



# Université d'Oran 2

## Mohamed Ben Ahmed

مذكرة تخرج تدخل لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع  
تخصص: علم اجتماع الاتصال

استراتيجية الاتصال الخارجي بين الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوججر والمؤسسات  
الاقتصادية

"دراسة ميدانية بالمؤسسة المعدنية حمام بوججر"

إشراف الأستاذة:  
د/ مريوة حفيظة

إعداد الطالب:  
بوبصلة عبدالقادر

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د/ زيدان نعيمة	أستاذ محاضر ب - جامعة وهران -	رئيسا
د/ مريوة حفيظة	أستاذ مساعد ب - جامعة وهران -	مشرفا ومقررا
شراك فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد ب - جامعة وهران -	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



إلى من علمني النجاح والصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.  
إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي  
وحنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى من ساندتني يوم ضعفي وأزرتني وقت المحن، إلى ملاكي في هذه الحياة زوجتي  
الصالحة أم أولادي، إلى المونسات الغاليات شيماء وإخلاص، إلى ولي عهدي محمد  
عبد الناصر.

إلى روح الفقيد خالي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى من عانت الصعاب والتي لن أكفيها حقها زوجة خالي.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وزملائي عمال الوكالة المحلية للتشغيل.  
إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله  
ومنفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

ب. عبد القادر

## شكر وتقدير

لابد لي في مستهل هذه المذكرة أن أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذة " مريوة حفيظة".

على المجهودات التي بذلتها ومازالت تبذلها.

كما لا أنسى أن أشكر رئيس المشروع الأستاذ بوجلال عدة والأستاذ مروفل مختار.

وهذا العمل الذي نقدمه اليوم ما هو إلا ثمرة من ثمرات توجهاتهم وتطلعاتهم،  
فلهم منا كل التقدير والاحترام.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من الأساتذة: شراك فاطمة الزهراء وزيدان نعيمة على  
تحملهم مسؤولية قراءة مذكرتنا.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة وطلبة قسم ماستر علم اجتماع الاتصال.

ب. عبد القادر

# مقدمة



## مقدمة:

يعد الاتصال من العمليات الاجتماعية المستمرة والضرورية داخل المجتمع، فالفرد في أمس الحاجة للاتصال للتعبير عن كيانه ورغباته، فهو عصب الحياة والوسيلة التي تمكن الأفراد والمؤسسات من التواصل، والتقارب وطرح المشكلات وإبداء وجهات النظر في مختلف القضايا والأفكار والمشاكل التي تستجد يوميا في حياتنا، ولذلك يعتبر الاتصال أحد أهم المواضيع الهامة، التي لا تزال تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين خاصة العلوم الاجتماعية، وبصورة أدق علم اجتماع الاتصال، لقد عرف الاتصال في المؤسسة وضعيات عديدة ومتفاوتة الأهمية، حيث ارتبط في كل مرة بوضع المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه، وانطلاقا من هذا الوضع فقد انتقلت المؤسسة من وضع مغلق يتكيف مع المحيط والسوق ومن خلال العرض والطلب إلى نظام مفتوح، تحاول فيه المؤسسة التأثير على المحيط، ومن هنا أخذ الاتصال بعده الاستراتيجي في المؤسسة وأصبح يمثل جزءا من الاستراتيجية العامة، باعتباره فعل إرادي تخطط له المؤسسة وتضع له موارد وميزانية خاصة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لوضع استراتيجيات، تمكنها من تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه، في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، ونتيجة لتحول المحيط من مستقر إلى محيط غير مستقر ومتقلب، فكان لزاما على المؤسسة أن تسطر برامج اتصالية منظمة وفعالة، وتركز أكثر وبشكل ملموس في التخطيط لاستراتيجيات اتصالية قوية، بهدف تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، وهذا يستلزم آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسة لتسهيل تنقل المعلومات بين مختلف المؤسسات، التي أصبحت تعتمد على الاتصال في تحقيق أهدافه وخططها العامة، وتعتبر استراتيجية الاتصال من أهم وأقوى أساليب للتخطيط ومتابعة فعالية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها.

كما تلعب استراتيجية الاتصال دورا جوهريا خارج المؤسسة، وهذا ما نسعى للتعرف عليه من خلال موضوع بحثنا " استراتيجية الاتصال الخارجي بين الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوججر والمؤسسات الاقتصادية" دراسة ميدانية بالمؤسسة المعدنية حمام بوججر".

وقد قسمنا دراستنا إلى أربعة أقسام، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي والتقني الذي قمنا فيه بطرح الإشكالية لمعالجة موضوع الدراسة، معتمدين في ذلك على فرضيتين كإجابات أولية ومؤقتة للإثبات أو النفي، وحددنا المفاهيم الإجرائية واخترنا منهج البحث وتقنيته وأسباب اختيار الموضوع، كما أشرنا إلى جملة من الصعوبات وأهداف الدراسة، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى استراتيجيات الاتصال في المؤسسة مفهوما وأنواعا، إضافة إلى أهمية وأهداف استراتيجية الاتصال الخارجي في المؤسسة، وأيضا مبادئ وخصائص استراتيجية الاتصال الخارجي في المؤسسة، ثم تناولنا مراحل إعداد



استراتيجية الاتصال في المؤسسة، ثم قمنا بدراسة تنفيذ استراتيجية الاتصال و تقييمها، وأخيرا تطرقنا إلى معوقات استراتيجيات الاتصال الخارجي، أما الفصل الثالث فتناولنا مفهوم وأنواع الاتصال الخارجي، أهداف وخصائص الاتصال الخارجي، وأيضا مقومات الاتصال الخارجي الفعال والجوانب المحيطة بالمؤسسة، ثم أشكال الاتصال الخارجية في المؤسسة، وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي للمؤسسة، ثم أهمية تقنيات الاتصال الحديثة إضافة إلى الكفاءة والفعالية في الاتصال بين المؤسسات، أما الفصل الرابع و الأخير فيتمثل في الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر، والمركب السياحي حمام بوحجر عن طريق تحديد بطاقة فنية، عن الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر وأهم الخدمات التي تقدمها، وبطاقة فنية عن المركب السياحي حمام بوحجر، وأهم الخدمات التي تقدمها ثم عرض نتائج المقابلات، إضافة إلى خاتمة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والتقني

1-1 الاشكالية

2-1 الفرضيات

3-1 تحديد المفاهيم

4-1 منهج البحث وتقنياته

1-4-1 منهج البحث

2-4-1 تقنيات البحث

5-1 مجتمع البحث والعينة

1-5-1 مجتمع البحث

2-5-1 عينة البحث

6-1 أسباب اختيار الموضوع

7-1 الأهداف والصعوبات

8-1 الدراسات السابقة

**1.1- الإشكالية:**

يشكل الاتصال الخارجي في المؤسسات بأساليبه ووسائله موضوعا هاما للدراسة باعتباره أهم وسيلة للتسيير، إذ يعتبر متغير الاتصال من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى أي مؤسسة، مهما كانت طبيعة وظيفتها وذلك على اعتبار أنه لا توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة ومتكاملة، دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي فعال يربط كافة أجزاء المؤسسة.

ومن أجل تسهيل العملية الاتصالية وتحقيقها بفعالية، فإنه يمكن استخدام جملة من الوسائل حسب طبيعة الاتصال، ومن هذه الوسائل نذكر الاتصال الخارجي الذي يعد حلقة وصل بين المؤسسة والمحيط الخارجي، فنجد أن المؤسسات الخدمائية تهتم بالاتصال الخارجي كونها ذات طابع اجتماعي، وتعدد خدماتها ووسائلها في ظل الحاجة إليه، فمؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر هي جزء من المؤسسات الخدمائية، التي تقدم خدمة للمجتمع فهي بذلك تنشئ الاتصال الخارجي مع جميع المؤسسات الأخرى، التي تتعامل معها من أجل تحقيق أهدافها ومصالحها وفي هذا الصدد، تذهب دراستنا إلى الكشف عن سياسة استراتيجية الاتصال الخارجي في مؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر واستعراض واقعها كمؤسسة خدمائية مهمة وقوية، ومعرفة أهمية وتأثير الاتصال على أدائها التنافسي في السوق حيث، اعتمدنا في بحثنا هذا على نظرية تأثير الاتصال لهارود لاسويل **Harold laswell** الذي أشار إلى مكانة وأهمية عنصر التأثير، في عمليات الاتصال المختلفة التي تحدث بين الأفراد، والجماعات بصورة عامة، وبين هؤلاء الأفراد والجماعات حين يتواجدون في المؤسسات.

ومن خلال هذا حاولنا حصر بحثنا في السؤال السوسيولوجي التالي:

**كيف يمكن لمؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر المساهمة في تحقيق استراتيجية الاتصال الخارجي؟**

ولتحديد محور هذا الإشكال قمنا بطرح جملة من الأسئلة:

ما هي أهمية استراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية؟

هل يمكن تحقيق هذه الاستراتيجية الاتصالية في ظل التكنولوجيات الحديثة؟

ما هي أهمية وتأثير استراتيجية الاتصال الخارجي على تسيير المؤسسة؟

**2.1- الفرضيات:**



لقد تعدد الدراسات في المجال الاتصال المؤسساتي وكثرت الأبحاث في كيفية تحسين أداء التواصل الخارجي للمؤسسة، إضافة إلى طرق استخدام أدوات التواصل الخارجي وانطلاقاً مما هو مطروح من تساؤلات في الإشكالية، يمكننا صياغة بعض الأجوبة المؤقتة، التي ستكون لنا سندا لنا في عملية بناء البحث السوسيولوجي والتعمق أكثر في موضوع الدراسة:

1- الاستراتيجية الاتصال خارج المؤسسة تعتمد على نظام اتصال قوي وفعال، يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للفرد في المؤسسة، مما يؤهله للقيام مع زملائه الموظفين ببناء استراتيجية اتصالية خارجية، كفيلة بتحقيق مصالح المؤسسة وتحقيق كيانها وسط المؤسسات المنافسة لها في السوق.

2- تعتمد المؤسسة في تعاملاتها مع المؤسسات الأخرى على نظام اتصالي خارجي، هذا الأخير يشوبه احتلالات كبيرة في نظامه، كما أنه ليس منظم وغير منضبط مما يسمح بتشتت العملية الاتصالية للمؤسسة، في اتجاهات مختلفة لا تخدم أهدافها ومصالحها.

### 3.1- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة خطوة مهمة في خطوات البحث، والتي لا يجب تجاوزها لأنها تمكننا من رسم أهدافنا التي نرغب في الوصول إليها، وذلك انطلاقاً من المفاهيم الإجرائية التي تعمل على ضبط معنى كل مفهوم بما يخدم الدراسة، ومحاولة منا لتجنب الإطالة والتكرار لن نتعرض في تحديد المفاهيم، إلا للمصطلحات والمفاهيم التي لها صلة وثيقة بموضوع البحث ولن نتوقف طويلاً عند التعريفات المختلفة لكل مفهوم، بل سنكتفي باستنتاج المفاهيم إجرائياً بما يخدم أهداف الدراسة.

#### 1- الاتصال:

لا شك بأن هناك اتفاقاً تاماً على ضرورة وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة، لكن هناك اختلافاً في تحديد تعريف دقيق للاتصال، فقد عرّف الاتصال على أنه:

- الاتصال هو نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات

كما يعرفه خبراء العلاقات العامة: "الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه، ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال، أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته وتجمعهما في ذلك الصالح المشترك".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، 1998 القاهرة، ص225.

- تعني عملية الاتصال إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فنرسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم ترد إلى المرسل لمعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل كما تعني أيضا الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات (التسجيل، التبويب، التخزين، الاسترجاع، الاستخدام).

## 2- الاتصال الخارجي:

- فالالاتصال في المفهوم الشامل، يعرف على أنه نقل الأفكار والمعاني بين الأطراف.<sup>1</sup>
- اصطلاحا: هو مجموعة المعلومات والنشاطات التي ترسلها المؤسسة، إلى المحيط الخارجي بهدف إمداده بالمعلومات.<sup>2</sup>
- إجرائيا: هو حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، تقوم به المؤسسة من أجل التعريف بنفسها وكسب مكانة ووزن، لدى الجمهور الخارجي عن طريق استخدام وسائل وأدوات معينة.

## 1- الاستراتيجية الاتصالية:

- اصطلاحا: هي مجموعة الخطط والوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة، إعلام وتقوية صورتها وتحسينها في محيطها الداخلي والخارجي. كما تعرف أيضا: أنها حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لا بد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات، ووظائف معينة.<sup>3</sup> ولها صلة مع أفراد ذلك المجتمع بحيث لا يمكن لهذه المؤسسات القيام بعملها ما لم تكن هناك ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها.
- أما إجرائيا: يمكن تعريف الاستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية، التي يجب الوصول إليها والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها.

## 2- المؤسسة الخدمائية:

- اصطلاحا: هي تنظيم إنتاج خدماتي يستخدم العديد كبير من العمال، تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذات طبيعة إنتاجية خدمائية، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في هدف واحد، تهدف المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الاشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات.

<sup>1</sup> محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص7.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، دار الطليعة للطباعة والنشر، لبنان، 1982، ص 52.

<sup>3</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص25.

أما إجرائيا: فيقصد بها مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل منظم، لتقديم خدمات متعددة وذلك بالاستعانة بمجموعة من الوسائل والموارد والتجهيزات.

## 5- العمل (التشغيل):

فالعمل كما جاء في القاموس هو: المهنة والفعل.

**اصطلاحا:** هو ما يقوم به الفرد من نشاط إنتاجي أو مهنة أو حرفة، وهذا يبني لنا ركني العمل الأساسيين:

- **الركن الأول:** هو النشاط والإنتاج فالنشاط هو لب العمل، سواء كان نشاطا جسديا أو ذهنيا ولذا فإن الإسلام لا يجذب الحصول على المكاسب دون نشاط.

- **والركن الثاني:** وهو الإنتاج سواء كان إنتاج ماديا كصناعة شيء ما، أو استخراجها من كنوز الأرض، أو معنويا كالوظائف الكتابية، أو الحراسة التي يكون مردودها على إنتاج الدولة أو المؤسسة أو الشركة.

ويعرف بعضهم العمل على أنه "مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات يلزم للقيام بها توافر اشتراطات معنية، في شغلها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها.

"والظاهر أن هناك فرقا بين العمل والمهنة، فكل مهنة عمل وليس كل عمل مهنة لأن المهنة تقتضي الإتقان والمعرفة الدقيقة، بخلاف العمل فقد يعمل الفرد في عمل لا يتقنه فلا يمكن أن نسميه ممتنا له حتى يتقنه، وعليه فإن مفهوم العمل بمعناه الواسع في الإسلام هو كل جهد وعمل مادي أو معنوي أو مؤلف منها معا، يعد عملا في نظر الإسلام فعامل المصنع ومديره والموظف في الدولة والتاجر وصاحب الأرض والطبيب، والمهندس، كل هؤلاء عمال في الدولة الإسلامية".<sup>1</sup>

## 6- الاستراتيجية:

**لغة:** هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الاستشرافية.

وكلمة استراتيجية اشتقت من المصطلح اليوناني **Stratégie** والذي يعني فن الإدارة والقيادة.<sup>2</sup>

### اصطلاحا:

تعريف دركار: "الاستراتيجية هي تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الأمر، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة عمان، طبعة 2009، ص 26.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الورق للنشر، ط1، 2012، ص31.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2007، ص30.

تعريف براون وكبونور: "الاستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب".<sup>1</sup>

"إن الاستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة المدى ووسائل تحقيقها، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك يتم اتخاذه واختيار أفضلها بشكل، يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة ويعمل على تظافر جهودها وتعاون عناصرها، مما يساعد على إحداث التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها وبين حاضرها ومستقبلها، بحيث تسير ككل متكامل وفق الجهة التي تحقق أهدافها من خلالها".<sup>2</sup>

**إجرائيا:** الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة، للوصول إلى تحقيق أهدافها سواء على المدى القصير أو المدى البعيد.

**7- المؤسسة:**

هناك عدة تعاريف للمؤسسة، لكن أهم هذه التعاريف تكمن في اعتبارها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج.

- السلع والخدمات التي تبيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك، ويمكن تعريفها بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.<sup>3</sup>
  - "المؤسسة عبارة عن مجموعة منظمة ومهيكلية تخضع لمنطق دقيق ومقاييس محددة من الناحية البشرية، من أجل تحقيق أهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة من التسيير".<sup>4</sup>
- إجرائيا:** المؤسسة هي محددة تشتمل على عناصر بشرية ومادية حيث تتفاعل هذه العناصر فيما بينها، وذلك من خلال تبادل المعلومات والأفكار بغرض تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.

### 8- المؤسسة الاقتصادية:

- تتعدد التعاريف التي أعطتها علماء المالية والمفكرون الاقتصاديون للمؤسسة الاقتصادية، وذلك لتشعبها ولتعقد وظائفها، نختار ونذكر البعض منها:
- المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين وضمن شروط اقتصادية، تختلف زمنيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط2، 1999، ص53.  
<sup>2</sup> يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، دون دار النشر، ط1، ص 1991-1992.

<sup>3</sup> رائد محمد عبده، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر، ط1، 2013، ص92.

<sup>4</sup> عبد الكريم بوعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص14.

<sup>5</sup> دادي عدون ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص14.

- وتعرف كذلك على أنها «شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة»<sup>1</sup>.

9- المؤسسة السياحية:

هي عبارة عن كيان ينشأ في ظل بيئة معينة حيث تتعامل مع كل الأطراف الخارجية وتتفاعل معهم، وتدرس احتياجات السياح والعملاء لتحقيق رغباتهم.<sup>2</sup>

- 4-1 منهج البحث وتقنياته:

- 1-4-1 منهج البحث:

يتكون المنهج من مجموعة من التقنيات والطرق الملائمة والمنظمة التي ترسم المسار الصحيح، الذي ينبغي أن يلتزم به الباحث حتى يتمكن من الإجابة بموضوعية عن التساؤلات المطروحة، في الإشكالية والوصول إلى الحقيقة<sup>3</sup>. ولذلك فلا بد لأي باحث عند القيام بأي دراسة من إتباع خطوات منظمة وهادفة، إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق لها.

وبما أن دراستنا تتمحور حول استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة، فإن المنهج الوصفي التحليلي الشائع في بحوث الاتصال هو المنهج المناسب لهذه الدراسة، الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة المطروحة للدراسة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها، فالمنهج الوصفي ليس مجرد حصر شامل لما هو قائم بالفعل فحسب، بل إنه عملية تحليلية لتوضيح الطبيعة الحقيقية للظاهرة المراد دراستها، عن طريق تحليلها والوقوف على الظروف المحيطة بها والأسباب الدافعة إلى انتشارها.<sup>4</sup>

1-4-2 تقنيات البحث:

تدخل هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية الميدانية، التي تعتمد المنهج الوصفي لدراسة استراتيجية الاتصال الخارجي بين المؤسسات الاقتصادية، ولنجاح هذا العمل يتوقف على مدى فاعلية الأدوات المستعملة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، بحيث سنعتمد على الملاحظة والمقابلة كأدوات علمية ملائمة، بغية الوصول إلى الكشف عن الحقيقة الاتصالية خارج المؤسسة.

الملاحظة:

1 صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص 58.

2 هياس بن رجاء الحربي سعيد السيف السهلي، الإعلام السياحي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص26.

3 د. مصطفى صلاح الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، 1983، ص9.

4 خليل عبد الرحمن المعابطة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2007، ص37.

نعتمد في دراستنا على الملاحظة المباشرة قصد الحصول على كم هائل من المعلومات، كما تمكنا أيضا من ملاحظة سلوك الموظفين والعمال، في مؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل والمؤسسة المعدنية المتواجدين بحمام بوحجر، وسلوك تعلمهم واتصالهم من جهة أخرى. وتعتبر الملاحظة من أبرز الأدوات التي توظف في معظم الدراسات، لأنها تعطي نتائج مهمة ولأنها مرتبطة بميدان الدراسة وتقرض على الباحث الالتزام بالحياد في تدوينه ملاحظاته.

### المقابلة:

تعد المقابلة أداة مهمة في جمع المعلومات يعتمدها الباحث في حالة عدم توفر المعلومات الموثوقة، والتي لها علاقة بمجال بحثه، " يحدد مفهوم المقابلة في البحث العلمي، بأنها مجموعة من مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات، التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه، بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم، فالمقابلة هي محادثات موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو أفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي".<sup>1</sup>

### 5.1- مجتمع البحث والعينة:

#### 1-5-1 مجتمع البحث:

مجتمع البحث في دراستنا تمثل في مؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل بحمام بوحجر والمؤسسة المعدنية بحمام بوحجر في دائرة حمام بوحجر بولاية عين تموشنت، التي تتكونان من موظفين وإطارات، حيث ارتأينا إلى اختيار عينة شملت 10 مبحوثين للتعرف على دور الموظفين في رسم سياسة استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة.

#### 1-5-2 عينة البحث:

تعرف العينة بأنها "ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا".<sup>2</sup> ولقد تم اختيارنا على عينة مقصودة في طاقم عمال مؤسستي الوكالة المحلية للتشغيل بحمام بوحجر والمؤسسة المعدنية بحمام بوحجر، والتي تتواجدان بدائرة حمام بوحجر بولاية عين تموشنت.

### 6.1- أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب اختياري للموضوع هو محاولة البحث والفهم الجيد للاتصال، باعتباره أهم مرتكز في المؤسسة كونه يركز على الدراسات الميدانية، في محاولة الربط بين الإطار النظري

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية دار النشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2000، ص56.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 1999، ص36.

والتطبيقي كما أن إقبال الباحث على دراسة موضوع معين، يكون ناتجا عن رغبته الملحة في الوصول إلى نتائج تكون في البداية غامضة بالنسبة له، ومن الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع هي:

### 1-6-1 الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- محاولة معرفة مدى فعالية الاتصال الخارجي في المؤسسات الخدمائية.
- إبراز دراسة ميدانية جديدة عن مدى فعالية الاتصال الخارجي في المؤسسات الخدمائية.
- إبراز قيمة الاتصال الخارجي كحلقة وصل بين الخدمة العمومية والجمهور الخارجي.
- اهتمام مؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر، بتفعيل الاتصال الخارجي مع المؤسسات الاقتصادية.

### 1-6-2 الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع له علاقة بمجال التخصص، من خلال دراسة الاتصال الخارجي في مؤسسة الوكالة الوطنية للتشغيل الجزائر.
- كيفية مساهمة الاتصال الخارجي في تحسين صورة مؤسسة الوكالة الوطنية للتشغيل.

## 7.1 - الأهداف والصعوبات:

### 1-7-1 أهداف الدراسة:

- ككل باحث أو دراسة هناك عدة أهداف توضح وتحدد بدقة بغية الوصول إليها ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع، رسمنا الهدف الرئيسي وهو الدراسة المتعمقة للاتصال وبالخصوص الاتصال الخارجي، كما أنه أيضا بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة، فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:
- المساهمة في تسليط الضوء على موضوع فعالية الاتصال الخارجي في المؤسسات الخدمائية.
- إثراء البحث العلمي بالتطرق إلى أحد المواضيع الهامة في الاتصال وتزويد الطالب بمرجع جديد.

- اهتمام المؤسسة الوطنية للتشغيل بتطبيق الاتصال الخارجي وإبراز فعاليته ودوره في تحقيق أهدافها.

### 1-7-2 صعوبات الدراسة:

إن كل البحوث والدراسات الأكاديمية لا تخلوا من بعض الصعوبات والعراقيل، وتتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذا البحث في:

- نقص الدراسات والبحوث التي تتناول حصرا استراتيجية الاتصال الخارجي، فمعظم الدراسات والمراجع تتناول الاتصال بشكل عام أو لنوعه أكان اتصال داخلي أو خارجي.

- ثلاثة أشهر غير كافية للقيام بإنجاز مذكرة ماستر خاصة توقف الدراسة في الجامعات الجزائرية بسبب الأزمة السياسية التي تمر بها الجزائر.

- عدم قردتنا في الحصول على معلومات كافية واللازمة حول الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة المعدنية بحمام بوحجر، بسبب تكتم المسؤولين على بعض العناصر المتعلقة بالاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.

### 1-8 الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد أهم الأجزاء الذي يحتويها البحث العلمي، إذ لا يمكن للبحث العلمي أن يكون بحثاً علمياً صحيحاً متكاملًا، إن لم يحتوي على جزء من الدراسات السابقة، لذا يمكن القول بأن تلخيص الدراسة الدراسات السابقة من أكثر الأمور التي تشكل اهتمام كثير من الباحثين والطلاب، ويعود هذا إلى مدى أهمية الدراسات السابقة كمكون رئيسي هام من مكونات البحث العلمي، فللدراسات السابقة أو المتشابهة أهمية كبيرة إذ تمكن الباحث من الاستفادة قدر المستطاع من المناهج، التي سلكتها للتحقق من الفرضيات التي صاغتها، وكذا النتائج التي توصلت إليها، حيث تثير في كثير من الأحيان فرصة عدم الوقوع في نفس الأخطاء والهفوات التي وقع فيه السابقون، ومن جهة ثانية عدم التكرار وبالتالي التطرق إلى جوانب لم تدرس من قبل، كل هذا فضلا عن كونها تشكل دعما في الجانب النظري للدراسات.

### الدراسة الأولى:

دراسة أسيا عجال لنيل شهادة الماستر في علو الإعلام والاتصال لسنة 2011-2012، كونها تناولت بالدراسة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بدر " بولاية عين الدفلى وجاءت بعنوان: الاستراتيجية الاتصالية في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية في عين الدفلى والتي كان



الإشكال المطروح: ما هي الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" بولاية عين الدفلى في التعامل مع الفلاحين؟ ومدى نجاعة تطبيق هذه الاستراتيجية في تحقيق السلوك المرغوب صدوره من الفلاحين؟

من النتائج التي توصلت إليها الباحثة وأفادتنا في دراستنا: هي اعتبار الاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية إجراء مهم، يعتمد عليه في بناء صورة إيجابية للبنك والتسويق لخدماته.

### الدراسة الثانية:

دراسة فريد عيشوش 2010: أزمة حوادث المرور والاسراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني (حوادث المرور لعامي 2008-2009) نموذجاً دراسة وصفية استطلاعية.<sup>1</sup>

قام الباحث بطرح إشكاليته عن الدور التي تقوم به استراتيجيات المديرية العامة للأمن الوطني، في إدارة أزمة حوادث المرور 2008-2009 وكانت إشكالية البحث تتمثل في: هل هناك استراتيجية اتصالية جادة للتخفيف من حجم الحوادث؟

وافترض الباحث أنه كلما كانت الحملات التحسيسية والتوعية للوقاية من هذه الحوادث واسعة وشاملة، ومخطط لها بدقة كلما نقصت حوادث المرور.

اختار الباحث مجتمع البحث المكون من كافة العاملين بدائرة الاتصال والعلاقات العامة بالمديرية العامة للأمن الوطني، لمعرفة الاستراتيجية الاتصالية بهذا الجهاز وخلص الباحث إلى النتائج التالية:

- نقص الخبرات الاتصالية عند العناصر القائمة بالاتصال في المديرية، خصوصاً في مجال الاتصال المروري.

- الحملات التحسيسية الوقائية التي نشطتها مصالح المديرية لها أثر إيجابي على مسار الأزمة، عبر الأيام الدراسية وكذلك الأسابيع المرورية والمعارض، حسب ما أكدته الأرقام.

- ضرورة وجود بدائل واستراتيجيات مستجدة، وفق التطورات التي تعرفها الحياة المرورية.

### الدراسة الثالثة:

دراسة رماش صابرينة: بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، من جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة دكتوراه 2008-2009، التي ركزت على الكشف عن محددات فعالية اتصال المؤسسة من خلال

<sup>1</sup> فريد عيشوش، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال كلية العلوم السياسية والاعلام، الجزائر،

قياس متغيرات القائمين بالاتصال، ووسائل الاتصال الشاملة المتغيرات التنظيمية ثم المتغيرات البيئية، وهذا ما تدور حوله إشكالية البحث، معتمدة في ذلك على النهج التحليلي الوصفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها.
- الاتصال هو الوسيلة الأساسية لربط النظام الاجتماعي، للعمل بالبيئة المحيطة به، ولتحقيق التوازن بين أفرادها، وباختلاف الظروف البيئية يمكن أن يختلف نظام وسائل الاتصال.
- تأثير العوامل البيئية على الفعالية الاتصالية للمؤسسة.

### 9-1 الدراسات الاستطلاعية:

لقد دامت الدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها 15 يوما حيث ترددنا على المؤسسة المعدنية حمام بوحجر ومؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل بحمام بوحجر، ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع مدراء وإطارات هاتين المؤسستين، تبادر غلى أذهاننا السؤال الأولي الذي انطلقنا منه على النحو التالي: هل هناك سياسة استراتيجية اتصالية خارجية لمؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل، في تعاملاتها مع المؤسسات الاقتصادية، وقد اتضح لنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية أن المؤسسة تواجه تحديات كبيرة في مجال الاتصال الخارجي، وكيفية بناء استراتيجية اتصالية كفيلة بتحقيق اتصال فعال وقوي لتحقيق مصالح وأهداف المؤسسة .

## الفصل الثاني: استراتيجيات الاتصال في المؤسسة

1-2 استراتيجيات الاتصال وأنواعها

1-1-2 مفهوم استراتيجيات الاتصال

2-1-2 أنواع استراتيجيات الاتصال

2-2 أهمية استراتيجيات الاتصال الخارجي داخل المؤسسة

1-2-2 أهداف استراتيجيات الاتصال الخارجي

2-2-2 مبادئ استراتيجيات الاتصال الخارجي

3-2-2 خصائص استراتيجيات الاتصال الخارجي

3-2 مراحل إعداد استراتيجيات الاتصال

4-2 تنفيذ استراتيجيات الاتصال وتقييمها

5-2 معوقات استراتيجيات الاتصال الخارجي

## 1-2 استراتيجية الاتصال وأنواعها:

إن من بين الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة، تكمن في أنها كيف يمكن لها أن ترسم لنفسها استراتيجية اتصالية معينة من أجل البقاء والاستمرارية في ممارسة نشاطها، وذلك على ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تصل من خلالها إلى وضع مجموعة من الحلول الممكنة، لتطوير المنظومة الاتصالية للمؤسسة وديمومتها.

### 1-1-2 مفهوم استراتيجية الاتصال:

المقصود بها: "مجموعة القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها المؤسسة، بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة"<sup>1</sup>

وهناك تعريف آخر لها وهي نمط يتعلق بفاعل اجتماعي خاص، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام واستراتيجية الاتصال وهي «عبارة عن نسق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة...)» تهدف إلى السماح للمتلقى باتخاذ القرار فيما بعد، ويعبر عنه المتلقى بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلقاة من طرف الأشخاص، تصبح متداولة بينهم»<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف استراتيجية الاتصال على أنها «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 وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم أمنا ومستقرا ومتوازنا»<sup>3</sup>.

ويعرف " فيليب كوتلر " الاستراتيجية الاتصالية هي «أسلوب المؤسسة بأن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهي تدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كـ مجال للاستثمار»<sup>4</sup>.

وهناك من يرى بأن استراتيجية الاتصال هي «عبارة عن مجهود فكري منظم وهادف، يهدف إلى السيطرة على الفرص والقيود الخارجية»<sup>5</sup>. كما أن استراتيجية الاتصال تشير أيضا إلى «وضع السياسات والتوجيهات لمختلف النشاطات والمعلومات المتسقة داخل المنظمة وبين مختلف المنظمات، كما أنها تعمل على فهم الجماهير الرئيسة من أجل

عبد الفتاح المغربي، إدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1991، ص 36.<sup>1</sup>  
<sup>2</sup> Encyclopédie de science de l'information et de la Communication, Ellipse, Paris, 1997, p529.

<sup>3</sup> محمد عبد الهادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص 105.

<sup>4</sup> Philippe Kotler, Marketing Management, 7ème édition, paris, 1999, p 34.

<sup>5</sup> [www.Algoric.Pages.perso-Orange.FR/EN/CATA/Accomppts.htm](http://www.Algoric.Pages.perso-Orange.FR/EN/CATA/Accomppts.htm), consulté le 12/02/2011.

الحصول على الظروف المواتية، لغاية تحقيق السياسات والأهداف من خلال استخدام برامج منسقة وخطط، تحقق مختلف مصالح المنظمة وتلبية أهداف استراتيجية طويلة الأجل»<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن تعريف الاستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على شكل اتصال في المؤسسة، فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي، رسالة مختلفة لأنه غير متجانس ويمكن أن يمتد عمر الاستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها.

## 2-1-2 أنواع استراتيجية الاتصال:

### 1. استراتيجية الاتصال الداخلي:

إن الاتصال الداخلي في المؤسسة، وإن كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه من أحد المهام والوظائف، التي تساعد المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها العامة، وفق الطرق والسياسات العامة الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها، واستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي، وهي تعرف على أنها<sup>2</sup>:

نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء، وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي.

ومن أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي نجد:

- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.

- ترسيخ ثقافة المؤسسة وتعزيزها.

- توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

وعلى ذلك نجد أن المؤسسة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها إن كانت، سياسية، ثقافية، اجتماعية أو اقتصادية لذلك نجد أنه من أسباب إعداد استراتيجية الاتصال الداخلي:

<sup>1</sup> Un article de l'encyclopédie libre. <http://en.wikipedia.org/strat%C3%A9gique-communication>. Consulté le 30 /01/2011.

<sup>2</sup> Fanelly Nguyen Thanh, **La communication " une stratégie au service de l'entreprise**, les Edition economica, Paris, 1991, p p : 72-73

## 1- الحاجة للاتصال "Le besoin de communiquer":

وجد الاتصال مصدره في العلاقات القائمة بين البشر، ويعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على أنه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي، ومن هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم.

### 1- الإدارة الاستراتيجية La volonté stratégique

الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي، عليه أن ينتج عن الإرادة الاستراتيجية التي تحملها المؤسسة، في اعتبار أنه سيشارك في إعداد هوية المؤسسة، وتساعد في تلبية أهدافها العامة، ويرى معظم المبحوثين (أن تكثيف البرامج الاتصالية يعتبر مهما لتطوير أداء المؤسسة واستقطاب الجمهور الخارجي خاصة في مجال التنافس بين المؤسسات الاقتصادية).<sup>1</sup>

## 2. استراتيجية الاتصال الخارجي:

تعرف استراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل واضحة، يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات، لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج، ولاستراتيجية الاتصال الخارجي أهداف منها:

- تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين.

- بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.

- المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.

- المحتملين بناء معرفة واضحة عن المنافسين.

- الدخول في مشروع الحكومة الإلكترونية.

### 2-2 أهمية استراتيجية الاتصال الخارجي داخل المؤسسة:<sup>2</sup>

#### 1. في الاتصال الداخلي:

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا بد من وضع استراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنه لم تلقى الانتشار اللازم، إذ قليلة هي 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 لجميع

<sup>1</sup> مقتطف من مقابلة مع المبحوث رقم 05، على الساعة 11 صباحا.

ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 15-16.<sup>2</sup>

الفاعلين داخل المؤسسة للوصول إلى أفضل النتائج، وبلوغ الأهداف المسطرة من طرف مسيرها، وهو ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

وتعتمد المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الرهانات من خلال وضع استراتيجية للاتصال الداخلي منها:<sup>2</sup>

- **تحفيز المستخدمين:** اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز المستخدمين، لا يمكن تطوير مؤسساتهم، فلا بد للمؤسسة أن تهيئ الظروف المناسبة، لتطوير التحفيز لدى الموظفين من أجل مستقبل أفضل للمؤسسة وازدهارها.

- **تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية، إذا لم تتمكن من تنسيق أفعالها ومبادراتها وأطراف العملية الاتصالية، فلا بد للمسير أن يكون على دراية واسعة بالأهداف الاستراتيجية وخطط العمل، وأن يكون قادراً على بعث المعلومات الضرورية لمساعدته. وقد أكد (المبحوث الأول على أن عمل المؤسسة لا يقتصر على الاتصال الخارجي، فحسب بل لابد لتفعيل منظومة اتصالية فعالة يجب أولاً تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة بين الموظفين والمدير، لضمان السير الحسن للمؤسسة)<sup>3</sup>.

- **تحسين الإنتاجية:** تستطيع المؤسسة أن تكسب رهان تحسين الإنتاجية، إذا استطاعت أن تساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات، والتعريف بجمل الخطوات الإجرائية والمعارف.

## 2. في الاتصال الخارجي:

إن مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني صب جهد العملية الاتصالية، عبر جدول زمني محدود وخطّة عملية مدروسة بدقة، بهدف الترويج للمؤسسة والدفاع عن مصالحها في سياسة معينة تنتهجها، وفي هذا السياق فالعلاقات العامة هي التي تتولى هذه المهمة، وتعرف العلاقات العامة بأنها الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير والتفسير، لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع، يدور حول فكرة أو شخص أو حول جماعة ما يقصد تهيئة السبيل أمام الجماهير لكي تعترف بالفائدة، التي يتضمنها هذا الموضوع وأنه يستفيد فعلاً من أداء ذلك.<sup>4</sup>

### 2-2-1 أهداف استراتيجية الاتصال الخارجي:

– تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص28.  
<sup>2</sup> فريد عيشوش، أزمة حوادث المرور والاستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني 2008-2009، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2010، ص 30.  
<sup>3</sup> مقتطف من مقابلة المبحوث رقم الأول، على الساعة 10 صباحاً.  
<sup>4</sup> محمد بهجت، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2003، ص14.

- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين عن طريق تعزيز الاتصالات بينهم.<sup>1</sup>
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي بينهم.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مسبقا.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج وبيئة العمل.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.

## 2-2-2 مبادئ استراتيجية الاتصال الخارجي:

لكي يكون للاستراتيجية الاتصالية قبول جيد ويكون لها أيضا فعالية قوية، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية وهي المبادئ الثمانية الأساسية التالية:<sup>2</sup>

### 1- مبدأ الوجود : Existence

يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها استراتيجية اتصال، بل تكتفي بعمليات غير منظمة.

### 3: Continuité-2 مبدأ الاستمرارية

استراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ومن أجل تحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة للاتصال.

### 3- مبدأ التميز : Différenciation

إن أحد الأمور الأساسية للاستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الإيجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

<sup>1</sup> توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1999، ص77.

<sup>2</sup> Jean mark decaudin, la **communication, marketing concepts, techniques stratégies**, Paris, 1995, p p 45- 50.

<sup>2</sup> حمزة عليي وأمينة عياد، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، قسم إعلام واتصال، جامعة حميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 40.



#### 4-مبدأ الوضوح: **Clairte**

يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصال واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأى استراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، فالنتيجة ستكون مبهمة وغير مفيدة.

#### 5- مبدأ الواقعية : **Réalisme**<sup>1</sup>

يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية 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 لقيمتة وجمهوره.

#### 6-مبدأ المرونة:**Flexibilité**

استراتيجية الاتصال يجب أن تكون:

- مرنة حسب مختلف أشكال الاتصال.

- مرنة حسب وسائل الاتصال.

- مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

#### 7-مبدأ التناسق:**Cohérence**

يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه وقنوات التوزيع.

#### 8-مبدأ القبول الداخلي:**Acceptation interne**

هي «قبول هذه الاستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها».<sup>2</sup>

علي مزة عليي وأمينة عياد، مرجع سابق، ص 41.<sup>1</sup>  
موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005ص137.<sup>2</sup>

فلا بد على الاتصال ورسائله ألا تكون مسموعة ومفهومة من قبل المستهلكين فقط، بل وأيضا من داخل جماهير المؤسسة في حد ذاتها، (مستخدمين، عمال، إطارات...) فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجزا من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لهم علاقات مباشرة مع الجمهور الخارجي.

### 2-2-3 خصائص استراتيجية الاتصال الخارجي:

- الاستراتيجية الاتصالية هي ممارسة استراتيجية لوسيلة تخطيط فعال، والفرق واضح بين التخطيط قبل التطبيق والتخطيط أثناء الممارسة، وهذه هي من أهم خصائصها التي تميزها عن التخطيط الاستراتيجي المحض، وهي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية لتحديد الجمهور المستهدف، لمخاطبته بالرسالة المناسبة باختيار أنجع الوسائل الاتصالية.

- اعتماد الاستراتيجية الاتصالية على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عمادها على تطوير خطاب راق مع جمهورها، يتسم بمواكبة آراء وصدى الواقع والتماس المواطن النقد على الموضوع، الذي تعمل على تسويقه ومن ثم تسعى لتفادي أي عارض، يمس مصداقيتها ويشكل تحديا أمام وصول رسالتها إلى الجمهور المستهدف كما أرادها المرسل، وقد يكون المصدر في سوء تفكير الرسالة راجعا إلى الأسلوب، الذي يحتاج لتطوير أو بسبب تعقد هذه الوسيلة التي تحمل الرسالة، لذا كان من أهم وسائل الدعم الذي تحتاجه الاستراتيجية الاتصالية، في مجال التسويق الاجتماعي هو الاتصال الشخصي عبر قادة الرأي، وفعاليات المجتمع المدني الذين يساهمون في تفكيك وتفسير موضوع الحملة التي رسمها صانع القرار.<sup>1</sup>

- ومن خصائصها أيضا اعتمادها على تمديد اتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة، حيث ما زاد للاستراتيجية الاتصالية قوة في هذا العصر هو تدعمها بشبكات التواصل الاجتماعي، والمدونات التي أصبحت أكبر منافسي وسائل الاتصال الحديثة، في قدرتها على الوصول إلى جماهير أكثر تحديدا بفعل فكرتها القائمة على تدوين خصوصيات المستخدمين، وتفضيلاتهم في كافة شؤون حياتهم إضافة إلى قدرتها على تحقيق قدر كبير من التفاعلية الاتصالية، التي تفنقدها وسائل الإعلام التقليدية.

### 2-3 مراحل إعداد استراتيجية الاتصال:

<sup>1</sup> United nation Global Compact Office: Creating an Effective Communications Strategy 1222; pp.3-10.

مثل مختلف الخطط الاستراتيجية فخطة الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها، وهذه المراحل تتميز في مجموعها بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة، إعدادها أو وضعها ثم متابعة تنفيذها، فهناك أربعة مراحل إعداد وأخرى للتنفيذ كما يلي:<sup>1</sup>

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

أ- **تحديد الأهداف العامة:** وهذا العنصر يعود للمدير وحده باعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من جهة، ومن جهة ثانية هو الذي يسطر ويقرر الأهداف الاستراتيجية للاتصال.

ب- **تحديد الأهداف الخاصة:** على خلاف المرحلة السابقة فإن تحديد الأهداف الخاصة يستوجب إشراك الجميع في هيئة الإدارة، وذلك بالنظر إلى خصوصيات المرحلة والتي تتضمن:

- تسلسل النشاطات في كل المستويات.

- مصداقية المنهجية انطلاقاً من مشاركة كل مسير.

- تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض.

**2- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

أ- **البحث عن هوية المؤسسة وصورتها:** إن الهوية القوية للمؤسسة تسمح بالانسجام والتواصل مع العالم الخارجي، فالمؤسسة كشخص معنوي لها هوية تحدد من خلال عدة عوامل منها<sup>2</sup>:

- هياكلها، أنظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكونها... الخ.

- صورة المؤسسة هي انعكاس للهوية وتقييم من خلال المكونات الأساسية، وعادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية، من خلال عمليات التسويق (Marketing)

ب- **تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها:** تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقاً من تصور لها لواقع المؤسسة وما ترجوه منها، وهذه الأهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم تنفيذها.

<sup>1</sup> ناصر دادى عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004، ص 75-81.

بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، جامعة الجزائر، 2012، ص 63.

**ج- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة:** إن الدراسة الصحيحة تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال والقيام بالتعديلات عليها للاستعمال الأمثل والفعال، وتتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة عمل مؤقتة يتم تكوينها من قبل الإدارة لهذا الغرض، وتحديد صلاحياتها وتنتهي بمجرد الانتهاء من العمل.

**3- تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل:** بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يتم ترجمتها إلى رسائل للاتصال التي ترسل إليهم وتكييفها مع المستقبلين لها، (Les cibles) وتعيين المستقبلين والذين هم أشخاص في المؤسسة أو مجتمعات منسجمة، من الأشخاص والذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

**4- اختيار وسائل وروابط الاتصال:** بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون كتابية أو شفوية، وهي تخضع فقط للسلطة المركزية وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت وسائل الاتصال، أقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية.

**5- تنفيذ استراتيجية الاتصال:** تنفيذ استراتيجية الاتصال التي تعد في فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف الاتصالية والمستهدفين، والوسائل، والوسطاء، والتواريخ، إلى التكاليف المتعلقة بها والحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية. وقد أشار (المبحث الثالث والسادس الذين أكدوا على جود لمثل هذه الخطط لما لها من دور في تطوير المؤسسة والسير الحسن لمصالحها).<sup>1</sup>

#### **4-2 تنفيذ استراتيجية الاتصال وتقييمها:**

إن عملية تنفيذ استراتيجية الاتصال تكون عادة في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، وفي حالة ما إذا كانت هناك انزلاقات ومشاكل خلال عملية التنفيذ، يمكن إعداد خطط اتصالية سنوية، وذلك بتحديد العناصر اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها، ابتداء من الأهداف والميزانيات المالية والوسائل الاتصالية، والوسطاء والتواريخ والمشاكل التي يمكن أن تواجهها العملية الاتصالية.

وعملية إعداد الخطة العملية للاتصال وتنفيذها تكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة، وعادة ما تكون مجموعة عمل ويحدد لها رئيس وهو المسؤول أمام الإدارة في المؤسسة، عن مختلف الأعمال الموكلة للجنة ونتائجها.<sup>2</sup>

مقتطف من مقابلة المبحوث رقم 03 و06، على الساعة 11 صباحا و15 زوالا.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> زياد محمد الشروان وعبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2001، ص161-162.

بعد عملية التنفيذ تأتي عملية أخرى مهمة أيضا، وهي مرحلة التقييم والمتابعة بحيث تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الأهداف للمؤسسة، فإذا تحققت غالبيتها فإن نتائج التقييم إيجابية، وإذا كانت سلبية فإنه على الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها.

وكذلك في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال، وقياس تأثير عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة.

## 5-2 معوقات استراتيجيات الاتصال الخارجي:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستقبل وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال تحديد المعوقات.

### **أولا: المعوقات الشخصية**

يختلف الأفراد في ميولاتهم ورغباتهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه<sup>1</sup>.

كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة، تصلهم من رؤسائهم وتفسيرات متفاوتة، حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر ومن هذه المعوقات نجد:

**1- تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية، مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

**2- الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات، التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار<sup>2</sup>.

**3- الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات.

بن قيط الجودي، مرجع سابق، ص 65<sup>1</sup>.

العمين محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص252.

4- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها: عدم المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

5- سوء العلاقات بين الأفراد: وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة<sup>1</sup>.

### ثانيا: الحواجز التعبيرية:

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد والخبرة، والخلفية الثقافية، ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي:

1- **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري، أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق، ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.

2- **العقبات التعبيرية:** فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفق الموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم، في لغة ما أو ثقافة ما، بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى في لغات وثقافات أخرى.<sup>2</sup>

4- **القابلية للقراءة:** فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

5- **التوقيت:** يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصولا للرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصولا لمعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط مسبق.

6- **التجريد:** نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا.

### ثالثا: المعوقات التنظيمية

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998، ص267.

محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، نفس المرجع السابق، 1998، ص269. <sup>2</sup>

- مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد، يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها، وقد أشار (المبحوث الثالث والرابع والتاسع الذين أكدوا على وجود صعوبات تتمثل في الانقطاع المستمر للإنترنت والهاتف، وعدو وصول المراسلات في وقتها).<sup>1</sup>

- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف والتزييف.

- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في ضعف كفاءة الاتصال.

- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.<sup>2</sup>

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى استراتيجية الاتصال في المؤسسة، حيث تناولنا مفهوم وأنواع الاستراتيجية الاتصالية الخارجية، وكذا أهدافها وخصائصها كما أننا عرضنا إلى مرحل تنفيذ استراتيجية الاتصال وتقييمها، وفي الأخير تطرقنا إلى معوقات استراتيجيات الاتصال الخارجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> مقتطف من مقابلة المبحوث رقم 03،04،09، على الساعة 10 و 11 صباحا و14 زوالا.  
<sup>2</sup> العمين محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص 253.

## الفصل الثالث: الاتصال الخارجي للمؤسسة

1-3 مفهوم وأنواع وأهمية الاتصال الخارجي

1-1-3 مفهوم الاتصال الخارجي

2-1-3 أنواع الاتصال الخارجي

3-1-3 أهمية الاتصال الخارجي

2-3 أهداف وخصائص الاتصال الخارجي

1-2-3 أهداف الاتصال الخارجي

2-2-3 خصائص الاتصال الخارجي

3-3 مقومات الاتصال الخارجي الفعال والجوانب المحيطة بالمؤسسة

4-3 وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي للمؤسسة

5-3 أهمية تقنيات الاتصال الحديثة

6-3 الكفاءة والفعالية في الاتصال بين المؤسسات



### 3-1 مفهوم وأنواع الاتصال الخارجي:

يحظى الاتصال في العصر الحالي باهتمام الباحثين من حيث دوره ووظيفته في المجتمع، وأثره على الفرد والجماعة، وبالنظر إلى التحولات التي عرفتها المجتمعات الحديثة على كل المستويات، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية والتطورات الهائلة التي حصلت في تكنولوجيات ووسائل الاتصال، أصبح يشكل رهانا يتطلب كسبه من أجل الاستمرارية وتحقيق الأهداف المسطرة.

فاليئات والمنظمات وكذا المؤسسات على اختلاف مهامها وأنشطتها تسعى اليوم إلى تكييف وتفعيل أنظمتها وآلياتها الاتصالية، وفقا لهذه التغييرات السريعة التي طرأت، لأن الاتصال أصبح فعلا دم الحياة في المنظمة،<sup>1</sup> فالالاتصال في أي مؤسسة كانت تتضمن اتصالا داخليا وخارجيا وكل منهما مكمل للآخر، ففوة وفعالية الاتصال الداخلي تنعكس بفعالية وإيجابية على الاتصال الخارجي، الذي يتوجه إلى الجمهور الخارجي ويهتم به، وتتجلى أهمية هذا الأخير في كونه يعمل على تحسين صورة المؤسسة في نظر الجمهور الخارجي وتطويرها بما يجسد أهداف المؤسسة.

### 3-1-1 مفهوم الاتصال الخارجي:

تعرفه ماري أيلين وستفالين بأنه: "جميع العمليات الاتصالية الموجهة نحو الجمهور الخارجي للمؤسسة: الجمهور الواسع، الصحفيين، الإداريين، العملاء، الجماعات المحلية، المنظمات الدولية... عكس الاتصال الداخلي الموجه لطاقم المؤسسة أو المنظمة"،<sup>2</sup> ويقصد بذلك اتصال المؤسسة بجمهورها الذي يعتبر هدف العملية الاتصالية وذلك بتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في إطار الاتصال الخارجي والتي تقدم بفضلها أحسن صورة عن نفسها.

فالالاتصال الخارجي كما عرفه الدكتور مصطفى حجازي "يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع تتواجد هيئات ومؤسسات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد المجتمع، وتتعامل معهم من خلال عمالها وإطاراتها وبذلك تبني علاقات إيجابية مع الفاعلين في هذا المحيط كالجماعات المحلية، أصحاب المؤسسات... إلخ، ولن تأتي هذه العلاقات الإيجابية دون وجود ثقة متبادلة بينها وبين الجماهير وهي الثقة المبنية وفق خطط مدروسة". وقد أجمعت معظم إجابات الباحثين في المقابلة (على أن الاتصال الخارجي يعني لهم عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف

<sup>1</sup> صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق، 1998، ط1، ص46.

<sup>2</sup> Marie Hélène westphane: Les pratiques professionnelles de la communication, Ed riagle, Paris, 1992, P103.

المؤسسات وأقر المبحوث الأول والثاني على أن الاتصال وسيلة مهمة وضرورية بين المسؤولين من أجل ضمان استقرار والسير الحسن للمؤسسة<sup>1</sup>.

كما يعرفه ألكس موشيلي: "على أنه وسيلة حديثة بواسطتها تستطيع المؤسسة تطوير نفسها، ولهذا نجد الاتصال الخارجي يخص الاتصالات التي تهدف إلى ترويج سمعة المؤسسة وصورتها لدى الجمهور المستهدف أو زبائنها". وبالتالي فالاتصال الخارجي هو مجموع المعلومات والنشاطات، التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي بالكمية والكيفية التي تساهم في تحقيق أهدافها المسطرة<sup>2</sup>.

### 3-1-2 أنواع الاتصال الخارجي:

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

#### 1. الاتصال المؤسساتي:

هو نقل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظيفة المختلفة للإدارة، والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة، هو توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة<sup>3</sup>، والملاحظ أن مفهوم مصطلح الاتصال المؤسساتي أخذ أبعاداً جديدة في ظل التطورات الحاصلة، في مجال التكنولوجيات المساعدة على جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات والبيانات.

#### 2. الاتصال الاجتماعي:

إن الاتصال الاجتماعي هو ذلك الإجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية، أو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى<sup>4</sup>.

وقد عرف ميشال بونقراند الاتصال الاجتماعي بأنه: "الحصول على تعديل السلوك والمواقف أو عادات كل فرد أو جماعة، نوعية، منظمة، ومحكمة، أما "ولبشرام" فهو يعرفه

<sup>1</sup> مقتطف من مقابلة المبحوث رقم 01 و02، على الساعة 10 و11 صباحاً.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص52.

<sup>3</sup> صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976، ص123.

<sup>4</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الاعلام، إنجليزي، عربي، فرنسي، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1994، ص123.

بأنه: "تقنية استراتيجية ونشاط يفرض نفسه علينا شئنا أم أبينا فنحن مجبرين على تطبيقه إذ أنه جزء لا يتجزأ من وجودنا"<sup>1</sup>.

### 3. الاتصال التجاري:

هو نوع من الاتصال الذي تلجأ إليه المؤسسة، وهو عبارة عن تطبيق ميداني لمختلف تقنيات الاتصال المؤسساتاتي، حيث لا يمكن أن يكون في مستوى راقى إلا إذا كانت منتوجات هذه المؤسسة لا تتوفر فيها عناصر الجودة والفعالية، ويعرف الاتصال التجاري على أنه مجموع المعلومات الموجهة من طرف المؤسسة، لجلب مختلف زبائننا من أجل جعلهم يكتشفون هويتها، نشاطاتها، ماركاتها، والإقناع بشراء منتوجاتها أو استعمال خدماتها.

### 3-1-3 أهمية الاتصال الخارجي:

- يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة في تكوين صورة إيجابية عنها، بتركيز وتطوير وضمان النماذج الخاصة بالمؤسسة، في المناسبات كالمعارض والمؤتمرات، وقد نوه (المبحوث الثالث على أن أهمية الاتصال تكمن في السير الحسن للموارد البشرية والسهر على الديمومة لصالح المؤسسة والمواطن)<sup>2</sup>.

- تعريف الرأي العام بسياسة المؤسسة والخدمات والمنتجات وتقييمها لها من خلال ما يقوم به الاتصال الخارجي من شعارات وملصقات.

- تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور في معرفتها عن طريق وسائل الاتصال الخارجي.

- يساهم في توضيح رفاهية المؤسسة من خلال تقنيات الاتصال الخارجي من أعمال خيرية ومساعدات مادية.<sup>3</sup>

### 3-2-3 أهداف وخصائص الاتصال الخارجي:

#### 3-2-3-1 أهداف الاتصال الخارجي:

- تحسين سمعة المؤسسة وذلك بشرح سياساتها لدى الجماهير المستهدفة.

- تقسيم المعلومات للإدارة عن الجماهير الخارجية وإطارات التعامل مع المؤسسة.

- شرح دور المؤسسة في تحقيق الصالح العام.

<sup>1</sup> ميشال لوني، الإعلام الاجتماعي، ترجمة: صلاح بن حليلة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1991، ص21.

مقتطف من مقابلة المبحوث رقم 03، على الساعة 10 صباحاً.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد دويدات، سيكولوجيا السلوك الإنساني، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص284.

- استيعاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل في المؤسسة.
- تعميم الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية.
- إطلاع المعنيين بخطط المؤسسة المستقبلية لتمثل أعمال ومشاريع المؤسسة، وإطلاع المعنيين على انجازات المؤسسة.
- الحصول على التغذية الراجعة من المعنيين وذلك من أجل:
  - 1- تحديد الاستيعاب للمعنيين في المؤسسة.
  - 2- قياس رضا المعنيين في المؤسسة.
  - 3- الحصول على الاقتراحات والشكاوي.<sup>1</sup>
  - 4- تبادل المعرفة مع المعنيين في المؤسسة.
  - 5- تعريف العملاء بحقيقة الجهود التي تبذل داخل المؤسسة في سبيل تطوير الانتاج والخدمات.
  - 6- إعلام العملاء بأي تغيير يطرأ على المؤسسة من حيث تعديل في السلع أو الرفع من أسعارها.
  - 7- التعرف على آراء ووجهات النظر للعملاء فيما تنتجه المؤسسة من سلع وخدمات من أجل تطويرها.

### 3-2-2 خصائص الاتصال الخارجي:

للاتصال الخارجي عدة خصائص نذكر منها

- تتكون شبكة الاتصال في أبسط صورها من ثلاثة عناصر هي: المرسل والرسالة والمستقبل وقد يكون المستقبل أو المرسل فرداً أو جماعة، كما قد يكون المستقبل ذو نوعيات متعددة من الجماهير.
- يتخذ الاتصال اتجاهاً يتأثر بشكل واحد في معظم حالات الاتصال الجماهيري، أو اتجاهاً كما في معظم حالات الاتصال الشخصي والجماعة، ولو أن الاتصال ذو اتجاهاً هو النمط الأمثل في عمليات الاتصال في مختلف أشكالها.

<sup>1</sup> ريجي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعلم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، ص82.

- الرسالة الاتصالية قد تكون مطبوعة أو مسموعة أو مرئية مسموعة، كما قد تكون علامة أو اشعار أو رمز ويتكون الاتصال الخارجي، من ثلاث خطوات رئيسية هي:

**1-الترميز:** هو تلك العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة، أي صياغة الكلمات والرموز والصور في شكل يمكن بثه.

**2-بث الرسالة:** وتشير هذه العملية والتي يقوم بها المرسل وتعني إرسال الرسالة الاتصالية، إلى المستقبل لفرد أو جماعة أو جمهور سواء بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل اتصالية.

**3-استقبال الرسالة:** هي عملية تتم في نقل المستقبل أو جمهور المستقبلين وتتمثل في نقل الرسالة وتفسيرها وفهمها.<sup>1</sup>

### 3-3 مقومات الاتصال الخارجي الفعال والجوانب المحيطة بالمؤسسة:

تحاط عملية الاتصال بعدة جوانب تقرر مصيرها وتحدد فعاليتها، وحتى يتم الاتصال بكفاءة وفعالية، يجب تحقيق الهدف المحدد له ونعني بذلك أنه خلال عملية الاتصال، يتم نقل الرسالة سواء كانت معلومات، أوامر، قرارات بالشكل والمعنى الذي أراده المرسل إلى المرسل إليه.

#### **أولاً: مقومات الاتصال الفعال**

ويمكن حصر مقومات الاتصال الفعال في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. أن يكون موضوع الاتصال أو موضوع الرسالة واضحاً وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.

2. أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه، وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.

3. أن تتم عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه، قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة ردة فعله، سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

4. يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها والتعريف بالمصطلحات غير المعروفة.

5. اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه مع ضرورة التركيز على البيئة المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة.

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي، الاتصالات بين النظرية والتطبيق الاسكندرية، الأزريطة المكتب الجامعي، 2003، ص 68-69  
<sup>2</sup> أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 53.

6. وضوح الهدف من الرسالة الاتصالية.

7. يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الهرمي.

ومن هنا يمكن أن نستنتج أن العوائق التي تصيب المؤسسات بالفشل في عملية الاتصالات، فإذا لم يكن لدى المرسل المعلومات الدقيقة أو الكافية، أو إذا نقلت الرسالة بشكل غير واضح، أو تأخر نقلها أو تعطل أو إذا لم يستوعبها المرسل إليه، أو كان غير قادر على تنفيذها، أو الاستفادة منها، أو نقلها إلى المعنيين، فإن الاتصالات في مثل هذه الحالات لا تتم بالفعالية والكفاءة المطلوبة.

### ثانياً: الجوانب المحيطة بالاتصال<sup>1</sup>

لا تتم عملية الاتصال في عزلة، حيث توجد عدة جوانب بربط بها وذلك بالتأثير عليها وتقرر مصيرها وتحدد درجة فعاليتها، ويمكن جمعها في:

#### 1. الجانب التقني:

يتحدد الجانب التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة في الاتصال (وسائل الاتصالات الحديثة) المتمثلة في أجهزة الحاسوب، شبكات الانترنت، الهاتف، التلكس، وغيرها. ولا شك أن تقدم هذه التقنيات يؤثر ايجابيا على سهولة وسرعة الاتصالات، وقدرتها على التلاؤم مع الظروف المختلف<sup>2</sup>.

#### 2. الجانب النفسي والاجتماعي:

يشمل هذا الجانب عملية الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال، من صراعات وتوافق، وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل، إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى الاختلاف في تفسير التوجهات والتعليمات<sup>3</sup>.

#### 3. الجانب التنظيمي:

أحمد النواصرة، مرجع سبق ذكره، ص 53.<sup>1</sup>  
2 محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعات في أعمال المنظمة، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 222.  
3 أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، دار الخوارزم العلمية للنشر، السعودية، 2010، ص181.

يتحدد هذا الجانب بطبيعة النظام الإداري الذي تتم عمليات الاتصال من خلال قنواته، ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات، فالتنظيم المركزي بما يتضمنه الرجوع دوماً إلى قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى بطئ عملية الاتصال، وكذلك فإن إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصال نتيجة تفويض السلطة والصلاحيات للمرؤوسين، للتصرف في ضوء ما يتوافر لهم من معلومات دون الرجوع للإدارة في كل مرة.

#### 4. الجانب الثقافي:

يستوعب هذا الجانب الأطر التقنية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية السابقة الذكر. ويتمثل الجانب الثقافي بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة، التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية للعمال، وتظهر عن طريق السلوكيات والتصرفات، مما ينعكس على تقنيات الاتصال وعلى مدارك العمال وأنماط التنظيم المتبعة.<sup>1</sup>

#### 4-3 وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي للمؤسسة:

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

ولأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق عملية اتصالية فعالة وناجحة فلن يأتي ذلك إلا بتوفير الشروط اللازمة، من الوسائل التقنية ومختصين في تكوين وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة إلى جانب اختيار الوسيلة المناسبة، فلا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها مادامت تسعى إلى تحقيق أهدافها، والتعريف بمنتجاتها وخدماتها للجمهور ومن بين هذه الوسائل: الوسائل المكتوبة، الوسائل السمعية البصرية، والوسائل الشفهية. وقد أجاب (المبحوث الأول والثاني والثالث على أن التواصل مع المؤسسات الاقتصادية يكون عن طريق الاتصال الدائم والمتمثل في الزيارات الميدانية الدورية، كذلك عن طريق كتابة التقارير وتسجيل الملاحظات في الاجتماعات)<sup>2</sup>

#### أ- الوسائل المكتوبة:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 255.

<sup>1</sup> مقتطف من مقابلة المبحوث رقم 03 و09، على الساعة 10 صباحاً و14 زوالاً.

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

### 1. الصحافة المكتوبة: 1

تشكل الصحافة المكتوبة أهم الوسائل وأكثرها استعمالاً من طرف المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها، باعتبارها الوسيلة الأكثر انتشاراً من أي وسيلة أخرى وتتميز بالمصداقية، حيث تحوز على جمهور وهي في متناول جمهور كبير، فالصحافة المكتوبة تمتاز بسرعة الانتشار، وهذا ما يمكن القائم بالاتصال في أية مؤسسة أو منظمة والاعتماد عليها، لكنه لا يستطيع الاعتماد عليها كلية لذلك يلاحظ في الصحف اليومية والمجلات حيزاً للإشهار، لعدد كبير من الهيئات الاقتصادية والشركات الخاصة والمؤسسات بغية تمرير رسائلها لتحقيق أغراض مادية ولتحسين صورتها في السوق، وللصحافة المكتوبة وجهان: الأول تبرز فيه نقاط قوتها والثاني تبرز فيه نقاط ضعفها.

#### نقاط القوة:

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

#### نقاط الضعف:

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

### 2- مطبوعات المؤسسة:

هي كل ما تصدره المؤسسة من تقارير سنوية حول إنجازات وإنتاج المؤسسة، والذي يهدف إلى زيادة ثقة الجماهير في المؤسسة وزيادة حجم المبيعات والخدمات، كما تكتسي مطبوعات المؤسسة أهمية كبيرة للاتصال بين المؤسسات والأشخاص، وذلك لنقص تكلفتها بالمقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى وتتمثل هذه المطبوعات في: 2

هناك حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 165.<sup>1</sup>  
2 محمود فهمي العظروزي، العلاقات العامة في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 330.



- مجلة خاصة بالعاملين وتوزع على مستوى المؤسسة.
- مجلة عامة توزع على جميع المستويات من عاملين موزعين ووكلاء.
- مطبوعات دورية تهدف إلى التعريف بمنتجات المؤسسة من سلع وخدمات.

#### نقاط القوة:

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

#### نقاط الضعف:

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

### 3-جريدة المؤسسة:

تعتبر من أهم الوسائل في المؤسسة تصدرها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا، وقد تكون أيضا من صفحة واحدة، كما يمكن أن تبلغ ثلاثين صفحة لكن معدلها من اثنان وعشرون إلى أربعة وعشرون صفحة، تحتوي على صحف داخلية وخارجية موجهة للجمهور الخارجي للمؤسسات<sup>1</sup>.

#### 4-الانترنت:

تعتبر مصدر ووسيلة هامة تخدم كل الأنواع الصحفية التي تتطلب التعمق في التحليل وغزارة المعلومات، وقوة الإقناع والتأثير وهو ما أصبحت تهتم به الصحافة، أي التحليل والدراسات والتعليقات الجادة، فقد أصبحت الانترنت وسيلة اتصال حديثة ومحورية في

<sup>1</sup> سامية بوشنين، التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات، مذكرة شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية معهد التكوين المهني للتسيير الجزائري، سنوبر البحري، 2009، ص18.

العملية الاتصالية للمؤسسة، فهي تجمع تكنولوجيات مختلفة استطاعت أن تتخطى الحواجز الجغرافية وحتى اللغوية.

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

### ب- الوسائل السمعية البصرية: 1

يقصد بها الإذاعة والتلفزيون والانترنت، الهاتف والتي أصبحت من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات والإدارات نظرا لما تمثله من أهمية داخل المجتمع.

#### 1- التلفزيون:

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

#### 2- الإذاعة:

هي وسيلة إعلامية تتميز بالسرعة في إيصال الرسالة الإعلامية إلى الجمهور في مناطق نائية، ويعتبر المذياع رفيق الإنسان منذ وقت طويل، إذ يمتاز بسهولة الاستعمال والحيوية التي تنبض بصوت الإنسان والموسيقى، كما أنه أقل كلفة من التلفزيون فهو في متناول الجميع، ومن المعروف فإن الكلمات المسموعة لها تأثير أكبر من الكلمات المكتوبة، وهو ما جعلها تحظى باهتمام المؤسسات الاقتصادية لترويج علامتها ومنتجاتها، ومن ثم جذب وكسب فئات جديدة نحو منتجاتها وخدماتها.

### ج- الوسائل الشفوية:

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

#### 1- المعارض:

<sup>1</sup> محمد قيراط، الإعلام والمجتمع الرهانات والتحديات، مكتبة الفلاح، الكويت، 2001، ص55.

تعتبر المعارض فكرة متطورة عن الأسواق وتستخدم لأسباب إعلامية، إلى جانب أغراضها التسويقية المعروفة فهي تفيد في الاتصال بجمهور المؤسسة وإعلامه بدورها، كما تقدم المؤسسة أثناء تنظيم المعارض نشرات وحضور المؤسسة في المعرض، يهدف أيضا إلى تسجيل تواجدها وإبراز مكانتها في السوق والمعاينة عن قرب، لما تعرضه المؤسسات المنافسة وهو ما يجعل من المعرض مصدرا لاستقاء المعلومات، كما تعتبر فرصة لتقديم وعرض المنتجات الجديدة في إطار مناسب ولجمهور واسع وفي وقت محدد، ينبغي على المؤسسة قبل أن تشارك في المعارض أن تحدد الهدف والفائدة المرجوة من المشاركة، كما عليها كذلك أن تراعي إذا ما كان زمان ومكان العرض يناسب المؤسسة، من حيث موسم العرض، توفر المواصلات، تناسب مكان العرض مع الميزانية المخصصة للعرض.<sup>1</sup>

## 2-الملتقيات والأيام الدراسية:

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

## 3-الزيارات والأبواب المفتوحة: 2

تعتبر الزيارات والأبواب المفتوحة وسيلة اتصال هامة بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بفتح أبوابها أمام الجمهور أين يتم الالتقاء المباشر بين المؤسسة والمستهلك، وهذا من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور وضمان سمعتها، وإظهار مدى توفر الشروط الملائمة لدى عمالها وقدرتهم ومؤهلاتهم العملية والفنية، وحتى تحقق هذه الزيارات نجاحا يستوجب التحضير الجيد، من اختيار مناسبة الزيارة وتدوين قائمة المدعوين، إرسال بطاقات الدعوة، إلى توفير وسائل النقل واستقبال المدعوين وضمان الراحة لهم وإعلامهم (محاضرات، فيلم المؤسسة، مساعدات عن طريق السمعي البصري، التصوير، مطويات، كتيبات...إلخ وقد أشار (المبحوث الثامن والعاشر على وجود وسائل اتصالية أخرى مثل الزيارات الميدانية والوسائط الاجتماعية مثل الفايسبوك، إضافة إلى المقابلات والاعلانات والاجتماعات الدورية بين المؤسسات).<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حميد علي، العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 196.

حسين محمد علي، مرجع سابق، ص 206-207.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مقتطف من مقابلة المبحوث رقم 08 و10، على الساعة 11 صباحا و15 زوالا.

### 3-5 أهمية تقنيات الاتصال الحديثة:

لقد أدى التطور السريع إلى اهتمام الإدارة بتقنيات وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في ممارسة مهامها المختلفة، باعتبار الاتصال الفعال وسيلة الإدارة الناجحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها، من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيد الإدارة لإبراز أعمالها، تتمثل أهمية تقنيات الاتصال في المؤسسة في:

#### 1- تقنيات الاتصال ودورها في التسيير:

إن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في الإدارة والتسيير حالياً ضرورة حتمية تفتضيها الظروف التي تمر بها المؤسسة فيما يخص تسيير هياكلها التنظيمية، ويظهر التأثير الأساسي لتكنولوجيا الاتصال على الإدارة، في الخدمات الملزمة بأدائها باتجاه الأفراد والمؤسسات.

#### 2- تقنيات الاتصال ودورها في تنمية العنصر البشري:

تعتبر هذه التقنية من أهم العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات البشرية، وتفعيل أدائها داخل المؤسسة حيث على أي مؤسسة أن توفر التقنيات الملائمة والوسائل الحديثة، إضافة إلى توفر الأجهزة والبرامج والتطبيقات ذات العلاقة بتشغيل هذه التقنيات، ولا بد من تكييف المورد البشري لهذه التقنيات الحديثة، كالاتتماد على دورات تدريبية، وتطوير المهارات وتطوير المورد البشري القيادي والتنفيذي.

#### 3- تطبيق وإدراج شبكة الانترنت في المؤسسة:

لقد أصبح الأنترنت واقعا ملموسا فرض نفسه في عصر يتسم بسرعة توفت المعلومة، فلا يمكن لأحد تجاهله أو إنكار تأثيره على المؤسسات والأفراد الذين سعوا إلى الإسراع في استغلاله.

### 3-6 الكفاءة والفعالية في الاتصال بين المؤسسات:1

تعتبر كفاءة الاتصال القيام بالاتصال بأقل التكاليف الممكنة ويتم ذلك من خلال نقل رسالة عبر قناة اتصال، بأقل تكلفة لمرسل الرسالة مقابل إرسالها بوسيلة أخرى، فمثلا إذا أراد مدير أن ينقل رسالة إلى مرؤوسيه، فهناك عدة وسائل يمكن أن يتم من خلالها الاتصال كعقد اجتماع عام، أو دعوة كل موظف على انفراد لمكتبه وإبلاغه الرسالة، أو توزيع مذكرة لكل مرؤوس، أو تعليق إعلان على لوحة الإعلانات، من الواضح أن أقل البدائل كفاءة هو دعوة

<sup>1</sup> عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الأردن، 2011 ص 283-284.

كل فرد على انفراد، إلا أن كفاءة الاتصال لا تعني فعاليته، فالمرسل إليه قد لا يستلم الرسالة أو لا يفهم معناها.

### أولاً: كفاءة الاتصالات<sup>1</sup>

وهي ترتبط بقدرات المرسل ومهارات الاتصال ونوعية وجودة الرسالة، واختيار لقنوات التوصيل ذات الكفاءة العالية وتتميز الاتصالات بالخصائص التالية:

**السرعة:** إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

**الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال، على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإيصال عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير والمذكرات، فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

**التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات، وذلك مثل الخطابات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها بمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات، محل الاتصال مقارنة بالوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ بها.

**الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، كعرض الوقائع أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

**الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً، أمكن استخدام وسائل اتصال مناسبة، كإعلام فرد بالتقنيات الحديثة أو النقل والاتصالات الداخلية، بث زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية، مثل المذكرات الداخلية والهاتف، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الاتصال خارج المؤسسة، حيث تناولنا وبصورة عامة مفهوم وأنواع الاتصال الخارجي عناصر العملية الاتصالية، وكذا أهداف وخصائص الاتصال وبنيته، كما أننا عرضنا المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تعترض العملية الاتصالية في المؤسسة، وفي الأخير تطرقنا إلى الكفاءة والفعالية في الاتصال بين المؤسسات وكذلك بغية الاقتراب أكثر من موضوعنا وتأثيره خارج المؤسسة.

عبد الرزاق الرحلة، زكرياء أحمد العزام، مرجع سابق، ص 285. <sup>1</sup>



## الإطار التطبيقي

1-4 الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر

1-1-4 بطاقة فنية عن الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر

2-1-4 أهم خدمات الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر

2-4 المؤسسة المعدنية حمام بوحجر

1-2-4 بطاقة فنية عن المؤسسة المعدنية حمام بوحجر

2-2-4 أهم خدمات المؤسسة المعدنية حمام بوحجر

1-4 تقييم المقابلات

الخاتمة

ملاحق

قائمة المصادر والمراجع

الفهرس

#### 4-1 الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر:

##### تعريف الوكالة الوطنية للتشغيل:

تعتبر الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06/ 77 المؤرخ في 17 محرم 1427 الموافق إلى 18 فبراير 2006 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

#### 4-1-1 بطاقة فنية عن الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر:

تأتي الوكالة المحلية للتشغيل في المستوى الأخير في تنظيم هيكل الوكالة الوطنية للتشغيل، وتكون على مستوى الدوائر أو البلديات، تتخصص في البحث عن فرص العمل أينما كانت وتوجيه عروض العمل الى السكان المقيمين، في الحدود الجغرافية لإقليم الوكالة المحلية للتشغيل، تقع الوكالة المحلية للتشغيل لحمام بوحجر في مدينة حمام بوحجر على شارع كبير بالقرب من المنتجع السياحي (المحطة المعدنية لحمام بوحجر) وقد تم إنشاؤها في 13 يناير 2008، إنها عبارة عن مبنى تم إنجازه على مساحة 120 متر مربع مملوك للسلطات المحلية لبلدية حمام بوحجر، وتم كرائه من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل، يضم 06 مكاتب: مكتب رئيس الوكالة ومكتب للسكرتارية، مكتب لأصحاب العمل رؤساء الشركات لعلاج عروض العمل، ومكتب متخصص في برنامج المساعدة على الإدماج المهني لنوي مختلف أصحاب الشهادات موجه للفئات الشبانية، ومكتب لمعالجة المعلومات، ومكتبين متخصصان في تسجيل طلبات العمل الكلاسيكية، لمختلف شرائح طالبي العمل توظف الوكالة 12 فرد: 01 رئيس الوكالة، 05 مستشاري التشغيل، 02 مساعدي التشغيل، 03 أعوان أمن و01 عون نظافة.

#### مصالح الوكالة المحلية للتشغيل:

##### 1- منطقة الفضاء الحر:

إنها مساحة تُعتبر بيئة لاستقبال ونشر وتوافر المعلومات (العروض والإعلانات....) .

##### 2- مصلحة طالبي العمل:

استقبال طالبي العمل (العاطلين عن العمل والراغبين في تغيير نوعية عملهم)، تسجيلهم وتوجيههم نحو متلف عروض العمل المتاحة في الوكالة.

<sup>1</sup> المرسوم رقم 06-77، المركز الوطني لأرشيف الوكالة الوطنية للتشغيل



### 3- مصلحة عروض العمل:

استقبال أرباب المؤسسات وتسجيل عروض العمل المودعة من قبل مختلف المؤسسات الاقتصادية.

### 4- مصلحة برنامج المساعدة على الإدماج المهني:

تسجيل ذوي مختلف الشهادات وتوجيههم نحو مختلف صيغ عقود برنامج المساعدة على الإدماج المهني.

### مصلحة معالجة المعلومات:

وضع تقارير مختلفة (يومية، شهرية وسنوية) وإحصاءات عن نشاط الوكالة المحلية للتشغيل.

### 4-1-2 أهم خدمات الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر:

الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) لديها مهمة تنظيم وضمان معرفة الوضع وتطور السوق الوطنية للعمالة، وهي مسؤولة عن وضع نظام معلومات يوفر معلومات دقيقة ومنتظمة وموثوقة عن التقلبات في سوق العمل والقوى العاملة، والقيام بأي تحليل وخبرة في مجال العمل والقوى العاملة، إجراء جميع الدراسات والتحقيقات المتعلقة بإنجاز مهمته، تطوير وتوحيد الأدوات والأدوات لتطوير وظيفة مراقبة سوق العمل، جمع وتطابق العرض والطلب على العمل، إجراء التنقيب وجمع عروض العمل مع منظمات صاحب العمل، تنظيم التعويض عن عروض العمل والتطبيقات على المستوى الوطني والإقليمي، وتعزيز التنقل الجغرافي والمهني للباحثين عن عمل.

### 4-1-2 أهم خدمات الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر:

1-تنظيم معرفة وضعية سوق المحلي للتشغيل واليد العاملة وتطورها وضمان ذلك عن طريق:

-دراسة وتحديد المناطق الصناعية المتواجدة عبر حدود إقليم الوكالة المحلية للتشغيل.

- إحصاء كل المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها وجمع كل المعلومات عنها بغية التعرف والتعامل معها.

### مهام الوكالة:

تتولى الوكالة الوطنية للتشغيل المهام الرئيسية في إطار سياسة التشغيل التي وضعتها الحكومة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 18 فيفري 2006 والذي يحدد مهامها وتنظيمها وتسييرها وموجب هذا المرسوم تتولى الوكالة الوطنية بالمهام التالية:<sup>1</sup>

**أ- تنظيم معرفة السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتكف بهذه الصفة على الخصوص ما يلي:**

- وضع منظومة إعلامية تسمح بالاطلاع بكيفية دقيقة ومنتظمة وحقيقية.

- القيام كل تحليل وخبرة في مجال التشغيل واليد العاملة.

- تطوير أدوات وآليات تسمح بتنمية وظيفة رصد سوق التشغيل وتفسيرها.

**ب- جمع عروض وطلبات العمل ووضعها في علاقة فيما بينها وتكف بهذه الصفة بما يأتي:**

- ضمان استقبال طالبي العمل وإعلامهم وتوجيههم وتنصيهم.

- القيام بالبحث عن عروض العمل لدى الهيئات المستخدمة وجمعها.

- تنظيم المقاصد بين عروض وطلبات العمل على المستوى الوطني والجهوي المحلي.

- تشجيع الحركية الجغرافية والمهنية لطالبي العمل، بتنظيم وتسيير المساعدات الخاصة الموجهة لتنظيم حركات اليد طبقا للتنظيم المعمول به.

- المشاركة في تنظيم وتنفيذ البرامج الخاصة بالتشغيل، التي تقررها الدولة والجماعات المحلية وكل مؤسسة معنية.

- تطوير مناهج تسيير السوق وأدوات التدخل على عرض وطلب التشغيل وتقييسها.

- ضمان عملية التموين في مجال الاستشارات في التشغيل وتسيير سوق العمل.

- إبرام الاتفاقيات مع الهيئات المعتمدة والبلديات المكلفة بنشاطات التنصيب.

**ج- متابعة تطور اليد العاملة الأجنبية بالجزائر في إطار التشريع والتنظيم.**

**د- ضمان تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات الدولية في مجال التشغيل.**

على ضوء هذه المهام الرئيسية للوكالة الوطنية للتشغيل تدرج مهام الوكالة المحلية للتشغيل بحمام بوحجر إلى ما يلي:

**1- الخدمات الموجهة لطالبي العمل:** تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها الوكالة المحلية للتشغيل فيما يلي:

**-الاستقبال:** هي أول خدمة تقدم لطالبي العمل بحيث يتكفل إطار مساعد التشغيل، المكلف باستقبالهم وتوجيههم إلى مختلف مصالح الوكالة وتلبية احتياجاتهم.

<sup>1</sup> المرسوم رقم 06-77، مرجع سابق.

- **الاعلام والتوجيه:** تتم عملية الاعلام بتوفير كل المعلومات الضرورية عن مهام ودور الوكالة المحلية للتشغيل في منطقة الفضاء الحر، قصد إعلام طالب العمل بكل المستجدات في قطاع التشغيل، أما عملية التوجيه فتكون على المستوى الداخلي، بتوجيه طالبي العمل وأصحاب المؤسسات، إلى مختلف مصالح الوكالة المحلية للتشغيل وطرح انشغالاتهم فيها أو على المستوى الخارجي، فيكون التوجيه على أساس المؤسسة أو الهيئة ذات الاختصاص المتوافق مع مضمون طالب العمل، مثل التوجيه نحو مراكز التكوين والتمهين قصد الرفع من مؤهلات طالب العمل، لتسهيل عملية ادماجه في سوق العمل، أو توجيههم نحو أجهزة وبرامج موازية لجهاز الوكالة المحلية للتشغيل مثل:

**جهاز إنشاء المؤسسات الصغيرة ANJEM**

**جهاز الوكالة المحلية لدعم التشغيل ANSEJ**

**جهاز الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC**

مع العلم أن كل هذه الأجهزة متواجدة بالقرب مع الوكالة المحلية للتشغيل بحمام بوججر.

- **التسجيل (المقابلة المهنية):** تولى الوكالة المحلية للتشغيل خدمة المقابلة المهنية أهمية كبيرة، إذ عن طريقها يمكن لمستشار التشغيل أن يحدد بدقة كفاءات ومؤهلات طالب العمل واحتياجاته الحقيقية في ميدان الشغل، وأثناء إجراء المقابلة المهنية تأتي عملية التسجيل، بحيث يتم تدوين كل المعلومات الخاصة بطالب العمل، من مؤهلات وشهادات وخبرات مهنية مكتسبات علمية تساعده في عملية حصوله على منصب عمل.

- **المرافقة:** ويقصد بها مرافقة طالبي العمل أثناء بحثهم عن العمل إلى غاية إدماجهم المهني، وتعتبر هذه خدمة المرافقة جديدة في إطار عصرنة خدمات الوكالة الوطنية للتشغيل، بحيث يتم توفير ورشات المرافقة التقنية لطالبي العمل قصد تلقينهم تقنيات البحث عن العمل والتي من أهمها:<sup>1</sup>

- **كيفية تحضير سيرة ذاتية Cv**

- **كيفية تقديم وإعداد رسالة تحفيزية Lettre de motivation**

- **كيفية تحضير مقابلة مهنية ناجحة مع أصحاب المؤسسات Entretien d'embouche**

<sup>1</sup> مهني عبد لنور، استخدام الوكالة الوطنية للتشغيل لتقنيات الاتصال الحديثة ودوره في تحسين أداؤها، مذكرة ماستر تخصص إعلام ومجتمع، 2018، ص 123-124.

- **التنصيب:** وتعتبر آخر خدمة تقدمها الوكالة المحلية للتشغيل، بحيث تتم على أساس عملية المقاربة بين عروض العمل وطلبات العمل (الوساطة الفعالة)، من خلال الانتقاء الاولي لطالبي العمل الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة في عروض العمل، وتوجيههم نحو المؤسسات المعنية بالعروض، إلى غاية الانتقاء النهائي للمتشحين وبالتالي تحقيق عملية التنصيب.

- **خدمات أخرى:** من بينها الخدمات المرتبطة بخلية الإصغاء، المرتبطة على مستوى الوكالة + **Ecoute** أو بالاتصال على الرقم الأخضر **30.05** وتوجد أيضا المتابعة، في إطار الجهاز المساعدة على الإدماج المهني، ومتابعة طالبي العمل المتوفرين على بطاقة الوكالة إلى غاية تحقيق إدماجهم المهني.

وفي إطار عصرنة خدمات الوكالة تم استحداث طرق اتصالية أكثر فعالية، كتلك المتضمنة التنسيق بين الجامعات ومراكز التكوين المهني، من خلال تنظيم أيام إعلامية وحملات تحسيسية لفائدة طالبي العمل والمتربصين، عن طريق التعريف بدور ومهام وخدمات الوكالة المحلية للتشغيل.

## 2- الخدمات الموجهة للمؤسسات:

- **الاستقبال والاعلام:** وتتم هذه الخدمة لدى تردد أصحاب وممثلي المؤسسات الاقتصادية على الوكالة المحلية، بحسب نشاطهم الاقتصادي المتواجد داخل حدود إقليم الوكالة، بحيث تقدم لهم كل التسهيلات اللازمة لجذب عروض العمل بتوفير أحسن ظروف الاستقبال، منح المؤسسات كل المعلومات والامتيازات الخاصة في ميدان التشغيل، لتحفيزها من أجل تنصيب أكبر عدد ممكن من طالبي العمل في هذه المؤسسات.

- **تلبية احتياجات المؤسسات في التوظيف:** عندما يتم تحصيل عروض عمل من قبل المؤسسات الاقتصادية، تقوم الوكالة المحلية للتشغيل بمعالجة هذه العروض بطريقة مدروسة ومنظم، بحيث تكون هناك عملية انتقاء أولي للمتشحين الأكثر توافقا، مع مضمون المواصفات المطلوبة في هذه العروض، ثم توجيه طالبي العمل نحو هذه العروض، ويمكن ذكر أهم الخدمات التي توفرها الوكالة المحلية للتشغيل للمؤسسة منها:

- توفير كل المعلومات والقوانين المرتبطة بتشريع العمل.

- توفير كل المعلومات المتعلقة بالتحفيز والامتيازات الممنوحة للمؤسسة في إطار ترقية التشغيل.

- مرافقة المؤسسات في عملية تنصيب اليد العاملة المؤهلة.

- تنشيط ورشات لصالح المؤسسات للتعريف بدور ومهام الوكالة المحلية للتشغيل، وأهم الخدمات العصرية في ميدان التشغيل.

#### **القطاع الاقتصادي للوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر:**

يتم إثراء القاعدة الاقتصادية لمنطقة وكالتنا المحلية للتشغيل حمام بوحجر، من قبل عدد كبير جدا من المشغلين الاقتصاديين يقدر ب 592 صاحب عمل.

- قطاع البناء والهندسة المدنية: 160 مؤسسة

- قطاع المالية: 12 مؤسسة

- قطاع الصناعة: 83 مؤسسة

- قطاع الخدمات: 98 مؤسسة

- قطاع الحرفيين: 165 مؤسسة

#### **4-2 المؤسسة المعدنية حمام بوحجر:**

في هذا المطلب سنتطرق إل تعريف المركب المعدني لحمام بوحجر وهيكلها التنظيمي وأهم المرافق التي يحتويها والخدمات التي يقدمها.

#### **4-2-1 بطاقة فنية عن المؤسسة المعدنية حمام بوحجر:**

المؤسسة المعدنية السياحي حمام بوحجر هو جزء من المشاريع الاستثمارية الاوروبية الاستعمارية، تم الافتتاح الرسمي لهذا المركب، في 02 جويلية 1974 من قبل الرئيس الراحل هواري بومدين، حيث يقع المركب في منطقة استراتيجية بين ثلاثة ولايات، يبعد عن ولاية عين تموشنت بـ 20 كلم وعن ولاية وهران بـ 60 كلم وهن ولاية سيدي بلعباس بـ 40 كلم كما يقع على بعد 20 كلم من البحر هذا يمكنها من استقطاب عدد كبير من السياح.

توفر هذه المحطة المعدنية خدمات مختلفة وحصص الاستعادة للياقة، من خلال الاستفادة من الخصائص الطبية للمياه المعدنية ذات حرارة تعادل 72 درجة، الملائمة لعلاج أمراض المفاصل والجلد والروماتيزم، وكذا أمراض الجهاز البولي وأمراض الجهاز النفسي ومعالجة البدانة، ومن أجل النقاها أيضا تتمتع بجو لطيف ومعتدل ومساحات خضراء، مما يزيد من راحة السياح وتبلغ مساحة هذه المحطة حوالي 19 هكتار، كما تعتبر وحدة من وحدات مؤسسة التسيير السياحي الكائن مقرها بولاية تلمسان.

تستقبل المحطة المعدنية عدد هائل من السياح يوميا خاصة في فصلي الربيع والصيف، بالإضافة إلى أيام نهاية الأسبوع أغلبهم سياح محليين قادمون، من مختلف ولايات الوطن خاصة المجاورة منها والجنوب الجزائري.

كما تستقبل المحطة عمال بعض القطاعات الموقعة اتفاقيات معها، مثل عمال سوناطراك الجيش الوطني الشعبي العمال التابعين لصندوق الضمان الاجتماعي.

#### الهيكل التنظيمي المؤسسة المعدنية حمام بوججر:

تشغل المحطة المعدنية لحمام بوججر حوالي 132 عامل منهم 40 متعاقد بمختلف مستوياتهم موزعين في هيكل تنظيمي كل حسب تخصصه.

#### 2-2-4 أهم خدمات المؤسسة المعدنية حمام بوججر:

##### أولاً: الاستقبال

- يتم استقبال الزبائن الذين يقصدون المحطة من أجل العلاج أو الاثنين معا في قاعة استقبال، أين يتم توجيه وإرشاد القادمين إليهم وإفادتهم بالمعلومات، حيث توجد بقاعة استقبال لوحة معلقة عليها أسعار (أي أسعار الغرف وكلما يتعلق بالمحطة) إذ أن الزبون عند مجيئه يرى هذه اللوحة وبالتالي يتوجه إلى عامل الاستقبال.

##### ثانياً: الإقامة (الفندق)

- الفندق يتكون من 30 غرفة.

- 54 بنقألو يوفر 156 سرير.

كل الغرف مجهزة بأسرة وخرانة ومنضدتا سرير أثاثها خشبي من النوعية المتوسطة.

##### ثالثاً: الإطعام

- يتوفر المركب على خدمات الإطعام من خلال (احتواءه على مطعم مقهى).

- بالمركب مطعم واحد عدد الوجبات المقدمة وجبة يومية (غذاء وعشاء)

- وجود مقهى سياحي يتكون من 25 طاولة بمقهى (ذو طابع عائلي)

##### رابعاً: أماكن الترفيه

- قاعة سينما ذات طاقة استيعابية لـ 50 مقعد

- مناطق خضراء

- وجود متجرين

##### خامساً: الحمام المعدني

- تزخر المحطة المعدنية حمام بوججر بمياه معدنية جد معروفة من القدم في كامل التراب

الوطني نظرا لفوائدها الصحية والعلاجية وهي تشتمل على:

- حجر فردية عددها 30 حجرة (15 رجال، 15 نساء)
- حمام جماعي تقليدي (رجال، نساء) + 02 أحواض للسباحة (رجال نساء)
- حمام بركة يضم 14 غرفة (7رجال, 7نساء)
- قاعات المساج: هي قاعات مجهزة بوسائل متطورة توفر مختلف أساليب العلاج والرعاية منها:

- العلاج عن طريق الينابيع الساخنة

- حمام الأيدي والأرجل

- الدلك الاهتزازي

- حمام كربون غازي

- صالة ألعاب الرياضة

### تقييم المقابلات:

البعد الأول: طبيعة الاتصال خارج المؤسسة

السؤال الأول: ماذا يعني لك الاتصال الخارجي؟

أجمعت معظم إجابات المبحوثين على أن الاتصال الخارجي يعني لهم عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف المؤسسات، وأقر المبحوث الأول والثاني على أن الاتصال وسيلة مهمة وضرورية بين المسؤولين، من أجل ضمان استقرار والسير الحسن للمؤسسة، إضافة إلى أنه عملية هادفة لنقل الخبرات المهنية بين موظفي المؤسسة، من أجل بعث روح وعصرنة هياكل المؤسسة.

السؤال الثاني: ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة بشكل كبير في المؤسسة؟

كانت أغلب إجابات المبحوثين على أن أكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة بشكل كبير في المؤسسة، تتمثل في المكالمات الهاتفية والرسائل المكتوبة إلكترونيا والرسائل البريدية في المؤسسة، كما أشار المبحوث الثامن والعاشر على وجود وسائل اتصالية أخرى مثل الزيارات الميدانية والوسائط الاجتماعية مثل الفاسبوك، إضافة إلى المقابلات والاعلانات والاجتماعات الدورية بين المؤسسات.

### السؤال الثالث: فيما تكمن أهمية الاتصال الخارجي في المؤسسة؟

أجمع جميع الباحثين على أهمية الاتصال خارج المؤسسة تكمن في تسهيل العمل خارج المؤسسة، إضافة إلى تطوير وتبادل المعلومات والأفكار بين المؤسسات الاقتصادية، كما نوه الباحث الثالث على أن أهمية الاتصال تكمن في السير الحسن للموارد البشرية والسهر على الديمومة لصالح المؤسسة والمواطن.

### السؤال الرابع: كيف يتم التواصل مع المؤسسات الاقتصادية؟

أجاب الباحث الأول والثاني والثالث على أن التواصل مع المؤسسات الاقتصادية يكون عن طريق الاتصال الدائم، والمتمثل في الزيارات الميدانية الدورية، كذلك عن طريق كتابة التقارير وتسجيل الملاحظات في الاجتماعات وهذا ما أفاد به بقية الباحثين.

### البعد الثاني: واقع استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة

#### السؤال الأول: ما مدى تطبيق استراتيجية الاتصال خارج المؤسسة العمومية؟

معظم إجابات الباحثين أكدت على عدم وجد استراتيجية اتصالية خارجية في المؤسسة سواء مع المؤسسات الأخرى أو المواطن العادي، كما أكد الباحث الأول على أن عمل المؤسسة لا يقتصر على الاتصال الخارجي فحسب، بل لابد لتفعيل منظومة اتصالية فعالة يجب أولاً تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة بين الموظفين والمدير، لضمان السير الحسن للمؤسسة.

#### السؤال الثاني: هل هناك صعوبات تواجه السير الحسن للعملية الاتصالية للمؤسسة؟

تضاربت آراء الباحثين فيما يخص هذا السؤال، فالباحث الأول والثامن والخامس والسادس أكدوا بأنه لا توجد صعوبات تواجه السير الحسن للعملية الاتصالية في المؤسسة، وذلك نظراً لتوفر الاتصال بالشكل اللازم، أما إجابات الباحث الثالث والرابع والتاسع فأكدت على وجود صعوبات، تتمثل في الانقطاع المستمر للإنترنت والهاتف وعدم وصول المراسلات في وقتها، أما الباحثين السابع والثامن والعاشر فصرحوا بأنه أحياناً توجد بعض الصعوبات، في الاتصال بين المؤسسات ولكن ليس بالشكل الذي يؤدي إلى تعطل مصالح المؤسسة.

#### السؤال الثالث: هل تعتمد مؤسستكم على خطط استراتيجية مستقبلية لتطويرها؟

لقد أكد أغلبية الباحثين على عدم وجود خطط مستقبلية في مجال استراتيجية الاتصال خارج المؤسسة، وأن المؤسسة تسير وفق برامج محددة ووظيفية، إلى أن الباحث الثالث



والسادس أكدوا على جود لمثل هذه الخطط لما لها من دور في تطوير المؤسسة والسير الحسن لمصالحها.

**السؤال الرابع: هل ترى بأن تكثيف البرامج الاتصالية يعتبر مهما لتطوير أداء المؤسسة واستقطاب الجمهور الخارجي؟**

يرى معظم المبحوثين أن تكثيف البرامج الاتصالية يعتبر مهما لتطوير أداء المؤسسة واستقطاب الجمهور الخارجي، خاصة في مجال التنافس بين المؤسسات الاقتصادية، إلا أن المبحوث الثاني والرابع نفوا ذلك، وأكدوا على وجوب سهولة تناول العملية الاتصالية في المؤسسة هو الذي يطور المؤسسة.

وكنصيحة ختامية ما هي اقتراحاتك لتفعيل عملية الاتصال لمؤسستكم بمحيطها الخارجي؟

خاتمة

إن الهدف الرئيسي من إرساء قواعد الاتصال في أي مؤسسة مهما كان نوعها، هو إيصال المعلومات وضمن سير العملية الاتصالية، قصد تقديم عمل لائق من شأنه أن يعطي الوجه الأفضل للمؤسسة، ويعمل على تحسينها، وتطويرها سواء كان الاتصال داخليا أو خارجيا، فالاتصال الخارجي قد أصبحت له أهمية قصوى في المؤسسة، حيث يعمل على تحسين صورتها في نظر مستعمليها، إذ يعد بمثابة الجسر الرابط بينهما وبينهم، حيث تعرف الشركة من خلال خدماتها، وعليه نجد أن الاتصال الخارجي له جدوى اقتصادية بحتة، تمكن المؤسسة من خلاله مواكبة تحولات السوق والاستجابة دوما لانشغالات زبائنهم، وكخلاصة عامة يمكن اعتبار مؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل بحمام بوحجر أنها تسعى الى تحسين وتطوير استراتيجية الاتصال فيها، وأنها تسير في الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها، وبناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى استنباط جملة من النتائج الملموسة، والتي على ضوءها نصنع هذه الجملة من الاقتراحات والتوصيات:

- اهتمام إدارة المؤسسة بدور وفعالية الاتصال الخارجي خارج المؤسسة، من خلال تبنيها لرؤى وخطط مستقبلية لتفعيل هذه العملية.
- هيمنة القرارات المركزية للمؤسسة في الاتصال والتي لا تشجع المبادرات الشخصية والإبداعية لأفراد المؤسسة.
- العمل على تحسين وترقية الاتصال بين مختلف الفروع التابعة للمؤسسة.
- العمل على إقامة تكوين وتدريب المكلفين بالاتصال الداخلي والخارجي.
- ضرورة توظيف عدد أكبر من المختصين في مجال الاتصال وهذا من أجل رسم سياسة اتصالية محكمة.
- العمل على تكوين الإطار والكفاءات المهنية المطلوبة، من أجل اكتساب الخبرة في العلاقات والاتصالات من أجل تطوير قدرات المؤسسة في المنظومة الاتصالية.

- وجوب متابعة وتقييم استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة.
- يجب اشراك العمال وإعلامهم باستراتيجية المؤسسة لتكون منظمة وفعالة.

ملاحق

## الملاحق

ملحق رقم 01: دليل المقابلة

ملحق رقم 02: الجدول السوسيوغرافي للمبحوثين

ملحق رقم 03: الدوائر النسبية

ملحق رقم 04: الصور والهياكل التنظيمية

رقم المقابلة

جامعة وهران 2 احمد بن احمد

مقابلة حول موضوع:

استراتيجية الاتصال الخارجي بين الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر مع المؤسسات الاقتصادية " دراسة ميدامية بالمؤسسة المعدنية حمام بوحجر "

الزمن المبدئي:

تاريخ إجراء المقابلة:

الزمن النهائي:

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالب:

د/ مريوة حفيظة

بوبصلة عبدالقادر

1. عناصر تعريفية:

1.1. السن:

1.2. الجنس:

1.3. المستوى الدراسي:

1.4. الوظيفة:

1.5. الخبرة المهنية:

2. بعد خاص بطبيعة الاتصال خارج المؤسسة

1.2. ماذا يعني لك الاتصال الخارجي؟

- 2.2. ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة بشكل كبير في المؤسسة؟
- 3.2. فيما تكمن أهمية الاتصال الخارجي في المؤسسة؟
- 4.2. كيف يتم التواصل مع المؤسسات الاقتصادية؟
3. بعد خاص بواقع استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة
- 1.3. ما مدى تطبيق استراتيجية الاتصال خارج المؤسسة العمومية؟
- 2.3. هل هناك صعوبات تواجه السير الحسن للعملية الاتصالية للمؤسسة؟
- 3.3. هل تعتمد مؤسستكم على خطط استراتيجية مستقبلية لتطويرها وهل تطبقها بصرامة؟
- 4.3. هل ترى بأن تكثيف البرامج الاتصالية يعتبر مهما لتطوير أداء المؤسسة واستقطاب الجمهور الخارجي؟
- 5.3. في نظرك ما هي اقتراحاتك لتفعيل عملية الاتصال لمؤسستكم بمحيطها الخارجي؟

### ملحق رقم 02: الجدول السوسيوغرافي للمبحوثين

إعداد المقابلات مع عينة من الموظفين

جدول يوضح البيانات الشخصية للموظفين

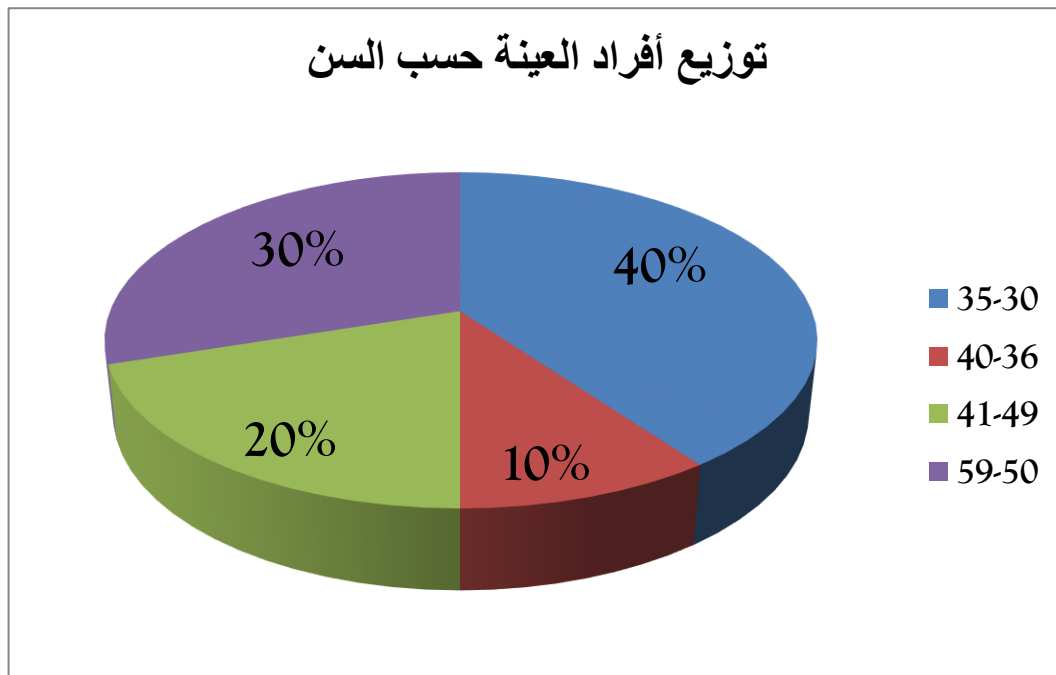
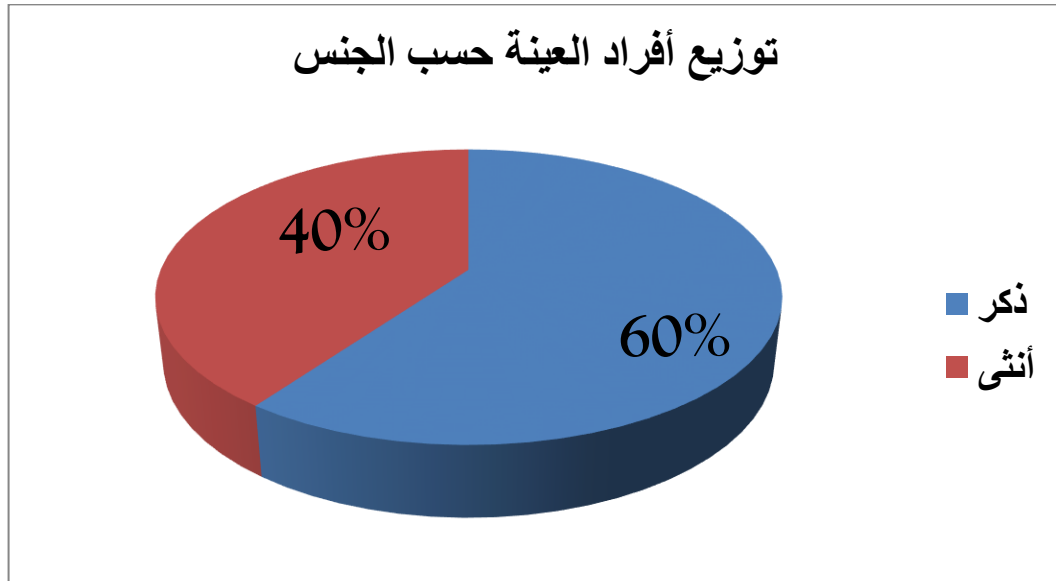
المبحوثين	الجنس	السن	الوظيفة	المستوى الدراسي	الخبرة المهنية
المبحوث الأول	ذكر	36 سنة	مستشار في التشغيل	ليسانس	11 سنة
المبحوث الثاني	ذكر	35 سنة	مساعد في التشغيل	سنة أولى ثانوي	6 سنوات
المبحوث الثالث	ذكر	35 سنة	مساعد في التشغيل	بكالوريا	6 سنوات
المبحوث الرابع	أنثى	35 سنة	مستشارة في التشغيل	ليسانس	12 سنة
المبحوث الخامس	أنثى	33 سنة	مستشارة في التشغيل	ليسانس	10 سنوات
المبحوث السادس	أنثى	43 سنة	رئيسة وكالة التشغيل	سنة أولى ماستر	13 سنة
المبحوث السابع	ذكر	59 سنة	مدير المركب السياحي	دراسات تطبيقية	31 سنة
المبحوث الثامن	ذكر	56 سنة	مسير اقتصادي	دراسات تطبيقية	27 سنة
المبحوث التاسع	ذكر	53 سنة	رئيس مصلحة العمال	سنة أولى ثانوي	23 سنة
المبحوث العاشر	أنثى	45 سنة	مكلفة بالموارد البشرية	بكالوريا	16 سنة



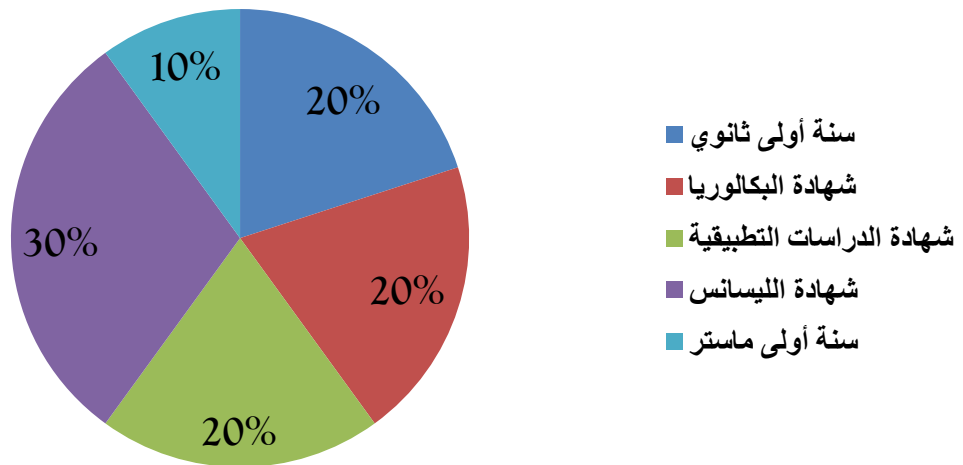
## جدول يوضح تاريخ ومكان إجراء المقابلات

المبحوثين	تاريخ إجراء المقابلة	مكان المقابلة	الوقت
المبحوث الأول	2019-06-17	مقر الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر	الساعة 10 صباحا
المبحوث الثاني	2019-06-17	مقر الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر	الساعة 11 صباحا
المبحوث الثالث	2019-06-18	مقر الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر	الساعة 10 صباحا
المبحوث الرابع	2019-06-18	مقر الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر	الساعة 11 صباحا
المبحوث الخامس	2019-06-19	مقر الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر	الساعة 14 زوالا
المبحوث السادس	2019-06-19	مقر الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر	الساعة 15 مساء
المبحوث السابع	2019-06-20	مقر المركب السياحي حمام بوحجر	الساعة 10 صباحا
المبحوث الثامن	2019-06-20	مقر المركب السياحي حمام بوحجر	الساعة 11 صباحا
المبحوث التاسع	2019-06-21	مقر المركب السياحي حمام بوحجر	الساعة 14 زوالا
المبحوث العاشر	2019-06-21	مقر المركب السياحي حمام بوحجر	الساعة 15 مساء

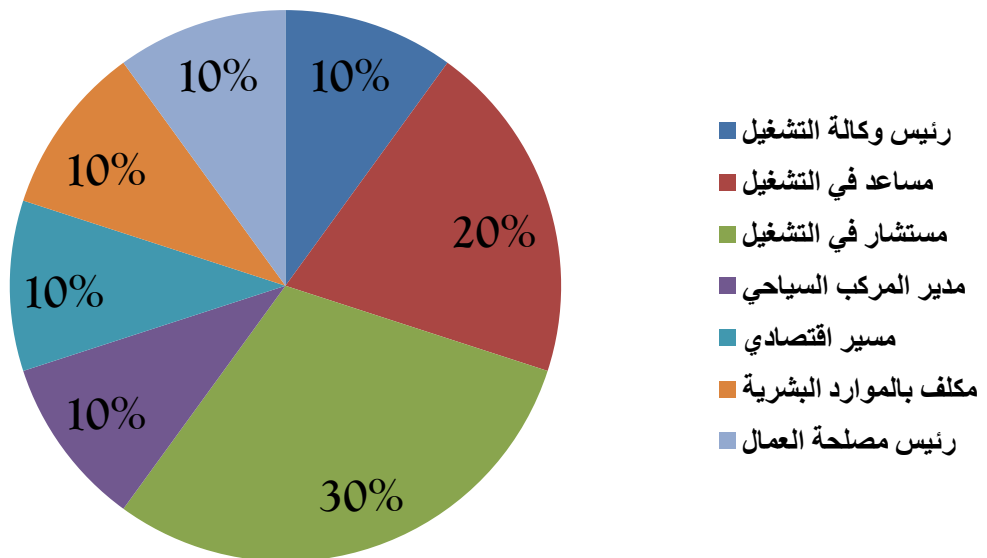
ملحق رقم 03: الدوائر النسبية



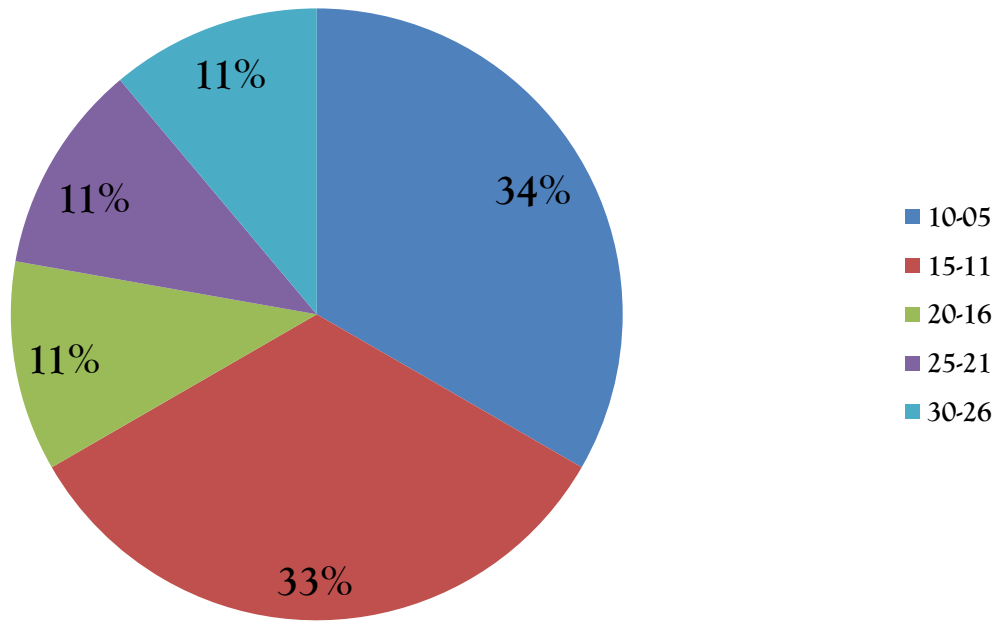
## توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي



## توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



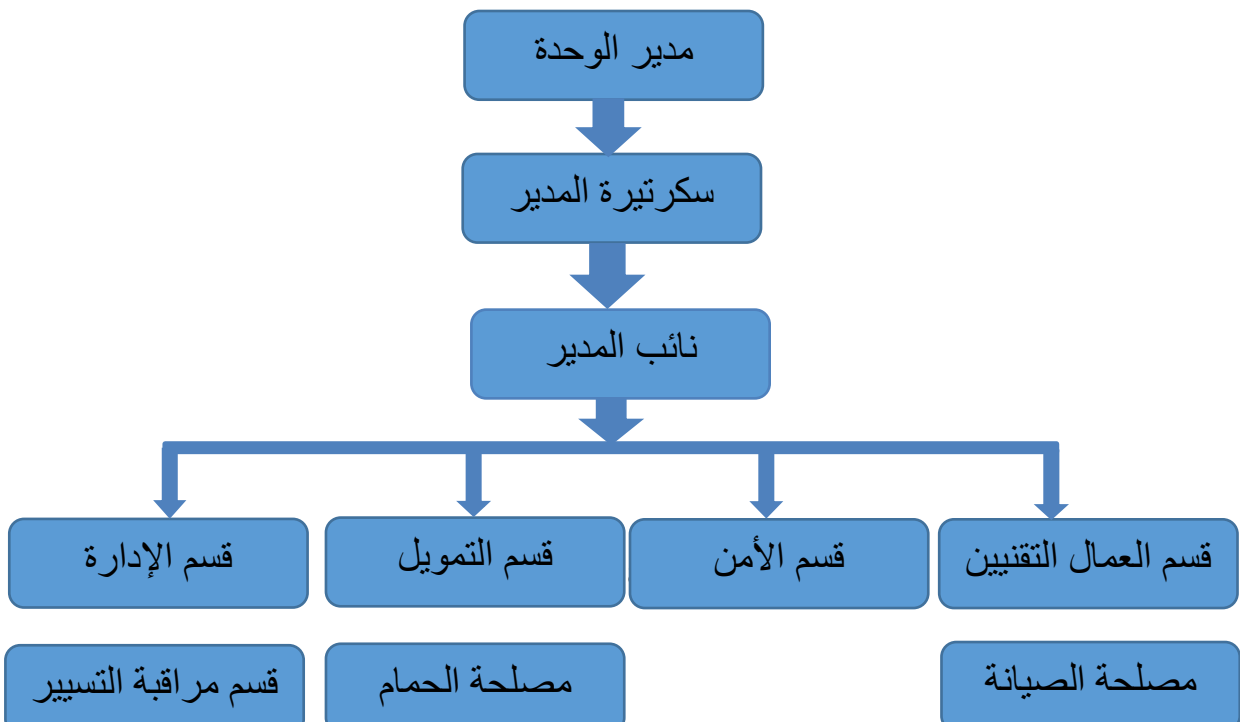
توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية



ملحق 04: الصور والهياكل التنظيمية



-المحطة المعدنية حمام بوججر-



- الهيكل التنظيمي لمؤسسة المحطة المعدنية حمام بوحجر-

المصدر: المعلومات من طرف مسؤول من قسم ادارة التسيير لمؤسسة المحطة المعدنية حمام بوحجر.

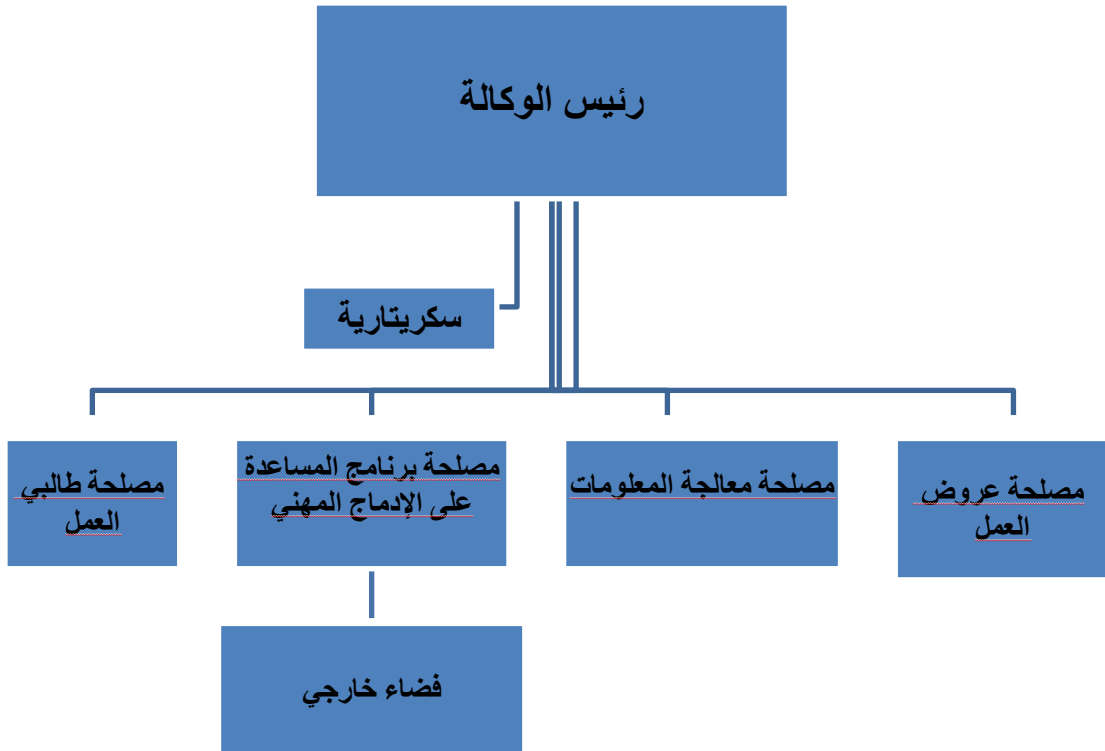


-حديقة وشلال المحطة المعدنية-



-الوكالة المحلية للتشغيل بحمام بوحجر-





- الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للتشغيل لحمام بوججر -

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب بالعربية

1. فريد الصحن محمد، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) الدار الجامعية، 1998 القاهرة، ص 225.
2. جمال الفار محمد، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص7.
3. حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، دار الطليعة للطباعة والنشر، لبنان، 1982، ص 52.
4. خلف السكرانة بلال، أخلاقيات العمل، دار المسيرة عمان، طبعة 2009، ص 26
5. العيساوي محمد حسين وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الورق للنشر، ط1، 2012، ص31.
6. منصور الغالبي طاهر محسن، صبحي إدريس وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص30.
7. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط2، 1999، ص53.
8. حيدر يونس إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، دون دار النشر، ط1، ص 1991-1992.
9. محمد عبده رائد، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر، ط1، 2013، ص92.
10. بويقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص14.
11. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص14.
12. عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص 58.
13. صلاح الفوال مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، 1983، ص9.
14. المعاينة خليل عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص37.
15. قنديجلي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار البازوري العلمية، عمان، ط1، 1998، ص168.
16. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 1999، ص36.
17. ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، البازوري، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص28.
18. بهجت محمد، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2003، ص14.
19. وهلين توماس، هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الادارة العامة للبحوث، 1999، ص77.
20. دادي عدوان ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004، ص75-81.
21. محمد الشروان زياد وعبد السلام عبد الغفور، مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2001، ص161-162.
22. خليل موسى، الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005، ص137.

23. محمود سلمان العمين، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص252
24. فريد الصحن محمد، محمد المصري سعيد، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998، ص267
25. محمود سلمان العمين، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص253
26. أبو إصبع صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، 1998، ط1، ص46.
27. جوهر صلاح الدين، إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976، ص123.
28. بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات الاعلام، إنجليزي، عربي، فرنسي، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1994، ص123.
29. لوني ميشال، الإعلام الاجتماعي، ترجمة: صلاح بن حليمة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1991، ص21.
30. محمد دويدات عبد الفتاح، سيكولوجيا السلوك الإنساني، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص284.
31. مصطفى عليان ربحي، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعلم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، ص82.
32. حافظ بدوي هناء، الاتصالات بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية، الأزريطة المكتب الجامعي، 2003، ص68-69.
33. النواصرة أحمد، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص53
34. القريوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعات في أعمال المنظمة، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص222
35. الصباب أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الادارة الحديثة، ط3، دار الخوارزم العلمية للنشر، السعودية، 2010، ص181
36. حافظ بدوي هناء، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2001، ص165.
37. العظروزي محمود فهمي، العلاقات العامة في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص330
38. علي حميد، العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص196.
39. عبد الهادي محمد، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دمايط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص105.
40. المغربي عبد الفتاح، إدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1991، ص56.
41. محمد قيراط، الاعلام والمجتمع الرهانات والتحديات، مكتبة الفلاح، الكويت، 2001، ص55.
42. الراحلة عبد الرزاق، أحمد العزام زكرياء، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص283-284.
43. قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص16-15

ثانيا: الكتب بالفرنسية

44. **Encyclopédie de science de l'information et de la Communication**, Ellipse, Paris, 1997, p529.
45. Philippe Kotler, **Marketing Management**, 7ème édition, paris, 1999, p 34.
46. Fanelly Nguyen Thanh, **La communication " une stratégie au service de l'entreprise**, les Edition economica, Paris, 1991, p p : 72-73
47. Jean mark decaudin, **la communication, marketing concepts, techniques stratégies**, Paris, 1995, p p 45- 50.
48. Marie Hélène westphane: **Les pratiques professionnelles de la communication**, Ed riagle, Paris, 1992, P103.

### ثالثا: المذكرات

49. بن رجاء الحربي هباس، السهلي سعيد السيف، **الإعلام السياحي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص26.
50. ابراهيم مروان عبد المجيد، **أسس البحث العلمي للرسائل الجامعية**، ط1، مؤسسة الأوراق، 2000، ص133.
51. عيشوش فريد، **رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال**، كلية العلوم السياسية والاعلام، الجزائر، 2010، ص36.
52. بوشنين سامية، **التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات**، مذكرة شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية معهد التكوين المهني للتسيير الجزائري، سنوبر البحري، 2009، ص18.
51. عبد النور مهني، **استخدام الوكالة الوطنية للتشغيل لتقنيات الاتصال الحديثة ودوره في تحسين أدائها**، مذكرة ماستر تخصص إعلام ومجتمع، 2018، ص 123-124
52. عليي حمزة و عياد أمينة، **الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية**، مذكرة ماستر، قسم إعلام واتصال، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 40.
53. الجودي بن قيط، **استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية**، جامعة الجزائر، 2012، ص 63.
- رابعاً: المقالات

54. Un article de l'encyclopédie libre. <http://en.wikipedia.org/strategic-communication>.

Consulté

le 30 /01/2011.

54. United nation Global Compact Office: Creating an Effective Communications Strategy 1222; pp. 3-

### خامسا: المواقع الالكترونية

55. **www.Algoric.Pages perso-Orange.FR/EN/CATA/Accompmts .htm**, consulté le 12 /02/2011.

### سادسا: المراسيم:

## قائمة المصادر والمراجع.....

---

56. المرسوم رقم 77-06، المركز الوطني لأرشيف الوكالة الوطنية للتشغيل

# الفهرس

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

أ

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي والتقني

4	1-1 الاشكالية
5	2-1 الفرضيات
6	3-1 تحديد المفاهيم
11	4-1 منهج البحث وتقنياته
11	1-4-1 منهج البحث
12	2-4-1 تقنيات البحث
13	5-1 مجتمع البحث والعينة
13	1-5-1 مجتمع البحث
13	2-5-1 عينة البحث
13	6-1 اسباب اختيار الموضوع
14	7-1 الاهداف والصعوبات
15	8-1 الدراسات السابقة
18	9-1 الدراسات الاستطلاعية

الفصل الثاني: استراتيجيات الاتصال في المؤسسة

20	1-2 استراتيجية الاتصال وأنواعها
20	1-1-2 مفهوم استراتيجية الاتصال



21	2-1-2 أنواع استراتيجية الاتصال
23	2-2 أهمية استراتيجية الاتصال الخارجي داخل المؤسسة
25	1-2-2 أهداف استراتيجية الاتصال الخارجي
26	2-2-2 مبادئ استراتيجية الاتصال الخارجي
28	3-2-2 خصائص استراتيجية الاتصال الخارجي
29	3-2 مراحل إعداد استراتيجية الاتصال
32	4-2 تنفيذ استراتيجية الاتصال وتقييمها
32	5-2 معوقات استراتيجيات الاتصال الخارجي
<b>الفصل الثالث: الاتصال الخارجي للمؤسسة</b>	
37	1-3 مفهوم وأنواع وأهمية الاتصال الخارجي
37	1-1-3 مفهوم الاتصال الخارجي
38	2-1-3 أنواع الاتصال الخارجي
40	3-1-3 أهمية الاتصال الخارجي
40	2-3 أهداف وخصائص الاتصال الخارجي
41	1-2-3 أهداف الاتصال الخارجي
41	2-2-3 خصائص الاتصال الخارجي
42	3-3 مقومات الاتصال الخارجي الفعال والجوانب المحيطة بالمؤسسة
45	4-3 وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي للمؤسسة
51	5-3 أهمية تقنيات الاتصال الحديثة
52	6-3 الكفاءة والفعالية في الاتصال بين المؤسسات
<b>الإطار التطبيقي</b>	
56	1-4 الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر
56	1-1-4 بطاقة فنية عن الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر

58	2-1-4 أهم خدمات الوكالة المحلية للتشغيل حمام بوحجر
63	2-4 المؤسسة المعدنية حمام بوحجر
63	1-2-4 بطاقة فنية عن المؤسسة المعدنية حمام بوحجر
64	2-2-4 أهم خدمات المؤسسة المعدنية حمام بوحجر
66	1-4 تقييم المقابلات
70	الخاتمة
72	ملاحق
87	قائمة المصادر والمراجع
98	الفهرس

## ملخص:

سعت هذه الدراسة للتعرف على الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل بحمام بوحجر مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما هي الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة الوكالة المحلية للتشغيل بحمام بوحجر للتواصل مع المؤسسات الاقتصادية؟

ومن خلال عرض وتحليل المعطيات تم التوصل إلى تحقيق فرضيات الدراسة، فقد تحققت الفرضية الأولى والتي تمثلت في: تعتبر استراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كذلك تحققت الفرضية الثانية والمتمثلة في: يؤثر واقع الاتصال في المؤسسة على نشاطها بحكم عدم تفاعل معظم أطراف العملية الاتصالية مما يؤدي إلى وجود خلل في الاستراتيجية الاتصالية الخارجية للمؤسسة.

## الكلمات المفتاحية:

الاتصال \* استراتيجية الاتصال \* المؤسسة \* الوكالة المحلية للتشغيل

## Le résumé :

Cette étude visait à identifier la stratégie de communication adoptée par l'Agence locale d'emploi de hammam bouhadjar avec d'autres entreprises économiques, en posant la question suivante:

Quelle est la stratégie de communication adoptée par l'Agence locale d'emploi de hammam bouhadjar pour connecter avec les entreprises économiques ?

Dans la présentation et l'analyse des données ont été atteints pour réaliser les hypothèses de l'étude a été réalisée : La première hypothèse, qui était représentée dans La stratégie de communication est l'un des facteurs contribuant à la mise en œuvre de la stratégie générale de l'entreprise, En outre la deuxième hypothèse a été réalisée la réalité de la communication, dans l'organisation affecte son activité en raison de la non-interaction de la plupart, des acteurs du processus de communication, ce qui entraîne un défaut dans la stratégie de communication externe de l'institution.

## Les mots clés :

Communication \* Stratégie de communication \* Entreprise \* Agence locale d'exploitation