بوضع توقعات وإجراءات وقرارات سيتم إتخاذها وبالتالي يمثل الإتصال عملية ضرورية لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع، فمن خلال هذه التقارير تتمكن الإدارة من تقييم النتائج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل مراحل التخطيط أي مراقبة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها،مما يوضح الإختلافات والإنحرافات في الأداء ويمهد لعلاجها.

[1]صالح مهدي محسن العامري،طاهر محسن منصور الغالبي ،نفس المرجع السابق،ص226.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الإتصال بشكل عام عملية ضرورية لتطبيق البرامج المهنية وتنفيذ الأعمال فهو مرتبط بحد كبير بمكانته في البرنامج العام الذي يعمل على تكامل وتماسك المؤسسة بمختلف عناصرها، من خلال مجموعة من الوظائف التي تمثل تلك العمليات المتناسقة والمتكاملة والتي تشمل كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تتأثر فيما بينها لتعمل على التسيير الدقيق وتوفير درجة من النظام والتنسيق بوجود قيادة ذات كفاءة عالية تسعى لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة و تساهم في نجاحها ووضوح أهدافها فهي بمثابة العناصر المحركة التي تساعد على خلق جو من الثقة المتبادلة والشعور بالإنتماء للمؤسسة وتحفيز عمالها على أداء المهام، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وتكوين سياسة إدارية ناجحة و مدروسة.

الجانب التطبيقي:

التحليل الكمي والكيفي لبيانات ومعطيات الدراسة الميدانية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM"

1.لمحة عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM "

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM

3.عرض المقابلة و التعليق عليها

4.تحليل البيانات.

أ.التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة.

ب.التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة.

5. عرض نتائج الدراسة.

أ.عرض النتائج الجزئية للدراسة.

ب. عرض النتائج العامة للدراسة.

1. لمحة عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية :

تعريف مؤسسة ENIEM:

هي مؤسسة وطنية للصناعات الكهرومنزلية (م.ص.ك.م)، و هي شركة إقتصاديةعمومية جزائرية تختص بصناعة الألاتالكهرومنزلية,كالثلاجات المكيفات الهوائية وألآت الطهي تقع في قلب المؤسسة الصناعية واد عيسي بولاية تيزي وزو ,و التي تبعد عن الولاية ب 10كلم التي تقدر ب 5,5 هكتار.

تشرف عليها الإدارةالعامة المتواجدة في وسط مدينة –تيزي وزو– جوار البنك الجزائري ,و هي تابعة إداريا لبلدية و دائرة تيزي راشد.

نشأة مؤسسة ENIEM:

تأسست المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM في 1983/01/2 بموجب المرسوم رقم 83–19 الصادر في يناير 1983لكنها كانت متواجدة منذ 1974تحت وصاية **sonelec**تحولت بعد ذلك قانونيا إلى شركةعامةEPEثم شركة مساهمة مستقلة SPA منذ 1989/10/8.وأعيدت هيكلتها في شكل وحدات إنتاجية مستقلة.[1] كالتالي :

- ثلاث وحدات خاصة بالإنتاج:

1– وحدة التبريد unité froid.

2– وحدة الطهي unitè cuisson.

3– وحدة المكيفات الهوائيةunitè climatisation.

- ووحدتين خاصة بالخدمات :

1–وحدة الخدمات التقنية.

–الوحدة التجارية[2].

[1]مقابلة مع "السيد ياسين عثمان" رئيس مصلحة قسم الموارد البشرية للوحدة التجارية بمؤسسةENIEM بمقر مكتب رئيس المصلحة، بتاريخ:2022/09/07 على الساعة 10:00.

[2]نفس المرجع.

مهام المؤسسة :

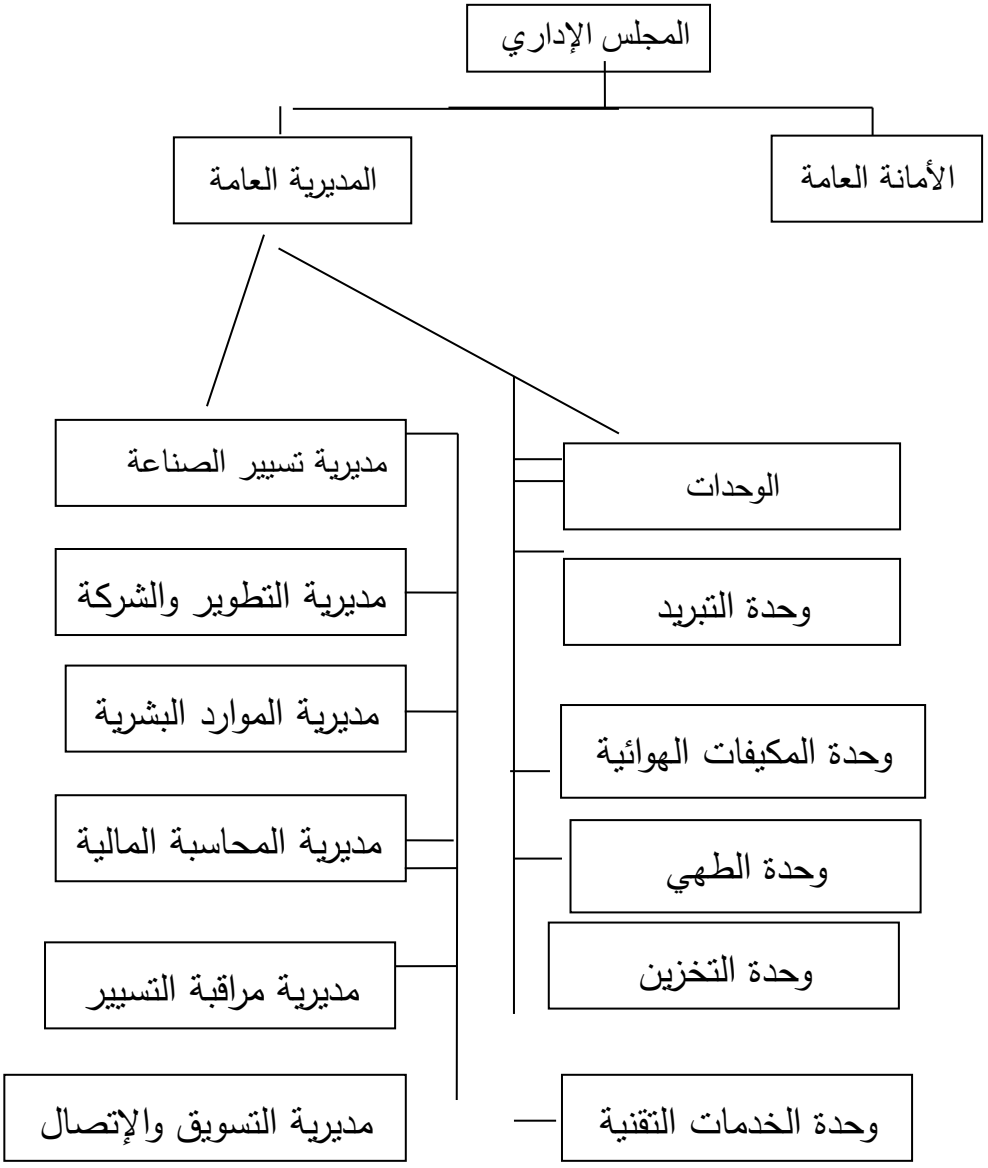
- تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع الأجهزة الكهرومنزلية.
- تطوير هيكلة التخزين و التوزيع لتغطية حاجات السوق.
- توزيع و تصديرمنتوجات من طرف السوق عبر التراب الوطني.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها الإستعمالوالإستهلاك لأدوات والأجهزة الكهرومنزلية.
- التحكم في تكاليف الإنتاج.
- مواصلةالجهود في مجال الإستثمارات المتعلقة بصناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

أهداف المؤسسة:

- تلبية الطلب المحلي من المنتجات الكهرومنزلية
- تحسين نوعية الإنتاج ووضع إنتاجها في السوق العالمي و الرفع من رقم الأعمال
- إكتساب مكانة في الأسواق المحلية و الأجنبية و التحكم فيها
- خلق مناصب العمل
- تحسين صيانة وسائل الإ نتاج
- التحكم في تكاليف الإنتاج
- تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة ممكنة و ذلك بتلبية حاجيات الزبائن والرفع من إنتاجية العمل.[1]

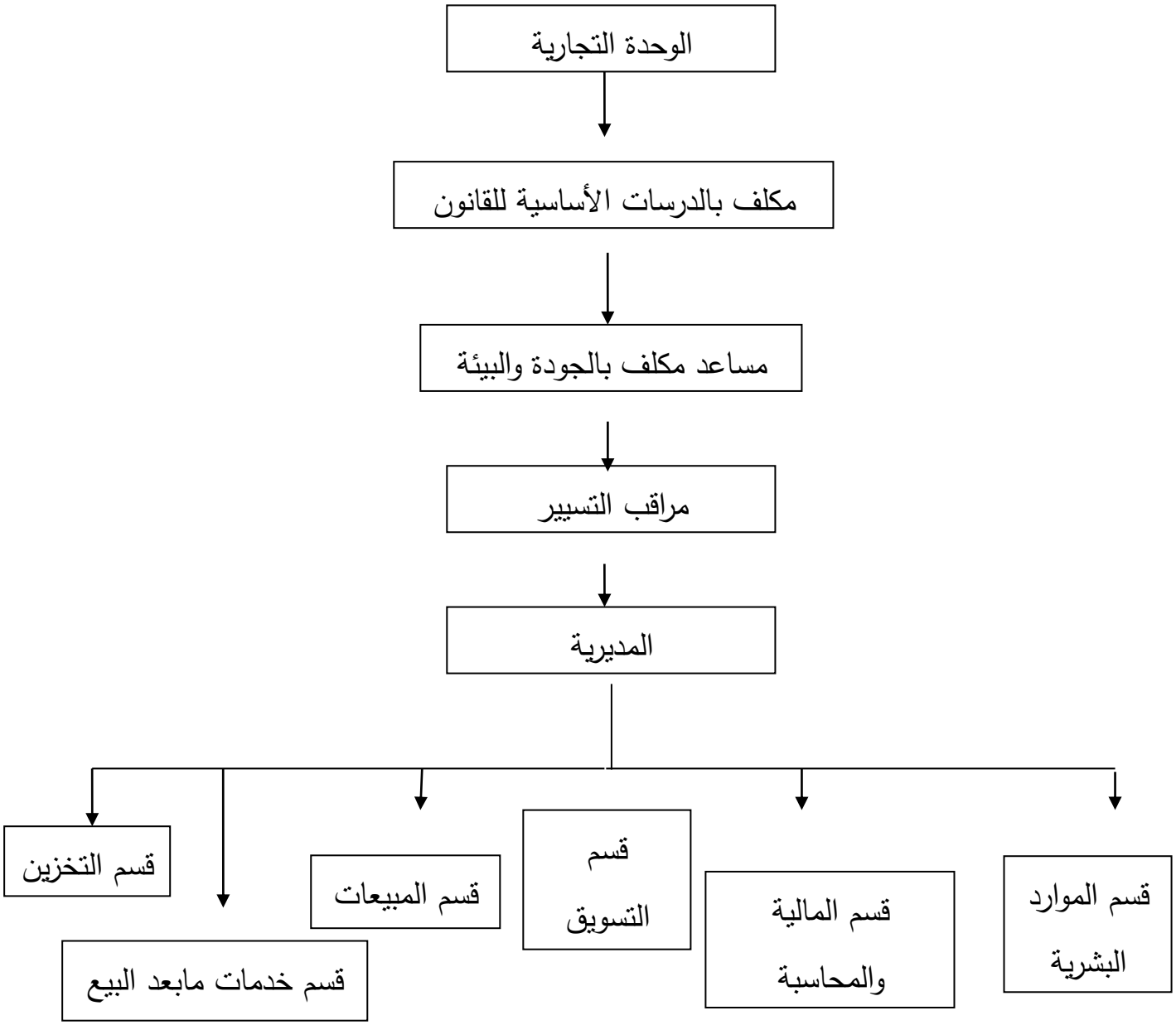
[1]مقابلة مع "السيد ياسين عثمان" نفس المرجع السابق.

2.الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: مقابلة مع "السيد ياسين عثمان" رئيس مصلحة قسم الموارد البشرية للوحدة التجارية بمؤسسةENIEM، بمقر مكتب رئيس المصلحة،بتاريخ : 2022/09/07 على الساعة 10:00.

الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية :



المصدر: مقابلة مع "السيد ياسين عثمان"،نفس المرجع السابق.

3.عرض المقابلة و التعليق عليها :

مقابلة مع السيد" ياسين عثمان "رئيس مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في الوحدة التجارية بتيزي وزو .

س1: ما هي الجهة المكلفة بالإتصال في مؤسستكم؟

ج1: تتمثل الجهة المكلفة بالإتصال داخل المؤسسة في مكتب العلاقات العامة الذي يعمل على بناء جسر التواصل بين وحدات المؤسسة لدعم أهدافها وتعزيزها ويساعد في تحقيقها بصورة إحترافية وخلق بيئة عمل مثالية تظهر أمام الأطراف الأخرى وتساعد بزيادة الثقة بين أفرادها.

س2: ماهي المهام المكلفة لقسم الإتصال في مؤسستكم ؟

ج 2: تشمل المهام الإتصالية لقسم العلاقات العامة في بالمؤسسة على نقل المعلومات والافكار والتوجيهات وتعزيز العلاقات بين العمالوتحقيق الترابط فيما بينهم و مدهم بالخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها والتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ لتسهيل العمليات الإدارية فهي المسؤولة عن إتخاذ القرارات الخاصة بالإستراتيجية الإتصالية و تقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية وتعمل على خلق مناخ منتج يساعد على تحفيز العمال ورفع معنوياتهم والتقليل من النزاعات ويدفعهم للتركيز على مهامهم.

س 3: ما طبيعة الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة من طرف مؤسستكم ؟

ج3: تعتمد المؤسسة على الإتصال الداخلي لمواجهة مختلف المواقف التي تتعرض لها و التي هي عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري وفق الطرق و السياسات الموضوعة من خلال نقل المعلومات ونشر المعرفة و زيادة الوعي بين الموظفين و تنمية روح الإنتماء لديهم وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أداءهم

الفـردي و المؤسســي لتحقيـق غايـات متكاملـة تخـدم الإتجـاه المسـتقبلي لكـل مـن المؤسسة و جماهيرها معا .

س4: كيـف تسـاهم الإسـتراتيجية المتبعـة مـن طـرف مؤسسـتكم فـي تحقيـق التكامل والإنسجام بين الوظائف الإدارية ؟

ج4: تسـاهم الإسـتراتيجية الإتصـالية المتبعـة فـي تحقيـق التكامـل والإنسـجام بـين الوظـائف الإداريـة مـن خـلال إعـداد وتخطـيط الأهـداف والخطـوط الكبـرى للمؤسسـة وتوجيـه الأنشـطة والمـوارد والإمكانيـات بالشـكل الـذي يـدعم ويضـمن تـدفق المعلومـات فـي كـل الإتجاهـات وتحديـد الوسـائل والأسـاليب التـي تسـاعدها علـى تحقيـق الأهـداف العامـة للمؤسسـة فهـي تمثـل خطـة العمـل التـي تقـوم مـن خلالهـا بتحديـد المسـؤوليات والأولويـات والميزانيـات والأطـر والإجـراءات وتشـارك فـي إعـداد هويتهـا وتقـديم نفسـها فـي السـوق بصـورة متميـزة وبنـاء مركـز تنافسـي يضـمن لهـا الإستمرار و البقاء وتحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه.

س5: كيف تساعد اللغة المعتمدة في تسيير شؤون المؤسسة ؟

ج5: تسـاعد اللغـة المعتمـدة بالمؤسسـة فـي تسـيير شـؤون المؤسسـة مـن خـلال الحـرص علـى تسـهيل عمليـة تلقـي المعلومـات و ايصـالها فهـي أداة لتحقيـق التفـاهم والإنسـجام بـين الوحـدات والأقسـام المختلفـة للمؤسسـة وتسـمح للعمـال بـالتعبير عـن أرائهـم و مقترحـاتهم والمشـاركة والتشـاور ومناقشـة القضـايا و نقـل الأفكـار والقـرارات المتصـلة بالأهـداف والسياسـات العامـة لـلإدارة ممـا يسـاعد المؤسسـة علـى إتخـاذ القـرارات اللازمـة والتـأثير علـى إتجاهـات وسـلوك الأفـراد بغيـة خلـق التـوازن بين أعظاء التنظيم وتحقيق الكفاءة وتساهم في تحقيق نجاحها و إستمرارها.

س6: مـاهي وسـائل الإتصـال الأكثـر إسـتخداما لتفعيـل عمليـة التسـيير فـي مؤسستكم؟

ج6: تحتل الوسائل الإتصالية المعتمدة بالمؤسسة مكانة هامة بين عناصر الإتصال الأخرى باعتبارها الوسيط و الأداة التي يتم إستخدامها لإيصال المعلومات و الأفكار بين أطراف العملية الإتصالية حيث تعتبر الاجتماعات من بين أكثر وسائل الإتصال المستخدمة بالمؤسسة بحيث يتم من خلالها تبادل الأفكار والقرارات والأفكار وتقييم المؤسسة ووضع الإستراتيجيات المستقبلية كما تهدف إلى الإصغاء لإنشغالات المرؤوسين ومناقشة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

س7: هل أحدث إدخال تكنولوجيا الإتصال تجديدا في طريقة تسيير المؤسسة؟

ج7: نعم لقد أحدثت تكنولوجيا الإتصال تطورا في طريقة تسيير المؤسسة حيث سمحت بتوفير أكبر كم من المعلومات وإمكانية المعالجة السريعة و الفورية للمعطيات و تحويلها إلى معلومات مفيدة في كل المجالات والتخصصات ومشاركتها في أوقات متزامنة وتحقيق مكاسب معتبرة إضافة إلى سرعة انجاز الأعمال من خلال الإستعانة بالبريد الالكتروني للمؤسسة وتطبيق "BLEUMEN "الذي يعمل على تسهيل المعاملات والإتصالات وإرسال الوثائق والملفات وسهولة حفظها و تسجيلها وإمكانية حمايتها والرجوع إليها و التحول من الملفات الورقية إلى الإلكترونية، والتأثير المباشر على الطريقة والكيفية التي تنفذ بها الأعمال و تطوير الأداء في المؤسسة .

س8: ما هي المهام الإدارية التي يؤديها القائم بالإتصال لتحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي؟

ج8: يؤدي القائم بالاتصال دوربالغ الأهمية في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي فهو يمثل أحد الأطراف الأساسية في العملية الإتصالية فهو بمثابة الداعم الرئيسي لإستقرار المؤسسة و إستمرارها و تحسين

علاقاتها مع جمهورها فهو يترك بصماته في الرسالة الإعلامية ويشكلها وفق المعايير و المقاييس التي تؤهله لتكوين الرأي العام و توجيههو يعمل على تصحيح المفاهيم الخاطئة حول المؤسسة و المحافظة على مكانتهاو تمثيلها في وسائل الإعلام من خلال إقامة العلاقات مع الصحافةو الدعايةوالاعلانوالرعاية عبرالوسائط المتعددة و البرمجة للحملات التحسيسية المختلفة

س9 : كيف يتم تطوير أداء العمال داخل مؤسستكم ؟

ج9: يتم تطوير أداء العمال من خلال مجموعة من النشاطات والإجراءات و البرامج التي تهدف إلى تأهيل و وتدريب و تطوير أداءهم وتزويدهم بالمعارف المرتبطة بالعمل و زيادة مهاراتهم و قدراتهم الفكرية والإنتاجية وتغيير مواقفهم و أفكارهم بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتحفيزهم و الحرص على إ رضاءهم لتنمية شعورهم بالإنتماء وزيادة ولاء هم الوظيفي والتحسين المستمر لكفاءات الموارد البشرية في جميع المجالات الإدارية والتركيز على الوسائل و الآليات التي تساهم في رفع مستوى الأداء ووضع برامج تطويرية تعمل على إتقان العمل والتفوق وتنمية و تطوير الأداء و الصول لأداء متميز.

س 10: كيف تؤثر عملية التنظيم على طريقة العمل في مؤسستكم ؟

ج 10: تساهم عملية التنظيم في تسيير المؤسسة و تسهيل طريقة العمل من خلال تجميع الأنشطة والمهام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأقسام والوحدات وتهيئة سبل الإتصال لتنظيم عملية تبادل المعلومات بين مختلف المستويات كما يعمل على تحديد العلاقات والمهام بين الموظفين وتقسيم الأعمال بتحديد واجبات وصلاحيات كل فرد بالمؤسسة وتدريب الأعضاء وتنمية مهاراتهم وتزويد إحتياجاتهم مما يحقق التنسيق بين الوحدات و يوفر بيئة

عمل تشجع على التعاون لبلوغ الأهداف بكفاءة و فعالية ورفع مستوى الإنتاجية.

س 11: كيف تتم عملية توجيه العمال داخل المؤسسة ؟

ج 11: تتم عملية توجيه العمال بإرشادهم خلال تنفيذ أعمالهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم و إصدار أوامر واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ بحيث تكون موضوعية وتتفق مع طاقاتهم وقدراتهم والموارد المتاحة ومرتبطة بمتطلبات وإحتياجات المواقف و تحفيزهموتوفير بيئة عمل ملائمة تمكنهم من إشباع حاجاتهمبهدف رفع الكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

س12: كيف تساعد الرقابة في تقييم نشاطات المؤسسة ؟

ج12: تساعد الرقابة في تقييم نشاطات العمال من خلال مراقبة أداء العمال و التأكد من تنفيذه والتقيد بإحترام كافة الأطراف بالقوانين والقرارات الإدارية وتعزيز التعاون بين كافة الأقسام المشاركة لتنفيذ المهام بالمؤسسة والعمل على تحقيق التوازن الإقتصادي بين عوائدها وتكاليفها المالية وتنظيم عملية الإنتاج و التكيف مع المتغيرات الكمية والنوعية للطلب وضمان الجودة والنوعية بهدف تلبية إحتياجات المستهلك.

س13: كيف يتم قياس مدى نجاح الإستراتيجية الإتصالية المتبعة في مؤسستكم؟

ج13: يتم قياس نجاح أو فشل الإستراتيجيةالإتصاليةفي المؤسسة على أساس مدى تحسن وتطور الأداء عن طريق تقييم كافة الإجراءات والخطط وتكلفة نشاطات ومهام المنظمة وفق رؤيتها الإستراتيجية والموازنة بين الجوانب المالية وإتجاهات العمليات الداخلية وكفاءتها وفرص تحسينها وقياس مدى تأثير أنشطتها و برامجها و خططها الإتصالية على أداء العمال من أجل معرفة مدى نجاحها وقدرتها على خلق قيمة مضافة وتحقيق التميز والإبداع وتقليل

المشاكل الإنحرافات والوصول إلى أعلى معدل من الإنتاجية لأن الإخفاق في هذه المؤشرات يؤدي فشل الإستراتيجية الإتصالية المتبعة في تسيير نشاطاتها وإختلال التوازن وإنتكاس أداءها وتدهور أوضاعها وتراجع مكانتها.

س14: ماهي المشاكل التي تعيق الإستراتيجية الإتصالية ؟

ج14: تواجه الإستراتيجية الإتصالية مجوعة من المشاكل التي تعيق نجاحها بسبب نقص إختصاص الجهة المكلفة بإعدادها و عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات اللازمة وغياب قنوات إتصال فعالة وواضحة مما يودي لغياب التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة وحدات و أقسام المنظمة و إتباع مناهج غير كفيلة لتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة وسوء إستخدام وسائل الإتصال لعدم توفر المهارات والقدرات اللازمة لإستخدام التقنيات الحديثة لتسهيل عملية نقل القرارات و الوثائق بين المستويات الإدارية للمؤسسة مما يسبب القصور في أدوات الإتصال وعدم ملائمتها للأهداف والتعليمات وعدم وضوح الخطط والسياسات وتداخل المهام وغياب الجودة في الأداءوصعوبة الرؤية المستقبلية للمنظمة و عدم معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات و تفحص المشكلات الرئيسية بالإضافة إلى سوء تقدير الإحتياجات و الإمكانيات اللازمة و القدرات المتاحة و عدم تقويم إحتمالات تحقيق الأهداف بتلك الإمكانيات مما يؤدي لعدم تكافئ قدرات المنظمة مع الأهداف المسطرة و بالتالي فشلها في تحقيقها وتراجع مكانة المؤسسة.

- **التعليق على المقابلة :**

كما أدى إدخال تكنولوجيا الإتصال إلى التطورفي طريقة تسيير المؤسسةوتحقيق مكاسب معتبرة إضافة إلى التأثير المباشر على الطريقة والكيفية التي تنفذ بها الأعمال و تطوير الأداء في المؤسسةو قياس مدى نجاح الإستراتيجية المتبعة على أساس مدى تحسن وتطور الأداء عن طريق

تقييم كافة الإجراءات والخطط وتكلفة نشاطات ومهام المنظمة وفق رؤيتها الإستراتيجيةوتقليل المشاكل الإنحرافات والوصول إلى أعلى نسبة من الإنتاجيةلتفادي الإخفاق وإختلال التوازن وإنتكاس أداءها وتدهورأوضاعها وتراجع مكانته.

- **التعليق على المقابلة :**

يتضح من خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة ENIEM في الوحدة التجارية لولاية تيزي وزو، نجد أن قسم العلاقات العامة يسعى إلى تنفيذ مهام الإتصال من خلال نقل الأوامر والقرارات الضرورية، لتوجيه العمال ووضع البرامج والسياسات اللازمة، بتطبيق إستراتيجية الإتصال الداخلي لمواجهة مختلف المواقف التي تتعرض لها والتي تساهم في تحقيق التكامل والإنسجام بين الوظائف الإدارية، وتوجيه والموارد والإمكانيات التي تساعدها على تحقيق الأهداف العامة من خلال تنظيم الأنشطة والمهام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأقسام والوحدات.

وتعتمد على لغة واضحة تعمل لتحقيق التفاهم والإنسجام بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة وتسمح للعمال بالتعبير عن أرائهم مقترحاتهم والمشاركة والتشاور ومناقشة القضايا، من خلال عقد الإجتماعات وتهيئة سبل الإتصال وتوجيه العمال بإرشادهم خلال تنفيذ مهامهم وتأهيلهم وتدريبهم وتطوير أداءهم لزيادة مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والإنتاجية والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم، ثم تقييم نشاطاتهم من خلال مراقبة أداءهم و التأكد من تنفيذه .

تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وتقوية علاقاتها بتصحيح المفاهيم الخاطئة حول المؤسسة والمحافظة على مكانتها، كما أدى إدخال تكنولوجيا الإتصال إلى التطور في طريقة تسيير المؤسسة وتحقيق مكاسب معتبرة إضافة إلى التأثير المباشر على الطريقة والكيفية التي تنفذ بها الأعمال وتطوير الأداء في

المؤسسة، وقياس مدى نجاح الإستراتيجية المتبعة على أساس مدى تحسن وتطور الأداء عن طريق تقييم كافة الإجراءات والخطط وتكلفة نشاطات ومهام المنظمة وفق رؤيتها الإستراتيجية وتقليل المشاكل الإنحرافات ،والوصول إلى أعلى معدل من الإنتاجية لتفادي الإخفاق وإختلال التوازن وإنتكاس أداءها وتدهور أوضاعها وتراجع مكانتها.

3. تحليل البيانات:

أ. التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

الجدول رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	28	%56
أنثى	22	%44
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(01) أن الذكور يمثلون أعلى نسبة من المبحوثين، والتي تقدر ب 56%، مقارنة بالإناث التي تقدر ب 44%.

ويرجع ذلك لطبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب قدرات و مهارات غير متوفرة عند الإناث، إضافة إلى كثرة استفادتهم من العطل أكثر من الرجال مما قد يؤدي إلى تعطيل العمل لفترات طويلة وهذا قد يعود سلبا على المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة توظف عمال أغلبهم ذكور، نظرا لاكتسابهم للمهارات التي تتطلبها طبيعة العمل في المؤسسة الإقتصادية، بحيث نجدهم ذو قدرة على إكتشاف العطب في الألات وتصليحها.

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	عدد التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	04	%08
من 31 إلى 40 سنة	11	%22
من 41 إلى 50 سنة	21	%42
أكثر من 50 سنة	14	%28
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02)، أن معظم أفراد العينة من الفئة التي تتراوح أعمارهم مابين (41 إلى 50 سنة) بنسبة 42%، ثم تليها فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة 28 %، أما نسبة الفئة مابين (31 إلى 40 سنة) فقدرت ب 22 %، وتليها في الأخير الفئة العمرية مابين (20 إلى 30 سنة) بنسبة 08%.

ويرجع ذلك إلى أن الفئة ذو (41 إلى 50 سنة) تشمل على أصحاب الخبرة والتكوين في مجال الإدارة وتسيير الأعمال نظرا لتمتعهم بروح المسؤولية والإتقان في العمل .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تركز على مبدأ المسؤولية والخبرة في العمل نظرا لتواجدهم لفترة معتبرة على مستوى هذه المؤسسة مما سمح لهم لإتقان منهجية العمل والتحكم فيه وإعطاه الوقت اللازم لتنفيذه.

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	04	%08
من 06 إلى 10 سنوات	11	%22
أكثر من 10 سنوات	35	%70
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة المبحوثين ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات يقدرون ب70 % ثم تليها الفئة ما بين 06 إلى 10 سنوات بنسبة 22%، أما فئة ذو أقل من 05 سنوات بنسبة 08%.

ويرجع ذلك لقدرة فئة ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات على مواجهة الأزمات والعراقيل التي قد تواجه المؤسسة نظرا لخبراتهم وتجاربهم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على تجديد مواردها البشرية حيث أن أغلبية موظفيها مرتبطين بعقود طويلة الأجل مما لا يفتح المجال أمام الشباب وخريجي الجامعات.

الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	عدد التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	02	%04
ثانوي	20	%40
جامعي	23	%46
تكوين مهني	05	%10
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن الجامعيون يحتلون المرتبة الأولى بنسبة قدرت ب 46% ،بينما قدرت نسبة ذو مستوى ثانوي ب40%، في حين قدرت نسبة ذو مستوى تكوين مهني ب10% ونسبة ذو مستوى متوسط ب 04%.

ويرجع هذا كون المؤسسة تعتمد في تسيير أعمالها على الإطارات وذوي الشهادات العليا في المجالات المطلوبة، بحيث أنها أعمال مكتبية تستلزم مهارات فكرية.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تحتوي على مناصب تستلزم شهادات عالية وموظفين ذو كفاءة في إستعمال الوسائل الإتصالية الحديثة بهدف رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

الجدول رقم 05: مفهوم العملية الإتصالية حسب عمال مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
عملية لنقل المعلومات و الأفكار والتوجيهات بين العمال	38	%57،57
وسيلة للتعبير عن شكاوي العمال	08	%12،12
أداة لتكوين وتنظيم العلاقات بين العمال	20	%30،30
المجموع	66	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن 57،57 %من المبحوثين يعتبرون الإتصال عملية لنقل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين العمال، في حين ترى 30 %الأخرى أنها أداة لتكوين وتنظيم العلاقات بين العمال، بينما ترى12 % المتبقية أنها وسيلة للتعبير عن الشكاوي.

ويرجع ذلك إلى أن الإتصال يعمل على التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بهدف نقل القرارات والخطط والبرامج لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة لإعتباره أداة لتكوين وتنظيم العلاقات بين العمال والإدارة ويسمح لهم بالتعبير عن إنشغالاتهم ومطالبهم ومشاكلهم.

ومنه نستنتج أن الإتصال وسيلة أساسية في المؤسسة، بحيث تعمل على نقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين بالبيانات الضرورية لأداء أعمالهم والتأثير في سلوكياتهم وفقا لما يرغب به القادة و المشرفين.

الجدول رقم 06: إتجاه الإتصال الأكثر إستخداما بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
صاعد	08	%16
نازل	08	%16
أفقي	05	%10
جميعها	29	%58
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن المؤسسة تعتمد على مختلف إتجاهات الإتصال،حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين أقروا بذلك 58%، أما 16% من المبحوثين الآخرون أقروا بالإتصال الصاعد،و16% آخرون أقروا بالإتصال النازل، في حين أقرت10% المتبقية بالإتصال الأفقي.

ويرجع هذا إلى أهمية الإتصال داخل المؤسسة بحيث يعمل على توفير المعلومات والبيانات ويساهم في إختيار القرارات والبرامج التي تساعد على تحقيق التماسك بين أجزائها.

ومنه نستنتج أن الإتصال وسيلة ضرورية في المؤسسة حيث يتم من خلاله تقديم الأوامر والتوجيهات والتعليمات المتعلقة بالعمل وطريقة أدائه ويتيح الفرصة لطرح إنشغلات العمال وتقديم إقتراحاتهم والمشاركة في إتخاذ القرارات والتعبير عن مشاكلهم ويسمح للمستويات الإدارية بالتشاور والتنسيق فيما بينها لتحقيق الأداء الأفضل والتوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة.

الجدول رقم 07: اللغة الأكثر إعتمادا بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أمازيغية	15	%80،23
عربية	00	%00
فرنسية	31	%49،20
جميعها	17	%83،26
المجموع	63	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن20،49 %من المبحوثين يعتمدون على اللغة الفرنسية، أما 26،83%منهم يفضلون الإعتماد على مختلف اللغات خلال تواصلهم، بينما يعتمد 23،80% المتبقية في إتصالاتهم على اللغة الأمازيغية، في حين تنعدم نسبة المبحوثين الذي يعتمدون على اللغة العربية.

ويرجع هذا إلى طبيعة العمل ونوع الوسائل الإتصالية الحديثة التي تتطلب اللغة الفرنسية، إضافة إلى حاجتها للتعامل مع الشركات الكبرى وهذا ما يفسر إستخدام اللغة الفرنسية لمشاركة المعلومات على أوسع نطاق مع عملائها ويفتح المجال أمام عروض عمل أفضل والوصول لمتطلبات السوق العالمي.

وهذا ما أكده السيد " ياسين عثمان "رئيس مصلحة الموارد البشرية حيث أقر أن أغلب الوسائل التي تعتمدها المؤسسة مبرمجة باللغة الفرنسية سواءا خلال تقديم العروض التدريبية والتسويقية أوتوثيق بياناتها في جميع المجالات نظرا لإستعمالاتها ومدولاتها العالمية بإعتبارها لغة تكنولوجيا الإعلام والإتصال ولغة التواصل بين المجتمعات الحضارية.[1]

[1] مقابلة مع السيد عثمان ياسين،مرجع سبق ذكره .

الجدول رقم 08: الجهة المكلفة بالإتصال على مستوى مؤسسةENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
خلية الإتصال	00	%00
مكتب العلاقات العامة	28	%50
قسم التسويق	15	%78،26
السكرتارية	13	%21،23
المجموع	56	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08)أعلاه أن 50% من أفراد عينة الدراسة أقروا أن مكتب العلاقات العامة هو المكلف بالإتصال، بينما أقر 26،78% منهم أن قسم التسويق هي الجهة المكلفة بالإتصال، في حين أقرت 23،21%المتبقية أن السكرتارية هي المكلفة.وقد صرح رئيس مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة أن الجهة المكلفة بالإتصال هي قسم العلاقات العامة التي تقتصر وظيفتها على خلق الإنسجام بين مختلف الأقسام والوحدات وتنظيم العمل وتحديد المهام والمسؤوليات لتحقيق أهداف المؤسسة.[1]

ومنه نستنتج أن قسم العلاقات العامة يعمل على ربط وحدات المؤسسة وتنفيذ مهام الإتصال من خلال نقل الأوامر والقرارات الضرورية لتوجيه العمال والتنسيق بين الأنشطة بهدف تنمية العلاقات وتحديد المشاكل والعراقيل وإتخاذ إجراءات اللازمة لمواجهتها.

[1] نفس المرجع السابق.

الجدول رقم 09: الأساليب الإتصالية المعتمدة بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إتصال شفهي	02	%04
إتصال كتابي	05	%10
جميعها	43	%86
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09)أن 86% أقروا بأن المؤسسة تعتمد على كلا الأسلوبين، بينما يزعم 10 %منهم أنها تعتمد على الإتصال الكتابي،أما 04 %المتبقية ترى أنها تعتمد على الإتصال الشفهي.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الإتصال الشفهي لمناقشة مختلف الإنشغالات والمشاكل بدقة بإعتباره الأسلوب الأكثر تأثيرا وإقناعا في المواضيع التي تحتاج للشرح والتفسيير والإجابة على التساؤلات وتقديم التوضيحات،خلال المقابلات والندوات والمؤتمرات والإجتماعات، وعلى الإتصال الكتابي الذي يشمل على التقارير والمذكرات والبرقيات والصحف والمجلات بحيث يسمح بالإحتفاظ بالكلمات المكتوبة وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة و تفادي ضياعها وتحريفها.

الجدول رقم 10: وسائل الإتصال الأكثر إستخداما بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إتصال شفهي	32	%71،18
المقابلات	35	%46،20
الإعلانات	33	% 19,29
عن طريق الهاتف	34	%19,88
الإجتماعات	37	% 21,63
المجموع	171	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن21،63% من نسبة المبحوثين يزعمون على أن المؤسسة تعتمد على الإجتماعات، في حين قدرت نسبة كل من الإتصال عن طريق الهاتف والمقابلات ب20،46%، كما قدرت نسبة كل من الإعلانات والمؤتمرات ب 19،88%.

ويرجع هذا إلى أن الإجتماعات تكون واضحة وتفاعلية حيث تسمح نقل الآراء والتغييرات داخل المؤسسة .وهذا ما أكده السيد "**عثمان ياسين** " رئيس مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة أنه يتم الإعتماد على الإجتماعات بهدف تبليغ العمال والموظفين بمختلف القرارات والخطط التي تهدف إلى تحقيق نجاح المؤسسة.[1]

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الإجتماعات لتوفير التفاعل والتواصل والنقاش في كافة الإختصاصات والخبرات، فهي تسمح لجميع المشاركين التعبير عن أراءهم والمشاركة في إتخاذ القرارات والتداول والتشاور حول البرامج و السياسات التي تسير وفقها المؤسسة،والتنسيق بين وجهات نظرهم لتعزيز

[1] مرجع سبق ذكره .

العمل الجماعي ورفع روح المعنوية للأعضاء وتساهم في التعرف على المشكلات والصعوبات وكيفية معالجتها .

الجدول رقم 11: مدى إعتماد المؤسسة على وسائل إتصال الحديثة

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	%96
لا	02	%04
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11)، أن 96% من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن المؤسسة تعتمد على وسائل حديثة لنقل المعلومات والآراء بين العمال، في حين أجابت 04% المتبقية بلا أي أنها تعتمد على وسائل تقليدية .

يرجع ذلك إلى التطور الذي عرفته وسائل الإتصال و الذي أثر إيجابيا على المؤسسة بحيث ساهمت في تقليل الوقت والجهد والسرعة في إنجاز العمل وسهولة الأداء.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على وسائل الإتصال الحديثة، التى أدت إلى تطوير الأداء و التحول من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية مما ساهم في تقليل التكاليف وإختصار الوقت والجهد وإتقان المهام وإنجازها بأعلى كفاءة.

الجدول رقم 12: نوع الوسائل الإتصالية الحديثة التي تعتمد عليها مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
البريد الإلكتروني للمؤسسة	39	% 42،53
الموقع الإلكتروني للمؤسسة	33	% 20،45
المجموع	73	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن53،42% من المبحوثين أقروا أن المؤسسة تعتمد على البريد الإلكتروني، في حين أقرت 46،20% أنها تعتمد على الموقع الإلكتروني الخاص لها.

ويرجع ذلك إلى سهولة إرفاق الرسائل الإلكترونية بالملفات والصور، أو تخزينها بشكل أمن و موثوق، والسرعة في الأداء وإمكانية الإرسال الفوري ومعالجة وتخزين البيانات وإسترجاع وعرض المعلومات بأشكالها المختلفة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على البريد الإلكتروني لنقل وإرسال المستندات وقواعد البيانات، والتبليغ عن مختلف القرارات والسياسات ومشاركة البرامج والخطط، نظرا لسهولة وصولها وإمكانية إرسالها لعدة جهات في نفس الوقت، وإرفاق نسخ متعددة منها وإرسال المشاريع الكاملة دون وجود قيود على حجم الملف مع إمكانية تلقي دليل الإستلام وحفظ سجل المراسلة.

الجدول رقم 13: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية حسب عمال مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
المخطط العام لساسة الإتصال داخل المؤسسة	20	%29,41
عملية إعداد و تخطيط الأهداف و الخطوط الكبرى للمؤسسة	24	%35,29
عملية التنسيق بين الوظائف الإدارية	16	%23,59
إختيار أنسب الوسائل والأساليب الإتصالية	8	%11,76
المجموع	68	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن 35،29% من المبحوثين أقروا أن الإستراتيجية الإتصالية عبارة عن عملية لإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف والخطوط الكبرى للمؤسسة، بينما أقرت 29،41% أنها مخطط عام لسياسة الإتصال داخل المؤسسة، في حين أقرت 23،59% أنها عملية للتنسيق بين الوظائف الإدارية، بينما أقرت 11،76% المتبقية أنها وسيلة لإختيار أنسب الوسائل والأساليب الإتصالية.

ويرجع ذلك لإعتبارها الخطة التي يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات،والإجراءات والخطوات اللازمة مع إختيار الطرق والوسائل التي تساعدها لتحقيق أهدافها.

ومنه نستنتج أن الإستراتيجية الإتصالية عملية أساسية تقوم على مجموعة من الإجراءات والخطوات المبنية على المعلومات الدقيقة والسليمة التي تتخذها المؤسسة في إطار سياستها الإتصالية وبإستخدم جميع أشكال وأنواع ودعائم الإتصال والوسائل المادية والبشرية للتنسيق بين وظائفها الأساسية وإتخاذ قرارات تتماشى مع رسالتها، للوصول إلى نتائج وأهداف تم رسمها على ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

الجدول رقم 14 : نوع الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إستراتيجية الحوار	19	%19,58
إستراتيجية بناء الإجماع	20	%20,61
إستراتيجية الإتصال الداخلي	18	%18,55
إستراتيجية الإعلام	12	%12,37
إستراتيجية الإقناع	16	%16,49
إستراتيجية الإتصال الداخلي	12	%12,37
المجموع	97	%100

نلاحظ من خلال الجول رقم (14) أن المؤسسة تعتمد بنسبة20،61% على إستراتيجية الإتصال الداخلي، ثم تليها إستراتيجية الحوار بنسبة تقدر 19،58 % ثم إستراتيجية الإتصال الخارجي بنسبة 18،55%،ثم إستراتيجية الإقناع ب16،46%،في حين تقدر نسبة كل من إستراتجية الإعلام وإستراتيجية بناء الإجماع ب12،37% .

حيث تعتمد المؤسسة على إستراتيجية الإتصال الداخلي لمواجهة مختلف المواقف التي تتعرض لها حسب ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية والتي تمثل مجموعة من الخطوات العلمية المدروسة والمنظمة ذات الطبيعة الخاصة التي تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري وفق الطرق والسياسات الموضوعة على مستوى المؤسسة .[1]

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على تعزيز الإتصال الداخلي سواء كان بين أقسامها وفروعها المختلفة أو بين العاملين فيها، حيث يسعى إلى إيضاح رسالة المنظمة وأهدافها، ويؤدي لخلق التوازن وتوفير البيئة المناسبة للعمال،بإعتباره الوسيلة المثالية لتنظيم الأدوار وتحديد المسؤوليات والمهام وتنمية

[1] نفس المرجع السابق .

روح الإنتماء وتعزيز الأداء، بغية تحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها.

الجدول رقم 15: مراحل إعداد الإستراتيجية الإتصالية بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دراسة وتحليل حالة المؤسسة	32	%22,85
تحديد الأهداف الإتصالية	31	% 22,14
تحديد الوسائل الإتصالية	21	%15
تحديد نقاط ضعف و القوة للمؤسسة	24	% 17,14
تنفيذ الإستراتيجية	14	%10
مراقبة وتقييم مدى نجاح الإستراتيجية	18	%12,85
المجموع	140	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل حالتها خلال إعداد الإستراتيجية الإتصالية وذلك حسب ماأقر به العمال بنسبة 22،85%، في حين يرى البعض أنها تقوم بتحديد الأهداف الإتصالية بنسبة22،14%، بينما يرى البعض الأخر أنها تقوم بتحديد نقاط الضعف والقوة بنسبة 17،14 %، كما أقر15% من المبحوثين أنها تقوم بتحديد الوسائل الإتصالية، بينما أقرت نسبة 12،85%أنها تقوم على مراقبة وتقييم مدى نجاح الإستراتيجية، أما10 %المتبقية ترى أنها تقوم بتنفيذ الإستراتيجية .

ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تسعى إلى ضبط المتغيرات البيئية لتحقيق التوافق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية في ظل التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على وضع إستراتيجية إتصالية تتناسب مع حالتها من خلال تحديد الأهداف الإتصالية والوسائل اللازمة والميزانية المطلوبة، لدراسة المحيط

وتحديد الإطار الزمني لتنفيذها، بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية والجمهور المستهدف وتشخيص نقاط القوة والضعف ، من أجل التعرف على المعايير التي تؤدي إلى نجاحه.

الجدول رقم 16: مدى أهمية الإستراتيجة الإتصالية في مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تحسين أداء الموظفين	24	%27,27
تكوين صورة إيجابية للمؤسسة	31	%35,22
توجيه و تحفيز العمال	12	%13,63
تحديد خطة العمل	21	%23,86
المجموع	88	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن35،22% من نسبة المبحوثين أقروا أن الإستراتيجية الإتصالية تساهم في تكوين صورة إيجابية للمؤسسة، أما 27،27%من المبحوثين أقروا أنها تعمل على تحسين أداء الموظفين، بينما تزعم 23،86 % من المبحوثين أنها تعمل على تحديد خطة العمل، أما13،63% المتبقية ترى أنها تساهم في توجيه وتحفيز العمال.

ويرجع هذا إلى سعي المؤسسة لتكوين صورة مثالية لدى جمهورها الداخلي والخارجي من خلال نقل الواقع والأوضاع الحقيقية للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تستخدم تقنيات إتصالية وتضع إستراتيجيات بعيدة المدى لتكوين صورة ذهنية في أراء الجمهور وسلوكياتهم .

الجدول رقم 17: المسؤول عن إتخاذ القرارات الخاصة بالإستراتيجية الإتصالية بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
المكلف بالإتصال	17	%26,56
المديرية العامة	38	%59,37
قسم التسويق	09	%14,06
المجموع	64	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن 59،37% من نسبة المبحوثين يقرون أن المديرية العامة هي المكلفة بإتخاذ القرارات الخاصة بالإستراتيجية الإتصالية، بينما أقرت مانسبتها26،56% أن المكلف بالإتصال هو المسؤول عن القرارات المتعلقة بالإستراتيجية الإتصالية،أما 14،06% المتبقية تقر أن قسم التسويق هو المكلف.

ويرجع ذلك إلى عدم وجود خلية إتصالية محددة تهتم بالتعريف بالمؤسسة ووضع مخطط إتصالي لمواجهة الأزمات و تفعيل وتقييم مدى نجاح الإستراتيجية الإتصالية التي تتبعها المؤسسة داخليا و خارجيا.

ومنه نستنتج أن المديرية العامةهي المسِولة على القرارات الخاصة بالإستراتيجية الإتصالية التي تتبعها المؤسسة بهدف تسيير شؤونها لضمان بقاءها وإستمرارها.

الجدول رقم 18: تقييم العمال للإستراتيجية الإتصالية المتبعة بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	14	%28
متوسطة	33	%66
ضعيفة	03	% 06
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن 66% من المبحوثين يرون أن الإستراتيجية الإتصالية المتبعة بالمؤسسة متوسطة، في حين يرى 28% أنها جيدة، أما 06% المتبقية يقرون أنها ضعيفة .

ويرجع ذلك إلى عدم التخصص وقلة الخبرة في مجال الإتصال والقصور في إستخدام أدواته وعدم ملائمتها للأهداف والتعليمات وعدم وضوح الخطط والسياسات وتداخل المهام وغياب الجودة في الأداء.

ومنه نستنتج أن الإستراتيجية الإتصالية المتبعة بالمؤسسة تعاني من مجموعة نقائص التي تنجم عن غياب التخطيط العلمي الذي يؤدي لتداخل الأهداف وغياب التنسيق بين الوسائل والإمكانيات،مما قد يوقعها في أزمات وعراقيل تعيق مسارها .

الجدول رقم 19: مفهوم عملية التسيير حسب عمالمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
عملية تجميع و مراقبة الموارد و الإمكانيات	25	%50
طريقة لتنظيم الجهود و تنسيقها	11	%22
عملية إدارة الأعمال و تنفيذها	14	%28
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن التسيير عملية لتجميع و مراقبة الموارد و الإمكانيات، وهذا ما أقره 50%من نسبة المبحوثين، بينما تعتقد28% من المبحوثين أنه عملية لإدارة الأعمال و تنفيذها، أما 22% المتبقية فتعتقد بأنه طريقة لتنظيم الجهود و تنسيقها.

ويرجع هذا إلى أن المؤسسة تعمل على تجميع الموارد والإمكانيات المالية والبشرية والتنسيق فيما بينها لضمان الإستخدام الأمثل لها، والتحكم في جميع الأعمال والنشاطات والربط بين الأقسام والوحدات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن التسيير عملية تنسيق وتوحيد الموارد المادية والبشرية ويتم تحويلها لمخرجات بكفاءة وفعالية بغية تحقيق الأهداف والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة.

الجدول رقم 20: مفهوم التخطيط حسب عمال مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نقطة إنطلاق وتنفيذ باقي الوظائف التسيير	21	%29,76
مجال للتنسيق بين مهام وأنشطة الأقسام و الإدارات	13	%17,80
وسيلة للتنبؤ بالمستقبل	17	%23,28
وسيلة لتحديد أهداف المؤسسة	22	%30,13
المجموع	73	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن 30،13%من المبحوثين يعتبرون التخطيط وسيلة لتحديد أهداف المؤسسة، في حين يعتبره البعض الأخر بأنه نقطة إنطلاق وتنفيذ باقي الوظائف بما يعادل 29،76%، أما 23،28% من المبحوثين يعتبرونه وسيلة للتنبؤ بالمستقبل، أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 17،80% فتعتبره كعملية للتنسيق بين مهام وأنشطة الأقسام والإدارات.

ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تسعى من خلال عملية التخطيط إلى وضع البرامج والقرارات الهادفة والتي تحتوي على خطط تتضمن أهداف وغايات المؤسسة.

ومنه نستنتج أن عملية التخطيط يساعد على وضع خطة شاملة تهدف لخلق التوازن بين الإحتياجات اللازمة والرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال وضع برنامج مستقبلي يعمل على تنفيذ البرامج والخطط وتقييمها وحصر الإمكانيات وتكريسها لتحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 21: طبيعة الخطط المعتمدة بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
طويلة االمدى	28	%45,16
قصيرة المدى	13	%20,96
متوسطة المدى	21	%33,87
المجموع	61	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن حسب ما أكدته عينة الدراسة فالمؤسسة تعتمد على خطط طويلة المدى و ذلك بنسبة ،4516%، في حين تعتمد على خطط متوسطة المدى و ذلك نسبة 87،33 %، أما النسبة المتبقية فأقرت بأنها تعتمد على خطط قصيرة المدى والتي تقدر ب،96 ،20%.ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة على الإنجازات و الأهداف المستقبلية أكثر مما تركز على الأهداف و الأوضاع الحالية.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على خطط طويلة المدى التي تسمح لها بالكشف عن موقعها الحاضر ورسم سياستها وتضمن لها التعامل المناسب مع التأثيرات المتوقعة ووضع الأهداف المستقبلية والسياسات اللازمة .

الجدول رقم 22: الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال عملية التخطيط

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التوظيف الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة	28	%31,81
وضع السياسات المراد تحقيقها	17	%19,31
تصميم البرامج و الخطوات اللازمة في ظل توقعات المستقبل	17	%19,31
تحديد مسار المؤسسة والتنسيق بين الجهود و القدرات	26	%29,54
المجموع	88	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22)أن81،31 %من العمال المبحوثين يعتقدون أن المؤسسة تسعى من التخطيط إلى التوظيف الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، في حين يعتقد54،29%من المبحوثين أنه يعمل على تحديد مسار المؤسسة و التنسيق بين الجهود و القدرات، بينما تقدر نسبة كل من المبحوثين الذين يرون أنه يسعى إلى وضع السياسات المراد تحقيقها و تصميم البرامج و الخطوات اللازمة في ظل توقعات المستقبل ب 31،19%.

ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تهدف إلى الاستخدام الأفضل للإمكانيات البشرية و المادية بغية تحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكاليف.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بعملية التخطيط لوضع أهداف دقيقة قابلة للقياس تضمن لها تحقيق أهدافها والتعامل المناسب مع تأثيراتها المتوقعة وتحديدوجهتها وتوفير درجة عالية من الإنسجام والتنسيق مما يسمح بإتخاذ قرارات صحيحة تسعى إلى تطوير الموارد البشرية والمالية المتاحة لتحقيق الأهداف المرسومة.

الجدول رقم 23: مفهوم التنظيم حسب عمال مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
عملية تجميع الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة	36	%47,36
إطار يعمل على ترتيب الجهود و تنسيقها	24	%31,57
عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل	16	%21,05
المجموع	76	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن36،47% من نسبة المبحوثين يعتبرون التنظيم كعملية لتجميع الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين يرى البعض الأخر أنه إطار يعمل على ترتيب الجهود و تنسيقها بنسبة 57،31%، أما 05،21 %المتبقية ترى أنه عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل .

ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تضع خطط تسعى من خلالها إلى تنظيم المهام و توزيعها على العمال وفق تخصصهم و قدراتهم وتقييم أداءهم من أجل تحقيق أهدافها.

ومنه نستنتج أن التنظيم عملية تعمل على تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المؤسسة بإسنادها لوحدات مناسبة ومنح السلطة والتفويض مع تحديد العلاقات لتجسيد الخطط و البرامج والسياسات وتحديد المسؤوليات، واستيعاب لطاقات و الموارد للتنسيق بينها و بين الأهداف المسطرة.

الجدول رقم 24: مفهوم التوجيه حسب عمال مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
توضيح العلاقات بين الأقسام و السلطات	19	%29,23
إرشاد العمال خلال تنفيذ أعمالهم	31	%47,79
تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم و توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة	15	%23,07
المجموع	65	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(24)أن التوجيه وظيفة لإرشاد العمال خلال تنفيذ أعمالهم و هذا ما يراه79،47%من نسبة العمال المبحوثين، في حين يعتقد البعض الأخر أنها تعمل على توضيح العلاقات بين الأقسام و السلطات بما يعادل 23،29%، أما 07،23% المتبقية فتعتبرها وظيفة لتدريب الأفراد وتنمية قدراتهم و توجيه العمال نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على توجيه العمال نحو تحقيق أهدافها من خلال تحفيزهم لأداء العمل والتأثير عليهم وإثارة طموحهم لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة و فعالية من خلال إصدارها لأوامر واضحة، مقنعة ومنطقية.

ومنه نستنتج أن التوجيه عامل ضروري لتحفيز العمال خلال أداء مهامهم بحيث يعمل على فهم السلوك البشري ومحدداته من خلال الإعتماد على نمط قيادي مناسب.

الجدول رقم 25: أسس توجيه العمال بمؤسسةENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إصدار أوامر واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ	26	%39,39
تناسب التوجيهات مع ظروف العمل	23	%34,48
تحفيز العمال لتحقيق الكفاءة	17	%25,75
المجموع	66	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(25) أن 39،39% من نسبة العمال أقروا أن المؤسسة تقوم بتوجيه العمال على أساس إصدار أوامر واضحة و كاملة وقابلة للتنفيذ، في حين يزعم 48،34 %من المبحوثين أنها توجه العمال توجيهات تتناسب مع ظروف العمل، أما75،25%المتبقية تزعم أن المؤسسة توجه العمال على أساس تحفيز العمال لتحقيق كفاءة.

ويرجع ذلك إلى أنه يسعى إلى إرشاد الأفراد و تحفيزهم لتنفيذ العمل المطلوب من خلال إصدار أوامر واضحة قابلة للتنفيذ وتوفير إتصال مباشر والمعلومات اللازمة للأداء الفعلي وقياسه بالعمل المخطط له وفق ما يحقق أهداف و غايات المؤسسة.

ومنه نستنتج أن التوجيه يساعد على تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتوجيههم نحو الإلتزام بالأداء وفق الخطط والبرامج الموضوعة وإستثمار معارفهم وخبراتهم وتصحيح إنحرافاتهم،ممايدفعهم لتوظيف قدراتهم و إمكانياتهم اثناء أداء مهامهم.

الجدول رقم 26: مدى تطبيق الرقابة على العمال بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	%90
لا	05	%10
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(26) أن 90 %من نسبة المبحوثين يقرون أن المؤسسة تراقبهم خلال أداء مهامهم، أما 10 %المتبقية ترى أن المؤسسة لا تراقبهم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بممارسة الرقابة للتأكد من ان الأهداف المحددة والسياسات المرسومة موجهة نحو بلوغ الأهداف المطلوبة والتأكد من تنفيذها ومعرفة الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذها بحيث يوضح الإنحرافات ويمهد لعلاجها.

الجدول رقم 27 : كيفية رقابة العمال بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تقييم النشاطات الإدارية للعمال و التأكد من تنفيذها	29	%39,18
مقارنة النشاطات الفعلية بالنشاطات المخطط لها	26	%35,13
قياس الأداء و الكفاءات	19	%25,67
المجموع	74	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن18،39 %من عينة الدراسة أنه تتم مراقبتهم من خلال تقييم نشاطاتهم الإدارية و التأكد من تنفيذها، في حين يقر 35,13% من المبحوثين أنه تتم مراقبتهم من خلال مقارنة النشاطات الفعلية بالنشاطات المخطط لها، أما25,67% المتبقية ترى أنه يتم مراقبتهم من خلال قياس الأداء و الكفاءات.

ويرجع ذلك إلى التأكد بأن الأداء يتماشى مع أهداف و خطط و معايير المنظمة وللتعرف على الانحرافات لإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ومنه نستنتج أن الرقابة من بين الوظائف الإدارية المهمة لأنها تساهم في التأكيدان الأداء يتماشى مع أهداف وخطط ومعايير المنظمة وتقييم الخطط المطبقة لقياس كفاءتها لتشخيص المشاكل وعلاجها وتوجيهها نحو المسار الذي يضمن تطوير أداءها.

الجدول رقم 28: المجالات التي يتم مراقبتها بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مجال الشراء	33	%24,08
مجال التسويق	34	%24,81
مجال التخزين	32	%23,35
مجال الإنتاج	38	%27,73
المجموع	137	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28)أن 28% من نسبة المبحوثين أقروا أن المؤسسة تمارس الرقابة على مجال الإنتاج، في حين أقر 25% من المبحوثين أن المؤسسة تراقب مجال التسويق، بينما أقرت24% أنها تراقب مجال الشراءأما 23 %المتبقية ترى أن المؤسسة تراقب مجال التخزين.

ويرجع ذلك إلى أن المجال الإنتاجي من بين المجالات الأساسية في المؤسسة الإقتصادية الذي يهدف إلى تلبية إحتياجات الزبائن.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تمارس الرقابة في مجال الإنتاج من خلال مراقبة السلع المنتجة وتقييم النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة والتقيد بالزمن اللازم لتنفيذها والعمل على تحقيق التوازن الإقتصادي بين عوائدها وتكاليفها

المالية لضمان الجودة والنوعية لتلبية رغبات الزبئن و تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة.

الجدول رقم 29: مدى مساهمة اللغة المعتمدة بمؤسسةENIEM في نجاح عملية التسيير

الإقتراحات	عدد التكرارت	النسبة المئوية
نعم	43	%86
لا	07	%14
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29)أن اللغة المعتمدة بالمؤسسة تساهم في نجاح عملية التسيير وهذا حسب ما أكده 86% من نسبة المبحوثين، بينما يؤكد 14 %من النسبة المتبقية أن اللغة المعتمدة بالمؤسسة غير مساهمة.

وبناءا على هذا يمكن القول أن للغة دور هام في تسيير المؤسسة لأنها تساهم في فهم الرسائل والقرارات الصادرة من المستويات العليا بخصوص الخطط والبرامج التي تسيير وفقها المؤسسة وإرساء ثقافة الحوار وتساعد على فهم الأدوار والمسؤوليات والتوقعات المطلوبةوتسهيل تبادل الآراء و المعلومات و الأفكار و القرارات بين العمال بهدف التنسيق بين المهام و الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 30: كيفية مساهمة اللغة المعتمدة في تحقيق نجاح عملية التسيير بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
سهولة تلقي المعلومات و إيصالها	27	%42,85
التفاهم و التفاعل والإنسجام بين العمال	16	%25,39
المشاركة و التشاور في إتخاذ القرارات	20	%31,74
المجموع	63	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن اللغة المعتمدة في المؤسسة تساعد في سهولة تلقي المعلومات و إيصالها وهذا ما أقره المبحوثين بنسبة 42,85%،في حين يرى البعض الأخر أنها تساهم ف المشاركة و التشاور في إتخاذ القرارات وذلك بنسبة 31,74%، أما 25,39%المتبقية ترى أنها تساهم في تحقيق التفاعل و الإنسجام بين العمال.

نستنتج أن أهمية اللغة تكمن في تسهيل تلقي المعلومات وإيصالها وتحقيق التفاهم والإنسجام بين الوحدات المختلفة والمشاركة والتشاور بين العمال ومناقشة القضايا المتعلقة بالأهداف والسياسات العامة للإدارة وخلق التوازن بين أعضاء التنظيم لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

الجدول رقم 31: أهمية التنظيم في عملية التسيير حسب عمال مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تحديد العلاقات والمهام بين الموظفين	36	%42,85
القضاء على الازدواجية في العمل	23	%27,83
تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية	25	%29,76
المجموع	84	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(31) أن42,85%من نسبة المبحوثين أقروا أن التنظيم يساهم في تحديد العلاقات والمهام بين الموظفين، أما نسبة 29,76% منهم فقد قد أقروا بأنه يحقق التنسيق بين الوحدات الإدارية، في حين ترى النسبة27,83% لا أنه يسعى إلى القضاء على الازدواجية.

ومنه نستنتج أن للتنظيم دور هام في المؤسسة بحيث يعمل علىالتنسيق بين المهام وخلق الإنسجام بين الأقسام زيادة مرونة العمل من خلال تقسيمه إلى مهام تساهم في تنمية مهارات الأفراد و زيادة التواصل بين فريق العمل .

الجدول رقم 32: مدى مساهمة العملية الإتصالية في تحقيق أهداف مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	49	%98
لا	01	%02
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(32)أن 98% من نسبة المبحوثين يزعمون على أن العملية الإتصالية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة،في حين تزعم 02%المتبقية أنها لا تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه نستنتج أن العملية الأتصالية عامل أساسي لنجاح المؤسسة و تعمل على خلق روح التعاون بين العمال و تقوية العلاقات فيما بينهم من خلال إفساح

المجال للمشاركة في إتخاذ القرارات و الإصغاء لإقتراحاتهم و آراءهم مما يؤدي لتحقيق الترابط و الإنسجام و أداء العمل بطريقة فعالة و يولد الشعور بالمسؤولية و الرضا الوظيفي .

الجدول رقم 33: مدى أهمية العملية الإتصالية في تسيير مؤسسةENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تبادل المعلومات بين الموظفين	29	%25
تعزيز العلاقات بين العمال	30	%25,68
تحسين العلاقة بين الإدارة و الموظفين	34	%29,31
تحفيز العمال	23	%19,82
المجموع	116	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33)أن29,31 % من نسبة المبحوثين تعتقد أن الإستراتيجية الإتصالية تساهم في تحسين العلاقات بين الإدارة و الموظفين، بينما يعتقد 25,68% أنها تعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، في حين يعتقد 25 %منهم أنها تقوم بتبادل المعلومات بين الموظفين، أما 19,82% المتبقية تقر أنها تساعد على تحفيز العمال.

ومنه نستنتج أن للعملية الإتصالية أهمية بالغة في المؤسسة بحيث تعمل على تحسين العلاقات بين العمال و الإدارة من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات وتقديم أرائهم و مقترحاتهم حول الخطط و البرامج و السياسيات التي تسيير وفقها المؤسسة.

الجدول رقم 34: مدى مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية تسيير مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	%96
لا	02	%04
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن 96 %من نسبة المبحوثين يوافقون على أن تكنولوجيا الإتصال تساهم في تسهيل عملية تسيير المؤسسة، أما 04% المتبقية ترى أنها غير مساهمة في تسيير المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الوسائل التكنولوجيا بحيث تساهم في تسيير المؤسسة و تمكنها من تجسيد فكرة الإنتاج الأسرع ومعالجة الكم الهائل من البيانات و التحول من الملفات الورقية إلى الإلكترونية و التأثير الإيجابي على الطريقة و الكيفية التي تنفذ بها الأعمال .

الجدل رقم 35: كيفية مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية التسيير بمؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تخفيض التكاليف من خلال تأدية الأعمال بطريقة آلية	30	%32,60
تحسين جودة العمل من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات	35	%38,04
تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية ، وتنشيط حركة الإتصال بالمؤسسة	27	%29,34
المجموع	92	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن 38,04 %من نسبة المبحوثين يعتقدون أن لتكنولوجيا الإتصال دور في تسهيل عملية التسيير من خلال تحسين جودة العمل من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات، بينما تعتقد نسبة 32,60% أن تكنولوجيا الإتصال تساهم في تخفيض تكاليف من خلال تأدية الأعمال بطريقة آلية، أما 29,34%المتبقية تعتقد أنها تعمل على تحسين الإنتاجية و كفاءة العمليات التشغيلية، وتنشيط حركة الإتصال بالمؤسسة.

ومنه نستنتج أن لتكنولوجيا الإتصال بالغ الأهمية بحيث تساهم في توفير الجهد و الوقت في إنجاز مختلف الأعمال بسرعة و فعالية.

الجدول رقم 36: مدى أهمية الإستراتيجية الإتصالية لتسيير مؤسسةENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	%92
لا	04	%08
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(36) أن 92%من نسبة العمال المبحوثين يؤكدون أن للإستراتيجية الإتصالية دور في تسيير المؤسسة، بين يعتقد البعض الأخر أنها لا تساهم في نجاح تسيير المؤسسة و ذلك بالنسبة المقدرة ب 08%.

ومنه نستنتج أن الإستراتيجية الإتصالية تحظى بأهمية بالغة في المؤسسة فهي تعمل على وضع مختلف أشكال الإتصال في انسجام لتليه أهداف المؤسسة و جعل قراراتها منتظمة و قياس نتائجها مقارنة بالتوقعات، كما تشجع المرؤوسين على تقديم أفكارهم وإقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل إضافة إلى تحسين العلاقات بين الموظفين و الإدارة بتعزيز الإتصال فيما بينهم.

الجدول رقم 37: أهمية الإستراتيجية الإتصالية في تسيير مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
المساهمة في إختيار أساليب أكثر فعالية	28	%28
الإستخدام الأمثل لوسائل الإتصال	25	%25
ضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	29	%29
التنبؤ بالمشاكل	18	%18
المجموع	100	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن 29%من نسبة المبحوثين أقروا أن الإستراتيجية الإتصالية تضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، في حين ترى 28 %من المبحوثين أنها تساهم في إختيار أساليب إتصالية أكثر فعالية، بينما

ترى 25% من عينة الدراسة أنها تساهم في إستخدام الأمثل لوسائل الإتصال أما18%المتبقية ترى أنها وسيلة للتنبؤ بالمشاكل.

ومنه نستنتج أن الإستراتيجية الإتصالية المتبعة تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة فهي بمثابة الخطة التي يتم من خلالها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانيات والأطر والإجراءات وتشارك في صنع هويتها وخلق صورة إيجابية لدى جمهورها الداخلي و الخارجي.

الجدول رقم 38: معايير قياس مدى نجاح الإستراتيجية الإتصالية فيتسيير مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التوظيف الأمثل للإمكانيات	23	%21,10
تحسين و تطوير الأداء في المؤسسة	34	%31,19
التنسيق بين الوظائف الإدارية	22	%20,18
تحقيق أهداف المنظمة	30	%27,52
المجموع	109	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن 31%من المبحوثين يروا أن الإستراتيجيةالإتصالية تقاس على أساس تحسن و تطور الأداء في المؤسسة بينما يرى 28% من المبحوثين تقاس على أساس تحقق أهداف المنظمة، في حين ترى 21% من عينة الدراسة أنها تقاس على أساس التوظيف الأمثل للإمكانيات، أما 20 %المتبقية ترى أنها تقاس على مدى التنسيق بين الوظائف الإدارية.

ومنه نستنتج أنه يتم قياس مدى نجاح الإستراتيجية على أساس مدى تحسن الأداء وقياس تأثير أنشطتها وبرامجها على أداء العمال وقدرتها على خلق التميز والإبداع و التحكم في المشاكل والتأكد منسير الأداء في الاتجاه الصحيح .

الجدول رقم 39 : مدى مواجهة الإستراتيجية الإتصالية للمشاكل خلال تسيير مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	10	%20
أحيانا	36	%72
نادرا	04	%08
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن الإستراتيجيةالإتصالية أحيانا ماتواجها صعوبات تعيقها خلال عملية تسيير المؤسسة وذلك حسب ماأقره72% من المبحوثين، في حين يرى 20%من المبحوثين أنها غالبا ما تواجه صعوبات،أما08%المتبقية فتى أنها نادرا ما تواجه صعوبات.

ومنه نستنتج أن المؤسسة غالبا ما تواجه صعوبات خلال عملية تسيير المؤسسة ،و التي تعود لنقص الموارد المتاحة وغياب قنوات إتصالية فعالة وسوء تقدير الإحتياجات الازمة وعدم تكافؤ الإمكانيات مع الأهداف المسطرة .

الجدول رقم 40: المعوقات التي تواجه الإستراتيجية الإتصالية خلال عملية تسيير مؤسسة ENIEM

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
عدم الإستقرار الوظيفي	05	%26,31
عدم التخصص في ميدان الإتصال	07	%36,84
غياب الجودة في الوسائل و الإمكانيات	04	%21,05
تضارب الآراء بين الموظفين	03	%15,78
المجموع	19	%100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(40)أن36,84%من المبحوثين أن الإستراتيجية الإتصالية المتبعة بالمؤسسة تتعرض للمشكل بسبب عدم التخصص في ميدان الإتصال، أما26,31%من المبحوثين يعتقدون أنه نتيجة عدم الإستقرار الوظيفي، بينما يعتقد21,05% من المبحوثين أن غياب الجودة في الوسائل و الإمكانيات يعرقل الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة، أما 15,78%المتبقية تعتقد أن تعارض الآراء بين الموظفين قد يعرقل الإستراتيجية الإتصالية خلال تسييرها للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن الإستراتيجية تواجه خلال عملية التسيير مجموعة من المعوقات التي تنجم عن عدم تخصص المكلفين بإعدادها في ميدان الإتصال و قلة خبراتهم في المجال و نقص مهاراتهم و عدم التحكم في الإمكانيات و الوسائل مما يؤدي لإختلال التوازن و الأداء المطلوب و يتسبب في فشل الإستراتيجية في عملية التسيير .

ب.التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة

الجدول رقم 01: يوضح علاقة متغيرات الدراسة بمفهوم عملية التسيير حسب عمال مؤسسةENIEM

المتغير	الإجابة	عملية مراقبة وتجميع الموارد والإمكانيات		طريقة لتنظيم الجهود وتنسيقها		عملية لإدارة الأعمال و تنفيذها		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	16	%57,14	08	%28,57	04	14,28%	28	%56
	أنثى	09	%40,90	03	%13,63	11	45,45%	22	%44
	المجموع	25	%50	11	%22	14	%28	50	%100
السن	20 إلى 30 سنة	01	%25	00	%00	03	%75	04	%08
	31 إلى 40 سنة	07	%63,63	02	%18,18	02	%18,18	11	%22
	41إلى 50 سنة	12	%57,14	05	%23,80	04	%19,04	21	%42
	أكثر من 50 سنة	05	%35,71	04	%28,57	05	%35,71	14	%28
	المجموع	25	%50	11	%22	14	%28	50	%100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	01	%25	00	%00	03	%75	04	%08
	6 إلى 10 سنوات	07	%63,63	02	%18,18	02	%18,18	11	%22
	أكثر من10 سنوات	17	%48,57	09	%25,71	09	%25,71	35	%70
	المجموع	25	%50	11	%22	14	%28	50	%100
المستوى التعليمي	متوسط	01	%50	01	%50	00	%00	02	%04
	ثانوي	10	%50	04	%20	06	%30	20	%40
	جامعي	11	%47,82	05	%21,73	07	%30,43	23	%46
	تكوين مهني	03	%60	01	%20	01	%20	05	%10
	المجموع	25	%50	11	%22	14	%28	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(01) أن 57,14%من نسبة الذكور المبحوثين ترى أن التسيير عملية تجميع ومراقبة الإمكانيات، بينما ترى 40,90% من نسبة الإناث أنه عملية لمراقبة العمال وتنفيذها.

ويتضح لنا من خلال هذا التحليل أن مفهوم عملية التسيير يختلف حسب إختلاف متغير الجنس، بحيث نجد أن الإناث تعتبره كعملية لإدارة الأعمال وتنفيذها، نظرا لطبيعة أعمالهم التي تنحصر داخل المكاتب وتشمل مختلف المعاملات الإدارية كإعداد التقارير والمحاضر،في حين نجد الذكور يعتبرونه كعملية لتجميع ومراقبة الموارد والإمكانيات، نظرا لطبيعة النشاط الذي يمارسونه بالمؤسسة، بحيث يتم تعيينهم على مستوى الإنتاج، التخزين،الصيانة، ويرجع هذا إلى قدرتهم على التحكم في التكاليف، على إكتشاف العطب وتصليحها.

أما حسب متغير السن نلاحظ أن التسيير حسب الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين(20 إلى 30 سنة) عملية لإدارة الأعمال وتنفيذها وذلك بنسبة 75%، في حين نجد الفئة مابين (31 إلى 40 سنة) بنسبة 63,63% والفئة مابين (41 إلى 50 سنة) بنسبة 57,14% وفئة أكثر من 50 سنة 35,71%بنسبة تعتبره عملية تجميع ومراقبة الوارد والإمكانيات.

ومن خلال هذا نجد أن الفئة التي تتراوح أعمارهم مابين(20 إلى 30 سنة) ترى أن التسيير عملية إدارة الأعمال وتنفيذها لنقص خبراتهم ومعارفهم التي تقتصر على الجانب الإداري دون تطبيقها على الجوانب الأخرى، بينما تتفق الفئات العمرية الأخرى على أنه عملية تجميع ومراقبة الموارد والإمكانيات نظرا لخبراتهم وقدراتهم على التجسيد والتنسيق بين الوظائف الإدارية من خلال تنظيم المهام وتوزيعها و فق الخطط المرسومة ومراقبة مدى تنفيذها.

أما حسب متغير الأقدمية نلاحظ أنه سجلنا 75 %من ذو أقدمية (أقل من 5 سنوات) يعتبرون التسيير عملية لإدارة الأعمال وتنفيذها، ثم تليها نسبة 63,63%لذو أقدمية مابين (6 إلى 10 سنوات)، ثم نسبة 48,57%لذو أقدمية (أكثر من 10 سنوات) اللذان يتفقان على أنه عملية تجميع ومراقبة الموارد الإمكانيات .

ومن خلال ما توصلنا إليه نجد أن ذو أقدمية (أقل من 5 سنوات) يرون التنظيم عملية وإدارةالأعمال وتنفيذها لقلة معارفهم حول التسيير بسبب إلتحاقهم الجديد للعمل بالمؤسسة، أما ذو أقدمية (أكثر من 5 سنوات) فيرون أنه عملية تجميع ومراقبة الموارد والإمكانيات، وذلك بسبب تحمكهم في مفهوم التسيير لإكتسابهم معارف قبلية تساعدهم على تنظيم الأعمال والوسائل والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال توجيه العمال وإرشادهم.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر كثيرا على مفهوم التسيير حيث أنه عملية تجميع ومراقبة الموارد والإمكانيات بحيث سجلنا أعلى نسبة في كل المستويات، الابتدائي 50%، و الثانوي بـــ 50%، و الجامعي ب47،82%، والتكوين المهني ب 60%.

ومن خلال هذا نجد أن رغم إختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين إلا أنهم يتفقون على أن التسيير عملية تجميع ومراقبة الموارد و الإمكانيات، لأن ذو مستوى متوسط وتكوين مهني قد اكتسبوا هذه النظرة من خلال أقدميتهم في المؤسسة، أما ذو مستوى ثانوي و جامعي فإنهم م و يطبقون معارف ومكتسباتهم العلمية .

ومنه نستنتج أن التسيير عملية تعمل على تنظيم الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة والتنسيق بينها، قصد تحقيق الأهداف المسطرة خلال وضع خطط ترسم فيها حالة المؤسسة ومسارها و الأهداف التي تسعى لتحقيقها، من خلال تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية و تحديد المهام و المسؤوليات المحددة المكلفة لكل عضو وإدارة الموارد والإمكانيات و استغلالها بأقل جهد و تكلفة ممكنة،كما أنه يسعى إلى توزيع الأعمال والوظائف على الموظفين للقضاء على الازدواجية

وتحديد السلطة و مسؤولية كل فرد، وتوجيه الجهود بإصدار الأوامر اللازمة تحقيق الإستجابة الفعالة لإحتياجات العمل.

الجدول رقم 02: علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة اللغة في تسيير المؤسسة

المتغير	الإجابة	نعم		لا		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	24	%85,71	04	14,28	28	%56
	أنثى	19	%86,36	03	%13,63	22	%44
	المجموع	34	%86	07	%14	50	%100
السن	20 إلى 30 سنة	04	%100	00	%00	04	%08
	31إلى 40 سنة	09	%81,81	02	%18,18	11	%22
	41 إلى 50 سنة	18	%85,71	03	%14,28	21	%42
	أكثر من 50 سنة	12	%85,71	02	%14,28	14	%28
	المجموع	43	%86	07	%14	50	%100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	04	%100	00	%00	04	%08
	6 إلى 10 سنوات	09	%81,81	02	%18,18	11	%22
	أكثر من 10 سنوات	30	%85,71	05	%14,28	35	%70
	المجموع	43	86	07	%14	50	%100
المستوى التعليمي	متوسط	02	%100	00	%00%	02	%04
	ثانوي	16	%80	04	%20%	20	% 40
	جامعي	21	%91,30	02	%08,69%	23	%46
	تكوين مهني	04	80%	01	%20%	05	%10
	المجموع	43	86%	07	%14%	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2) أن كلا الجنسين يؤكدون على أن اللغة تساهم في تسيير المؤسسة، بحيث سجلنا 86،36%من نسبة الإناث و71،85% من نسبة الذكور أجابوا ب"نعم"، أما 14%من النسبةالمتبقية أجابت ب"لا".

ومن خلال هذا التحليل نجد أن رغم إختلاف جنس عينة الدراسة، إلا أنهم يتفقون على أن للغة دور في تسيير المؤسسة كونها أداة لنقل أراء وأفكار اقتراحات العمال وتحقيق التعاون والتفاعل والإنسجام بينهم.

أما بالنسبة لمتغير السن نلاحظ أن الفئة العمرية ما بين (20 إلى 30 سنة) توافق بنسبة 100%على أن اللغة تساهم في تسيير المؤسسة، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى40 سنة) توافق بنسبة 81،81%، بينما توافق الفئة العمرية ما بين (41 إلى50 سنة) وفئة (أكثرمن50سنة) بنسبة 85،71%.

نلاحظ أن جميع الفئات تتفق على مساهمة اللغة في تسيير المؤسسة لأنها أداة للتعبير و التواصل بين مختلف المستويات الإدارية.

أما فيما يتعلق بمتغير الأقدمية نلاحظ أن ذو أقدمية(أقل من 5 سنوات) يصادقون بنسبة 100%على أن للغة دور في تسيير المؤسسة، كما نجد فئة ذو أقدمية (ما بين 6 إلى 10 سنوات) أجابوا ب"نعم" بنسبة 81،81%، أما ذو (أكثر من 10 سنوات) بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب"نعم" 71،85% .

ومن هنا نجد أن متغير الأقدمية لا يؤثر على دور اللغة في المؤسسة، لأنها القناة التي تمكن من نقل و توصيل القرارات و القوانين و الخطط التي تضعها المؤسسة إلى العمال كما أنها تساعد العمال على التعبير عن أرائهم ومشاكلهم للجهات العليا.

أما فيما يخص المستوى التعليمي نجد أن ذو مستوى متوسط يؤكدون بنسبة 100%على أن اللغة تساهم في تسيير المؤسسة، أما ذو مستوى ثانوي وتكوين مهني يؤكدون ذلك بنسبة80%، أما30،91%من ذو مستوى جامعي أقروا بنعم .

ويعود ذلك لكون اللغة وسيلة للتواصل والتفاهم بين العمال لتسهيل المهام وفهم القرارات و قوانين المؤسسة للقدرة على تطبيقها و إحترامها.

ومنه نستنتج أن للغة أهمية في المؤسسة بحيث تسهل عملية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة،حيث تحفز العمال على بذل مجهودات لأداء المهام بدقة و إتقان، وفق خطط و أهداف المؤسسة، كما تسمح للعمال بالتعبير عن أرائهم و مقترحاتهم مما يساعد المؤسسة على إتخاذ قرارات تساهم في تحقيق نجاحها و إستمرارها.

الجدول رقم 03: علاقة متغيرات الدراسة كيفية مساهمة اللغة في التسيير بمؤسسة ENIEM

المتغير / الإجابة		سهولة تلقي المعلومات وإيصالها		التفاهم والتفاعل والإنسجام بين العمال		المشاركة والتشاور في إتخاذ القرارات		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	12	% 33,33	10	%27,77	14	%38,88	36	%57,14
	أنثى	15	%55,55	06	%22,22	06	%22,22	27	%42,85
	المجموع	27	%42,85	16	%25,39	20	%31,74	63	%100
السن	20 إلى 30 سنة	03	%75	00	%00	01	%25	04	%6,34
	31 إلى 40 سنة	06	%40	05	%33,33	04	%26,66	15	%23,80
	41 إلى50 سنة	10	%38,46	07	%26,92	09	%34,61	26	%41,26
	أكثر من 50 سنة	08	%44,44	04	%22,22	06	3%3,33	18	%28,57
	المجموع	27	%42,85	16	%25,39	20	%31,74	63	%100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	03	%75	00	%00	01	%25	04	%6,34
	6 إلى 10 سنوات	06	%40	05	%33,33	04	%26,66	15	%23,80
	أكثر من 10 سنوات	18	%40,90	11	%25	15	%34,09	44	%69,84
	المجموع	27	%42,85	16	%25,39	20	%31,74	63	%100
المستوى التعليمي	متوسط	01	%25	02	%50	01	%25	04	%6,34
	ثانوي	09	%45	03	%15	08	%40	20	%31,74
	جامعي	14	%42,42	09	%27,27	10	%30,30	33	%52,38
	تكوين مهني	03	%50	02	%33,33	01	%16,66	06	%9,52
	المجموع	27	%42,85	16	%25,39	20	%31,74	63	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن % 33,33من نسبة للذكور تظن أن اللغة تساهم في تسيير المؤسسة لأنها تسمح لهم بالمشاركة و التشاور في إتخاذ القرارات، في حين سجلنا نسبة55,55% للإناث اللواتي تزعمن أن اللغة تسهل عملية تلقي المعلومات و إيصالها.

ومنه نجد أن الذكور يعتقدون أن اللغة تساعد على المشاركة و التشاور في إتخاذ القرارات بسبب إستقرارهم الوظيفي و إنتمائهم الذي يدفعهم للتعبير عن أرائهم و مقترحاتهم.أما الإناث فيتصلن فقط لتبادل المعلومات و القرارات الخاصة بالعمل .

أما فيما يخص متغير السن، نلاحظ أن75%من الفئة ما بين (20 إلى 30 سنة) و40% من الفئة مابين (31 إلى 40سنة)،و38,46% من فئة ما بين (41 إلى 50 سنة)، و44% من فئة (أكثر من 50) يقرون أن اللغة تسهل تلقي المعلومات و إيصالها .

ومن خلال هذا التحليل نجد أن العمال يستخدمون اللغة بهدف نقل و توصيل مختلف القرارات و الآراء و الإتجاهات و التعليمات إلى مختلف أجزاء المؤسسة، وتبليغهم بقرارات المؤسسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية نجد أن 75% من ذو أقدمية (أقل من 5 سنوات) يرون أن اللغة تسهل تلقي المعلومات و إيصالها، وهذا ما أقر من ذو أقدمية (من 6 إلى 10 سنوات)بنسبة 40%،وكذلك ذو أقدمية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة40,90%

ومن خلال هذا التحليل نرى أن رغم إختلاف أقدمية العاملين المبحوثين إلا أنهم يرون أن اللغة تساعد على تلقي المعلومات و لإيصالها، لأنها أساس العملية الإتصالية، أي أن لنقل القرارات و الإقتراحات بين العمال يستلزم إستخدام اللغة لنقلها و تبليغها.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي، نجد أن50% من ذو مستوى تعليمي متوسط يعتقدون أن اللغة تساعد على تحقيق التفاهم و التفاعل والإنسجام بين العمال، أما45% من ذو مستوى ثانوي و42,42% من ذو مستوى جامعي و 50% من ذو مستوى تكوين مهني يرون أن اللغة تسهل عملية تلقي المعلومات و إيصالها.

ومن هذا التحليل يتضح أن ذو مستوى تعليم متوسط يعتبرون أن اللغة تحقق التفاهم والتفاعل و الإنسجام لأنهم يسعون إلى تكوين علاقات إجتماعية فيما بينهم و تطوير معارفهم ومهاراتهم، أما ذو مستوى ثانوي و جامعي وتكوين مهني يعتبرونها تسهل تلقي المعلومات و إيصالها بحيث يسعون إلى تطوير المؤسسة و تحقيق أهدافها لذا يستخدمون اللغة للتواصل فيما بينهم من أجل تبادل الأفكار و المعلومات التي تساعدهم و تحفزهم.

ومنه نستنتج أن اللغة وسيلة أساسية في المؤسسة بحيث تستخدم لنقل المعلومات و توصيلها إما عن طريق رسائل شفوية تحمل رموز، إشارات، ألفاظ، مصطلحات أو رسائل مكتوبة كالتقارير و الإعلانات و القرارات بهدف تحقيق إندماج الموظفين و زيادة مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تحسن العلاقات بين الموظفين و المدراء من خلال تعزيز ثقافة التواصل مما يساعدهم على التعبير عن أرائهم و مشاكلهم و إحتياجاتهم وهذا ما يسمح للمدراء بالتعرف على النقائص و العراقيل التي تواجه العمال و العمل على مواجهتها للتمكن من البقاء و الإستمرار.

الجدول رقم 04 : علاقة متغيرات الدراسة بكيفية مساهمة عملية التنظيم في تسيير مؤسسة ENIEM

الإجابة / المتغير		تحديد العلاقات والمهام بين الموظفين		القضاءعلى الإزدواجية في العمل		تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	18	%36	14	%28	18	%36	50	%59,52
	أنثى	18	%52,94	09	%26,47	07	%20,58	34	%40,47
	المجموع	36	%42,85	23	%27,38	25	%29,76	84	%100
السن	20 إلى 30سنة	03	%75	00	%00	01	%25	04	%04,76
	31 إلى 40سنة	07	%36,84	06	%31,57	06	%31,57	19	%22,61
	41إلى50 سنة	17	%43,58	11	%28,20	11	%28,20	39	%46,42
	أكثر من 50 سنة	09	%40,90	06	%27,27	07	%31,81	22	%26,19
	المجموع	36	%42,85	23	%27,38	25	%29,76	84	%100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	03	%75	00	%00	01	%25	04	%04,76
	6 إلى 10 سنوات	07	%36,84	06	%31,57	06	%31,57	19	%22,61
	أكثر من 10 سنوات	26	%42,62	17	%27,86	18	%29,50	61	%72,61
	المجموع	36	%42,85	23	%27,38	25	%29,76	84	%100
المستوى التعليمي	متوسط	01	%25	01	%25	02	%50	04	% 04,76
	ثانوي	13	40,62	09	%28,12	10	%31,25	32	%38,09
	جامعي	18	%43,90	12	%29,26	11	%26,82	41	%48,80
	تكوين مهني	04	%57,14	01	%14,28	02	%28,57	07	%8,33
	المجموع	36	%42,85	23	%27,38	25	%29,76	84	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4) أن36% من الذكور المبحوثين يعتقدون أن التنظيم يساهم في تحديد العلاقات و المهام بين الموظفين ، بينما تعتقد36 % أخرى أنه يساعد على تحقيق التنسيق بين الوظائف الإدارية ، بينما نجد42،85 % من نسبة الإناث يرون أنه يساعد على تحديد العلاقات و المهام بين الموظفين .

ومن هذا التحليل أن الذكور يسعون إلى القيام بواجباتهم ومهامهم بطريقة منظمة مما يكسبهم إحترام المرؤوسين و تنمية مهاراتهم و أفكارهم ، أما الإناث فهن يسعون إلى خلق التعاون والتفاهم للتمكن من أداء المهام بفعالية و كفاءة.

أما فيما يتعلق بمتغير السن نجد أن رغم إحتلاف أعمارهم إلا أنهم يتفقون على أن التنظيم عملية تساعد على تحديد العلاقات و المهام بين الموظفين ، بحيث قدرت نسبة الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (20 إلى 30 سنة) ب75%،وفئة ما بين (31إلى40سنة) بنسبة 36،84% ، أما فئة (41 إلى 50 سنة) بنسبة43،58 % ، وفئة (أكثر من50 سنة) بنسبة40،90 %.

ومن هذا نستخلص أن التنظيم يساعد على تحديد العلاقات و المهام بين الموظفين لأنه يبين لكافة العمال مكانتهم و علاقتهم التنظيمية برؤسائهم، كما يحدد لهم الأنشطة المكلفين بها لأدائها بمهارة و إتقان.

أما فيما يخص متغير الأقدمية نجد أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة ذو أقدمية أقل من 5 سنوات والمقدرة ب 75% ،بحيث يرون التنظيم على أنه يساعد على تحديد العلاقات والمهام بين الموظفين ،كما يتفق معهم ذو أقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 36،84% و، وكذلك ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة42،62 %.

من خلال هذا التحليل نستخلص أن مهما إختلاف أقدمية العمال إلا أنهم يؤكدون على أن التنظيم يساعد على تحديد علاقاتهم ومكانتهم بالمؤسسة كما يوضح الأنشطة و المهام المكلفين بها .

أما حسب متغير المستوى التعليمي نجد أن ذو مستوى متوسط يظنون أن التنظيم يساعد على التنسيق بين الوظائف الإدارية وذلك بنسبة50% ، في حين نجد أن ذو مستوى ثانوي يتفقون بنسبة 40،62% مع ذو مستوى جامعي بنسبة 43،90% و مع ذو مستوى تكوين مهني بنسبة14،57% على أنه يساهم في تحديد العلاقات والمهام بين الموظفين.

ومن خلال هذا التحليل يمكن القول أن ذو مستوى متوسط ينظرون للتنظيم أنه يساعد على التنسيق بين الوظائف بحيث يسعون التفاهم والتعاون وإنجاز المهام بسرعة و أريحية ومصدقيه .أما المستويات الأخرى يمكن تبرير ذلك إلى أنهم يسعون للعمل في فريق متعاون لتبادل الخبرات و المعارف .

ومنه نستنتج أن التنظيم عامل أساسي لتسيير المؤسسة بحيث يعمل على دمج الموارد البشرية والمادية ،من خلال هيكل رسمي يبين المهام و السلطات والإجراءات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية ، كما يساهم في القضاء على الازدواجية من خلال تقسيم الأعمال بتحديد واجبات و صلاحيات كل فرد بالمؤسسة مما يحقق التنسيق بين الوحدات و يوفر بيئة عمل تشجع على التعاون لبلوغ الأهداف بكفاءة و فعالية .

الجدول رقم 05 : علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة العملية الإتصالية في تحقيق نجاح مؤسسةENIEM

الإجابة / المتغير		نعم		لا		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	27	%96,42	10	%03,57	28	%56
	أنثى	22	%100	00	%00	22	%44
	المجموع	49	%98	10	%02	50	%100
السن	20 إلى 30 سنة	04	%100	00	%00	04	%08
	31 إلى 40 سنة	11	%100	00	%00	11	%22
	41 إلى 50 سنة	20	%95,23	10	%04,76	21	%42
	أكثر من 50 سنة	14	%100	00	%00	14	%28
	المجموع	49	%98	10	%20	50	%100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	04	%100	00	%00	40	%08
	6 إلى 10 سنوات	11	%100	00	%00	11	%22
	أكثر من 10 سنوات	34	%97,14	10	%02,85	35	%70
	المجموع	49	%98	10	%20	50	%100
المستوى التعليمي	متوسط	20	%100	00	%00	02	%04
	ثانوي	20	%100	00	%00	02	%04
	جامعي	22	%95,65	01	%04,34	23	%46
	تكوين مهني	50	%100	00	%00	05	%10
	المجموع	49	%98	01	%02	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05)أن 96،42 %من الذكور يؤكدون أن العملية الإتصالية عامل أساسي لتحقيق نجاح المؤسسة ،أما الإناث فيصادقن على أهمية العملية الإتصالية في المؤسسة بنسبة100 %.

ومن خلال هذه القراءة الكمية للجدول نلاحظ أن رغم إختلاف جنس المبحوثين إلا أنهم يتفقون على أن العملية الإتصالية تساهم في تسيير المؤسسة لأنها تنقل أفكارهم و أرائهم و تسمح لهم بالتعبير عن مشاكلهم و نقائصهم.

أما فيما يخص متغير السن نجد أن كل من الفئات الثلاثة التي تتراوح أعمارها ما بين (20 إلى 30 سنة) ، (31 إلى 40 سنة) ، (أكثر من 50 سنة) تتفقان على أن العملية الإتصالية عامل أساسي لنجاح المؤسسة بنسبة100%، أما الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (41 إلى 50 سنة) أكدت ذلك بنسبة95،23 %.

من خلال هذا نجد أن رغم إختلاف العمال المبحوثين في السن إلا أنهم يقدرون أهمية الإتصال بحيث يسمح بتحقيق أهدافهم كتكوين علاقات ودية و تنمية أفكارهم و تطوير كفاءاتهم و قدراتهم.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية نلاحظ أن ذو أقدمية أقل من 10 سنوات أجابوا بنسبة 100% على أنها تساهم في نجاح المنظمة. أما ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات فأجابوا ب"نعم" بنسبة 97،14% .

ومن هنا نستخلص أن الإتصال يؤهلهم لإكتساب الكفاءات و القدرات على تبادل الأراء والإبداع وتطوير الأداء.

أما حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن ذو مستوى متوسط و ثانوي و تكوين مهني ، يوافقون بنسبة 100% ،في حين يوافق ذو مستوى الجامعي بنسبة 95،65%.

ومنه نستخلص أن المستويات الثلاث اهتمت بمزايا الإتصال بحيث سهل عملية نقل وتبادل الأفكار والتعبير عن أرائهم ومقترحاتهم ، في حين ركزت فئة ذو مستوى جامعي على بعض عيوبها التي قد تعرقل أهداف المؤسسة من خلال ثقافاتهم ومعلوماتهم الواسعة حول مدى فعالية الإتصال .

ومن هنا نستنتج أن العملية الإتصالية عامل أساسي لنجاح المؤسسة، بحيث تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية ،لتحقيق الترابط والتعاون ، وتبادل الآراء ونشر ثقافة الترابط و التماسك و التعاون ، لتحسين الأداء مما يمنح للمؤسسة الاستقرار وبلوغ الأهداف .

الجدول رقم 06: علاقة متغيرات الدراسة كيفية مساهمة العملية الإتصالية في تحقيق نجاح مؤسسة ENIEM

الإجابة / المتغير		تبادل المعلومات بين الموظفين		تعزيز العلاقات بين العمال		تحسين العلاقات بين الإداريين والموظفين		تحفيز العمال		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	18	%23,35	18	%23,35	20	%28,16	15	%21,12	71	%61,20
	أنثى	11	%24,44	12	%26,66	14	%31,11	08	%17,77	45	%38,79
	المجموع	29	%25	30	%25,86	34	%29,31	23	%19,82	116	%100
السن	20 إلى 30 سنة	00	%00	03	%75	01	%25	00	%00	04	%03,44
	31 إلى 40 سنة	07	%21,87	09	%28,12	09	%28,12	07	%21,87	32	%27,58
	41 إلى 50 سنة	14	%28	11	%22	15	%30	10	%20	50	%43,10
	أكثر من 50 سنة	08	%26,66	07	%23,33	09	%30	06	%20	30	%25,86
	المجموع	29	%25	30	%25,86	34	%29,31	23	%19,82	116	%100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	00	%00	03	%75	01	%25	00	%00	04	%03,44
	6 إلى 10 سنوات	07	%21,87	09	%28,12	09	%28,12	07	%21,87	32	%27,58
	أكثر من 10سنوات	22	%27,5	18	%22,5	24	%30	16	%20	80	%68,96
	المجموع	29	%25	30	%25,86	34	%29,31	23	%19,82	116	%100
المستوى التعليمي	متوسط	01	%20	01	%20	02	%40	01	%20	05	%04,31
	ثانوي	11	%28,20	11	%28,20	11	%28,20	06	%15,38	39	%33,62
	جامعي	14	%22,95	16	%26,22	17	%27,86	14	%22,95	61	%52,58
	تكوين مهني	03	%27,27	02	%18,18	04	%36,36	02	%18,18	11	%09,48
	المجموع	29	%25	30	%25,86	34	%29,31	23	%19,82	116	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) أن 28،16%من نسبة الذكور و 31،11 % من نسبة الإناث توافق على أن العملية الإتصالية تساهم قي تحقيق نجاح المؤسسة من خلال تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين ، أما أقليتهم يقرون على أنها تحفز العمال بنسبة 21،12% ذكور و17،77% إناث.

ومن خلال هذه القراءة الرقمية للجدول نجذ أن كلا الجنسين يتفقان على أن العملية الإتصالية تساهم في تحسين العلاقات مونها تخلق فيهم روح الانتماء و المسؤولية مما يحفزهم لأداء مهامهم بدقة و فعالية .

أما فيما يتعلق بمتغير السن نلاحظ أن75 % من أفراد عينة الدراسة الذي تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 30 سنة) يعتبرونها عملية لتعزيز العلاقات بين العمال ، في حين تنعدم 00%نسبة المبحوثين الذين أقروا أنها تسعى لتبادل المعلومات وإلى تحفيز العمال، أما 12،28% من نسبة الفئة العمرية الثانية (31 إلى 40 سنة) تعتقد أنها أداة لتعزيز العلاقات بين العمال ، في حين نجد21،87% كأقل نسبة تعتقد أنها تهدف لتحفيز العمال وإلى نقل و تبادل المعلومات ، بينما يرى 30% من فئة ما بين (41 إلى 50 سنة) و(أكثر من 50 سنة) أنها تسعى لتحسين العلاقات بين الإدارة و الموظفين ، في حين ترى 20% منهم أنها أداة لتحفيز العمال .

ومن خلال هذا التحليل الكمي ، نستخلص أن الفئة العمرية مابين (20 إلى40 سنة) تتفق على أنها تعزز العلاقات بين الموظفين كونهم يسعون إلى تكوين علاقات جديدة وإكتساب مهارات و قدرات تساعدهم على تطوير أدائهم ، في حين يتفق كل من ذو أكثر من 40 سنة على أنها تساهم في تحسين العلاقات بين الإدارة و الموظفين لأنهم يدركون مدى أهمية العلاقة بين الموظف و المدير من خلال تجاربهم وأقدميتهم.

أما فيما يخص متغير الأقدمية ، نلاحظ أن75 % من ذو أقدمية (أقل من5 سنوات) أنها تخمن على أنها تعزز العلاقات بين الموظفين في حين تنعدم 00% نسبة المبحوثين الذين

أقروا بأنها تسعى لتحفيز العمال.أما 28،18% من نسبة المبحوثين ذو أقدمية ما بين (06 إلى 10سنوات) تعتقد أنها تعزز العلاقات بين الموظفين و بنفس النسبة تؤكد أنها تحسن العلاقات بين الموظفين و الإدارة، في حين يقر 21،87% أنها عملية لتبادل المعلومات تحفيز العمال. في حين تصادق فئة ذو أقدمية(أكثر من 10 سنوات) بنسبة 30%أنها تحسن العلاقات بين الإدارة و الموظفين أما 20% ترى أنها تحفز العمال.

ومن خلال هذه الحصيلة الرقمية نجد أن ذو أقدمية أقل من 10 سنوات أنها تعمل على تعزيز العلاقات بين العمال نظرا لسعيهم إلى خلق بيئة تفاعلية تسودها علاقات جيدة تساعدهم على إتقان المهام ، أما ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات فيمكن تبرير ذلك إلى سعيهم لخلق بيئة عمل منتجة و عادلة تشعرهم بالعدل و المساواة .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي ، نلاحظ أن المبحوثين يتفقون على أنها تحسن العلاقات بين الإدارة و الموظفين ، بحيث نلاحظ 40% كأعلى نسبة لذو مستوى متوسط و28،20% كأعلى نسبة لمستوى ثانوي، و27،86% للمستوى الجامعي
36،36%لأصحاب تكوين مهني، أما أقليتهم يعتبرونها أداة لتحفيز العمال.

ومن خلال هذا نستخلص أن رغم إختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين إلا أنهم يتفقون على أن تساهم في تحقيق نجاح المؤسسة، من خلال تكوين علاقات إحترام و تقدير بين المدراء و الموظفين للتقليل من الصراعات .

ومنه نستنتج أن تكوين علاقات وطيدة بين المدراء و العمال ، تساهم في زيادة ألإنتاجية من خلال خلق مناخ منتج يساعد على تحفيز العمال ورفع معنوياتهم، والتقليل من النزاعات مما يدفعهم للتركيز على مهامهم ، كما أن المعاملة بعدل ومكافئتهم والإنصات لمشالكم واقتراحاتهم يخلق فيهم روح التعاون ويعزز انتمائهم للمؤسسة مما يحسن من الأداء ويساهم في تطوير المؤسسة .

الجدول رقم 07: علاقة متغيرات الدراسة و مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسيير مؤسسة ENIEM .

الإجابة / المتغير		نعم		لا		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	26	%92,85	02	%07,14	28	%56
	أنثى	22	%100	00	%00	22	%44
	المجموع	48	%96	02	%04	50	%100
السن	20 إلى 30سنة	04	%100	00	%00	04	%08
	31 إلى40سنة	11	100%	00	00%	11	%22
	41إلى50سنة	20	%95,23	01	%04,76	21	%42
	أكثر من 50سنة	13	%92,85	01	%07,14	14	%28
	المجموع	48	%96	02	%04	50	%100
الأقدمية	أقل من 5سنوات	04	%100	00	%00	04	%08
	6 إلى 10سنوات	11	%100	00	%00	11	%22
	أكثر من 10سنوات	33	%94 ,28	02	%05,71	35	%70
	المجموع	48	%96	02	%04	50	%100
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	02	%100	02	%04
	ثانوي	20	%100	00	%00	20	%40
	جامعي	23	%100	00	%00	23	%46
	تكوين مهني	05	%100	00	%00	05	%10
	المجموع	48	%96	02	%04	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 أن92،85 % من نسبة الذكور المبحوثين توافق على أن تكنولوجيا الإتصال تساهم في تسيير المؤسسة ، أما07 % المتبقية تعارض ذلك .

في حين نجد الإناث تصادق بنسبة 100%على دور تكنولوجيا الاتصال في تسيير المؤسسة.

ومن خلال هذا نجد أن تكنولوجيا الإتصال تساهم في تسهيل المهام لكلا الجنسين ، لأنها تقلص الجهد و المسافات , و تساعدهم على إنجاز الأعمال بدقة و فعالية.

أما فيما يخص متغير السن نجد أن كل من الفئتين (20 إلى 30 سنة) و (31 إلى 40 سنة) تصادق بنسبة 100% على أهمية تكنولوجيا الإتصال في تسيير المؤسسة ، في حين نجد 95،23% أجابوا "بنعم" و04،76% أجابوا "بلا"، أما92،85% من فئة (أكثر من 50 سنة)وافقوا على أهمية تكنولوجيا الإتصال في تسيير المؤسسة بينما عارضت 07،14% المتبقية على أهميتها.

ومن خلال هذا التحليل، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقروا "بنعم" و يمكن تبرير ذلك من خلال تسهيلها للمهام و الأعمال إنجازها بأقل جهد و تكلفة ممكنة.

أما فيما يتعلق متغير الأقدمية نجد أن كل من ذو أقدمية أقل من 10 سنوات أقروا "بنعم" أما 94،28%ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات أكدوا أهمية تكنولوجيا الإتصال بالمؤسسة أما 05،71% أجابوا ب"لا."

ومن خلال هذا التحليل نستخلص أن ذو أقدمية (أقل من 10 سنوات) أقروا بنعم بسبب قدرتهم على إستخدام الوسائل التكنولوجيا بسهولة من خلال معارفهم وخبراتهم ، أما ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات نظرا للعراقيل التي يواجهوها بسبب اعتيادهم على إستخدام الوسائل التقليدية.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي نجد أن كل من ذو مستوى ثانوي و جامعي وتكوين مهني أقروا بنعم و ذلك بنسبة 100%، في حين أقر ذو مستوى متوسط بلا وذلك بنسبة100%.

ومن خلال هذه القراءة نستخلص أن المستويات الثلاث توافق على أهمية تكنولوجيا الإتصال بالمؤسسة نظرا لتمكنهم من استخدامها من خلال تجسيد معارفهم و مهاراتهم ،أما ذو مستوى متوسط بسبب قلة خبراتهم ومعارفهم حول كيفية إستخداما.

ومنه نستنتج أن لتكنولوجيا الإتصال دور هام في تسيير المؤسسة بحيث تعمل على تسهيل عملية تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية ، وزيادة قدرتها على خلق الإبداع و الابتكار ، كما تساهم في تحسين عمليات إتخاذ القرارات من خلال القدرة على التنبؤ بالتحديات الداخلية و الخارجية و العمل على صياغة إستراتيجيات لمواجهتها.

الجدول رقم 08: العلاقة بين متغيرات الدراسة ومساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية تسيير مؤسسة ENIEM

الإجابة / المتغير		تخفيض التكاليف من خلال تأدية الأعمال بطريقة آلية		تحسين جودة العمل من خلال تبادل البيانات إلكترونيا		تحسين الإنتاجية و كفاءة العمليات التشغيلية و تنشيط حركة الإتصال		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	17	%34	17	%34	16	%32	50	%54,34
	أنثى	13	%30,95	18	%42,85	11	%26,19	42	%45,65
	المجموع	30	%32,60	35	%38,04	27	%29,34	92	%100
السن	20إلى30سنة	03	%75	01	25	00	%00	04	%04,34
	31 إلى40سنة	06	%26,08	10	%43,47	07	%30,43	23	%25
	41إلى50سنة	15	%32,60	17	%36,95	14	%30,43	46	%50
	أكثر من 50سنة	6	%31,57	07	%36,84	06	3%1,57	19	%20,65
	المجموع	30	%32,60	35	%38,04	27	%29,34	92	%100
الأقدمية	أقل من 5سنوات	03	%75	01	%25	00	%00	04	%04,34
	6إلى10سنوات	06	%26,08	10	%43,47	07	%30,43	23	%25
	أكثر من 10 سنوات	21	%32,30	24	%36,92	20	%30,76	65	%70,65
	المجموع	30	%32,60	35	%38,04	27	%29,34	92	%100
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	01	%50	01	%50	02	%02,17
	ثانوي	11	%31,42	13	%37,14	11	%31,42	35	%38,04
	جامعي	17	%36,95	17	%36,95	12	%26,08	46	%50
	تكوين مهني	02	%22,22	04	%44,44	03	%33,33	09	%09,78
	المجموع	30	%32,60	35	%38,04	27	%29,34	92	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن 24 %من نسبة الذكور المبحوثين يعتقدون أن تكنولوجيا الإتصال تساهم في تسيير المؤسسة من خلال تخفيض تكاليف وتأدية الأعمال بطريقة آلية،و34% أخرى ترى أنها تحسن من جودة العمل من خلال تبادل البيانات إلكترونيا، أما 32% المتبقية أجابت أنها تحسن من الإنتاجية و كفاءة العمليات التشغيلية و تنشيط حركة الإتصال.أما بالنسبة للإناث نجد أن 42،85 %ترى أنها تحسن جودة الأعمال من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات أما أقل نسبة فترى أنها تحسن الإنتاجية و كفاءة العمليات و على تنشيط حركة الإتصال بالمؤسسة وذلك بنسبة26،19 %.

ومن خلال هذا نجد أن كلا الجنسين يعتقدان أن تكنولوجيا الإتصال تساهم في تحسين جودة العمل و تبادل البيانات إلكترونيا نظرا لخبراتهم و تجاربهم على أداء الأعمال بطرق تقليدية ومقارنتها بالطرق الحديثة.

أما بالنسبة لمتغير السن ، نجد أن 75% من الفئة التي تتراوح أعمارهم مابين (20 إلى 30 سنة) ترى أن تكنولوجيا الإتصال تعمل على تخفيض التكاليف و تأدية الأعمال بطريقة آلية،بينما ترى النسبة المتبقية و المقدرة ب25 % أنها تحسن من جودة الأعمال ،أما الفئة العمرية مابين (31إلى 40 سنة) بنسبة 43،47% و مابين (41إلى 50 سنة) بنسبة 36،95%و (أكثر من 50 سنة) بنسبة 36،84% ترى أنها تحسن من جودة العمل في حين ترى النسبة المتبقية على أنها تخفض التكاليف أو تحسن من الإنتاجية .

ومن خلال هذا نلاحظ أن الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 30 سنة) هدفهم هو ربح الوقت والجهد و تخفيض تكاليف إنجاز المهام، عكس الفئات الأخرى التي تسعى إلى إنجاز المهام بجودة و إتقان.

أما حسب متغير الأقدمية نجد أن75 %من نسبة ذو أقدمية (أقل من 5 سنوات) ترى أنها تساهم في تسيير المؤسسة من خلال تخفيض تكاليف الأعمال و تأديتها بطريقة آلية، أما 25% المتبقية ترى أنها تحسن من جودة الأعمال من خلال تبادل البيانات إلكترونيا، أما

43،47% من ذو أقدمية مابين (6 إلى 10سنوات) و36،92 % من ذو أقدمية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أنها تحسن جودة العمل من خلال التبادلات الإلكترونية.

ومن خلال هذا أن العمال حديثي الالتحاق بالمؤسسة يسعون إلى إنجاز المهام بأقل جهد وتكلفة ممكنة، أما العمال ذو أقدمية ينجزون الأعمال بجودة ودقة.

ومنه نستنتجأن تكنولوجيا الإتصال الحديثة تساهم في زيادة الإنتاج والارتقاء بجودته ،وتطوير الخدمات وتحقيق التميز في أدائها ، بحيث تسمح للأفراد التواصل وتبادل المعلومات و المعارف مما يساعدهم على إنجاز أعمالهم بسهولة وإتقان، وهذا ما يسمح للمؤسسات بتحقيق أهدافها وتعزيز جودة خدماتها .

الجدول رقم 09: علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تسيير مؤسسة ENIEM

المتغير	الإجابة	نعم		لا		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	25	%89,28	03	%10,71	28	%56
	أنثى	21	%95,45	01	04,54	22	%44
	المجموع	46	%92	04	%08	50	%100
السن	20 إلى 30سنة	04	%100	00	%00	04	%08
	31إلى 40سنة	11	%100	00	00	11	%22
	41إلى50سنة	18	%85,71	03	%14,28	21	%42
	أكثر من 50سنة	13	%92,85	01	%07,14	14	%28
	المجموع	46	%92	04	%08	50	%100
الأقدمية	أقل من 5سنوات	04	%100	00	%00	04	%08
	6إلى10سنوات	11	%100	00	%00	11	%22
	أكثر من 10سنوات	31	%88,57	04	%11,42	35	%70
	المجموع	46	%92	04	%08	50	%100
المستوى التعليمي	متوسط	01	%50	01	%50	02	%04
	ثانوي	20	%100	00	%00	20	40%
	جامعي	21	91,30%	02	%08,69	23	46%
	تكوين مهني	04	80%	01	%20	05	%10
	المجموع	46	92%	04	%08	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن89،28 % من نسبة الذكور و95،45 %من نسبة الإناث يعتبرون أن الإستراتيجية الإتصالية تساهم في نجاح عملية تسيير المؤسسة ، أما النسب المتبقية ترى أنها غير مساهمة.

يتضح لنا من خلال الجدول أن الذكور و الإناث يؤكدون على أن الإستراتيجية تساهم في تسيير المؤسسة لأنها توضح أهداف و توجيهات المؤسسة وتحدد الخطط و الوسائل الأساليب اللازمة لتحقيقها.

أما بالنسبة لمتغير السن نلاحظ أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 40 سنة) أجابت ب"نعم" و النسبة المتبقية ترى أنها لا تساهم.بينما أجابت 85،71% من الفئة العمرية ما بين (41 إلى 50 سنة) ب"نعم"،و14،28 % أجابت ب"لا"، في حين أقرت فئة أكثر من 50سنة ب"نعم" بنسبة92،85 % والنسبة المتبقية أقرت "بلا".

ومنه نستخلص أن رغم إختلافالمبحوثين حسب متغير السن إلا أنهم يعترون الإستراتيجية الإتصالية عامل أساسي لنجاح عملية تسيير المؤسسة لأنها تنظم القرارات و تنسق بين أشكال الإتصال بهدف تلبية الأهداف العامة للمؤسسة.

أما فبما يخص بمتغير الأقدمية نلاحظ أن ذو أقدمية(أقل من 5 سنوات)ومابين (6إلى 10سنوات) ترى أن الإستراتيجية الإتصالية تساهم في تسيير المؤسسة بنسبة100 % ،أما ذو أقدمية (أكثر من 10 سنوات) تؤكد على مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة بنسبة88،57%، أما النسبة المتبقية تنفي ذلك.

ومن خلال هذا نستخلص أن رغم إختلاف أقدمية العمال إلا أنهم يتفقون على أن إستراتيجية الإتصالية لأنها عبارة عن مجموعة من القرارات التي تعتمد على تحليل الأوضاع و الظروف وتسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن 50% من ذو مستوى متوسط أجابوا ب"نعم" و 50% أجابوا ب"لا" وأما ذو مستوى ثانوي نلاحظ أنهم أكدوا على مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة بنسبة 100%.أما 91،30% من ذو مستوى جامعي أقرو ب"نعم و69،08% أقروا ب"لا" ، بينما ذو مستوى تكوين مهني أقرت نسبة 80% ب"نعم" و النسبة المتبقية و المقدرة ب20% ب"لا".

ومنه نستخلص أن ذو مستوى تعليمي عالي يعتبرون أن الإستراتيجية الإتصالية تساهم في تسيير المؤسسة نظرا لإيجابياتها ومزاياه ، اما ذو مستوى متوسط فقد قيموها على أساس سلبياتها التي قد تشكل عائق أمام عملية تسيير المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الإستراتيجية الإتصالية تساهم في إختيار أساليب إتصالية أكثر فعالية ، وتضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة و تساهم في ضمان بقاء و إستمرار المؤسسة بحيث تسمح لها بتبليغ رسائلها و قراراتها من خلال رسم خطة إتصالية تتضمن وسائل و أساليب أكثر كفاءة و ملائمة وتتناسب مع الوظائف الإدارية .

الجدول رقم 10: علاقة متغيرات الدراسة و أهمية الإستراتيجية الإتصالية في نجاح عملية تسيير مؤسسة ENIEM

الإجابة / المتغير		المساهمة في إختيار أساليب أكثر فعالية للتسيير		الإستخدام الأمثل لوسائل الإتصال للوصول إلى أكبر قدر من الجماهير		ضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة		التنبؤ بالمشاكل ورسم خطط و برامج لمواجهتها		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	14	%25,45	13	%23,63	18	%32,72	10	%18,18	55	%55
	أنثى	14	%31,11	12	%26 ،66	11	%24,44	08	%17,77	45	%45
	المجموع	28	%28	25	%25	29	%29	18	%18	100	%100
السن	20إلى30سنة	02	%50	01	%25	01	%25	00	%00	%04	%04
	31إلى40سنة	07	%26,92	07	%26,92	07	%26,92	05	%19,23	26	%26
	41إلى50سنة	13	%27,08	11	%22,91	14	%29,16	10	%20,83	48	%48
	أكثر من 50سنة	06	%27,27	06	%27,27	07	%31,81	03	%13,63	22	%22
	المجموع	28	%28	25	%25	29	%29	18	%18	100	%100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	02	%50	01	%25	01	%25	00	%00	04	%04
	6إلى 10سنوات	07	%26,92	07	%26,92	07	%26,92	05	%19,23	26	%26
	أكثر من 10سنوات	19	%27 ,14	17	%24,28	21	%30	13	%18,57	70	%70
	المجموع	28	%28	25	%25	29	%29	18	%18	100	%100
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	01	%100	00	%00	01	%01
	ثانوي	11	%28,94	09	%23,68	12	%31,57	06	%15,78	38	%38
	جامعي	15	%27,77	14	%25,92	14	%25,92	11	%20,37	54	%54
	تكوين مهني	02	%28,57	02	%28,57	02	%28,57	01	%14,28	07	%07
	المجموع	28	28%	25	%25	29	%29	18	%18	100	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن32،72%من نسبة الذكور تعتقد أن الإستراتيجية الإتصالية تساهم في تسيير المؤسسة من خلال ضمان الأهداف العامة للمؤسسة ، أما أقليتهم فيعتقدون أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل و رسم خطط و برامج لمواجهتها و ذلك بنسبة 18،18% .أما 31،11 %من الإناث يزعمون أنها تساهم في إختيار أساليب أكثر فعالية للتسيير ، و 17،77 %تزعم على أنها وسيلة للتنبؤ بالمشاكل و رسم خطط و برامج لمواجهتها.

ومن خلال هذا نجد أن الذكور ينظرون للإستراتيجية الإتصالية أنها تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، لأنهم المستفيدون الأوائل من نشاطها، بحيث يتقاضون أجور مقابل ما يبذلونه من جهد، فكلما إرتفعت نسبة الأهداف المحققة ارتفعت أجورهم أو العكس. اما الإناث فهن يسعون إلى تحقيق السير الفعال للمؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير السن نلاحظ أن50% من فئة مابين (20إلى 30 سنة) ترى أنها تساهم في إختيار أساليب أكثر فعالية للتسيير ، في حين تتعدم نسبة المبحوثين الذين أقروا أنها تساهم في التنبؤ بالمشاكل ورسم خطط و برامج لمواجهتها.في حين تتفق الفئة العمرية ما بين (31 إلى 40 سنة) بنسبة 26،92% على أنها تساهم في إختيار أساليب أكثر فعالية للتسيير، و الإستخدام الأمثل لوسائل الإتصال للوصول إلى أكبر قدر من الجماهير ولضمان تحقيق أهداف المؤسسة أما 19،23% المتبقية ترى أنها تساهم في التنبؤ بالمشاكل ورسم خطط و برامج لمواجهتها .بينما تعتقد فئة مابين (41 إلى 50 سنة) بنسبة 29،16%و فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة 31،81%أنها تسعى لضمان الأهداف العامة للمؤسسة.

ومنه ستخلص أن الفئة العمرية الأولى تنظر للإستراتيجية الإتصالية أنها تختار أساليب فعالة للتسيير بحيث يسعون إلى تجسيد بين الوظائف الإدارية بطرق فعالة ، أما الفئة الثانية ترى أنها تحدد الوسائل الإتصالية المناسبة لكل موقف بهدف تحقيق الأهداف

المسطرة ، أما حسب الفئة الثالثة و الأخيرة فإنها تضمن الأهداف العامة للمؤسسة لأن من بين أهدافها ،نجد أنها تسعى لتحسين المستوى المعيشي للعمال من خلال توفير إمكانيات مادية و مالية تسمح بتلبية إحتياجات العمال.

أما فيما يخص متغير الأقدمية نجد أن العاملين لفترة (أقل من 5 سنوات) يعتبرونها بنسبة 50% أنها تساهم في إختيار أساليب أكثر فعالية للتسيير ، أما العاملين لفترة مابين (6 إلى 10 سنوات) فيعتقدون أنها تساهم في إختيار أساليب أكثر فعالية للتسيير و في26،92 الاستخدام الأمثل للوسائل الإتصال و لضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بنسبة % ، أما العاملين لفترة أكثر من 10 سنوات ترى أنها تضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بنسبة30%.

ومنه نستخلص أن ذو أقدمية أقل من 10 سنوات ترى أن الإستراتيجية الإتصالية تساهم في نجاح التسيير من خلال العمل على تحديد إتباع طرق و أساليب الملائمة والفعالة تضمن نجاح المؤسسة ، أما ذو أقدمية أكثر من 6 سنوات ترى أنها تضمن تحقيق أهداف المؤسسة لأنهم على علم أن المؤسسة تسعى لتلبية حاجياتهم مقابل رفع من مستوى أداءهم.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن مستوى متوسط يؤكدون بنسبة 100%، وذو مستوى ثانوي بنسبة31،57 % أنها تضمن تحقيق أهداف المؤسسة ، في حين يؤكد ذو مستوى جامعي بنسبة27،77% و ذو مستوى تكوين مهني بنسبة 28،57% أنها تساهم في إختيار أساليب فعالة للتسيير.

فمن خلال هذا التحليل يمكن القول أن ذو مستوى متوسط وثانوي يملكون أفكار سطحية عن الإستراتيجية الإتصالية بحيث يعتبرونها كخطط و برامج تهدف لتحقيق أهداف المنظمة ، بينما ذو مستوى تعليمي عالي أو مهني من خلال معارفهم و مكتسباتهم القبلية،

نجدهم يعتبرونها تساهم في إختيار أساليب فعالة للتسيير لأنها تسعى لتسير المؤسسة بكفاءة و فعالية.

ومنه نستنتج أن الإستراتيجية الإتصالية تعتبر كمجموع من التي تعتمد على أساليب وتقنيات تسعى من خلالها لتحقيق الترابط والتنسيق بين الوظائف الإدارية للمؤسسة بحيث تساعد العمال على التعرف على برامج و أهداف المؤسسة ، من خلال نقلها و توصيلها إليهم بإستخدام الوسائل و الأساليب الإتصالية الملائمة و المناسبة.

الجدول رقم 11: علاقة متغيرات الدراسة و قياس مدى نجاح أو فشل الإستراتيجية الإتصالية في تسيير مؤسسة ENIEM

الإجابة / المتغير		التوظيف الأمثل للإمكانيات		تحسين وتطوير الأداء بالمؤسسة		التنسيق بين الوظائف الإدارية		تحقيق أهداف المنظمة		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الجنس	ذكر	14	%22,22	18	%28,57	13	%20,63	18	%28,57	63	%57,79
	أنثى	09	%19,56	16	%34,78	09	%19,56	12	%26,08	46	%42,20
	المجموع	23	%21,10	34	%31,19	22	%20,18	30	%27,52	109	%100
السن	20 إلى 30سنة	00	%00	04	%100	%00	%00	00	%00	04	%03,66
	31 إلى 40سنة	04	%17,39	08	%34,78	%04	17,39	07	%30,43	23	%21,10
	41 إلى 50سنة	13	%22,03	15	%25,42	13	%22,03	18	%30,50	59	%54,12
	أكثر من 50سنة	06	%26,08	07	%30,43	05	%21,79	05	%21,79	23	%21,10
	المجموع	23	%21,10	34	%31,19	22	%20,18	30	%27,52	109	%100
الأقدمية	أقل من 5سنوات	00	00%	04	100%	00	00%	00	00%	04	03,66%
	6 إلى10 سنوات	04	%17,39	08	%34,78	04	%17,39	07	%30,43	23	%21,10
	أكثر من 10سنوات	19	%29,23	22	%33,84	18	%27,69	23	%35,38	65	%59,63
	مجموع	23	%21,10	34	%31,19	22	%20,18	30	%27,52	109	%100
المستوى التعليمي	متوسط	01	%50	00	%00	00	%00	01	%50	02	%01,83
	ثانوي	07	%18,42	13	%34,21	08	%21,05	10	%26,31	38	%34,86
	جامعي	13	22,41%	18	%31,03	12	%20,68	15	%20,86	58	%53,21
	تكوين مهني	02	18,18%	03	%27,27	02	%18,18	04	%36,36	11	%10,09
	المجموع	23	21,10%	34	%31,19	22	%20,18	30	%27,52	109	%100

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أنه يتم تقييم الإستراتيجية الإتصالية من خلال قياس مدى تحسن و تطور الأداء بالمؤسسة و هذا ما أقر به 28،57 %من نسبة الذكور و34،78 %من نسبة الإناث .في حين ترى نسبة20،63 %ذكور ،و 19،56 %إناث أنه يتم تقييمها من خلال مدى تنسيق الوظائف الإدارية.

من خلال هذا نجد أن رغم إختلاف جنس العمال المبحوثين إلا أنهم يهدفون إلى نجاح الإستراتيجية الإتصالية من خلال تطوير أدائهم إنجاز المهام و الوظائف بكفاءة وفعالية.

أما بالنسبة لمتغير السن نجد أن الفئة العمرية الأولى (مابين 20 إلى 30 سنة بنسبة 100% والفئة العمرية (لأكثر من 50 سنة) بنسبة 30،43 %تؤكدان على أنها تقاس على أساس مدى تحسن و تطور الأداء في المؤسسة ، أما الفئتين (31إلى 40 سنة) و (41 إلى 50 سنة) تعتقدان أنها تقاس على أساس مدى تحقق أهداف المنظمة.

ومن خلال هذا التحليل نجد أنه يتم قياس الإستراتيجية على أساسين وهما: فلأول يتمثل في مدى تحسن و تطور الأداء، بينما يكمن الثاني في مدى تحقق أهداف المنظمة لأنهما أساسين مترابطين بحيث أن أداء الموظفين لمهامهم بكفاءة و فعالية يؤدي إلى تحقق أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية نلاحظ أن 100% من ذو فترة عمل (أقل من 5 سنوات)، و 34،78 % من ذو فترة عمل (من 6 إلى 10 سنوات) يعتقدون أنها تقاس على أساس مدى تطور و تحسن الأداء ،أما ذو أقدمية (أكثر من 10 سنوات) يرون أنها تقاس على أساس مدى تحقق أهداف المنظمة.

ومنه نستنتج أن مدى نجاح الإستراتيجية الإتصالية يرتبط بالأداء الوظيفي بحيث أن إنجاز المهام و الوظائف بدقة و مهارة و إتقان يؤدي إلى تحقق أهداف المؤسسة .

أما فيما يخص المستوى التعليمي نجد أن 50% من المبحوثين ذو مستوى متوسط أقروا أنها تقاس على أساس مدى التوظيف الأمثل للإمكانيات ، و 50% المتبقية ترى أنها تقاس على أساس مدى تحقق أهداف المنظمة، وهذا أيضا ما أقر به ذو مستوى تكوين مهني بنسبة36،36 %، في حين نجد ذو مستوى ثانوي بنسبة34،21 % ، و ذو مستوى جامعي بنسبة 31،03% أقروا بأنها تقاس على أساس مدى تحسن و تطور الأداء بالمؤسسة.

ومن هنا نجد أن نجاح الإستراتيجية الإتصالية على مدى قدرة توظيف الوسائل والإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال مدى تطور مستوى أداء العمال لوظائفهم.

ومنه نستنتج أن الإستراتيجية الفعالة تتطلب تقييما للتعرف على مدى تأثيرها وفعاليتها من خلال قياس تأثير أنشطتها و برامجها و خططها الإتصالية من أجل معرفة مدى نجاح عناصرها ومراحلها .

الجدول رقم 12: العلاقة بين متغيرات الدراسة و مدى مواجهة الإستراتيجية الإتصالية صعوبات خلال عملية تسيير مؤسسة ENIEM

المتغير	الإجابة	غالبا		أحيانا		نادرا		المجموع	
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
الأقدمية	أقل من 5سنوات	00	%00	04	%100	00	%00	04	%08
	6إلى 10سنوات	01	%09,09	10	%90,90	00	%00	11	%22
	أكثر من 10سنوات	09	%25,71	22	%62,85	04	%11,42	35	%70
	المجموع	10	%20	36	%72	04	%08	50	%100
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	01	%50	01	%50	02	%04
	ثانوي	05	%25	14	70%	01	%05	20	%40
	جامعي	04	%17,39	17	%73,91	02	%08,69	23	%46
	تكوين مهني	01	%20	04	%80	00	%00	05	10%
	المجموع	10	%20	36	72%	04	%08	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الفئة ذات أقدمية أقل من 05 سنوات ترى أن الإستراتيجية الإتصالية أحيانا ما تواجه صعوبات في تسيير مؤسسة ENIEM و ذلك بنسبة 100% كما يؤكد ذلك العمال ذوي الأقدمية من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 90.90 % و كذلك الأمر للعمال ذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 62.85%

وبناءا على هذا فإن الإستراتيجية الإتصالية لا تواجه صعوبات في عملية التسيير في مؤسسةENIEM حيث يتفق معظم العمال على نفس الرأي رغم إختلاف فترة عملهم على مستوى هذه المؤسسة ، وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجيةإتصالية متمكنة و مؤهلة لتجاوز مختلف المشاكل و الصعوبات التي قد تعيقها خلال تحقيق اهدافها.

أما فيما يخص بالمستوى التعليمي نلاحظ أن الفئة ذات مستوى تعليمي متوسط أقرت بنسبة50% أنها أحيانا ماتواجه صعوبات ، وهذا ما أكده أيضا ذو مستوى ثانوي بنسبة 70% ، وذو مستوى جامعي بنسبة 73،91% ،و ذو مستوى تكوين مهني بنسبة 80%.

ومن خلال هذا نستخلص أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجيةإتصالية فعالة وديناميكية تتكيف مع مختلف ظروف البيئة المحيطة بها و التأقلم معها.

النتائج الجزئية للدراسة:

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها على مجموعة من النتائج التي تتمثل في:

* يتضح من خلال دراستنا أن العملية الإتصالية بالمؤسسة تقوم على نقل المعلومات والافكار وتوجيهات بين العمال وهذا ما أكدته نسبة57،7% من المبحوثين بحيث أنها تمد للعمال بالخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها والتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ وتحقيق الترابط فيما بينهم لتسهيل العمليات الإدارية.

* أكد أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على جميع انواع الاتصال بنسبة تقدر ب58% وهذا راجع إلى أنها تعتمد على إتصال النازل من خلال تقديم الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة لشرح التوجيهات وجزئيات العمل والأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها بناءا على قواعد وتعليمات رسمية،بينما الإتصال الصاعد يقتصر على شكاوي وتقارير عامة للعمال وإنشغالات وإقتراحاتهم مما يدل على سيولة الإتصالات وفعالية قنواتها،أما الإتصال الأفقي يشمل المدراء في مستوى واحد من خلال تبادل الرسائل والمعلومات بين المستويات والتنسيق فيما بينها لتكون على علم بكافة المعلومات والبيانات بوجهات النظر.

* أقر50% من نسبة العمال أن الجهة المكلفة بالإتصال في المؤسسة هي مكتب العلاقات العامة الذي يقوم على بناء جسر التواصل بين وحدات المؤسسة لدعم أهدافها وتعزيزها ويساعد في تحقيقها بصورة إحترافية وخلق بيئة عمل مثالية تظهر أمام الأطراف الأخرى وتساعد بزيادة الثقة بين أفرادها.

* أقرت نسبة 86% من المبحوثين أن الإتصال الشفهي والكتابي من أكثرالأساليب الاتصاليةالمعتمدة بالمؤسسة بحيث أن عن طريق إستخدام اللغة المنطوقة ومن خلال المحاضرات والندوات والمناقشات والمؤتمرات والإجتماعات أما الإتصال المكتوب يتضمن

التقارير و الإعلانات والرسائل الإدارية والمجلات الداخلية للمؤسسة وجداول الإرسال وغيرها لتحسين إنسياب المعلومات وتحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة.

* تعتبر الاجتماعات من بين أكثر وسائل الإتصال المستخدمة بالمؤسسة وهذا حسب ما أقرت به21.63% من نسبة المبحوثين بحيث يتم من خلالها تبادل الأفكار والقرارات والأفكار وتقييم المؤسسة ووضع الإستراتيجيات المستقبلية كما تهدف إلى الإصغاء لإنشغالات المرؤوسين ومناقشة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

* تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة بنسبة96 % لإنجاز المهام بأقل تكلفة وجهد ممكن، فهي تستعين بالبريد الالكتروني بنسبة 54% وهذا حسب ماأقر به المبحوثين لتسهيل المعاملات والإتصالات وإرسال الوثائق والملفات إضافة إلى سهولة تسجيلها وحفظها وإمكانية حمايتها والرجوع إليها عند الحاجة.

* معظم المبحوثين أكدوا أن الإستراتيجية الإتصالية عبارة عن عملية إعداد وتخطيط الأهداف والخطوط الكبرى للمؤسسة وذلك بنسبة 35% لأنها تسعى لتوجيه الأنشطة والموارد والإمكانيات بالشكل الذي يدعم ويضمن تدفق المعلومات في كل الإتجاهات وتحديد الوسائل والأساليب التي تساعدها على تحقيق أهدافها الكبرى بكفاءة وفعالية.

* تهدف إستراتيجيةالإتصال المتبعة في المؤسسة إلى تكوين صورة ايجابية وهذا ما أكده35% من المبحوثين فهي بمثابة روح المؤسسة وهويتها كما تبنى عليها مكانتها الإقتصادية لأنها عامل مهم وضروري لإدارة الأفكار التي يراد لها أن تقوم عليها المؤسسة وتعكس سمعتها وتعمل على كسب ولاء وثقة جمهورها الخارجي وتحسين صورتها وتقوية علاقاتها.

* أقر أغلبية المبحوثين أن المديرية العامة هي المسؤولة عن إتخاذ القرارات الخاصة بالإستراتيجية الإتصالية بالمؤسسة بنسبة تقدر ب59% حيث تقتصر مهمتها على تقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية لبلوغ الأهداف المسطرة.

* أكدت نسبة 66% من المبحوثين أن الإستراتيجية المتبعة بالمؤسسة متوسطة وهذا راجع إلى عدم وجود نظام إتصالي يضمن إنسياب المعلومات والبيانات والأراء وسوء إستخدام وسائل الإتصال بسبب عدم توفر المهارات والقدرات اللازمة لإستخدام التقنيات الحديثة لتسهيل عملية نقل القرارات و الوثائق بين المستويات الإدارية للمؤسسة.

* نصف المبحوثين أكدوا أن التسيير عملية تجميع ومراقبة الموارد والإمكانيات بنسبة50%رجع ذلك لأنه النشاط المسؤول عن إتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة وإستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان نموها وإستقرارها.

* يعتبر التخطيط حسب 30% من نسبة المبحوثين وسيلة لتحديد أهداف المنظمة لأنه يساعد على إتخاذ القرارات وتحديد الأولويات وتوفير الرضا في بيئة العمل من خلال توزيع الأعمال والمهام على الموظفين وتعزيز التواصل والفهم والإدراك.

* أكد 45% من العمال أن المؤسسة تعتمد على خطط طويلة المدى لأنها تساهم في تحسين الكفاءة الإدارية حيث أنه لا توجد حاجة لإتخاذ قرارات جديدة وتسهيل تفويض السلطة كما تساعد في التنسيق بين الأنشطة المختلفة .

* أكدت نسبة 32%من العمال المبحوثينأن المؤسسة تسعى من خلال عملية التخطيط إلى تحقيق التوظيف الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة لأنه يساعد على وضع خطة شاملة تهدف لخلق التوازن بين الإحتياجات من خلال رسم وتحديد السياسات والأهداف المستقبلية والرؤيا للمؤسسة وطريقة تحقيق الأهداف المنشودة.

* أقرت 47% من نسبة المبحوثينأن التنظيم عملية تجميع الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة لأنه عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأقسام والوحدات،كما يعمل على تهيئة سبل الإتصال لتسهيل عملية تبادل المعلومات بين مختلف المستويات وتدريب الأعضاء وتنمية مهاراتهم وتزويد إحتياجاتهم مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية .

* يعتبر التوجيه حسب 48 % من نسبة المبحوثين أنه عملية إرشاد العمال خلال تنفيذ أعمالهم لأنه عملية توجيهية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحفييز العمال والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم وتوفير بيئة عمل ملائمة تمكنهم من إشباع حاجاتهم.

* أكدت نسبة 39%من المبحوثين أن توجيه العمال بالمؤسسة يكون على أساس إصدار أوامر واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ بحيث تكون موضوعية وتتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين والموارد ومرتبطة بمتطلبات وإحتياجات المواقف بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية .

* معظم المبحوثين أكدوا بنسبة 90%أن المؤسسة تمارس عملية الرقابة فهي تسمح بالتعرف على الأهداف المحققة وكل النشاطات المنجزة وتقييم الخطط المطبقة لقياس كفائتها وطرق تنفيذها والحصول على النتائج تسمح بتشخيص المشاكل وعلاجها والتحكم فيها وتوجيهها نحو المسار الذي يضمن السير الحسن لنشطاتها وتطوير أدائها ووضع المعايير والمقاييس اللازمة للتكيف مع التغيرات المستمرة.

* تطبق المؤسسة الرقابة على أداء العمال من خلال تقييم نشاطاتهم الادارية و التأكد من تنفيذها وهذا حسسب ما أقرت به 39% من المبحوثين من خلال التأكد من تقييد وإحترام كافة الأطراف بالقوانين والقرارات الإدارية وتعزيز التعاون بين كافة الأقسام المشاركة لتنفيذ العمل بالمؤسسة فهي وسيلة لتحسين الأداء.

* أكد معظم المبحوثين أن المؤسسة تركز على رقابة مجال الإنتاج وذلك بنسبة 28%فهي تركز على مراقبة كمية السلع المنتجة والمقارنة بين النتائج المحققة والمتوقعة والتقيد بالزمن اللازم لتنفيذها و العمل على تحقيق التوازن الإقتصادي بين عوائدها وتكاليفها المالية وتنظيم عملية الإنتاجو تسعى لتحقيق المرونة والتكيف مع المتغيرات الكمية والنوعية للطلب وضمان الجودة والنوعيةبهدف تلبية إحتياجات المستهلك.

* أقر أغلبية العمال أن اللغة المعتمدة بالمؤسسة تساهم بنسبة 86% في نجاح وظيفة التسيير بحيث تعمل على تسهيل عملية تلقي المعلومات وايصالهابنسبة43%،فهي أداة لتحقيق التفاهم والإنسجام بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة والمشاركة والتشاور بين العمال ومناقشة القضايا و نقل الأفكار والقرارات المتصلة بالأهداف والسياسات العامة للإدارة والتأثير على إتجاهات وسلوك الأفراد بغية خلق التوازن بين أعظاء التنظيم وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

* يساهم التنظيم في تحديد العلاقات والمهام بين الموظفين وهذا ما أكدته43% من نسبة المبحوثين فهو يعمل على التحديد الشامل والدقيق لمكانة ودور العمال وتقسيم العمل والمسؤوليات وبناء العلاقات بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية من خلال سلطة فعالة تهدف لتحقيق الترابط والإنسجام وأداء العمل بطريقة منظمة وفعالة وبالمستوى المطلوب.

* أكدت نسبة 98% من المبحوثين أن العملية الإتصالية المتبعة بالمؤسسة تهدف إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين بنسبة 29% من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية ووضع الخطط والبرامج والسياسات العامة والإصغاء لإنشغالات وإقتراحات وأراء العمال وتشجيعهم ودعمهم ومكافئتهم على مجهوداتهم مما يدفع بهم للشعور بالرضا والولاء الوظيفي والإحساس بالمسؤولية.

* أقر أغلبية المبحوثين أن تكنولوجيا الإتصال تسهل عملية التسيير في المؤسسة بنسبة96% بحيث تمكن المؤسسات من تجسيد فكرة الإنتاج الأسرع ومعالجة الكم هائل من البيانات،والتحول من الملفات الورقية إلى الإلكترونية وتطوير طاقاتها الإنتاجية والإبداعية والتأثير المباشر على الطريقة والكيفية التي تنفذ بها الأعمال.

* تساهم تكنولوجيا الإتصال في تحسين جودة العمل من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات بما يعادل38% حسب ما أقر به المبحوثين وتعمل على تطوير أساليب

الإتصال مابين الوحدات الإدارية وتعزيز تواصلها الداخلي نظرا لأهميتها في تخزين وتنظيم وعرض وإرسال وإسترجاع المعلومات بالكفاءة والسرعة والدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

* أكدت نسبة 92%من المبحوثين أن للإستراتيجية الإتصالية أهمية بالغة في تسيير المؤسسة بحيث تساهم بنسبة 29%في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة فهي تمثل خطة العمل التي تقوم من خلالها بتحديد المسؤوليات والأولويات والميزانيات والأطر والإجراءات وتشارك في إعداد هويتها وتقديم نفسها في السوق بصورة متميزة وبناء مركز تنافسي يضمن لها الإستمرار و البقاء، و تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه.

* أقرت نسبة31% من المبحوثين أنه يتم قياس نجاح أو فشل الإستراتيجية الإتصاليةفي المؤسسة على أساس مدى تحسن وتطور الاداء من خلال تقييم كافة الإجراءات والخطط وتكلفة نشاطات ومهام المنظمة وفق رؤيتها الإستراتيجية والموازنة بين الجوانب المالية ورضا العمال وإتجاهات العمليات الداخلية وكفائتها وفرص تحسينها والتأكد من أنها تحقق قيمة مضافة تعمل على تطوير برامج العمل بهدف تحقيق التميز والإبداع وتقليل المشاكل الإنحرافات والوصول إلى أعلى معدل من الإنتاجية إلا أن الإخفاق في هذه المؤشرات وفي صياغة إستراتيجية إتصالية فعالة يؤدي بها إلى الفشل في تسيير نشاطاتها وإختلال التوازن وإنتكاس أداءها وتدهور أوضاعها وتراجع مكانتها.

* أكدت 72%من نسبة المبحوثين أن غالبا ماتواجه الإستراتيجية الإتصالية مشاكل خلال تسيير المؤسسة وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة ويرجع ذلك إلى عدم التخصص في مجال الإتصال بنسبة67% وهذا حسب ماأقروا به مما يسبب القصور

في أدوات الإتصال وعدم ملائمتها للأهداف والتعليمات وعدم وضوح الخطط والسياسات وتداخل المهام وغياب الجودة في الأداء وتراجع مكانة المؤسسة.

* يعتبر التسيير كعملية لادارة الأعمال وتنفيذها وهذا ماأكدته 75% من نسبة الفئة العمرية مابين(20إلى30سنة)والفئة ذوي أقدمية (أقل من 5سنوات) فعملية التسيير تمثل مجموعة من العمليات المتناسقة والمتكاملة التي تشمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

* أكد المبحوثين ذوي (20 إلى 30 سنة) وذوي أقدمية (أقل من 5 سنوات) وذوي مستوى متوسط أن اللغة تساهم في تسيير المؤسسة بنسبة 100%، بحيث تسهل عملية تلقي المعلومات وإيصالها وهذا حسب ماأقرت به 75% من الفئة العمرية مابين (20إلى 30سنة)و الفئة ذوي الأقدمية (أقل من 5 سنوات) فهي تسمح للعمال بالتعبير عن أرائهم و مقترحاتهم مما يساعد المؤسسة على إتخاذ قرارات تساهم في تحقيق نجاحها و إستمرارها.

* أقرت نسبة75% من المبحوثين ذو الفئة العمرية مابين (20إلى30 سنة) أن التنظيم يساهم في تسيير المؤسسة من خلال تحديد العلاقات والمهام بين الموظفين وتقسيم الأعمال بتحديد واجبات و صلاحيات كل فرد بالمؤسسة مما يحقق التنسيق بين الوحدات و يوفر بيئة عمل تشجع على التعاون لبلوغ الأهداف بكفاءة و فعالية .

* يتفق جميع المبحوثين على ان العملية الإتصالية تساهم في تسيير المؤسسة وذلك بنسبة 100% من خلال تعزيز العلاقات بين العمال وهذا ماأكدته نسبة 75% من المبحوثين ذوي الفئة العمرية مابين(20إلى 30 سنة) ومنه فإن تعمل على خلق مناخ منتج يساعد على تحفيز العمال ورفع معنوياتهم، والتقليل من النزاعات ويدفعهم للتركيز على مهامهم.

* يتفق جميع المبحوثين بنسبة 100% على أن تكنولوجيا الإتصال تساهم في تسيير المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتأدية الأعمال بطريقة آلية وهذا ما أقرت به

نسبة75% من الفئة العمرية مابين (20 إلى 30سنة)و ذوي أقدمية(أقل من 5 سنوات)، ومنه فإنها تعمل على تطوير الخدمات والأنشطة والمهاملتحقيق التميز في الأداءمما يسمح للمؤسساتة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و تعزيز جودة خدماتها .

* يتفق جميع المبحوثين على أن الإستراتيجية الإتصالية تساهم في تسيير المؤسسة وذلك بنسبة 100% بحيث تعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وهذا ما أقرت به نسبة 100% من ذوي مستوى تعليمي متوسط، ومنه فهي عبارة عن أساليب وتقنيات تسعى لتحقيق الترابط والتنسيق بين الوظائف الإدارية للمؤسسة مما يساعد العمال على التعرف على برامج و أهداف المؤسسة.

* أكدت الفئة العمرية مابين(20إلى 30سنة) وذوي الأقدمية(أقل من 5 سنوات) بنسبة 100% أنه يتم قياس مدى نجاح او فشل الإستراتيجية في تسيير المؤسسة على أساس مدى تحسن وتطور الأداء ومنه فإن الإستراتيجية الفعالة تتطلب قياس مدى تأثير أنشطتها و برامجها وخططها الإتصالية على أداء العمال من أجل معرفة مدى نجاحها وقدرتهاعلى تحقيقالتميز والإبداع وتقليل المشاكل الإنحرافات والوصول إلى المستوى المطلوب.

* أقرت الفئة ذو أقدمية (اقل من 5سنوات) بنسبة 100% أن الإستراتيجية الإتصالية غالبا ماتواجه صعوبة وهذا بسبب نقص إختصاص الجهة المكلفة بإعدادها و عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات اللازمة وغياب قنوات إتصال فعالة وواضحة مما يودي لغياب التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة وحدات و أقسام المنظمة و إتباع مناهج غير كفيلة لتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة مما يؤدي لصعوبة الرؤية المستقبلية للمنظمة ومعرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات و تفحص المشكلات الرئيسية بالإضافةإلى سوء تقدير الإحتياجات والإمكانيات اللازمة و القدرات المتاحة وعدم تقويم إحتمالات تحقيق الأهداف بتلك الإمكانيات مما يؤدي لعدم تكافئ قدرات المنظمة مع الأهداف المسطرتو بالتالي فشلها في تحقيقها .

النتائج العامة للدراسة:

- يتضح من خلال دراستنا أن الإستراتيجيةالإتصاليةهي العملية التي يتم من خلالها وضع مختلف أشكال الإتصال في المؤسسة في تناسق وإنسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وهي عملية مستمرة منتظمة التي تشمل على مجموعة من القرارات التي تحدد المسار العام للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الكبرى لها وفق لسياسيات وخطط تهدف إلى تحديد وترتيب الجمهور المستهدف والتنسيق بين أشكال الإتصال المختلفة وتحسين وتعزيز العلاقاتوقياس نتائجها بالتوقعات المستقبلية والتنبؤ بالمشاكل والتحديات التي قد تواجهها وإيجاد الطرق الملائمة لمعالجتها و العمل على تقليص أسباب حدوثها.

- يظهر من خلال الدراسة التي قمنا بها أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية الإتصال الداخلي لمواجهة مختلف المواقف التي تتعرض لها والتي هي عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري وفق الطرق والسياسات الموضوعة من خلال نقل المعلومات ونشر المعرفة وزيادة الوعي بين الموظفين وتنمية روح الإنتماء لديهم وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أداءهم الفردي والمؤسسي لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا .

- نستنتج من خلال دراستنا أن الوسائل الإتصالية المعتمدة بالمؤسسة تحتل مكانة هامة بين عناصر الإتصال الأخرىباعتبارها الوسيط والأداة التي يتم إستخدامها لإيصال المعلومات و الأفكار بين أطراف العملية الإتصاليةالذي يتطلبتشكيل ميزانية الإتصال من المبالغ الإجمالية اللازمة لتوفير هذه الوسائل لإقناع الجمهور المستهدف والإختيار الدقيق لمجموعة الوسائل التي تتيح بلوغ الأهداف العامة للمؤسسة فهي بمثابة رابط بين المؤسسة والجمهور الستهدف ضمن إستراتيجية إتصالية محكمة والتي تختلف باختلاف خصائصها وإمكانياتها حسب الموقف الإتصالي وحجم الجمهور وإنتشاره.

– يظهر من خلال دراستا أن تكنولوجيا الإتصال الحديثة من العوامل الأساسية التي يبني عليها المسيرون قراراتهم و أعمالهم داخل المؤسسة حيث تساهم في تطوير وسائل الإتصال القديمة وتعمل على التحكم الجيد بتسيير المؤسسات فهي تربط مختلف وظائفها وإداراتها وأقسامها تحت ظل قائمة بيانات واحدة وتسمح بالسيطرة على العملية الإتصالية من خلال توفير أكبر كم من المعلومات وتتيح المعالجة السريعة والفورية للمعطيات وإمكانية تحويلها إلى معلومات مفيدة في كل المجالات والتخصصات و مشاركة هذه المعارف في أوقات متزامنة مما ادى إلى تحقيق مكاسب معتبرة على مستوى الزمن والإنتاجية وإختصار المسافات وتخفيض التكاليف وسرعة انجاز الأعمال وتطوير الأداء في المؤسسة .

– يبرز من خلال الدراسة التي قمنا بها دور القائم بالاتصال في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي فهو يمثل أحد الأطراف الأساسية في العملية الإتصالية فهو بمثابة الداعم الرئيسي لإستقرار المؤسسة وإستمرارها وتحسين علاقاتها مع جمهورها ويترك بصماته في الرسالة الإعلامية و يشكلها وفق المعايير والمقاييس التي تؤهله لتكوين الرأي العام وتوجيهه و يعمل على تصحيح المفاهيم الخاطئة حول المؤسسة والمحافظة على مكانة وتمثيلها في وسائل الإعلام من خلال إقامة العلاقات مع الصحافةو الدعاية والاعلان والرعاية عبر الوسائط المتعددةوالبرمجة للحملات التحسيسية المختلفة وتكوين صورة إيجابية للمؤسسة وكسب ثقة الجمهور ووفائه من خلال جماعة من التقنيات الإتصالية التيتحدد وفق خطة عمل المؤسسة .

–يظهر من خلال دراستنا تأثير اللغة المستخدمة على مستوى الأداء في المؤسسة من خلال وظيفتها الإنجازية وقدرتها على التوجيه فهي الأساس الحقيقي و الواقعي لكل العمليات الإدارية باعتبارها جوهر العملية الإتصالية لما لها من دور في عملية إتخاذ القرارات و تبليغ الرسائل الإتصالية من خلال إحداث التأثير والتغيير ومعرفة الطرق ووسائل الاتصال المناسبة التي يتم بواسطتها ايصال الأفكار والمعلومات بشكل مناسب

وإرساء ثقافة الحوار وفهم الأدوار والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من العمال وتوفير الدعم الوظيفي من خلال تشجيع إشراك العمال في عملية التقييم وحثهم على المساهمة الفعالة بما يضمن لها التخطيط الواعي والعلمي وتطوير أداء المنظمة و تحقيق المستوى الأعلى من الكفاءة و الفاعلية .

- تتضح من خلال دراستنا أهمية التسييربإعتباره أحد الوظائف الهامة للمؤسسة فهو عامل ضروري لإنتاج القيمة المضافة وتحقيق الربح الذي تهدف له ويعتبر من المفاتيح الأساسية لتحيقيق المزايا التنافسية حيث يعمل على التنسيق بين جميع الوظائف التي تقوم بها والتي تشمل على التخطيط والتنظيم والإستخدام الأمثل لمواردها المالية والمادية و البشرية بهدف التحكم في جميع الأعمال و توجيهها نحو تحقيق التقدم الإقتصادي و بلوغ أهدافها.

- توصلنا من خلال دراستنا أن الإستراتيجية الإتصالية تواجه صعوبات خلال عملية تسيير المؤسسة التي تنجم عن غياب التخطيط العلمي الذي يؤدي لتداخل الأهداف و غياب التنسيق بين نشاطات المنظمة وجهودها ونقصالجودة في الإمكانيات والوسائل المستخدمة إضافة إلى عدم تخصص المكلفين باعدادها في ميدان الاتصال ونقص مهاراتهم و قلة خبرتهم ومعارفهم في المجال وصعوبة التحكم في البيئة المحيطة وفهم طبيعتها وعدم الإستقرار الوظيفي وهدر الموارد وغياب الدقة في تقدير الحاجات الإتصالية ومناهج تحديدها ممايؤدي إختلال التوازن بين الأداء المستهدف و الأداء الفعلي ويولد الفجوة في الأداء وفقدان قيمة الإتصال وعدم وضع أهداف الإتصالية دقيقة وبيان كيفية تحقيقهاوأبعاد بناءها وترتيبها حسب الأولويات الأمر الذي يتسبب في فشل التوجيه وضعف الرقابة وإستحالة التنفيذ وعدم التمكن من تحديد المخاطر لمواجهة التحديات والأزمات .

خلاصة الدراسة:

يتضح من خلال الدراسة التي قمنا بها أن الإستراتيجية الإتصالية تؤدي دورا أساسيافي تسيير المؤسسات نظرا للعلاقة الرابطة بينها وبين فعاليته بإعتبارها الخطة التي تعمل على تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة منتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتنفيذها وتخصيص الموارد ووتحفيز العمال و تنمية الوعي والبيئة المساندة للإستراتيجية لخلق هيكل تنظيمي فعال من خلال إعداد الموازنات وتطوير إستخدام نظم المعلومات وقياس أدائهاومراجعة العناصر الداخلية والخارجية وتنمية فرص ومعدلات النمو واستغلالها وخلق المزايا التنافسية لتحقيق الربح والعوائد وتوضيح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها التنظيمية وبناء غاياتها وأهدافها لتحقيق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا من خلال التحليل والتنبؤ الإستراتيجيى للوقوف على عناصر القوة والضعف وإيجاد الفرص والمخاطرو إتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق وسد الفجوة الإستراتيجية مع تدعيم علاقته مع متغيرات البيئة المختلفةوتحليل عناصرها وبناء طرق العمل لتوفير القدرات والمهارات اللازمة أي التصرفات الواجب القيام بهابغية وضع جهودها وإمكانياتها لتحقيق الأهداف الموضوعة إلى جانب توليد البدائل وتقويمها والتركيز على تحقيق التكامل بين وظائف التسيير والتسويق والتمويل والإنتاج من أجل تحقيق النجاح التنظيمي .

فالإستراتيجية تعد أساس عملية التسيير فمن الصعب تصور نجاحه من دونها فهي بمثابة ترجمة عملية للخطط المرسومة وتفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة وتحديد القيود والإلتزامات والإرتباطات والقرارات وإعطاء مجالات العمل من خلال رسم السياسات وتوحيد الجهود بإتجاه الصورة المرغوبة والتي تعمل على تحفيز وإطلاق المبادرات والأفكار وترسيخ القيم وتقديم المقترحات الجديدة التي تنسجم مع رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية وتساعد على وضع الضوابط العامة في تخصيص الإمكانيات والموارد وتحديد مجالات إستخدامهاحيث يمثل التسيير أداة هامة لخلق

المنافع بإختلاف أنواعها والبحث عن سبل كفاءتها والتي تستمد مبرر وجودها وهو المسؤول عن نجاحها عن طريق الخطط العلمية والعملية التي تسعى لتنفيذها رغم إختلاف نشاطاتها وتعمل على إشباع حاجات الأفراد من سلع وخدماتفنجاح المشروعات المختلفة في جميع المجالات يتوقف أساسا على كفاءة تسييرها.

وإنطلاقا من هنا يمثل التسيير وظيفة لا يمكن الإستغناء عنها في جميع المنظمات بإختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها وزادت أهميته مع تزايد التحديات التي تواجه منظمات اليوم من المنافسة والتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية أين أصبحت فعالية المنظمة متوقفة على ضرورة توفر إدارة فعالة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال مجموعة من الوظائف و التي تشمل وضع الخطط الكفيلة لتحقيقها وتحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يراد أداؤها وتجميعها في وحدات إدارية وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف وطريقة تنسيقها لتحقيق الأهداف و توجيه العنصر البشري للمؤسسة لإحداث التوافق بينما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتجية والحاجة والمطالب المشروعة للعاملين الذين يقومون بالتنفيذ من خلال تصميم نظام محكم وعادل للكفاءات والحوافز و مراقبة الأداء ووضع المعايير بناء على أهداف محددة مسبقا وقياسه ومقارنته بهذه المعايير وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود إنحراف وتوفير تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف وإستيعاب الأهداف الإستراتيجية إضافة إلى وجود نظم وإجراءات سليمة التي تسهل اسباب العمل بدل تعقيده للحد مما قد ينتج عنه من عدم تحديد أهداف المنظمة بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للإستجابة مع التغيرات المستمرة بالبيئة المحيطة ونقص الكفاءات الإدارية المحترفة الذي يؤثر سلبا على البيئة الداخلية والخارجية ويصعب وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمة نظرا لطبيعتها بحيث أن محاولة مواجهتها والعمل على التقليل من أثارها السلبية يساعد في تحسين عملية التسيير من ناحية الإنتاج إضافة للتنفيذ والتقويم وتحقيق الصورة التي تأمل المنظمة تحقيقها لنفسها والحفاظ على مكانتها في السوق وزيادة قيمتها وسمعته

ورفع إنتاجياتها وتحسين خدماتها وإستغلال نقاط قوتها للتركيز على القدرة التحرك في المستقبل لتحقيق المثاليات والقيم الجديدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة.

و منه فقد إقترحنا مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تحسين عملية التسيير بالمؤسسة و التي هي كالأتي :

-إنشاء خلية إتصال و تخصيص مكاتب للإستقبال و الإستعلام وتصميم برامج لتطوير مهارات التخطيط و الإتصال.

- التركيز على كافة أنواع الإتصال وفقا للمواقف المختلفة باعتبارها مكملة لبعضها البعض .

- التخطيط الجيد للإتصال والقيام ببحوث ودراسات مستندة على معلومات وبيانات دقيقة .

- توفيرالوسائل الإتصالية الحديثة لتسهيل العمل وسرعة تنفيذهومواكبة التطورات وتحسين فاعلية الأداء و رفع الكفاءة المهنية .

- تحديد رزنامة عمل منتظمة و إعلام جميع الموظفين بها و بضرورة تنفيذها في الوقت المطلوب و المحدد.

- الحرص على الإلتزام بالوضوح والدقة والبساطة خلال إرسال وإستقبال المعلومات مما يجعل الرسائل مفهومة ومقبولة مما يزيد من معدل التجاوب وتطوير الأداء.

- إعطاء المناصب الإدارية لذوي التخصص والأفراد المؤهلين لممارسة هذه الوظائف.

- تحديد الأدوار و تفويض المسؤوليات والصلاحيات بما يتناسب مع مستوى العمال و قدراتهم لضمان تحقيق الأداء المرغوب.

-تكثيف الجهود الإتصالية و تنويع الإستراتيجيات الإتصالية وخلق أليات وطرق لزيادة فعاليتها وتحسين صورة المؤسسة تضمن تحقيق أهدافها وغاياتها والحد من المشاكيل والصعوبات التي قد تعيق بلوغها .

-التنسيق بين وظائف الإدارة لتسهيل عملية الإتصال و تحسين االأداء المهني.

– تعزيز العلاقات الإجتماعية بين الإدارة والموظفين من خلال الأنشطة الإجتماعية لتنمية روح الفريق والتعاون وتقوية العلاقات فيما بينهم والمحافظة على صورة المؤسسة .

– مشاركة العمال وتشجيهم بالحوافز المادية و المكافآت مما يولد الرغبة في العمل و يزيد الولاء الوظيفي.

– عقد إجتماعات دورية و مبرمجة لمناقشة القرارات المتعلقة بتسيير المؤسسة وطرح إنشغالات العمال وطرح المشاكل و إيجاد طرق معالجتها.

–تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الإتصال والتسيير الإداري لكافة العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية.

–زيادة الإهتمام بالإتصال من خلال مواكبة تكنولوجيا الإتصال والإعتماد و بناء إستراتيجيات فعالة لضمان تحقيق الخطط الموضوعة بلوغ الأهداف المسطرة.

–رقمنة الإدارة وتفعيل شبكة المعلومات الداخلية و تعميم خدماتها في كافة أجهزة المؤسسة

–ضعف وسائل الإتصال مما يؤدي لتراجع الأداء وبالتالي ضرورة تحسينها ووضع حلول للمعوقات التي تواجه القنوات الإتصالية والمشاكل الداخلية وضمان السير الحسن لنشاطات المؤسسة .

– ممارسة الرقابة والصرامة والإنظباط في العمل الإداري وتقييم الأداء ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها لضمان التقدم والتطور وزيادة الكفاءة والمحافظة على الصدارة في ظل البيئة التنافسية الراهنة .

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولا: باللغة العربية

1. الكتب:

1. أبو إصبع صالح خليل، **الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة**، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان،2006.
2. أبو إصبع صالح خليل، **العلاقات العامة والإتصال الإنساني**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
3. أبو العلا محمد علي، **فن الإتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر،2014.
4. أبو قحف عبد السلام،**أساسيات التنظيم والإدارة**، (دط)، دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،مصر،2003.
5. أبو قحف عيسى السلام، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية،1992.
6. إدريس ثابت عبد الرحمن ،**إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية** (دط)،الدار الجامعية، الإسكندرية،2005.
7. أدهم فوزي كمال، **الإدارة الإسلامية**، ط1، دار النفائس، بيروت،2001.
8. بدر فاطمة، الصباغ معاذ، **أساسيات الإدارة** ، (دط)، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
9. بلال محمد إسماعيل، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، (دط)، الدار الجامعية، الإسكندرية،1999.
10. بن حبيب عبد الرزاق، **إقتصاد و تسيير المؤسسة** ،ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2013.
11. توفيق جميل أحمد، **إدارة الأعمال: مدخل وظيفي**،(دط)، دار النهضة العربية بيروت،1986.
12. الجميري خيري خليل، **الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، ط1 المكتب الجامعي الحديث، القاهرة،1997.

13. الحاج كمال، **نظريات الإعلام ولإتصال**،(دط)، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

14. حجازي مصطفى، **الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، (دط) المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000.

15. حريم حسين، **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة**،ط1،دار حامد للنشر،عمان،2006.

16. حسن الصرن رعد، **نظريات الإدارة و الأعمال**، دراسة نظرية(401)، (دط)، دار الرضا للنشر، سوريا،2004.

17. حمود حضير كاضم ، كاسب ياسين، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المسيرة، عمان،2007.

18. حيرش عيسى، **الإدارة الإستراتيجية**، (د ط)، دار الهدى، الجزائ،2012.

19. خليل موسى، **الإدارة المعاصرة**، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان،2005.

20. دادي عدون ناصر،**إقتصاد المؤسسة**، ط2، دار المحمدية العامة الجزائر،1998 .

21. الدبس السردي محمد، **الإتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات**، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان،2011.

22. الدسوقي عبده إبراهيم، **وسائل وأساليب الإتصال الجماهرية والإتجاهات الإجتماعية**، (دط)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الأردن، 2009.

23. دشلي كمال، **منهجية البحث العلمي**، (دط)، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، جامعة حماة، 2016.

24. الدليمي عبد الرزاق محمد، **مدخل إلى وسائل الإعلام والإتصال**، ط2 دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،2011.

25. الدليمي عبد الرزاق، **نظريات الإتصال في القرن الحادي والعشرين**، (دط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،2016.

26. رضوان محمود عبد الفتاح، **الإتصال: اللفظي والغير اللفظي**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،2020.

27. السكارنة بلال خلف،**التخطيط الإستراتيجي**،(دط)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2010.

28. سنومي عبد الله،**الإتصال في عصر العولمة:الدور والتحديات**،(دط)، دار النهضة العربية،بيروت،2001.
29. السواط طلق عوض الله، سندي طلعت عبد الوهاب وآخرون، **الإدارة العامة: المفاهيم الوظائف،الأنشطة**، (دط)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة،2007.
30. الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم،**نظرية المنظمة**، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
31. الشويتح محمد، **مبادئ إدارة الأعمال**،ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر،2015.
32. شي إبراهيم عبد العزيز، **أصول الإدارة العامة**، (دط)، منشأة المعارف الإسكندرية،2014.
33. الشيخ سالم فؤاد وزملائه، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، (دط)، مركز الكتب الأردني عمان،1992.
34. صبيح إيهاب،رزيق محمد، **الإدارة والأسس والوظائف**، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر،2001 .
35. الصحن محمد فريد، سلطان محمد وآخرون، **مبادئ الإدارة**، (دط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
36. الصخري عمر، **إقتصاد المؤسسة**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية 1993.
37. الصديقي سلوى عثمان بدوي،هناء حافظ ،**أبعاد العملية الإتصالية**،(دط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1999 .
38. الصرن رعد، الصقور مجد، **إستراتيجيات و سياسات التسويق**، (دط) منشورات الجامعة الإفتراضية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
39. الصريفي محمد عبد الفتاح،**مبادئ التنظيم والإدارة**، ط1، دار المناهج الأردن،2004.
40. الصريفي محمد، **التخطيط الإستراتيجي**، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،2008.
41. الصقور مجد، الصرن رعد، **الإدارة الإستراتيجية**، الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية،2018 .
42. الصيرفي محمد عبد الفتاح ،**مبادئ التنظيم والإدارة**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2016.
43. الطائي حميد، العلاق بشير، **أساسيات الإتصال: نماذج ومهارات**، (دط) دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،2009.

44. الطيب عيساني رحيمة،**مدخل إلى الإعلام والإتصال:المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية،** (دط)، عالم الكتب الحديث الجزائر،2008.

45. الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير :أساسيات، وظائف، تقنيات ج1**،ط3،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2011.

46. عابدين محمد عبد القادر، **الإدارة المدرسية الحديثة**،(دط)، دار الشرق للنشر والتوزيع،عمان،2001.

47. العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، **الإدارة والأعمال**، ط1 دار وائل للنشر، عمان،2007.

48. عباس علي، **أساسيات علم الإدارة**، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،2004.

49. عبد الحميد محمد ، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، ط1، عالم الكتب، مصر،2004 .

50. عبد العزيز سمير محمد، **الاقتصاد الإداري: مدخل كمي**، (دط)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية،1997.

51. عبد المهدي ماجد و أخرون، **مبادئ علم الإدارة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع

52. عبد الوهاب علي محمد، **إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز**، (دط)، دار التوزيع والنشر الإسلامية،مصر،1982.

53. عبوي زيد منير، **فن الإدارة بالإتصال**، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون عمان،2008.

54. عبيدات محمد، أبو نصار محمد وآخرون، **منهجية البحث العلمي: القواعد المراحل والتطبيقات**، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، لبنان، 1999.

55. العتيبي صبحي جبر، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، (دط)، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ،2005.

56. العتيبي ضرار، الحوري نضال وآخرون، **العملية الإدارية: مبادئ وأصول وفن** (دط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2007.

57. عدلي عاطف، عاطف العبد نهى، **نظريات الإعلام والإتصال وتطبيقاتها العربية**،(دط)، دار الفكر العربي، القاهرة ،2011.

58. عزوز أحمد،**الإتصال ومهارته: مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة** والطباعة، عمان، 2013.

59. العلاق بشير، **نظريات الإتصال: مدخل متكامل**،(دط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014

60. عليان ربحي مصطفى، **أسس الإدارة العامة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2007.

61. عليان ربحي مصطفى، **البحث العلمي، أسسه، مناهجه و أساليبه وإجراءاته**، (دط)، بيت الأفكار الدولية، الأردن،2001.

62. عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2000 .

63. عمر حسين، **التنمية والتخطيط الإقتصادي**، ط1،دار الشروق ،جدة،1978.

64. العميان محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ،ط3، دار وائل للنشر،الأردن2005.

65. عياصرة علي، العودة الفاضل محمد محمود، **الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**،ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،2006.

66. الغربي كمال وآخرون، **أساسيات في الإدارة**، (دط)، دار الفكر،عمان،1995.

67. غنية مهدي الطاهر، **مبادئ الإدارة**،(دط)، دار الكتب الوطنية، ليبيا،2003.

68. غول فرحات، **الوجيز في إقتصاد المؤسسة**، ط1، دار الخلدونية، الجزائر،2008.

69. فلاح حسن الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، (دط)، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

70. فلياشي سامية، **مدخل لإدارة الأعمال**، (دط)، النشر الجامعي الجديد الجزائر،2021.

71. فهمي زيارة فريد، **المبادئ والأصول لإدارة الأعمال**، ط5، مطبعة الشعب،عمان،2006.

72. القريوتي محمد قاسم، **مبادئ الإدارة:ا لنظريات،العمليات،الوظائف**،ط3،دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

73. قنديلجي عامر إبراهيم، **منهجية البحث العلمي**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

74. كافي مصطفى يوسف، **الإدارة الإلكترونية**، (دط)، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،2011.

75. كافي مصطفى يوسف، **الرأي العام ونظريات الإتصال**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان،2015 .

76. كافي يوسف مصطفى ، **الرأي العام ونظريات الإتصال**، ط1،دار ومكتبة الحامد للنشر التوزيع ،عمان ،2015.

77. كعنان نواف سالم، **القيادة الإدارية**، (دط)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2007.

78. ماهر أحمد، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية**، (دط) الدار الجامعية، الإسكندرية،1999.

79. ماهر محمد صالح حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، ط1، دار الكندري، الأردن،2004.

80. محسن لعامري صالح مهدي، منصور الغالبي طاهر محسن،**الإدارة والإعمال**، ط4 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2004.

81. محمد السيد أسامة، حلمي الجمل عباس، **الإتصال التربوي: رؤية معاصرة**، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دشوق،2014.

82. محمد صالح نجلاء، **مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية: الأسس النظرية والعلمية**، (دط)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان،2012.

83. محمود حسن إسماعيل، **مبادئ علم الإتصال و نظريات التأثير**، ط1، الدار العالمية للنشر و التوزيع، القاهرة،2003.

84. المحمودي محمد سرحان علي ، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتب صنعاء، 2015 .

85. المساد محمود، **الإدارة الفعالة**، (ط1)، مكتبة ناشرون، لبنان،2003.

86. المساعدة ماجد عبد المهدي، الهرامشة حسين عليان وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2013.

87. المشهداني خالد أحمد فرحان وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال**،(دط)،دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن ،2013،

88. المشهداني سعد سلمان، **مناهج البحث الإعلامي**، ط1، دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة،2017.

89. مصطفى محمود أبو بكر، **الإدارة العامة**، (دط)، الدار الجامعية الإبراهمية الإسكندرية، 2005.

90. مكاوي حسن عماد، حسن السيد ليلى، **الإتصال ونظرياته المعاصرة**، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة،1998.

91. منصور علي محمد، **مبادئ الإدارة**، (دط)، مجموعة النيل العربية، القاهرة،1999.
92. منصور هالة، **المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات**،(دط)، الدار الجامعية الإسكندرية،2002.
93. ناصر دادي عدون،**الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية**،(دط)،دار المحمدية العامة،الجزائر،2004.
94. النجار عبد العزيز، **الإدارة الذكية**، (دط)، المكتب العربي الحديث، مصر،2008.
95. نشوان يعقوب حسين، **الإدارة و الإشراف التربوي**، (دط)، دار الفرقان للنشر والتوزيع،عمان 1982.
96. هاني محمد، **إستراتيجيات الإدارة الحديثة**، ط1، دار المعتز، عمان،2010.
97. وجيه محمد منال، **المعلومات والإتصال: النظريات والتطبيقات**، ط1، مكتبة الرشد ناشرون، السعودية،2014.
98. وهلين توماس، هنجر دافيد، **الإدارة الإستراتيجية**، (دط)، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1990.

2.المجلات العلمية:

99. بلقايد براهم، بوري شوقي ،**علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين_دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران_**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا،العدد17،(السداسي الثاني 2017)،الجزائر،2017.
100. بن براهيم حريزي موسى، غربي صبرينة ، "**دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الإجتماعية والتربوية والنفسية** "،مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية العدد 13 ديسمبر 2013،الجزائر.
101. بن جبار زينب، "**تطور مفهوم العمل و التسيير و إرتباطهما بالموارد البشرية**"، مجلة أفاق لعلم الإجتماع،العدد15،(2018/07)
102. بوزيان راضية ، **النمط القيادي في المؤسسات الإقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية :الواقع وآليات الإصلاح في ظل العولمة**، دراسة سوسيولوجية ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،العدد02،2009/2،الجزائر،2009،
103. جربوعة عادل، كتفي سميرة ،"**إستراتيجية الإتصال المسؤول كمسعى حديث لتحقيق التنمية في ظل تكنولوجيا الإعلام و الإتصال الحديثة**"، مجلة التنوير ،العدد 06 ،جوان 2018،قسنطينة ،2018.

104. خبيزي سامية ،"**الإستراتيجية الإتصالية كخيار إستراتيجيي وعملي تنتهجه المؤسسات:آلياته وخطواته**"،المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية،المجلد08،العدد02،أكتوبر2020،الجزائر،2020.

105. در محمد ، "**أهم مناهج و عينات وأدوات البحث العلمي**"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية ،مجلد رقم 09 ،العدد 09، جانفي–جوان2017، الجزائر،2017.

106. زلاقي حبيبة ،"**نظرية الدور بين الأصول الإجتماعية و التوظيف و التحليل السياسي**"، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، العدد 17،(جانفي ،2018)، الجزائر ،2018.

107. شكركر عبد السلام ، "**أهمية الإستراتيجيةالإتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية**"، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية ،المجلد 2018،العدد 14 ،2018/06/30 ،الجزائر، 2018 .

108. عبد الرزاق سعيد،"**مقومات بناء الإستراتيجية الإتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة**"، مجلة الأكادمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية،المجلد12،العدد6،الجزائر,2020.

109. فار كمال ،"**الإستراتيجية الإتصالية ودورها في تكوين الصورة العاطفية للعلامة التجارية**"، مجلة الإعلام والمجتمع ،محلد رقم2،العدد3،سبتمبر 2018،الجزائر،2018.

110. قار كمال ، "**دور الإستراتيجية الإتصالية في تكوين الصورة العاطفية للعلامة التجارية**"، المجلة الدولية للإتصال الإجتماعي،المجلد رقم 5 ،العدد 2، 2018/05،الجزائر،2018.

111. يونسي عيسى ،شينار سامية وآخرون،"**العينة وأسس المعاينة في البحوث الإجتماعية**"،.مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية،مجلد07،العدد02،ديسمبر 2021،الجزائر،2021.

3.قواميس وموسوعات ومعاجم:

112.رضا أحمد، **متن العربية**،(دط)،المجلد 3،مكتبة الحياة،بيروت،1959.

113.زكي بدوي أحمد،**معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية**،ط1،مكتبة لبنان،بيروت،1993.

4.المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية:

114. أيت حمي كاهينة، **دور الإتصال و فعاليته في تسيير المؤسسة**،دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر،مذكرة ماستر في تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كليةالعلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس –مستغانم – 2012/2013.

115. بن حامد أميرة ، **دور إستراتيجيات الإتصال في مكافحة الجريمة الإلكترونية** ،دراسة حالة الأمن الولائي لولاية بسكرة،مذكرة ماستر في تخصص إتصال وعلاقات عامة،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية:2018/2019.

116. خنيفر وفاء ، **دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية** ،دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ،مذكرة ماستر في تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية:2013/2014.

117. زواقة عواطف، حرنان سماح، **الإستراتيجية الإتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين** ، دراسة مديرية الضرائب ،مذكرة ماستر في تخصص إتصال و علاقات عامة ،كليةالعلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي،السنة الجامعية:2014/2015.

118. شرفي فاطمة ،**الإتصال الرسمي وأثره على ظهور الإتصال غير رسمي بالمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة نوفمبر 1954**،رسالة ماجستيرفي علوم الإعلام والإتصال،كلية الإعلام والإتصال،جامعة الجزائر 3،الجزائر،السنة الجامعية:2012/2011.

119. شريط حورية ،**مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية**،رسالة ماجستير في علوم إعلام وإتصال،كلية علوم إعلام وإتصال،جامعة الجزائر3،السنة الحامعية:2002/2001.

120. شعبان عماد الدين ،**دور الإستراتيجية الإتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية**،دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز،مذكرة ماستر في تخصص إتصال وعلاقات عامة ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية،جامعة محمد خيضر،بسكرة ،السنة الجامعية 2018/2019.

121. فنوح فريد،عبد الفتاح فنيزة ، **دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية** ،دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر،مذكرة ماستر في تخصص إتصال و تسويق ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ، السنة الجامعية :2017/2018.

122. قادري محمد **الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق** دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي ،رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعبة أبي بكر بلقايد،تلمسان ،السنة الجامعية 2009/2010.

123. قبايلي حياة، **إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة،** دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير في تخصص تسيير المنظمات ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة أمحمد بوقره،بومرداس،السنة الجامعية 2006/2007

124. كحلوش أحلام ،**دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية** ، دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة ماستر في تخصص إتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، السنة الجامعية 2015/2016.

125. كيلاني صونية، **المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية** ،دراسة حالة مجمع فيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة2005/2000 رسالة ماجيستير في تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، السنة الجامعية 2007/2006.

126. محمد الطيب أحمد ،**إستراتيجية الإتصال في التسيير الإداري** ،دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل رسالة ماجستير في علوم الإعلام ،كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر، السنة الجامعية : 2001/2002.

127. ياسية خديجة، محمدي بثينة ، **واقع الإتصال الحدثي في الجامعة الجزائرية،** دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية، مذكرة ماستر في تخصص إتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي–أم البواقي–السنة الجامعية2020/2019.

5.المقابلات:

128. مقابلة مع السيد **عثمان ياسين**،رئيس مصلحة قسم الموارد البشرية للوحدة التجارية بمؤسسة ENIEM،بمقر مكتب رئيس المصلحة،بتا ريخ 2022/09/07،على الساعة:10:00.

6.المواقع الإلكترونية:

129. بن حسان حكيم ،الإتصال،بمقياس مدخل لعلوم الإعلام و الإتصال، موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة بوقره ،بومرداس ،السنة الجامعية 2017/2018 ص23 ،منشورة على الموقع الإلكتروني التالي: http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080 .

130. دحدوح منية ،محاضرة بعنوان الإطار النظري للإتصال،بمقياس الإتصال في المؤسسة،موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس،كلية علوم إنسانية و إجتماعية،جامعة 08 ماي1945 قالمة ،السنة الجامعية2015/2016 موضوع منشور على الرابط التالي:
http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/845

131. رجم خالد ، محاضرة بعنوان **مدخل إلى الإستراتيجية**،بمقياس إستراتيجية المؤسسة،موجهة لطلبة سنة ثانية مناجمنت،معهد العلوم والتقنيات التطبيقية،جامعة قصدي مرباح ورقلة،السنة الجامعية:2016/2017:منشورة على الموقع الإلكتروني التالي:
https://fsescsg.univ-ouargla.dz/images

132. شتوح هشام ،**التسييروالمسير** ،موضوع منشور على الموقع التالي :
https://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=591759

133. مدونة علوم الإعلام و الإتصال ،**مكونات الإستراتيجية الإتصالية** ، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني التالي: https://salah93950.blogspot.com.

ثانيا : باللغة الأجنبية

134. Carol Kennedy,**toutes les théories du management,** 3éme édition,ed.marina,paris,1993.
135. Jeffery Bracker, **The Historical developement of the stratigic Management Consep**t, The academy of Management review, VOL5, N02, 1980.
136. Samuel josien, Sophie Landrieux-kartochian,**l'essentiel du Management des entreprises,** 4èèdition ,Gualino ,lextenso,2015.
137. Strategor, **politiqu**e **générale de l'entreprise :stratégie, structure, désicion, identité, 4éme**édition,éd dunod, paris, 2004.

الملاحق

الملحق رقم(1) :

جامعة مولود معمري – تيزي وزو–

فرع علوم الإعلام و الإتصال

قسم العلوم الإنسانية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

:إستمارة إستبيان

دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير المؤسسة الإقتصادية

دراسة وصفية مسحية على عينة من موظفين مؤسسة ENIEM

بولاية تيزي وزو

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص إتصال تنظيمي يشرفنا أن نقدم لكم هذا الإستبيان حول موضوع الدراسة المذكور مسبقا ومحاولتنا تطبيقها على مؤسسة ENIEM، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التي تساعدنا على إستخلاص نتائج أكثر دقة للإشكالية المطروحة في دراستنا، علما أن ما ستدلون به من إجابات ستكون في سرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و نشكركم مسبقا على تعاونكم .

ملاحظة ضع علامة (*) أمام الإجابة المناسبة.

من إعداد: **تحت إشراف :**

ولد محمد ليندة فروجة موساوي

رزوق رادية

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الاول: البيانات الشخصية

1-الجنس :

ذكر ☐ انثى☐

2-السن :

من 20الى 30سنة ☐ من 31الى40سنة ☐

من41الى50سنة ☐ اكثر من 50سنة ☐

3-الأقدمية :

اقل من 05سنوات☐ من 06الى10سنوات☐

اكثر من 10سنوات☐

4-المستوى التعليمي :

متوسط ☐ ثانوي☐

جامعي ☐ تكوين مهني☐

المحور الثاني: واقع الإتصال بمؤسسةENIEM

5-ماذا تعني لكم عملية الإتصال؟

عملية لنقل المعلومات و الأفكار و التوجيهات بين العمال ☐

وسيلة تسمح للتعبير عن شكاوي العمال ☐

اداة لتنظيم و تكوين العلاقات بين العمال ☐

- اخرى اذكرها.....

6- ماهو الإتجاه الإتصال الأكثر اعتمادا في مؤسستكم؟

صاعد ☐ نازل☐

افقي ☐ جميعها☐

7- ماهي اللغة الاكثر اعتمادا داخل مؤسستكم؟

أمازيغية ☐ عربية ☐

فرنسية ☐ جميعها ☐

8- ماهي الجهة المكلفة بالإتصال على مستوى مؤسستكم؟

خلية الإتصال ☐ مكتب العلاقات العامة ☐

سكرتارية ☐ قسم التسويق ☐

- أخرى أذكرها.....

9-ما أسلوب الإتصال الذي تعتمد عليه مؤسستكم؟

اتصال شفهي ☐ اتصال كتابي ☐

جميعها☐

10- ماهي الوسائل الإتصالية المعتمدة داخل مؤسستكم؟

المؤتمرات☐ عن طريق الهاتف ☐

المقابلات ☐ الإجتماعات☐

الإعلانات☐ جميعها ☐

- أخرى اذكرها.....

11- هل تعتمد مؤسستكم على وسائل الإتصال الحديثة ؟

نعم ☐ لا ☐

12-اذا كانت اجابتك بنعم فيما تتمثل هذه الوسائل؟

البريد الالكتروني للمؤسسة ☐

الموقع الإلكتروني للمؤسسة ☐

مواقع التواصل الإجتماعي ☐

جميعها ☐

- اخرى اذكرها .....

المحور الثالث: الإستراتيجية الإتصالية بمؤسسة ENIEM

13-ما هو تعريفك لإستراتيجية الإتصال ؟

هي المخطط العام لسياسة الإتصال داخل المؤسسة ☐

عملية الإعداد والتخطيط و تحديد الاهداف و الخطوط الكبرى للمؤسسة ☐

عملية التنسيق بين الوظائف الإدارية ☐

إختيار انسب الوسائل و الأساليب الإتصالية ☐

- أخرى اذكرها.....

14- ما نوع الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة بمؤسستكم ؟

إستراتيجية الحوار ☐ إستراتيجية الإعلام ☐

إستراتيجية بناء الإجماع ☐ إستراتيجية الإقناع ☐

إستراتيجية الإتصال الداخلي ☐ استراتيجية الإتصال الخارجي ☐

- أخرى اذكرها.....

15-ماهي الأمور التي تأخذ بعين الإعتبار خلال إعداد إستراتيجية الإتصال؟

تحديد الأهداف الإتصالية ☐ دراسة و تحليل حالة المؤسسة ☐

تحديد الوسائل الإتصالية ☐ تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة☐

تنفيذ الإستراتيجية ☐ مراقبة و تقييم مدى نجاح الإستراتيجية☐

- جميعها.....

16-هل تساعد الإستراتيجية الإتصالية المتبعة في مؤسستكم على:

تحسن أداء الموظفين ☐ تكوين صورة إيجابية للمؤسسة☐

توجيه و تحفيز العمال ☐ تحديد خطة العمل☐

- أخرى أذكرها.....

17- من هو المسؤول عن إتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الإستراتيجية الإتصالية في مؤسستكم؟

المكلف بالإتصال ☐ المدير العام ☐

قسم التسويق ☐

18- ما رأيك في الإستراتيجية الإتصالية المتبعة من طرف مؤسستكم؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

فسر لماذا؟.....

المحور الرابع: العملية التسيير بمؤسسة ENIEM

19- ما مفهومك لعملية التسيير ؟

عملية تجميع و مراقبة الموارد و الإمكانيات ☐

طريقة لتنظيم الجهود و تنسيقها ☐

عملية إدارة الأعمال و تنفيذها ☐

- أخرى اذكرها.....

20-هل ترى ان التخطيط عبارة عن:

مجال للتنسيق بين مهام و انشطة الاقسام و الإدارات ☐

نقطة انطلاق لتنفيذ باقي وظائف التسيير ☐

وسيلة للتنبؤ بالمستقبل ☐

تحديد أهداف المؤسسة ☐

- أخرى اذكرها.....

21- ماطبيعة الخطط التي تعمدها مؤسستكم ؟

طويلة المدى ☐

متوسطة المدى ☐

قصيرة المدى ☐

22- ما هي الأهداف التي تسعى مؤسستكم لتحقيقها من خلال عملية التخطيط ؟

تصميم البرامج و الخطوات اللازمة في ظل توقعات المستقبل ☐

تحديد مسار المؤسسة و التنسيق بين الجهود و القدرات ☐

التوظيف الامثل للموارد و الامكانيات المتاحة ☐

وضع السياسات المراد تحقيقها ☐

- أخرى اذكرها .....

23-فيما تتمثل وظيفة التنظيم بمؤسسة ENIEM؟

عملية تجميع الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة ☐

اطار يعمل على ترتيب جهود و تنسيقها ☐

عملية بناء العلاقات بين اجزاء العمل ☐

- أخرى اذكرها.....

24- فيما تكمن وظيفة التوجيه في مؤسستكم؟

تدريب الأفراد و تنمية قدراتهم توجيه جهود العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة ☐

توضيح العلاقات بين الاقسام و السلطات ☐

ارشاد العمال خلال تنفيذ مهامهم ☐

- أخرى اذكرها .....

25- ماهي الأسس التي تعتمد عليها مؤسستكم لتوجيه العمال؟

اصدار أوامر واضحة و كاملة و قابلة للتنفيذ ☐

تناسب التوجيهات مع ظروف العمل ☐

تحفيز العمال لتحقيق الكفاءة ☐

- أخرى اذكرها.....

26- هل يتم عملية الرقابة على العمال خلال تنفيذ مهامهم ؟

نعم ☐ لا☐

27-إذا كانت اجابتك بنعم كيف تتم هذه الرقابة؟

تقييم النشاطات الإدارية للعمال و التأكد من تنفيذها ☐

مقارنة النشطات الفعلية بالنشاطات المخطط لها☐

قياس الأداء و الكفاءات ☐

- أخرى اذكرها.....

28- ما هي المجالات التي تتم فيها الرقابة في مؤسستكم ؟

مجال الشراء ☐

مجال التسويق☐

مجال التخزين ☐

مجال الإنتاج☐

- أخرى اذكرها .....

المحور الخامس: دور الإستراتيجية الإتصالية في تسيير مؤسسة ENIEM

29- هل ترى ان اللغة المعتمدة في مؤسستكم تساهم في نجاح عملية التسيير ؟

نعم ☐ لا ☐

30-اذا كانت اجابتك بنعم فهل تساعد على:

سهولة تلقي المعلومات و إيصالها ☐

التفاهم والتفاعل و الانسجام بين العمال ☐

المشاركة و التشاور في اتخاذ القرارات ☐

- اخرى اذكرها.....

31-كيف تساهم وظيفة التنظيم في تسيير المؤسسة؟

تحديد العلاقات و المهام بين الموظفين ☐

القضاء على الإزدواجية في العمل ☐

تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية ☐

- اخرى اذكرها.....

32- هل ترى ان العملية الاتصالية عامل اساسي لتحقيق نجاح المنظمة ؟

نعم ☐ لا ☐

33-اذا كانت اجابتك بنعم فهل هذه العملية تعمل على :

تبادل المعلومات بين الموظفين☐

تعزيز العلاقات بين العمال☐

تحسين العلاقات بين الادارة و الموظفين☐

تحفيز العمال☐

- أخرى اذكرها.....

34- هل تساهم تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية التسيير في مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

35- اذا كانت اجابتك بنعم فهي تساهم في :

تخفيض التكاليف من خلال تأدية الأعمال بطريقة آلية ☐

تحسين جودة العمل من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات ☐

تحسين الإنتاجية و كفاءة العمليات التشغيلية تحسين و تنشيط حركة الإتصال داخل المؤسسة ☐

- أخرى اذكرها .....

36- هل تعتبر الإستراتيجية الإتصالية كعامل اساسي لنجاح عملية التسيير؟

نعم ☐ لا ☐

37- اذا كانت اجابتك بنعم هل يكون ذلك من خلال :

المساهمة في اختيار اساليب اكثر فعالية للتسيير☐

الاستخدام الأمثل لوسائل الإتصال للوصول الى اكبر قدر من الجماهير☐

ضمان تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ☐

التنبؤ بالمشاكل و رسم خطط و برامج لمواجهتها ☐

- أخرى اذكرها .....

38- كيف يتم قياس مدى نجاح الاستراتيجية الاتصالية في تسيير نشاطات المؤسسة ؟

التوظيف الأمثل للإمكانيات ☐

تحسين و تطوير الأداء في المؤسسة ☐

التنسيق بين الوظائف الإدارية ☐

تحقيق أهداف المنظمة ☐

- اخرى اذكرها .....

39- هل تواجه الإستراتيجية الإتصالية صعوبات خلال عملية تسيير مؤسسة ENIEM؟

غالبا ☐ احيانا ☐ نادرا ☐

40- اذا كانت إجابتك بغالبا، فيما تتمثل هذه المعوقات؟

عدم الإستقرار الوظيفي☐

عدم التخصص في ميدان الإتصال ☐

غياب الجودة في الوسائل و الامكانيات المادية عدم ملائمة اللغة المستخدمة☐

تضارب الأراء بين الموظفين☐

- اخرى اذكرها.....

41- ماهي الإقتراحات التي يمكن تقديمها لتحقيق فعالية الإستراتيجية الإتصالية في تسيير مؤسسة ENIEM؟

.....
.....
.....

الملحق رقم (02): دليل مقابلة مع السيد : عثمان ياسين رئيس مصلحة الموارد البشرية للوحدة التجارية لمؤسسة ENIEM– بولاية تيزي وزو –

– ما هي الجهة المكلفة بالإتصال في مؤسستكم؟

– ماهي المهام المكلفة لقسم الإتصال في مؤسستكم ؟

– ما طبيعة الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة من طرف مؤسستكم ؟

– كيف تساهم الإستراتيجية المتبعة من طرف مؤسستكم في تحقيق التكامل والإنسجام بين الوظائف الإدارية

– كيف تساعد اللغة المعتمدة في تسيير شؤون المؤسسة ؟

– ماهي وسائل الإتصال الأكثر إستخداما لتفعيل عملية التسيير في مؤسستكم ؟

– هل أحدث إدخال تكنولوجيا الإتصال تجديدا في طريقة تسيير المؤسسة ؟

– ما هي المهام الإدارية التي يؤديها القائم بالإتصال لتحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي؟

– كيف يتم تطوير أداء العمال داخل مؤسستكم ؟

– كيف تؤثرعملية التنظيم على طريقة العمل في مؤسستكم ؟

– كيف تتم عملية توجيه العمال داخل المؤسسة ؟

– كيف تساعد الرقابة في تقييم نشاطات المؤسسة ؟

– كيف يتم قياس مدى نجاح الإستراتيجية الإتصالية المتبعة في مؤسستكم ؟

– ماهي المشاكل التي تعيق الإستراتيجية الإتصالية ؟

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يوضح نموذج Lasswell للإتصال	50
02	يوضح نموذج Wilber Schram	52
03	يوضح نموذجShannon et Waiver	53
04	يوضح أهداف الإتصال	57
05	يوضح إستراتيجية المنظمة بشكل عام	69
06	يوضح عملية التسيير	106
07	يمثل النمط التسلطي في القيادة	121
08	يمثل النمط الديمقراطي في القيادة	122
09	يمثل النمط المتساهل في القيادة	122
10	يوضح أهداف الرقابة	130
11	يوضح وظائف التسيير	131

فهرس الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	147
02	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	148
03	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	149
04	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	150
05	يوضح مفهوم العملية الإتصالية حسب عمال مؤسسة ENIEM	151
06	يبين نوع الإتصال الأكثر إستخداما بمؤسسة ENIEM	152
07	يوضح اللغة الأكثر إعتمادا بمؤسسة ENIEM	153
08	يبين الجهة المكلفة بالإتصال على مستوى مؤسسةENIEM	154
09	يبين الأساليب الإتصالية المعتمدة بمؤسسة ENIEM	155
10	يبين نوع وسائل الإتصال الأكثر إستخداما بمؤسسة ENIEM	156
11	يبين مدى إعتماد المؤسسة على وسائل إتصال الحديثة	157
12	يبين نوع الوسائل الإتصالية الحديثة التي تعتمد عليها مؤسسة ENIEM	158
13	يوضح مفهوم الإستراتيجية الإتصالية حسب عمال مؤسسة ENIEM	159
14	يوضح نوع الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة بمؤسسة ENIEM	160
15	يبين مراحل إعداد الإستراتيجية الإتصالية بمؤسسة ENIEM	161
16	يوضح مدى أهمية الإستراتيجية الإتصالية في مؤسسة ENIEM	162
17	يبين المسؤول عن إتخاذ القرارات الخاصة بالإستراتيجية الإتصالية بمؤسسة ENIEM	163
18	يبين تقييم العمال للإستراتيجية الإتصالية المتبعة بمؤسسة ENIEM	164
19	يوضح مفهوم عملية التسيير حسب عمال مؤسسة ENIEM	164
20	يبين مفهوم التخطيط حسب عمال مؤسسة ENIEM	165
21	يوضح طبيعة الخطط المعتمدة بمؤسسة ENIEM	166
22	يبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال عملية التخطيط	167
23	يوضح مفهوم التنظيم حسب عمال مؤسسة ENIEM	168

24	يمثل مفهوم التوجيه حسب عمال مؤسسة ENIEM	169
25	يبين أسس توجيه العمال بمؤسسةENIEM	170
26	يبين مدى تطبيق الرقابة على العمال بمؤسسة ENIEM	171
27	يبين كيفية رقابة العمال بمؤسسة ENIEM	171
28	يبين المجالات التي يتم مراقبتها بمؤسسة ENIEM	172
29	يبين مدى مساهمة اللغة المعتمدة بمؤسسةENIEM في نجاح عملية التسيير	173
30	يبين كيفية مساهم اللغة المعتمدة في تحقيق نجاح مؤسسة ENIEM	174
31	يبين أهمية التنظيم حسب عمال مؤسسة ENIEM	175
32	يبين مدى مساهمة العملية الإتصالية في تحقيق أهداف مؤسسة ENIEM	175
33	يبين أهمية العملية الإتصالية في مؤسسةENIEM	176
34	يبين مدى مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيلي عملية تسيير مؤسسة ENIEM	177
35	يبين كيفية مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية التسيير بمؤسسة ENIEM	178
36	يبين أهمية الإستراتيجية الإتصالية لتسيير مؤسسةENIEM	179
37	يبين أن الإستراتيجية الإتصالية عامل أساسي في تسيير مؤسسة ENIEM	179
38	يبين كيفية قياس مدى نجاح أو فشل الإستراتيجية الإتصالية في تسيير مؤسسة ENIEM	180
39	يمثل مدى مواجهة الإستراتيجية الإتصالية للمشاكل خلال تسيير مؤسسة ENIEM	181
40	يبين المعوقات التي تواجه الإستراتيجية الإتصالية خلال عملية تسيير مؤسسة ENIEM	182
41	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بمفهوم عملية التسيير حسب عمال مؤسسةENIEM	183
42	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة اللغة في تسيير مؤسسة ENIEM	186
43	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة اللغة في التسيير بمؤسسة ENIEM	188
44	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة التنظيم في تسيير مؤسسة ENIEM	191
45	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة العملية الإتصالية في تحقيق نجاح مؤسسةENIEM	194
46	يوضح علاقة متغيرات الدراسة كيفية مساهمة العملية الإتصالية في تحقيق نجاح مؤسسة ENIEM	197
47	يوضح علاقة متغيرات الدراسة و مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسيير مؤسسة ENIEM	200

48	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ومساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية تسيير مؤسسة ENIEM	203
49	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تسيير مؤسسة ENIEM	206
50	يوضح علاقة متغيرات الدراسة والإستراتيجية الإتصالية عامل أساسي لنجاح عملية تسيير مؤسسة ENIEM	209
51	يوضح علاقة متغيرات الدراسة و قياس مدى نجاح أو فشل الإستراتيجية الإتصالية في تسيير مؤسسة ENIEM	213
52	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة و مدى مواجهة الإستراتيجية الإتصالية صعوبات خلال عملية تسيير مؤسسة ENIEM	216

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة الشكر	
الإهداء	
خطة الدراسة	
ملخص الدراسة	
مقدمة	أ
الإطار المنهجي للدراسة	
إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	6
أهداف الدراسة	7
أسباب إختيار الموضوع	9
أهمية الدراسة	10
نوع الدراسة	11
منهج الدراسة وأدواته	12
مجتمع البحث وعينة الدراسة	16
تحديد المفاهيم والمصطلحات	17
الدراسات السابقة	26
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول :خلفية نظرية حول الإتصال	
تمهيد الفصل	43
المبحث الأول: مفهوم الإتصال	44
المبحث الثاني: أنواع الإتصال	45
المبحث الثالث: نماذج الإتصال	49
المبحث الرابع: خصائص الإتصال	53
المبحث الخامس: أهداف الإتصال	54

المبحث السادس: معوقات الإتصال	58
خلاصة الفصل	60
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الإستراتيجية الإتصالية	
تمهيد الفصل	62
المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية	63
المبحث الثاني: مراحل الإستراتيجية الإتصالية	69
المبحث الثالث: أنواع الإستراتيجية الإتصالية	75
المبحث الرابع: خصائص الإستراتيجية الإتصالية	78
المبحث الخامس: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية	79
المبحث السادس: أهداف الإستراتيجية الإتصالية	80
خلاصة الفصل	81
الفصل الثالث: ماهية التسيير	
تمهيد الفصل	84
المبحث الأول: مفهوم التسيير	85
المبحث الثاني: مدارس التسيير	86
المبحث الثالث: خصائص التسيير	102
المبحث الرابع: مبادئ التسيير	103
المبحث الخامس: مستويات التسيير	103
المبحث السادس: أهمية التسيير	105
خلاصة الفصل	107
الفصل الرابع: علاقة الإتصال بوظائف التسيير	
تمهيد الفصل	109
المبحث الأول: التخطيط	110
المبحث الثاني: التنظيم	115
المبحث الثالث: التوجيه	118

المبحث الرابع: الرقابة	127
خلاصة الفصل	132
الإطار التطبيقي للدراسة: تحليل بيانات ومعطيات الدراسة الميدانية	
لمحة عن المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM	135
الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزليةENIEM	137
عرض المقابلة والتعليق عليها	139
تحليل البيانات	147
عرض النتائج	217
خلاصة الدراسة	229
قائمة المصادر والمراجع	233
الملاحق	247
فهرس الأشكال	257
فهرس الجداول	258
فهرس المحتويات	261