

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية علوم الإعلام والاتصال



## الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة العمومية

### للتلفزيون الجزائري

دراسة وصفية تحليلية بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ENTV

- الجزائر العاصمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال.

تخصص الاتصال التنظيمي.

إشراف الأستاذة :

- د. جمعي ساجية.

إعداد الطالبتين :

- سليمان مليسة.

- توزري حنان.

السنة الجامعية: 2023/2022



## كلمة الشكر

قال الله تعالى (ومن شكر فإنما يشكر نفسه)، "لقمان 12".

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا على السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة، ومنحه إيانا العزيمة وقوة الإرادة لإنجاز هذه العمل.

وكملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في تقديم لي أي معلومة وتوجيهاته المتواصلة.

ثم نوجه آيات الشكر والعرفان إلى أستاذتنا الكرام على النصائح المقدمة.

كما نتقدم بالشكر للأستاذة الكريمة "جمعي ساجية" التي أشرفت على هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى السادة العاملين بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري على

المساعدات التي قدموها لنا.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى كل الذين ساهموا في اتمام هذا العمل.

مليسة / حنان

## إهداء

وبقلب مليئ بالسعادة أهدي هذا العمل المتواضع  
الذين سيبقون دائماً في Vava Mouni و Djedi Belkacem في ذكرى أجدادي الأعزاء  
قلبي، أرحب بهم الله في جنته الواسعة  
إلى أمي العزيزة التي انتظرت وتمنت نجاحي، وأعبر لها عن عميق امتناني وتقديري لكل ما تفعله من  
أجلي، أمي أشكرك على كرمك وصبرك وتفانيك حتى أكون كذلك مثال  
إلى والدي العزيز الذي فتح لي أبواب النجاح بتفهمه ودعمه. أبي أشكرك على كل ما فعلته من  
أجلي.

إلى إخوتي الأعزاء: سعيد، حكيم، سمير، سليمان  
إلى أخواتي الفاضلات: نوال، فريزة  
اللتين أتمنى لهما العمر المديد Jida و Yemma Fatima إلى جداتي  
إلى خالي العزيز جمال الله يحفظه لنا  
إلى كل خالتي و أعمامي وعماتي وكذلك كل أبناء خالتي و عمومتي وإلى كل عائلة سليمان و وائيش  
إلى التي شاركتني هذا العمل "حنان" وعائلتها  
إلى جميع أصدقائي

مليسة

# إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى من احيا بها، التي حملتني، رعتني، علمتني، وسهرت وتعبت من اجل  
سعادتنا ونجاحنا، الى امي الحنونة اطل الله في عمرها.

الى الذين تركوا فراغا كبيرا لا يملأه الا الايمان بقضاء الله وقدره، الى روح ابي، جدتي وجدتي رحمهم  
الله □

الى من شاركت معهم حلو ومر هذه الحياة اخواني "حكيم، حميد، يزيد" □

الى اخواتي "نواره، كريمة، سميرة، ناجية" والى الكتاكيت الصغار "ريان، امير، دانيا، نايا، ميرال،  
يارا" □

الى من شاركت معها هذا العمل البسيط ميليسة وعائلتها

## فهرس المحتويات

الص	العنوان
	شكر وعرقان
	إهداء
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
	المقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
05	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
05	2- فرضيات الدراسة
06	3- مجال الدراسة
07	4- أسباب اختيار الموضوع
07	5- أهداف وأهمية الدراسة
07	5-1- الأهداف
07	5-2- الأهمية
08	6- منهج الدراسة وأدواته
08	6-1- المنهج
09	6-2- أدواته
11	7- مجتمع البحث وعينته
12	8- الدراسات السابقة
18	9- المفاهيم والمصطلحات
	الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول : خلفية نظرية حول الاستراتيجية الاتصالية
26	تمهيد
27	المبحث الأول : مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

28	المبحث الثاني : مبادئ الاستراتيجية الاتصالية
30	المبحث الثالث : أنواع الاستراتيجية الاتصالية
31	المبحث الرابع : أهداف الإستراتيجية الاتصالية
33	المبحث الخامس : اهمية الإستراتيجية الاتصالية
35	المبحث السادس : مراحل الإستراتيجية الاتصالية
39	المبحث السابع : معوقات لإستراتيجية الاتصالية
42	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : خلفية نظرية حول المؤسسة الناشئة</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول : مفهوم المؤسسة الناشئة
45	المبحث الثاني : خصائص المؤسسة ناشئة
48	المبحث الثالث : دورة حياة المؤسسة الناشئة
51	المبحث الرابع : الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية
53	المبحث الخامس : نماذج لبعض أشهر الشركات الناشئة في العقد الماضي
55	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : علاقة الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة الناشئة</b>	
57	تمهيد
58	المبحث الأول : إستراتيجية المؤسسة كإطار لمقاربة اتصالية شاملة في المؤسسة
58	المبحث الثاني : معايير اختيار الوسائل الاتصالية و الإعلامية
60	المبحث الثالث : المهام و المسؤوليات في عملية إعداد إستراتيجية الاتصال
62	المبحث الرابع : الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية
63	المبحث الخامس : مؤشرات قياس فاعلية إستراتيجية الاتصال
66	المبحث السادس : آليات متابعة و تقييم إستراتيجية الاتصال
68	خلاصة الفصل
<b>الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع : المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة</b>	
71	1- التحليل الكمي والكيفي للجداول
71	أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
96	ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

100	2- النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
105	3- النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	ص
01	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	71
02	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	71
03	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	72
04	توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة الحالية	73
05	توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية	74
06	الجهة المكلفة بالاتصال بالمؤسسة.	74
07	في حالة الإجابة بنعم الجهة المكلفة بالاتصال	75
08	نوع الاتصال الأكثر إستخداما داخل مؤسستكم.	75
09	نوع الاتصال الذي تعطيه المؤسسة أهمية أكثر.	76
10	نوع الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم.	77
11	وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها مؤسستكم في نقل المعلومات.	78
12	اللغة الأكثر استخداما للاتصال في مؤسستكم.	79
13	تعتقد أن هذه اللغة مناسبة.	79
14	طبيعة الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم.	80
15	تعتمد مؤسستكم على إستراتيجية الاتصالية ضمن خططها وأهدافها.	81
16	حالة الإجابة بنعم تتمثل هذه الأهداف في :	81
17	تعتبر إستراتيجية الاتصالية أهم عنصر في خطط مؤسستكم.	82
18	يشارك كل الموظفين في وضع إستراتيجية اتصال بالمؤسسة .	83
19	في حالة الإجابة بنعم فهل تتجسد هذه المشاركة في	83
20	تأخذ أرائك بعين الاعتبار .	84
21	أن إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص	84
22	في حالة الإجابة بنعم ترى انه	85
23	إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة	86
24	وجود إستراتيجية اتصال بالمؤسسة يساهم في :	86
25	نوع الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم في توجيه الجمهور	87
26	دور الإستراتيجية الاتصالية في توجيه سلوك الجمهور في مؤسستكم	88

88	الوسائل التي تعتمدھا مؤسستكم لجذب الجمهور	27
89	تعمل مؤسستكم على تقييم إستراتيجية الاتصال لديها بصفة دائمة.	28
90	في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذا التقييم	29
90	مدى قيام المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري بدراسة الجمهور حول حاجاته ورغباته	30
91	حالة الإجابة بنعم تتمثل هذه الدراسة في	31
92	الأمر التي تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة.	32
92	مدى تركيز المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري في إستراتيجيتها على تسهيل وتوضيح الرسائل الموجهة للجمهور المشاهد.	33
93	عند الإجابة بنعم فهل تقومون ب	34
94	يرجع عدم تحقيق إستراتيجية اتصال الفعال إلى :	35
94	تؤدي عدم فاعلية إستراتيجية اتصال إلى	36
95	طبيعة الأفاق المستقبلية للإستراتيجية الاتصالية بمؤسستكم	37
96	علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي على اللغة المعتمدة في المؤسسة	38
97	علاقة متغيرات الجنس والسن على تعتمد مؤسستكم على إستراتيجية الاتصال ضمن خططها وأهدافها.	39
98	علاقة متغيرات الجنس والأقدمية تعتبر إستراتيجية الاتصال أهم عنصر في خطط مؤسستكم.	40
99	علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي يشارك كل الموظفين في وضع إستراتيجية اتصال بالمؤسسة	41

## فهرس الأشكال

ص	الموضوع	الرقم
49	منحنى المؤسسة الناشئة Startup	01
52	منحنى حياة المؤسسة الناشئة ومؤسسة كلاسيكية.	02

ملخص الدراسة :

1- باللغة العربية :

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الناشئة الجزائرية. دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ENTV؛ حيث تم استخدام المنهج الوصفي واستخدامنا أداة الاستبيان (الاستمارة) للحصول على المعلومات إلى جانب الملاحظة؛ وتم تحليل البيانات في شكل الجداول بسيطة ومركبة. وتمثل مجتمع البحث والمتكون من عمال وموظفي المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري وتمثلت عينة الدراسة في 100 عامل وموظف بالمؤسسة. وجرت هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو خلال السنة الجامعية 2023/2022.

وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

فالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تنتهج خطة على المدى المتوسط وهذا نظرا إلى وجود العديد من المتغيرات التي قد تطرأ على الساحة وبذلك فهي تسعى إلى تجنب المفاجئة من خلال إعداد إستراتيجية متوسطة المدى.

بحيث تعتمد على إستراتيجية اتصالية ضمن خططها وأهدافها مثلها مثل باقي المنظمات والمؤسسات حيث تعمل على تخصيص جزء من خططها وأهدافها إلى الجانب الاتصالي وهذا بوضع إستراتيجية اتصالية على المدى القريب والمتوسط من أجل العمل وفقها على بلوغ الأهداف المنشودة.

حيث تعمل دائما على تحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة لدى جمهورها وبشكل مستمر كما تعمل على خلق صورة حسنة عن المؤسسة وهذا بالتوجه نحو اكتساب جمهور جديد.

**الكلمات المفتاحية: إستراتيجية الاتصال - المؤسسة الناشئة الجزائرية - المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ENTV.**

## 2- باللغة الإنجليزية :

This study sought to identify the communication strategy of the Algerian start-up enterprise. A field study at the Algerian Public Television Corporation ENTV; The descriptive approach was used and we used the questionnaire tool to obtain information in addition to observation. The data was analyzed in the form of simple and complex tables. The research community was represented by workers and employees of the Algerian Public Television Corporation, and the study sample consisted of 100 workers and employees of the institution. This study took place at the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mouloud Mammeri University in Tizi Ouzou during the academic year 2022/2023.

The study concluded a number of results, the most important of which are:

The Algerian Public Television Corporation is pursuing a medium-term plan. This is due to the presence of many variables that may occur on the scene. Thus, it seeks to avoid surprise by preparing a medium-term strategy.

So that it relies on a communication strategy within its plans and goals, just like other organizations and institutions, as it works to allocate part of its plans and goals to the communication aspect, and this is by developing a communication strategy in the short and medium term in order to work according to it to achieve the desired goals.

It always works to improve the level of public service provided to its audience on an ongoing basis. It also works to create a good image of the institution by moving towards gaining a new audience.

**Keywords: Communication strategy - Algerian emerging institution - Public Algerian Television Corporation ENTV.**

## المقدمة:

يعد الاتصال العصب المحرك لأعمال المؤسسة في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين الموظفين الذين يمثلون اطراف العملية الاتصالية تمكن المؤسسات من نقل وتبادل المعلومات والأفكار المساعدة على أداء الأعمال وحل المشاكل وتنظيم العلاقات وكذا تحقيق الأهداف، أما على الصعيد الخارجي فانه يساهم في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة وخدماتها في أذهان جمهورها. بالتالي كسب ثقتهم وتأييدهم، العمل على دفعهم الى الاقبال على الخدمات.

الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تحسين موقعها والمحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين المحتملين، ونتيجة لتحول المحيط من مستقر الى محيط متغير ومعقد، أصبحت المؤسسات لا تكتفي بنوعية وجودة منتجاتها وخدماتها لإرضاء الطلب العالمي بل راحت تسطر برامج اتصالية وترويجية واسعة المجال، فأخذت التوجيهات الحديثة للمؤسسات تركز أكثر وبشكل ملموس في التخطيط لاستراتيجيات اتصالية بهدف تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الخارجي على حد سواء وهذا يستلزم إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسة من اجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في محيطها، لتسهيل تنقل المعلومات من وإلى المؤسسة، لما لها من أهمية في تحقيق الأداء التنافسي لهذه المؤسسات، اين تظهر فاعلية استراتيجية الاتصال كعنصر لتحقيق نجاح وتميز المؤسسة وضمان بقاؤها في محيط تنافسي .

تعتمد كل مؤسسة (صناعية، تجارية، خدمتية، مالية)..الى وضع استراتيجية اتصالية تتناسب مع اهدافها الموضوعية وكذا نوعها حجمها وقطاع نشاطها، وهذه الاستراتيجية تبرز من خلال المخطط الاتصالي الذي يعد كمرجعية لتطوير السياسة الاتصالية وتحقيق أهدافها، وهذا ما يقتضي الانطلاق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لوضع الأهداف، رسم السياسات، صياغة الرسائل، تحديد الوسائل للوصول الى الوضعية الرغوية على ضوء امكانياتها ووسائلها المتاحة.

تتمثل أهمية استراتيجية الاتصال في بناء جسر من الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي، وتحقيق الأهداف المرجوة، واستغلال مواردها بالشكل الأمثل وكذا تطوير نقاط قوتها والعمل على الكشف على مواطن النقص وتحسينها.

وعليه لمعرفة استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ارتأينا لوضع الخطة الآتية:

**الإطار المنهجي للدراسة:** حيث يتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، مجال الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الأهداف وأهمية الدراسة ومنهج الدراسة، ادواته ومجتمع البحث وعينته والدراسات السابقة والمفاهيم والمصطلحات .

**الإطار النظري للدراسة:** قمنا بتقسيمه الى ثلاثة فصول وهي:

**الفصل الاول:** تحت عنوان " خلفية نظرية حول الاستراتيجية الاتصالية" حيث تطرقنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له الى مفهوم استراتيجية الاتصال، مبادئ الاستراتيجية الاتصالية، أنواع الاستراتيجية الاتصالية، أهداف وأهمية الاستراتيجية الاتصالية، مراحل الاستراتيجية الاتصالية، معوقات الاستراتيجية الاتصالية، خلاصة الفصل.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان "خلفية نظرية حول المؤسسة الناشئة حيث تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له الى مفهوم المؤسسة الناشئة، خصائص المؤسسة الناشئة، دورة حياة المؤسسة الناشئة والكلاسيكية، نماذج لبعض أشهر الشركات في العقد الماضي، خلاصة الفصل.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان "علاقة الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة الناشئة حيث تطرقنا خلال مباحثه بعد التمهيد الى استراتيجية المؤسسة كإطار لمقاربة اتصالية شاملة في المؤسسة، معايير اختيار الوسائل الاتصالية والاعلامية، المهام والمسؤوليات في عملية اعداد استراتيجية الاتصال، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة كمصدر لتحقيق الميزة

التنافسية، مؤشرات قياس فعالية استراتيجية الاتصال، أليات متابعة وتقييم استراتيجية الاتصال، خلاصة القول.

**الاطار التطبيقي:** تحت عنوان "المعالجة الكمية و الكيفية للبيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة"، التحليل الكمي والكيفي للجداول، التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة، التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة، النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة، النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وخاتمة.

# الإطار المنهجي للدراسة

1. اشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
2. فرضيات الدراسة.
3. مجال الدراسة.
4. أسباب اختيار الموضوع.
5. أهداف وأهمية الدراسة.
6. منهج الدراسة وادواته.
7. مجتمع البحث وعينة الدراسة.
8. الدراسات السابقة.
9. المفاهيم والمصطلحات.

### 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر الاتصال المؤسساتي عملية اتصالية ضرورية في تنظيم العلاقات الإنسانية وتنمية معارف الانسان، كما يتم بواسطتها نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين الافراد والمؤسسات في مجال تنسيق الاعمال والنشاطات فيما بينهم.

ومع التطور التكنولوجي الهائل أصبح الاسان يحظى باهتمام بالغ الأهمية من طرف المفكرين والمسيرين الإداريين، نظرا للدور الذي يؤديه لأنه لم يبق فقط مجرد وسيلة للتواصل بين الافراد فقط، بل أصبح يشمل جميع الميادين سواء الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي والسياسي، فهو علم موجود في كل مجالات الحياة.

والاتصال المؤسساتي هو تلك العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات اللازمة للعملية الادارية عن طريق تجميعها، تحيلها، دراستها ونقلها الى مختلف الوحدات المشكلة للهيكلة التنظيمي لتحقيق الفعالية المرجوة لأداء المنظمة وفق الأهداف المخططة. بالإضافة الى ذلك أصبح في الوقت المعاصر نجاح الاتصال المؤسساتي يتطلب من المؤسسة بناء ثقافة اتصالية تشمل جميع افراد المنظمة على ممارسة الاتصال حتى يصبح سلوكا عاديا لدى الجميع.

ولقد احتلت الاستراتيجية الاتصالية مكانة لم يسبق لها ان حظيت بها من قبل، واصبحت تدرس في جميع الميادين خاصة تلك التي تتعلق بالإدارة عامة والمؤسسة خاصة، لكن وبالرغم من ذلك تتمكن اغلب المؤسسات من تحقيق تنظيم يتماشى مع استراتيجيتها المعتمدة لان المغزى ليس فقط التمكن من طرح الاستراتيجية، لكنه يكمن كذلك في كيفية وضعها حيز التنفيذ وترجمتها على ارض الواقع خاصة في ظل محيط يتميز بعدم الوضوح الناتج عن التغييرات التي تسارعت فيه وفي المؤسسة في حد ذاتها مما جعل الرؤية غير

واضحة، وهذا ما يدفع المؤسسات اليوم للمضي نحو منطقتي أكثر ملائمة في القيادة الاستراتيجية الهادفة إلى إعطاء معنى أدق للاستراتيجية.

وبناء على هذا الطرح نطرح التساؤل الرئيسي: ما هي طبيعة الدور الذي تؤديه الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة العمومية للتلفزيون؟

### 2- تساؤلات الدراسة:

- ما هي الأسباب المؤدية إلى استخدام الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري؟
- ما هي أهم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري؟
- ما هي أبرز المشاكل والعوائق التي تواجهها الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري؟
- على ماذا تعود الفوائد من استخدام استراتيجية اتصالية في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري؟

### 3- فرضيات الدراسة:

#### • الفرضية الأولى:

تعتمد المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري استراتيجية اتصالية محددة بشكل دقيق.

#### • الفرضية الثانية:

تكمن أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري في توعية جمهورها الداخلي بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

• الفرضية الثالثة:

تكمن أهمية الاتصال الخارجي بالنسبة للمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري في استقطاب جمهورها الخارجي.

• الفرضية الرابعة:

تستخدم المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري مجموعة من الوسائل الاتصالية للقيام بعمليات الاتصال داخل وخارج المؤسسة.

4- مجال الدراسة:

• المجال الزمني:

امتدت من شهر ماي الى شهر جوان 2023، حيث تم اعداد الجانب النظري أولا ثم الانتقال الي الجانب الميداني، في اعداد الاستمارة ثم تفريغها وتحليلها في نهاية جوان.

• المجال المكاني:

الدراسة محددة في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري وبالتحديد في قسم الاخبار.

• المجال البشري:

تمثل المجال البشري في الدراسة المجتمع الأصلي لعمال وموظفي المؤسسة العمومية لتلفزيون الجزائري.

4- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي للموضوعات التي تتناول مجل الاعلام والاتصال.
- الرغبة العلمية في البحث عن كل ما له علاقة بالاتصال المؤسساتي وربطها بمجال تخصص الطالبة.

أسباب موضوعية:

- جدة وأهمية الموضوع.
- قابلية الموضوع للدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية.
- اثرء مكتبة جامعتنا حول موضوع الاستراتيجية الاتصالية لدى المؤسسات الناشئة.

5 - اهداف وأهمية الدراسة:

5-1- اهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي تسعى اليها من خلال دراستها هي كالتالي:

- معرفة الأسباب المؤدية لاستخدام الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة العمومية التلفزيون الجزائري.
- التعرف على اهم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري.
- الكشف عن المشاكل والعوائق التي تواجهها الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري.
- الوقوف على الفوائد التي تعود من استخدام استراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري.

5-2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ان كل مؤسسة مهما كان طبعها العملي، التجاري، الصناعي او الخدمات فهي تحتاج الى مخطط عملي ديناميكي، تسمو من خلاله الى تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالاستراتيجية، ولن يتسنى ذلك الا بوضع منظومة اتصالية يعتمد فيها على الاتصال التنظيمي الذي بحث في إطار منظمة ما، وهو عملية هادفة تتم بين طرفين او أكثر لتبادل المعلومات، الآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات سواء كان ذلك في الإطار

الداخلي او الخارجي لهذا يمكن للمؤسسة ان تخلق استراتيجية اتصالية تمكنها من بلوغ هدفها.

### 6- منهج الدراسة وادواته:

#### 6-1- المنهج:

لا يمكن للباحث الوصول الى النتائج المرجوة حول بحثه الا من خلال السير بخطوات منظمة وهو ما يطلق عليه بالمنهج.

عندما يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي تسعى الوصول اليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، لذلك نعرف المنهج:

"بانه مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من اجل الوصول الى خطوات فكرية عقلانية هادفة الى بلوغ ما في البحث العلمي"<sup>1</sup>.

اما الدكتور جمال زكي فيعرف المنهج على "انه الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول الى الحقيقة او مجموعة الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل الى ما نطلق عليه اصلاح نظرية او هدف كل بحث علمي"<sup>2</sup>.

ويتجلى من التعريفات المقدمة للمنهج فان جميع أصحابها أشاروا الى ان المنهج عبارة عن جملة من الخطوات المؤسسة التي يجب على الباحث اتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول الى نتيجة، بحيث لا يمكن الفصل بين المستوى النظري والمستوى التنظيمي.

وتتدرج دراستنا ضمن البحوث الوصفية المنهج المسحي وفقا لاهداف الدراسة او وفقا لما تركز عليه فيقال بحوثا تشخيصية بحوثا تقويمية و بحوث علمية. كما تصنف الى

<sup>1</sup> موريس انجرس، بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 466.

<sup>2</sup> حسين احمد جواد، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار الصفاء للنشر، الاردن، 2007، ص 179.

بحوث وصفية التي من خلالها يدرس الباحث ظاهرة ما و اول خطوة يقوم بها وصف الظاهرة كما توجد بالواقع و يعبر عنها تعبيراً كيفياً او كمياً.

### 6-2- ادواته:

#### الملاحظة:

حيث تعتبر الملاحظة من الالفاظ التي يصعب تعريفها بدقة لان أي تعريف لها يتضمن الكلمة نفسها، او كلمة أخرى مرادفة لها الا انه يمكن الشارة الى معناها العام بالقول بانها توجيه الحواس لمشاهدة مراقبة سلوك معين او ظاهرة ما وتسجيل جوانب ذلك السلوك او خصائصه<sup>1</sup>.

حيث عرف احمد بن مرسل الملاحظة على "انها مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كذب في اطارها المتميز ووفق الخطة ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، وهي عملية مقصودة وفق الخطة المرسومة لمبحث في إطار المنهج المتبع وهدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة"<sup>2</sup>.

وقد عرفها البعض "بانها توجيه الحواس والانتباه الى ظاهرة معينة او مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها، او خصائصها بهدف الوصول الى كسب معرفة جديدة على تلك الظاهرة او الظواهر"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص47.

<sup>2</sup> احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص190.

### الاستبيان:

نظرا لأهمية الدراسة اعتمدنا لإنجاز هذه المذكرة على استمارة الاستبيان كأداة للبحث<sup>1</sup>.

الاستبيان، الاستفتاء، الاقصاء، معاني تشير الى وسيلة واحدة لجمع البيانات، وهي عبارة عن استمارة بها مجموعة ن الأسئلة ترسل للمبحوثين او تسلم باليد او تنشر بالجرائد والمجلات، او تداع بالإذاعة او تعلن بالتلفزيون... ليجيبوا عليها ويعيدونها للباحث.

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الامة، او في نطاق ضيق المدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده.

ان الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية ان تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء فقرات بشكل جيد.

وقد اخترت استمارة الاستبيان لطبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، والتي تخص بكشف استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في البحث العلمي<sup>2</sup>.

### المقابلة:

وهي أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية<sup>3</sup>. كما تعتبر المقابلة حسب تعريف انجلش بانها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع اخر او مع افراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات، لاستخدامها في بحث علمي، الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد زياد عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، القاهرة، مطابع الهيئة المصرية، ط1، ص 225.

<sup>2</sup> محمد زياد عمر، نفس المرجع، ص 156 .

<sup>3</sup> ذوقان عبيدات، البحث العلمي، مفهومه وادواته واساليبه، ط7، دار الفكر والطباعة والنشر والتوزيع، د ب، 2001، ص121.

ويتميز هذا النوع من المقابلات بالمرونة في إدارة المقابلة، توجيه الأسئلة، الحديث في إطار المخطط والأهداف العامة لتنظيم المقابلة. كما يترك الحرية للمبحوث في التعبير عن أفكاره وآرائه بحرية كاملة، تعكس شخصية ولا تجعله يحس بقيود<sup>2</sup>. وقد وظفنا المقابلة غير مقننة المرنة ويتميز هذا النوع من المقابلات بالمرونة في إدارة المقابلة وتوجيه الأسئلة والحوار في إطار الخطوط والاهداف العامة لتنظيم المقابلة والأسئلة فيها تكون قليلة لأجل توجيه الحوار الذي يهدف الى التعمق في شخصية مبحوث، أفكاره، معتقداته وتتطلب مهارة اتصالية.

### 7- مجتمع البحث وعينته:

#### مجتمع البحث:

ان تحديد حجم مجتمع البحث الأصلي وما يحتويه من مفردات. مجتمع البحث يمثل جميع المفردات والأشياء التي نريد معرفة حقائق عنها، حيث يعرف على انه "مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث والتقصي"<sup>3</sup>.

ويعرف مجتمع البحث على انه جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها سواء كانت المفردات بشرا مؤسسة أنشطة تربوية ام غير تربوية<sup>4</sup>.

#### عينة الدراسة:

تعرف العينة على انها "ذلك الجزء من المجتمع التي يجرى اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> امير بخوش، ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. ص 128

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات العلمية، د. ط، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 396.

<sup>3</sup> احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ص 182-183.

<sup>4</sup> علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات والاساليب، ط 1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2008، ص 184.

وتعرف أيضا انها "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة، واجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"<sup>2</sup>.

حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية في اختيار مجتمع البحث بغية فهم وكشف استخدام استراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري من قبل عمالها وموظفيها. حيث يشمل عدد العمال والموظفين يفوق 100 عاملو موظف موزعين على عدة مصالح ومكاتب، ولعدم قدرتنا على حصر العدد الكلي لمجتمع البحث ارتأينا اخذ عينة تمثل في 10 اي تمثلت في اخذ جزء من مجتمع البحث الأصلي ثم القيام بعملية توزيع وتفريغ الاستبيان للوصول الى المعلومات المراد البحث فيها.

### 8- الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:

مذكرة الطالبة بوهلة شهيرة في تخصص اتصال استراتيجي، قسم علوم الاعلام والاتصال، العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3. 2012/2011 المعنونة، دراسة حالة اتصالات الجزائر (موبيليس). مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال.

#### إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول "ان على أي مؤسسة البحث عن استراتيجيات اتصالية تلائم المحيط التنافسي الذي تنشط فيه من خلال فتح قنوات اتصالية بين المؤسسة وجمهورها، حيث تلجا أي مؤسسة الى تعبئة مختلف مواردها المادية، البشرية، التنظيمية

<sup>1</sup> كامل محمد الغري، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 139.

<sup>2</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 227.

## الاطار المنهجي للدراسة

والمالية. من اجل اتخاذ قرارات هيكلية واستراتيجية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لان تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه".

### اسئلة الدراسة:

- كيف تساهم استراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة "موبيليس"؟ وما هي للأبعاد التي يمكن ان يحققها في ظل بيئة تنافسية؟
- ما هي أهمية استراتيجية الاتصال في مؤسسة "موبيليس"؟
- كيف تستطيع مؤسسة موبيليس ان تتجح في اعداد استراتيجية اتصالية لمواجهة المنافسة؟
- ما مدى مساهمة عملية تحليل البيئة التنافسية في التخطيط لاستراتيجية الاتصال لمؤسسة "موبيليس"؟
- ما هو دور استراتيجية الاتصال في رسم مؤسسة "موبيليس" في بيئة تنافسية؟
- هل تملك مؤسسة "موبيليس" استراتيجية اتصالية تمكنها من مجابهة التنافس والسيطرة على سوق خدمات الهاتف النقال؟

### منهج الدراسة

هذه الدراسة تعتمد على المنهج المسحي. منهج دراسة حالة.

### أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من أداة الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق، السجلات الإدارية والاحصائية الرسمية والتقارير.

### نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي:

ان الاتصال يمثل احد اهم الوظائف الاساسية، التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية من اجل الحافطة على استمراريته، خصوصا لما يشهده القطاع الاقتصادي من تطور سريع ومنافسة كبيرة، ولهذا فقد كان من الضروري وضع الاتصال في اطاره الاستراتيجي سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة، بهدف كسب تأييد الجماهير الداخلية من خلال التغلب على مختلف العراقيل والصعوبات التي تواجهها مع ضمان السيولة المستمرة لمختلف الرسائل ووصولها في الوقت وخلق الجو المناسب للعمل، وهذا يكون مرتبطا بالشخصية المعنوية للمؤسسة وبنثقافتها وأهدافها الرئيسية وكذلك على المستوى الخارجي بهدف كسب تأييد الجماهير الخارجية وتسعى المؤسسة الى تحسين صورتها، وبناء جسر من العلاقات القوية مع العملاء من اهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمن ولائهم.

### الدراسة الثانية:

مذكرة الطالبة صارة قلقول، في تخصص الاتصال والعلاقات العامة، قسم العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014/2015، المعنونة، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة السياحية، دراسة ميدانية بالمركب السياحي، سيدي فرج.

### إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول الاتصال لأي مؤسسة كالدورة الدموية التي تسمح للإنسان بالعيش والاستمرار في القيام بواجباته، فهو العمود الفقري الذي يساعد المؤسسة على الوقوف في وجه المنافسة الخارجية.

أسئلة الدراسة:

- ماهي الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة السياحية (المركب السياحي سيدي فرج) لخدمة جمهورها الداخلي والخارجي؟
- فيما تكمن أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة السياحية؟
- فيما تكمن أهمية الاتصال الداخلي (الصاعد - النازل - الاقفي) للمؤسسة السياحية؟
- فيما تكمن أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة السياحية؟
- ما هي وسائل الاتصال التي يعتمد عليها المركب السياحي لمجال الدراسة في عملية الاتصال (الجمهور الداخلي- الجمهور الخارجي) ؟
- ماهي الخطط الموضوعة من قبل إدارة المركب السياحي لمجال الدراسة لاستقطاب السياح؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي.

نتائج الدراسة:

النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

بعد تفريغ البيانات وتحليلها اتضح ان اغلبية المبحوثين بنسبة 80% حسب الجدول رقم 05 أقروا بان الاتصال النازل هو الاتصال السائد داخل المؤسسة حيث يكون في شكل أوامر وتعليمات.

- لا يوجد هناك تطبيق فعلى للأفكار المقترحة لتطوير المؤسسة.
- إدارة المؤسسة لا تولي اهتماما كافيا بالاتصال الداخلي حيث انها تعتبر المسيطر الوحيد على جمع القرارات.

### الدراسة الثالثة:

مذكرة الطالبة سامية خبيزي. الاستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات الياته وخطواته المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد.

### إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول "لقد أدرك الباحثون والممارسون للاتصال بان نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة يقتضي وضعها في إطار استراتيجي وعملي ديناميكي واضح المعلم من اجل التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المعقدة، التي يقتضي تحليلها لوضع الأهداف ورسم السياسات وصياغة الرسائل وتحديد الوسائل للوصول الى الوضعية المرغوبة تحقيقا لسياسة هذه المؤسسة.

### أسئلة الدراسة:

- هل تعد الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل مؤسسة شبانية (المركب الرياضي الجوازي) الية مجسدة لسياستها؟
- تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:
- ما هو مفهوم الاستراتيجية والاتصالية الاستراتيجية الاتصالية؟
- ما هي أنواع الاستراتيجيات الاتصالية؟
- ما هي مبادئ استراتيجية الاتصال؟
- ما هي المراحل الواجب اتباعها لتجسيد الاستراتيجية الاتصالية؟
- ما هو المخطط الاتصالي المنهج من قبل المركب الرياضي الجوازي كجزء من الاستراتيجية الاتصالية؟
- فيما تكمن افاق استراتيجية الاتصال؟

## منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي .

## أداة جمع البيانات:

استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- من الضروري وضع الاتصال في الاصرار الاستراتيجي لأنه لا يبتعد عن كونه من احدى المهام والوظائف التي تفيد المؤسسة (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية) في قيامها بتنفيذ استراتيجيتها العامة، حسب الطرق والسياسات الموضوعية للوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة.
- الاستراتيجية الاتصالية تعبر عن سياسة المؤسسة (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية) وهي تنطلق من التشخيص الدقيق لوضعية الاتصال داخلها وكذا للبيئة المحيطة بها لتجديد الأهداف والوسائل وتكييف الرسائل بما يتناسب مع الجمهور المستهدف في ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق النتائج المراد الوصول اليها.
- تنطلق مبادئ الاستراتيجية الاتصالية من ضرورة وجودها بشكل رسمي وان تكون دائمة ومستمرة مواكبة للتغيرات الحاصلة، وتجعل من المؤسسة المجسدة لها متميزة عن بقية المؤسسات الأخرى وان لا تعتمد على أسس غامضة وتكون مرتبطة بالواقع.
- ينطلق وضع الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة من تحديد الاهداف الاتصالية والتي تكون منبثقة من اهداف الاستراتيجية العامة وهي تكون نتاج تفكير مشترك بين مدير او مسير المؤسسة والأطراف الفاعلة داخلها.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ ان لدراسات السابقة التي اعتمدت عليها الطالبتين وعلى قلتها فقد تناولت الى حد ما الجوانب الأساسية في هذه الدراسة، حيث اشارت الى الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة سواء العمومية او الخاصة. وقد تم الاستفادة من الدراسات في تطوير مشكلة ومنهجية البحث. كما ساعدت في تطوير استمارة تحليل المحتوى، اثناء الجانب النظري، الالمام الجيد بموضوع الدراسة بالإضافة الى المساعدة في صياغة استمارة تحليل المحتوى.

### 9- المفاهيم والمصطلحات:

مرحلة تحديد المفاهيم والمصطلحات احدى الخطوات الهامة في البحوث والدراسات العلمية.

وذلك لكي يتسنى لقارئ هذه الدراسة تحقيق التوافق بين ما ترمي اليه بعض المفاهيم ومعانيها، ومن اهم المفاهيم والمصطلحات التي تطرقنا إليهم في دراستنا نذكر منها:

#### أولاً: الاستراتيجية.

#### (أ) - لغة:

يشير مصطلح الاستراتيجية الى الكلمة الاغريقية stratos والتي يعني ال جيش again ومعناها القيادة، هي وظيفة لما كانت أثينا في الحرب مع الفرس. اما من الناحية التعريفية تشير الاستراتيجية الى انها عملية تحديد الأهداف الأساسية الطويلة المدى بالنسبة للمنظمة الإدارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم أبو يعقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 227

### (ب) - اصطلاحا:

فيكون ذلك باختيار سديد لطرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف. كما عرفت الاستراتيجية بأنها قاعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعدد تشكيلة حقل النشاط، المنتجات، الأسواق، اتجاه النمو، الميزة التنافسية وأثر المواءمة<sup>1</sup>. وهناك من عرف الاستراتيجية من منظور شمولي متكامل تضمن خطة موضوعية تحدد سياقات وسبل التصرف والمناورة المقصود بها التعامل وخداع المنافسين<sup>2</sup> على انها فن قيادة وتنسيق الإجراءات اللازمة لتحقيق اهداف الاتصال الخاصة بالمؤسسة<sup>3</sup>.

الاستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تحدد المسار العام للمؤسسة. وهذا من اجل تحقيق الأهداف الكبرى لها وفق سياسات وخطط مكيفة مع بيئة المؤسسة وغاياتها<sup>4</sup>.  
(ج) - اجرائيا:

في دراستي اقصدا بالاستراتيجية الطريقة التي تتبعها المؤسسة في مجال الاتصال.

### ثانيا: استراتيجية الاتصال.

#### اصطلاحا:

تعتبر عملية استراتيجية الاتصال بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق، والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية الاتصالية العامة للمنظمة.

<sup>1</sup> توماس هيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 7

<sup>2</sup> زكي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفا للنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص 69.

<sup>3</sup> سعاد راغب الخطيب: مدخل الى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، د. ط، 2000، ص 99.

<sup>4</sup> سكودارلي حياة وظريف نورة، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة (دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LBN) مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج البويرة الجزائر، 2012/2011، ص20.

وإذا كانت هذه الاستراتيجية تعدّ بعدا بالنسبة للاستراتيجية العامة للمنظمة، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي ومختلف الميادين الأخرى. ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير جعل الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.<sup>1</sup>

استراتيجية الاتصال هي عبارة عن خطوات علمية مدروسة، ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماعيتها معا وليكون التطور أو التقدم امنا ومستقرا ومتوازنا.<sup>2</sup>

**الاتصال:**

**لغة:**

في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية. اما قاموس اوكس فورد فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل او تبادل الأفكار والمعلومات.

اما في اللغة الأوروبية كلمة الاتصال communication اقتبست وترجمت الى اللغات الأوروبية الأخرى وشاعت في العالم الى جذور الكلمة اللاتينية communis التي تعني في القرن العاشر والحادي عشر الجماعة الدينية، بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا يذيع وبشيع كما يمكن وصف الاتصال بأنه سر استمرار.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ط2، دار المشرق) المطبعة الكاثوليكية، بيروت، ص63

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 21

### اصطلاحا:

بالنسبة لجورج لتدرج فهو نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات او صور، لغة او أي شيء اخر يعمل كمنبه السلوك.

اما في المجال الإداري فيقصد بالاتصال بانه عملية تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات الازمة لاستمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه. بحيث.

ومن جهة يعرف أبراهيم أبو عرقوب بانه عبارة عن اتصال انساني منطوق ومكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على المستوي الفردي والجماعي .يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو اما اتصال رسمي أو غير رسمي.<sup>1</sup>

### اجرائيا:

الاتصال عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين طرفين او أكثر.

### رابعا: المؤسسة.

### لغة:

ورد في معجم لسان العرب لابن المنظور في فعل اس الس والأسس والأساس كل شيء مبتدئ والأسس والأساس أصل البناء، واس الانسان قلبه لأنه متكون في الرحم .واس البناء يؤسسه اسا وأسسها واست دار إذا بنيت حدودها ورفعت قواعدها.<sup>2</sup>

### اصطلاحا:

المؤسسة بصورة عامة هي التركيبية يبتدعها الانسان بالتعاون مع الافراد الاخرين في المجتمع .فالحب مثلا ظاهرة طبيعية، اما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة : نظرية الاتصال دار سامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2011ص22.

<sup>2</sup> الطاهر بن خرف الله واخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومة لنشر الجزائر، 2003ص27.

المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج والعائلة الملكية، المشروع الاقتصادي، الهيئات السياسية والقانونية.<sup>1</sup>

وعرف M.Trumd بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

أما بالنسبة لكارل ماركس المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال، يعملون في نفس الوت تحت إدارة نفس راس المال ونفس المكان من اجل انتاج نفس النوع من السلع.<sup>2</sup>

تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوع ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضاعفة حسب الأهداف في نطاق زمكاني.<sup>3</sup>

### اجرائيا:

اقصد بها في دراستي المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري.

### المؤسسة الناشئة:

### اصطلاحا:

تعرف المؤسسات الناشئة Start up على انها شركات حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد اعمال او مجموعة رواد اعمال مميزة بهدف تطوير منتج او خدمة مميزة لإطلاقها في السوق بحسب طبيعتها.

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> محمد زيا عمر، البحث العلمي في مناهجه وتقنياته، مرجع سابق، ص 387.

<sup>3</sup> بوسويح منى، ميموني ياسين: واقع و افاق المؤسسات الناشئة في الجزائر. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية. المجلد 07. العدد 03. الجزائر. 2020. ص403.

وتميل المؤسسات الناشئة التقليدية الى التمتع بأعمالها المحدودة عند التأسيس وانطلاقها من مبلغ استثماري اولي يضعه المؤسسون او واحد من أقاربهم.

ويعرف رائد الاعمال الشهير ستيف بلائك الشركات الناشئة على انها منظمة مصممة للبحث عن مشروع يعود بالريح بشكل متكرر، ويمكن قياسه أي ان الشركة الناشئة يجب ان تعمل على نجاح مشروعها بشكل سريع وله تأثير على السوق الذي تود التواجد والعمل فيه.

### اجرائيا:

تتمثل المؤسسات الناشئة في هذه الدراسة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري. وتعرف الشركة الناشئة على انها مشروع بدا للتو وكلمة تتكون مما يتيسر لفكرة النمو القوي وقد بدا استخدام مصطلح المؤسسات الناشئة بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة مع بداية ظهور شركات راس المال المخاطر ايشيع استخدام المصطلح بعد ذلك.

# الإطار النظري

# الفصل الاول

## خلفية نظرية حول الاستراتيجية الاتصالية

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: تعريف الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث الثاني: مبادئ الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث الثالث: أنواع الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث الرابع: أهداف الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث الخامس: أهمية الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث السادس: مراحل الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث السابع: معوقات الاستراتيجية الاتصالية.

خلاصة الفصل.

## تمهيد للفصل:

يعتبر الاتصال عنصر أساسي ووسيلة هادفة من الوسائل والأساليب الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذا أصبح يحظى باهتمام بالغ من طرف الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات السياسية، الاجتماعية والاقتصادية، فالالاتصال الناجح يبني على استراتيجية اتصالية فعالة ودقيقة. إن في أي مؤسسة مهما كان طابعها العملي تجاري أو صناعي أو خدماتي فهي تحتاج إلى مخطط عملي ديناميكي، تسمو من خلاله إلى تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالاستراتيجية ولن يتسن ذلك إلا بوضع منظومة اتصالية يعتمد فيها على الاتصال التنظيمي الذي يحث في إطار المواقف والاتجاهات، سواء كان ذلك في الإطار الداخلي أو الخارجي لهذا يمكن للمؤسسة أن تخلق استراتيجية اتصالية تمكنها من بلوغ هدفها.

ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى عدة مباحث بدءا بالتعريف الاستراتيجية الاتصالية ومبادئ الاستراتيجية الاتصالية، أنواع الاستراتيجيات الاتصالية ومعرفة كذلك أهداف وأهميه الاستراتيجية الاتصالية، إضافة إلى مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية، كما سنتطرق في الأخير لمعوقات الاستراتيجية الاتصالية.

## المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

حسب موسوعة علوم الاعلام والاتصال فإن الاستراتيجية الاتصالية عبارة عن نمط يتعلق بفعل اجتماعي يهدف الى التنظيم الرمزي للفضاء العام، وهي نسق منظم مبني على عمليات رمزية عديدة (خطاب، حوار، صور، تظاهرات مختلفة...)، تهدف إلى السماح للمتلقى باتخاذ القرار ومن ثم التعبير عنه بسلوك فعل في الواقع.<sup>1</sup>

واستراتيجية الاتصالية هي عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الاداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجمهورها معا وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا.

ويعرفها "فيليب كوتلر" Philip Kotler على أنها: "أسلوب للمؤسسة الذي من خلاله تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية والامكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهويدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار".

أما "بيير جريجوري" Pierre Grigori "فيرى أن الاستراتيجية الاتصالية هي: "مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة للاتصال بمحيطها للتأثير على الجماهير".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمن، منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، دون طبعه، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص 21.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحمن، نفس المرجع السابق، ص 22.

كما أنها مجموعة من القرارات الرشيدة والمترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة والوسائل اللازمة لتحقيقها.<sup>1</sup>

عرف "الفريد تشيندر" **Alfred Schindler** "الاستراتيجية الاتصالية على أنها: "تمثل اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار القرارات الأساسية لاختيار هياكل التنظيم، والأخذ بعين الاعتبار جزء منها".<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: مبادئ الاستراتيجية الإتصالية

لكي يتم قبول الإستراتيجية الإتصالية من طرف المؤسسة أو المنظمة يجب عليها أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية ومن بين هذه المبادئ هي كالتالي :

- مبدأ الوجود **Existence**: يجب أن تكون الإستراتيجية الإتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالتفكير من المؤسسات ليس لها استراتيجية اتصال بل تكفي بعمليات غير منظمة.
- مبدأ الاستمرارية **Continuité**: من أهم الخصائص الأساسية للاستراتيجية الإتصالية، فيشترط في الإستراتيجية الإتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.
- مبدأ التمييز **Différenciation** : أن أحد الأدوار الأساسية للاستراتيجية الاتصالية هي اعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى، التميز الإيجابي بالطبع، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلقها المنتج أو الخدمة المعروضة.

<sup>1</sup> فؤاد عبد المنعم البكري، التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية، دون طبعه، عالم الكتاب، القاهرة، 2007، ص 106-108.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون طبعه، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 72.

- **مبدأ الوضوح Clarté** : يجب أن تكون الإستراتيجية الإتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأى استراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، كون مهمة لا قيمه لها.
- **مبدأ الواقعية Réalisme** : يجب أن تتطابق الإستراتيجية الإتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة، وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمه وجمهوره.<sup>1</sup>
- **مبدأ المرونة Flexibilité** : استراتيجية الاتصال يجب أن تكون:
  - مرنة حسب مختلف الأشكال الإتصالية .
  - مرنة حسب وسائل الاتصال.
  - مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.
- **مبدأ التناسق Cohérence** : يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.
- **مبدأ القبول الداخلي Acceptation interne** : لا بد على الاتصال ورسائله أن تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل وأيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها مستخدمين، عمال، اطارات، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجيين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجودي بن قيط، (استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط)، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، ص 211-212.

<sup>2</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 229.

### المبحث الثالث: انواع استراتيجية الإتصالية.

تتعدد استراتيجية الإتصالية وتتنوع حسب المجال وحسب الأهداف المسيطرة فهنا استراتيجيات قصيرة المدى وطويلة الأمد وهي:

▪ **استراتيجية الدفع:** تعبر عن السياسة المتبعة لدفع المنتج نحو المستهلك والموزعين ومحاولة الضغط على المستهلك لإقباله على شراء السلعة أو تبني الفكرة، وتعمل هذه السياسة في ظل نشاط ترويج المبيعات، تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون التركيز الأساسي في مزيج اتصالي على البيع الشخصي ولا يستخدم الإشهار<sup>1</sup>.

▪ **استراتيجية الجذب:** تعتمد استراتيجية الجذب على احتياجات المستهلك، حيث نقطة انطلاقها تكون من دراسة حاجيات وأذواق المستهلك، لأنها تعمل على أساس إقناع المستهلك النهائي بشراء المنتج. يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على الإشهار الموجه إلى المستهلك النهائي<sup>2</sup>.

وقدم "رولر" أربعة أنواع لاستراتيجية الاتصال يمكن لممارسي الاتصال استخدامها أو استخدام بعضها وفقاً للمواقف التي تواجهونها ويطلق عليه النموذج الموقفي الذي يحدد أربعة استراتيجيات اتصالية وهي:

▪ **استراتيجية الاعلام:** يكون الاتصال وفقاً لهذه الاستراتيجية في اتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة، يحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد يتم في هذه الاستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين رأي واتخاذ القرارات ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية ومطبوعات المنظمة.

<sup>1</sup> إبراهيم أبو عرقوب، نفس المرجع السابق، ص 228.

<sup>2</sup> توماس واهلين، دافيد هانجو، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد المرسي، نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1990 ص 77.

▪ **استراتيجية الإقناع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصال الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور فيحمل دلالات تعكس وجهة النظر الطرفين، وتعد هذه الإستراتيجية الاتصالية هي الأساسية في كل من الإعلان والدعاية تستخدم في الاتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات مع جمهورها الداخلي والخارجي حيث تسعى من خلالها إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.

▪ **استراتيجية بناء الإجماع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصال الذي يعبر عن رؤى المنظمة والعاملين فيها، أو بينها وبين بيئتها الخارجية وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما تكون هناك تعارض في المصالح بين الأطراف يعتمد كل منها في وجوده على الطرق الأخرى، فعلى سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجمهور الأساسية في بيئتها الخارجية وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب، ومصالح تلك الجماهير من جهة أخرى.

▪ **استراتيجية الحوار:** تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، وهي المضمون الاتصال الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور، فيحمل دلالات التعاكس وجهة نظر الطرفين، هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة وأخذ رؤية في القضايا المختلفة<sup>1</sup>.

#### المبحث الرابع: أهداف الإستراتيجية الاتصالية

كل مؤسسة أيا كان نشاطها تسعى إلى تحقيق أهداف وذلك ما يدفع المؤسسة إلى وضع استراتيجية اتصالية ومن بين هذه الأهداف نجد:

<sup>1</sup> توماس واهلين، دافيد هانجو، نفس المرجع السابق، ص 78-79.

### الأهداف الداخلية:

- إيصال المعرفة إلى كافة المستويات الادارية والعمل على تحقيق الفهم الجيد لها.
- ترسيخ ثقافة المؤسسة وجعل العامل يتكيف مع القيم والمبادئ السائدة في المنظمة واحترامها وانضباط عند أدائه لمهامه.
- تصحيح المعلومات الخاطئة ومواجهة الاشاعات لتوفير مناخ عمل يسوده الاستقرار.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والادارة من خلال جعل قنوات الاتصال مفتوحة على الدوام.
- اعداد العمال لأي تغيير في التنظيم أو أساليب العمل وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لذلك وتوضيح الأهداف وتبديد المخاوف.
- دعم العلاقات الاجتماعية وتضامنيه بين العمال.
- تسهيل تدفق المعلومات إلى كل المستويات.
- تشجيع كل موقف من نشأته تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والادارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو اشاعات معرضية.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم بجدية من قبل الادارة العليا.

### الاهداف الخارجية:

- تلبية احتياجات الزبائن حول طبيعة وخصائص المنتجات لزيادة الطلب عليها، وكذا احتياجات الموردين لتوفير للمؤسسة متطلبات بالنعوية والحجم المطلوب وفي التوقيت المناسب.

- ترقية الميزة التنافسية
- ارتفاع بسمعة المؤسسة لجذب المستثمرين.
- الحصول على المعلومة عن المنافسين.
- المشاركة في تنمية المجتمع.
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الاهداف ثم تحديد الوسائل.
- التنسيق بين الاشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الاخيرة.
- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: أهمية الاستراتيجية الاتصالية

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أهمية استراتيجية اتصالية وهي كالتالي:

#### أ. في الاتصال الداخلي:

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا بد من وضع استراتيجية اتصالية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحظى بعد بالانتشار اللازم، إذ قليلة في المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تسييرها، وتنبه الباحثون في حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها، وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج، وبلوغ الأهداف المسطرة من

<sup>1</sup> حياة سكودارلي، نورة ظريف، (الاتصال و دوره في ترشيد قرارات المؤسسة، دراسة حالة المخبر الصيدلي الجزائري LPN) مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة أعمال الاستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2011-2012، ص 20.

قبل مسيرتها، وهوما يطلق عليه الثقافة التنظيمية، وتهدف المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الرهانات من خلال وضع استراتيجية للاتصال الداخلي منها<sup>1</sup>:

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

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

- على المسير أن يكون على علم بالأهداف الاستراتيجية وخطة العمل.
- لابد أن يكون المسير قادر على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.
- عليه أن يكون قادرا على إتاحة صعود المعلومة (رجع الصدى).
- تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل اعطاء اطارتها.
- أدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف واستراتيجية المؤسسة.
- تغيير التصرفات والعقليات، تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء، ومن هذه المتغيرات تغير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة لتطور التكنولوجيا والاستثمارات.

تحسين الانتاجية، الرهان الرابع الذي تعتمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين الانتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق

<sup>1</sup> عيسى بوكروش، (استراتيجية الاتصال في الحملات الاعلامية، دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجاً)، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر3، 2012-2013، ص 43.

الأهداف الثلاث سابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والاجراءات والقواعد والمعارف<sup>1</sup>.

### ب. في الاتصال الخارجي:

مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني حب الجهود الاتصالية عبر جدولة الزمنية محدد وخطة أساسية وتتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة بدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة، أو الدفاع عن المنظمة في السياسة معينة تنتهجها، وفي هذا السياق فالعلاقات العامة هي التي تتولى هذه الاستراتيجية.

والعلاقات العامة ليست نشاطا عشوائيا وليست نشاطا وقتا يبدأ فقط حين تقع المؤسسة في أزمة مع جمهور، وينتمي بانتماء هذه الازمة، ذلك لأن أنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر، ولا ينبغي أن ننتظر نتيجة سريعة من برنامج العلاقات العامة، بل أن النتيجة تحدث تدريجيا وعلى المدى الطويل، لأن العلاقات العامة تتعامل مع الانسان، وارااء الانسان وموافقته واتجاهاته ليس من السهل تغييرها أو تعديلها بين يوم أو ليلة<sup>2</sup>.

### المبحث السادس: مراحل الاستراتيجية الاتصالية.

نقصد بالاستراتيجية الاتصالية ذلك التصور العام الذي على أساسه يختار كل الوسائل الضرورية لتحقيق أهداف الاتصال في تعامل المنشئة او المنظمة مع المحيط الخارجي، وبعد تحديد التصور العام أي الاستراتيجية تأتي مرحلة الاعداد ووضع خطة اتصالية ترتكز على معايير الانسجام والتنسيق والتلائم مع أهداف الاستراتيجية المحددة.

<sup>1</sup> عيسى بوكرموش، نفس المرجع السابق، ص44.

<sup>2</sup> عيسى بوكرموش، نفس المرجع السابق ذكره، ص 45-46.

لهذا فنجاح الاستراتيجية الاتصالية في التأثير وتوجيه سلوكيات مختلفة الجماهير يجب أن تمر بمجموعة من المراحل، حتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى أهدافها وهذه المراحل تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1. تحديد الأهداف:

يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع استراتيجية الاتصال، كما أن هذه المرحلة تمر بنقطتين:

- **تحديد الأهداف العامة:** وهذا العنصر يعود للمدير وحده لاعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من جهة، ومن جهة ثانية فإنه هو المقرر والأهداف تعتبر عن نظرة استراتيجية للمسيرين، كما يتضمن تحديد الأهداف العامة محاولة التعرف والتأكد من القبول الجماعي للأهداف الخاصة لاستراتيجية الاتصال، وهذا يمكن أن يعني تحديد الأهداف العامة مباشرة هيئة الإدارة ككل.
- **تحديد الأهداف الخاصة:** على خلاف المرحلة السابقة فإن تحديد الأهداف الخاصة يستوجب اشتراك الجميع في هيئة الإدارة وذلك بالنظر إلى خصوصيات المرحلة التي تتضمن:

- تسلسل النشاطات في كل المستويات.
- تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض هذا ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المرحلة تركز على مجموعة من النقاط التالية وهي:
- منهجية التخطيط، لأن كل خطوة تتعلق بنشاط الاتصال يجب أن تكون في إطار منهجي، وذلك ببغية التحقق من الفروقات من جهة، ومن جهة أخرى تخفيض المخاطر والخسارة.

<sup>1</sup> عيسى بوكرموش، نفس المرجع السابق، ص 69.

- إدماج الإدارة ضمن الاستراتيجية العامة وذلك لاعتبار أنها المعنى الأول بتطبيق هذه الاستراتيجية والمسؤولة على نجاحها.
- هذه النقطة تتعلق بالتغذية المرتدة، وذلك على اعتبار إذ أن أهداف استراتيجية الاتصال لا تقتصر على سير المعلومة وضمان وصولها إلى المستقبل فقط، وإنما الأهم من ذلك يجب معرفة مدى رد فعلهم الايجابي وادراج جميع ردود الأفعال ضمن استراتيجية محددة.

## 2. دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة<sup>1</sup>:

- **البحث عن المؤسسة وصورتها:** فالهوية تعبر عن اسمنت الصورة فقوتها تسمح بتحقيق الانسجام، والمؤسسة كشخص معنوي لها هوية تحدد من خلال هياكلها، انظمتها، قيمتها، تاريخها... الخ. وصورة المؤسسة انعكاس للهوية، وصورتها خارجية تهتم من خلال عملية التسويق، أما الداخلية فتنتج عن معرفة الهوية في الداخل.
- **تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها:** تحدد الأهداف من طرف ادارة الاتصال انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه، وتحديد التطلعات وما ينتظره الافراد في ميدان الاتصال، أخطار المعارضة والنزاعات مع هوية وصورة المؤسسة كما هي داخليا.
- **تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة:** الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتجديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية، وهي ضرورة للقيام بالاتصال والواجب معرفتها في المؤسسة والقيام بتعديلها للاستعمال الأمثل والفعال.

<sup>1</sup> محمد قادري، (الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان 2009-2010، ص 69.

**3. تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل:**

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية، يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال وتعيين المستقبلين للاتصال التي نرسل اليهم وتكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم. والمستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص، والذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

**4. اختيار وسائل وروابط الاتصال:**

بالنسبة للوسائل للاتصال يمكن أن تكون شفوية أو كتابية، كما يمكن تقسيمها إلى تلك التي لا يترك أي اختيار للمستخدم وهي تخضع فقط لإدارة السلطة الرئاسية، كما نجد تلك التي يشارك فيها المواطن مثل الاجتماعات العملية، وهناك من يترك تدخل ايجابي بالنسبة للمستخدم. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت وسائل الاتصال أقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية. أما بالنسبة الروابط فهنا يمكن القول أنه كان هناك عدد أكبر من الوسطاء. بين المرسل والمستقبل كلما زادت امكانية تحريف المعلومة. وبالتالي فإن تحريف المعلومة يتناسب طرديا وكثرة الوسائط. كما يشترط أن تكون على قدر كبير من المميزات والمؤهلات الشخصية العالية.

**5. تنفيذ استراتيجية الاتصال:**

تنفيذ استراتيجية الاتصال التي تعد في فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعاتها ابتداء من الاهداف والخلايا الاتصالية، المستهدفين، الوسائل، الوسطاء، التواريخ إلى تكاليف المتعلقة بها والحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مينة دحدوح، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علوم الاعلام و الاتصال و علم المكتبات، تخصص التسيير الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، 2015-2016 ص 79.

### المبحث السابع: معوقات الإستراتيجية الإتصالية.

تتعرض الإستراتيجية الإتصالية في غالب الأحيان إلى مجموعة من العوائق التي تؤدي إلى تشويش في سير المعلومات أو فهمها والحد من فاعلية الاتصال لذلك لابد من أخذها بعين الاعتبار أثناء البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال، من بين هذه المعوقات نجد:

#### المعوقات الشخصية:

طريقة تلقاء يختلف الأفراد في ميولاتهم، ولذا فإن التفسير لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه. كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دور كبير في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤساء وتفسيرات متفاوتة حسب ما يخالفهم من عوائق ومشاعر، من هذه المعوقات نجد:

- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها الأشياء.
- **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته، أفكاره، آرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات، آراء وأفكار.
- **الانطواء:** بمعنى عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات.
- **حسب المعلومات وعدم الإدلاء بها:** بمعنى عدم المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.
- **سوء العلاقات بين الأفراد:** بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

### الحواجز التعبيرية:

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي إنهاق تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا الاختلافات في الشخصية بين الأفراد والخبرة والخلفية الثقافية، وفيما يلي سنبين بعض هذه الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي<sup>1</sup>:

- **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف التصوير رسالة نتيجة التغيير في موجه لإرسال، وإذا ما حدث إزدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص، وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان آخر.
- **العقوبات التعبيرية:** من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أولها معنى في لغات وثقافات أخرى.
- **القابلية للقراءة:** فعندما تستخدم الكلمات المكونة من 10 أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى رسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.
- **التوقيت:** يتطلب الأمر الحصول على النتائج المرجوة ووصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت الزمني مخطط.
- **التجريد:** نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا.

<sup>1</sup> زكي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دون طبعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 69.

### المعوقات التنظيمية:

- إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك نجد:
- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.
  - مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة كثيرة لضياع المعلومات اتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
  - تعدد مستويات الادارية الذي ينجز عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الادارية مما يعارض المعلومات لعملية التحريف.
  - عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
  - عدم وجود ادارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تساهم في رفع كفاءة الاتصال.
  - القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زكي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق ص 69.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الاستراتيجية الاتصالية ينبغي أن تكون منظمة ومهيكلية، مخططة ومتسلسلة. يكون القائم بالاتصال جماعة أو فرض له أثر وقيادي وسلطوي بليغ أو هيئة أو مجال بحثي وإداري بمعنى أو قناة ووسيلة اتصال وإعلام فالملاحظ من المراحل سابقة الذكر يرى أن لكل مرحلة ينبغي على القائم بالاتصال استعمال أساليب اتصاليه وتقنيات المادية ومعنوية. طرق ووسائل متعددة كل هذا لتحقيق غاية من عملية الاتصال التي تكمن في الاستراتيجية الاتصالية، هذه الأخيرة التي تنطبق على أي تنظيم للوسائل يستهدف تحقيق الأهداف، والتي تشير إلى جميع القوى التي يستخدمها أي كائن عضوي للتواصل إلى المفاهيم المتصلة ببيئته، بل بشكل مصقول وماهر من أشكال تنظيم الموارد الرمزية للإنسان.

ويبقى الهدف من الحملة هو التأثير عن طريق تزويد الجمهور بالمعلومات الدقيقة والصحيحة والشاملة، أو تغيير آراء أو بث آراء وأفكار مستحدثة أو عملية الإقناع.

## الفصل الثاني

### خلفية نظرية حول المؤسسة الناشئة

تمهيد.

المبحث الأول : مفهوم المؤسسة الناشئة.

المبحث الثاني : خصائص المؤسسة ناشئة .

المبحث الثالث : دورة حياة المؤسسة الناشئة.

المبحث الرابع : الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية.

المبحث الخامس : نماذج لبعض أشهر الشركات الناشئة في العقد الماضي.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تعرف المؤسسات الناشئة ضرورة ملحة في ظل التغيرات التي أصبح يشهدها العالم خصيصا مع بداية القرن الحالي ميولا كبيرا للاقتصاديات نحو المؤسسات الناشئة لما لها من اثار إيجابية من حيث النمو وحماية الاقتصاد من صدمات الشبكات الكبرى، جعل الدول أو المؤسسات تركز أكثر فأكثر على هذا النوع من المؤسسات.

### المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الناشئة

تعرف المؤسسات الناشئة على أنها شركات حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال، أو مجموعة رواد أعمال، بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق بحسب طبيعتها.

وتتميل المؤسسات الناشئة التقليدية الى التمتع بأعمالها المحدودة عند التأسيس وانطلاقها من مبلغ استثماري اولي يضعه المؤسسون أو واحد من أقاربهم.

ويعرف رائد الأعمال الشهير ستيف بلاك الشركات الناشئة على أنها منظمة مصممة للبحث عن مشروع يعود بشكل متكرر و يمكن قياسه، أي ان الشركة الناشئة يجب أن تعمل على نجاح مشروعها بشكل سريع على السوق الذي تود التواجد به بشكل فوري.<sup>1</sup>

وتعرف المؤسسة الناشئة startup على أنها مشروع صغير بدأ للتو وكلمة start-up تتكون من جزئين Start وهو ما يشير الى فكرة الانطلاق و up ما يشير لفكرة النمو القوي، وقد بدأ استخدام مصطلح المؤسسات الناشئة بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة مع بداية ظهور شركات رأس الدال المخاطر ليشير استخدام المصطلح بعد ذلك.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: خصائص المؤسسة الناشئة:

تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

تعتبر مهمة وليست عملا:

<sup>1</sup> بوشعور شريفة، دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 04، الجزائر 2020، ص 12.

<sup>2</sup> بسويح منى، ميموني ياسين، واقع وافاق المؤسسات الناشئة . مرجع سابق ص12.

<sup>3</sup> زاهر فزاهر عبد الرحمان عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية، الأردن، 2010، ص 56.

تعتمد الشركة الناشئة أو ستارت أب startup على مفهوم العمل كمهمة، وليس كعمل تقليدي له مواعيد ومقابل مادي سريع، لذلك قد تجد العاملين بالشركة الناشئة بمن فيهم أصحابها يعملون طوال الوقت، ولا يلتزمون بعدد ساعات عمل معينة، لأن الهدف الأساسي هو انجاز وتحقيق ونمو سريع.

### البعد عن السياسة :

إذا تأملت حال معظم الشركات العملاقة التي بدأت كشركة ناشئة، سوف تجد أن معظمها ان لم يكن اغلبها لم يدخل في أي معارك سياسية أو انحياز لأي ظرف غي أي صراع.

معظم هذه الشركات عندما تتحدث في السياسة يكون بشكل تأييد منها لرأي جمهورها لسببين، الأول هو أن الجمهور مصدر الربح، ولا توجد شركة تريد خسارة جمهورها بسبب اختلافات في التوجيهات السياسية.

والسبب الثاني هو تجنب الصدام مع أحزاب سياسية أو حكومات، الشركات التي اثبتت هذا الأسلوب استمرت وحصلت على شعبية جماهيرية كبيرة.

### التحكم المالي الدقيق:

يقوم أصحاب الشركات الناشئة بمراقبة حركة التدفقات المالية داخل شركاتهم بدقة وحرص، ويعاملونها باهتمام كبير وكأنها مدخراتهم الشخصية (وهي أحيانا تكون معتمدة فعلا على مدخراتهم كمصدر من مصادر التمويل الخاص بها) لأنه ببساطة خسارة الأموال يعني الفشل اكيد .

### العلاقات:

في الأوقات العصيبة يظهر دور العلاقات والتواصل، كلما كانت الشركة على تواصل مع عدد كبير من الأشخاص سواء كانوا عملاء محتملين أو شركات شبيهة لهم أو حتى منافسين. كما زادت قدرة الشركة على مواجهة المواقف الصعبة مثل (استقالة مدير تنفيذي قيام عمل كبير بوقف التعامل مع الشركة اختراق أنظمة الشركة).

لذلك يحرص أصحاب الستار اب على ان تكوين علاقات كثيرة وعلى عدة مستويات، للاستفادة منها في المستقبل والاعتماد عليها إذا اقتضت الحاجة.

### قيادة قوية:

يتصف مديري الشركات الناشئة بالقوة وتبني اخلاقيات عمل إيجابية، كما يحرصون على رفع معنويات فريق العمل لخاص به وتشجيعهم، ايماناً منهم أن روح فريق العمل المرتفعة هي أساس الكفاءة والنجاح لشركاتهم.

### الاحترام المتبادل:

هناك سلم وظيفي ومديرين وموظفين، لكن كل فرد يلاقي نفس القدر من الاحترام والنجاحات يتم الاحتفال بها بشكل جماعي بغض النظر عن الفرد أو الإدارة التي كانت السبب في الوصول اليها<sup>1</sup>.

### العميل هو محور الاهتمام الأساسي:

ترى الشركات الناجحة أن العميل هو اهم أصل من أصولها، لذلك تهتم برضاه وتقييمه للمنتج الذي تقدمه، وتوفر له خدمة ما بعد البيع لضمان استمراره وكسب ولائه.

### طاقة إيجابية:

<sup>1</sup> زاه فزاهر، عبد الحميد عاطف، مرجع سابق ص 57.

تمتاز بيئة العمل في الشركات الناشئة بوجود جو عام من التشجيع والطاقة الإيجابية للتحفيز والإنتاج، لأن هذه الشركات تعلم أن بدون هذه الطاقة سوف تتحول بيئة العمل من الشكل الفعال النشط الى الشكل الروتيني الذي يهتم بالأجور وساعات العمل.

### المرح:

لا تقلل أبدا من شان الشركات الناشئة التي تعرف كيف ترفه عن فريق عملها، عندما تم مراقبة الشركات الناشئة في بدايتها، لوحظ أن الشركات التي تزدهر في مراحلها الأولى هي التي غالبا ما يعمل فريق عملها بجدية وبمرحون ويقضون وقتا ممتع أيضا .

### الصدق:

الشركات الناشئة الناجحة عادة ما يكون لديها قدر عالي من الأمانة والشفافية، لذلك تحاول هذه الشركات دائما أن تكون صادقة مع عملائها، وكذلك مع العاملين بها ،وذلك لأنها تعلم أنه بدون هذه الصفات لن تكتسب الثقة التي تحتاجها حتى تستمر وتتمو<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: دورة حياة المؤسسة الناشئة:

من خلال التعريف المقدم أعلاه قد يخير الينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة startup هو النمو المستمر الا أن الواقع غير ذلك. فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة<sup>2</sup>.

ويمكن ابراز ذلك من خلال المنحنى التالي والمصمم من قبل Paul Graham

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص58

<sup>2</sup> رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري (بين النظرية والتطبيق)، دار هومة، الجزائر، 2003، ص83.

الشكل رقم (01): منحني المؤسسة الناشئة Startup



المصدر : Paul Graham, startup happiness curve,

<http://t.co/P1FDc1MCUB>

### المرحلة الأولى:

وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، دراسة الفكرة جيدا دراسة السوق، السلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع، تطويرها لاستمرارها في المستقبل، والبحث عن يمولها..

وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي مع إمكانية الحصول على بعض

المساعدات الحكومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين رحيم، نظم حاضنات الاعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 02، 2003، ص24.

### المرحلة الثانية:

#### مرحلة الانطلاق:

في هذه المرحلة يتم اطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة الى ما يعرف (Friends-Family-Fools ) فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ اليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على التمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستعدين للمقامرة بأموالهم اذا صح القول خاصة عند البداية، حيث تكون درجة المخاطرة عالية. في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة الى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الاعلام بالدعاية للمنتج.

### المرحلة الثالثة:

#### مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو:

يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة، في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط الى خارج مبتكرة الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد العارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

### المرحلة الرابعة:

#### الانزلاق في الوادي:

وبالرغم من استمرار الممولين بتمويل المشروع الا أنه يستمر في التراجع حتى يصل الى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي الى خروج المشروع

من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

### المرحلة الخامسة:

#### تسلق المنحدر:

يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع.

### المرحلة السادسة:

#### مرحلة النمو المرتفع:

في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل ان 20% الى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد ولتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.<sup>1</sup>

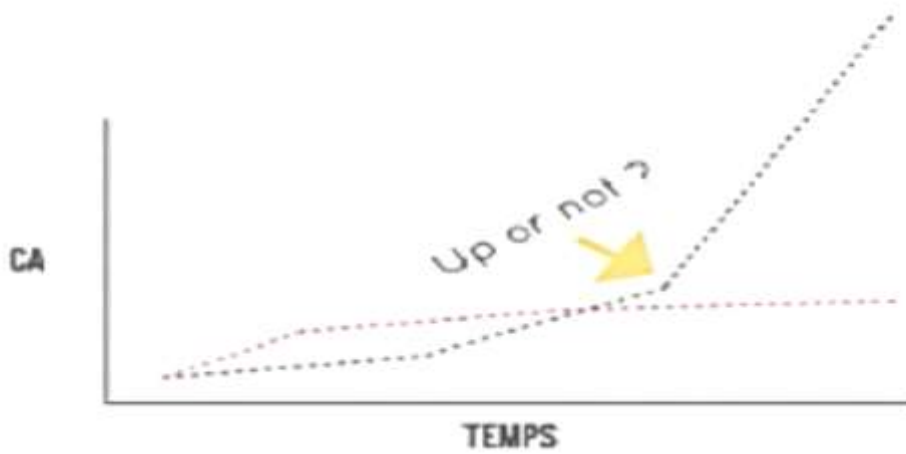
### المبحث الرابع: الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية:

أن تكون مؤسسة ناشئة هو وضع مؤقت، اما بسبب عدم تحقيق نموذج الأعمال، وبالتالي فان المؤسسة الناشئة تفشل أو تختفي، أو بسبب أنها نجحت وتم امتصاصها أو تحولها الى مؤسسة كلاسيكية التقليدية تقريبا. والتحول من شركة ناشئة الى شركة كبيرة يعبر عن اللحظة التي يقرر فيها النم "upper" مستقبل المؤسسة الناشئة "startup" كما يوضحه الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين رحيم، نظم حاضنات الاعمال كألية لدعم التجديد التكنولوجي، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، الاردن، 2013، ص 68.

الشكل رقم (02): منحني حياة المؤسسة الناشئة ومؤسسة كلاسيكية.



المصدر : زيد منير عبو : إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية ، دار الشروق، عمان ، 2009.ص 134

الشكل أعلاه يوضح الفرق بين مسار نمو المؤسسة الناشئة والمؤسسة التقليدية، حيث يعبر الخط الأزرق عن مسار نمو مؤسسة الناشئة، بينما يمثل الخط الأسود مسار نمو مؤسسة كلاسيكية، وعليه فإن أهم عنصر يصنع الاختلاف بين مؤسسة الناشئة والمؤسسة الكلاسيكية هو النمو الكبير، ويمكن حصر نقاط الاختلاف فيما يلي:

يمكن أن يكون هناك تشابه بين دروة مؤسسة كلاسيكية تمر بمرحلة انطلاق ونمو، ثم نضج وبعد ها تبدأ في التراجع، بينما الشركات الناشئة تمر بسلسلة من التراجع والتقدم الغير القابل للتنبؤ في مرحلة ما بين الانطلاق والنمو، وبمجرد ما تصل الى مرحلة النضج ستستمر في الارتفاع والنمو.

كما أن الشركة الناشئة تقدم منتجها لسوق جد كبير على عكس الشركات الكلاسيكية

والمؤسسة الناشئة بالرغم من الخطر المرتفع المرتبط بها فان المستثمرين يقومون بالاستثمار في هذا النوع من المؤسسات بالموازنة بين العائد الضخم المحتمل في حال نجاح

المشروع. بينما المؤسسات الكلاسيكية يتوجه المستثمر لسوق تتخفف فيه درجة عدم التأكد وتحقق أرباح عادية.

بالإضافة الى الاختلاف في مصادر التمويل حيث تعتمد المؤسسة الناشئة على المستثمر المغامر أو رأس المال المخاطر نظرا لأحجام البنوك على تمويل هذا النوع من القروض البنكية أو المنح الحكومية<sup>1</sup>.

**المبحث الخامس:** نماذج لبعض أشهر الشركات في العقد الماضي.

نلخصها في النموذجين الآتيين:

### Facebook-1

بدأت فكرة فيسبوك لدى طالب في جامعة هارفارد Mark Zuckerberg كان يود تسهيل عملية التواصل بين زملاء الكلية، وبعدها تم توسيع الفكرة لكليات أخرى ثم جامعات أخرى، وها فيسبوك هو أكبر موقع تواصل اجتماعي على مستوى العالم، وهو الموقع الثاني على مستوى العالم من ناحية الاستخدام بعد موقع جوجل.

### Uber-2

مثل فيسبوك بدأت أيضا اوبر من فكرة خطرت على بال اثنين من الأصدقاء وهما (Kalanick- Garret camp Travis) كانا يريدان توصيلة، وقالوا ماذا لو قام أحد أصحاب السيارات الخاصة التي تعبر امامنا بتوصيلنا للمكان الذي نريد مقابل مبلغ من المال.

ومن هنا اشتعلت الفكرة، و تكونت امبراطورية أوبر التي نعرفها اليوم وكأهم و أكبر شركة نقل خاصة على مستوى العالم. هناك الكثير من نماذج الشركات الناشئة التي ظهرت

<sup>1</sup> فوزي عبد الرزاق، إشكالية حاضرات الاعمال بين التطوير والتفعيل، رؤية مستقبلية حالة حاضرات الاعمال في الاقتصاد الجزائري، بحث منشور في كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال، 2014، ص207.

مؤخرا والتي أصبحت امبراطورية عملاقة، والتي قمنا بفرد مقال خاص بها بعنوان "أفضل الشركات الناشئة في العالم و دروس مستفادة من كل واحدة"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه. ص 210

خلاصة الفصل:

أصبحت المؤسسات تلعب دورا مهما في العديد من دول العالم، وذلك لمالها من أهمية في خلق مناصب الشغل وانشاء ثروة من جهة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى، وهذا ما جعل بلدان العالم ومن بينهم الجزائر تتفطن لمدى أهمية المؤسسات الناشئة في دفع عجلة التنمية، ضرورة دعمها وتعزيزها من اجل استدامتها، والجزائر كغيرها من الدول تطبق برامج تأهيل المؤسسات الناشئة خاصة بعد التطور الذي شهده هذا النوع من المؤسسات على المستوى الدولي، والتي أصبحت تحضي بمكانة جوهرية في أي نشاط اقتصادي، وذلك نظرا لمساهمتها الفعال فيه وأن اهمال قطاع المؤسسات الناشئة يسبب فجوة حركة النشاط الاقتصادي .

## الفصل الثالث

### علاقة الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة الناشئة

تمهيد.

المبحث الأول: إستراتيجية المؤسسة كإطار لمقاربة اتصالية شاملة في المؤسسة.

المبحث الثاني: معايير اختيار الوسائل الاتصالية والإعلامية.

المبحث الثالث: المهام والمسؤوليات في عملية إعداد إستراتيجية الاتصال.

المبحث الرابع: الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الخامس: مؤشرات قياس فاعلية إستراتيجية الاتصال.

المبحث السادس: آليات متابعة وتقييم إستراتيجية الاتصال.

خلاصة الفصل.

## تمهيد :

يعد الاتصال العصب المحرك لأعمال المؤسسة فحسن سيرورة وانسياب المعلومات بين الموظفين الذين يمثلون أطراف العملية الاتصالية تمكن المؤسسات من نقل وتبادل المعلومات والأفكار المساعدة على أداء الأعمال وحل المشاكل وتنظيم العلاقات وكذا تحقيق الأهداف، أما على الصعيد الخارجي فإنه يسهم في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة وخدماتها في أذهان جمهورها وبالتالي كسب ثقتهم وتأييدهم والعمل على دفعهم إلى الإقبال على الخدمات.

فقد أخذت التوجهات الحديثة للمؤسسات تركز وبشكل ملموس على التخطيط الاستراتيجي للاتصال بهدف تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، هذا يستلزم إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسة من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في محيطها، ولضمان بقائها في محيط تنافسي، أين تظهر أهمية إستراتيجية الاتصال كعنصر لتحقيق نجاح وتميز المؤسسة ومان بقائها في محيط تنافسي ومتغير.

**المبحث الأول : إستراتيجية المؤسسة كإطار لمقاربة اتصالية شاملة في المؤسسة:**

إن الحديث عن إستراتيجية المؤسسة، وفق هذا التصور يضعنا أمام العديد من المفاهيم الأبيستمولوجيا الجديدة، فمن المنظور البنائي صارت البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة بيئة معقدة ومصنوعة تركيبها وتشكلها بنوع من الذكاء، فلم يعد نجاح المؤسسة يرتبط فقط بتموقعها الخارجي والقوى التي تتحكم في بيئتها الخارجية وكن بنسبة كبيرة يرتبط بالموارد التي تمتلكها والتفاعلات التي تحدث بينها، حيث تشكل المعلومات أهم هذه الموارد.

وهذا ما أكدته دراسات PRAHALED, HAMEL عندما اقترحا أفكارا جديدة في بناء الإستراتيجية وهي المقاربة القائمة على أساس الموارد والرؤية الإستراتيجية، حيث بينا أنه بإمكان المؤسسات تبني سلوكا أكثر استباقا ومبادرة من خلال إستراتيجية تعكس الحالة الحاضرة والتطورات التاريخية للبيئة وذلك بالرجوع إلى مفاهيم " الحدس والتعلم وعلى المؤسسة أن تكون قادرة على جس وتحديد كل الوضعيات والحالات التي من شأنها أن تجلب عملية تعديل فيما يخص إستراتيجيتها.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني : معايير اختيار الوسائل الاتصالية والإعلامية:**

تختلف وسائل الاتصال من حيث انتشارها وقدرتها التأثيرية وخصائصها الفنية والتكنولوجية وتكلفتها النسبية غير ذلك، لذا فإن نجاح إستراتيجية الاتصال يتطلب التدقيق في اختيار مجموعة الوسائل المناسبة التي تتيح إقناع الجمهور المستهدف، ذلك بعد تحديد الحاجات الإعلامية والاتصالية لهذا الجمهور، ودراسة خصائصه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2006، ص : 36

<sup>2</sup> الهوارى سيد ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص132 :

وتحتل الوسائل مكانة هامة في العملية الاتصالية ككل، ولهذا فإن التعرف على الوسيلة ومعرفة خصائصها وإمكانياتها واستخداماتها يعد أحد الجوانب الإستراتيجية التي تهم أي مسؤول، وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على سلوك الجمهور واتجاهاته.<sup>1</sup>

ويمكن إجمال بعض التصورات والحقائق حول وسيلة الاتصال في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- اختلاف الوسائل في طبيعة نقل الرسالة ، حيث أن لكل وسيلة خصوصيتها.
- إن استخدام أكثر من وسيلة من شأنه إثراء جوانب المضمون للمتلقي.
- إن اختيار الوسيلة بعناية يجعلنا نتقاضي عمليات حريف وتشويه المضمون.
- لا بد من اختيار الوسيلة التي تعبر عن محتوى المضمون ودلالاته ورموزه.

إن معرفة خصائص كل وسيلة من وسائل الاتصال له أهمية متناهية في مدى مناسبتها لمضمون وهدف الرسالة، ويمكن إجمالاً اختيار الوسائل الملائمة بناء على المعايير التالية<sup>3</sup>:

- **قدرة انتشار الوسيلة:** ويقصد بها مدى قدرة الوسيلة على الانتشار وتغطيتها لقطاعات واسعة وتلبيتها لاحتياجات الفئات المستهدفة.
- **سرعة الوسيلة:** أي قدرة الوسيلة على توصيل الرسالة إلى الجمهور المستهدف في الوقت المناسب.
- **المشاركة والتجاوب:** يقصد بذلك التأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل، حيث أن المشاركة والتجاوب تعد معياراً مهماً لنجاح عملية الاتصال.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة ، مدخل سلوكي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2002، ص:127

<sup>2</sup> محمد يسري دعبس، الاتصال و السلوك الإنساني، رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص:23

<sup>3</sup> نفس المرجع : ص 24

- طبيعة العادات السمعية والبصرية والقرائية للمتلقى: حيث أن لكل فئة عاداتها في التعرض تبعا لنوع الحواس المرتبطة بالوسيلة، والتي تعمل على تعزيز فعالية الاتصال ودرجة الاستجابة والتأثير.
- مكانة الوسيلة لدى الجمهور: حيث يمكن أن تتمتع وسيلة معينة بشهرة ومصادقية دون أخرى. ويرتبط اختيار هذه الوسائل بأهداف الإستراتيجية الاتصالية والجمهور المستهدف وكذا بالميزانية المتاحة، وعليه يقع الاختيار على الوسائل الأكثر قوة وتأثيرا.
- التغطية الجغرافية: حيث يجب أن تتمكن الوسيلة من تغطية المنطقة التي يتواجد بها الجمهور المستهدف لضمان وصول الرسالة.
- المصادقية: من الضروري أن تكون الوسيلة المختارة ذات مصادقية وجديرة بالثقة.
- التأثير: وذلك حسب التعرض.
- التكلفة: حيث يرتبط اختيار الوسيلة بإمكانيات المؤسسة المالية، وبالميزانية المخصصة للاتصال.

#### المبحث الثالث: المهام والمسؤوليات في عملية إعداد إستراتيجية الاتصال:

يتم إعداد إستراتيجية الاتصال من طرف مصلحة (خلية) الاتصال بالتنسيق مع المصالح الأخرى في المؤسسة تحت إشراف الإدارة العليا للمؤسسة، حيث أن هذه العملية تستهدف المؤسسة بأكملها، حيث يتم إعداد مستند يرتبط ببرنامج العمل يتم بثه للمسؤولين بعد مصادقة الإدارة العليا وتعمل مصلحة الاتصال على التنسيق بين مختلف الجهات تحت إشراف الإدارة العامة للمؤسسة حسب ما تقتضيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة

تتكون خلية الاتصال من المسؤول وأعوان له أين يكون توزيع المهام بالإمكان محترما للبنية التخطيطية الكلاسيكية (رئيس مصلحة المسؤولون الفرعيون) ... وبشكل عام مسؤول الاتصال لا بد أن يستعين بأعوان كأن ينشغل احدهم بصياغة الرسائل الكتابية مثلا،

الأخر بتنظيم التظاهرات، أحر بالعلاقات مع المرافعات الإدارية).... وبشكل عام مسؤول الاتصال لابد أن تكون له عين على كافة مصالح المؤسسة الداخلية ومستخدميها<sup>1</sup>.

### 1- مهام مسؤول الاتصال:

هذا الأخير مسؤول عن صياغة وتطبيق السياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة والمنتظر منه كذلك تحديد الإستراتيجية الاتصالية وضمان تحقيقها، كما انه ملزم بحضور الجمعيات العامة للإدارة إضافة إلى الحضور الدائم بمختلف أقسام المؤسسة لمعاينة الأوضاع والهدف الأسمى لهذا الأخير هو تفعيل نشاط العمال عن طريق خلق علاقة بين الإدارة وبين هؤلاء، فهو يمثل الوسيط الإعلامي بين الطرفين.

### 2- قدرات وكفاءات مسؤول الاتصال:

لتطبيق مختلف العمليات الاتصالية بنجاح يجب على المكلف بالاتصال أن يكون منظما جيدا وأن يتحكم في مختلف تقنيات الاتصال كما انه يعتبر محور الحركات الاتصالية داخل التنظيم إذ انه يستقبل المعلومات ويوزعها في الاتجاهين (صاعد وهابط) إذ لا يستطيع أن يضطلع بهذه الوظيفة ببراعة إلا إذا كان له حس قوي للاستماع للآخرين وقدرة على حياكة شبكة اتصالات تسهل الروابط بين العمال والهيكل الإداري.

### 3- الاتصال في المؤسسة مهمة الجميع :

المقصود وراء ذلك أن كل فرد داخل النظام يعتبر عضوا فعالا ومؤثرا في النسق الاتصالي الداخلي، انطلاقا من المؤطرين الذين يجب عليهم إتباع الطرق المثلى للاتصال بالمستخدمين ومراعاة نوعية المعلومات المقدمة، فالجو العام الذي تم فيه العمليات الإعلامية له دور أكثر من مهم في التأثير على نوعية الاتصال الداخلي.

<sup>1</sup> اللوزي موسي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2002، ص23 :

#### 4- مسؤولية الهرم التنظيمي:

فالإداريون المختلفون لهم مسؤولية مباشرة إزاء الاتصال الداخلي في المؤسسة، إذ أنهم يستطيعون تحريك وتفعيل القوى الفعالة اتصالياً.

#### 5- الشركاء الأساسيون:

تحديد الأشخاص الأساسيين أو ممثلي الجهات الرئيسية الذين يتوجب إشراكهم في وضع الإستراتيجية الإعلامية من داخل المؤسسة وخارجها.

وضع قائمة بأسماء المشاركين المقترحين في تحديد أطر الإستراتيجية تمهيدا لصياغتها.

تحديد مدى كفاية وقدرة ومهارة الموارد البشرية المتوفرة أو احتياجاتها من التطوير وتمكينها على المتابعة والتنفيذ<sup>1</sup>.

#### المبحث الرابع : الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية:

إن نجاح الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الجيدة عن بيئتها وكذا طريقة استغلالها؛ لذا فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على مختلف عناصر الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة والعمليات المتعلقة بها، وتناولها كعناصر معلومات تتعلق بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار تعقد هذا التصور؛ إذ أن إستراتيجية الاتصال -وبصفتها إستراتيجية تنافسية -تتطوي ضمناً على إستراتيجية للمعلومات التي يجب مراقبتها.

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرة المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 21 :

طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين .حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية خلق وإبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس فإن إستراتيجية المؤسسة تتميز ب:

- التكامل والترابط مع جميع وظائف المؤسسة.
- التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- إستراتيجية الاتصال تقوم على الابتكار والإبداع.
- الحاجة إلى المعلومات النوعية.

المبحث الخامس: مؤشرات قياس فاعلية إستراتيجية الاتصال:

لا بد أن تخضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة لعملية قياس مستوى الأداء بصورة منطقية، ولتحقيق ذلك فإنه من الواجب اختيار مؤشرات قياس الأداء الصحيحة والتي يجب أن تكون ذات نتائج متوافقة مع الوعود التي قدمتها المؤسسة، حيث تشكل هذه الوعود انعكاسا لما تم وضعه من قيم وأغراض أساسية للمؤسسة، وفيما يلي بعض المتغيرات لتقييم إستراتيجية الاتصال، تم اقتراحها في إطار الدراسة علمية كالآتي:<sup>2</sup>

#### 1- على المستوى الداخلي:

- مدى حدوث تأثير الاضطرابات الداخلية على الصورة الخارجية للمؤسسة.
- مدى تحسين التنسيق بين الوظائف للصورة الخارجية للمؤسسة.
- تأثير رضا الجمهور على المؤسسة على ثقة العامل بها.

<sup>1</sup> حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص 22

<sup>2</sup> رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري. جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009. ص 58

- مدى الاعتماد على معطيات الاتصال الداخلي للمؤسسة على إعداد سياسة الاتصال الخارجي لها.

#### 2- على المستوى الخارجي:

- تأثير النقص في المعلومات على إعداد سياسة الاتصال الخارجي.
- تأثير عدم دقة المعلومات على إعداد سياسة الاتصال الخارجي.
- تأثير الروتين الإداري على إعداد سياسة الاتصال الخارجي.
- مدى تأثر السياسة الاتصالية داخل المؤسسة ببرامج تخصصات الاتصال الخارجي.
- مدى اهتمام المكلف بالاتصال برضا الجمهور الخارجي عن المؤسسة.

#### 3- على مستوى انفتاح قنوات الاتصال:

- ترتيب وسائل الاتصال بالمسؤولين حسب الأهمية.
- مدى ملائمة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لموضوع الرسالة.
- مدى سماح المؤسسة للعمال بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية.
- كيفية تعبیر القائم بالاتصال عن مشكلاته.
- مدى اهتمام المسؤولين بشكاوى العاملين.
- مدى إعطاء المسؤولين فرص عادلة للاتصال ومناقشة شكاوى العاملين<sup>1</sup>.

#### 4- على مستوى العلاقات غير الرسمية:

- مدى حدوث مشكلات أثناء عقد الاجتماعات.
- مدى انتشار الإشاعات في المؤسسة ومصدرها.
- كيفية التعامل مع الإشاعات.
- مدى وجود مجال لإقامة علاقات شخصية داخل المؤسسة.

#### 5- على مستوى العلاقات العامة:

- مدى مناسبة الوسائل لإعلام العامل بنشاطات المؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع السابق : رماش صبرينة، ص 59

- درجة لجوء المؤسسة للاتصال الإشهاري.
- أهم الوسائل المعتمدة في الإشهار.
- الهدف من الإشهار.
- مدى قيام المكلفين بالاتصال بتقييم الرسائل الاتصالية.
- رأي المكلف بالاتصال في الرسائل الإشهارية.
- مدى كفاية استخدام العلاقات العامة.
- أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها.
- مدى قيام المكلفين بالاتصال بسير آراء المتعاملين مع المؤسسة لمعرفة آرائهم حولها.
- رؤية المكلف بالاتصال للهدف العام للعلاقات العامة.
- أري المكلف بالاتصال في صورة مؤسسته<sup>1</sup>.

#### 6- العلاقة مع الصحافة:

- مدى كفاية تكوين المؤسسة لعلاقة ثقة بينها وبين الأجهزة الإعلامية.
- أهداف العلاقات مع الصحافة.
- المفاضلة بين الوسائل المستخدمة للاتصال بالأجهزة الإعلامية.
- مدى التخطيط للتعامل مع الأجهزة الإعلامية.
- مقاييس تقويم برنامج العلاقات مع الصحافة.

#### 7- تقييم أداء المكلف بالاتصال:

- أكثر الأجهزة الإعلامية تعاملًا مع المكلف بالاتصال.
- تقييم المكلف بالاتصال لسيولة المعلومات في المؤسسة.
- مدى التستر على المعلومات في المؤسسة.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر،

### المبحث السادس : آليات متابعة وتقييم إستراتيجية الاتصال:

عملية تقييم إستراتيجية الاتصال ، L'évaluation فهي تشمل قياس وتقييم نتائج الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف قد تم تحقيقها بالشكل المطلوب، وكذا مدى مطابقتها للواقع الفعلي، وهي بذلك توفر العديد من المعلومات التي قد تظهر نقاط القوة ونقاط الضعف في التنفيذ قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما تهدف إلى الحد من الأخطاء التي قد تحدث عند تنفيذ الإستراتيجية أو اكتشاف هذه الأخطاء قبل التنفيذ. يتم خلال هذه المرحلة التأكد من مدى الالتزام بالجدول والآجال الزمنية والميزانية المخصصة لهذه الإستراتيجية وقياس فاعلية الرسائل والوسائل ومدى استجابة الجمهور لها على ضوء الأهداف المقررة.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:<sup>2</sup>

#### - تقييم العمليات Evaluation des processus

بمعنى مدى انجاز العمليات والمهام في الوقت المحدد وبالموازنة المعتمدة، ويتطلب تقييم العمليات معرفة فيما إذا كان هذا الانجاز بالمستوى المطلوب، وعادة ما يجري التقييم عند مرحلة متقدمة من تنفيذ الإستراتيجية أو بشكل أفضل عند انجاز البرنامج المعني بكامله.

<sup>1</sup> سكودارلي حياة ،ظريف نورة، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة ،دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LPN مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة الجزائر، 2011/2012 ص20

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة ، عمان، الأردن، 2004 ، ص 83

**- تقييم المخرجات Evaluation des Outputs**

ويهدف هذا التقييم إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف، ويخضع ذلك للقياس الكمي وخلال وقت محدد، مثلاً: كم عدد الوظائف التي شغلت؟ كم عدد المستفيدين الذين تمت خدمتهم؟ كم عدد الدراسات التي أنجزت؟ وغيرها من الأسئلة.

**- تقييم النتائج Evaluation de Résultats**

يهدف تقييم النتائج إلى الوقوف على ما تحقق من تنفيذ خطة معينة أو الخطة بكاملها، ومستوى النجاح الذي بلغته المؤسسة على المدى البعيد.

خلاصة الفصل :

لقد أدرك الباحثون والممارسون للاتصال بأن نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة يقتضي وضعها في إطار إستراتيجي وعملي ديناميكي واضح المعالم من أجل التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المعقدة، والتي يقتضي تحليلها لوضع الأهداف ورسم السياسات وصياغة الرسائل وتحديد الوسائل للوصول إلى الوضعية المرغوبة تحقيقا لسياسة هذه المؤسسة.

يمكن القول أنه من الضروري وضع الاتصال في الإطار الإستراتيجي لأنه لا يبتعد عن كونه من إحدى المهام والوظائف التي تفيد المؤسسة في قيامها بتنفيذ إستراتيجيتها العامة، حسب الطرق والسياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

# الإطار التطبيقي

## الفصل الرابع

### المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة

1- التحليل الكمي والكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

2- النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

3- النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

خاتمة

1- التحليل الكمي والكيفي للجدول :

أ- التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة :

جدول رقم 01 : يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
32%	32	ذكر
68%	68	أنثى
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين هم من جنس أنثى بنسبة 68% ثم ذكر بنسبة 32% .

يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تحتوي على طاقم عمال وموظفين اغلبهم من الجنس الأنثوي حسب الإحصائيات والأرقام المقدمة من المؤسسة.

جدول رقم 02 : يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن :

النسبة المئوية%	التكرار	السن
12%	12	أقل من 30 سنة
43%	43	من 30 سنة إلى 39 سنة
31%	31	من 40 سنة إلى 49 سنة
14%	14	أكثر من 50 سنة
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يتراوح سنهم من 30 سنة إلى 39 سنة بنسبة 43% ثم من 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة 31% ثم أكثر من 50 سنة بنسبة 14% ثم أقل من 30 سنة بنسبة 12%

يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعتمد على الشباب وتجديد كادرها البشري وفتح الفرصة أمام الشباب.

جدول رقم 03 : يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
04%	04	ابتدائي
07%	07	متوسط
25%	25	ثانوي
51%	51	جامعي
13%	13	تكوين مهني
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين مستواهم التعليمي هو جامعي بنسبة 51% ثم ثانوي بنسبة 25% ثم تكوين المهني بنسبة 13% ثم المتوسط بنسبة 07% ثم ابتدائي بنسبة 04% .

يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تضم عدد متنوع من الموظفين والعمال في مختلف المناصب حيث يختلف نوع العمل حسب مؤهل كل موظف وعامل.

جدول رقم 04 : يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة الحالية :

النسبة المئوية%	التكرار	الوظيفة الحالية
13%	13	عون إدارة
09%	09	متصرف
22%	22	عامل في قسم البرمجة
14%	14	عامل في قسم الإنتاج
16%	16	مراسل صحفي
13%	13	صحفي
08%	08	رئيس مصلحة
05%	05	رئيس قسم
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين حسب الوظيفة الحالية هم عمال في قسم البرمجة بنسبة 22% ثم مراسل صحفي بنسبة 16% ثم عامل في قسم الإنتاج بنسبة 14% ثم عون إدارة بنسبة 13% ثم صحفي بنسبة 13% ثم متصرف بنسبة 09% ثم رئيس مصلحة بنسبة 08% ثم رئيس قسم بنسبة 05%

يعود السبب في ذلك إلى أن الطالبة هي من قامت باختيار عينة قصدية من عمال وموظفي المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري وقد شملت جميع المصالح والأقسام.

جدول رقم 05 : يبين توزيع الباحثين حسب متغير الأقدمية :

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	11	11%
من 6 سنوات إلى 11 سنة	15	15%
من 11 سنة إلى 20 سنة	21	21%
أكثر من 20 سنة	53	53%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب الباحثين هم من ذوي خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 53% ثم من 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة 21% ثم من 6 سنوات إلى 11 سنة بنسبة 15% ثم أقل من 5 سنوات بنسبة 11% .

يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تأسست منذ مدة طويلة تفوق 50 سنة وهذا ما سمح بتواجد عمال وموظفين لهم عدد سنوات كبير في العمل ويتمتعون بالأقدمية.

جدول رقم 06 : يبين الجهة مكلفة بالاتصال في المؤسسة.

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	100	100%
لا	00	00%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب الباحثين يؤكدون أن هناك جهة مكلفة بالاتصال بنسبة 100% .

## الفصل الرابع : المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة

يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تتوفر على مصلحة مختصة في الاتصال والعلاقات العامة ولها العديد من المكاتب ويعمل بها مجموعة من الموظفين.

جدول رقم 07: يبين في حالة الإجابة بنعم الجهة المكلفة بالاتصال :

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
00%	00	خلية الاتصال
100%	100	مصلحة الاتصال والعلاقات العامة
00%	00	مكتب الموارد البشرية
00%	00	مكتب التسويق
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يؤكدون أن مصلحة الاتصال والعلاقات العامة هي الجهة المكلفة بالاتصال بنسبة 100%.

يعود السبب إلى أن المؤسسة العمومية من خلال هيكلها التنظيمي عملت على تنظيم مختلف المصالح والمديريات المركزية فكل مصلحة مختصة في مجال ومنحت الاتصال مصلحة مختصة به حيث تعمل على تحسين صورة المؤسسة والتعريف بخدماتها وتقوم بالتنسيق مع مختلف الشركاء الاجتماعيين.

جدول رقم 08 : يبين نوع الاتصال الأكثر إستخداما داخل مؤسستكم.

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
13%	13	الاتصال النازل
79%	79	الاتصال الأفقي
08%	08	الاتصال الصاعد
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن نوع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة هو الاتصال الأفقي بنسبة 79% ثم الاتصال النازل بنسبة 13% ثم الاتصال الصاعد بنسبة 08%

يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعتمد على عدة أنواع من الاتصال مثلها مثل باقي المؤسسات حيث يحتل الاتصال الأفقي المكانة الأكبر والذي يتم ما بين الموظفين والعمال من نفس المستوى من خلال تبادل الآراء حول العمل والتنسيق والتكامل في المهام كما نجد أن هناك الاتصال النازل الذي يأتي من الرئيس والمتمثل في مختلف التعليمات والتوجيهات والأوامر التي تخص جانب العمل كما نجد أيضا الاتصال الصاعد الذي يقوم به العمال والموظفين من خلال تقديم الشكاوي والانشغالات لدى الرؤساء .

جدول رقم 09 : يبين نوع الاتصال الذي تعطيه المؤسسة أهمية أكثر.

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
63%	63	الاتصال الداخلي
37%	37	الاتصال الخارجي
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن الاتصال الذي تعطيه مؤسساتهم أكثر أهمية هو الاتصال الداخلي بنسبة 63% ثم الاتصال الخارجي بنسبة 37% .

يعود السبب في أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعتمد على نوعين من الاتصال هما الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي ونظرا إلى أهمية الاتصال الداخلي أولت

المؤسسة أهمية أكثر له ومنحته الحيز الأكبر حيث تعمل المؤسسة على تقديم أحسن جو للعمال والموظفين والعمل بكل راحة من خلال توفير وسائل الاتصال على اختلافها كما يعتبر الاتصال الداخلي هو حجر الأساس في أي مؤسسة من أجل القيام بوظائفها وهذا لا يمنع أن المؤسسة تتجاهل الاتصال الخارجي بل توليه أيضا أهمية من خلال العمل على تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي والعمل مع مختلف الشركاء الاجتماعيين من أجل تقديم خدمة عمومية في المستوى المطلوب.

جدول رقم 10 : يبين نوع الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم.

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
وسائل الاتصال المكتوبة	00	%00
وسائل الاتصال السمعية	00	%00
الاتصالات المرئية	00	%00
الاتصال الشخصي	00	%00
جميعها	100	%100
المجموع	100	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يؤكدون أن مؤسستهم تعتمد على جميع الوسائل الاتصالية بنسبة 100%

يعود السبب في أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعتمد على مجموعة من الوسائل الاتصالية والمتمثلة في وسائل الاتصال المكتوبة ووسائل الاتصال السمعية بالإضافة إلى الاتصالات المرئية والاتصال الشخصي.

جدول رقم 11 : يبين وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها مؤسستكم في نقل المعلومات.

النسبة المئوية %	التكرار	التعيين
47%	47	الهاتف
21%	21	الفاكس
03%	03	الانترنت
09%	09	الإعلانات
13%	13	المراسلات والتقارير
07%	07	الاجتماعات والندوات
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يؤكدون أن وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها مؤسستهم في نقل المعلومات هي الهاتف بنسبة 47% ثم الفاكس بنسبة 21% ثم المراسلات والتقارير بنسبة 13% ثم الإعلانات بنسبة 09% ثم الاجتماعات والندوات بنسبة 07% ثم الانترنت بنسبة 03% .

يعود السبب في أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعتمد على الهاتف كأكثر وسيلة استخداما في الاتصال ما بين مختلف المكاتب والمصالح وهذا نظرا إلى سهولة الاستعمال وقدم استخدامه وهو الوسيلة الأكثر شيوعا في الاتصال عبر العالم كما نجد أيضا المؤسسة تعتمد على الفاكس في الاتصال باعتباره وسيلة سهلة لتبادل المعلومات وإرسال الملفات بشكل سل ومضمون بالإضافة إلى المراسلات والتقارير المكتوبة حيث يتم استعمالها كشكل من الاتصال تتضمن توجيهات وتعليمات مختلفة.

جدول رقم 12: يبين اللغة الأكثر استخداما للاتصال في مؤسستكم.

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
74%	74	العربية
21%	21	الفرنسية
05%	05	الانجليزية
00%	00	جميعها
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن اللغة الأكثر استخداما للاتصال في المؤسسة هي اللغة العربية بنسبة 74% ثم الفرنسية بنسبة 21% ثم الإنجليزية بنسبة 05% .

يعود السبب إلى أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد وهذا وفق الدستور الجزائري وعليه نجد معظم الموظفين والعمال يتحدثون بالغة العربية كما أننا نجد اللغة الفرنسية إلى جانب اللغة العربية حيث تتمثل في بعض المعلومات التقنية واللوجستية التي تتطلب الحديث بالغة الفرنسية كما نجد أن اللغة الإنجليزية حاضرة ولكن بمستوى أقل بنسبة 05% .

جدول رقم 13 : يبين تعتقد أن هذه اللغة مناسبة.

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
53%	53	نعم
47%	47	لا
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يؤكدون أن اللغة المستخدمة مناسبة بنسبة 53% بينما هناك من يرى العكس بنسبة 47%

يعود السبب إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ناطقة باللغة العربية بشكل كبير فهذا مناسب لها إلا أنه نظرا للتطور الكبير الحاصل في مجال الإعلام الرقمي والجديد فقد باتت على المؤسسة الاعتماد على لغات أخرى خاصة اللغة الانجليزية من أجل الانفتاح أكثر على العالم ونشر الثقافة الجزائرية ومختلف الأخبار بلغات متعددة.

**جدول رقم 14 : يبين طبيعة الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم.**

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
13%	13	طويلة المدى
64%	64	متوسطة المدى
23%	23	قصيرة المدى
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن طبيعة الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستهم هي متوسطة المدى بنسبة 64% ثم قصيرة المدى بنسبة 23% ثم بنسبة 13% .

يعود السبب في أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تنتهج خطة على المدى المتوسط وهذا نظرا إلى وجود العديد من المتغيرات التي قد تطرأ على الساحة وبذلك فهي تسعى إلى تجنب المفاجئة من خلال إعداد إستراتيجية متوسطة المدى.

جدول رقم 15: يبين تعتمد مؤسستكم على إستراتيجية الاتصالية ضمن خططها وأهدافها.

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	100	100%
لا	00	00%
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يؤكدون أن مؤسستهم تعتمد على

إستراتيجية اتصالية ضمن خططها وأهدافها بنسبة 100%

يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعتمد على

إستراتيجية اتصالية ضمن خططها وأهدافها مثل باقي المنظمات والمؤسسات حيث

تعمل على تخصيص جزء من خططها وأهدافها إلى الجانب الاتصالي وهذا بوضع

إستراتيجية اتصالية على المدى القريب والمتوسط من اجل العمل وفقها على بلوغ الأهداف

المنشودة.

جدول رقم 16 : يبين في حالة الإجابة بنعم تتمثل هذه الأهداف في :

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
التحفيز والتوجيه	03	03%
تحسين صورة المؤسسة	11	11%
الرفع من مستوى الخدمات	34	34%
اكتساب جمهور جديد	22	22%
خلق صورة حسنة عن المؤسسة	24	24%
تعزيز سمعتها لدى الجمهور	06	06%
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن الأهداف الإستراتيجية الاتصالية تتمثل في الرفع من مستوى الخدمات بنسبة 34% ثم خلق صورة حسنة عن المؤسسة بنسبة 24% ثم اكتساب جمهور جديد بنسبة 22% ثم تحسين صورة المؤسسة بنسبة 11% ثم تعزيز سمعتها لدى جمهورها بنسبة 06% ثم التحفيز والتوجيه بنسبة 03%

يعود السبب إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعمل دائما على تحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة لدى جمهورها وبشكل مستمر كما تعمل على خلق صورة حسنة عن المؤسسة وهذا بالتوجه نحو اكتساب جمهور جديد.

**جدول رقم 17 : يبين تعتبر إستراتيجية الاتصالية أهم عنصر في خطط مؤسستكم.**

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	83	83%
لا	17	17%
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن إستراتيجية الاتصالية هي أهم عنصر في خطط المؤسسة بنسبة 83% بينما هناك من يرى عكس ذلك بنسبة 17%.

يعود السبب إلى أن الإستراتيجية الاتصالية تشكل عنصر مهم في أي مؤسسة من أجل العمل على تحسين صورتها ومكانتها لدى جمهورها وهذا ما تعمل وفقه المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري إذ تولي أهمية للإستراتيجية الاتصالية كأهم عنصر في خططها.

جدول رقم 18 : يبين يشارك كل الموظفين في وضع إستراتيجية اتصال بالمؤسسة .

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	21%
لا	79	79%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يؤكدون انه لا يشارك كل الموظفين في وضع إستراتيجية اتصال المؤسسة بنسبة 79% بينما هناك من يرى عكس ذلك بنسبة 21% .

يعود السبب إلى أن هناك قسم خاص هو من يضع الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري حيث يتولى إعداد الخطط والأهداف المتعلقة بالاتصال ويضع حيز زمني لها وعليه لا يمكن إشراك كافة الموظفين في وضع الإستراتيجية الاتصالية .

جدول رقم 19 : يبين في حالة الإجابة بنعم فهل تتجسد هذه المشاركة في :

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
الاجتماعات	14	66.66%
المناقشة ما بين الموظفين	05	23.80%
مقابلات مع المدير	02	9.52%
المجموع	21	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن عملية إشراك الموظفين في إعداد الإستراتيجية الاتصالية تتمثل في الاجتماعات بنسبة 66.66% ثم المقابلات ما بين الموظفين بنسبة 23.80% ثم مقابلات مع المدير بنسبة 9.52%

## الفصل الرابع : المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة

يعود السبب في ذلك إلى انه يتم إشراك الموظفين في إعداد الإستراتيجية الاتصالية من خلال الاجتماعات الدورية التي يتم تنظيمها حيث يفتح المجال للحوار وتبادل الآراء والنقاشات كما يقوم الموظفون بمناقشة الإستراتيجية الاتصالية فيما بينهم أو من خلال مقابلات مع المدير.

### جدول رقم 20 : يبين تأخذ أرائك بعين الاعتبار.

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	29%
لا	71	71%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين لا يتم اخذ آراءهم بعين الاعتبار بنسبة 71% بينما يرى البقية عكس ذلك بنسبة 29%

يعود السبب في ذلك إلى انه لا يمكن اخذ كل الآراء بعين الاعتبار نظرا إلى كثرة الآراء حيث يتم طرحها للنقاش والدراسة المعمقة حتى يتم اعتمادها وهذا لا يعني أن كل الآراء تهمش بل يتم سماع جميع الموظفين وأرائهم ثم العمل على تمحيصها ومناقشتها للخروج بالرأي الصواب الذي يمثل الرأي السديد.

### جدول رقم 21 : يبين أن إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص.

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	93	93%
لا	07	07%
المجموع	100	100%

## الفصل الرابع : المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن إعداد إستراتيجية الاتصال لا بد من توفر فريق عمل خاص بنسبة 93% بينما هناك من يرى عكس ذلك بنسبة 07% .

يعود السبب في ذلك إلى أن الإستراتيجية الاتصالية تتطلب فريق عمل خاص مختص في مجال الاتصال والحملات الاتصالية فهو الذي يستطيع تحديد معالم الإستراتيجية الاتصالية وفق أهداف ومعايير محددة بدقة وجدول زمني دقيق يسمح بإنجازها على رض الواقع.

**جدول رقم 22 : يبين في حالة الإجابة بنعم ترى انه.**

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
00%	00	يتم تخصيص موظفين جيدين
4.30%	04	يتم توظيف موظفين مختصين في مجال الاتصال
95.70%	89	يتم تكليف فريق خاص من داخل المؤسسة
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون انه لا بد من تكليف فريق خاص من داخل المؤسسة للقيام بإعداد إستراتيجية اتصالية بنسبة 89% ثم توظيف موظفين مختصين في مجال الاتصال بنسبة 4.30% ثم تخصيص موظفين جدد بنسبة 00% .

يعود السبب إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعمل على منح الفرصة لإطاراتها وكوادرها البشرية الذين لهم خبرة في المجال كما تعمل على تدعيمهم بموظفين مختصين في مجال الاتصال الذين ممن تتوفر لديهم المهارة اللازمة.

جدول رقم 23 : يبين إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة.

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	100	100%
لا	00	00%
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة بنسبة 100%

يعود السبب إلى أن الإستراتيجية الاتصالية لا بد من أن تمر على مجموعة من المراحل حتى تصل إلى الأهداف المرجوة ومن بين هذه المراحل نجد مرحلة التقييم والمتابعة لذ لا بد على الفريق المكلف بإعداد إستراتيجية الاتصال أن يسهر على تقييم ومتابعة الخطة.

جدول رقم 24: يبين وجود إستراتيجية اتصالية بالمؤسسة يساهم في :

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
يعزز روح الفريق	10	10%
التعاون بين الموظفين	14	14%
إنجاح أهداف المؤسسة	76	76%
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن وجود إستراتيجية اتصالية بالمؤسسة يساهم في إنجاح أهداف المؤسسة بنسبة 76% ثم التعاون بين الموظفين بنسبة 14% ثم يعزز روح الفريق بنسبة 10%

يعود السبب في ذلك إلى أن الإستراتيجية الاتصالية تساهم في إنجاح أهداف المؤسسة هذا من جهة والتعاون ما بين الموظفين من جهة أخرى وهذا ما يؤدي إلى خلق صورة حسنة عن المؤسسة.

جدول رقم 25: يبين نوع الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم في توجيه الجمهور.

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
62%	62	الإقناع
19%	19	التأثير
11%	11	الجدب
08%	08	التوجيه
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن نوع الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستهم في توجيه الجمهور هي الإقناع بنسبة 62% ثم التأثير بنسبة 19% ثم الجدب بنسبة 11% ثم التوجيه بنسبة 08%

يعود السبب في ذلك إلى أن الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل التلفزيون الجزائري هي الإقناع من خلال محاولة إقناع الجمهور بالخدمات المقدمة كما تعمل المؤسسة على التأثير في جمهورها الخارجي ومحاولة جذبه.

جدول رقم 26: يبين دور الإستراتيجية الاتصالية في توجيه سلوك الجمهور في مؤسستكم.

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
48%	48	كسب اكبر عدد من المشاهدين والمتابعين
22%	22	كسب أرباح مادية
12%	12	كسب ثقة المشاهد
18%	18	إقناع المشاهد بنوعية البرامج والحصص
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن دور الإستراتيجية الاتصالية في توجيه سلوك الجمهور في المؤسسة يكون عبر كسب اكبر عدد من المشاهدين والمتابعين بنسبة 48% ثم كسب الأرباح المادية بنسبة 22% ثم إقناع المشاهد بنوعية البرامج والحصص بنسبة 18% ثم كسب ثقة المشاهد بنسبة 12% .

يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تسعى من خلال الإستراتيجية الاتصالية الموضوعة إلى كسب اكبر عدد من المشاهدين والمتابعين كهدف رئيسي لها بالإضافة إلى تحقيق أرباح مادية تساعدها في البقاء والمنافسة وعدم الزوال.

جدول رقم 27 : يبين الوسائل التي تعتمد عليها مؤسستكم لجذب الجمهور.

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
43%	43	الإشهار
24%	24	الإعلان
33%	33	الحصص والبرامج التلفزيونية
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن الوسائل التي تعتمد عليها مؤسساتهم لجذب الجمهور تتمثل في الإشهار بنسبة 43% ثم الحصص والبرامج التلفزيونية بنسبة 33% ثم الإعلان بنسبة 24%

يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعطي الإشهار الجانب الأكبر وأهمية بالغة باعتباره له مداخل ضخمة جدا كما انه يساعدها في جذب الجمهور وكسب جماهير جديدة بالإضافة إلى انه يستخدم الحصص والبرامج التلفزيونية من اجل جذب الجمهور وتلبية رغباته واشباعاته خاصة في ظل المنافسة من قبل القنوات الخاصة .

جدول رقم 28 : يبين تعمل مؤسساتكم على تقييم إستراتيجية الاتصال لديها بصفة دائمة.

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
100%	100	نعم
00%	00	لا
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن مؤسساتهم تقيم الإستراتيجية الاتصالية لديها بشكل دائم بنسبة 100%

يعود السبب إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري عندما تضع إستراتيجية اتصالية فإنها تعمل على متابعتها وفق خطة وجدول زمني موضوع بدقة وهذا بصفة مستمرة ودائمة .

جدول رقم 29 : يبين في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذا التقييم :

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
16%	16	دراسة النقائص المسجلة
22%	22	تطوير إستراتيجية الاتصال
62%	62	تغير بعض السلبيات المتواجدة في الإستراتيجية الاتصالية
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن التقييم المستمر لإستراتيجية الاتصال بشكل دائم راجع إلى تغير بعض السلبيات المتواجدة في الإستراتيجية الاتصالية بنسبة 62% ثم تطوير إستراتيجية الاتصال بنسبة 22% ثم دراسة النقائص المسجلة بنسبة 16%

يعود السبب في أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعمل على التقييم المستمر لإستراتيجية الاتصال بشكل دائم ومستمر نظرا إلى بروز بعض السلبيات المتواجدة مما يسمح بتصحيحها وعدم الوقوع في الأزمات كما أنها تسعى إلى تطوير الإستراتيجية الاتصالية.

جدول رقم 30 : يبين مدى قيام المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري بدراسة الجمهور وحاجاته ورغباته.

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
100%	100	نعم
00%	00	لا
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن مؤسستهم تقوم بدراسة الجمهور حول حاجاته ورغباته بنسبة 100% .

يعود السبب في أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تسعى باستمرار إلى معرفة حاجات ورغبات المشاهد الجزائري وهذا من خلال القيام بعمليات سبر الآراء من أجل الحصول على المعلومات الكافية حول حاجات ورغبات الجمهور .

**جدول رقم 31 : يبين في حالة الإجابة بنعم تتمثل هذه الدراسة في :**

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
16%	16	العمل على تلبية رغبات وحاجات الجمهور
84%	84	العمل على تدارك الأخطاء المسجلة
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن دراسة الجمهور من أجل العمل على تدارك الأخطاء المسجلة بنسبة 84% ثم العمل على تلبية رغبات وحاجات الجمهور بنسبة 16%

يعود السبب إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعمل على دراسة الجمهور من خلال العمل على تدارك الأخطاء المسجلة والقيام بتصحيحها وتجنب الوقوع بها مستقبلا كما أنها تعمل على تلبية رغبات وحاجات الجمهور .

جدول رقم 32 : يبين الأمور التي تأخذ بعين الاعتبار عند الإعداد الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة.

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
ميولاته	13	13%
نوعية البرامج التي يتابعها	77	77%
المستوى التعليمي	04	04%
السن	06	06%
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن عند إعداد إستراتيجية الاتصالية صفات الجمهور التي يهتمون بها هي نوعية البرامج التي يتابعها بنسبة 77% ثم ميولاته بنسبة 13% ثم السن بنسبة 06% ثم المستوى التعليمي بنسبة 04%

يعود السبب في أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري نشاطا في مجال الإعلام المرئي لهذا فهي تركز على نوعية البرامج والحصص التي يتابعها الجمهور حيث تعمل على معرفة أهم رغبات وحاجات الجمهور المتابع من اجل العمل على تلبية حاجاته كما تقوم بمعرفة ميولات الجمهور بينما لا تهتم كثيرا لسن الجمهور ومستواه التعليمي.

جدول رقم 33 : يبين مدى تركيز المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري في إستراتيجيتها الاتصالية على تسهيل وتوضيح الرسائل الموجهة للجمهور المشاهد.

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	100	100%
لا	00	00%
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية فإنهم يحاولون تسهيل وتوضيح الرسائل الموجهة للجمهور المشاهد بنسبة 100% .

يعود السبب إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري عند قيامها بإعداد الإستراتيجية الاتصالية فإنها تعمل على توضيح وتسهيل الرسائل الموجهة إلى الجمهور من أجل أن تصل الرسالة بشكل جيد ويتجاوب معها الجمهور ولا يحصل أي خلل يؤدي إلى فشلها.

**جدول رقم 34 : يبين عند الإجابة بنعم فهل تقومون ب :**

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
استخدام أسلوب واضح	13	13%
استخدام لغة سهلة	18	18%
استخدام الثقافة المحلية	69	69%
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية لا بد من العمل على توضيح الرسائل وهذا باستخدام الثقافة المحلية بنسبة 69% ثم استخدام اللغة سهلة بنسبة 18% ثم استخدام أسلوب واضح

يعود السبب إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تستغل الثقافة المحلية للشعب الجزائري حيث تعمل على توظيفها في رسائلها الموجهة إلى الجمهور لأنه يتفاعل معها كما أنها تستخدم اللغة العربية أو اللهجة المحلية مما يساهم في وصول الرسالة بشكل أوضح وأدق.

جدول رقم 35: يبين يرجع عدم تحقيق إستراتيجية اتصال الفعال إلى :

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
عدم توفر التدريب	88	%88
الوعي بها	12	%12
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>%100</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن عدم تحقيق إستراتيجية الاتصال الفعال إلى عدم توفير التدريب بنسبة %88 ثم بنسبة %12

يعود السبب في أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تجد في بعض الأحيان عدم تحقيق إستراتيجية اتصالية فعالة نظرا إلى عدم توفر التدريب الكافي للكادر البشري المكلف بإعداد الإستراتيجية الاتصالية أو حصول بعض العراقيل التي ساهمت في عدم تحقيق إستراتيجية اتصالية المطلوبة .

جدول رقم 36 : يبين تؤدي عدم فاعلية إستراتيجية اتصال إلى :

التعيين	التكرار	النسبة المئوية%
عدم الرضا في العمل	05	%05
فشل أهداف المؤسسة	54	%54
تراجع مكانة المؤسسة	41	%41
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>%100</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن عدم فاعلية الإستراتيجية الاتصالية تؤدي إلى فشل أهداف المؤسسة بنسبة %54 ثم تراجع مكانة المؤسسة بنسبة %41 ثم عدم الرضا في العمل بنسبة % 05

يعود السبب إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري عند عدم تحقيق فاعلية إستراتيجية اتصالية فإنها تؤدي إلى فشل أهداف المؤسسة بشكل كبير كما أيضا تساهم في تراجع مكانة التلفزيون الجزائري وتكوين صورة ذهنية سيئة عنه لدى الجمهور.

جدول رقم 37 : يبين طبيعة الأفاق المستقبلية للإستراتيجية الاتصالية بمؤسستكم.

النسبة المئوية%	التكرار	التعيين
31%	31	تحسين مكانة المؤسسة لدى الجمهور
21%	21	كسب جمهور جديد
48%	48	تدارك النقائص المسجلة وتصحيحها
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يعتبرون أن الأفاق المستقبلية للإستراتيجية الاتصالية لمؤسستهم هي تدارك النقائص المسجلة وتصحيحها بنسبة 48% ثم تحسين مكانة المؤسسة لدى الجمهور بنسبة 31% ثم كسب جمهور جديد 21% .

يعود السبب إلى أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري دائما تسعى من خلال الإستراتيجية الاتصالية إلى تدارك النقائص المسجلة والعمل على تصحيحها لعدم الوقوع بها مستقبلا كما أنها تسعى إلى تحسين مكانة المؤسسة لدى جمهورها.

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة :

جدول رقم 38: يبين علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي على اللغة المعتمدة في المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
32%	32	34.21%	13	30.64%	19	ذكر	الجنس
68%	68	65.78%	25	69.35%	43	أنثى	
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>62</b>	المجموع	
12%	12	11.42%	04	12.30%	08	أقل من 30 سنة	السن
43%	43	45.71%	16	41.53%	27	من 30-39 سنة	
31%	31	31.42%	11	30.76%	20	من 40-49 سنة	
14%	14	11.42%	04	15.38%	10	أكثر من 50	
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	المجموع	
4%	04	4.76%	01	3.79%	03	ابتدائي	المستوى التعليمي
7%	07	9.52%	02	6.32%	05	متوسط	
25%	25	23.80%	05	25.31%	20	ثانوي	
51%	51	47.61%	10	51.89%	41	جامعي	
13%	13	14.28%	03	12.65%	10	تكوين مهني	
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>79</b>	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جنس و سن والمستوى التعليمي للموظفين بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري له علاقة باللغة المستخدمة داخل المؤسسة حيث نجد أن اللغة تؤثر في الموظفين ذوي المستوى المتدني (الابتدائي والمتوسط) بينما الثانوي والجامعي فلا يتأثرون بها باعتبار أن مستواهم الدراسي جيد كما نجد أن الوظائف من

جنس أنثى هم يتأقلمون مع اللغة المعتمدة أكثر من الجنس الذكري بينما تراوح سن الموظفين من 30 الى 39 سنة.

يتبين أن الجنس والسن والمستوى التعليمي يؤثر على الموظفين بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري حيث أن الموظفين من جنس أنثى لا يواجهون أي صعوبة في اللغة المستخدمة بينما الجنس الذكري يواجه صعوبة في اللغة خاصة الفرنسية والانجليزية كذلك نجد أن المستوى التعليمي المتدني للموظفين خاصة مستوى الابتدائي والمتوسط والتكوين المهني لا يتفاعلون مع اللغة المعتمدة بشكل جيد حيث يواجهون صعوبة في الفهم والإدراك الجيد لها.

وعليه تعتبر اللغة أمر جد مهم في الإستراتيجية الاتصالية لأي مؤسسة أو منظمة لكن نجد أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تتجاهل هذه النقطة الحساسة وهو ما يشكل صعوبة في الاتصال الداخلي والخارجي ما بين الموظفين والهيئات والإدارات الأخرى. جدول رقم 39 : يبين علاقة متغيرات الجنس والسن على تعتمد مؤسستكم على إستراتيجية الاتصالية ضمن خططها وأهدافها.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
						المتغيرات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
32%	32	62.5%	05	29.34%	27	ذكر	الجنس
68%	68	37.5%	03	70.65%	65	أنثى	
100%	100	100%	08	100%	92	المجموع	
12%	12	16.66%	02	11.36%	10	من 20-29 سنة	السن
43%	43	25%	03	45.45%	40	من 30-39 سنة	
31%	31	25%	03	31.81%	28	من 40-49 سنة	
14%	14	33.33%	04	11.36%	10	أكثر من 50	
100	100	100%	12	100%	88	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعتمد على إستراتيجية اتصالية ضمن خططها وأهدافها هذا من خلال رأي الموظفين حيث نجد أن كلتا الجنسين (ذكور وإناث) أكدوا على أن للمؤسسة إستراتيجية اتصالية ضمن خططها وأهدافها. وعليه يتبين أن موظفي المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري يدركون حقا أن هناك إستراتيجية اتصالية للمؤسسة تعتمد عليها ضمن خططها وأهدافها سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد.

جدول رقم 40 : يبين علاقة متغيرات الجنس والأقدمية تعتبر إستراتيجية الاتصالية أهم عنصر في خطط مؤسستكم.

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
الجنس	32	33.33%	09	27.71%	23	72.28%	ذكر
	68	66.66%	18	72.28%	60	72.28%	أنثى
	100	100%	27	100%	83	100%	المجموع
الأقدمية	11	16.66%	03	9.75%	08	9.75%	أقل من 5 سنوات
	15	16.66%	03	14.63%	12	14.63%	من 6 سنوات إلى 11 سنة
	21	22.22%	04	20.73%	17	20.73%	من 11 سنة إلى 20 سنة
	53	44.44%	08	54.87%	45	54.87%	أكثر من 20 سنة
	100	100%	18	100%	82	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ما بين سن والأقدمية للموظفين في اعتبار إستراتيجية الاتصالية أهم عنصر في خطط مؤسستكم. حيث نجد أن الموظفين من جنس ذكر لا يعتبرونها أنها عنصر مهم بنسبة 33.33% بينما الإناث يعتبرونها عنصر

الفصل الرابع : المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة

مهم بنسبة 72.28% كما ان معظم الموظفين من يعتبرونها أنها عنصر مهم للمؤسسة لهم خبرة في العمل لأكثر من 20 سنة بنسبة 54.87%.

يتبين أن هناك انقسام ما بين الموظفين في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري حول الإستراتيجية الاتصالية فهناك من يعتبرها أهم عنصر في خطط المؤسسة وأنها جد مهمة وتحظى بمكانة كبيرة وهناك من يرى بأنها ليست بتلك الأهمية الكبيرة.

جدول رقم 41: يبين علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي يشارك كل الموظفين في وضع إستراتيجية اتصال بالمؤسسة .

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	32	29.88%	26	46.15%	06	32%
	أنثى	68	70.11%	61	53.84%	07	68%
	المجموع	100	100%	87	100%	13	100%
السن	أقل من 30 سنة	12	11.62%	10	14.28%	02	12%
	من 30-39 سنة	43	44.18%	38	35.71%	05	43%
	من 40-49 سنة	31	32.55%	28	21.42%	03	31%
	أكثر من 50	14	11.62%	10	28.57%	04	14%
	المجموع	100	100%	86	100%	14	100%
المستوى التعليمي	ابتدائي	04	3.57%	03	6.25%	01	04%
	متوسط	07	5.95%	05	12.5%	02	07%
	ثانوي	25	25%	21	25%	04	25%
	جامعي	51	53.57%	45	50%	06	51%
	تكوين مهني	13	11.90%	10	18.75%	03	13%
	المجموع	100	100%	84	100%	16	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جنس و سن والمستوى التعليمي للموظفين له علاقة بمشاركة الموظفين في وضع إستراتيجية اتصال بالمؤسسة حيث نجد أن الموظفين من جنس ذكر يشاركون في وضع إستراتيجية الاتصال بنسبة 46.15% بينما الموظفين من جنس أنثى لا يشاركون في وضع إستراتيجية اتصالية بنسبة 70.11% كما نجد أيضا أن ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط لا يشاركون في وضع إستراتيجية اتصالية بينما الجامعيون يتم إشراكهم في وضع الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.

يتبين أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري لا تشرك كل الموظفين في وضع الإستراتيجية الاتصالية بل هناك عدد محدود من الموظفين من يسمح لهم بالمشاركة كما أن الجنس الذكري هو من يشارك في وضع الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة بينما تغيب الموظفات من جنس الأنثوي وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على فريق خاص يتولى إعداد ووضع الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة و جلّه من الجنس الذكري كما أن المؤسسة تستشير رؤساء المصالح في عملية المشاركة في وضع الإستراتيجية الاتصالية وهؤلاء أيضا من جنس ذكر. كما نجد أن هؤلاء لهم مؤهلات علمية كبيرة تتمثل في المستوى الجامعي كما أن سنهم يتراوح ما بين 30 سنة إلى 40 سنة .

## 2- النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة :

- فيما تتمثل إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ؟

حتى تضمن المؤسسات الخدمائية السير الحسن لمهامها ووظائفها فإنها تعتمد إلى وضع إستراتيجية اتصالية تتناسب وإمكانياتها ومصالحها ويشارك فيها العديد من الفاعلين داخل المنظمة لبلوغ أهدافها على الوجه المطلوب والتي يتم تجسيدها على المدى البعيد.

بحيث تعتمد كل مؤسسة (صناعية، تجارية، مالية، خدمتية) ... إلى وضع إستراتيجية اتصالية تتناسب وأهدافها الموضوعية وكذا نوعها وحجمها وقطاع نشاطها، وهذه الإستراتيجية

تبرز من خلال المخطط الاتصالي الذي يعد كمرجعية لتطوير السياسة الاتصالية وتحقيق أهدافها، وهذا ما يقتضي الإنطلاق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لوضع الأهداف ورسم السياسات وصياغة الرسائل وتحديد الوسائل للوصول إلى الوضعية المرغوبة على ضوء إمكانياتها ووسائلها المتاحة.

فالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تنتهج خطة على المدى المتوسط وهذا نظرا إلى وجود العديد من المتغيرات التي قد تطرأ على الساحة وبذلك فهي تسعى إلى تجنب المفاجئة من خلال إعداد إستراتيجية متوسطة المدى.

بحيث تعتمد على إستراتيجية اتصالية ضمن خططها وأهدافها مثلها مثل باقي المنظمات والمؤسسات حيث تعمل على تخصيص جزء من خططها وأهدافها إلى الجانب الاتصالي وهذا بوضع إستراتيجية اتصالية على المدى القريب والمتوسط من أجل العمل وفقها على بلوغ الأهداف المنشودة.

حيث تعمل دائما على تحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة لدى جمهورها وبشكل مستمر كما تعمل على خلق صورة حسنة عن المؤسسة وهذا بالتوجه نحو اكتساب جمهور جديد.

الإستراتيجية الاتصالية تشكل عنصر مهم في أي مؤسسة من أجل العمل على تحسين صورتها ومكانتها لدى جمهورها وهذا ما تعمل وفقه المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري إذ تولي أهمية للإستراتيجية الاتصالية كأهم عنصر في خططها.

الإستراتيجية الاتصالية تتطلب فريق عمل خاص مختص في مجال الاتصال والحملات الاتصالية فهو الذي يستطيع تحديد معالم الإستراتيجية الاتصالية وفق أهداف ومعايير محددة بدقة وجدول زمني دقيق يسمح بإنجازها على رض الواقع.

الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل التلفزيون الجزائري هي الإقناع من خلال محاولة إقناع الجمهور بالخدمات المقدمة كما تعمل المؤسسة على التأثير في جمهورها الخارجي ومحاولة جذبه.

حيث تستغل الثقافة المحلية للشعب الجزائري حيث تعمل على توظيفها في رسائلها الموجهة إلى الجمهور لأنه يتفاعل معها كما أنها تستخدم اللغة العربية أو اللهجة المحلية مما يساهم في وصول الرسالة بشكل أوضح وأدق.

- ماهي الأسباب المؤدية لاستخدام الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ؟

أدرك القائمون بالاتصال بالمؤسسات الخدماتية أن نجاح العملية الاتصالية داخلها يقتضي وضع خطة اتصالية، والتي يتم من خلالها تنظيم المهام في جدول اتصالي مع توضيح العناصر الأساسية، وهي تعد كجزء مهم من الإستراتيجية الاتصالية لتجسيدها وكذا متابعتها وتقييمها لتقويمها وتصحيحها والوصول إلى أحسن النتائج المجسدة للسياسة المنتهجة من قبلهم.

الإستراتيجية ينبغي أن تكون منظمة ومهيكلية ومخططة ومتسلسلة. ويكون القائم بالاتصال جماعة أو فرد له أثر وقيادي وسلطوي بليغ أو هيئة أو مجال بحثي وإداري معني أو قناة ووسيلة اتصال وإعلام فالملاحظ من المراحل سابقة الذكر يرى أن لكل مرحلة ينبغي على القائم بالاتصال استعمال أساليب اتصالية وتقنيات مادية ومعنوية وطرق ووسائل متعددة كل هذا لتحقيق غايته من عملية الاتصال التي تكمن في الإستراتيجية الاتصالية.

الإستراتيجية الاتصالية تساهم في إنجاح أهداف المؤسسة هذا من جهة والتعاون ما بين الموظفين من جهة أخرى وهذا ما يؤدي إلى خلق صورة حسنة عن المؤسسة.

حيث تسعى المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري من خلال الإستراتيجية الاتصالية الموضوعية إلى كسب أكبر عدد من المشاهدين والمتابعين كهدف رئيسي لها بالإضافة إلى تحقيق أرباح مادية تساعدها في البقاء والمنافسة وعدم الزوال.

- ماهي أهم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ؟

إن الإستراتيجية الاتصالية التي تجعل مختلف أشكال الاتصال منسجمة ومتناسقة والتي تعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاتصالية والتي تكون منبثقة من أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

فالإستراتيجية الاتصالية لا بد من أن تمر على مجموعة من المراحل حتى تصل إلى الأهداف المرجوة ومن بين هذه المراحل نجد مرحلة التقييم والمتابعة لذ لابد على الفريق المكلف بإعداد إستراتيجية الاتصال أن يسهر على تقييم ومتابعة الخطة .

إذ المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري نشاطا في مجال الإعلام المرئي لهذا فهي تركز على نوعية البرامج والحصص التي يتابعها الجمهور حيث تعمل على معرفة أهم رغبات وحاجات الجمهور المتابع من اجل العمل على تلبية حاجاته كما تقوم بمعرفة ميولات الجمهور بينما لا تهتم كثيرا لسن الجمهور ومستواه التعليمي.

عند قيامها بإعداد الإستراتيجية الاتصالية فإنها تعمل على توضيح وتسهيل الرسائل الموجهة إلى الجمهور من اجل أن تصل الرسالة بشكل جيد ويتجاوب معها الجمهور ولا يحصل أي خلل يؤدي إلى فشلها.

تتنوع الإستراتيجيات الاتصالية داخل المؤسسات ويتوقف اختيار نوع من أنواعها على طبيعة المؤسسة وحاجتها التي تصبو إلى بلوغها، فمنها ما يرتبط بالمؤسسات التابعة لقطاع

واحد ومنها ما يرتبط بصورة المؤسسة، وأخرى بالعلامة أو المنتج، في حين يوجد إستراتيجيات تجمع بين الأنواع السابقة في إطار إستراتيجية اتصالية متناسقة ومتكاملة.

- ماهي أبرز المشاكل و العوائق التي تواجهها الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ؟

المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تجد في بعض الأحيان عدم تحقيق إستراتيجية اتصالية فعالة نظرا إلى عدم توفر التدريب الكافي للكادر البشري المكلف بإعداد الإستراتيجية الاتصالية أو حصول بعض العراقيل التي ساهمت في عدم تحقيق إستراتيجية اتصالية المطلوبة.

عند عدم تحقيق فاعلية إستراتيجية اتصالية فإنها تؤدي إلى فشل أهداف المؤسسة بشكل كبير كما أيضا تساهم في تراجع مكانة التلفزيون الجزائري وتكوين صورة ذهنية سيئة عنه لدى الجمهور.

- على ماذا تعود الفوائد من استخدام إستراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ؟

يعمل مسيرو المؤسسات من خلال وضعهم للإستراتيجية الاتصالية على تحفيز المستخدمين لتطوير مؤسستهم، وكذا تنسيق أفعالهم من خلال بثهم للمعلومات اللازمة لتأدية الأعمال المؤدية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ناهيك عن تغيير التصرفات السلبية المقاومة لأي تغيير يحصل داخل المؤسسة والتي تكون في غالب الأحيان ناتجة عن غياب المعلومات الضرورية التي تشرح دواعي التغيير وطرق تجسيده، وهنا يبرز دور الإستراتيجية الاتصالية من خلال توفيرها للمعلومات اللازمة لفهم أسباب التغيير ودفعهم للمشاركة فيه، وصولا إلى تحسين الإنتاجية التي يساهم الاتصال فيها بقدر كبير من خلال نقل المعلومات المتعلقة بتأدية الأعمال وطرق تحسينها.

إذا المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري دائما تسعى من خلال الإستراتيجية الاتصالية إلى تدارك النقائص المسجلة والعمل على تصحيحها لعدم الوقوع بها مستقبلا كما أنها تسعى إلى تحسين مكانة المؤسسة لدى جمهورها.

### 3- النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

#### ✓ الفرضية الأولى :

- تعتمد المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري إستراتيجية اتصالية محددة بشكل دقيق ومنظم.

نعم ثبت صحة الفرضية القائلة أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعتمد إستراتيجية اتصالية محددة بشكل دقيق ومنظم.

المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تنتهج خطة على المدى المتوسط وهذا نظرا إلى وجود العديد من المتغيرات التي قد تطرأ على الساحة وبذلك فهي تسعى إلى تجنب المفاجئة من خلال إعداد إستراتيجية متوسطة المدى من أجل العمل وفقها على بلوغ الأهداف المنشودة. هذا من أجل تحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة لدى جمهورها وبشكل مستمر كما تعمل على خلق صورة حسنة عن المؤسسة وهذا بالتوجه نحو اكتساب جمهور جديد.

فهي تشكل عنصر مهم في أي مؤسسة من أجل العمل على تحسين صورتها ومكانتها لدى جمهورها وهذا ما تعمل وفقه المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري إذ تولي أهمية للإستراتيجية الاتصالية كأهم عنصر في خططها.

بحيث أن الإستراتيجية الاتصالية تتطلب فريق عمل خاص مختص في مجال الاتصال والحملات الاتصالية فهو الذي يستطيع تحديد معالم الإستراتيجية الاتصالية وفق أهداف ومعايير محددة بدقة وجدول زمني دقيق يسمح بإنجازها على رض الواقع.

✓ الفرضية الثاني :

- تكمن أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري في توعية جمهورها الداخلي بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

نعم ثبت صحة الفرضية القائلة أن تكمن أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري في توعية جمهورها الداخلي بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعتمد على نوعين من الاتصال هما الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي ونظرا إلى أهمية الاتصال الداخلي أولت المؤسسة أهمية أكثر له ومنحته الحيز الأكبر حيث تعمل المؤسسة على تقديم أحسن جو للعمال والموظفين والعمل بكل راحة من خلال توفير وسائل الاتصال على اختلافها كما يعتبر الاتصال الداخلي هو حجر الأساس في أي مؤسسة من أجل القيام بوظائفها وهذا لا يمنع أن المؤسسة تتجاهل الاتصال الخارجي بل توليه أيضا أهمية من خلال العمل على تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي والعمل مع مختلف الشركاء الاجتماعيين من أجل تقديم خدمة عمومية في المستوى المطلوب.

✓ الفرضية الثالثة :

- تكمن أهمية الاتصال الخارجي بالنسبة لمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري في استقطاب جمهورها الخارجي

نعم ثبت صحة الفرضية القائلة إن تكمن أهمية الاتصال الخارجي بالنسبة لمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري في استقطاب جمهورها الخارجي

حيث تمنح المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري أهمية للاتصال الداخلي من أجل تحسين صورتها لدى جمهورها كما أنها تسعى إلى كسب جمهور جديد.

✓ الفرضية الرابعة :

- تستخدم المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري مجموعة من الوسائل الاتصالية للقيام بعمليات الاتصال داخل وخارج المؤسسة.

نعم ثبت صحة الفرضية القائلة إن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تستخدم مجموعة من الوسائل الاتصالية للقيام بعمليات الاتصال داخل وخارج المؤسسة.

المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري تعتمد على مجموعة من الوسائل الاتصالية والمتمثلة في وسائل الاتصال المكتوبة ووسائل الاتصال السمعية بالإضافة إلى الاتصالات المرئية والاتصال الشخصي.

بحيث تعتمد على الهاتف كأكثر وسيلة استخداما في الاتصال ما بين مختلف المكاتب والمصالح وهذا نظرا إلى سهولة الاستعمال وقدم استخدامه وهو الوسيلة الأكثر شيوعا في الاتصال عبر العالم كما نجد أيضا المؤسسة تعتمد على الفاكس في الاتصال باعتباره وسيلة سهلة لتبادل المعلومات وإرسال الملفات بشكل سل ومضمون بالإضافة إلى المراسلات والتقارير المكتوبة حيث يتم استعمالها كشكل من الاتصال تتضمن توجيهات وتعليمات مختلفة.

خاتمة

## خاتمة :

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال كآلية لازمة من أجل تفعيل الأهداف التي حددتها، حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في التنسيق بين المؤسسة ومحيطها وترقية العلاقة بينهما، وحتى تحقق المؤسسة أهدافها فإنه يجب عليها اعتماد إستراتيجية اتصالية.

من خلال ما سبق نستنتج أن الإستراتيجية الاتصالية ينبغي أن تكون منظمة ومهيكلية ومخططة ومتسلسلة. ويكون القائم بالاتصال جماعة أو فرد له أثر وقيادي وسلطوي بليغ أو هيئة أو مجال بحثي وإداري معني أو قناة ووسيلة اتصال وإعلام ينبغي على القائم بالاتصال استعمال أساليب اتصالية وتقنيات مادية ومعنوية وطرق ووسائل متعددة كل هذا لتحقيق غايته من عملية الاتصال التي تكمن في الإستراتيجية الاتصالية، هذه الأخيرة التي تنطبق على أي تنظيم للوسائل يستهدف تحقيق الأهداف، والتي تشير إلى جميع القوى التي يستخدمها أي كائن عضوي للتوصل إلى المفاهيم المتصلة ببيئته، بل بشكل مصقول وماهر من أشكال تنظيم الموارد الرمزية للإنسان. ويبقى الهدف من الحملة هو التأثير عن طريق تزويد الجمهور بالمعلومات الدقيقة والصحيحة والشاملة، أو تغيير آراء أو بث آراء وأفكار مستحدثة أو عملية الإقناع.

فهي تشكل عنصر مهم في أي مؤسسة من أجل العمل على تحسين صورتها ومكانتها لدى جمهورها وهذا ما تعمل وفقه المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري إذ تولي أهمية للإستراتيجية الاتصالية كأهم عنصر في خططها كما تبحث عن هوية المؤسسة وصورتها حيث تحدد من خلال عدد من العوامل منها هياكل أنظمتها تاريخها المجموعات الثقافية التي تكون قيمها وهكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم الانسجام عن صورة المؤسسة هي انعكاس للهوية فهناك صورة المؤسسة الخارجية تقدم من خلال التسويق وصورة المؤسسة الداخلية تنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل.

إذ تسعى المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري إلى تحسين صورتها بشكل مستمر والعمل على كسب جمهور جديد لهذا تعمل على وضع إستراتيجية اتصالية بشكل دقيق ومدرس عن طريق مجموعة من الكوادر البشرية التي لها الخبرة في هذا المجال كما أنها تعمل على متابعة وتقييم هذه الإستراتيجية من أجل تدارك الأخطاء والنقائص وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع :

### 1- الكتب :

1. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009
2. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003،
3. بسويح منى. ميموني ياسين : واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية. المجلد 07. العدد 03. الجزائر. 2020.
4. توماس واهلين، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1990
5. حسين أحمد جواد، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2007
6. حمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2006
7. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 2006،
8. رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري ( بين النظرية والتطبيق ) دار هومة، الجزائر، 2003 .
9. زاهر فزاهر، عبد الرحيم عاطف : الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية، الأردن، 2010.
10. زكي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001

11. سعاد راغب الخطيب: **مدخل إلى العلاقات العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، 2000
12. صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007
13. عبد الرحمان توفيق: **منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003
14. عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية** ، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة ، عمان، الأردن، 2004
15. عبد الكريم بويعقوب: **المحاسبة التحليلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005
16. فؤادة عبد المنعم البكري: **التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية**، عالم الكتاب، القاهرة، 2007
17. كامل محمد الغربي: **أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009
18. اللوزي موسي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2002
19. ماجد عبد المهدي : **إدارة المنظمات (منظور كلي)**، دار المسيرة، الأردن 2013 .
20. محمد زياد عمر، **البحث العلمي مناهجه وتقنياته**، القاهرة ،مطابع الهيئة المصرية، ط4.
21. نوفان عبيدات، **البحث العلمي ومناهجه وتقنياته**، مطابع الهيئة المصرية، ط4.
22. أ عمر بوخوش، ومحمد محمود الذبيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**
23. محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات العلمية**، د، ط، عالم الكتب، القاهرة 2000.

24. علي معمر عبد المومن، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال.
25. بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظرية الاتصال دراسة عامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
26. الطاهر بن خرف الله اخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع دار هومة للنشر الجزائر.
27. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة، مدخل سلوكي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
28. محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني ، رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 .
29. مطاوع إبراهيم عصمت وحسن، أمينة أحمد، الأصول الإدارية للتربية، دط، الشروق للنشر عام 1416 هجري، جدة. المملكة العربية السعودية.
30. مطاوع إبراهيم عصمت، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دط، دار الفكر للطباعة والنشر، عام 1423 هجري، القاهرة. مصر.
31. موريس أنجرس، بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004
32. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002
33. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دط، 2004
34. الهوا ري سيد، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003

## 2- الرسائل الجامعية :

35. الجودي بن قيط، (استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط)، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2011-2012.
36. عيسى بوكرموش، (استراتيجية الاتصال في الحملات الاعلامية، دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا)، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
37. محمد قادري، (الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان 2009-2010.
38. رماش صبرينة، (الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري. جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009 .
39. مينة دحدوح، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، تخصص التسيير الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016 .
40. سكودارلي حياة وظريف نورة: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة (دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LPN)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة الجزائر، 2011-2012

## 3- المجالات العلمية :

41. بسويح منى. ميموني ياسين: واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية. المجلد 07. العدد 03. الجزائر. 2020.

42. بوشعور شريفة. دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة دراسة

حالة الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 04. الجزائر. 2020.

43. حسين. رحيم، " نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي"، مجلة

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، العدد 02. 2003.

#### 4- المقالات العلمية :

44. فوزي. عبد الرزاق، "اشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير التفعيل: رؤية مستقبلية

حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري"، بحث منشور في كتاب أبحاث

المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، 2014،

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية علوم الإعلام والاتصال

تخصص .....

استمارة استبيان

## الاستراتيجية الاتصالية لدى المؤسسة الناشئة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ENTV

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر تخصص .....

إشراف الأستاذ (ة) :

إعداد الطلبة :

.....

.....

ملاحظة :

في إطار تحضير مذكرة ماستر تحت عنوان إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الناشئة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري ENTV .

ألتمس منكم مشكورين ملئ هذه الاستمارة أو الاستبيان قصد المساهمة في إثراء هذا الموضوع، مع العلم أن أجوبتكم سنتعامل معها في سرية تامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

أدعوك لمأ الجداول التالية :بوضع علامة (x) في المكان الملائم.

السنة الجامعية : 2023/2022

**المحور الأول : البيانات الشخصية :**

1-الجنس :

ذكر

أنثى

2-السن :

أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 49 سنة

أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي :

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

تكوين مهني

4-الوظيفة الحالية :

5-الأقدمية :

اقل من 5 سنوات

من 6 سنوات إلى 11 سنة

من 11 سنة إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : طبيعة الاتصال في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري.

6- هل توجد بمؤسستكم جهة مكلفة بالاتصال؟

لا

نعم

7- إذا كانت إجابتك بنهم ماهي الجهة المكلفة بالاتصال :

خلية الاتصال

مصلحة العلاقات العامة

مكتب الموارد البشرية

مكتب التسويق

أخرى تذكر : .....

8- ما هو نوع الاتصال الأكثر إستخداما داخل مؤسستكم؟

الاتصال النازل

الاتصال الأفقي

الاتصال الصاعد

أخرى تذكر .....

9- ماهو الاتصال الذي تعطيه مؤسستكم أهمية أكثر؟

الاتصال الداخلي

الاتصال الخارجي

10- ماهي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسساتكم؟

وسائل الاتصال المكتوبة

وسائل الاتصال السمعية

الاتصالات المرئية

الاتصال الشخصي

جميعها

11- ماهي وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها مؤسساتكم في نقل المعلومات؟

الهاتف

الفاكس

الانترنت

الإعلانات

المراسلات والتقارير

الاجتماعات والندوات

12- ماهي اللغة الأكثر استخداما للاتصال في مؤسساتكم؟

العربية

الفرنسية

الانجليزية

جميعها

13- هل تعتقد أن هذه اللغة مناسبة؟

نعم  لا

المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري.

14- ما طبيعة الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسساتكم؟

طويلة المدى

متوسطة المدة

قصيرة المدى

15- هل تعتمد مؤسساتكم على إستراتيجية الاتصالية ضمن خططها وأهدافها؟

نعم  لا

16- في حالة الإجابة بنعم تتمثل هذه الأهداف في :

-التحفيز والتوجيه

-تحسين صورة المؤسسة

-الرفع من مستوى الخدمات

-اكتساب جمهور جديد

-خلق صورة حسنة عن المؤسسة

-تعزيز سمعتها لدى الجمهور

17- تعتبر إستراتيجية الاتصالية أهم عنصر في خطط مؤسساتكم؟

نعم  لا

18- هل يشارك كل الموظفين في وضع إستراتيجية اتصال بالمؤسسة؟

نعم  لا

19- إذا كانت إجابتك بنعم فهل تتجسد هذه المشاركة في :

الاجتماعات

المناقشة ما بين الموظفين

مقابلات مع المدير

أخرى تذكر : .....

20- هل تأخذ أرائك بعين الاعتبار؟

نعم  لا

21- هل ترى أن إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص؟

نعم  لا

22- في حالة الإجابة بنعم ترى انه :

- يتم تخصيص موظفين جيدين

- يتم توظيف موظفين مختصين في مجال الاتصال

أخرى تذكر : .....

23- إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة؟

نعم  لا

24- وجود إستراتيجية اتصالية بالمؤسسة يساهم في :

يعزز روح الفريق

التعاون بين الموظفين

أخرى تذكر.....

المحور الرابع : دور الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الالعمومية للتلفزيون الجزائري في توجيه سلوك الجمهور.

25- ماهو نوع الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم في توجيه الجمهور؟

الإقناع

التأثير

الجذب

التوجيه

26- ماهو دور الإستراتيجية الاتصالية في توجيه سلوك الجمهور في مؤسستكم؟

كسب اكبر عدد من المشاهدين والمتابعين

كسب أرباح مادية

كسب ثقة المشاهد

إقناع المشاهد بنوعية البرامج والحصص

أخرى تذكر.....

27- ماهي الوسائل التي تعتمدھا مؤسستكم لجذب الجمهور؟

الإشهار

الإعلان

الحصص والبرامج التلفزيونية

أخرى تذكر.....

28- هل تعمل مؤسستكم على تقييم إستراتيجية الاتصال لديها بصفة دائمة؟

لا

نعم

29- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذا التقييم :

دراسة النقائص المسجلة

تطوير إستراتيجية الاتصال

تغير بعض السلبيات المتواجدة في الإستراتيجية الاتصالية

أخرى تذكر.....

30- هل تقوم مؤسستكم بدراسة الجمهور حول حاجاته ورغباته؟

لا

نعم

31- في حالة الإجابة بنعم تتمثل هذه الدراسة في :

- العمل على تلبية رغبات وحاجات الجمهور

- العمل على تدارك الأخطاء المسجلة

أخرى تذكر.....

32- عند إعداد إستراتيجية الاتصالية ماهي صفات الجمهور التي تهتمون بها؟

ميولاته

نوعية البرامج التي يتابعها

المستوى التعليمي

السن

33- عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية هل تحاولون تسهيل وتوضيح الرسائل الموجهة للجمهور المشاهد؟

لا

نعم

34- في حالة الإجابة بنعم فهل تقومون ب :

استخدام أسلوب واضح

-استخدام لغة سهلة

-استخدام الثقافة المحلية

أخرى تذكر.....

35-يرجع عدم تحقيق إستراتيجية اتصال الفعال إلى :

عدم توفر التدريب

الوعي بها

أخرى تذكر.....

36-تؤدي عدم فاعلية إستراتيجية اتصال إلى :

عدم الرضا في العمل

فشل أهداف المؤسسة

تراجع مكانة المؤسسة

37- ماهي الأفاق المستقبلية للإستراتيجية الاتصالية بمؤسستكم؟

.....

.....