

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الإعلام والاتصال

تحت عنوان :

الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية

دراسة حالة ميدانية: (شركة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR- نموذجاً)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

التخصص: وسائل الإعلام والمجتمع

إشراف الدكتور:

تيطاوني الحاج

إعداد الطالبين:

* حمزة علي

* أمينة عياد

السنة الجامعية: 2016/2015

كلمة شكر

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أعاننا على إنهاء هذا العمل المتواضع

ثم نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى حضرة الدكتور القدير "الحاج تيطاوي"

الذي تواضع وقبل أن يشرف على مذكرتنا ولم يتوان ولو للحظة

عن إمدادنا بكل أنواع الدعم

ونشكره على صبره الجميل معنا وعن المعلومات القيمة التي أفادنا بها

في كل مراحل بحثنا ناهيك عن التوجيهات والنصائح المفيدة

التي لولاها لما تمكنا من إتمام عملنا بعد توفيق الله سبحانه وتعالى

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

حتى ولو بالنصيحة

لإتمام وإنجاز هذه الدراسة

كما نتوجه بخالص الشكر لجميع أساتذة

قسم علوم الإعلام والاتصال على ما بذلوه من جهد ووقت وتضحية من أجل تكويننا وجزاكم الله

عنا خير الجزاء

اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد
فإلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى
أهدى هذا العمل المتواضع أمي و المرحوم أبي العزيزين حفظهما الله لي
اللذان سمرنا وتعبنا على تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد
وإلى أفراد أسرتي، وخاصة أخي المرحوم محمد وأختي طليحة، آسيا، وهيبه، صورية وأولادهم

فهم سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل

إلى كل أقاربي

إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

إلى الدكتور الحاج تيطاوني

إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المترددين
المقبليين على التخرج

أهينة

اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

فإلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى

أهدي هذا العمل المتواضع أمي و المرحوم أبي العزيزين حفظهما الله لي

اللذان سمرًا وتعبًا على تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد

وإلى أفراد أسرتي

فهم سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل

إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

إلى الدكتور الحاج تيطاوني

إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعًا يستفيد منه جميع الطلبة المترددين

المقبلين على التخرج

حمزة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1- أهمية الدراسة
- 2- أهداف الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- إشكالية الدراسة
- 5- تساؤلات الدراسة
- 6- منهج وأدوات الدراسة
- 7- مفاهيم الدراسة
- 8- فرضيات الدراسة
- 9- الدراسات السابقة
- 10- صعوبات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: ماهية الاتصال
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه
- المطلب الثاني: أنواع الاتصال في المؤسسة
- المطلب الثالث: أهداف الاتصال ومبادئه
- المطلب الرابع: أهمية الاتصال
- المبحث الثاني: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة
- المطلب الأول: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة
- المطلب الثالث: مبادئ إعداد الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الرابع: منهجية إعداد الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الخامس: مراحل تنفيذ الإستراتيجية في المخطط الاتصالي
- المطلب السادس: مرحلة متابعة تقييم الإستراتيجية الاتصالي

- المبحث الثالث: الاتصال الداخلي للمؤسسة
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي للمؤسسة
- المطلب الثاني: وسائل الاتصال داخل المؤسسة
- المطلب الثالث: الجمهور المستهدف
- المطلب الرابع: أهمية الاتصال داخل المؤسسة
- المطلب الخامس: عوائق الاتصال داخل المؤسسة
- المبحث الرابع: الاتصال الخارجي للمؤسسة
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الخارجي
- المطلب الثاني: أنواع وأشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة
- المطلب الثالث: وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي للمؤسسة
- المطلب الرابع: أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة

الفصل الثالث: الإطار الميداني

- المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR
- المطلب الأول: بطاقة فنية عن شركة التأمين
- المطلب الثاني: نشاطات شركة التأمين ومهامها
- المطلب الثالث: أهداف شركة التأمين LA CAAR
- المبحث الثاني: التشخيص العام لشركة التأمين LA CAAR
- المطلب الأول: تشخيص داخلي لشركة التأمين LA CAAR
- المطلب الثاني: تشخيص داخلي لشركة التأمين LA CAAR
- المبحث الثالث: الإستراتيجية الاتصالية لشركة التأمين LA CAAR
- المطلب الأول: الاتصال الداخلي لشركة التأمين LA CAAR
- المطلب الثاني: الاتصال الخارجي لشركة التأمين LA CAAR
- عوائق الاتصال في شركة التأمين LA CAAR
- الاستنتاجات
- تصحيح الفرضيات
- الاقتراحات

■ خاتمة

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

وعرف الاتصال في المؤسسة وضعيات عديدة ومتفاوتة الأهمية حيث ارتبط في كل مرة بوضع المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه وانطلاقا من هذا الوضع فقد انتقلت المؤسسة من نظام مغلق يتكيف مع المحيط والسوق من خلال العرض والطلب إلى نظام مفتوح تحاول فيه المؤسسة التأثير على المحيط، ومن هنا أخذ الاتصال بعده الاستراتيجي في المؤسسة وأصبح يمثل جزءا من الإستراتيجية العامة باعتباره فعل إرادي تخطط له المؤسسة وتضع له موارد وميزانية، حيث عرف في مواضيع كثيرة على أنه السلوك الذي يتعلق بالمعلومة انطلاقا من تجاوب من وجهة إليهم وذلك في إطار العملية التفاعلية بين المؤسسة والزبون.

وهنا اكتسب الاتصال أهمية في المؤسسة (أي من أهمية المعلومة كرأس مال لا مادي لها، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعلومة في تعاملها مع محيطها وجمهورها، ونجد داخل المؤسسة نوعين من الاتصال داخلي وخارجي فالالاتصال الداخلي هو تلك الاتصالات التي تقع داخل محيط المؤسسة بين العمال والموظفين أو بين الرؤساء والعمال وتكون اتجاهاتها صاعدة، نازلة وأفقية حيث أن الاتصالات الصاعدة تكون من العمال أو الموظفين ورؤسائهم وتكون عبارة عن شكاوي، تقارير عمل وآراء وهذا الجانب يجب مراعاته حيث يكون هو الرابط بين العمال والموظفين ويعطي انطباع بمدى اهتمام الرؤساء بالعمال، أما الاتصال النازل فهو يكون من الرؤساء إلى المرؤوسين عبارة عن قرارات، توجيهات وأوامر ويكون الاتصال الأفقي هو الأكثر أهمية حيث يكون

بين العمال أو موظفي المستوى الواحد ويمكن من مداولة وسير المعلومات حيث يجب على المؤسسة محاربة احتكار المعلومة والتسهيل من وجودها ومعرفتها.

أما الاتصال الخارجي فهو اتصال المؤسسة بجمهورها ومحيطها من خلال عدة وسائل قصد جذبهم نحو خدماتها ومنتجاتها إذ له تأثير كبير على قرارات الجماهير النهائية، كما أصبح للإستراتيجية الاتصالية دور كبير في دعم الوضع التنافسي للمؤسسات على المدى البعيد كمنم خلال قدرتها على حشد الموارد والسهر على حسن استغلالها في بناء صورة المؤسسة إنطلاقا من تحديد الأهداف والجمهور وكذا الوسائل والرسائل الاتصالية بما يخدم الأهداف الإستراتيجية العامة لها. وتعتبر المؤسسة الخدماتية من أوائل المؤسسات التي برز فيها التخطيط الاستراتيجي لنشاط المؤسسة وللاتصال كذلك، نظرا لصعوبة التخطيط للموارد وضبط أهدافها دون برامج علمية واضحة وقد كانت المؤسسة الخدماتية الجزائرية من المؤسسات المهتمة بالتخطيط الاستراتيجي على ضوء المخططات التي شرعت الدولة الجزائرية في إعدادها وتنفيذها.

المفصل الأول

الإطار المنهجي

1- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في إطار اهتمام المؤسسات الخدمائية باختيار وسائل اتصال داخلي وخارجي واستراتيجيات الفعالة للتواصل مع جماهيرها وتحقيق أهداف اتصالية هذا من جهة ومن جهة أخرى، إن التطور التكنولوجي في هذا الميدان الاتصال والعمليات الاتصالية أدى إلى ظهور ما يعرف بالاتصال الإلكتروني وهذا ما يدفع بالمؤسسة الخدمائية إلى مواكبة ومعايشة التطور لذلك فهذه الدراسة تسلط الضوء على هذه الجوانب وتكمن أهمية الدراسة في عنصرين هامين:

- محدودية الدراسات الاتصالية التي تهتم بتطبيق المؤسسة لنشاطها الاتصالي عند تواصلها مع محيطها الخارجي.

- الحاجة إلى الوعي الاتصالي وتصحيح بعض المفاهيم الخاطئة لدى بعض المسؤولين عن اتصال داخل المنظمة.

2- أهداف الدراسة:

بعد ذكر الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار والوقوف عند هذا الموضوع لابد من التعرض إلى مجموعة من الأهداف المحددة من بينها ما يلي:

- تعريف الاتصال في المؤسسة ومعرفة أنواعه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومختلف وظائفه.
- معرفة واقع الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة التأمين.
- البحث عن مدى نجاح الوسائل الاتصالية مستخدمة وذلك بتسليط الضوء على كيفية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية داخل وخارج المؤسسة.

- معرفة مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الإطلاع على ورائف والأهداف الاتصالية داخل وخارج شركة التأمين La caar من خلال الإطلاع على كيفية تنفيذ نشاطاتها والتي من شأنها أن ترفع مستوى الاتصال.

- إبراز أهم الصعوبات والعراقيل التي تعترض سيرير الجيد وأفضل للعملية الاتصالية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة وإنما جاء لعدة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

1/ أسباب ذاتية:

- للموضوع علاقة مباشرة لمجال تخصصنا ألا وهو الاتصال والعلاقات العامة .
- فضول التقرب من مؤسسة ذات أهمية وصورة جيدة في مجال الخدمات.
- إثراء المكتبة بدراسات تخص الاتصال في مؤسسة الخدماتية وتأثيره على تحقيق الأهداف المرجوة منه.
- نقص الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الخدماتية.

2/ أسباب موضوعية:

- المكانة التي تلعبها الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة بكونها أحد الأعمدة التي تقوم عليها المؤسسة.
- قلة اهتمام المؤسسة الجزائرية بها كما تقوم بالخلط بين نشاط الاتصال والعلاقات العامة التي تعد جزء من عملية الاتصال.
- الرغبة في تحسيس المؤسسة بقيمة الاتصال والإستراتيجية الاتصالية ومدى نجاحهما وتميزهما إذ يؤديان إلى بقاء واستمرار المؤسسة

4- الإشكالية:

أصبح الاتصال اليوم أحد العوامل الهامة المساعدة على تنفيذ إستراتيجية المنظمة مما استدعى وضعه في إطار استراتيجي من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة وتحقيقها يكون عبر تطوير علاقات بشرية واجتماعية بين الأفراد وبينهم وبين المنظمة كشخص معنوي، بل أصبح جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فالمنظمة بالإضافة لاهتمامها بمجهورها الخارجي الواسع من زبائن وموردين وذلك بإعداد خطة إستراتيجية للاتصال الخارجي وجب عليها إعداد خطة إستراتيجية للاتصال الداخلي موجهة لمجموع العاملين بداخلها لضمان وصول المعلومات وسهولة انتقالها بين الأجزاء المختلفة للتنظيم، وتعتبر شركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين من أولى شركات العمومية المكلفة بنشاطات التأمين وهي مؤسسة ذات طابع مالي تجاري أسس منذ 08 جوان 1963 وفق للمرسوم رقم (197، 63) إذ مرت بعدة مراحل شاهدة على تطورها في كل النشاطات والمهام التي تقوم بها وبعد صدور مرسوم 15 فيفري 1989 التمسست نظام الاستقلالية، حيث اقتحمت الشركة محيط المنافسة في تأمينات النقل والسيارات وأخطار متعددة التي تصيب المساكن وتأمين الأشخاص وهذا من خلال اعتماد واختيار إستراتيجية الاتصالية المناسبة.

وهنا يظهر المشكل الذي سنركز دراستنا عليه والمتعلق أساسا بالإستراتيجية التي تتبناها شركة التأمين بولاية الجزائر العاصمة والتي تخضع للتخطيط من قبل الفرع الرئيسي وهو ما قد يؤثر على أداء بعض الوكالات والوحدات في تعاملها مع زبائنها كما أن الإستراتيجية العامة للتأمين تعتبر أحد العناصر الفاعلة في الإستراتيجية الاتصالية أو الخطط الإستراتيجية التي تتبناها، وشركة التأمين بولاية الجزائر تنشط بكافة وحداتها وتتعامل مع زبائن مختلفة ومتعددة لكن ما لاحظناه أثناء تواجدها في شركة التأمين أن هناك بعض الخلل في الشبكة الاتصالية في الشركة خصوصا على مستوى العملية التفاعلية بين الزبائن والشركة.

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

- ما هي الإستراتيجية الاتصالية المتبناة من قبل شركة التأمين؟ وما مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها؟

5- تساؤلات الدراسة:

تفرعت عنه مجموعة من التساؤلات:

- ما هي الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في شركة التأمين La caar؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي والخارجي بالمؤسسة المدروسة؟
- ما هي الوسائل والتقنيات الاتصالية المعتمدة في هذه المؤسسة المدروسة لأجل تجسيد هذه الإستراتيجية؟
- كيف تساهم الإستراتيجية المتبناة من طرف مؤسسة التأمين في تحقيق الأهداف المرجوة خاصة في تحسين الصورة الذهنية لدى جمهورها؟ وما هي المعوقات والصعوبات التي هذه الإستراتيجية؟

6- منهج وأدوات الدراسة:

أ/ منهج الدراسة:

قبل التطرق إلى مناهج المستخدمة لابد من إشارة إلى أن كل منهج له شروطه ومتطلباته وقدرات محدودة في البحث والتقصي تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، إذ أن عملية اختيار الباحث لمنهجه لا يتم بطريقة عشوائية وإنما حسب طبيعة الموضوع المعالج ونوعيته هي التي ترغم على الباحث اختيار منهج على آخر.¹

إن اختيارنا لمنهج معين لحل مشكلتنا البحثية، يفرض علينا في اختيارنا هذا مراعاة ملائكة المنهج المختار مع أهداف الدراسة، لأن المنهج يسجل في إطار الإستراتيجية البحثية، ويتم وقف طبيعة موضوع الدراسة، فالمنهج هو الكمية التي يمكن بواسطتها الإجابة على السؤال: كيف يمكن حل مشكلة هذا البحث؟ لذلك فقد توصلنا

¹ مصطفى صلاح الفوال، علم الاجتماع المفهوم الموضوع المنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص60.

إلى أن حل مشكلتنا البحثية هذه يستلزم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد في دراسته لظاهرة ما على جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن هذه الظاهرة كما توجد في الواقع، ويتم وصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، ثم تحليلها واستقراءها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة عن الظاهرة المدروسة.¹

وتوظيفنا المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة جاء من أجل محاولة تشخيص المشكلة، ودراستنا من كل جوانبها بدءاً برصد الإستراتيجية الاتصالية لشركة التأمين La caar وانعكاسها على جمهورها وكذا الوكالات والوحدات التابعة لها، والتقنيات التي تضمن تطبيقها لتحقيق أهداف تتعلق أساساً بكسب الزبائن كمتعاملين دائمين معها، وهذا ما يستوجب جمع معطيات عن هذه المتغيرات حتى تتمكن من التعرف على الخلل الذي يقضي على العلاقة المفترضة بين الجمهور والزبائن وشركة التأمين.

كما سنشخص بالمنهج الوصفي التحليلي متغيرات أخرى لها أثر على تبني الزبون سلوك معين دون آخر، وهذا لن يكون إلا بمساعدة مجموعة من التقنيات والأدوات البحثية.

ب/ أدوات البحث:

تعتبر مرحلة جمع المعلومات مرحلة مهمة في البحث فهي تحتاج إلى اهتمام كبير من طرف الباحث لأن اختيار الأمثل للأدوات يساعد في تسهيل جمع البيانات بأكثر قدر ممكن لهذا نجد معظم الباحثون يستخدمون أدوات متعددة² رغم أننا اعتمدنا على الوصفي الذي يتطلب منا وجود كمية هائلة من المعلومات حول الموضوع لكن طبيعة الأدوات المستخدمة مثل: (الملاحظة والمقابلة).

- الملاحظة العلمية:

نعتمد في دراستنا على الملاحظة دون مشاركة قصد الحصول على كم هائل من المعلومات كما تمكننا أيضاً من ملاحظة سلوك الموظفين والعمال في مؤسسة التأمين من جهة، وسلوك تعلمهم واتصالهم من جهة أخرى. ونعتبر

¹ شفيق محمد، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث المنهجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص 80.

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم إعلام واتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 203.

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

- المقابلة العلمية:

اعتمدنا على المقابلة كأداة ثابتة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة لتمكن من مقابلة أشخاص في شركة التأمين La caar معينين بتصميم وتسيير الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة وقمنا باستخدام غير المقننة الحصول على المعلومات الكافية والخاصة بالاتصال والإستراتيجية الاتصالية علما أننا لم نحصل على القدر الكافي من معلومات، ضف إلى هذا يسمح للمبحوثين بالاسترسال في الكلام وطرح أي سؤال قد يثير المبحوثين في ذهنهم بناء على الإجابات المقدمة طبعا.

- الوثائق والسجلات:

هي أيضا أحد الأدوات التدعيمية المهمة في دراستنا والتي سنحصل من خلالها على معلومات مهمة من مصادرها الرسمية، وتتعلق أساسا بمجموعة من القوانين، تقارير، ولوائح وزارية تؤطر عمل شركة التأمين. وقد ساعدتنا هذه الوثائق كثيرا في عملية التحليل والاستنتاج وذلك من خلال مقارنتها مع الواقع ومعرفة مدى تطبيقها.

- أدوات التسجيل:

ساعدتنا هذه الأدوات كثيرا في تسجيل المقابلات مع المسؤولين في التأمين؟، لأن المقابلات كانت كثيرة ولا يمكن تحليل ما أدلى به المبحوثين من عمال قائمين على الاتصال في المؤسسة أو في الوكالات دون الاستعانة بهذه الأدوات.

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

الأطراف المعنية بالدراسة:

- السيدة رواق نادية، مديرة التسويق والتطوير بمقر الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.
- السيدة مهداوي فوزي، مشرف على التأطير بمقر نيابة مديرية التكوين ببني مسوس.
- السيد بوكركب عزيز، نائب مدير مديرية نيابة التكوين ببني مسوس.
- السيدة حفار سعيدة، مشرفة على التأطير بمقر مديرية نيابة التكوين ببني مسوس.
- السيد حسن طويل مسؤول قسم موارد البشرية بمقر الشركة الرئيسي.

7- مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة خطوة مهمة في خطوات البحث، والتي لا يجب تجاوزها لأنها تمكننا من رسم أهدافنا التي نرغب فغي الوصول إليها، وذلك انطلاقا 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 طويلا عند التعريفات المختلفة لكل مفهوم، بل سنكتفي باستنتاج المفاهيم إجرائيا انطلاقا من معارفنا المحدودة أملين أن نوقف في ذلك بما يخدم أهداف الدراسة.

أ/ تعريف الاتصال في المؤسسة:

اصطلاحا: يعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتخطيط المشاريع وتنظيم مختلف الأنشطة فكان اتصال المؤسساتي أحد أهم المجالات التي تحظى بها المؤسسة العصرية على اختلاف تخصصها إنتاجية أو استهلاكية في عملية التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها أو تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.¹

¹ فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، دار الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر، 2003، ص16.

أما إجرائيا: فنحن نقصد بالاتصال المؤسسي هو تقديم المعلومات والأخبار في مؤسسة التأمين باستخدام مجموعة من الوسائل وتأكيد حضورها في المحيط الخارجي.

ب/ تعريف الإستراتيجية 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 لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات، ووظائف معينة.¹

ولها صلة مع أفراد ذلك المجتمع بحيث لا يمكن لهذه المؤسسات القيام بعملها ما لم تكن هناك ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها.

أما إجرائيا: فنحن نقصد بالإستراتيجية ذلك الإجراء الفعلي التقني والاستراتيجي الذي تقوم به مؤسسة التأمين من خلال توظيفها لمجموعة من التقنيات والوسائل الاتصالية قصد التواصل مع زبائنها.

ج/ المؤسسة الخدمائية:

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

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

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطبيعة، بيروت، 1982، ص 25.

8- الفرضيات:

الفرضية الأولى: تستغني الكثير من المؤسسات الخدمائية في الجزائر عن رسم إستراتيجية اتصالية أثناء إعداد احتياجاتها من الإطارات وفي رسم السياسة الشاملة.

الفرضية الثانية: الإستراتيجية الاتصالية هي عنوان للمؤسسة الخدمائية الناجحة.

الفرضية الثالثة: إعداد إستراتيجية اتصال ناجحة تقتضي إمكانيات بشرية ومادية وفكرية.

9- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة".

(حالة شركة الوطنية لإنجاز القنوات).

مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2007.¹

وتمثل هذه الدراسة دراسة تحليلية وصفية تعرض فيها الباحث على واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، وحاول إبراز فيها الخطة الإستراتيجية للاتصال الداخلي بدراسة مفهوم إستراتيجية الاتصال، التشخيص الأولي لاحتياجات الاتصال الداخلي مع تحديد الإمكانيات المادية والفترة الزمنية التي تغطيها خطة الاتصال ومن ثم تنفيذ الخطة ومتابعتها ومراقبتها.

وتوصل الباحث بناء على إلقاء الضوء على واقع الاتصال الداخلي في الشركة والخطة الإستراتيجية للاتصال

في النقاط الآتية:

- وجود قسم خاص بالاتصال والعلاقات الخارجية ويملك من القدرات التي تؤهله لمنصبه بكونه متخرج من كلية الإعلام والاتصال بالإضافة إلى ذلك لديه معرفة جيدة بالشركة وبكل العاملين والمتعاملين معها.

¹ حياة قبائلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي للمنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير، جامعة بلومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، 2007.

- مشاكل الاتصال: كل جزء من التنظيم يعالج المشاكل التي تخصه فقط ومنه مشكل الاتصال على مستوى مديرية معينة يمكن أن يحدث خلل في المديرية الأخرى لأن المنظمة وحدة اجتماعية متكاملة.
- إستراتيجية الاتصال في الشركة ليس لها أهمية حيث لا يوجد أي تخطيط مسبق لهذه العملية وهي تحتوي على نفس العناصر في كل سنة، وسيتم تغيير المبالغ فيه فقط.
- نقص الكفاءات الشابة والتي تؤثر على السرعة في العمل وهذا يدل على ضعف سياسية التوظيف المنتهجة في الشركة.
- نقص كبير في استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية فغي كل العمليات التي تقوم بها المنظمة.

الدراسة الثانية: " الإستراتيجية الاتصالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية " .

(حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" بولاية عين الدفلى).

- إن للدراسات السابقة دور مهم في مساعدة الباحث على التحكم في موضوعه بناء على نتائج الأبحاث السابقة، وعليه فإن الدراسة التي وظفتها في بحثي تناولت موضوعا قريب جدا من دراستي وهو الإستراتيجية الاتصالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كون الإستراتيجية الاتصالية تمثل وتعبّر عن واقع الاتصال في البنك وهي الإشكالية التي انطلقت منها، وهذه الدراسة هي:
- دراسة آسيا عجال لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال لسنة 2011-2012، كونها تناولت بالدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" بولاية عين الدفلى، وجاءت بعنوان: الإستراتيجية الاتصالية في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعين الدفلى، التي كانت إشكاليته: ما هيب الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" بولاية عين الدفلى في التعامل مع الفلاحين؟ ومدى نجاعة تطبيق هذه الإستراتيجية في تحقيق السلوك المرغوب صدوره من الفلاحين؟

- من النتائج التي توصلت إليها وأفادتنا في دراستنا هي: اعتبار الاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية إجراء يعتمد عليه في بناء صورة للبنك والتسويق لخدماته، لذلك فليس هنالك علاقة بين الإستراتيجية العامة والإستراتيجية الاتصالية.

- لكن اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا كونها ركزت على الفلاحين وتحليل سلوكهم المالي في المجتمع الريفي وربط هذا السلوك مع الدور الذي تلعبه المنظومة الاتصالية للبنك، كما توجهت هذه الدراسة للمجتمع الريفي وكيفية مساهمة الإستراتيجية الاتصالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" في ترسيخ سلوك الإيداع أو سلوك الاقتراض عند الفلاحين بولاية عين الدفلى.

10- صعوبات الدراسة:

واجهتنا في دراستنا مجموعة من الصعوبات أهمها ما يلي:

- ضيق الوقت حيث أن مدة 03 أشهر غير كافية لإطلاقا للقيام بإنجاز مذكرة ماستر كما أن العمل تحت ضغوطات الوقت من أصعب الأمور.

- عدم قردتنا في الحصول على معلومات كافية واللازمة حول الاستراتيجي الاتصالية في شركة التأمين La caar.

- التكتّم على بعض العناصر المتعلقة بالإستراتيجية من طرف المسؤولين.

الفصل الثاني

الإطار النظري

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

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال في المؤسسات العامة والمؤسسات الخدمائية وكذا عناصر ومراحل وخصائص الاتصال الفعال في المؤسسات الخدمائية، كما سنتطرق إلى أنواع وأشكال الاتصال في المؤسسة، أي الاتصال الداخلي والخارجي على وجه الخصوص والوسائل الاتصالية المستعملة داخل وخارج المؤسسة، بالإضافة إلى شبكات الاتصال في المؤسسة، وكما سنعرض فئات جمهور الاتصال في المؤسسات الخدمائية، وفي الأخير سنتطرق لأهداف الاتصال في المؤسسة.

المبحث الأول : ماهية الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه.

أولاً: مفهوم الاتصال.

اشتقت كلمة اتصال من (Communication) وهي من أصل لاتيني وتعني المشاركة في تكوين العلاقة أما بعض أرجعها إلى الأصل (Commun) بمعنى عام المشاركة ولكن كلاهما يوضحان لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف معين.¹

وللإتصال تعاريف كثيرة نذكر منها ما يلي:

- عرفه أندرسون (A,derson) ووليام ورتر (William Werther): بأنه عملية تبادل وفهم

المعلومات من شخص لآخر، كما أنها تشكل جسر بين الأفراد وتسمح لهم بالمشاركة فيما يشعرون ويعرفون.²

- تعريف ميريهيو (Merihue): للاتصال هو أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى

المستقبل وهو يؤدي إلى استجابة السلوك المطلوب،³ أو هو "فن خلق إشاعة التفاهم بين الناس أي تبادل

ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات" ليعرفوه آخرون: "بأنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر

قد تكون هذه المعلومات آراء وأفكار ومقترحات وتوجيهات وأوامر وغيرها".⁴

¹ سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي: الأبعاد الاتصالية رؤية وعملية واقعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999، ص 109.

² إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 385.

³ محمود عودة: أساليب اتصال وتعبير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 01.

⁴ حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهراء للنشر، عمان، 1997، ص 334.

هناك تعاريف أخرى إعلامية وتعاريف تنظيمية للاتصال هي ما يلي: "هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى مرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين وذلك من خلال رسائل اتصال مختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي به المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو استعلاميا أو إصدار الأوامر أو غيرها.

- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات أو أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية أو حتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين لأفراد داخل التنظيم حتى أنه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيم الحديثة ذلك لأن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله وبناء عليه فقد اهتمت الكثير من الدراسات بعملية الاتصال وبحثوا في أثارها التي يمكن أن تمس العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أو تمس الفعالية في الأداء ومختلف العمليات الاجتماعية مثل الصراع والتعاون والمنافسة أو تمس التفاعل مع مضمون الرسالة والتوقعات المنتظرة، ويعتبر الاستماع مطلباً أساسياً لكنه غير كاف فهو يرتبط بالفهم والاستعداد للفهم والتفاعل مع مضمون الرسالة.¹

ثانياً: خصائص الاتصال.

من مختلف التعاريف المقدمة نستطيع استنتاج عدة عناصر أو مميزات العملية الاتصالية:

¹ ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 8،9.

1- علوم الإعلام والاتصال يستمد أصوله من علوم أخرى مثل علم النفس، علم الاجتماع، علم الفلسفة والاقتصاد وجميع هذه العلوم المختصرة تعتبر الاتصال مجالا هاما بالنسبة للمواضيع التي يدرسونها.

2- عملية مستمرة وديناميكية وهي ترجع إلى عدة عوامل منها صعوبة تنميط الكثير من الرسائل سواء من حيث المحتوى أو الصياغة وكذلك تغير الأهداف واختلافها من رسالة لأخرى ومن وقت لآخر وتغير معتقدات وطموحات الأطراف الاتصال أو غير ذلك من العوامل.

3- الاتصال عملية تفاعل بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة بينهما فكل من المرسل والمستقبل يشتركان في رسالة واحدة (الصياغة، التفسير، التصرف) كما أن كل منهما يؤثر على الآخر.

4- يمكن أن يتم الاتصال بعدة طرق وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن تكون الأحاسيس أو المعاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.¹

المطلب الثاني: أنواع الاتصال في المؤسسة.

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

- الاتصال نوعان رسمي وغير رسمي:

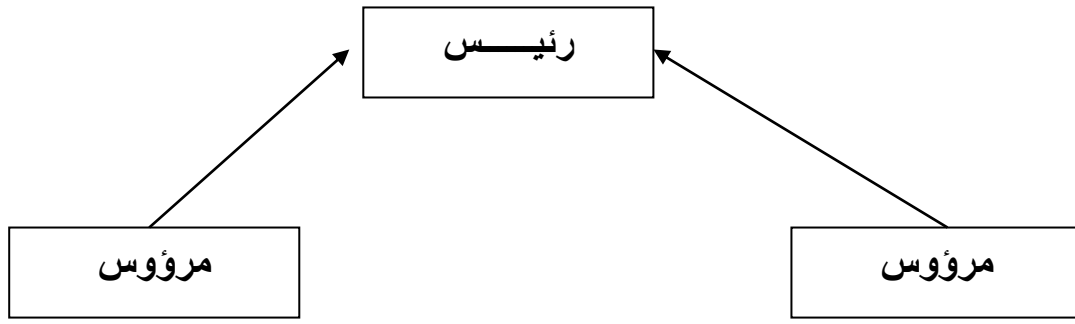
أ/ الاتصال الرسمي: وهو الذي يحدث من خلال قوانين المؤسسة وبموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية مع الجمهور ومع أي مؤسسة أخرى وتقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاث أنواع: اتصال صاعد/ اتصال نازل/ واتصال أفقي.

¹ ناصر داداي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، دون دار النشر، الجزائر، 2004، ص.ص 13-15.

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

1 / الاتصال الصاعد: ويرتكز هذا الاتجاه على فكرة أن الموظفين لا يمتلكون فقط القدرة على استقبال الرسائل، وإنما لديهم إمكانية إرسال المعلومات والأخبار، كما يمثل النوع الوحيد الذي تمكن من خلاله الموظفين من تبليغ وإخبار مسؤوليهم عن عملهم ومواقفهم، وكذلك آرائهم حول مختلف المواضيع. ومن هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين نتيجة إلى المستويات الإدارية العليا، حيث يقدم المرؤوسين اقتراحات وبيانات أو شكاوي لرئيسهم الذي يستدعي التدخل لحل المشكل.¹

الشكل رقم 01: يوضح الاتصال الصاعد.



يمكن تلخيص الاتصال الصاعد بالنقاط الآتية:

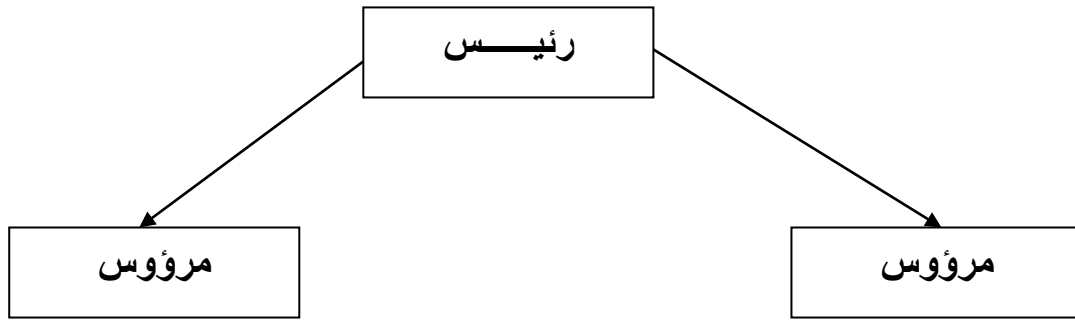
- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الأعلى.
- رفع الشكاوي عن مشاكل معاناة المرؤوسين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم ومن بين أهم الوسائل

المستخدمة في هذا النوع ما يلي:

¹ أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، مصر، 1983، ص 49.

- رفع الشكاوي: أي عند رفع عامل أو موظف شكاوى توجه إلى رئيسه المباشر أو المدير العام.
- سياسة الباب المفتوح: يعتمد المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال بهم مباشرة دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.
- أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو الغير رسمية.
- مكتب الشكاوي: وهو أسلوب هام يمكن للإدارة من الحصول على معلومات حوا العاملين في المستويات الدنيا اللهم التنظيمي، حيث يكون هناك مكتب محايد لتلقي الشكاوي ودراستها وتحويلها.¹
- 2/الاتصال النازل: يشير الاتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي.

الشكل رقم 02: يوضح الاتصال النازل.



¹ محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص46.

تتمثل الاتصالات النازلة (الهابطة) في:

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

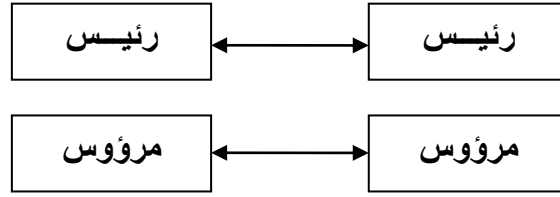
3/ الاتصال الأفقي: هو أساس الفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات والمصالح أي بين

الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري، حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، الشيء الذي يؤدي التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها. التي تقع في نفس المستوى والتنظيم، كما أن هذا النوع يستقبله الفاعلون داخل التنظيم أحب الوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل وخاصة المؤسسات التي يسودها التسلط. كذلك اتصال الأفقي يسمح بقيام علاقات صداقة قوية بين الزملاء تمتد خارج التنظيم، ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة، وقد عرف أبو النجا الاتصال الأفقي أنه يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بظروف خاصة للعمل مثل التنسيق بين الوظائف وحل المشاكل، تبادل المعلومات.²

¹ محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 51.

² أبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص 124.

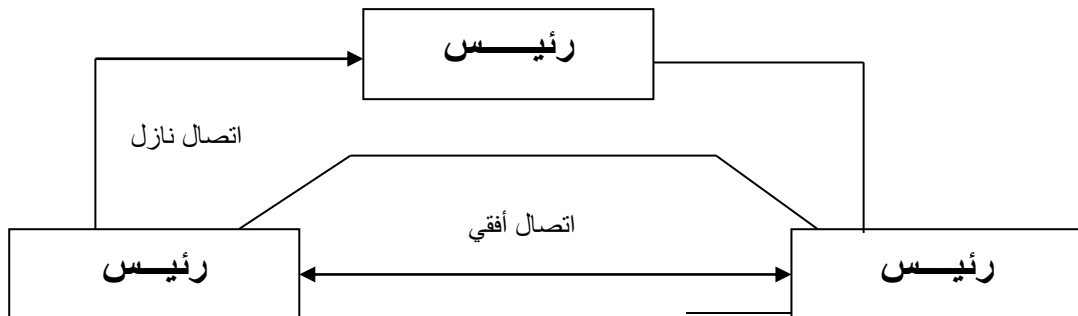
شكل رقم 03: يوضح الاتصال الأفقي.



يمكن تلخيص اتصال الأفقي في:

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

الشكل رقم 04: أنواع الاتصالات الصاعدة، النازلة، والأفقية.



¹ محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص53.

ب/ الاتصال الغير رسمي: هو اتصال غير مباشر يتواجد مع اتصال الرسمي داخل التنظيم وتتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية، وغالبا ما يظهر من خلال صداقة، محابة، قرابة... إلخ، ويمكن تلخيص خصائصه فيما يلي:

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

(1) اتصال لفظي (**Communication verbal**): هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر

واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو عن جوانب الصراع التنظيمي.

(2) اتصال الغير اللفظي (**communication non verbale**): هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى

الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل: التغيب والتأخر والخمود ومقاومة التغيير.¹

(3) اتصال غير موجه (**communication informelle**): الحالة التي تكون فيها الرسالة بين الرئيس

والمرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط، بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية ويستمعون على بعضهم البعض، ويحاولون فهم بعضهم البعض وتبادل المعلومات قدر الإمكان.

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

المطلب الثالث: أهداف الاتصال ومبادئه.

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

أ- أهداف الاتصال:

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

1. الأهداف الداخلية للاتصال: للاتصال أهداف داخلية تتوافق وأهداف المنظمة من بينها:¹

- تسهيل عملية اتخاذ القرار على المستوى التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبيل علاجها.

2. الأهداف الخارجية للاتصال: أهداف الاتصال على المستوى الخارجي للمنظمة تهدف إلى ما يلي:²

- الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعاً.

¹ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص313.

² المرجع نفسه، ص16.

- تحقيق الالتزام بأهداف المؤسسة من خلال التركيز على النفوذ والسلطة، كما يجب التركيز على توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال التركيز على معالجة المعلومات.
 - توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية والسعر وفي الوقت المناسب ومن المصدر المناسب.
 - تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك.
 - تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة.
 - التعرف على آراء العملاء والجمهور الداخلي.
- هناك من يقسم أهداف الاتصال إلى أهداف عامة وأهداف خاصة:

(أ) الأهداف العامة: تتعدد بدورها وتقسم إلى:

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

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

- 1/ أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تزويد الموظفين بكافة المعلومات التي تمكنهم من الإطلاع على الأحداث التي تقع في المؤسسة الأمر الذي يؤدي في زيادة الإنتاج وتحسين

نوعية الأداء المقدم وتقليل من الشائعات التي تسبب ضياع الكثير من الوقت، وهناك مجالين لتقديم المعلومات للعاملين:¹

- معلومات عن مؤسسة: إنتاجها، قراراتها الهامة ومستقبلها.
- معلومات عن سياسات مؤسسة: وخاصة بما يتعلق بوظائفها.

2/ أهداف الاتصال بالنسبة للمسؤولين الإداريين:

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

- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.
- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.
- تمكن المسؤول من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين.
- تحقيق تنسيق كامل بين أنشطة الإداري المختلفة داخل المؤسسة.

ب/ مبادئ الاتصال: تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام للاتصالات وهي تتمثل في العناصر التالية:

1- مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة لتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة

مفهومة سواء بكتابة أو بكلام أو التخاطب ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسون والزملاء ويؤدي تطبيقه إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز.

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

- 2- مبدأ التركيز والاهتمام: أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام للاتصال، فلا يمكن وجود أي اتصال إذا لم يكن مفهوما ومصحوبا بمزيد من الاهتمام والتمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب على العديد من الحواجز.¹
- 3- مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة أهداف التنظيمية بالنسبة للمدير، وهو عبارة عن وسيلة وليست غاية وأحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه، كما دخل تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- مبدأ الإرادة: يكمن مبدأ الإرادة أساسا في عزم الإرادة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به، كما يترجم مبدأ الإرادة بالاهتمام الجاد لقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر.
- 5- مبدأ الشفافية: إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود وليس تقديم الأخبار السارة فقط والتستر على الأخطاء.
- 6- مبدأ السرعة: ويقصد بها السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومة نتيجة الوسائل المختلفة وحسب نوع الرسالة ويلعب عامل السرعة دورا هاما في وصول الرسالة في الوقت المناسب، حيث أن عدم وصول المعلومات والبيانات وقدرته على التصرف السليم واختيار البدائل المختلفة.
- 7- مبدأ التكيف: المقصود به أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها وليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير، فالاتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالات الأزمات والاضطرابات.
- 8- مبدأ الالتزام: الاتصال ليس عنصرا حياديا وإلا لما وجد كما أنه وسيلة ليس غاية فلا يمكن أن يكون هدفا بل له التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.²

¹ حياة قبائلي: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة شركة وطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية - علوم التسيير، سنة 2007، ص16.

² حياة قبائلي، المرجع السابق، ص17.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال.

تعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح في إطار محيط، حيث يعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى، كما يتميز بالحركة والتغيير وهذا يفرض عليها متابعة التكيف معها، ولهذا يستلزم توفير نظام اتصال فعال من أجل تحقيق أهدافها، فالاتصال عملية ضرورية ل

لتسيير العام للمؤسسة وكذلك هي وسيلة هامة بالنسبة للعامل وبالنسبة للتنظيم، أي أن الاتصال هدف تنظيمي وهدف شخصي من أجل تحقيق هدف عام ألا وهو تحسين سير العمل وبالتالي الزيادة في الإنتاج والإنتاجية.¹

¹ زهار عمر، بن بثقة أمين: تأثير الاتصال على القرار الشرائي للمستهلك، مذكرة ليسانس، جامعة الجزائر، كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصاد، 2011، ص08.

المبحث الثاني: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.

المطلب الأول: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.

تعتبر الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا وفي مختلف الميادين الأخرى. ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.¹

إستراتيجية اتصال تعتبر فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب، كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة:

1- التواجد (**existence**): إن العديد من المنظمات لا تمتلك إستراتيجية حقيقية للاتصال ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط.

2- الاستمرارية (**continuité**): إستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة ولتحقيق الأداء الناجح لابد من أن تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.

3- الشفافية والوضوح (**clarité**): لتكون إستراتيجية الاتصال مفهومة وذات فعالية لابد من وضوح وبساطة الاتصال وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.

4- الواقعية (**realisme**): لابد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيق ليكون مقبول من طرف العاملين فالالاتصال الخادع أو الغير واقعي كنتيجة له ترفض رسائله، كما يساهم في تشويه صورة المنظمة.

5- التماسك (**cohérence**): يجب أن يكون الاتصال منسجما ومتناسكا مع قرارات المنظمة ككل.

¹ ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر، الجزائر، 2000، ص71.

6- القبول الداخلي (acceptabilité interne): يجب قبول هذه إستراتيجية من قبل المسؤولين في

المنظمة وكل العاملين بها، إن الإستراتيجية الجيدة للاتصال تُجيبنا على خمسة أسئلة أساسية وهي:¹

- ما هو الغرض من الاتصال؟ وما هي أهدافه؟ وهل هي محكمة ومحددة، بحيث توضح العمل المرجو القيام به أو السلوك المرجو تغييره؟
- من الجمهور الأساسي المستهدف؟ وكيف يتم الوصول إليه، وهل تأخذ الجمهور الثانوي بعين الاعتبار؟
- ما هي الفائدة الأساسية المرتقبة؟
- ما هي العناصر الداعمة؟
- ما هي الاستجابة المرغوب بها؟ أو ماذا تريد أن يقوم الجمهور المستهدف بها؟

المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.

المقصود بها: "مجموعة القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي يتخذها المؤسسة بغرض تحقيق أهداف معينة وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة".²

وتعرف الإستراتيجية أيضا على أنها: "خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطراف والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقة المنظمة مع الخارج".³

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذها المؤسسة من أجل التعريف بالاختيارات

الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه".⁴

¹ موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف والممارسة، ط1، مؤسسة مجد للنشر، لبنان، 2005، ص138.

² عبد الفتاح المغربي: إدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1991، ص36.

³ عوض أحمد محمد: الإدارة الإستراتيجية- أصول وأسس علمية، جار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص18.

⁴ الحسيني صلاح حسن: الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص43.

هي ذلك التصور العام الذي على أساسه يتم اختيار كل الوسائل الضرورية لتحقيق أهداف الاتصال في تعامل المنشأة أو المنظمة مع محيطها الخارجي، إذن من كل هذه التعاريف نستخلص أن الإستراتيجية الاتصالية هي: قدرة المؤسسة على توظيف مختلف التقنيات والوسائل الاتصال والإعلامية بصفة مدروسة ومنظمة من أجل التواصل مع جمهورها وتحقيق مشاركة فعالة وتحدد الإستراتيجية الاتصالية بفترة زمنية معينة.

تصمم الإستراتيجية الاتصالية لتحديد مشكلة وتحلل جمهورا مستهدفا وتضع أهداف وخطط وأساليب وتقنيات معينة من أجل الوصول إلى نتيجة ملائمة وأهداف مسطرة.

المطلب الثالث: مبادئ إعداد الإستراتيجية الاتصالية.

1/المبادئ التي ينبغي مراعاتها في إعداد إستراتيجية اتصالية:

يقتضي تبني مؤسسة ما لإستراتيجية اتصالية مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية والتي بدونها لا يمكن أن نتحدث عن وجود إستراتيجية اتصالية، ويمكن أن نلخص جملة هذه المبادئ فيما يلي:

- يجب في البداية عند التفكير في إعداد إستراتيجية اتصالية ضبط محور خاص بالاتصال ينطلق من أهداف واضحة ودقيقة تساعد على إنجاز برامج الاتصال مع العلم أن الأهداف الاتصالية يجب أن تكون واقعية، واضحة، ويمكن قياسها طيلة المدة المخصصة للإنجاز.

- دراسة الجمهور المستهدف وتقسيمه إلى مجموعات مع ضبط الأفراد والجماعات الأساسية، حتى يتمكن القائمون على إعداد الإستراتيجية من معرفة سلوكهم، آرائهم، مواقفهم، وأسلوب حياتهم لأن هذه العوامل تؤثر على درجات تفاعل الجمهور مع الرسائل الاتصالية، ووفق هذه الخصائص يتوجب على القائمين بوضع استراتيجيات اتصالية في المؤسسات إجراء دراسات وبحوث ميدانية حول الجمهور المستهدف لضمان

استقبال جيد للرسائل الاتصالية التي يتم بثها إليهم، والتي تصمم على أساس نتائج هذه الدراسات للحصول على استجابات وردود فعل مناسبة تخدم الأهداف المحددة مسبقاً.¹

- وجوب إنجاز بحوث ميدانية علمية طويلة مراحل إعداد وإنجاز الإستراتيجية الاتصالية بداية من مرحلة التخطيط وصولاً إلى مرحلة التقييم، لأن البيانات والنتائج المتحصل عليها خلال المرحلة الأولى من التخطيط تساعد في ضبط الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالإتصال، في حين تساهم المعطيات المتحصل عليها خلال تقييم مراحل إنجاز الإستراتيجية في تصور الرسائل والوسائل الإعلامية والاتصالية الموجهة للجمهور، أو الجماهير المستهدفة، بالإضافة إلى إصلاح الأخطاء التي يمكن القيام بها.

أما نتائج التقييم النهائي للإستراتيجية فهي بدورها تساعدنا على مقارنة الأهداف المرسومة في البداية مع النتائج التي حققتها الإستراتيجية الاتصالية.

✓ وجوب الاعتماد على كل الوسائل الإعلامية وتكنولوجيات الاتصال الحديثة في الإستراتيجية الاتصالية بما يتناسب وخصائص الجمهور المستهدف.

✓ تقصي الدقة والوضوح والخصوصية في بناء الرسائل الإعلامية حتى نضمن لها الفهم والتذكر من قبل الجمهور المستهدف.

✓ احترام مبدأ التجانس والتناسق، والتكامل بين الرسائل الشخصية للإستراتيجية الاتصالية الواحدة في أي مجال.

✓ منبع الرسائل الاتصالية يجب أن يكون من مصادر ذات مصداقية عالية لدى الجمهور المستهدف.

✓ احترام مبدأ المشاركة في وضع الإستراتيجية الاتصالية من الجهات الفاعلة المؤسسة والمجتمع (أساتذة، عمال،

فلاحين، مهندسين....) دون إقصاء الجمهور المستهدف.²

¹ أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، دون دار النشر، القاهرة، 2003، ص53.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص36.

إن الإستراتيجية الاتصالية تهدف إلى تبني سلوك جيد لدى المجموعات الاجتماعية المستهدفة، وإحداث التغيير الذي يعتبر طويل المدى وليس عملية زمنية ظرفية بل هو عملية تتطلب جهد متواصل ومكثف قد يصل إلى سنوات عديدة ولا يرتبط بالجانب الاتصالي فقط، وإنما يستدعي الأمر تدخل جميع الجوانب الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، والنفسية للجمهور من أجل حدوث التغيير المطلوب.

المطلب الرابع: منهجية إعداد إستراتيجية إتصالية.

هناك منهجيات حددها خبراء الاتصال في وضع إستراتيجية اتصالية للمؤسسة، وكلها تخضع للمراحل الثلاثة المعروفة، حيث تتمثل بالدرجة الأولى في إعداد الإستراتيجية، ثم تليها مرحلة التنفيذ، أما المرحلة الثالثة والأخيرة هي مرحلة تقييم الإستراتيجية.

أ/ إعداد إستراتيجية اتصالية خارجية للمؤسسة:

وتمر بتسعة خطوات أساسية في مرحلة التصميم، ثم تليها مرحلة التنفيذ والتقييم وهذه الخطوات هي على التوالي:

وتتضمن ثمانية خطوات رئيسية يلتزم القائمين على وضع الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة بدراستها كلها، حتى تكون الإستراتيجية الاتصالية فعالة ومناسبة لوضع المؤسسة وتمثل هذه الخطوات في:

1- إنجاز البحوث العلمية الأولية لتحليل الوضعية أو الحالة المراد دراستها منهجيا وعلميا:

التحليل الأولي للوضعية التي نريد دراستها يساعدنا على فهم المسألة أو المشكلة، وكيفية حلها اتصاليا وإعلاميا في إطارها الاجتماعي والثقافي، كما يسمح بتحديد الأطراف المساهمة والمتدخلة في حل المسألة ويساعدنا أيضا في تحليل العوامل المحيطة الداخلية من نقاط قوة وضعف في الوضع الاتصالي الحالي للمؤسسة، وكذا فرص وتهديدات خارجية للوضع الاتصالي المتعلق بالمؤسسة، وبخلفيات الجمهور المستهدف، بالإضافة إلى الكشف عن

المشكلات والعقبات والظروف غير المتوقعة لمجريات ونشاطات، وفعاليات الاستراتيجية على أرض الواقع، والتحليل يساهم في تحديد وتقييم درجات الاختلاف بين التوقعات والواقع، من خلال هذه المرحلة يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في:¹

- من هم الأشخاص الذين ساهموا في بروز دور المسألة أو المشكلة؟
- ما هي العوائق من تبني السلوك الجديد الذي نريده؟
- ما هي الجوانب الايجابية التي ربما تساعدنا على حل المسألة اتصاليا؟
- ما هي أسباب فصل الإعلانات والحملات الاتصالية السابقة التي أنجزتها الجهات المعنية؟

2- طرح المشكلة أو المسألة الأساسية:

بعد تحليل الوضع الاتصالي للمؤسسة والتعرف على جملة المشاكل الاتصالية وأسباب بروزها، يسعى القائمون بالاتصال إلى ضبط هذه المشكلة وتحديد بدقتها، ومنه التأكد فيما إذا كانت الإستراتيجية الاتصالية المراد إنجازها ضرورية وقادرة على حل المشكلة الاتصالية القائمة والتي تؤثر على بقية المشاكل الأخرى، وهنا تبرز أهمية وضع إستراتيجية اتصالية بالنسبة للمؤسسة في هذه الخطوة يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة وهي ما يلي:

- ما هو السلوك المنتهج حاليا عند الجمهور المستهدف؟ وما هو السلوك الذي نطمح لأن يصدر منهم؟
- ما هو الفارق بين السلوك الحالي ونمط السلوك المثالي الذي نريده؟
- ما هو السلوك الحالي؟
- ما هو السلوك المثالي؟
- ما هي أسباب نشأة هذا الفارق بين السلوكين: أخلاقية، معرفية، اجتماعية، تربوية... إلخ.¹

¹ أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص72.

3- ضبط الأهداف الاتصالية للإستراتيجية الاتصالية:

بعد تحديد المشكل الاتصالي القائم في المؤسسة وضبط جميع العناصر الفاعلة فيه تأتي مرحلة تحديد الأهداف التي يتم فيها وصف النتيجة، أو النتائج النهائية التي نريد تحقيقها إثر إعداد إستراتيجية اتصالية وتنفيذها، والمتمثلة في إحداث التغيير والوصول إلى نتائج ملموسة يمكن ملاحظتها عند الجمهور المستهدف.

يقصد بالهدف كذلك الغاية التي تسعى الإستراتيجية الاتصالية لتحقيقها أي لماذا توجه وسائل ومضامين عبر وسائل معينة لجمهور معين، وتكمن أهمية تحديد الأهداف مع بداية وضع الإستراتيجية في توجيه الجهود نحو غاية مقصودة فلا تكون جهود مشتتة، كما يشترك في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق في مدة زمنية محددة.²

ويتطلب تحديد الأهداف الاتصالية إتباع المراحل التالية:

- جمع المعلومات عن الوضع الاتصالي بكل جوانبه.
- تحديد عناصر القضية موضوع الاهتمام، أساسها، أهميتها، وكيفية حلها.
- تحديد التفاصيل المتعلقة بالجوانب المختلفة للمشكلة. وذلك باعتبار أن الهدف هو المحور الأساسي للتخطيط الإعلامي والاتصالي، ويرتبط ضبط الأهداف الاتصالية بمدى مصداقية نتائج المرحلة الأولى من

إعداد الاستراتيجية الاتصالية.³

وللهدف ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

✓ مستوى التذكر أو ترسيخ الرسالة الاتصالية في ذهن الجمهور.

¹ آسية عجال: الإستراتيجية الاتصالية لوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعين الدفلى، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2012، ص82.

² ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون طبعة، 2003، ص36.

³ هاني العمري: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الرؤية والأهداف، الأردن، 2010، ص68.

✓ مستوى المشاركة وقبول الخطاب، أي إحداث مشاركة الجمهور وتدعيمه.

✓ مستوى التبني، بمعنى الجمهور للسلوك الجديد.

وينطلق الهدف الاتصالي من الجهة المسؤولة عن إنجاز الإستراتيجية الاتصالية، وقد اقترح العديد من الباحثين

عدة نماذج لتحقيق الهدف أولها نموذج "AIDA"، والذي يركز على أربعة عناصر رئيسية وهي ما يلي:

✓ جلب الاهتمام (aware) A

✓ جلب الانتباه (interest) i

✓ الجاذبية (désire) D

✓ قبول التغيير والتوجه نحو الفعل¹ (action) A

أما النموذج الثاني هو النموذج المسمى: "4P" والذي اقترحه الباحث الأمريكي henry hock في

الشكل التالي:

✓ الوصف والتعريف بالخدمة Picture.

✓ الوعد بمنافع السلوك الجديد Promise.

✓ التدليل Prouve.

✓ الدفع والقبول Push.

ويجب أن يكون الهدف الاتصالي واقعيًا ويمكن تنفيذه على أرض الواقع، وبالتالي يمكن قياسه وقياس النتائج

المرجوة من إنجاز الإستراتيجية، وتساعدنا هذه الخاصية على تقييم النتائج المتحصل عليها.²

¹ موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2005، ص135.

² موسى خليل، المرجع السابق، ص135.

4- تحديد الجمهور المستهدف:

بعد ضبط أهداف الإستراتيجية الاتصالية نقوم بتحديد الجمهور المستهدف الذي على معد الإستراتيجية الاتصالية أن يتعرف على طبيعته، وخصائصه ويحددها بدقة حتى يتمكن توجيه الجهود الاتصالية بمستوى عالي من الفعالية والكفاءة وعلى إستراتيجية الاتصال التركيز على الجمهور الاستراتيجي باعتباره يمثل فرصة أو تحديد للمؤسسة في وقت ما، ومنه فإن الجمهور المستهدف يعرف على أنه الجماعات التي تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة، وتدعم الإستراتيجية في الوصول إلى الأهداف المخطط لها.¹

والجمهور المستهدف يتكون من الأفراد الذين توجه إليهم الرسائل الإعلامية والاتصالية من أجل تغيير سلوكياتهم، ويلعبون دورا حاسما في إحداث التغيير على مستوى سلوكياتهم، أو استمرارية هذه السلوكيات. يقتضي تحديد الجمهور المستهدف معرفة خصائصه العامة التي منها: ثقافته، مستواه الاجتماعي والمهني، إضافة إلى خصائصه النفسية والديمغرافية، والعادات الاتصالية لديهم وهذا أمر أساسي.²

وعليه يتم تصنيف الجمهور في الإستراتيجية الاتصالية إلى صنفين وهما:

الأول: حسب موقعه بالنسبة للمؤسسة.

الجمهور الداخلي:

ويضع الجمهور الداخلي كل من يعمل داخل المؤسسة من: الإدارة، الموظفين، بالإضافة إلى مختلف المجموعات الظرفية التي تنشأ داخل المؤسسة كالجمعيات والنوادي الثقافية والرياضية، ونقابة العمال.

¹ بشري نبروخ: التخطيط الاستراتيجي وبناء استراتيجيات، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2008، ص314.

² حسن حمدي: مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، دار الفجر العربي، القاهرة، 1987، ص53.

• الجمهور الخارجي:

ويقصد بهم جميع الأشخاص الموجودين خارج المؤسسة الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاطها من عملاء، زبائن، موردين، وغيرهم.

الثاني: حسب أهميته بالنسبة للمؤسسة.

- **الجمهور الأولي:** وهو الجمهور المدعو إلى قبول التغيير سلوكيا ومعرفيا.
 - **الجمهور الثانوي:** وهم يمثلون الجماعة التي ستساعد الجمهور الأولي على تبني السلوك الجديد، ويمكن أن يشملوا الصحفيين، رجال الدين، المعلمين.¹
- وهناك العديد من المؤشرات التي تساعدنا على تحديد الجمهور ومعرفة معرفة جيدة، ومن بين هذه المؤشرات: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المهنة، نمط الحياة والمستوى المعرفي بالموضوع المتعلق بالإستراتيجية الاتصالية.
- كل هذه المعطيات والبيانات تساهم في تحديد الجمهور المستهدف، وكذا طبيعة الرسائل الموجهة إليه، والوسائل الاتصالية المتعددة في الوصول إليه.

كما يمكن أيضا الاعتماد على مؤشرات أخرى في تقسيم الجمهور إلى وحدات متجانسة وتستند على:

- المؤشر الجغرافي والديمغرافي.

- المؤشر النفساني والثقافي.²

¹ ناصر داددي عدون، مرجع سابق، ص43.

² بشري زيروخ، مرجع سابق، ص29.

5- تحديد التغيير المطلوب في سلوك الفئات المستهدفة:

تشير الدراسات إلى أن دراسات وسائل الاتصال قادرة على تحقيق ثلاثة مستويات من التأثير على الفئات

المستهدفة وهي:

● **التأثير المعرفي:** بمعنى زيادة تدفق المعلومات ورفع مستويات الإدراك والفهم، ومنه إيجاد اتجاهات مرغوبة نحو القضايا التي يطرحها الاتصال.

● **التأثير السلوكي:** ويشمل أربعة مكونات أساسية:

- **المكون الأول:** تحليل الموقف الراهن بشأن السلوكيات السائدة والسلوكيات المرغوبة.

- **المكون الثاني:** الأسباب المؤدية إلى شيوع السلوكيات غير المرغوبة.

- **المكون الثالث:** البرامج الاتصالية التي يمكن أن تحدث التأثيرات السلوكية المرغوبة.

- **المكون الرابع:** الناتج النهائي للبرامج الاتصالية التي تستهدف التغيير السلوكي.

● **التأثير العاطفي أو الاتجاهي:** ومن أجل الوصول إلى هذه التأثيرات فإنه لا بد من تحقيق التعرض للرسالة

والوعي بها، وتصور وجود علاقة شخصية مع النماذج السلوكية المقدمة من خلال الرسالة، ومعرفة مضمون

الرسالة ثم الاقتناع بها ومنه الميل إلى تغيير السلوك المتبع، لهذا فمن المتوقع أن تحقق مدخلات العملية الاتصالية

تغيراً في مستويات الوعي والفهم، والاتجاه والممارسة لدى الجمهور المستهدف الأمر الذي يستدعي من

القائمين على إعداد الاستراتيجيات الاتصالية طرح بعض الأسئلة ومن ثم إيجاد إجابات دقيقة لها:

- ما هو السلوك المتوقع من فئات الجمهور المستهدف؟ متى؟ وكيف؟ وبأي الأساليب والوسائل؟

- والإجابة على هذه الأسئلة يساعد في توفير مؤشرات حول مدى نجاح الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق

الأهداف المرسومة.

6- تحديد الأساليب الاتصالية:

اختلاف الجمهور وتنوعه يستدعي التنوع في الأساليب الاتصالية التي ستعتمد للوصول إليه، وذلك تبعا لخصائصه الاجتماعية، النفسية، والثقافية المختلفة بالإضافة إلى الوسائل هناك الأساليب الاتصالية التي تكون لديها نجاعة مع جمهور معين منها: الإرشاد، الاتصال الشخصي، التربية والإعلام والتدريب أو الرسكلة، ومن هنا فإنه يجب تحديد الأساليب التي ستتبع وفقا لطبيعة المشكلات التي تم رصدها والتعرف عليه من خلال دراسات وتحليل المشكل، وذلك ما يدعم التوجه نحو تحقيق الأهداف المرسومة.¹

7- إعداد الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور:

تعتبر الرسالة التي يستقبلها الجمهور من أهم العناصر المكونة للإستراتيجية الاتصالية لأنها تترجم حقيقة الأهداف التي رسمتها المؤسسة.

أهداف المؤسسة ← الأهداف الاتصالية ← الرسالة.

وللرسالة الاتصالية دور كبير في نجاح الإستراتيجية الاتصالية أو فشلها فأهداف الإستراتيجية تتجسد في الرسالة الاتصالية والمضمون الذي تحمله الرسائل الاتصالية يجب أن ينسجم وتوقعات الجمهور فكل فئة من الجمهور المستهدف الرسالة تؤثر فيه ويستجيب لها، والمستقبل لا بد أن يجد في الرسالة مضمونا يعينه ويتفق مع نظامه القيمي، كما أن الأفراد يتابعون مواد الاتصال التي تحقق لهم أكبر فئمة وتشبع عندهم رغبات معينة.²

للرسائل دور كبير في نجاح الإستراتيجية الاتصالية أو فشلها، فأهداف الحملة تتجسد نظريا وميدانيا في الرسالة، إن المضمون الذي تحمله الرسائل الاتصالية لم يخلق لذاته، وإنما لغرض تقديمه إلى جمهور محدد، ومقصود مسبقا.

¹ فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر، الجزائر، 2005، ص 171.

² مصطفى العلوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 77.

8- اختيار الوسائل الاتصالية:

القاعدة المتبعة في اختيار الوسائل الاتصالية الملائمة تتركز حول معرفة عادات الجمهور الاتصالية وخصائصه المختلفة، وطبيعة الأفكار والرسائل الموجهة إليه، ويمكن القول أن أفضل الأساليب المتبعة لتحديد الوسائل المناسبة يتطلب معرفة الأمور التالية:

- الكيفية التي يبحث الجمهور من خلالها عن المعلومات والإرشادات حول الموضوع.
 - مصادر المعلومات التي تتمتع بمصداقية عالية، ويمكن الوصول إليها بسهولة بالنسبة للجمهور.
 - أي الوسائل تعتبر أكثر استخداما بين الجمهور المستهدف، وما درجة تأثيرها؟
 - أي الوسائل أو القنوات تقدم، أو يمكن أن تقدم رسائل متعلقة بالموضوع ضمن برامجها.
- وهنا يمكن القول أن التلفزيون هو أكثر وسائل الاتصال الجماهيرية فعالية، ويمكن الاستفادة كذلك من الوسائل الأخرى التي تتمثل في: الإذاعة والصحف والملصقات...إلخ.

- الوسائل التقليدية: وتشمل المسرح، الأغاني، المهرجانات، المعارض، الاحتفالات وغيرها.
- الوسائل السمعية البصرية: وتشمل المواد الإعلامية والوسائل التعليمية.
- الوسائل الرسمية: وهي الوسائل التي تصدر عن الإدارة، المنظمات، والجمعيات.
- الوسائل غير الإعلامية: وتتمثل في الأصدقاء، رجال الدين، الأساتذة والطباء وكذا وسائل المؤسسات التجارية.

لذلك المكلفين بإعداد الإستراتيجية الاتصالية تحدد الوسائل الاتصالية التي تمكن من توصيل المضامين والرسائل الاتصالية التي تعبر عن صورة المؤسسة وأن تتناسب مع طبيعة كل من الأهداف المحددة والمضامين الاتصالية والجمهور المستهدف والتطور التكنولوجي، بحيث تكون تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال تسمح للجمهور بالمشاركة والتفاعل والتواصل مع المؤسسة ويراعي في تحديد الوسيلة مدى انتشارها وسرعة إيصالها

للمعلومة، وكذا مدى إمكانية مشاركة وتجاوب المستقبل مع الرسالة، وكذا عادات الجمهور في التعرض للوسائل الإعلامية ومدى استخدامهم للوسيلة الإعلامية المختارة ومكانتها لدى الجمهور ليحقق هدفه، والأهداف تختلف في ضوء اختلاف المواقف الاتصالية فقد يكون الهدف إثارة اهتمام مثلاً أو تقييم الوسيلة المناسبة مع اتجاهات أو تنمية عادات... إلخ، بعد تحديد الهدف يتم اختيار الوسيلة المناسبة، مع مراعاة أن تتفق مع المستقبلين مثل السن، المستوى التعليمي، البيئة، اللغة، حجم المجموعة المستقبلية.¹

المطلب الخامس: مراحل تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية في مخطط اتصالي.

يتطلب الدخول في هذه المرحلة توفير إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هي المهام التي يجب تنفيذها؟
 - وعلى أي مستوى يتم تنفيذ هذه المهام؟
 - وفي أية مرحلة من مراحل البرنامج يتم تنفيذها؟
- وتشير الدراسات إلى أربعة أدوار تنظيمية للمؤسسات المعنية بوضع مخطط الإستراتيجية الاتصالية وتنفيذها وهي:
- **مؤسسات القيادة السياسية:** وتعمل على تنسيق جهود البرامج الوطنية مثل: الوزارات.
 - **مؤسسات تقدم الخبرة الفنية في مجال الإعلام:** ومنها الأجهزة الحكومية المتخصصة، والجامعات، ومؤسسات الخبرة من القطاع الخاص.
 - **ومؤسسات معنية بعملية الترويج والتعبئة وتقديم الخدمات:** منها أجهزة الإعلام، ووزارات أخرى ذات علاقة بالمؤسسة.

¹ فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص54.

- **المؤسسات المنفذة:** التي تتحمل مسؤولية إدارية في عملية تنفيذ البرامج والمشاريع وتنسيقها.

لذلك فمن الطبيعي أن تتضمن هذه المرحلة مجهدا خاصا يتمثل في إعداد المخطط التنفيذي للإستراتيجية

الاتصالية، والأمر هنا بالجانب التنظيمي وإعداد الوثائق، وضبط التوقيت والميزانية.

1/الإطار التنظيمي: ونقصد به ضبط وبصفة واضحة الهيئة المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية، وأعضائها

وكيفية التنسيق فيما بينهم.¹

2/إعداد ورسكلة المتدخلين: يتطلب إعداد الوثائق والرسائل الاتصالية مشاركة العديد من المتدخلين من ذوي

اختصاصات متعددة، كخبراء الاتصال، المهندسين، وتسهر الهيئة والباحثين، وأعضاء من الجمهور المستهدف.

3/لوحة القيادة التسييرية: يجب على المجموعة المكلفة بتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة أن تعين قائد،

يتولى مهمة إعداد رسائل تسييرية للمخطط الاتصالي التنفيذي، وعليهم التعريف المسبق لمعايير قياس النتائج،

وعلى أساس الأهداف، الرسائل، وخلايا الاتصال التي تعرف من طرف المديرية تحدد النتائج المنتظرة من عمل

المستهدفين والوسطاء.

تهدف لوحة القيادة إلى:

✓ اتخاذ القرارات التشغيلية والتنفيذية للقيام بالمهام.

✓ توفير الحوار بين الرؤساء في المؤسسة.

من هذه الأهداف يمكن أن نعرف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المعلومات الهامة والضرورية التي تسمح

باكتشاف الانحرافات، واتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى الأهداف المرجوة من خصائصها أنها سهلة الاستعمال

وقابلة للتكيف مع كل المتغيرات وهي متناسبة مع حجم النشاط وطبيعة مراكز المسؤولية.

¹ فاطمة حسين عواد، المرجع السابق، ص102.

ويجب أن تسمح وسائل التسيير لخطة العمل بتسيير مستمر للمخطط التنفيذي للاتصال، كل عناصر الإستراتيجية الاتصالية يتم إسقاطها على المخطط التنفيذي للاتصال لتصبح عبارة عن مهام تنفيذية تشغيلية، ومنه فالمخطط الاتصالي ينطلق من نفس التشخيص الذي انطلقت منه الإستراتيجية ويلتزم بتحقيق الأهداف التي تبنتها الإستراتيجية الاتصالية.

يتم في المخطط التنفيذي تصميم الرسائل الاتصالية بالشكل المناسب الذي يتلاءم وخصائص الجمهور المستهدف التي تم ضبطها من قبل في الإستراتيجية الاتصالية، بالإضافة إلى اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة لكل فئة من فئات الجمهور المستهدف تنفيذ المخطط الاتصالي يحتاج كذلك إلى إشراف ومتابعة من طرف المسؤولين عن الإستراتيجية الاتصالية، أو من طرف خبراء، وهذه العملية تتطلب مؤشرات لتحقيق الأهداف عند بداية تنفيذ المخطط.¹

المطلب السادس: مرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية الاتصالية.

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

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

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

¹ فاطمة حسين عواد، المرجع السابق، ص104.

والتقييم هو إجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ هل أنجزت الإستراتيجية الاتصالية وفق المخطط المتفق عليه، ووفق المعايير المضبوطة؟
- ✓ هل وصلت الرسالة إلى الجمهور المستهدف؟
- ✓ هل تحصل الجمهور على معلومات جديدة؟
- ✓ هل بدء يتغير سلوك الجمهور وفق ما خططنا له؟

أدوات التقييم وتمثل فيما يلي:

- ✓ التقارير الدورية والسنوية التي توضح دور الاتصال في تفعيل نشاطات المؤسسة مع جمهورها.
- ✓ تحليل مضمون وسائل الإعلام فيما يتعلق بما يرد من أخبار عن المؤسسة.¹
- ✓ إحصائيات وبيانات عن نشاط المؤسسة مع جمهورها.

وبعد انتهاء عملية التقييم تأتي مرحلة المصادقة على الإستراتيجية بحضور كل الأطراف الفاعلة والممولة للإستراتيجية.

وتتم المصادقة عليها في إطار ورشة عمل مفتوحة للنقاش، وتبادل الآراء بين المتدخلين لإصلاح أو تغيير بعض الجوانب من المخطط التنفيذي والقابل للتعديل بما يخدم أهداف المؤسسة.

وفي هذه المرحلة تظهر أهمية تحرير الرسائل الاتصالية، وإخضاعها للتجربة قبل بثها عبر الوسائل الاتصالية الموجهة للجمهور المستهدف، وذلك لمعاينة مدى تطابقها مع الواقع، وردود فعل الجمهور تجاهها من خلال تحقيق ميداني على عينة ممثلة للجمهور المستهدف.

وحتى تحقق الرسالة الاتصالية قبول لدى الجمهور المستهدف يجب أن تتميز بالخصائص التالية:¹

¹ فاطمة حسين عواد، المرجع السابق، ص106.

- **الملائمة:** بمعنى ملائمة مضمون الرسالة مع خصائص وانتظارات الجمهور المستهدف.
 - **الطرافة:** والتي تعتبر خاصية تساعد في جلب انتباه الجمهور الذي يستقبل العديد من الرسائل الإعلامية المتنوعة، لذا يجب كسبه بإظهار التميز في أساليب رسائلنا الاتصالية.
 - **الأصالة:** بمعنى أن تكون الرسالة متميزة فريدة من نوعها تخدم بشكل خاص أهداف المؤسسة وجمهورها.
 - **البساطة:** من حيث المضمون والأسلوب حتى يسهل فهمها وتذكرها.
 - **التجانس:** بمعنى أن الرسالة الاتصالية بقدر ما تخدم أهداف المؤسسة ومصالحها، يجب أن تراعي أيضا مصلحة الجمهور حتى تحظى بالقبول لديه.
- وبالتالي فالإستراتيجية الاتصالية بما تتضمنه من أنشطة اتصالية متنوعة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، لذا وجب الوقوف عند كل نشاط اتصالي لتقييمه وقياس مدى فعاليته وتناسقه مع أهداف الإستراتيجية الاتصالية، ومنه أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹ محمد فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص320.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي للمؤسسة.

أصبح الاتصال الداخلي للمؤسسة محور اهتمام العديد من الباحثين نظرا للدور الذي يلعبه داخل المؤسسة، إذ ساهم في حل مشاكل التخطيط والتسيير والعلاقات العامة داخلها، ففعالية المؤسسة مرتبطة إلى حد كبير بمكانة الاتصال الداخلي في البرنامج العام الذي يعمل على تكامل وتماسك المؤسسة بمختلف عناصرها، فهو أداة هامة في تسيير المؤسسات في مختلف القطاعات، فالاتصال يحتل مكانة مرموقة في المؤسسة لذلك تعددت المفاهيم الخاصة بالاتصال الداخلي للمؤسسة ولتحديد مفهوم الاتصال الداخلي سوف نقوم بعرض بعض التعاريف التي أعطيت للاتصال الداخلي فقد عرفه: محمد فهمي العطروري على أنه: "عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة على عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل أو العكس أو في مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من رأي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو بيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات قصد أداء وتسيير العمال وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم.¹

كما عرف بيتش (Bitch) بأنه: "عملية ذات عدة وظائف في المؤسسة فهو يرسل البيانات من شخص لآخر فهذا يؤدي إلى التعاون في العمل بكونه يلعب دور في عملية التوجيه والتخطيط ويعمل على توجيه وجهات

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

النظر والاعتمادات بقصد إقناع العمال والتأثير في سلوكياتهم، كما يساعد على معرفة البنية المادية والاجتماعية واستمرارها".¹

أما المختصة الغربية في هذا المجال (Hélène marie) فقد عرفت: "على أنه جميع النشاطات الاتصالية المتداولة في المؤسسة وتختلف هذه الأخيرة عن المؤسسات الأخرى من أحاديث رسمية إلى لقاءات رسمية".²

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

المطلب الثاني: وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

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

أ/ الوسائل المكتوبة.

ب/ الوسائل الشفوية.

ج/ الوسائل السمعية البصرية.

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

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

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

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

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

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

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

ت- **التقارير السنوية:** ويتم فيها شرح وتوضيح لجميع أعمال المؤسسة طوال العام، من حيث الأعمال والمشاريع التي نفذت والتي سيتم تنفيذها مع ذكر الميزانية والصعوبات التي واجهت التنفيذ وما قامت به المؤسسة لمواجهةها والتغلب عليها.¹

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

2/ الخطابات والرسائل: تعد الخطابات والرسائل من وسائل الاتصال الشخصي الغير مباشر إذ تعد وسيلة من وسائل النقل بالكلمة المكتوبة وتستعمل خاصة في الاتصال السريع المباشر مع الفئات الجماهيرية المحددة،

¹ محمد منير حجاب: الإعلام والتنمية الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 1998، ص.ص 203-204.

فالخطابات تتميز بأنها غير مكلفة، غير سمعية، سريعة مباشرة، شخصية وموجهة بالألفة ويخلق شعور بالاحترام والتقدير.

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

- إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات الخاصة بالعمل.

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

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

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

¹ حسين عبد المجيد، أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2003، ص14.

6/ الكتيبات: تعد إحدى وسائل الاتصال الجمعي التي قوامها الكلمة المكتوبة وهي صورة مصغرة من الكتاب تهيأ بكيفية تستميل العقل والقلب والعين لذا لا ينبغي أن يزيد حجمها عن 48 صفحة، حيث يتناول الكتيب موضوعاً واحداً بشكل مفصل أو عدة موضوعات ذات علاقة وظيفية أو مهنية للجهة التي تصدرها.

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

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

9/ جريدة المؤسسة: تعد من الوسائل المميزة للاتصال الداخلي وتستعمل الكلمة المكتوبة في نقل المعلومات والأخبار عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بالمشاكل وطبيعة العمل وبالعاملين وإسهامهم في تقديم العمل، وهي نشرية موجهة خاصة للعمال بهدف إعلامهم بحياة ونشاطات المؤسسة. كما تسمح بتدعيم الروابط بين أفراد المؤسسة وحسب الدراسات التي أجريت تعد هذه الوسيلة المصدر الأول للمعلومات داخل المؤسسة، ويمكن أن تكون أسبوعية، شهرية أو كل ثلاثة أشهر لها مظهر جريدة حقيقية بحيث نجد فيها لن التحرير التي تمكن أن تشارك فيها نقابة المؤسسة، كما تحتوي على معلومات مختلفة اقتصادية، اجتماعية، مالية، وكذلك رياضية

¹ حسين عبد المجيد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص. 63-65.

وتخصص مكانا مميز للمقال الافتتاحي محرر من طرف المدير ثم تتيح سلسلة من الحوادث أو ريبورتاجات ثم إخراجها في المصالح وتقدم الجريدة لكل العمال في حين بعض المؤسسات تقوم بإرسالها إلى المنازل.¹

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

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

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

13/ التلكس: يعد من الوسائل الأساسية في العمل الإداري إذ معظم المؤسسات تستخدمه وهو عبارة عن جهاز قريب الشبه بالآلة الكاتبة ومن مميزاته أنه مكتوب ومسجل أثناء بعث الرسالة وضمأن وصولها، إذ يعد وسيلة اتصالية سريعة تسمح بالحصول على تفاصيل دقيقة حول موضوع معين ويستعمل خاصة في توجيه إعلامي إلى شخص أو مجموعة أشخاص أو تبليغ المؤسسات بمعلومات مهمة.²

¹ المرجع نفسه، ص 81.

² حسين عبد المجيد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 30.

ب/ الوسائل الشفوية:

مثلما تستعمل المؤسسة الوسائل المكتوبة نجدها تعتمد أيضا على الوسائل الشفوية التي تعد من الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة وقد تتخذ شكلا رسميا مثل: الاجتماعات، المحاضرات، أو بشكل غير رسمي مثل: الأحاديث الجارية بين العمال في النادي أو في ساحة المؤسسة وهي الوسائل الشفوية في المؤسسة نجد:

1- الاجتماعات:

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

- اجتماع تبادل الخبرات: وهو اجتماع مباشر لعدد من العمال مع المسؤول في المؤسسة سواء كان مديرا أو رئيس فرع أو قسم، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين، حيث يسمح لكل مسؤول بعرض مشاكله على مسؤوله بدل عرضها على الإدارة العليا.
- الاجتماع الإعلامي: وهو اجتماع لعدد من أعضاء المؤسسة مع ممثلي الإدارة ويعمل الاجتماع الإعلامي على نقل المعلومات إلى باقي العمال، ومن إيجابيته أنه يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

2- المحاضرات:

هو لقاء إدارة المؤسسة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها تستخدم لنقل قدر كبير من المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في وقت يتم تحديده مسبقا فتدور حول مواضيع تتعلق بالحياة المهنية إذ

تساعد الجمهور على اكتساب مهارات العمل وخاصة العلاقات الإنسانية وعدد أفرادها يكون شخص واحد يقوم بإلقاء الموضوع المحدد وشرحه وتوضيحه.¹

3- المؤتمرات:

هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء أو بعضهم حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها ومرتبطة بمناسبة وظروفهم قصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات والعمل على الالتزام بها.

وهو وسيلة للاتصال التي تهيء الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به.

4- الهاتف:

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

5- الاتصال الشخصي:

ويعتبر من أهم مكونات الاتصال لما يؤديه من تنمية وتأکید للعلاقات الإنسانية وحل مشاكل العمال وإيجاد التعاون والتنسيق اللازم بين الأقسام والإدارات المختلفة، كما يؤدي على إحلال الإمكانيات المتبادلة بين الإدارات والأقسام.²

¹ محمد فهمي العطروري، مرجع سابق، ص14.

² منير حجاب، مرجع سابق، ص237.

6- الندوات:

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

7- الأحاديث الشائبة:

هي أحاديث تجري بين أحد الرؤساء في المؤسسة وعامل ما أو ما بين أحد الرؤساء ومجموعة من العمال عند استقبالهم أثناء عملهم أو أثناء تغيير المنصب أو الترقية أو محاولة حل بعض مشاكل بعض العمال.¹

8- مناسبات وفرص الاحتكاك:

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

ج/ الوسائل السمعية البصرية:

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

¹ فهمي العطروري، مرجع سابق، ص 113.

1-الفيلم الإعلامي:

ويكون موجهها لمجموعة الموظفين في المؤسسة الهدف منها التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها أو دراسة مشكل خاص يهملها ومن إيجابياته أنه يعطي صورة أو رؤية ملموسة أو شاملة عن المؤسسة، ويسمح لكل عضو فيها برؤية نشاطه ضمن العمل الكلي للمؤسسة.

2-الإذاعة:

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

3-مكبرات الصوت:

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

4-المحاضرات عن طريق الشاشة:

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

5-الرسائل الإلكترونية:

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

هي وسيلة اتصال حديثة تسمح ببث الرسائل عن جهاز الإعلام الآلي عن طريق الخطوط الهاتفية، وتستعمل الرسائل الإلكترونية في نقل التقارير بين مختلف هياكل المؤسسة، فالبريد الإلكتروني يتم عن طريق الكمبيوتر، حيث ترسل إلى المستقبل ويتم إخبارهم من طرف المشتركين التي يتضمنها دليل المؤسسة الإلكترونية، وليتمكن المرسل من الدخول إلى تلك الشبكة والتعرف على محتوى الرسالة واستعمال رمزه الشخصي.

6-الانترنت:

وهي شبكة الحواسيب الداخلية للمؤسسة تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي يزيد من فعالية التسيير وربح الوقت والجهد.

7-الأقراص المضغوطة:

وهي عامة تكنولوجيا هامة جدا فهي وسيلة ملتي ميديا وتخزن آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية، ويمكن استرجاعها، استنارتها في أي لحظة، كما يمكن أن تحمل الأقراص المضغوطة محل النشرة المكتوبة.

8-الصحيفة الإلكترونية الداخلية:

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

المطلب الثالث: الجمهور المستهدف.

ونقصد هنا تحديد الجمهور الذي سوف يتأثر بخطة الاتصال وبالرغم من البساطة التي تبدو في هذا المصطلح، إلا أن الواقع الفعلي غير ذلك، فليس من السهولة دائما تحديد الجمهور لدرجة يمكن القول أن الجمهور

¹ محمد لعقاب، عبد الوهاب بوخنوقة وآخرون: الإعلام والاتصال في الوسط الجامعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص.ص 37-38.

يتميز بالديناميكية وكل قضية تخلق جمهور خاص بها، لذلك يجب أن تكون المنظمة حريصة على اختيار هذا الجمهور.

1/ تعريف الجمهور المستهدف:

يعتبر الجمهور عنصر أساسي لتخطيط عملية الاتصال، فهو يمثل مجموعة الأفراد أو الجماعات المتجانسة التي توجه إليها الرسائل الاتصالية، كما أن تحديد هذا الجمهور يعتبر ذو أهمية كبيرة، فيمكن أن يختلف حسب الموضوع المحدد وكلما اتسع نطاق الأهداف زاد عدد الجمهور المستهدف. وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في الإستراتيجية الاتصالية لأنها توفر الكثير من النفقات بالتركيز على الجماهير التي تتعلق بتلك الأهداف فقط.¹

عند تحديد الجمهور وطبيعته وجب على المنظمة مراعاة ما يلي:

- توفير بيانات عن خصائص هذه الجماهير، من حيث السن والتوزيع الجغرافي، المستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي، المهني.
- التوازن بين مصالح الجماهير المتضاربة.
- ضرورة أن تكون المنظمة على علم بالاختلافات الموجودة في الأفكار والانفعالات والعواطف والتقلبات.
- الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة.
- تبسيط الأهداف المباشرة من أجل استيعاب الجمهور لها.

¹ حياة قبالي: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص106.

2/ أنواع الجماهير: يمكن أن يكون مباشر أو غير مباشر، داخلي أو خارجي، أولي أو ثانوي.

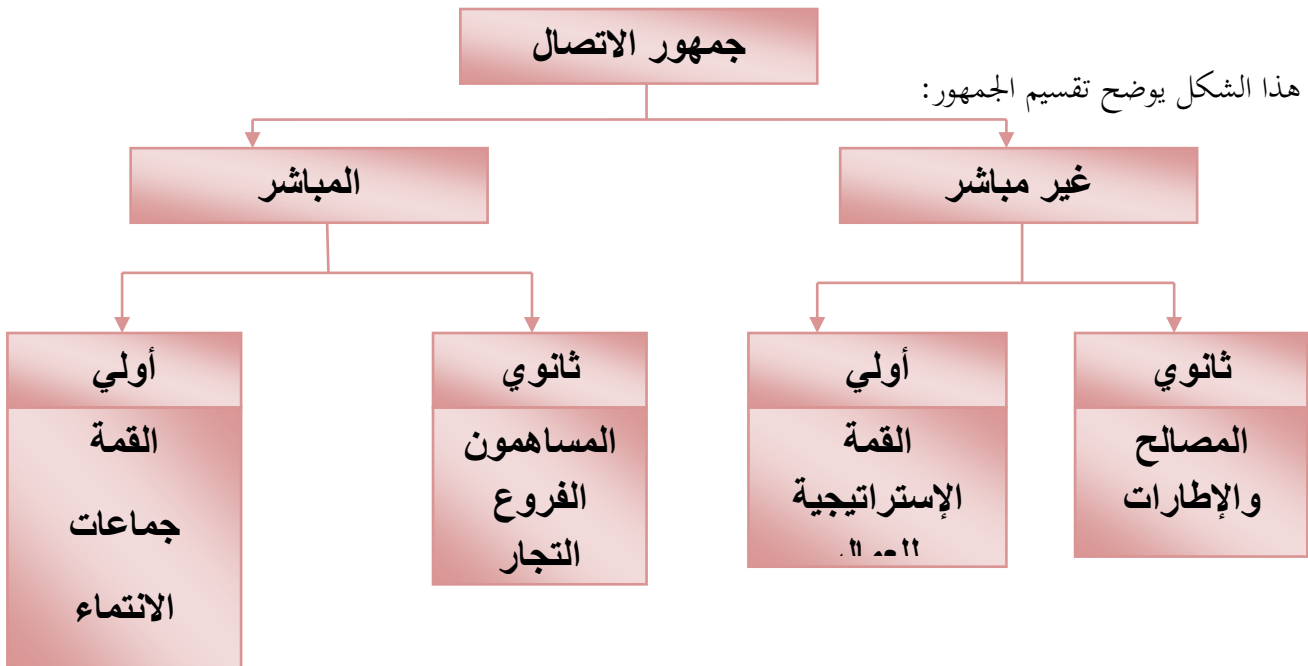
- الجمهور الداخلي والخارجي.

- **الجمهور الداخلي:** وهو جمهور المنظمة ويشمل مجلس الإدارة، العمال، حملة الأسهم، فهذا الجمهور له مصالح ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنظمة.
- **الجمهور الخارجي:** ويقصد به سكان المنظمة التي تتواجد فيها المنظمة، الجمهور الكلي، الذي يكون مجتمعا محليا أو المجتمع بأسره.
- **الجمهور المباشر وغير مباشر:** الجمهور الذي يعرض مباشرة لوسائل الاتصال ومثليه.
- **الجمهور الغير المباشر:** وهو ذلك الجمهور الذي يعرض بنحو غير مباشر لوسائل الاتصال.¹

لما ينظم الجمهور يصبح من الممكن تحديد مجموعات المستقبلين وفق مبادئ متفرعة

(arborescence) فمثلا يمكن تشكيل جمهور الإطار إلى مؤطرين، مسيرين، أو إلى إطارات تجارية، إطارات

مالية، إدارية، مهندسون.



Source: fanelly nguyen thanh, op.cit, P91.

¹ حياة قبائلي، مرجع سابق، ص 107.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال داخل المؤسسة.

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

فمن خلال الاتصال الفعال تستطيع إدارة المؤسسة نقل خططها وسياساتها تجاه المستويات الإدارية المختلفة والعاملين والأجهزة الأخرى المتعاملة معها مما يساعد على خلق جو من التفاهم بين أعضاء الجهاز والمتعاملين معها لتحقيق أهدافهم بفعالية، إن التنسيق الجيد يعتمد على حد كبير على سهولة الاتصال وفعالته باعتبار أن الاتصال هو مسار الربط الذي يجمع كافة أرجاء التنظيم الإداري من الرئيس إلى العاملين ولأننا لا يمكن تصور سير هيكلها وفروعها وأجهزتها.

حيث تبدأ أهمية الاتصال الداخلي في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط والتنظيم من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية ثم عملية الرقابة من ناحية أخرى.

يكتسي الاتصال الداخلي داخل المؤسسة أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

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

تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.¹

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

- يساعد الاتصال في رسم السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف وكذا وضع الخطط المفسرة لها، فالمؤسسة بحاجة إلى البيانات والمعلومات من أجل بناء سياسات وخطط ملائمة وإصدار القرارات اللازمة.
- حاجة المؤسسة إلى الاتصال خاصة مع تعدد تخصصاتها وتفرعاتها من أجل التنسيق بين القمة والقاعدة والبنية المكونة للهيكل التنظيمي.
- الاتصال يساعد على إيصال القرارات والتعليمات وكل المعلومات الضرورية للعمل، كما يعمل على استقبال آراء الموظفين، مشاكلهم، اقتراحاتهم إلى القمة، حتى يشارك الجميع في المؤسسة وتقريب المسافة الاتصالية بين مختلف المستويات من عمال وإدارة تضمن فعالية الاتصال كذلك يخلق الاتصال والاحترام المتبادل.¹
- يسمح الاتصال للقائد القيام بالرقابة والإشراف على جميع إدارات وأقسام المنظمة من جهة ومتابعته لتنفيذ خطط المنظمة وقراراتها من ناحية أخرى، كما يسمح له أيضا التعرف على نقاط الضعف في تنفيذ الخطط أو تطبيق القرارات والكشف عن الصعوبات والعقبات التي تقف حجر عثرة في طريق التنفيذ للأهداف المنشودة للمؤسسة.²

المطلب الخامس: عوائق الاتصال داخل المؤسسة.

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

¹ الخيري خليل الحملي، المرجع السابق، ص124.

² عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة: دراسة أصول ومبادئ علم الإدارة العامة في الأقسام، الدار الجامعية للنشر، 1995، ص327.

1-عوائق تنظيمية:

- فمن بين الأخطاء التنظيمية التي يصادفها الاتصال داخل المؤسسة، والتي تعيق العملية الاتصالية السليمة بين الرؤساء والمرؤوسين نجد عدم التطابق بين التنظيم المخطط والنظام الهيكلي المطبق، عدم إدراك أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم وهذا لنقص الكفاءة في الاتصال مما يؤدي إلى الأداء غير الجيد.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية وبالتالي يعتمد البعض على عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية الموضحة بها بسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- التجاء العاملين إلى السلطات العليا من السلطات المباشرة لهم، في مسائل لا يمكن حلها إلا على مستوى المسؤولية المباشرة، وهذا ما يخلط أحيانا بعض الأعمال.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها المعلومات والبيانات في جميع الاتجاهات.¹

2-العوائق السيكولوجية الاجتماعية:

- إلى جانب العوائق التنظيمية نجد العوائق النفسية والاجتماعية التي تعيق أيضا وتحد من عملية الاتصال في المؤسسة ومنها:
- كبر عدد العمال في المؤسسة واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وعدم قدرة الإدارة للتقريب بينهم أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
 - اتصال بعض القادة وتميزهم بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا ما يؤدي إلى التوتر في عملية الاتصال على جميع المستويات موصل اتجاههم للتعالى على الغير.
 - عدم الرغبة في الاتصال.

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

- الجمود وعدم التعاون مع الآخرين.
- جمود اللغة المستعملة التي تكتب بها التقارير الإدارية وذلك لاحتوائها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية للقائمين بالتفسير.
- ضعف الجهد الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى سوء استعمالها ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أفضل مما إلى انعزال هذه الإدارة، وهو ما ينطبق من النوع البيروقراطي لها.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا إذ تلعب هذه التنظيمات في نقل البيانات بعيدا عن الواقع إلى الإدارة العليا.¹
- إلى جانب المعوقات السابقة نجد عوائق أخرى تقف عقبة أمام سيولة المعلومات وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة ونذكر منها:
- الفشل في استخدام الوسائل والنقص في وسائل الاتصال.
- النقص في البيانات والمعلومات، ويصعب الحصول عليها نتيجة تشتت مصادرها وتعقد الإجراءات اللازمة القيام بها للحصول على المعلومات.
- بعض المديرين في بعض المؤسسات يتحيزون لبعض الوسائل الاتصالية بغض النظر مدى ملائمتها للمعايير التي تحكم استخدام الوسائل.²
- عدم توفر مهارات الاتصال وعدم وجود هيكل تنظيمي واضح.

¹ إبراهيم الغمري، مرجع سابق، ص 145.

² عبد السلام أبو قحف: سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، 1989، ص.ص 378-380.

- معظم المديرين يرون أن عملية الاتصال ذات اتجاه واحد "النازل" تتضمن فقط إرسال الأوامر من أعلى إلى أسفل.
- عدم توفر سياسة ملائمة، واضحة أو محددة، مقدما للاتصال واستخدام وسائله.
- عدم الاعتراف بأهمية الاتصال أي أن هناك نسبة كبيرة من القادة الإداريين لديهم الاستعداد والقدرة على تقبل معلومات تتعارض وميوههم.
- الاختلافات الإدارية في الفهم والتمييز بموضوع الرسالة فرد فعل الفرد لوسيلة الاتصال يتوقف على قدرة إدراكه وتفصيلاته.¹

¹ حسين عبد المجيد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص14.

المبحث الرابع: الاتصال الخارجي للمؤسسة.

يحظى الاتصال في العصر الحالي باهتمام الباحثين من حيث دوره ووظيفته في المجتمع وأثره على الفرد والجماعة وبالنظر إلى التحولات التي عرفتتها المجتمعات الحديثة على كل المستويات، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية من جهة والتطورات الهائلة التي حصلت في تكنولوجيات ووسائل الاتصال من جهة أخرى. 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،¹ فالاتصال 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.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الخارجي للمؤسسة وعناصره.

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"²، ويقصد بذلك الاتصال المؤسسة بجمهورها الذي يعتبر هدف العملية

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

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

الاتصالية وذلك بتلبية حاجاتهم ورغباتهم وأخذها بعين الاعتبار من خلال الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في إطار الاتصال الخارجي والتي تقدم بفضلها أحسن صورة عن نفسها.

فالاتصال 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 الايجابية دون وجود ثقة متبادلة بينها وبين الجماهير وهي الثقة التي تبني على أسس متينة وفق خطط مدروسة تضمن لها البقاء والدوام.

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.¹

2/ عناصر الاتصال الخارجي للمؤسسة:

تحدد عناصر الاتصال الخارجي في النقاط التالية:

- المرسل: هو القائم بالاتصال، إذ يقوم ببعث المعلومات للآخرين.
- الرسالة: تتكون من دلائل أو عناصر مشتركة بين المرسل والمستقبل، وقد تكون عبارة عن معلومات أو أوامر في شكل إشارات، رموز أو كلمات وتتدخل عدة عوامل ومتغيرات في المؤسسة تجعل من الرسالة الإعلامية مقنعة وناجحة وتحدث التغيير المطلوب وفقا لأهداف العملية الاتصالية المتمثلة في:

¹ مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص52.

- وضوح موضوع الرسالة.
- ضرورة تحديد الجمهور المستهدف ومن ثم تقديم رسالة تناسب خبرة ومستوى المتلقي.
- استخدام وسائل الإثارة والتشويق وإتباع خطة متدرجة للوصول إلى الهدف.
- وجوب اتصاف الرسالة بالمرونة وتكييفها مع ظروف المؤسسة ومخالف الموقف.
- الابتعاد عن الحشو الزائد للمعلومات مما يسبب تشتيت فكر المتلقي.
- أن تكون الرسالة كاملة من حيث معلوماتها وتعتمد الاختصار والدقة.
- اهتمام الرسالة بالترابط المنطقي.
- التركيز على الفكرة المراد تبليغها والابتعاد عن التعقيد.
- الالتزام بالشفافية والموضوعية في الرسالة وأن يكون محتواها سهل الفهم.
- تكييف الرسالة مع طبيعة الرسالة المختارة والتزام الفصاحة في الكلام من طرف المرسل.
- أن لا تعطي الرسالة انطباع بأن هناك بعض النوايا الغير مصرح بها.

- القناة (الوسيلة): إن الوسيلة هي الوسيط الذي يسمح للمرسل بنقل رسالته إلى المستقبل وتمثل في وساءل الاتصال الجماهيري.¹
- المستقبل: وهو المرسل إليه، الطرف الذي يقابل المرسل في العملية الاتصالية الذي تستهدفه العملية الاتصالية.
- رجع الصدى: من الضروري أن يكون للمرسل والمستقبل مدونة مشتركة من أجل فهم الرسالة، فالمرسل عندما يقوم بصياغة الرسالة بواسطة رموز معينة، فإنه يسعى إلى هدف معين من العملية الاتصالية ويتوقع رد فعل من المستقبل.

¹ أمين بن بقة، عمر زهار: تأثير الاتصال على القرار الشرائي للمستهلك، مذكرة ليسانس، جامعة الجزائر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية، 2011،

- الترميز: يقوم المرسل بعزل الدلائل حتى يجعل رسالته مفهومة، فهم يقوم بصياغة فكرته في رموز معينة ويبحث بها إلى المرسل الذي يفك تلك الرموز ويفسر معناها ويستجيب لها.

- العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال:

يؤكد الدارسون بأنه لا ينبغي إهمال أي عنصر من عناصر الاتصال حيث تتم هذه العملية بنجاح، إذ أن الكثير يعطون أهمية كبيرة للرسالة مثلاً.

إلا أن الموقف الاتصالي موقف مركب له أبعاده النفسية، الاجتماعية والثقافية، فالرسالة جزء وليس الكل إذ ينصح المرسل بالاهتمام بالمستقبلين ويعمل على التأثير فيهم بشخصيته حتى ينجح في بلوغ الهدف المنشود، فالاتصال ليس عملية ثابتة جامعة، إذ يمكن أن نتم بأحد عناصرها دون العناصر الأخرى، بل إن العملية ديناميكية متصلة يؤثر كل عنصر في العناصر الأخرى ويتأخر بها، فعملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي بالمستقبل لتعود مرة ثانية وهكذا.

مهمة المرسل لا تنتهي بمجرد إرسال نشرة أو إلقاء محاضرة، لكن يهيمه أن تصل محتويات الرسالة لذلك فهو ينتظر رد فعل الرسالة (رجع الصدى) في الجماهير ليعرف مدى ما تحقق من أهداف العملية الاتصالية، ليعدل ويراجع محتوياتها أو طريقة توجيهها أو الوسيلة التي تستخدمها، حتى يتأكد أن المستقبل أصبح يشاركه الخبر أو الفكرة ومن ليين العوامل التي تساعد على نجاح العملية الاتصالية حسب الدكتور محمد السيد فهمي:¹

1-عوامل متصلة بالمصدر أو المرسل:

- أن يكون المرسل موضع ثقة عند المستقبل لأن هذه الثقة هي الركيزة لتصديق الرسالة، كما يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط مثل المهارة في الكتابة، الخطابة، والمناقشة، وبالتالي قدرته على صياغة الرسائل التي تعبر عن أهدافه.

¹ محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص38.

- توفر مستويات معرفية مناسبة، أي المعرفة التي تؤثر في فعالية عملية الاتصال حيث يجب أن يكون المرسل ملما برسالته عارفاً بكيفية تصميمها بطريقة تشد انتباه المستقبل تساعد على إدراكها إلى جانب معرفة خصائص وسائل الاتصال حتى يتمكن من اختيار الوسيلة التي تناسب المستقبل.

2- عوامل متصلة بالرسالة: حتى تحقق الرسالة استجابة يجب أن تحقق مجموعة من الشروط:

- أن تصمم بطريقة تجذب انتباه المستقبل، بحيث يتناسب موضوعها مع حاجته، فهذا الأخير يعتبر حراً في الاختيار بين مختلف الرسائل، إذ توصل فرانك لوثر إلى قاعدة تقول أن الاختيار متوقف على الفائدة التي ينتظرها المستقبل من جهة والجهد الذي يبذله من جهة أخرى ويعبر ذلك على النحو التالي:¹

الاختيار = الفائدة المرجوة من الرسالة

الجهد المبذول في الحصول عليها

- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار المستقبل وتشوقه لمتابعة الرسالة.
- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة، فلنكني تلقى الرسالة استجابة من المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات وأزمنة تتناسب مع ظروفه.
- يجب أن يصيغ رسالته صياغة تناسب المستقبل من حيث الرموز، اللغة... إلخ.
- يجب أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع الوسيلة الاتصالية المتاحة للمستقبل.

3- عوامل متصلة بالمستقبل:

- المستقبل هو شخص أو مجموعة من الأشخاص التي تستقبل الرسالة، والتي تصله في صورة رمزية غالباً ويقوم بترجمة الرموز وفكها وبالتالي الربط بين الرموز ومعناه في ضوء خبراته وحاجاته فكلما تشابهت هذه الخبرات مع خبرات المرسل ازداد فهمه ومن ثم نجاح عملية الاتصال.

¹ محمد السيد فهمي، مرجع سابق، ص 91.

- دافعية المستقبل للمعرفة وهي المتمثلة في الحاجات والدوافع التي يريد الإنسان إشباعها فكلما كانت الرسالة تحقق هذه الحاجات يسعى بنفسه إلى اختيار الرسالة.
- الظروف المحيطة بالشخص المستقبل للرسالة تؤثر تأثيرا كبيرا على مدى تقبله لها أو رفضها، فالإنسان الذي يعيش في جو آمني متدهور يتقبل الرسالة التي تطالبه بأخذ الحيطة والحذر.

4-عوامل متصلة بوسائل الاتصال:

لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وسلبيات، وكلما توفر عدد من هذه الوسائل أتاح ذلك للمرسل الاختيار من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الهدف المقصود وطبيعة الرسالة والمستقبل وخصائصه أيضا، فالمستقبلين يتفاوتون من حيث خصائصهم (الجنس، السن، المستوى التعليمي....) مما يجعل استخدام وسيلة واحدة أمرا صعبا، لذلك فإن التنوع في استخدام الوسائل المختلفة يزيد من فرص مقابلة الظروف الفردية للمستقبلين وهو يساعد على نجاح عملية الاتصال.

المطلب الثاني: أنواع وأشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة.

1/ أنواع الاتصال الخارجي:

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

- **الاتصال المؤسسي:** 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،¹ والملاحظ أن مفهوم الاتصال المؤسسي أخذ أبعادا جديدة في ظل التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات المساعدة على جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات والبيانات.

- **الاتصال الاجتماعي:** إن الاتصال الاجتماعي هو ذلك الإجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو العمل الذي عن طريقه تنقل المعاني من إنسان إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى.² وقد عرف ميشال بونفراند الاتصال الاجتماعي بأنه: "الحصول على تعديل السلوك والمواقف أو عادات كل فرد أو جماعة، نوعية، منظمة، ومحكمة، أما "ولبشرام" فهو يعرفه بأنه: "تقنية استراتيجية ونشاط يفرض نفسه علينا شئنا أم أبينا فنحن مجبرين على تطبيقه إذ أنه جزء لا يتجزأ من وجودنا".³

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

ويندرج الاتصال الاجتماعي ضمن هذه المساعي العلمية، باستخدامه كوسيلة جديدة لتحقيق أهداف وغايات مجتمعة عبر التأثير في سلوك الفرد وتعديله وتغييره بما يتماشى مع هذه الأهداف، ويندرج أيضا مع النهج الديمقراطي الذي تعيشه المجتمعات الحديثة وهو النهج الذي يقلل أو يدفع إلى القليل من الإجراءات الإكراهية في

¹ صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص123.

² أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، الإنجليزي، فرنسي، عربي، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1994، ص123.

³ ميشال لوني: الإعلام الاجتماعي، ترجمة: صالح بن حليلة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1991، ص21.

حمل الناس على مطابقة سلوكهم مع معايير وقوانين المجتمع والبحث عن المشاركة في القرارات العمومية، لذلك أصبح الاتصال الاجتماعي مؤشرا يقاس به تقدم الأمم.

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

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

- الاتصال التجاري:

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

¹ ميشال لوني، مرجع سابق، ص40.

² عبد الوهاب بوخونوقة: الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين غياب وضعف الإقناع، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 14، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1996، ص119.

³ Dictionnaire commercial: académie des sciences commerciales, éd hachette, France, 1987, P35.

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

2/ أشكال الاتصال الخارجي:

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

- العلاقات العامة:

أصبحت العلاقات العامة اليوم دعامة رئيسية هامة لمختلف المؤسسات بهدف الحصول على ثقة الرأي العام وتأييده، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على إقامة علاقات التفاهم والثقة المتبادلة بينها وبين جمهورها، فالعلاقات العامة علم يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية، بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي ويهدف هذا العلم إلى رعاية العلاقات الإنسانية في المجتمع وكسب ثقة الجماهير.²

حسب الدكتور "كرم شلي" العلاقات العامة هي اصطلاح يطلق على الجهود المنظمة والعمليات التي تقوم بها هيئة أو مؤسسة أو منظمة لتنظيم العلاقات بينها وبين جمهور العاملين بها، يهدف إلى تحقيق علاقات إيجابية

¹ Med Seghir Djitli: Le Marketing, Ed berti, Alger, 1970, P23.

² محمد الجوهري: دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات، الدار القومية للطباعة والنشر، ص5.

مع هذه الجماهير، وتقوم بهذا العمل إدارة متخصصة، تعني عناية فائقة باستخدام وسائل الإعلام والاتصال المتنوعة لتحقيق مهمتها. ويعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة على أنها: "جهود مخططة ومرسومة يقصد منها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجمهورها".¹

إن غرض العلاقات العامة هو التأثير على الرأي العام والحصول على تأييده وعطفه وازدياد قوة الرأي العام والاعتراف بها واستنباط طرق جديدة هي أساس العلاقات العامة، فيعرفها "كريستيان" بأنها: "الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة حتى يكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسة فيساندونها في أزماتها ويعضوها في أهدافها ويشجعونها في نشاطاتها".² يمكن تحديد الوظائف الأساسية للعلاقات العامة فيما يلي:

- **البحث:** يعني القيام بالدراسات المتصلة بقياس الرأي العام لجماهير المؤسسة للتعرف على الرأي السديد الذي يبني على قاعدة من الإدراك السليم للأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- **التخطيط:** يعرف بيتر دركر: "التخطيط بأنه عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل ويتطلب ذلك تصميم البرامج الإعلامية المناسبة وتوزيع الاختصاصات على الخبراء والمسؤولين وتحديد الميزانية تحديدا دقيقا وهو عملية تشمل عدة جوانب:
 - تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها البعيدة والمتوسطة والقريبة.
 - تحديد الإمكانيات المتاحة، البشرية والمادية والواجب توفرها.³
 - تحديد الزمن المتاح واللازم لتحقيق الأهداف.

¹ عادل حسن، مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، 1976، ص361.

² شوميلي، د. هوسيمان: العلاقات العامة، ط1، ترجمة: فريد أنطونوس، مكتبة الفكر الجامعي، بيروت، 1970، ص10.

³ محمد عبد الفتاح: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، 1994، ص.ص 36-37.

- تحديد الأساليب المراد إتباعها لتحقيق الأهداف.
- دراسة جماهير المؤسسة.
- توزيع المهام واختصاصات الخبراء.
- اختيار الموضوعات وأساليب التنفيذ، بوضع خطة دقيقة قبل الشروع في العمل لتحديد توقيت البرنامج في مرحلتي التخطيط والتنفيذ، حتى تتم كل خطوة في الوقت المحدد لها.
- ترتيب الموضوعات وتحديد الرموز والنداءات، وكذا المعلومات المراد إيصالها للجمهور تحديدا دقيقا وكذا النقاط الواجب أن يشملها البرنامج والجو النفسي الواجب تحقيقه.
- تحديد مواعيد البرامج الإعلامية والملائمة بين الخطة وظروف العمل.
- تحديد الأساليب المراد إتباعها لتحقيق الأهداف.
- دراسة جماهير المؤسسة.
- توزيع المهام واختصاصات الخبراء.
- اختيار الموضوعات وأساليب التنفيذ، بوضع خطة دقيقة قبل الشروع في العمل لتحديد توقيت البرنامج في مرحلتي التخطيط والتنفيذ، حتى تتم كل خطوة في الوقت المحدد لها.
- ترتيب الموضوعات وتحديد الرموز والنداءات، وكذا المعلومات المراد إيصالها للجمهور تحديدا دقيقا وكذا النقاط الواجب أن يشملها البرنامج والجو النفسي الواجب تحقيقه.
- تحديد مواعيد البرامج الإعلامية والملائمة بين الخطة وظروف العمل.

- التقييم والمتابعة:

وذلك للحكم على فاعلية العملية ومدى تحقيق برنامج العلاقات العامة للأهداف ولتقييم ذلك لا بد من

الإجابة على الأسئلة التالية:¹

- هل التنظيم الحالي للعلاقات العامة ساعد على تحقيق الأهداف بفاعلية؟
- ما هو القدر الذي أمكن تحقيقه من هذه الأهداف.
- هل تناسب الجهود المبذول والإمكانات المادية التي تم إنفاقها على البرنامج؟
- دراسة النتائج بصفة مستمرة لمعرفة مدى نجاعة البرامج وبالتالي يمكن تخطيط البرامج المستقبلية.
- الاستمرار في توجيه العناية الكافية لاختيار الأساليب وتطبيقاتها في كل مرحلة من مراحل الخطة، فقد تتغير الظروف التي وضعت ورسمت على أساسها الخطة أو ظروف جديدة تجعل من الضروري تغييرها أو تعديلها.
- ويتوقف كذلك نجاح أعمال العلاقات العامة حول بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في رجل العلاقات العامة، كما حددها الخبراء الأمريكيين.
- القدرة على معاملة الناس وإقناعهم بلباقة لا بالكذب والخداع وإرشادهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فعليه أن يكون بشوشا.
- الذكاء الخاص في التصرف مع الناس وفي فهم المشكلات فهما موضوعيا وإيجاد حلول مناسبة لها.
- القدرة على الكتابة الجيدة والتعبير الواضح والدقيق والتفكير المنظم والمنطقي.
- الإلتزان والقدرة على التعاون والدراية التامة بالصحافة وفنون الإعلام.
- الشجاعة وتعلم المسؤولية والقدرة على القيادة وتقديم النقد البناء.
- القدرة على تكوين علاقات طيبة بالرؤساء والقادة والمسؤولين.

¹ أمين بن بنتقة، عمر زهار، مرجع سابق، ص17.

- القدرة على الابتكار لأنه عمل يتصل بمشكلات متجددة تتطلب حلول خاصة وجديدة.

- القدرة على عرض الحقائق عرضا سليما على الجمهور لكي يكتسب تأييده.

- التسويق المباشر:

التسويق لغويا مصطلح إنجليزي الأصل وهو يتألف من كلمتين **Market** والذي يعني السوق والامتداد و

ING التي تعني الحركة.¹ وفي اللغة الفرنسية أطلقت الأكاديمية الفرنسية للتجارة تسمية **Marcatique**

للدلالة على نفس المعنى الذي اتخذته الماركيتينغ في البلدان الأنجلوساكسونية.² أما في اللغة العربية تستعمل استنادا

إلى أصل الكلمة "السوق"، كما أنه يعرف على أنه مجموع الأساليب والخطوات والتقنيات القائمة على معرفة

السوق والهادفة إلى دراسة الجمهور، الإشهار، والترويج.³ إن حكمة رجل التسويق لا يجب اصطياها الدب قبل

التأكد من بيع فروته.

ويستعمل التسويق المباشر لعدة أهداف منها:

• توجيه زبائن المؤسسة من خلال:

✓ دراسة السوق أي قبل الإعلان عن المنتج وقبل عرضه تجاريا.

✓ الإعلان حيث يستعمل التسويق المباشر كأداة لإعلام زبائن المؤسسة بكل الأحداث الخاصة، كالإعلان

مثلا عن منتج جديد والخدمات الجديدة.

✓ البيع: الوظيفة الأساسية للتسويق المباشر هي خلق وإقامة علاقات بين المؤسسة وزبائنها وتتجسد هذه

العلاقة في ردود فعل الزبون الإيجابية تجاه العرض الذي تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات.

✓ المحافظة على ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة من سلع وخدمات.

¹ F. Rache: Lexique de marketing, entreprise moderne, éd, Paris, 1970, P17.

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

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

✓ استخدام التسويق المباشر في توزيع شبكات التوزيع.

✓ الحفاظ على العلاقات الجيدة مع المستهلكين والمستفيدين من خدمات المؤسسة.

✓ الإعلان عن تقديم المنتج في شكل جديد أو تحسين خدمات المؤسسة.

✓ الإعلان عن تبديل عنوان أو رقم هاتف المؤسسة.

- ترويج المبيعات:

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

استعمالا.¹

أهم التقنيات التي يستخدمها ترويج المبيعات تتمثل في:²

• البيع بالحوافز: تبرز هذه التقنية في عدة أشكال مثل:

- **العلاوة المباشرة:** حيث تقوم المؤسسة بعرض أو تقديم منتج إضافي مجانا مع المنتج الذي تقوم ببيعه.

- **علاوة بالعينة:** هنا تقدم المؤسسة منتوجا إضافيا لمحاولة تجربته مع المنتج الذي تقوم بعرضه.

- **علاوة بمنتج إضافي:** تقوم المؤسسة بعرض كمية كبيرة من المنتج ولكن بنفس السعر.

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

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

● **الألعاب والمسابقات:** ممارسة هذه الألعاب مرهونة بشراء المنتج الذي يقوم بعرضه المؤسسة، ف شراء المنتج يمنح فرصة المشاركة في هذه الألعاب، عن طريق القرعة بالصدفة والحظ أما المسابقات فتتنظيمها يسمح للمستهلك بالمشاركة في هذه المسابقات عن طريق شراء منتجاتها وهذا بشراء قسيمة المشاركة التي تسلمها مع المنتج.

● **تخفيض الأسعار:** وهي أنواع:

- **تخفيض جيد:** تقوم المؤسسة ببيع المنتج بسعر خاص ولفترة محددة.
- **ثلاث منتجات بمنتجين:** تتمثل هذه التقنية في بيع ثلاثة منتجات بسعر منتجين أو أربع لسعر ثلاثة.
- **بيع منتجات مجمعة:** تقوم المؤسسة ببيع العديد من المنتجات مع بعض المنتجات ليست من نفس النوع.
- **إعادة شراء المنتج** وذلك بفكرة المنتج القديم.

- **الإشهار:**

يعتبر الإشهار أحد أشكال الاتصال الخارجي وقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية على أنه: "تلك الجهود الغير شخصية التي يدفع عنها مقابل لعرض وترويج الأفكار أو السلع أو الخدمات ويفصح فيها عن شخصية المعلن للجمهور. وبصفة عامة يسعى الإشهار إلى تحقيق هدفين رئيسيين:

- **هدف تجاري:** هو اقتصادي محض، يمكن أن يتعلق بمدخيل العلامة أو بنمو المبيعات وحمايتها.
- **هدف اتصالي:** يتمثل في إيصال رسالة خاصة إلى الجمهور، تساعد في عملية البيع، والأهداف الإشهار

يمكن أن تكون موجهة نحو المستهلك ونحو الموزع.¹

¹ محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 323.

- الرعاية:

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

- السبونسورينغ:

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

عموما يتمثل السبونسورينغ في اتفاقيات تبرم في مؤسسة معينة وشخص ما أو جريدة أو فريق رياضي، حيث تقوم المؤسسة بتقديم إعانات مالية للفريق أو المجلة مقابل حمل هذه الأخيرة لعلامة المؤسسة لهذا تعرف التظاهرات الرياضية تنافسا حادا بين كبرى الشركات والمؤسسات.

- السينما:

هي تقنية ذات بعد إنساني، اجتماعي، وثقافي نبيل جلبت اهتمام المنظمات والهيئات على اختلاف طبيعتها وتعدد اختصاصاتها، وهي أيضا نوع من الاتصال المناسب الذي يسمح للمؤسسة في إطار سياستها الاتصالية، بتغطية تظاهرة، إنتاج فيلم وذلك بدعم مالي.

وتعرف أيضا على أنها تقدم مساعدة مالية بدون مقابل بشخص معين خدمة لصالح العام. من أجل خلق صورة حسنة عنها وكذا للحصول على ثقة المستهلكين على المدى الطويل، محققة بذلك مجموعة من الأهداف على المستوى الداخلي والخارجي:

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

● **على المستوى الخارجي:**

- تكوين صورة حسنة عن المؤسسة في الخارج.

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

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

- **العلاقة مع الصحافة:**

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

- **الاتصال البصري:**

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

- **اللوغو:** يعطي للمؤسسة هويتها عن طريق وضع رموز تتماشى مع القيم المؤسساتية وهذه الهوية المرئية تتكون من أربعة عناصر:

¹ مصطفى مراح: الاتصال الخارجي للمؤسسة العسكرية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2009، ص67.

² مصطفى مراح، مرجع سابق، ص68.

- الاسم: ينصب داخل المؤسسة.
- الرمز: هو إشارة خطية تسمح بتمييز المؤسسة لنشاطها، وتمكن الجمهور من التعرف عليها مباشرة.
- الدليل الخطي: كل لوقو يتميز عن غيره بطريقة طبعه، فكلما كان رسم أو إشارة معبرة كان أقوى احتياجا للكتابة.
- نظام الألوان: كثيرا ما ترمز الألوان إلى نوع المنتج أو شركة ما تقتزن بها شهرة الشركة مثل اللونين الأحمر والأبيض لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

المطلب الثالث: وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي للمؤسسة.

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

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

أ- الوسائل المكتوبة:

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

1- الصحافة المكتوبة:

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

لذلك يلاحظ في الصحف اليومية والمجلات حيزاً للإشهار لعدد كبير من الهيئات الاقتصادية والشركات الخاصة والمؤسسات بغية تمرير رسائلها لتحقيق أغراض مادية ولتحسين صورتها في السوق. وللصحافة المكتوبة وجهان: الأول تبرز فيه نقاط قوتها والثاني تبرز فيه نقاط ضعفها.¹

نقاط القوة:

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

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

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 وتمثل هذه المطبوعات في:¹

- مجلة خاصة بالعاملين وتوزع على مستوى المنشأة.
 - مجلة عامة توزع على جميع المستويات من عاملين موزعين ووكلاء.
 - مطبوعات دورية أو مناسباتية تهدف إلى التعريف بمنتجات المنشأة من سلع وخدمات.
- توجد أيضا المطبوعات الخاصة بالمعرض والزيارات بهدف تعريف الزوار وذلك بصورة موجزة وجذابة وبألوان مختارة بعناية، وتكون عادة من الحجم الصغير الذي لا يتطلب تركيزا كبيرا،² ويتم إصدار المطبوعات لبلوغ عدة أهداف منها:

- بناء وتدعيم شهرة المؤسسة بين العاملين بها وجمهور المتصلين بها.
- إخبار جمهور المؤسسة من مستهلكين لسلعها أو مستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها بأهم التطورات في سياسات المؤسسة.

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

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

- إرشاد جمهور مستهلكي سلعها وخدماتها إلى أحسن الطرق لاستعمالها (السلع والخدمات).

● الملصقات:

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

نقاط القوة:

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

نقاط الضعف:

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

3- جريدة المؤسسة:

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

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 التحاليل والدراسات والتعليقات الجادة، فقد اختلفت ثورة الانترنت كوسيلة اتصال حديثة على الثورات التي أحدثتها سابقاتها من وسائل الاتصال، فهي تجمع تكنولوجيات مختلفة استطاعت أن تتخطى الحواجز الجغرافية وحتى اللغوية، كما يرى بعض الباحثين، حيث أصبحت اللغة الانجليزية لغة التواصل والعلم في بداية هذا القرن.²

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 التحوار معهم وهو ما يخدم مهنته ويساعده في تقديم خدمات أحسن وأشمل وأفيد للجمهور، فقد أصبحت وسيلة للتقارب بين المرسل والمستقبل ومن ثم تطوير وتنمية عملية التواصل بين أفراد المجتمع.

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

² عاد حسن: العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، 1984، ص74.

ووسائل الاتصال المعروفة مطالبة بتقديم خدمات أحسن للجمهور أي الاهتمام بالرسالة التي تقدمها وتوفير خدمة إعلامية مميزة حتى تحافظ على جمهورها وقراءتها، إذ أنه وقع العكس فالقارئ أمامه خيارات عدة أهمها الانترنت.¹

ب- الوسائل السمعية البصرية:

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

1- التلفزيون:

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

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

نقاط القوة:

- وسيلة قوية وفعالة

- سريعة الاختراق واعتماده على الصورة البصرية

¹ محمد قيراط: الإعلام والمجتمع الرهانات والتحديات، مكتبة الفلاح، الكويت، 2001، ص55.

- تضمن تغطية شاملة

- وسيلة شديدة الايضاح والبيان

نقاط الضعف:

- وسيلة تكتظ بكثير من الإعلانات

- ضعف الانتقائية

- التكاليف التقنية معتبرة جدا.¹

2- الإذاعة:

هي وسيلة إعلامية تتميز بالسرعة في إيصال الرسالة الإعلامية إلى الجمهور في مناطق نائية، ويعتبر المذيع 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. فبالإضافة إلى كون الإذاعة وسيلة إخبارية وإعلامية فهي وسيلة ترفيه وإشهار بالنظر إلى ما تشتهه من ومضات إشهارية وموسيقى وحتى أعمال درامية وفكاهية وهو ما جعلها تحظى باهتمام المؤسسات الاقتصادية لترويج علامتها ومنتجاتها، ومن ثم جذب وكسب فئات جديدة نحو منتجاتها وخدماتها.

نقاط قوتها:

- تخترق جميع أماكن تواجد وتجمع الناس.

- لها علاقة حسنة مع شبكات البيع.

- أحسن وسيلة للتكرار.

¹ عادل حسن: مرجع سابق، ص75.

نقاط ضعفها:

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

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:

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 وكتيبات إلى الزوار مهمتها التفسير والشرح¹ وحضور المؤسسة في المعرض يهدف أيضا إلى تسجيل تواجدها وإبراز مكانتها في السوق والمعاينة عن قرب لما تعرضه المؤسسات المنافسة وهو ما يجعل من المعرض مصدرا لاستقاء المعلومات، كما تعتبر فرصة لتقديم وعرض المنتجات الجديدة في إطار مناسب وجمهور واسع وفي وقت محدد. ينبغي على المؤسسة قبل أن تشارك في المعارض أن تحدد الهدف والفائدة المرجوة من المشاركة، كما عليها كذلك أن تراعي إذا ما كان زمان ومكان العرض يناسب المؤسسة، من حيث موسم العرض، توفر المواصلات، سعة مساحة العرض²، تناسب مكان العرض مع الميزانية المخصصة للعرض، لأنه عادة ما يتم التفريق بين نوعين من المعارض:

¹ هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص189.

² حسيمة علي: العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص196.

- المعارض الدولية أو العالمية أين يكون الهدف هو التصدير والاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية.
- المعرض الوطني أين تبحث معظم المؤسسات العارضة عن سياسة الصورة على المدى القصير مع الرغبة في بلوغ الهدف الفوري وتتخذ المعارض الوطنية شكلان:

- معرض الجمهور العام.

- معارض خاصة بالمحترفين.

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

2- الملتقيات والأيام الدراسية:

أصبحت وسيلة فعالة للاستفادة من بحوث وخبرات المختصين ووسيلة هامة للاتصال بالهيئات التي تجمعها مع المؤسسة مصالح علمية أو فنية أو مهنية مشتركة، وهي تهدف أساسا إلى تعميق معارف المؤسسة وتبادل الآراء حولها لكون الملتقيات والأيام الدراسية بحضورها المختصون الوطنيون والدوليون وتمثل كذلك مناسبة لدراسة مشاكل وانشغالات المؤسسة لاقتراح حلول لها، إلى جانب عرض آخر الابتكارات وفرصة لرسكلة وتأهيل إطارات المؤسسة في مجال التسيير والإدارة مثلا وبالتالي تبرز أهمية هذه الملتقيات والأيام الدراسية في الاحتكاك بالعالم الخارجي، خاصة مع المؤسسات المنافسة والمشاركة بالتالي هي فرصة أمام المؤسسة لتقديم إنتاجها وصورتها.¹

¹ حسين محمد علي، مرجع سابق، ص.ص 206-207.

3- الزيارات والأبواب المفتوحة:

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

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

المطلب الرابع: أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة.

تختلف أهداف ووظائف الاتصال الخارجي من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف الهدف والوظيفة التي تمارسها المؤسسة، إلا أنه من حيث المبادئ الأساسية يستلزم تحقيق التعاون بين المؤسسات وجمهور المواطنين، وبالتالي فالالاتصال الخارجي في أي مؤسسة يهدف إلى تحقيق ما يلي:¹

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

¹ حسين محمد علي، مرجع سابق، ص.ص 74-75.

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

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

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

تم التطرق في هذا الفصل إلى الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة الخدمائية بمختلف أشكالهما، كما تطرقنا إلى إستراتيجية اتصالية في المؤسسة وأهم الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في سبيل إنجاح هذه الإستراتيجية.

كذلك تعرفنا على أنواع الجمهور الذي تستهدفه المؤسسة الخدمائية سواء في اتصالها الداخلي أو الخارجي.

¹ محمي العطروري، مرجع سابق، ص320.

الفصل الثالث

الإطار الميداني

بعد دراستنا النظرية نحاول إسقاط الإطار النظري في فصل تطبيقي يتضمن دراسة تطبيقية شاملة توح وضعية شركة التأمين Caar الحالية من خلال روح المسؤولية الناتجة عن التأثير الجيد والجهود المبذولة من قبل عمال الشركة بغية تحسين نشاطاتهم والمضي قدما بما نحو الأمام دائما، ويرتكز ذلك على تطوير مجال الاتصال من أجل تحسين صورة الشركة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وثبات مدى فاعلية الإستراتيجية الاتصالية المتبناة من طرفها ومدى فاعليتها على المستوى الداخلي والخارجي للشركة.

سنتناول في الإطار التطبيقي الخطة التالية:

سنتناول تقديم بطاقة فنية عن شركة التأمين La caar، نشاطاتها، مهامها وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم سنتطرق إلى تشخيص عام للشركة من خلال دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي مع الحرص على تحديد دور كل قسم، أما في الأخير فسنعرض إلى الاتصال في شركة التأمين من خلال ذكر أهم أنواع الاتصال المستخدم والوسائل المستعملة في ذلك دون نسيان أيضا ذكر الجمهور المستهدف بها بالإضافة إلى ذكر دور المكلف بالاتصال في شركة التأمين على الصعيدين الداخلي والخارجي، في الأخير سنتعرض إلى معوقات الاتصال شركة التأمين.

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR.

المطلب الأول: بطاقة فنية عن شركة التأمين.

غداة استقلال الجزائر كانت السوق الوطنية للتأمينات تتكون من حوالي 270 شركة أجنبية منها 30% كانت مقرها الرئيسي في الخارج وكانت أول شركة عمومية مكلفة بنشاطات التأمين بعد الاستقلال الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين التي تعتبر مؤسسة مالية ذات طابع تجاري في 08 جوان 1963 وفق القانون رقم 197/63.

وقد مرت بستة مراحل كما يلي:

• المرحلة الأولى (1963-1964):

اقتصرت نشاطات الشركة بهذه المرحلة على عملية إعادة التأمين وفق للمرسوم 197/96 لسنة 1963 وكانت المؤسسات الأجنبية المسيطرة على سوق التأمين مجبرة على منح 10% من أقسام كل أنواع الأخطار التي تؤمنها الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين باستثناء التأمين الاجتماعي.

• المرحلة الثانية (ما بين 1964-1966):

بالإضافة إلى النشاطات الأولى التي تقوم بها الشركة والمتمثلة في إعادة التأمين تم تكليفها بممارسة كل عمليات التأمين الاجتماعية.¹ المرحلة الثالثة (ما بين 1966-1975):

تميزت هذه المرحلة باحتكار الدولة لكل عمليات التأمين حيث أصبحت شركة التأمين والمؤسسات العمومية الأخرى هي الوحيدة التي بها الأهلية القانونية لممارسة نشاط التأمين في الجزائر بمقتضى القرار رقم (166-127) مؤرخ في 27 ماي 1966.

¹ سعداني سلوى وسعدون حكيمة: "تقرير تريبص لنيل شهادة محاسبة وجباية مؤسسات التأمين وإعادة التأمين"، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، 2006، ص03.

• المرحلة الرابعة (ما بين 1975-1985):

في جانفي 1976 كلفت الشركة الجزائرية للتأمين بمهمة الأخطار الصناعية وتم تزويجها بأربعة وحدات كما عرفت الشركة في هذه المرحلة انخفاض في رقم أعمالها نتيجة التخصيص في المهام بتحويل فرع السيارات وإسناد على شركة التأمين.

• المرحلة الخامسة (ما بين 1985-1989):

هي مرحلة كرس لإتمام عملية التخصيص لقطاع التأمينات بتصحيح نظام كل شركة إذ تخلت الشركة عام 1985 عن التأمين في ميدان النقل لصالح شركة CAAT وتحدد تخصصها في التأمين المخاطر الصناعية.

• المرحلة السادسة (ما بين 1989 إلى غاية يومنا هذا):

في 15 فيفري 1989 نلّمس نظام الاستقلالية حيث اقتحمت شركة محيط المنافسة مساهمة برأسمال قدره خمسمائة دينار جزائري 500.000.000 دج وأصبحت مسؤولة عن حصتها في السوق الانتقال إلى الاستقلالية أدى إلى رفع التخصيص الذي بموجبه أدى بالشركة إلى تطوير حافظتها الجديدة في التأمينات: النقل - السيارات - أخطار متعددة - التي تصيب المساكن وتأمين الأشخاص، وفي 1995 تخلت الشركة عن حافظتها في قطاع التصدير لصالح CAGEX وفق المرسوم التنفيذي رقم 95-344 في 30 أكتوبر 1995 والمتعلق بالحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين، حيث سمح للشركة باتجاه مكان عملي لها مجال إعادة التأمين الدولي وفي سنة 1999 شركة التأمين تتحكم في 27% من السوق الجزائري للتأمينات والأغلبية تشمل الأخطار المهمة في التأمين.¹

¹ سعداني سلوى وسعدون حكيمة، المرجع السابق، ص04.

تنقسم محفظة LA CAAR إلى تأمين الأخطار التالية:

1- الحرائق 5.83%

2- السيارات 22.15%

3- النقل 12.57%

4- الطاقات والمحروقات 7.16%

5- أخطار متعددة 15%

6- تأمين الأشخاص 4.25%

المطلب الثاني: نشاطات شركة التأمين ومهامها.

أ/نشاط الشركة:

من منا لا يهتم بحماية الفرد أو محيطه، حيث لا يمثل عامل الأمن فقط وإنما هو عامل بالغ الأهمية في تطوير الاقتصاد منذ الاستقلال أخذت الجزائر هذا العامل بجدية وذلك بتشكيل مقاييس تهدف إلى تقوية وتعزيز هذا القطاع الحيوي فهذا الاقتصاد يتحدد نشاط شركة التأمين خلال:

● **الدور الاجتماعي:** التأمين يمثل فائدة اجتماعية ايجابية فهو وسيلة واقية ضد المخاطر المحتملة وتفادي

الخسائر المنجزة عن الحوادث.¹

● **الدور في حماية ممتلكات الوطن:** المساهمة الوطنية لشركة التأمين في حماية الأملاك الوطنية تتم من خلال

تقديم تعويضات في حالة وقوع الحوادث.

¹ مقابلة مع السيدة رواق نادية: مديرة قسم التسويق والتطوير، يوم 08 ماي 2016، على الساعة 10 صباحا، بمقر الشركة.

- **الدور في تمويل المشاريع الإنمائية:** زيادة إنتاج شركة التأمين في عملية تجميع الموارد المالية سمح لها بتمويل عدة مشاريع ذات طابع اجتماعي واقتصادي وبهذا فهي أداة فعالة في تطوير الاقتصاد الوطني من المهام الرئيسية للشركة ما يلي:

- الالتزام بكل العمليات المرتبطة بمجموع السلع، المسؤولية المدنية، الأشخاص، النقل الجوي والبري والبحري، السيارات، الأخطار المتعددة للمساكن والأخطار الصناعية.

- المساهمة في دراسة سوق التأمين.

- ممارسة عمليات إعادة التأمين.

- نشاط الخدمة المرتبطة باستعمال أدوات الإعلام الآلي.

- هذا يسمح بتقديم خدمات متطورة وسريعة.¹

- القيام باستثمارات اقتصادية واجتماعية بما أنها تملك رأسمال مغطى من الخزينة.

- **دور إعادة التأمين:** إعادة التأمين هي عقد بموجبه يتنازل المؤمن إلى شخص آخر هو معيد التأمين عن جزء أو كل الأخطار التي أمنها.

ب/ المهام: تدور حول ثلاثة وظائف أساسية:

1- ممارسة كل عمليات التأمين الخاصة بأنواع الثلاثة التالية:

- الحرائق والأخطار المشتقة.
- الأخطار المتعددة ذات الطابع الصناعي.
- النقل الجوي، البحري والبري.
- تأمين السيارات والأخطار المتعددة والمساكن والحرفيين.¹

¹ مقابلة مع السيد مهداوي فوزي، مشرف على التأطير، 08 ماي 2016، على الساعة 11 صباحا، بمقر نيابة مديرية التكوين.

2- ممارسة عملية إعادة التأمين: تحتوي على مديرية إعادة التأمين المركزية منذ 1963.

3- مرحلة ما بعد التخصيص (1985-1989): عرفت التأمين بالشركة تطورا ملحوظا كبيرا وهذا ما دفع

بها إلى تسليم حافظة تأمين النقل لشركة أخرى وبموجب المرسوم 1985/04/03 أنشأت الشركة الجزائرية

للتأمين النقل LA CAAT بمحافظتها للأخطار الصناعية في سنة 1988 مثل WILLISFEBER.

المطلب الثالث: أهداف شركة التأمين LA CAAR.

تتمثل أهداف شركة التأمين فيما يلي:

- تدعيم وتقوية وضعيتها في سوق المخاطر الصناعية.
- المحافظة على حصتها في السوق.
- ضمان مردودية رؤوس الأموال المستثمرة.
- تطوير فروع التأمين الجديدة كالنقل، التأمين، الأشخاص وتأمين السيارات.
- الحفاظ على شبكة التوزيع المباشرة، والاستعانة بالوسطاء لتحقيق أفضل شروط التوزيع.
- تطوير عملية التسيير بواسطة إدخال الإعلام الآلي.²
- تطوير الوظيفة التسويقية في الشركة.
- جعل إجراءات التسيير المعيارية.
- تطوير سياسة إعادة التأمين.
- تكوير الموارد البشرية والمادية.
- تحسين الكفاءات المهنية في كل المستويات سواء التقنية أو الإدارية.

¹ القانون الجزائري للتأمينات، ص.ص 1-5.

² مقابلة مع السيد حسن طويل: مسؤول قسم الموارد البشرية، يوم 10 ماي 2016، على الساعة 14.00 زوالا، بمقر الشركة.

المبحث الثاني : التشخيص عام لشركة التأمين LA CAAR .

المطلب الاول : تشخيص داخلي لشركة تامين LA CAAR .

أ - الهيكل البشري لمؤسسة LA CAAR :

يتكون الهيكل البشري لمؤسسة LA CAAR من المصالح التالية:

1. المديرية العامة التي تضم:

- رئيس المديرية العامة.

- مديرين عامين، تقني وإداري.

يعين المدير العام من طرف مجلس الإدارة مهمته تسيير المؤسسة ويساعده مديران هما:

- مساعد مدير إداري: ومن مهامه.

- مساعدة المدير العام في الوظيفة الإدارية والمالية.

- تسيير المحاسبة والمالية.

- تطوير شبكة توزيع الشركة.

- المدير العام المساعد: تتمثل مهامه فيما يلي:

● مساعدة الرئيس المدير العام فيما يخص النشاطات التقنية والحرص على وضع سياسة عامة فيما يتعلق

بالمجالين التسيير والتقني لكل الفروع.

● تحديد تسعير فروع التأمين.¹

● وضع سياسة تجارية للشركة.

● دراسة المنتج الجديد للتأمين وذلك في إطار تطوير نشاطات الشركة.

¹ دليلة بورغود: تقرير تريض الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، تخصص تسويق، 2011، ص13.

- إعداد ووضع سياسة للتوقعات فيما يخص المنكوبين.

2-المديرية التقنية:

هذه المديرية موضوعة تحت مسؤولية المدير العام المساعد التقني، وهي مرتبة حسب مختلف فروع التأمين المعمول بها في الشركة وهي مكلفة بما يلي:

- إدارة الأهداف التقنية الواجب تحقيقها من طرف الوحدات، وذلك في إطار توجيهات المديرية الاستثمارية للشركة.

- دراسة مسبقة للشروط الموضوعية لتغطية الأخطار الخاصة المكتسبة في الوحدات والوكالات.

3-مديرية الإدارة والمالية:

تعمل هذه المديرية في تحسين ودفع المسار التقني وهذا يوضحه نظام الإنتاج بكل الطرق المناسبة لتطوير الشركة وكذلك:

- وضع أنظمة تسيير إداري.

- مراقبة السوق وذلك بإعطاء الدفع لشبكات التوزيع التجاري.

- تحسين كفاءة الموارد البشرية.

- وضع سياسة المعلومات لنشاطات الشركة.¹

4-المديرية الجهوية:

تكتسي أهمية اقتصادية بالغة الأهمية وذلك بالمقارنة مع نظام الشركة ونشاطها وتنقسم إلى عدة وحدات.

¹ دليلة بورغود، المرجع السابق، ص14.

5-الوحدات:

إنها مهمة المساعدة في تسيير، الربط والإشراف ومراقبة جميع نشاطات التي تقوم بها الأنظمة التابعة لها في

المجال التقني والإداري والمحاسبي والمالي، إن إجمال عدد وحدات LA CAAR هو 5 وحدات:

- الوحدة 200: الجزائر العاصمة - الحراش.

- الوحدة 300: عنابة.

- الوحدة 400: وهران.

- الوحدة 500: قسنطينة.

- الوحدة 600: الجزائر العاصمة - بوزريعة. كل وحدة تحتوي على 07 دوائر وهي مقسمة إلى عدة

وكالات.

6-الوكالات:

هي النظام القاعدي للشركة تتكون من عدة مصالح، كما أنها تقوم بتدقيق الأهداف من طرف الوحدة

بالإضافة إلى وضعها تحت حاجة الزبائن في مجال بيع الإنتاج المروج من طرف الشركة في تسيير عقد التأمين

وتعويض الحوادث.

ب- الهيكل المادي.

إن المتغيرات الجديدة والكثيرة والتي طرأت على السوق جعلت من ضرورة مواكبة التكنولوجيا حتمية لا بد

منها، مما تطلب على مؤسسة LA CAAR التكيف مع المتغيرات السوقية وهذا ما استطاعت تحقيقه من خلال

تسطير إستراتيجية اعتمدت فيها على تحديث إدارة التسيير، الإدارة التقنية والمحاسبية، وقد توصلت اليوم إلى إنجاز

برنامج تسييري خالص لها L'ORASS الذي أعطى نظرة وفكرة جديدة لشبكة توزيعها، والتي تتكون من 5 فروع محلية و 133 وكالة بينهم 33 وسيط يقدمون صورة جيدة لمجموع زبائنهم.¹

برنامج L'ORASS:

- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة.
- تطوير المؤسسة من الجانب التنظيمي.
- تطوير الاحتياجات الحقيقية للزبائن.
- تلبية شروط المنافسة الوطنية، أصبح من الضروري تجهيز LA CAAR بمجموعة من البرامج والتي تسهل عليها التطور السريع وإدارة محافظها وقد وقع الاختيار على البرنامج ORASS المصمم والمطور من طرف المنتج ORSYS وهي شركة مغربية (شركة الخدمات وتصميم برامج الإعلام الآلي)، وهذا البرنامج لديه ميزة مزدوجة من حيث التكيف مع كافة أنظمة التسيير التقنية والفنية في المؤسسة والإشارة إلى التكنولوجيا الحديثة، من خلال نظام معلومات باستخدام بيانات منخفضة ORASCLE SGBD

ج- التقني والتجاري.

1- الفرع التقني: يضم المديرية التالية:

- نيابة مديريةية تأمين الاستثمارات.
- نيابة مديريةية التعويض.
- نيابة مديريةية التحقيق.
- نيابة مديريةية التنسيق ومتابعة الخبرات.

¹ حرزلاوي سارة: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، تسويق، 2009، ص 07.

● **مديرية الأخطار متعددة:** بما نيابات التالية:

- نيابة مديرية التأمين السيارات.
- نيابة مديرية التأمين على الأشخاص.
- نيابة مديرية الأخطار المتعددة.

● **مديرية تأمين النقل:** بما النيابات التالية:

- نيابة مديرية الإنتاج.
- نيابة مديرية التعويضات.

مهامها: تتكفل بكل مجالات التأمين الخاصة بالنقل الجوي والبري والبحري وتتمحور المهام الموكلة إليها فيما

يلي:¹

- وجوب تصريح المؤمن له للمؤمن بخسائر البضائع التي تنقل على متن الباخرة أو الطائرة أو وسائل النقل البرية وهذا في مدة وجيزة لا تتعدى ثلاثة أيام ويطلب من الزبون.
- إحضار كل الوثائق الخاصة بالسلع، كعقد الشحن، الفاتورة التجارية، رسائل التخفيضات، فاتورة الخسائر، إشعار التأمين...إلخ، حيث تنقل هذه الوثائق إلى مصلحة حوادث النقل وهذا لمراقبتها مع مراعاة صحة التواريخ ثم تسليم المؤمن له وصل تسوية وعقد الحلول لغرض الإمضاء ثم يشرع في التعويض عن طريق صك بنكي بقيمة الخسائر مع تسوية مصالح الخبير.

2-الفرع التجاري: يتكون هذا الفرع من المديريتين التاليتين:

● **مديرية التسويق:** نجد في هذه المديرية ثلاث نيابات:

- نيابة مديرية مكلفة بالإستراتيجية.

¹ مقابلة مع السيدة حفار سعيدة: مشرفة على التأطير، يوم 08 ماي 2016، على الساعة 15.00 زوالا، بمقر نيابة التكوين ببني مسوس.

- نيابة مديرية الدراسات والتنمية.

- نيابة مديرية الحسابات والإحصاء.

● مديرية تنشيط الشبكات والاتصالات:

- نيابة مديرية تنشيط الشبكات.

- نيابة مديرية مراقبة الميزانية (الحافظة).

- نيابة مديرية الاتصالات.

المطلب الثاني: تشخيص خارجي.

لمعرفة مكانة وقيمة مؤسسة LA CAAR في السوق يجب علينا بالإضافة إلى دراسة محيطها الداخلي دراسة محيطها الخارجي من خلال تقسيمه إلى محيط ملي ومحيط جزئي ومن ثم استخراج الفرص والتهديدات التي يمكن أن توجهها المؤسسة في عملياتها التنموية.¹

أ- المحيط الكلي.

1. **المحيط الاقتصادي:** سجلت LA CAAR تطور ملحوظا في رقم أعمالها في السنوات الأخيرة وهذا في ظل

نسبة مرتفعة من التضخم تجاوزت 30% إضافة إلى التدهور الكبير الذي عرفته قيمة الدينار الجزائري.

عمليات التأمين تتميز بأسعار مماثلة لجميع الشركات، الأمر الذي يجعل المنافسة تتم في إطار تحسين جودة الخدمات المقدمة خاصة بعد فتح المجال للمتعاملين الأجانب بعد إصدار القوانين في شهر جانفي من سنة 1995 وهذه الوضعية تتطلب أن يكون قطاع التأمين مرتبطا بالنمو الاقتصادي، علما أن أغلبية زبائن القطاع هم متعاملون عموميون.

¹ مقابلة مع السيد بوكركب: نائب مدير نيابة مديرية النكوين، يوم 09 ماي 2016، على الساعة 10 صباحا، بمقر نيابة مديرية التكوين.

2. المحيط الاجتماعي الثقافي: إن صورة التأمين لدى الجمهور هي صورة غير جيدة وغير كفيلة للوصول إلى إرضائه نتيجة السعي السيئة التي حملتها عبر السنين كطريقة احتمالية لجمع الأموال، إضافة إلى اعتبارها ضريبة أكثر من كونها ضمانا لمصلحتهم، وهذا نتيجة غياب ثقافة في مجال التأمين، ولا ننسى الجانب الديني الذي يعتبر المحرك الأساسي للجمهور والزبائن الجزائريين، وهو يلعب دورا هاما في التأثير على قراراته خاصة في بعض المنتجات مثل التأمين على الحياة...إلخ.

3. المحيط الثقافي: عرف قطاع التأمين في سنة 1995 تغيرات كبرى في إطاره القانوني فقد أصدر القانون 07-95 في 25 جانفي 1995 الخاص بالتأمينات، والذي رفع احتكار الدولة لهذا المجال وفتح السوق للمتعاملين الخواص وهذا التشريع الجديد يدخل الوساطة في مجال التأمين عن طريق السماسرة المعتمدين من طرف وزارة المالية، والوكلاء العامين المعتمدين من طرف مؤسسات التأمين، وهذا القانون يكون رقابة صارمة من طرف الدولة وكذلك جهاز التفكير والتناسق للمجلس الوطني للتأمينات.

ب- المحيط الجزئي.

1. السوق: تمثل التأمينات الإجبارية حوالي 80% من إجمالي الإنتاج (السيارات - الأخطار الصناعية - أخطار النقل...) أما التأمينات الاختيارية فنجد أنها لا تمثل سوى 01% من الأخطار البسيطة و 06% من الأخطار الزراعية و 05% من تأمينات الأشخاص.¹

رغم رفع التخصص عن المؤسسات الوطنية للتأمين سنة 1989 إلا أن هياكل محافظتها بقي كما هو حيث مازالت كل مؤسسة تحتفظ بحصتها السوقية بالنسبة للمنتوجات التي كانت متخصصة فيها، وفيما يلي حصص سوق كل من مؤسسة حس الفروع:²

- تأمينات السيارات: تسيطر عليها الشركة الوطنية للتأمينات LA SAA بنسبة 68.16%.

¹ مقابلة مع السيد بوكركب، المرجع السابق.

² مقابلة مع السيدة حفار سعيدة: مشرفة على التأطير، يوم 10 ماي 2016، على الساعة 11 صباحا، بمقر نيابة التكوين.

- تأمينات الأخطار الصناعية: الحصة السوقية الكبرى للشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين LA حيث بلغت حصتها 72.04%.

- الأخطار الزراعية: تهيمن عليها التعاونية الفلاحية CNMA بنسبة 100%.

- تأمين النقل: تسيطر عليها الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بنسبة 72.87%.

2-المنافسة: إن أهم المنافسين لمؤسسة التأمين هما الشركة الوطنية للتأمين SAA والشركة الجزائرية للتأمينات

CAAT رغم هذا تبقى مؤسسة CAAR رائدة في فرع (الحريق، الحوادث، مخاطر متعددة) LARD بنسبة

50% من حصة السوق. لكنها فقدت 100% من هذا النوع منذ رفع الاختصاص غير أنها استفادت هي

كذلك من رفع الاختصاص، إذا أخذت ما يقارب 10% من تأمينات السيارات شركة SAA و15% من

تأمينات النقل شركة CAAT.

3/ الفرص والتحديات:¹

التحديات	الفرص
1- المحيط الاقتصادي والخدمي الذي تعمل فيه المؤسسة غير مريح تماما ويتميز بكثرة التحديات.	1- مؤسسة LA CAAR لديها خبرة كبيرة في مجال الخدمات مما يتيح لها فرصة في توسيع حصة سوقها خاصة مع فتح السوق الجزائرية وتطور القطاع الخدماتي والصناعي.
2- يبقى تطور المؤسسة ونموها مرهون بالنمو الاقتصادي.	2- يجب على المؤسسة استغلال خبرتها للحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية في مجال
3- يجب على LA CAAR إعادة النظر في كفاءة الهيكل البشري لديها خاصة وأن رقم أعمالها مقارنة	

¹ مقابلة مع السيدة رواق نادية: نائبة قسم التسويق والتطوير، يوم 09 ماي 2016، على الساعة 11 صباحا، بمقر الشركة.

<p>لمؤسسة CAAT مع الفارق الكبير في عدد الوكالات.</p> <p>4- انفتاح سوق التأمينات على السوق الخاص.</p>	<p>الأخطار الشخصية خاصة وأن هذا المجال مازال في طور النمو.</p> <p>3- نشر الثقافة التأمينية ومزايا المؤسسة عند الزبائن خاصة وأن هذه الثقافة مازالت غائبة نسبيا في المجتمع الجزائري.</p>
--	--

المبحث الثالث: الإستراتيجية الاتصالية لشركة التأمين.

يعتبر هدف شركة LA CAAR من خلال إتباع سياسة الاتصال داخل وخارج المؤسسة هو تحسين وضعيتها لدى الجمهور، وتحديد الشركات المنافسة، بالإضافة إلى التعريف بمنتجاتها وجلب المستهلكين والزبائن والاستجابة لحاجيتهم ورغباتهم فمن خلال الدراسة الميدانية التي يقومون بها على مستوى شركة LA CAAR ارتأينا أن نلخص أشكال الاتصال فيما يلي:

المطلب الأول: الاتصال الداخلي لشركة التأمين.

هذا النوع من الاتصال يكون محصورا في الشكل المكتوب والمقروء كالجرائد الداخلية والمجلات الدورية، ومثال على ذلك مجلة المؤسسة حيث يكون الغرض منها أعلتم الموظفين بأهداف والخطوات المرجوا إتباعها، وتحديد دور كل عضو فيها وكذلك تهيئة نظام المعلومات الذي يساعدها على معرفة الوضعية الداخلية للشركة، بالإضافة إلى صدور تقارير سنوية خاصة بإنتاج الشركة خلال السنة ومثال على ذلك Le Rapport

D'activite de la caar

1- وسائل الاتصال الداخلي:

وسائل الاتصال لمؤسسة LA CAAR	استخداماتها
1- التقارير السنوية	وثيقة تستعمل داخل المؤسسة وتحرر من طرف أحد المسؤولين ويتم عرض فيها أهم المشكلات أو الظروف التي تمر بها المؤسسة وأهم إنتاجاتها.
2- بيان المصلحة	وثيقة تقدم تعليمات أو شروحات للعمال ويجب أن يقدم البيان في أعلى الصفحة أو يقدم في الجهة الواحدة من الورقة.
3- مجلة المؤسسة	هي إحدى المطبوعات التي تصدرها المؤسسة فغرضها هو إعلام الموظفين بالأهداف

<p>والخطوات المرجو إتباعها وتحديد دور كل عضو فيها وكذلك تهيئة نظام المعلومات الذي يساعدها على معرفة الوضعية الداخلية لشركة LA CAAR.</p>	4- الفاكس
<p>يعد من الوسائل المكتوبة التي تعتمد عليها المؤسسة للاتصال، بحيث يتم إرسال الوثائق إلى مختلف المديرية والأقسام غيره.</p>	5- الهاتف
<p>يعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة وذات الاستعمال المنتشر داخل المؤسسة ويتم الاتصال به مع أعضاء المؤسسة ويستخدم بنوعيه الثابت والنقال.</p>	6- انترنت
<p>تعد الشبكة الداخلية أكثر استعمالا بين العمال والموظفين إذ يتم إرسال التقارير ومعظم الملفات غيرها مما يسهل وصول المعلومات إلى كل الموظفين وإعلامهم بكل التعليمات والأوامر.</p>	

2- الجمهور المستهدف: إن وسائل الاتصال الداخلي لمؤسسة التأمين LA CAAR هي موجهة إلى الموظفين

والعمال، إذ يمكن من خلالها إبلاغهم بكل التعليمات والأوامر المرجو تحقيقها، بالإضافة إلى تسهيل انتقال المعلومات بين الموظفين من خلال استخدام أشكال الاتصال المتمثلة في الأفقي - الصاعد والنازل. وفي بعض

الأحيان يتم استعمال الاتصال الغير رسمي بين العمال في حالة عدم وصول المعلومات.¹

3- دور المكلف بالاتصال على الصعيد الداخلي:

يلعب المكلف بالاتصال دورا هاما وفعالا إذ يتولى المهام التالية:

- البحث في مواقع الانترنت www.CAAR.DZ وهذا عن طريق وضع سبر آراء خاص بالزبائن.

- نقل انتقادات وعدم رضا الزبائن إلى المسؤولين.

- التكفل بكل الوسائل الإشهارية.

¹ مقابلة مع السيدة رواق نادية: نائبة قسم التسويق والتطوير، يوم 09 ماي 2016، على الساعة 11 صباحا، بمقر الشركة.

- الربط بين مختلف الفروع والوحدات وهذا بإيصالهم بكل المعلومات المتعلقة بالشركة.
- تحرير مواضيع تتعلق بالشركة تتضمن النشاطات التي تدخل ضمن نشاطات العلاقات العامة هي تقديم هدايا نهاية السنة، المشاركة في المعارض والصالونات، إقامة المنتديات.

المطلب الثاني: الاتصال الخارجي لشركة التأمين.

يعتبر هذا النوع من الاتصال هام جدا للشركة فهو يهدف إلى التعريف أكثر بالخدمات التي تقدمها وكذا تحسين صورتها لدى الرأي العام ويتمثل هذا النوع من الاتصال في:

1. **الرعاية والاحتضان:** الغاية وهي التمويل يسمح للشركة بتحسين صورة علامتها وتركز LA CAAR في الرعاية على تموين الأنشطة الرياضية، كالتنس وكرة القدم... إلخ. أما فيما يخص الاحتضان فقد قامت الشركة سابقا بالتعامل مع إذاعة البهجة، وهذا من أجل احتضان LA CAAR وتقديم نشرة الأحوال الجوية التي تقدم على أمواج إذاعة البهجة طيلة أيام الأسبوع ماعدا الجمعة وقد خصصت الشركة لهذا المجال سنة 2005 مبلغ قيمته 30050000 دج.

2. **العلاقات العامة:** هي الأكثر استعمالا مقارنة بالأنواع الأخرى وهي وسيلة مهمة في ترقية صورة عامة LA CAAR ومن النشاطات التي تدخل ضمن العلاقات العامة هي تقديم هدايا نهاية السنة، المشاركة في المعارض والصالونات، إقامة منتديات خاصة من أجل دراسة احتياجات ومتطلبات الزبائن، الاحتفال بعيد ميلادها.¹

¹ مقابلة مع السيدة رواق نادية، المرجع السابق.

ويعتبر الهدف الأساسي للعلاقات العامة في LA CAAR هو قدرة الشركة على كسب ثقة الزبائن وولاء الزبائن والاحتفاظ بهم وهذه الثقة والولاء يؤديان إلى خلق روابط بين الزبائن والمؤسسات إلى التقدير الجيد للمنتجات المعروضة.¹

3/ القوى البيعية (شبكة البيع): هي مجموع الموظفين التجاريين المكلفين بالعلاقة الخاصة مع الزبائن الحاليين أو المحتملين وعامة وهي تحتوي على مجموعتين:

- **قوى بيعية داخلية:** وتشمل موظفي المكاتب وموظفي الاستقبال.
- **قوى بيعية خارجية:** وتشمل الممثلين التجاريين الباحثين لما يقومون بزيارات إلى المشتريين وتقديم النصائح لهم من خلال الاستماع إليهم التفاوض معهم وبالنسبة لشركة LA CAAR فإنها تعتمد على شبكة تجارية واسعة تتكون من 5 وحدات جهوية و81 وكالة بالإضافة إلى الوكلاء المعتمدين ولهم أهداف مشتركة مسطرة من طرف المديرية العامة وهي:

- تحسين شهرة المؤسسة.²
- زيادة رقم أعمالها.
- جلب الزبائن.
- جلب الخدمات المقدمة.
- التأمين لسياراتهم الشخصية بالإضافة إلى الاستفادة من تأمين إضافي بنسبة 20% يتمثل في التأمين الاجتماعي والذي يسمح بنسبة تعويض قدرها 100% وفيما يخص عملية تقديم عمل القوى البيعية قامت المديرية العامة بوضع معايير لذلك:

¹ مقابلة مع السيد فوزي مهداوي: مشرف على التأطير، 09 ماي 2016 ، على الساعة 14.00 زوالا، بمقر نيابة مديرية التكوين.

² مقابلة مع السيد بوكركب: نائب مدير نيابة التكوين، يوم 09 ماي 2016 على الساعة 15.00 زوالا، بمقر نيابة مديرية التكوين.

- الإنتاج: تقاس مردودية القوى البيعية من خلال الإنتاج إذا كان الإنتاج ضعيف ترجع نسبة معينة من هذا الضعف إلى عدم فعالية نشاط القوى البيعية والعكس صحيح.

- هيكل المحافظة: أي الإنتاج حسب الوحدات فإن كان الإنتاج ضعيف عبر وحدات LA CAAR فإن دور القوى البيعية لم يؤثر ايجابيا على مردودية الشركة.

- جودة الخدمة: تقاس جودة الخدمة من خلال سياسة جذب الزبائن فإذا كانت هذه السياسة فعالة تكون جودة الخدمة عالية وبالتالي نقول أن مردودية القوى البيعية في هذه الحالة إيجابية والعكس صحيح.

تنشيط المبيعات هي مجموعة من التقنيات المختلفة تسبب وزيادة سريعة ومؤقتة في المبيعات وهناك نوعين

لتنشيط المبيعات:

- تنشيط المبيعات للمستهلك من أجل الدفع والشراء.

- تنشيط المبيعات للموزع من أجل الدفع والشراء.

- وفيها يخص تنشيط المبيعات بالنسبة لشركة LA CAAR تستخدم هذه الأخيرة التقنيات التالية:

- إنشاء عقد واحد يشمل مجموع المنتجات المعروضة لنفس الشركة.
- قبول رزنامة لتسديد الأقساط ومساعدة الزبائن الذين يعانون من مشاكل مالية.
- تقديم التخفيضات بنسبة 90% من سعر التأمين صالح مسؤولية الشركات أو حتى تكسب وفائهم.
- استخدام الهدايا الرمزية.

4-الإشهار: وهو يعتبر من أهم الوثائق التي تعتمد عليها شركة LA CAAR لتحقيق أهدافها سواء تلك

المستخدمة على المدى الطويل المتوسط.¹ أو المدى القصير، للمحافظة على مكان الشركة في سوق التأمينات

¹ مقابلة مع السيد بوكرب، المرجع السابق.

لجلب الزبائن الجدد وكذلك زيادة رقم أعمالها ومن أجل بلوغ وتحقيق هذه الأهداف. استخدمت الشركة عدة وسائل منها:

الوسائل المتعلقة بالأهداف قصيرة المدى: تتمثل في اللوحات الإشهارية في أماكن البيع عبر أنحاء التراب.

الوسائل المتعلقة بالأهداف المتوسطة والطويلة المدى: تقوم شركة LA CAAR بإشهارات دورية وسنوية

تتعلق بالمنتجات المعروضة من طرفها عن طريق صحف المجالات المتخصصة، الصحف، ومن بين الوكالات

الإشهارية التي تتعامل معها شركة التأمين نجد RSN COMMUNICATION, ANEP,

STUDIO, KENT وهذا يسمح لهذه الوكالة أن تتعرف على الشركة من خلال تقديم دراسات وبحوث في

هذا المجال، وبالتالي التعرف أكثر على احتياجات وأهدافها المسطرة.

الانترنت: تستخدم شركة التأمين شبكة خارجية للاتصال بجمهورها الخارجي وإطلاع زبائنها على مختلف

منتجاتها، وهذا من خلال استخدام موقعها الإلكتروني. دون نسيان أنها تزيد من فعالية التسيير داخل وخارج

المؤسسة مع ربح الكثير من الوقت والجهد. وتمكنها من الوصول إلى جمهورها الخارجي في وقت أسرع وإمكانية

ربح زبائن مرتقبين.

5-الجمهور المستهدف: إن الاتصال الخارجي لشركة LA CAAR يستهدف كل من:

- الزبائن والجمهور الخارجي للمؤسسة.
- المؤسسات والشركات المنافسة.
- الوحدات والوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني.
- الزبائن المرتقبين والحاليين.

يلعب المكلف بالاتصال سواء داخل أو خارج الشركة دورا هاما وفعالا إذ يتولى المهام التالية:

6-الدور المكلف بالاتصال على الصعيد الخارجي:

تنظيم مآدوبات غذاء مع الصحفيين من مختلف الوسائل الإعلامية من أجل الحوار وطرح الأفكار الجديدة وكذا مع شخصيات احتكار المعلومات يعاني المكلف بالاتصال من صعوبة في إيجاد المعلومات التي يحتاج إليها وذلك لنقصها.

عوائق الاتصال في شركة LA CAAR:

إن المؤسسة تواجه خلال ممارسة نشاطاتها في المحيط الخارجي والداخلي عدة عوائق، حيث أن الأهداف التي تسعى إليها وتريد الوصول إليها وتحقيقها عن طريق الاتصال الداخلي والخارجي كثيرا ما تصطدم بعراقيل واعتراضات تقف في وجهها وتحول دون السير الحسن والجيد لعملية الاتصال الداخلي والخارجي.¹

إن القائم بالاتصال يجد في الكثير من الأحيان صعوبة في الحصول على المعلومات لذا يتوجب عليها دائما إقامة المنتديات والحوارات مع محتكري المعلومة بهدف الحصول عليها وإيجاد الحلول المناسبة، دون نسيان أيضا نقص الدورات التدريبية في مجال الاتصال وانعدام الثقة بين المديرين والموظفين بحكم أنه لا يريد المشاركة في المشاكل والصراعات لأنه في غنى عنها، إذن كل هذه العوامل نراها تعرقل السير الجيد للاتصال داخل وخارج المؤسسة، بالإضافة إلى العمل المكلف بالاتصال.

¹ مقابلة مع السيد بوكركب، المرجع السابق.

الاستنتاجات:

من خلال دراستنا للإستراتيجية الاتصالية في شركة التأمين توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن الاتصال الأكثر استعمالاً في الشركة هو الاتصال الرسمي لأنها الوسيلة الرسمية للتعامل مع الإدارة.
- نقص الاتصال بين المكلفين بالاتصال سواء داخل أو خارج الشركة.
- احتكار المعلومات من طرف المؤطرين بالإدارة.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار بآراء واقتراحات الموظفين من طرف المدير، حتى ولو كانت مجدية وفي خدمة المؤسسة خوفاً من الوقوع في مشاكل يتحمل مسؤولياتها بالدرجة الأولى.
- في بعض الأحيان يلجأ الموظفون والعمال إلى استعمال الاتصال الغير الرسمي في الحصول على المعلومة من خلال الأحاديث الثنائية أو في وقت الوجبات وهذا راجع إلى سيطرة المسؤولين والمديرين على المعلومات.
- عدم وجود مديرية اتصال مستقلة بذاتها تخص الاتصال الداخلي والخارجي.
- عدم وجود اتصال فعال في المؤسسة بين مختلف الفروع التابعة لها.
- نقص خبرة المكلفين بالاتصال.
- عدم مشاركتها في مختلف التظاهرات كالمعارض والمنتديات واللقاءات.
- مجلة المؤسسة توزع على عمال شركة التأمين فقط ولا يتم إرسالها إلى زبائنها ومختلف المؤسسات المتعاملة معها.
- ضعف قنوات الاتصال بها على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- ضعف كفاءة المختصين في الاتصال الأمر الذي لا يمنح للمؤسسة التأمين فرص لتقوية وتنمية علاقتها مع متعاملها، لذلك نلاحظ أن نقص الخبرة ينقص من استقطاب المستهلكين والمتعاملين معها.
- عدم وجود الكتب والمراجع الكافية في المؤسسة التي تمكن الطلبة الباحثين من الاستفادة منها.

تصحيح الفرضيات:

تم التوصل إلى تحقق فرضيات الدراسة فقد تم التوصل إلى تحقق الفرضية الأولى والتي تمثلت في : إن كثير من المؤسسات الخدمائية في الجزائر تستغني عن رسم الإستراتيجية الاتصالية أثناء إعداد سياستها الشاملة ، كذلك لم تحقق الفرضية الثانية والمتمثلة في : الإستراتيجية الاتصالية هي عنوان المؤسسة الخدمائية الناجحة في الجزائر ، وكذلك تحققت الفرضية الثالثة والمتمثلة في : إن الإستراتيجية الاتصالية الناجحة تقتضي إمكانيات بشرية مادية وفكرية.

الاقتراحات:

بناءً على دراسة تطبيقية التي قمنا بها توصلنا إلى استنباط جملة من النتائج الملموسة والتي على ضوءها

نصنع هذه الجملة من الاقتراحات والتوصيات:

- إنشاء مديرية اتصال مستقلة بذاتها تخصص الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- العمل على تحسين وترقية الاتصال ما 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 القاعدة والقمة.
- المشاركة في مختلف التظاهرات كالمعارض واللقاءات.
- وجوب زيادة توزيع مجلة INFO CAAR حتى يتسنى لكل عامل الحصول عليها والتعرف على كل ما يدور في شركة التأمين LA CAAR.
- العمل على تكوين الإطار من أجل اكتساب الخبرة الاتصالية الأمر الذي يمكن للمؤسسة من تقوية العلاقات وتكثيف الاتصالات ويود من معارفها وينمي صداقتها مع المتعاملين، فكلما ازدادت الخبرة الاتصالية لديهم ازدادت درجة استقطاب المستهلكين المتعاملين مع شركة LA CAAR.
- تغيير طرق الاتصال إن لم تكن مجدية.
- عدم احتكار المعلومات من طرف الفئة المؤطرة.
- توفير الكتب والمراجع في المؤسسة من أجل الاستفادة منها.



إن الهدف الرئيسي من إرساء قواعد الاتصال في أي مؤسسة مهما كان نوعها خدمتية أو تجارية هو إيصال المعلومات وضمان 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 الداخلي للمؤسسة يهدف إلى التسيير الفعال، إذ يساعد على تنمية العلاقات بين الإدارة والعمال، مما يسمح لكل فرد من الشركة بأداء مهامه على أكمل وجه، وهذا بدوره يؤدي إلى إزالة العراقيل التي تواجه العملية الاتصالية.

أما الاتصال الخارجي وقد 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 خلال مواكبة تحولات السوق والاستجابة دوماً لانشغالات زبائنها.

ومنه الوضعية التي تتواجد بها الإستراتيجية الاتصالية للشركة **LA CAAR** أثرت سلبا على خدماتها المقدمة وعلى السير الحسن للاتصال الداخلي والخارجي فيها مما قد يخلق لها مشكلا في تحسين صورتها لدى جمهورها وزبائنها وكذا المتعاملين معها لذا وجب عليها الاهتمام أكثر بالاتصال فيها وهذا ما تركز عليه شركة **LA CAAR** بشكل كبير.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم إعلام واتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 2- حياة قبائلي، استراتيجية الاتصال الداخلي للمنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير، جامعة بلومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، 2007.
- 3- حرزلاوي سارة: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، تسويق، 2009.
- 4- شفيق محمد، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث المنهجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985.
- 5- فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، دار الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر، 2003.
- 6- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطبيعة، بيروت، 1982.
- 7- مصطفى صلاح الفوال، علم الاجتماع المفهوم الموضوع المنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980.
- 8- إبراهيم الغمري: السلوك التنظيمي والعلاقات العامة، دون دار النشر، الإسكندرية، 1976.
- 9- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 10- أبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.
- 11- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، مصر، 1983.
- 12- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، انجليزي، فرنسي، عربي، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1994.
- 13- أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، دون دار النشر، القاهرة، 2003.
- 14- أحمد فؤاد الشريف: نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1997.
- 15- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دار الجامعية، مصر، 2000.
- 16- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- 17- آسية عجال: الإستراتيجية الاتصالية لوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعين الدفلى، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2012.
- 18- الحسيني صلاح حسن: الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 19- الخيري خليل الحملي: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1983.
- 20- الطاهر بن خزف الله: الوسيط في الدراسات الجامعية، ج2، 2003.

- 21- أمين بن بتقة، عمر زهار: تأثير الاتصال على القرار الشرائي للمستهلك، مذكرة ليسانس، جامعة الجزائر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية، 2011.
- 22- بشري زيروخ: التخطيط الاستراتيجي وبناء استراتيجيات، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2008.
- 23- حسن حمدي: مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، دار الفجر العربي، القاهرة، 1987.
- 24- حسيمد علي: العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 25- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهراء للنشر، عمان، 1997.
- 26- حسين عبد المجيد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 27- حسين عبد المجيد، أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2003.
- 28- حياة قبائلي: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
- 29- خليل خيرى الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، دار أصوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
- 30- دليلة بورغود: تقرير تربص الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، تخصص تسويق، 2011.
- 31- زهار عمر، بن بتقة أمين: تأثير الاتصال على القرار الشرائي للمستهلك، مذكرة ليسانس، جامعة الجزائر، كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصاد، 2011.
- 32- سامية بوشنين: التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات، مذكرة شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية معهد التكوين المهني للتكوين المهني للتسيير بالجزائري سنوبر البحري، 2009.
- 33- سعداني سلوى وسعدون حكيمية: "تقرير تربص لنيل شهادة محاسبة وجباية مؤسسات التأمين وإعادة التأمين"، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، 2006.
- 34- سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي: الأبعاد الاتصالية رؤية وعملية واقعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999.
- 35- شوميلي، د. هوسيمان: العلاقات العامة، ط1، ترجمة: فريد أنطونيوس، مكتبة الفكر الجامعي، بيروت، 1970.
- 36- صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، ط1، 1998.

- 37-صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- 38-عاد حسن: العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، 1984.
- 39-عادل حسن، مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، 1976.
- 40-عبد السلام أبو قحف: سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، 1989.
- 41-عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة: دراسة أصول ومبادئ علم الإدارة العامة في الأقسام، الدار الجامعية للنشر، 1995.
- 42-عبد الفتاح المغربي: إدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1991.
- 43-عبد الوهاب بوخنوقة: الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين غياب وضعف الإقناع، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 14، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1996.
- 44-عوض أحمد محمد: الإدارة الإستراتيجية- أصول وأسس علمية، دار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
- 45-فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 46-فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر، الجزائر، 2005.
- 47-محسن أحمد الحضري: التسويق في ظل عدم وجود معلومة، إدراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
- 48-محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط 1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009.
- 49-محمد الجوهري: دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات، الدار القومية للطباعة والنشر، 1998.
- 50-محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 51-محمد عبد الفتاح: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، 1994.
- 52-محمد عبد الله الرحيم: التسويق المعاصر، القاهرة، 1998.
- 53-محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- 54-محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 55-محمد قيراط: الإعلام والمجتمع الرهانات والتحديات، مكتبة الفلاح، الكويت، 2001.
- 56-محمد لعقاب، عبد الوهاب بوخنوقة وآخرون: الإعلام والاتصال في الوسط الجامعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2005.

- 57- محمد منير حجاب: الإعلام والتنمية الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 1998.
- 58- محمود عودة: أساليب اتصال وتعبير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 59- محمود فهمي العظروزي: العلاقات الإدارية والمؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
- 60- مصطفى العلوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 61- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- 62- مصطفى مراح: الاتصال الخارجي للمؤسسة العسكرية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2009.
- 63- موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف والممارسة، ط1، مؤسسة مجد للنشر، لبنان، 2005.
- 64- موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2005.
- 65- ميشال لوني: الإعلام الاجتماعي، ترجمة: صالح بن حليمة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1991.
- 66- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمديّة العامة، الجزائر، دون طبعة، 2003.
- 67- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر، الجزائر، 2000.
- 68- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 69- هاني العمري: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الرؤية والأهداف، الأردن، 2010.
- 70- هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2001.
- المقابلات:**
- 1- مقابلة مع السيدة رواق نادية: مديرة قسم التسويق والتطوير، يوم 08 ماي 2016، على الساعة 10 صباحا، بمقر الشركة.
- 2- مقابلة مع السيد مهراوي فوزي، مشرف على التأطير، 08 ماي 2016، على الساعة 11 صباحا، بمقر نيابة مديرية التكوين.

3- القانون الجزائري للتأمينات.

4- مقابلة مع السيد حسن طويل: مسؤول قسم الموارد البشرية، يوم 10 ماي 2016، على الساعة 14.00 زوالا، بمقر الشركة.

5- مقابلة مع السيدة حفار سعيدة: مشرفة على التأطير، يوم 08 ماي 2016، على الساعة 15.00 زوالا، بمقر نيابة التكوين ببني مسوس.

6- مقابلة مع السيد بوكركب: نائب مدير نيابة مديرية النكوين، يوم 09 ماي 2016، على الساعة 10 صباحا، بمقر نيابة مديرية التكوين.

7- مقابلة مع السيدة حفار سعيدة: مشرفة على التأطير، يوم 08 ماي 2016، على الساعة 11 صباحا، بمقر نيابة التكوين.

8- مقابلة مع السيدة رواق نادية: نائبة قسم التسويق والتطوير، يوم 09 ماي 2016، على الساعة 11 صباحا، بمقر الشركة.

9- مقابلة مع السيد فوزي مهداوي: مشرف على التأطير، يوم 09 ماي 2016، على الساعة 14.00 زوالا، بمقر نيابة مديرية التكوين.

10- مقابلة مع السيد بوكركب: نائب مدير نيابة التكوين، يوم 09 ماي 2016 على الساعة 15.00 زوالا، بمقر نيابة مديرية التكوين.

11- القانون الجزائري للتأمينات.

المراجع باللغة الأجنبية:

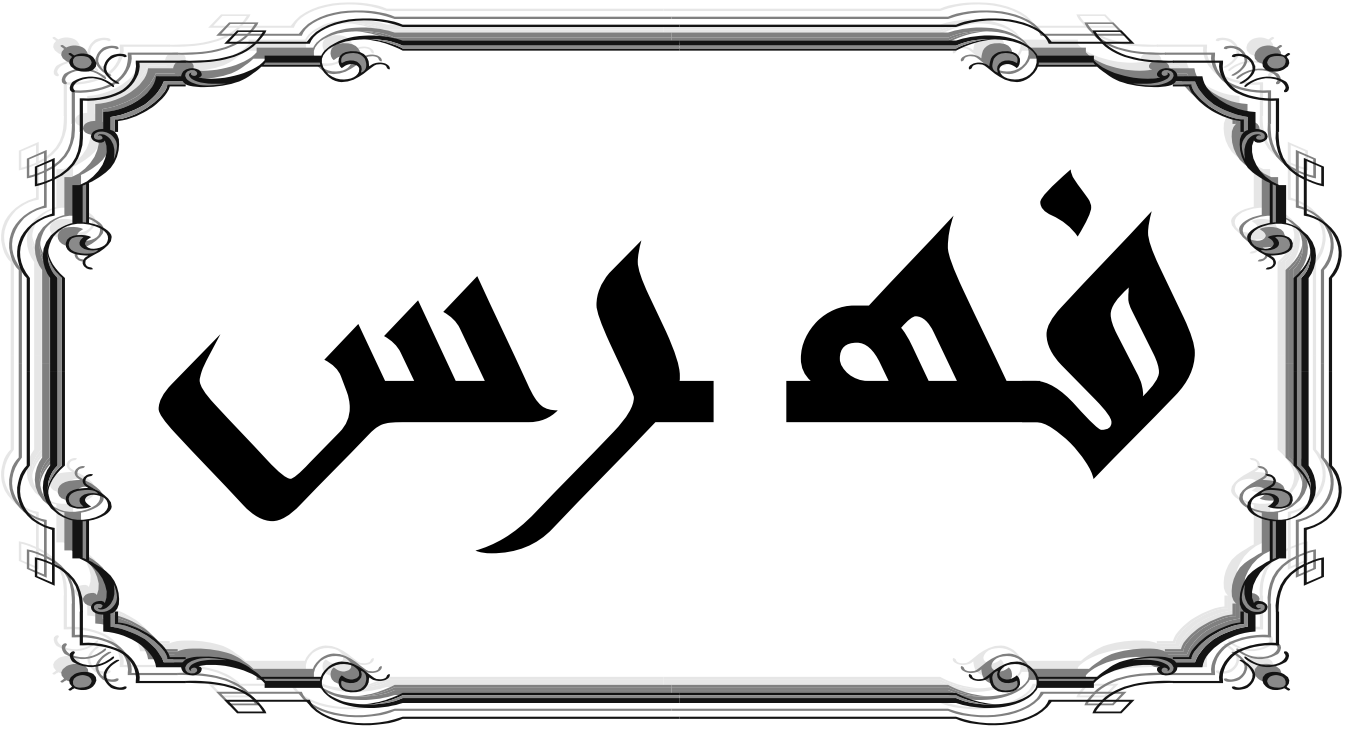
- 1- Bruno Houriet, François, DRH, c'est déjà demain nouvelles organisations et politiques des ressources humaines, 1988.
- 2- Dictionnaire commercial: académie des sciences commerciales, éd hachette, France, 1987.
- 3- F. Rache: Lexique de marketing, entreprise moderne, éd, Paris, 1970,
- 4- François gond rand: "l'organisation dans l'entreprise nouvelle", Paris, 1989.
- 5- Marie Hélène Wertphalen: la communication guide opérationnel pour la communication d'entreprises, Paris, Ed1, 1989.
- 6- Marie Hélène westphane: Les pratiques professionnelles de la communication, Ed riagle, Paris, 1992.
- 7- Med Seghir Djitli: Le Marketing, Ed berti, Alger, 1970.
- 8- Y. Chiruze: Le marketing, tom1, opu, Alger, 1990.



ملحق رقم (01): دليل المقابلة

أسئلة المقابلة:

- 1- هل يوجد قسم خاص بالاتصال داخل شركة التأمين La caar؟
- 2- ما هي المؤشرات الدالة على ذلك؟
- 3- من هو المسؤول عن ذلك القسم؟
- 4- هل يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة؟ ومن هو المشرف عليه؟
- 5- بالهيكل التنظيمي قسم الاتصال والعلاقات العامة متواجد بمصلحة خاصة به أم هو مندمج مع قسم التسويق والتطوير؟
- 6- ما هو الهدف من الاعتماد على الاتصال الخارجي مع الزبائن؟
- 7- ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة والمعتمد عليها بكثرة؟
- 8- ما مدى إسهام الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- 9- بما أنكم مؤسسة خدماتية تقدم خدمة التأمين للزبائن كيف أو ما هي الوسائل المعتمد عليه في تحسين الصورة الذهنية المؤسسة؟
- 10- ما هي الصلاحيات المقدمة للمكلف بالاتصال وهل هي محددة في مهام معينة أم لا؟
- 11- ما هي المعوقات التي قد تحد من فاعلية الاتصال على مستوى شركة La caar؟
- 12- هل الفهم الخاطئ لمفهوم الاتصال والعلاقات العامة يعتبر من أبرز المشاكل؟
- 13- من هو الجمهور المستهدف بالاتصال الداخلي والخارجي في شركة La carra؟
- 14- ما هي الرؤية والأفاق شركة التأمين من حيث الجانب الاتصالي؟



كلمة شكر

اهداء

خطة البحث.

مقدمة:.....أ

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 11- أهمية الدراسة.....04
- 12- أهداف الدراسة.....04
- 13- أسباب اختيار الموضوع.....05
- 14- إشكالية الدراسة.....06
- 15- تساؤلات الدراسة.....07
- 16- منهج وأدوات الدراسة.....07
- 17- مفاهيم الدراسة.....10
- 18- فرضيات الدراسة.....12
- 19- الدراسات السابقة.....12
- 20- صعوبات الدراسة.....14

الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: ماهية الاتصال.....17
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه.....17

- **المطلب الثاني: أنواع الاتصال في المؤسسة**.....19
- **المطلب الثالث: أهداف الاتصال ومبادئه**.....24
- **المطلب الرابع: أهمية الاتصال**.....29
- **المبحث الثاني: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة**.....30
- **المطلب الأول: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية**.....30
- **المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة**.....31
- **المطلب الثالث: مبادئ إعداد الإستراتيجية الاتصالية**.....32
- **المطلب الرابع: منهجية إعداد الإستراتيجية الاتصالية**.....34
- **المطلب الخامس: مراحل تنفيذ الإستراتيجية في المخطط الاتصالي**.....43
- **المطلب السادس: مرحلة متابعة تقييم الإستراتيجية الاتصالي**.....45
- **المبحث الثالث: الاتصال الداخلي للمؤسسة**.....48
- **المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي للمؤسسة**.....48
- **المطلب الثاني: وسائل الاتصال داخل المؤسسة**.....49
- **المطلب الثالث: الجمهور المستهدف**.....58
- **المطلب الرابع: أهمية الاتصال داخل المؤسسة**.....61
- **المطلب الخامس: عوائق الاتصال داخل المؤسسة**.....62
- **المبحث الرابع: الاتصال الخارجي للمؤسسة**.....66
- **المطلب الأول: مفهوم الاتصال الخارجي**.....66
- **المطلب الثاني: أنواع وأشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة**.....71
- **المطلب الثالث: وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي للمؤسسة**.....83
- **المطلب الرابع: أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة**.....92

الفصل الثالث: الإطار الميداني

- المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR.....96
- المطلب الأول: بطاقة فنية عن شركة التأمين.....96
- المطلب الثاني: نشاطات شركة التأمين ومهامها.....98
- المطلب الثالث: أهداف شركة التأمين LA CAAR.....100
- المبحث الثاني: التشخيص العام لشركة التأمين LA CAAR.....102
- المطلب الأول: تشخيص داخلي لشركة التأمين LA CAAR.....102
- المطلب الثاني: تشخيص داخلي لشركة التأمين LA CAAR.....107
- المبحث الثالث: الإستراتيجية الاتصالية لشركة التأمين LA CAAR.....111
- المطلب الأول: الاتصال الداخلي لشركة التأمين LA CAAR.....111
- المطلب الثاني: الاتصال الخارجي لشركة التأمين LA CAAR.....116
- عوائق الاتصال في شركة التأمين LA CAAR.....117
- الاستنتاجات.....118
- تصحيح الفرضيات.....119
- الاقتراحات.....120
- خاتمة.....121
- قائمة المراجع.....123
- الملاحق.....130
- فهرس.....136