



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

## الإتصال المؤسساتي و دوره في تفعيل

## الإستراتيجية التسويقية

- مؤسسة إتصالات الجزائر بلدية متليلي ولاية غرداية انموذجا -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

- فوزي شريطي

إعداد الطالبة:

- طالب أحمد زينب

اللجنة المناقشة

الاسم والنقب	الجامعة	الصفة
أ. سعيد منصور	غرداية	رئيسا
أ. فوزي شرايطي	غرداية	مشرفا
أ. صيتي بوكر	غرداية	مساعد
أ. لطفي دكاني	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2016 / 2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

"من اجتمعت و اطاعه فله اجران ، و من اجتمعت و اخطأ فله اجر واحد "

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله

وكرمه. تبارك الله ذو الجلال والإكرام.

نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة.

ونخص بالذكر الأستاذ المحترم "فوزي شريطي" الذي لم يبخل علينا بنصائحه

وإرشاداته، من خلال إشرافه على عملنا خطوة بخطوة، وبكل جدية وتفاني.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من:

الأساتذة: سويقات لبنى، سليمان ليلى ، فريجات نسبية ، دكاني لطيفي، قشار

بكير، نش عزوز، حاج عيسى عبد الرحمان، و عمال قسم الإعلام و الاتصال

و شكر خاص لكل موظفي اتصالات الجزائر بمتليلي ، أخص بذكر المديرية

بوزيد عائشة .

ونشكر في الأخير كل من قدم لنا يد المساعدة، سواء من قريب

من بعيد.

والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات



## إهداء

إلى بهاء الفجر الأبدي... أبي الحبيب: "محمد" رحمه الله

وإلى ميناء العشق الأثري... أمي الحبيبة: "فضيلة"

إلى جدي الهاشمي وجدتي مسعودة

وإلى شموع الوفاء الدائمة... إخوتي وأخواتي الأعزاء: أحمد، يوسف، مولود، ساح، حكيم، مراد،

مسعودة، العالية، جميلة. دون أن أنسى ابنتي أختي الكتكويتين "بسمة" سلسبيل

وإلى نور الأمل السامي في قلبي نروجات أخوتي "خديجة" "فتيحة" "ذهبية" إيمان

وإلى خالاتي وأخوالي، وأخص بالذكر: جمعة، الزهرة وفاطمة، عبد القادر، يوسف، جيلالي.

وإلى عماتي: العالية، خيرة، أم الخير، يمينة.

إلى شريك حياتي وتاج مرأسي نروجي الغالي جلول

وإلى عطر حياتي وابتسامتها البريئة إلى منبع الأمل ولدي العزيزة بونسو إلى صديقتي العزيزة والعالية: بحبصة

الزهرة .

وإلى مرفقات المدرب في الجامعة: عيدة، نجاة، عنزة، نزهة، أسماء، حنان، سامية، نجوى، نصيرة، أم

الخير، فاطمة الزهراء، أمينة.

إلى كل من أحبه قلبي ونسيه قلبي

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## ملخص الدراسة :

- موضوع الدراسة هو الإتصال المؤسسي و دوره في تفعيل الإستراتيجية التسويقية .
- تكمن أهميته في إعتباره عاملا حيويا لكل المؤسسات التي ترغب في تجنب المشاكل و الصعوبات التي قد تنشأ بين مختلف العلاقات الإنسانية مما يجعل عملية الاهتمام بهذا العامل أمرا ضروريا.
- حيث تتجلى أهميته في الدور الذي يمكن أن يلعبه الإتصال المؤسسي في تفعيل الإستراتيجية التسويقية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بمثلي ومدى نجاعة هذه الأخيرة في إحداث الإنسجام و التكامل بين كل الأطراف المشاركة في تلك العملية .
- قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة تم إستخدام منهج دراسة الحالة ، حيث إستخدمنا أداة المقابلة و الإستبيان للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة .
- فقد وقع إختيارنا في دراستنا على الحصر الشامل و الممتثلة في خمسة عشرة عاملا بمؤسسة إتصالات الجزائر ببلدية متليلي ، ولاية غرداية .
- حيث توصلت الدراسة إلى أهم الإستنتاجات التالية :
- ✓ جهل العديد من الموظفين بعدم وجود خلية إتصال بالمؤسسة و هو مايكسر نقص و قصر المعلومات بالمؤسسة و سير المعلومات فيها و تداولها بطريقة جيدة و فعالة.
  - ✓ معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد من رؤسائهم عبارة عن أوامر و تعليمات تخص العمل و طريفته و الحرص على تأديته على أحسن مايرام و مراقبة ذلك و كذلك توجيهات ولكن بدرجة أقل .
  - ✓ نوع الإتصال المستخدم في المؤسسة هو الإتصال الصاعد لأنه يتجاوب مع شكاويهم و مقترحاتهم في سير العمل ، ثم يليه الإتصال الأفقي بحيث يحاول المرؤوسين الإستفسار من زملائهم في أمور العمل .
  - ✓ مساهمة الإتصال المؤسسي في تفعيل الإستراتيجية التسويقية يدل على أهمية الإتصال داخل المؤسسة بحيث يسهل الحوار و تبادل الخبرات و تطبيق إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة و كسب ثقة وتأييد الجمهور لها .
  - ✓ المعوقات التي عرقلت مهام القائم بوضع خطة إستراتيجية تسويقية تمثلت في التشويش في عملية الإتصال و عدم الإستجابة لمتطلبات السوق بما يخدم المستهلك.

# مقدمة

## مقدمة :

الإتصال بين البشر ظاهرة بدأت وتطورت مع نشأة الحياة الإنسانية وتطورها فمنذ أن وجد الإنسان بدأ الإتصال بزميله أو جاره أو أصدقائه وغيرها من أعضاء الأسرة أو المجتمع ، ويعتبر عملية ضرورية لكل نشاط إنساني تبرز أهميته من خلال الوقت المستغرق في إستخدامه سواء كانا أفرادا في مدرسة أو منظمة فنحن كالبشر لا يمكن أن ننزل لأننا جزء للعديد من الشبكات الإجتماعية، فلا بد أن ندخل في علاقات مختلفة المستويات، حيث إن الإتصال يساعد في تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية وبالتالي تعزيز قيم التواصل و الترابط والإنسجام والتآلف بين الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني ككل.

ويعتقد الكثير من الناس أن الإتصال ماهو إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية تعتمد على وسائل إتصال معروفة كالهاتف والتلفاز والراديو ولكن في الحقيقة هي عكس ذلك لأننا لو تعمقنا في مفهوم الإتصال لوجدنا ظاهرة معقدة حيث يقول " simoun " أنه بدون إتصال لا يكون هناك تنظيم، فالإتصال يعد العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو من أهم المحددات الأساسية للتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين وعنصرا رئيسيا من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لأي مؤسسة، ولا يمكن أن نتحدث عن الإتصال المؤسسي دون أن نذكر الإتصال الداخلي والذي يعني تبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والإتجاهات والتأثر بها قصد الوصول إلى الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها والقواعد التي تحدد مواضيع ومحاور الإتصال الذي يسعى إلى خلق علاقات ناجحة مع الجمهور الداخلي، وباعتبار أن مؤسسة إتصالات الجزائر هي من أهم المؤسسات التي لها مكانة هامة في الحياة الإجتماعية والتي تحظى بإهتمام بالغ في جميع القطر الجزائري نظرا لما تقدمه من خدمات للمجتمع، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بإختلاف أشكالها و أنواعها بشكل كبير على التسويق أيضا من خلال تصميم إستراتيجية تسويقية على مستوى المنظمة تكون فعالة و قادرة على تعامل مع هذه البيئة المتغيرة و مواجهة المنافسة السوقية و تعتبر بعض الدراسات التي توضح أن هناك إرتباط بين تطبيق الإستراتيجية التسويقية و أداء المنظمات و التي توصلت إلى أن المؤسسات التي لديها نظم فعالة و ممارسة حقيقية للإستراتيجية التسويقية سوف تكون أكثر فعالية لذلك و في ظل هذا الوضع يتطلب من مؤسسة إتصالات الجزائر صياغة إستراتيجية تسويقية لمواجهة تلك الظروف و محاولة التغلب عليها .

حاولنا من خلال دراستنا هذه التركيز على المحيط الداخلي لمؤسسة إتصالات الجزائر وتسلية الضوء على الإتصال الداخلي للمؤسسة، معتمدين في ذلك منهج دراسة الحالة وتم تقسيم دراستنا هذه إلى ثلاثة جوانب :

**الجانب المنهجي :** والذي اتبعنا فيه منهجية علمية تعتمد على تحديد الإشكالية تساؤلات الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، المنهج الدراسة، أدوات الدراسة، صعوبات البحث، تحديد المفاهيم.

**الجانب النظري :** وتطرقنا في هذا الجانب إلى مفهوم الإتصال المؤسساتي بحيث إحتوى المبحث الأول على مفهومه وأهميته ، أما المبحث الثاني إحتوى على أنواعه ، و المبحث الثالث: وسائله وأهم المعوقات التي يواجهها داخل المؤسسة ، وفي الأخير خلاصة لما جاء في الفصل الاول .

الفصل الثاني تحت عنوان الإستراتيجية التسويقية و تطرقنا فيه إلى المبحث الأول : مفهومها وأنواعها ، أما المبحث الثاني فقد تناول خطوات الإستراتيجية التسويقية ، أما المبحث الثالث : صياغتها والهدف منها . و أخيرا خلاصة للفصل الثاني .

– **الجانب التطبيقي :** وفي هذا الجانب تم دراسة مؤسسة إتصالات الجزائر ببلدية متليلي، ولاية غرداية ، دراسة حالة . حيث تطرقنا إلى المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر بمتليلي ، أما المبحث الثاني الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بمتليلي .

المبحث الثالث مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر بمتليلي ، و المبحث الرابع تحليل النتائج الخاصة بالإستبيان .و في الأخير خلاصة لأهم النتائج التي توصلنا إليها في بحثنا . لنطوي هذا المبحث بخاتمة نهائية لهذه الدراسة .



الاطار المنهجي

## الإشكالية:

يعتقد الكثير من المسؤولين على مستوى المؤسسات بأن توفير كل الإمكانيات المادية من شأنها تحفيز الموظفين على العمل لكن هذا لا يعطي نتيجة في جميع الحالات لأن إهمال العلاقات الإنسانية في الوسط المهني و تجاهل المشاكل بين مختلف أطراف المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالجانب الإتصالي قد يكون له أثار سلبية على النشاط الذي تؤديه المؤسسة في المجتمع .

تعاني معظم المؤسسات الجزائرية باختلاف النشاط الذي تؤديه في المجتمع من عدة نقائص في الإتصال الداخلي سواء فيما يتعلق بعلاقة الموظف مع الإدارة و إحتكار المعلومات أو على مستوى القاعدة مثل كثرة المناوشات بين الموظفين ويسعى هؤلاء لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة حيث تشير هذه الدراسة التي توضح أن هناك ارتباط بين تطبيق الإستراتيجية التسويقية وأداء المنظمات و التي توصلت إلى أن المنظمات التي لديها نظم فعالة و ممارسة حقيقية للإستراتيجية التسويقية سوف تكون أكثر فعالية لمواجهة تلك الظروف و محاولة التغلب عليها . وعليه نطرح الإشكالية التالية : هل للإتصال المؤسستي دور في تفعيل الإستراتيجية التسويقية لإتصالات الجزائر ببلدية متليلي ؟ ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالإتصال المؤسستي ؟ و ماهي أنواعه ووسائله ؟
- ماهي الأهمية التي يحظى بها الإتصال المؤسستي داخل المؤسسة ؟
- ما المقصود بالإستراتيجية التسويقية ، و كيف يتم بناؤها ، و صياغة أهدافها ؟
- هل تعتمد إتصالات الجزائر بمتليلي على الاستراتيجية تسويقية داخل المؤسسة ؟
- ماهي العراقيل التي تواجه العملية التسويقية داخل المؤسسة ؟

أسباب إختيار الموضوع : لكل باحث جملة من الأسباب تجعله يفضل البحث عن آخر خاصة في البحوث الأكاديمية وهذا راجع إلى:

### أ- الأسباب الذاتية :

- ✓ الرغبة في التعرف على واقع الإتصال المؤسستي و دوره في تفعيل الاستراتيجية التسويقية .
- ✓ كيفية الاتصال داخل المؤسسة ، و الأنواع التي تستخدمها في العملية الإتصالية .

- ✓ الفضول العلمي دفعني لمعرفة مدى الاعتماد على الإتصال المؤسساتي في المؤسسات الجزائرية و خاصة في إتصالات الجزائر ببلدية متليلي .
- ✓ التعرف على الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة .
- ✓ الاهتمام بالإتصال داخل المؤسسة كوني طالبة ماستر تخصص علوم الإعلام و الاتصال .

### ب- الأسباب الموضوعية :

- ✓ إثراء المكتبة الجامعية بمرجع هي بأشد الحاجة إليه.
- ✓ القيام بدراسة أكاديمية تعتمد على منهجية علمية واضحة تهدف للتعرف على الإتصال المؤسساتي ودوره في تفعيل الاستراتيجية التسويقية .
- ✓ قلة البحوث التي تتحدث عن مؤسسة إتصالات الجزائر بمتليلي ، ولاية غرداية .

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإتصال المؤسساتي و الإستراتيجية التسويقية و الدور الذي تلعبه داخل إتصالات الجزائر بمتليلي بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بينها وبين جمهورها سواء داخل أو خارجها و المهام التي تقوم بها .

1. معرفة طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤوسهم .
2. الإطلاع على وظائف وأهداف الإتصال المؤسساتي .
3. التعرف على الوسائل المستخدمة من طرف إتصالات الجزائر ببلدية متليلي .
4. التعرف على جملة العراقيل التي تواجه الاتصال المؤسساتي داخل المؤسسة .

### أهمية الدراسة :

يعتبر الإتصال عاملا حيويا لكل المؤسسات التي ترغب في تجنب المشاكل و الصعوبات التي قد تنشأ بين مختلف العلاقات الإنسانية ، مما يجعل عملية الإهتمام بهذا العامل أمرا ضروريا . تتجلى أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يمكن أن يلعبه الإتصال المؤسساتي في تفعيل الإستراتيجية التسويقية داخل إتصالات الجزائر بمتليلي ومدى نجاعة هذه الاخيرة في إحداث الإنسجام و التكامل بين كل الأطراف المشاركة في تلك العملية .

**المنهج** : يرجع علماء المناهج الكلمة الفرنسية METHODE و الانجليزية METHODE إلى اليونانية. ويقولون أن أفلاطون قد استخدم هذا الأصل اليوناني للكلمة عند الحديث وعند البحث أو النظر أو المعرفة ، كما يقولون أيضا إن أرسطو قد استخدمها بمعنى الحديث . و قد تأصل اصطلاح المنهج في عصر النهضة الأوروبية وأصبح يعرف بأنه مجموعة من القواعد العامة الموضوعية من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم<sup>1</sup>.

و المنهج بمعناه الواسع في علم الاجتماع هو مجموع الأطر و الإجراءات و الخطوات التي وضعها الباحث عند دراسته لمشكلة بحثه<sup>2</sup>

في البحث العلمي فان المنهج كما عرفه : موريس انجر : هو مجموع الإجراءات و الخطوات الدقيقة المتبناة ، من أجل الوصول إلى نتيجة . أما الباحث محمد زيان عمر فعرف المنهج بأنه : فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة ، أما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون<sup>3</sup>.

#### منهج دراسة الحالة :

إن دراسة الحالة هي البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه ، حيث تقوم هذه الدراسة كما ذكر محمد زيان عمر على افتراض أن كل حالة قابلة للدراسة مع المجال الذي تتفاعل داخله وحدة وكلا.

بحيث تقوم على البحث المتعمق للوضع الكلي الخاص بحالة فريدة غير معروفة من قبل ، قصد التعرف على خفاياها لأول مرة أو الخاص بحالة واحدة أو أكثر من حالة من أجل الاطلاع على وضعها الداخلي و الحصول على نتائج علمية قد تساعد في دراسة هذه الحالات أو المشابهة لها .

إن منهج دراسة الحالة هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الفرض العلمي المطلوب في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية مثل الملاحظة و

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، م6 بدون بلد النشر

، 2003 ، ص 2372

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 23-74.

<sup>3</sup> أحمد بن مرسل ، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر،

2007، ص.ص 282، 283

الاستبيان و المقابلة و تحليل المضمون ...الخ في جمع المعلومات . وهو يستخدم منفردا في دراسة ظاهرة معينة أو إلى جانب مناهج أخرى.<sup>1</sup>

#### ادوات الدراسة :

تعتبر أدوات البحث متعلقة بنوع المنهج المستخدم في الدراسة وبما أننا استعملنا منهج دراسة الحالة فإن الأدوات التي يمكن استخدامها هي كالآتي :

**أولاً- المقابلة:** إن المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات حتى يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات. والمقابلة مشتقة من الفعل قابل بمعنى واجه وهي بذلك مواجهة أو مقابلة الأشخاص وجها لوجه من أجل التحدث إليهم في شكل حوار يأخذ شكل أسئلة من طرف الباحث وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس .

**وتعرف المقابلة :** بأنها محادثة أو حوار بين الباحث من جهة والشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى ، بفرض الوصول إلى المعلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثه وتمثل مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث و الشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث.<sup>2</sup>

إذا تمكن الباحث من دراسة وفهم التغييرات النفسية للمفحوص و الاطلاع على مدى إنفعاله وتأثير بالمعلومات التي يقدمها ، كما أنها تكمن الباحث من إقامة علاقات ثقة ومودة مع المفحوص مما يساعده على الكشف عن المعلومات المطلوبة ويستطيع من خلالها أن يختبر مدى صدق المفحوص ومدى دقة إجاباته عن طريق توجيه أسئلة أخرى مرتبطة بالمجالات التي شك الباحث بها<sup>3</sup> والمقابلة ثلاث انواع:

- 1- **المقابلة المفتوحة (غير مقننة):** وفيها يعطى المستجيب الحرية في ان يتكلم دون محددات.
- 2- **المقابلة شبه المفتوحة (شبه مقننة):** وهي تعطي الحرية للمقابل بطرح السؤال بصيغة اخرى والطلب من المستجيب مزيدا من التوضيح.

<sup>1</sup> أحمد بمن مرسلي: المرجع نفسه، ص. من 302 إلى 305.

<sup>2</sup> محمود محمد الجراح : أصول البحث العلمي ، دراسة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص 165.

<sup>3</sup> ذوقان عبيدات ، كايد عبد الحق ، ع الرحمان غدس : البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر ، عمان ، 2012 ، ص112.



3- المقابلة المغلقة (مقننة): وهي لا تفسح المجال لشرح المطول بل يطرح السؤال وتسجل الاجابة التي يقررها المستجيب<sup>1</sup>.

ثانيا : الاستبيان : هي إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخاص ومواقفه وأحكام تقييمه حول الحقائق والظواهر الاجتماعية أو الدوافع و المحفزات، على أن تكتب الأسئلة بلغة بسيطة مفهومة وخالية من المصطلحات العلمية وبعيدة عن الإسهاب والإطناب مستخدمة غرض الدراسة ومتضمنة جملا قصيرة، وواضحة وخالية من التكرار والإعادة والتداخل<sup>2</sup>.

#### ▪ تصميم استمارة الاستبيان :

إن عملية تصميم استمارة الاستبيان تمر عبر مراحل متتالية متكاملة في تحقيق أغراض البحث، وهي تبدأ من الصيغة التي طرحت فيها الإشكالية يتطلب إجابة محددة من خلال تقسيم الإجابة إلى محاور أساسية يتناول كل محور جانبا معينا من جوانب الإشكالية حيث يتطابق هذا التقسيم تماما مع الصيغة التي اعتمدت في وضع التساؤلات أو الفرضيات، من حيث التفرغ والترتيب وتحقق ما تتضمنه من أهداف، بعد تحديد الباحث للجوانب الواجب بحثها على مستوى الإشكالية في شكل محاور أساسية، يقوم بتفريغ كل محور أساسي إلى موضوعات بشكل محكم من حيث ترتيبها في شكل متسلسل ومتكامل الأجزاء وفق الخطة الموضوعية للدراسة، فإذا أنجز الباحث هذا العمل فإنه يكون أمام هيكل متسلسل من المحاور المكونة للبناء العام الذي يجب أن يخضع له تصميم الاستبيان، وهذا من خلال تحويل كل محور من محاور الدراسة إلى مجموعة أسئلة، حيث يرتبط كل سؤال بموضوع معين من مواضيع هذا المحور، قصد جمع المعلومات والبيانات الخاصة به، وتكون بذلك الاستمارة عبارة عن هيكل من محاور أسئلة تخضع في تسلسلها وتكاملها إلى البناء العام المعتمد في خطة البحث<sup>3</sup>.

العينة : إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على دقة اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة فيقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة إذ يؤكد هذه الفكرة بقوله: "العبرة في رأينا ليست بكبر العينة، بقدر ما هي بقدرتها على تمثيل المجتمع الأصلي الذي

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان و آخرون ، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2008، ص 107.

<sup>2</sup> محمد فتحي الشنيطي، المنطق و المنهج العلمي ، دون طبعة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1970 ، ص 35

<sup>3</sup> أحمد بن مرسل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 225 ، 226.

استخلصت منه" وهذا ما أراد "برلسون BERLSON " قوله أن " العينة الصغيرة التي تنتقى بعناية سوف يترتب عليها نتائج صادقة تماما مثل تلك التي تترتب على استخدام عينة كبيرة بالإضافة إلى ما توفره من جهد ووقت".

لما كانت دراستنا إلى معرفة " الاتصال المؤسسي ودوره في تفعيل الاستراتيجية التسويقية " فقد وقع اختيارنا في دراستنا على الحصر الشامل و المتمثلة في خمسة عشرة عاملا بمؤسسة إتصالات الجزائر لبلدية مثليي .

**صعوبات البحث :** لا بد أن نواجه بعض الصعوبات في أي عمل نقوم به ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا العمل:

1. قلة المراجع في الجامعة، من خلال الموضوع الذي تناولناه، وحتى إن وجدت إلا أنها تبقى قليلة ويصعب الحصول عليها لكثرة الطلب عليها.
2. صعوبة إجراء المقابلات مع مسؤول مؤسسة إتصالات الجزائر بمثليي وعدم توافق أوقات إجراء المقابلات مع متطلبات الظروف اليومية وكذا صعوبة الحصول على المعلومات لسريتها وتحفظ بعض الإطارات والمشرفين داخل المؤسسة.
3. المسؤولين الذين أردنا مقابلتهم لم يستقبلونا بحجة كثرة العمل داخل المؤسسة ، فهذه تعتبر من أهم الصعوبات التي وجهناها ، فحتى إن استقبلونا لم يفيدونا بالمعلومات الكافية التي تثري موضوع بحثنا .
4. عدم التسيير الذاتي في مؤسسات إتصالات الجزائر بغرداية عامة و في اتصالات الجزائر بمثليي بصفة خاصة ، و الذي يعتبر في حد ذاته أحد العوائق الكبيرة في الدراسة التطبيقية وخاصة في حالة الاعتماد على طريقة الاستبيان.
5. قلة في الخبرة و التأهيل و كذا التدريب و التي مست الجانب التطبيقي .

### تحديد المصطلحات :

**الإتصال :**تناولت العديد من الدراسات موضوع الإتصال منذ ظهور هذا المصطلح إلى الوقت الراهن و سوف أتطرق إلى تقديم أهم التعاريف التي أحاطت بمفهوم الإتصال .

أولاً : لغة : أن مصطلح الإتصال في الأصل يعود إلى الجذر اللاتيني comni أي مشترك أو إشتراك و تعني الإتصال أو التواصل يتطلب تأسيس إشتراكا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص تشترك في المعلومات و الأفكار و الإتجاهات<sup>1</sup> .

اصطلاحاً: لقد تناول العلماء و الباحثون مفهوم الإتصال من عدة زوايا ، كل حسب اختصاصه وحسب تطبيقات الإتصال كعملية على مجال دراسته .

ف نجد مثلاً أن علماء النفس و الإدارة يركزون إهتمامهم على قضايا إكتساب السلوك و التعلم ، و من هنا يعتبرون الإتصال وسيلة للتأثير في السلوك وكذا عملية مهمة في التعلم. وعلى هذا فإن الإتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"<sup>2</sup>

مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في الإتصال مثل: الترميز التفسير، الربط ، الاختصار، التلميح ...، و التي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الإتصال وعلى ذلك فإن الإتصال هو "استخدام الكلمات والحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات"<sup>3</sup> . ويعرف أيضاً بأنه تبادل المعلومات و إرسال للمعاني، يهدف الى تحقيق الاهداف وكذلك تحديد الحاجات النفسية و الاجتماعية للعاملين و المدير الناجح هو الذي يحافظ على ان يكون الإتصال سالكا ولا يوجد عوائق<sup>4</sup> .

إجرائياً : هو عبارة عن طريقة لا يصلح الكلام او الكتابة او إشارات في شكل إيماءات من شخص لآخر من أجل الوصول إلى الهدف المرجو من ذلك.

**الإتصال المؤسسي** : يتمثل في تقديم جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة كتقديم الأخبار عن نفسها والتعريف بنشاطاتها وتأكيد حضورها و تقديم الأخبار و المعلومات للمحيط الخارجي.

<sup>1</sup> محمد جمال الفار ، المعجم الإعلامي ، دراسات المشرق العربي ، عمان ، 2006، ص 87.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 23.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 23.

<sup>4</sup> هاشم حمدي رضا ، التدريب و التأهيل الإداري ، ط1 ، دار الراية ، عمان ، 2010 ، ص 35 .

هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث تغيير على الطرف الاخر سواءا كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات ، تعليمات أو توجيهات ، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة .

**الاستراتيجية : لغة :** هي الخطة أو السبيل للعمل .

**إصطلاحا:** قيام الإدارة في المؤسسة بإعداد و تطبيق و تعديل بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها ، و يمكن بلورة هذه النتائج المستهدفة في الربح و النمو و البقاء و تمارس على مستوى المنظمة وتتصف بالعمومية و الشمول .

كما تعرف ايضا بانها خطة موحدة و متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة و التحديات البيئية و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق لاهداف الاساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة .

كما تعرف أيضا بأنها : مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تتناول مجالا من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة و متكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة و تحديد أساليب التقويم المناسبة . أما في مجال الإتصال فتعرف : هي مجموعة القواعد التي توضع على أساسها صيغة الإتصال و تتضمن الهدف منه و خواصه و الجمهور الموجه إليه... الخ

**إجرائيا :** هي مجموعة خطط و الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف و ترابط جميع أجزاء المنظمة و تغطي كافة مجالاتها و تحقق التكامل بين جميع الأجزاء فيها<sup>1</sup>.

**الاستراتيجية التسويقية :** تعد استراتيجية التسويق اساسا لوضع خطة التسويق ، وتمثل العنصر التكاملي لاستراتيجية المنظمة التي تستند على تحديد العملاء الحاليين وكيف تجذب عملاء جدد و تتعرف على المنافسين في الاسواق من أجل تحقيق اهدافها .

**مجالات الدراسة :**

**المجال الزمني :** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين تاريخ أول لقاء مع مسؤولي المؤسسة وذلك يوم 27مارس 2017 من خلال مقابلة إلى تاريخ استلام آخر إستمارة كان يوم 16 افريل 2017.

**المجال المكاني :** اتصالات الجزائر لبلدية متليلي .

**المجال البشري :** كل العمال العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية متليلي ولاية غرداية.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، **المعجم الإعلامي** ، ط1 دار الفجر ، القاهرة ، 2004، ص ص 49 ، 50 .

الدراسات السابقة : من بين أدوات الدراسة والبحث التي تعد منبعا لجمع المعلومات الدراسات السابقة المتكلفة بالموضوع فهي تعد ركيزة و منبعا لها وعلى هذا الأساس وفي إطار دراستنا قمنا بتفحص بعض المذكرات حيث نال هذا الموضوع اهتماما كبيرا من قبل الكثير من الطلبة والباحثين وعليه تم الاعتماد على الدراسات التالية:

عنوان الدراسة الأولى: الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي

الوطني ، دراسة وصفية إستطلاعية ، 2000\_ 2002 ، بجامعة الجزائر ، 2003.

مذكرة ماجستير من إعداد وهيبة بلحاجي .

كانت إشكاليته كالتالي: هل كان للاتصال دور في تفعيل عملية التشريع داخل المجلس الشعبي الوطني ؟

وقد إحتوت هذه الدراسة على التساؤلات التالية :

- هل تعكس ممارسات إدارة المجلس الشعبي الوطني و المتمثلة في قسم شؤون التشريع وقسم الإعلام تطلعات و إنشغالات النواب و تلبى كل ما يحتاجونه من مناخ إتصالي قائم على التعاون و الحوار؟
- أي الإتصاليين غير الرسمي و الرسمي أكثر تأثيرا على مجموع الإتصالات التي تحدث داخل المجلس ؟
- ماهي العوامل المؤثرة على الإتصالات التي تحدث فيما بين النواب ؟
- هل كان للتباين الموجود في التوجهات الحزبية و الإيديولوجية للنواب تأثيرا على المعاملات التي تحدث فيما بينهم و بالتالي على عملية التشريع داخل المجلس؟
- هل إستطاعت إدارة المجلس و النواب تجسيد الممارسة الديمقراطية داخل أول برلمان تعددي في الجزائر؟

وكان هدف الدراسة ، معرفة طبيعة العلاقة التي تربط النواب بإدارة المجلس الشعبي الوطني ، والعوامل المؤثرة على الإتصالات التي تحدث فيما بين النواب ، معرفة تأثير التباين الموجود في توجهات النواب السياسية و الإيديولوجية على الإتصالات التي تحدث فيما بين النواب ، و معرفة اراء النواب من واقع عملية الإتصال بين الأطراف الفاعلة في عملية التشريع داخل المجلس الشعبي الوطني أي الإدارة و النواب على حد سواء .

وقد توصلت الدراسة إلى الإستنتاجات التالية :



- تفرعت آراء النواب في هذه الدراسة إلى موقفين بارزين ، وهما:
 

الموقف الأول : يمثله كل من نواب حزبي: التجمع الوطني الديمقراطي و جبهة التحرير الوطني و كان ايجابيا فيما يتعلق بممارسات إدارة المجلس ومتحفيا في المواضيع الحساسة كتأثير التوجه الجديد للنظام السياسي الحالي للبلاد على الاتصالات التي تحدث فيما بين النواب.

الموقف الثاني : يمثله كل من نواب حزبي "جبهة القوى الاشتراكية " و" التجمع من أجل الثقافة و الديمقراطية "وكان سلبيا ومنتقدا لممارسات ادارة المجلس وصريحا في كل المواضيع الحساسة.

أما موقف " حركة مجتمع السلم" و" حركة النهضة "، فكان تارة موالي للموقف الأول وتارة أخرى للموقف الثاني لكنه عموما متحفظ في بعض المسائل الحساسة.
- 2- لم تعكس إدارة المجلس الشعبي الوطني ، المتمثلة في قسم شؤون التشريع و قسم الإعلام تطلعات و انشغالات النواب لا من الناحية الإعلامية و لا الإتصالية بل كان هناك اتصال من جانب واحد قائم على التعامل التقني المجرد من الحوار و الانفتاح و خاضعا للإعتبارات حزبية و السياسية في ظل غياب قناة تربط النائب بالإدارة العليا للمجلس أي الرئيس.
- 3- لا يمكننا إنكار أهمية الاتصالات الرسمية في توجيه نشاط النائب داخل المجلس الشعبي الوطني لكن الواقع يثبت بأن الاتصالات غير الرسمية هي الأكثر فعالية لأنها تساعده على اتخاذ القرارات الحاسمة والمصيرية بالنسبة له بكل حرية ودون مراقبة.أضف إلى ذلك ، أن مظاهر التوجه الجديد للنظام السياسي الحالي القائم على محاولة ابعاد النائب من المشاركة في مختلف القضايا المصيرية للبلاد جعلت الكثير من النواب يتجهون نحو عقد عدة تجمعات ولقاءات خارج المجلس لدراسة كيفية مواجهة هذا
- الوضع كما هو الحال بالنسبة لنواب حزبي " جبهة القوى الاشتراكية " و " التجمع من أجل الثقافة والديمقراطية "الذين يميلون إلى هذا النوع كأسلوب لممارسة المعارضة لكل ما هو رسمى سواء مع الادارة أو مع السلطة الحاكمة .
- هناك عدة عوامل أثرت على الاتصالات التي تحدث فيما بين النواب، أهمها:
 

أ -الإنتماء الحزبي :إن تقاسم النواب نفس التوجه الحزبي والقناعة السياسية جعلهم يشكلون تحالفات ويكتفون من لقاءاتهم واتصالاتهم خاصة عندما يتعلق الأمر بمصلحة الحزب وهو العامل الذي جعلهم أيضا يقعون ضحايا الحساسيات الإيديولوجية.

ب- **التوجه الجديد للنظام السياسي:** كان للوضع السياسي الجديد الذي تنتهجه السلطة الحاكمة والقائم على ابعاد السلطة التشريعية من الحياة السياسية أثر سلبي على مهمة النواب وعلى الاتصالات التي تحدث فيما بينهم التي عرفت تراجعاً ملحوظاً مقارنة بالبدايات الأولى للمجلس بسبب غياب المواضيع القانونية التي تهم الرأي العام مما أدى إلى تغيب الكثير منهم عن أشغال المجلس. هذا الوضع عبرت عنه الأحزاب بمعان مختلفة. فلقد وصفه نواب " حركة مجتمع السلم بالفلسفة الإصلاحية " فقط. أما بالنسبة لنواب " جبهة القوى الاشتراكية " فهو محاولة سياسية لطمس الديمقراطية في الحياة البرلمانية.

#### د - قرب نهاية عهدة المجلس الشعبي الوطني: يتجه النواب مع قرب نهاية عهدة

المجلس إلى التواجد أكثر على مستوى دوائرهم الانتخابية تحسباً للمواعيد التشريعية القادمة المزمع إجراؤها في 30 ماي 2002 الأمر الذي جعلهم يتغيّبون عن حضور أشغال المجلس. ج- سعي النواب لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المواطن : ان مهمة النائب هي تمثيل المواطن لكن ما يحدث في حقيقة الأمر هو عند وصول بعضهم إلى المجلس ينحرف هؤلاء عن أداء هذه المهمة بسعيهم نحو تحقيق مكاسب شخصية والتسابق فيما بينهم للحصول على حقائب وزارية. فأصبح تواجدهم بالمجلس مرتبط فقط بقضاء حاجاتهم الشخصية وليس انشغالات المواطنين . وبالتالي افتقدت اتصالاتهم لمعنى التعاون الجماعي الحقيقي الذي يخدم المواطن.

#### 5 - رغم مساهمة التعددية الحزبية(ظاهريا (في تحقيق لغة الحوار والتآلف فيما بين

النواب بعد ما كانت لديهم أحكام مسبقة و سمحت لهم بالتعارف فيما بينهم و بإبراز خصوصياتهم الحزبية والدفاع عنها إلا أن التباين الموجود في التوجهات الحزبية والأيديولوجية لهؤلاء تأثير سلبي على اتصالاتهم التي تميزت بالخلافات العميقة والاصطدامات التي أثرت بدورها على عملية التشريع التي أصبحت رهينة لهذه الخلافات والحساسيات في ظل انحراف هؤلاء عن أداء واجبهم وهو تمثيل المواطن.

6- لم تستطع إدارة المجلس والنواب من تجسيد الديمقراطية داخل أول برلمان تعددي في تاريخ الجزائر. فالإدارة لم تكن في مستوى تطلعات النواب بل وضعت لهم عدة عراقيل حالت دون التقرب منها ولم يستطيع هؤلاء أيضا استغلال التعددية الحزبية في الاتجاه الذي يخلق لهم التآلف والحوار دون التأثير بالحساسيات الحزبية. أضف إلى ذلك ، فغياب المحيط السياسي القائم على الفصل بين السلطات لم يحفز هؤلاء مع أداء مهامهم وبالتالي على الاتصال بشكل عام داخل المجلس.

**الدراسة الثانية:** العلاقات العامة داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية Denitex

.مذكرة لنيل شهادة الماجستير بجامعة وهران، من إعداد كريمة حاج أحمد، 2009\_2010.

كانت إشكاليته كالآتي : مامدى أهمية وفاعلية العلاقات العامة كجانب إتصالي في المؤسسة ؟

وقد إحتوت هذه الدراسة على التساؤلات التالية :

- ماموقع العلاقات العامة في المؤسسة الوطنية ؟
- ماموقع العلاقات العامة في مؤسسة الصناعات النسيجية ؟
- ماحجم إدارة العلاقات العامة في مؤسسة Denitex ؟
- ماهي مهام ووظائف العلاقات العامة في مؤسسة Denitex؟
- مامدى مساهمة العلاقات العامة في صنع القرار بمؤسسة Denitex؟
- مامدى إستيعاب الأفراد داخل المؤسسة لمفهوم العلاقات العامة ؟
- هل إستعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الإتصال تثبيث للعلاقات العامة داخل المؤسسة ؟
- مامدى أهمية الإتصال الداخلي للمؤسسة ؟
- مامدى مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ؟
- ماعلاقة الإشهار كجانب إتصالي بوظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة ؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع العلاقات العامة في مؤسسة الصناعات النسيجية و مختلف

فروعها ، و تحاول أن تحدد مكانة العلاقات العامة في هذه المؤسسة ومدى مساهمتها في صناعة

القرار و تعزيز الثقة مع جماهيرها .

علما أن الباحث لم يتطرق إلى أي نتائج ضمن موضوع دراسته .

**الدراسة الثالثة:** الإتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية ، دراسة حالة ،مطاحن الاوراس ،مذكرة

لنيل شهادة ماجستير ،بجامعة الحاج لخضر ،باتنة ، من إعداد لويضة فرحاتي ،2007\_2008.

كانت إشكاليته كالآتي : ما العلاقة بين الإتصال الرسمي و الحوافز المعنوية ؟

وقد إحتوت هذه الدراسة على التساؤلات التالية :

- هل تبادل المعلومات المختلفة بين الرئيس و العاملين تزيد من إحساسهم بالأهمية ؟
- هل يمكن إعتبار الاتصال الفعال حاجز معنوي للأفراد؟

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق إلى مدى تأثير الإتصال في العلاقات الإنسانية بين الإداريين ،وتحاول

التطرق إلى أهمية الحوافز المعنوية التي تقدم داخل المؤسسة الجزائرية ،وكيف يكون الإتصال حافظا

معنويا من جهة ويسمح بالتعرف على الحاجات الفعلية للأفراد و الحوافز المعنوية التي تلبى هذه الاحتياجات من جهة ثانية. الإجتهد في التواصل إلى الاليات و الوسائل التي من خلالها نستطيع تطوير و تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الجزائر ، من خلال تحسين عملية الاتصال و نظام الحوافز . وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية :

- إتصالات النازلة في المؤسسة غلبت على الاتصالات الصاعدة فعلى المستوى التنظيمي نجد ان هذه الاتصالات لاتغطي احتياجات العمال المتعلقة بكثير من المعلومات غير المتاحة لهم . هذه المعلومات التي تجعل العامل أكثر ارتباطا بالمؤسسة ، لانها تمكنه من توحيد أهدافه مع الادارة ، بالاضافة الى ذلك نجد هذا النوع من الاتصالات عاجز عن تقديم كثير من التوضيحات في حالة غموض محتواه عن العمال .

- بالاضافة إلى أن عدم فالية الاتصالات النازلة يظهر جليا في استخدام الإدارة للاسلوب الكتابي في كثير من الحالات ، وهو لا يتناسب و طبيعة المستقبل ، و عدم التناسب بين مستواه أي خصائصه التعليمية و الاسلوب المستخدم يرجع بالدرجة الاولى إلى عدم مراعاة الادارة لطبيعة المستقبل و خصائصه الثقافية ، و التعليمية التي تستدعي تعاملها خاصا به اضافة الى أن غياب الاسلوب الشفوي نسبيا كون شعورا بعدم الثقة بين الرئيس و المرؤوسين ، وشعورهم بعدم الأهمية الواضح من خلال السخط الذي يحمله العمال لادارة .

الدراسة الرابعة : دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في إتخاذ القرارات التنظيمية . مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الإخوة منثوري قسنطينة ،من إعداد سليم كفان ،2004\_2005.

كانت إشكاليته كالآتي : إلى أي مدى يؤثر الإتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة و فعالة ورشيده ؟  
وقد إحتوت على التساؤلات التالية :

- كيف وماهي السبل و الطرق التي تستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟

- كيف تستطيع أن تحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناءا على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة ؟

- الى أي مدى تأثر معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ؟

كان هدف الدراسة , تحسيس المسؤولين بالاهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري . وذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة و المؤسسة و الذي يبحث فيها عن الحياة و يدفعها إقترابا نحو تحقيق الهدف . وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية :

**الدراسة الخامسة :** دور الاستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية ،دراسة حالة موبيليس ،وكالة ورقلة .

مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ،من إعداد أوليدي سعد ،2012\_2013. كانت إشكاليته كالآتي : مامدى نجاح الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية ومامدى اعتماد مؤسسة موبيليس في تطبيقها لبرامجها على استراتيجية تسويقية ؟ وقد احتوت هذه الدراسة على التساؤلات التالية :

- ما لمقصود بالاستراتيجية التسويقية ؟ وكيف تطبق وتصاغ وما الهدف من وضعها ؟
- هل توجد علاقة بين اهتمام مؤسسة موبيليس بالتسويق و بين متغير الصفة الوظيفية و المؤهل العلمي ؟

- هل للاستراتيجية التسويقية التي تطبقها مؤسسة موبيليس تأثير على الحصة السوقية ؟
- هل توجد علاقة بين تكامل عناصر المزيج التسويقي وبين نجاح الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس؟

تهدف هذه الدراسة إلى توجيه تفكير المسؤولين على الاهتمام بقطاع الاتصالات و مختلف البنى التحتية المدعمة له باعتباره موردا دائما للدخل واعتماده كبديل عن قطاع المحروقات .وتحليل ركائز صياغة الاستراتيجية التسويقية للخدمات الاتصالية و العناصر المكونة لها .التعرف على مفهوم الاستراتيجية التسويقية ودوره في تحقيق الأهداف الخدمية . و الخروج بمجموعة من التوصيات الخاصة بمجال الدراسة .

وقد توصلت الدراسة الى الاستنتاجات التالية :

- الاستراتيجية التسويقية تعمل على تطوير رؤيا ورسالة المنظمة و الاهداف المطلوب تحقيقها .
- يرتبط مفهوم الاستراتيجية التسويقية بمدى قدرة المنظمة على تطبيقها من خلال المزيج التسويقي و الحصة من السوق .
- للاستراتيجية التسويقية التي تطبقها مؤسسة موبيليس يؤثر على الحصة السوقية .



- للمزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس دور كبير في نجاح إستراتيجيتها .
- نجاح الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الخدمية من عدمه يعتمد على تأثير الحصة السوقية ، و التكامل في عناصر المزيج التسويقي .
- توجد علاقة بين البيانات الشخصية الخاصة بالصفة الوظيفية و المؤهل العلمي و اهتمام المؤسسة بالتسويق .
- توجد علاقة بين الزيادة في الحصة السوقية وبين نجاح الاستراتيجية التسويقية المطبقة في مؤسسة موبيليس.
- توجد علاقة بين تكامل عناصر المزيج التسويقي و بين نجاح الاستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة محل الدراسة .

# الفصل الأول

## الاتصال المؤسسي

الفصل الأول: الإتصال المؤسسي .

المبحث الأول : الإتصال المؤسسي مفهومه و أهميته .

1\_ مفهوم إتصال المؤسسة :

لاشك أن نجاح أي منظمة يقوم في الأساس على ركيزة أساسية وهي الإتصال المؤسسي الفعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية وبينها وبين البيئة والمجتمع المحيط بها من ناحية أخرى .

إن الإتصال المؤسسي هو تلك العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة ، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين<sup>1</sup>.

ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم بحكم طبيعة النشاط والوظيفة التي يؤديونها في المؤسسة<sup>2</sup> .

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب : بأنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين<sup>3</sup> .

حسب أحمد خاطر : هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والإتصال كونه عملية إدارية ،فهو أيضا عملية إجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونه تحقيق التأثير المطلوب أي تحويل الجماعات نحو الهدف وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل ،مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالإهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضى والاستقرار النفسي ويضيف أيضا ، انه تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية

<sup>1</sup> فضل دليو، إتصال المؤسسة: إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2003، ص28.

<sup>2</sup> وهيبه بلحاجي، الاتصال المؤسسي و علاقته بتفعيل التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني. دراسة وصفية إستطلاعية 2000- 2002 رسالة الماجيستر ، جامعة الجزائر ص37.

<sup>3</sup> فضل دليو، مرجع سبق ذكره ، ص28.

للاستمرار العملية الادارية وذلك بنقلها واداعتها بحيث تمكن الفرد او الجماعة من احاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة او التأثير في سلوك الافراد والجماعات للتغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة ، كما يمكن اعتباره احد مقومات قيام اي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الاداري<sup>1</sup> .

ومن جهته يقترح "لوصادا فاسكس" تعريفا مفصلا وذلك إنطلاقا من مفهوم الإتصال الشامل ،مشخصا إتصال المؤسسة في : مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفاتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها و انتظاراتها و اهدافها و احساس اعضائها و طلبات محيطها<sup>2</sup> .

إن الإتصال يساهم داخل المؤسسة في إدارة وتسيير الموظفين بهدف التأثير على سلوكياتهم وفق ما يتناسب مع توجهات الادارة .

وعليه فالإتصال المؤسسي هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث تغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات ، تعليمات أو توجيهات ،القصود منها السير الحسن لنشاط المؤسسة .

ومما سبق ،لا يمكن تحديد مفهوم الاتصال المؤسسي فقط بمجموع الأنشطة الاعلامية والإتصالية التي تهدف من ورائها ادارة المؤسسة الى تمرير رسائلها قصد توجيه سلوكيات الموظفين وفق اتجاهاتها .وانما هو ذلك الفعل الإتصالي يشكله العام الذي يحدث بين أي فرد داخل المؤسسة يكون الهدف منه تحقيق الانسجام والتقارب بين كل الاطراف من اجل الاداء الحسن لنشاطها .

### 2-اهمية الاتصال في المؤسسة : تتلخص اهميته فيما يلي :

يمكن للإتصال فتح المجال للإحتكاك البشري ، وفتح فرصة للتفكير و الإطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين ،كما أنه لا يبعد الإنسان عن الشعور بالعزلة وحتى المصابين بعاهات نطقية وسمعية كالصم والبكم ، إذ يستخدمون لغة الإشارة الخاصة بهم لتخرجهم من إطار عزلتهم كما يستخدمون وسائل الإتصال الأخرى تيسر لهم التفاهم مع الآخرين .

<sup>1</sup> وهيبه بلحاجي، مرجع سابق ذكره، ص39.

<sup>2</sup> فضل دليو، مرجع سابق ذكره ص ص 29.30

ينتج الإتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين و أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار والنقاش، مما يساعد على تكوين شخصية المستقلة والناضجة في المجتمع .  
-يساعد الإتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى<sup>1</sup> .

-الإتصال يعلم كما بإمكان أيضا أن يبلغ ويرفه على الأفراد، مثلا: التلفزيون يعد وسيلة للهروب من الواقع اليومي ومعاناته .

- إن الإتصال بإستعماله للوسائل الجماهيرية المتعددة التأثير، يساعد أصحاب السلع على ترويج بضائعهم وخدماتهم وبالتالي حفظ النظام الإقتصادي وإستمراريته فكانت المعلومات سابقا تنتقل شفويا او بواسطة النشرات والدوريات التي توزع بطرق بدائية وبطيئة .أما اليوم فإن الفرد بإمكانه الإطلاع على الإعلانات بسرعة فائقة من خلال وسائل الإعلام<sup>2</sup> .

ومن وجهة نظر المرسل: تتمثل أهمية الإتصال فيما يلي :

-الإعلام : أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث ومعلومات جديدة .

-التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تطلبه ظروفهم الوظيفية .

-الترفيه: وذلك بالترويج عن النفس والتسلية .

-الإقناع : أي إحداث تحولات في وجهات النظر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري ، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>2</sup> نعيمة واكد، مبادئ في علم الإتصال، طاكسيج للدراسات و النشر و التوزيع الجزائر ، 2011، ص11.

<sup>3</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 50.51.

المبحث الثاني : أنواع الإتصال المؤسسي .

**1 — الإتصال الداخلي :** هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع مختلفة الإتجاهات صاعدة ، نازلة و أفقية عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمشروع و ذلك من أجل تنسيق الجهود ، و تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل و مشاكلها الذي يحقق الفهم و التعاون المطلوب بين العاملين<sup>1</sup>

تتم الإتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، ويعد الاتصال بين الجماعة (العمال) أوسع من الإتصال الشخصي من حيث عدد الأطراف المشاركة في عملية الإتصال، ويعتبر عنصر أساسيا في إدارة وعمل المؤسسات من خلال الإتصالات الرسمية وغير الرسمية .

**أ — الاتصال الرسمي:** هي عمليات و أساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر و رغبات و تعليمات المستويات الأدنى ، كما تنقل ردود فعل و مطالب و إقتراحات الكوادر الإدارية و الفنية في مستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا<sup>2</sup>. يتم من خلال خطوط السلطة و نطاق الإشراف و تأخذ المعلومات التي يتم تداولها في شكل أوامر و تعليمات و إستشارات و تساؤلات تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى ، أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد .

و تنقسم الإتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع :

<sup>1</sup> محمد العرقوب ، محمد حمودي ، دور إستراتيجيات الإتصال في طرح منتج جديد ، دراسة حالة لمؤسسة موبيليس ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة الدكتور يحي فارس ، المدينة ، 1013، 2014 ، ص14.

<sup>2</sup> معن محمود عياصره ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، ط1 ، دار الحامد ، عمان



❖ **الاتصال النازل** : وهو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري الى القاعدة يسمى بالاتصال النازل وعادة ما يحتوي على الاوامر والقرارات والتعليمات والسياسات وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف الى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح.<sup>1</sup>

كما يهدف الاتصال النازل الى توجيه سلوكيات الموظفين وفق ما يخدم سياسة الادارة وهذا من خلال ارسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين مما يجعل هذا من الاتصالات قائما على اتصال من جانب واحد ويستدعي التركيز لذلك يجب ان يخضع الاتصال النازل الى الخطة التالية :

الاعلام ← التوضيح ← الاقناع ← الاندماج<sup>2</sup>

وتتمثل الاتصالات النازلة في :

- مجموعة من القرارات والاورام والتعليمات .
- مجموعة من الكتب الدورية و التفسيرية.
- التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل .
- منشورات تشمل الامور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين .
- رجع الصدى الى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم .
- رسائل دعاية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالتزام نحو اهداف وعمل المؤسسة.<sup>3</sup>

❖ **الاتصال الصاعد** : وهو الإتصال المتمثل في المعلومات المتحصل عليها من المستويات الدنيا في المؤسسة الى الادارة العليا ، ويمكن ان يكون هذا الاتصال على شكل شفهي أو تحريري أي على شكل تقارير.<sup>4</sup> وحسب رؤية كاتز فإن عملية الإتصال تأخذ أربعة أشكال هي :

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2004، ص156.

<sup>2</sup> وهيبة بلحاجي ، مرجع سابق ص 43.

<sup>3</sup> رضوان بلخيري وسارة جابري، مدخل الإتصال و العلاقات العامة، ط1، جسور للنشر و التوزيع الجزائر، 2014، ص41

<sup>4</sup> كريمة حاج أحمد، العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة الصناعات النسيجية Denitex رسالة ماجستير، جامعة وهران سبانيا، 2001، 2009، ص81.

- مايقوله الشخص عن نفسه و عن آرائه و مشكلاته .
- ماينقله عن الآخرين و مشكلاتهم .
- مايعبر به عن سياسات و ممارسات التنظيم .
- مايتصوره حول مايمكن فعله و كيفية إنجازه<sup>1</sup> .

وتتضمن أيضا تلك الإتصالات نتائج تنفيذ الخطط وتشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة الى الرئيس وهي لا تحقق الهدف المطلوب إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس والمؤوسين وإستعداده الدائم لإستعاب المقترحات والآراء الهادفة الى التطوير<sup>2</sup> .

يعتبر الإتصال الصاعد مكمل للإتصال الهابط حيث هذا النوع إلى إرسال وتصعيد المعلومات من سفلى الى الأعلى ، أي من جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة إلى الإدارة العليا بها وعادة ما تحمل هذه الإتصالات في طياتها شكاوي ومقترحات وتقرير الأداء وكافة المعلومات عن سير العمل والتي قد يؤخذ بها وفقا لمدى إقناع الإدارة العليا بها<sup>3</sup> .

وللإتصالات الصاعدة عدة سبل مثل الإجتماعات الدورية والتقارير المكتوبة والإقتراحات والمشاكل والإستثناءات وتقارير الأداء والشكاوي والمنازعات ، علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها ، ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للإتصالات الصاعدة<sup>4</sup> .

#### ❖ الإتصال الأفقي : تسمى الإتصالات التي تتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري بالإتصال

الأفقي ، فمثلا إجتماع مدراء الإدارات أو رؤساء الأقسام في نفس المنظمة وهذا الإتصال يمكن

أن يكون شفهيًا أو مكتوبًا<sup>5</sup> .

ومن أبرز أشكال الإتصال الأفقي :

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، الإتصالات الادارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 115 .  
<sup>2</sup> لويذة فرحاتي، الإتصال الرسمي و علاقته بالحوانز المعنوية دراسة الحالة، مطاحن الأوراس، رسالة ماجيستر، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 ، ص24 .  
<sup>3</sup> فؤاد بكري، العلاقات العامة بين التخطيط و الإتصال، دار النهضة الشرق للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2001 ، ص227 .  
<sup>4</sup> حميد الطائي و بشير العلاف، أساسيات الإتصال نماذج و مهارات، دار اليازوري، عمان، 2009 ، ص57 .  
<sup>5</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره ، ص157 .

- عمليات التنسيق التي غالبا ما تتم داخل الإدارة الواحدة أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الإختلاف في الآراء والتوجيهات ما يضع المنظمة على الصحيح الذي تمكنها من بلوغ أهدافها .
- إيجاد حلول للمشاكل داخل إرادات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال اليات معينة وبإشراف من قبل المدير المسؤول، وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم.
- تغيير المبادرات والتحسينات وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين ومن الامثلة على ذلك قيام احد الاقسام بمناقشة جملة من المواضيع التي تستهدف تحسين إجراءات العمل و إجراء ترشيح المنظمة<sup>1</sup>.
- تتوقف فعالية الإتصالات الرسمية على عدة عوامل هامة في مقدمتها :
  - وجود قنوات اتصال منظمة وواضحة ومعلومات للجميع .
  - صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الإتصالات .
- أن يدرك الأشخاص الذين يحتكرون مناصب معينة مراكز الإتصال بهذه القنوات للرؤساء بالمستويات المختلفة أهمية دورهم، وأنه على قدر جودة توصلهم للمعلومات والأنباء والتعليمات وما إليها تتوقف فعالية المنشأة .
- إستخدام خط السلطة بأكمله وعدم تخطي رؤساء في المستويات التالية أثناء الإتصال بالمستويات الأقل.
- أن تتم الإتصالات في إطارها الرسمي، بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق إختصاصي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حميد الطائي و بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>2</sup> بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، ص 100.

### ب\_ الإتصال غير الرسمي :

الإتصال غير الرسمي إتصال غير مباشر ويكون بين الأصدقاء والأفراد وتكون العلاقات بينهم مستقلة وغير مرتبطة بالسلطة الرسمية ،وذلك للإشباع حاجيتهم .كما تتم هذه الإتصالات خارج إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي تغيير عن شيوع العلاقات الشخصية وبعيدا عن الأطر الرسمية التي تحكم المستويات التنظيمية داخل المؤسسة .

فمن الملاحظ يوميا إنتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول الأمور شخصية تتعلق بشخصية الأفراد وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة ،بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود ،فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقيا دون أي حاجز ماديا أو معنوي.<sup>1</sup>

تعتمد الإتصالات غير الرسمية على مجموعة من القنوات ، وقد تكون مكتوبة ، أو شفوية أو تصرفية ، أو تصويرية و تتفاوت مدى إستخدام هذه الأنواع حسب عدد أفراد المجموعة ، و قوة التأثير ، و العلاقة المكانية لمزاولة الإتصالات غير رسمية هذا إلى جانب حجم المنظمة نفسه .ويلعب الطابع الشخصي و القنوات الشفهية دورا رئيسيا في الإتصالات غير رسمية ، ذلك نظرا لتحرير جماعة العمل غير الرسمية من الأسباب و الدوافع التي تؤدي إلى مزاولة الإتصالات بصورة مكتوبة<sup>2</sup> .

وأهم ما تتميز به هذه الاتصالات هو وجود جماعات صغيرة داخل المؤسسة تنتمي إلى فئات أو معتقدات معينة يختلفون بها عن الآخرين .يمكن ان تتواجد في ظل ضعف نظام الرقابة الإدارية أو ضعف فعالية الإتصالات ، مما يستوجب في بعض الأحيان الخروج عن الأطر الرسمية في الإتصال وهذا كله لصالح العمل ،أي أنها ليست خروجاً عن نظام المؤسسة التعامل معها كحقيقة وتوظيفها لصالح أعمالها وأهدافها وتأخذها جنبا الى جنب مع عملية الإتصال الرسمية<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> سليم كفاًن \_، دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في إتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة

ماجستير ، جامعة الإخوة منشوري قسنطينة، 2004-2005، ص54.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر ، الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها ، ط2 ، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير

الاداري ، القاهرة ، 2000 ، ص 115 .

<sup>3</sup> كريمة حاج أحمد، مرجع سبق ذكره، ص83

2 — الإتصال الخارجي : يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات و هيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة لها صلات مع أفراد ذلك المجتمع ولا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن هناك ثقة متبادلة بينها و بين جماهيرها . و يعرف أيضا بأنه : مجموع العمليات الإتصالية المقصودة التي تتم بين مؤسسة معينة ، و محيطها كمنقبل ، حيث ترسل جملة من المعلومات و الأفكار و الآراء التي تتعلق بالمؤسسة و منتوجها ، في شكل رموز ، كلمات ، صور ، أنشطة إتصالية معتمدة في ذلك على تخصصات و تقنيات إتصال مختلفة ، تكون متمحورة في إطار الإتصال الجماهيري أو العلاقات العامة وفي حدود علاقتها مع الصحافة<sup>1</sup>.

المبحث الثالث : وسائل الاتصال المؤسسي و معوقاته :

بعد الحديث في المبحث السابق عن انواع الاتصال المؤسسي الرسمي وغير الرسمي ، سنستدرج الان في هذا المبحث اهم وسائل الإتصال داخل المؤسسة واهم المعايير الواجب اتخاذها في عملية اختيار تلك الوسيلة

### 1\_ وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة ومختلفة تعتمد عليها المؤسسة واستقبال المعلومات ، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها الى ثلاث انواع هي :

#### 1\_ وسائل اتصال مكتوبة :

هذه الوسائل كثيرة ومتعددة في منشآت الاعمال ، خاصة وان كل منشأة تحاول فتح مختلف المجالات للاتصال مع الجماهير سواء كانوا عمال او زبائن ، اما لتعريفهم برسالتها او للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم ، ورغباتهم واهتماماتهم ومحاولة مشاركتهم في حياتهم اليومية . ومن اهم هذه الوسائل نجد :

ـ **جريدة المؤسسة** : هي الاكثر شيوعا واهمية في الاتصال المؤسسي كما تعتبر جريدة اتحاد الصحف والصحافيين للمؤسسات الفرنسية (UJF) اهم نموذج عن هذا النوع من الاصدارات .

<sup>1</sup> محمد العرقوب ، محمد حمودي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 16 ، 17.

وهي على غرار الإصدارات الكتابية الأخرى تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة وتحليلات معمقة لذلك نجدها عادة ما تتكون من (20) صفحة، كما انها تستعمل في الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسسي: النازل، الصاعد و الأفقي بحيث تستعملها الإدارة لارسال قراراتها وتعليماتها واداة هامة يعبر من خلالها الموظفون عن انشغالاتهم واخيرا وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بين الموظفين.<sup>1</sup>

**مجلة المؤسسة :** مجلة دورية تصدرها الإدارة في منظمة الأعمال سواء كانت هذه حكومية أو خاصة ، مؤسسة أو شركة و توجه للجماهير ذات العلاقة بهذه المنظمة و هي أكثر أدوات العلاقات العامة شيوعا و إنتشارا<sup>2</sup>.

**-مطبوعات المنشأة :** كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدماتية على اصدار مطبوعات خاصة بها ،يقوم بأعدادها اخصائيون ،وكلما كبت المنشأة كلما استطاعت ان تصدر مطبوعات كثيرة ومتنوعة ،ونجد منها :الكتيبات ،النشرات و الدوريات ،الوسائل البريدية<sup>3</sup>.

**-دفتر الاستقبال :** هو وثيقة اساسية سهلة الاستعمال ،يدخل في حياة اليومية للمؤسسة بالتستر على المنافع الشرعية التي يستفيد منها العمال ،كما يقدم للموظفين نظرة شاملة عن المؤسسة كحجمها ،نمط تنظيمها نشاطها قانونها الداخلي ،وكل ما يتعلق بشروط العمل اي ان هذه الوسيلة ادماج الموظفين الجدد وتساعدهم في التعرف على هذه المؤسسة بشكل واضح ومختصر .

**-لوحة الاعلانات :** تستخدم لوحات الاعلانات التي توضع تحت النظر العاملين كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات او سياسات واخبار او معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين ويكثر استخدام لوحات الاعلانات بالمؤسسات في اغراض توضح الانجازات البارزة والاخبار التحفيزية والمعلومات المرتبطة بضبط الجودة وغير ذلك من اوجه المعرفة ومواضيع الاهتمام الخاصة مثل جداول الاجتماعات ومواعيد العطل الموسمية مثل اجازة الاعياد الدينية والمناسبات الوطنية<sup>4</sup>...الخ

<sup>1</sup> وهيبة بلحاجي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> محمد ناجي الجوهر ، وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، ط1 ، دار الرائد ، الاردن ، 2000 ، ص 68.

<sup>3</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة ( الإتصالات ، المعلومات، القرارات) مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008 ، ص ص 43.49.

<sup>4</sup> سعيد بن عامر، مرجع سبق ذكره ، ص86.

-الرسائل : هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بأرسالها الى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم او شخصي او تقديم تشكرات تقديرا لمجهود معين .

-التقارير : تعد التقارير من اهم الوسائل التي تهدف الى نقل اهم المعلومات الى مختلف افراد المؤسسة وتلخص التقارير محتوى ندوة او معين ومن اهم محتوياتها، نجد :

- العنوان:موضوع التقرير .

- المقدمة عن المشكل : ملخص عن المضمون .

- عرض القضية : حوصلة سريعة .

- تحليل الحلول الممكنة : ابداء رأي .

- الحل المقترح : تقديم رأي الجماعة أو الرأي الشخصي .

- الخلاصة : اقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على ارض الواقع<sup>1</sup> .

-المراسلات: تعتبر من وسائل الاتصال المكتوبة في مجال الاعمال ،وتتميز بانها تعطي معلومات تفصيلية وهامة عن الموضوع الذي تدور حوله ،كما انه يسهل الرجوع اليها وحفظها .<sup>2</sup>

### 2- وسائل الاتصال الشفوية :

عادة ماتأخذ الاتصالات الشفوية شكل إتصالات وجها لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة و حوار أو إجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤسين<sup>3</sup> .

الى جانب الاتصال عن طريق الكلمة المكتوبة يمكن ايضا الاتصال عن طريق الكلمة المسموعة والمنطوقة ويندرج ضمن هذا النوع من الوسائل الاتصالية عدة وسائل اهمها :

<sup>1</sup> وهيبة بلحاجي، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، دون طبعة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر1998، ص339.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال ، ط4 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2014 ، ص 526.



- **الهاتف** : يعتبر الهاتف احد الوسائل المسموعة لإيصال الرسائل الاعلانية الى قطاعات و جماهير المستهلكين والعملاء ومخاطبتهم في اماكن اقامتهم او احد الوسائل المقروءة في حالة ارساله رسالة قصيرة للهاتف المحمول<sup>1</sup>.

هو وسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الاحيان تفضل معظم المؤسسات استخدام الهاتف ومن امثلة الامور التي تستخدم فيها الهاتف دعوة الاعضاء الى اجتماع طارئ ، الاتفاق على موعد زيارة هامة او عاجلة ، التأكد من حسن سير العمل او تطبيق الاساليب المتفق عليها ،التسيق بين البرامج والتبليغ عن حادث خطير بالسؤال عن حالة مرضية ممنوع زيارتها .

-**الاجتماعات** : وسيلة اتصال بين رؤساء وبين العاملين من خلال تنظيم لقاءات بينهم للنقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث ،قصد الوصول الى حلول وقرارات بشأنها وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عددا كبيرا نسبيا ،وقد تكون خاصة تجمع عدد قليل من العمال مع رؤسائهم ،كما قد يدعي اليها فئات من الجماهير الخارجية كالموزعين والمساهمين وقادة الراي وبذلك فان الاجتماعات تساهم في اداء رسالة العلاقات العامة بفعالية وتحقيق التفاهم المنشود بين المنظمة والجماهير ،وتجعل الفرص سامحة للتفاهم والتعاون والود .

- **المحاضرات** : توجه المحاضرات لأعداد كبيرة من الافراد بهدف التعريف بالمنظمة ويمكن للحضور المشاركة بالأسئلة والاستفسارات اذا سمح المحاضر بذلك<sup>2</sup> .

- **المقابلات** :تعتبر المقابلات احدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر ، وتقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف الى تبادل المعلومات او معالجتها او المساهمة في تخفيف الضغوط النفسية في مجال العمل .

والمقابلة هي المواجهة بين شخصين او اكثر يدور بينهم حديث او نقاش حول موضوع معين او مسالة معينة لتحقيق غرض محدد .

<sup>1</sup> إعداد خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، الاتصال ( اللفظي و غير اللفظي)، ص 78 المجموعة العروسة للتدريب و النشر، 2012 ص78.

<sup>2</sup> باية فتوتي: أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي، مدكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و التجارة، جامعة بوقرة محمد بومرداس، 2008، ص110.

-الخطب : تعد الخطب الرسمية من اسرع القنوات لنقل المعلومات الى جماهير المنظمة ،داخليا وخارجيا في حالة وجود متحدثين مؤثرين<sup>1</sup> .

### 3- الوسائل السمعية البصرية :

-البريد الالكتروني : هو وسيلة اتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر ومن ايجابياته انه يساعد على بث الرسائل لعدة مسؤولين في المؤسسة وهذا حتى في حال غيابهم .

-قيام المؤسسة : هو شريط فلمي تقوم المؤسسة بعرضه في اوقات محددة ويكون موجه لمجموعة موظفين في المؤسسة والهدف منه تعريف العمال بالمؤسسة بشكل افضل وتحفيزهم على العمل .

-المحاضرات عن طريق الشاشة : هي تزواج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية تسمح بعقد اجتماعات ومحاضرات مع مختلف العمال بالمؤسسة في اماكن عدة وفي وقت واحد ومع مشاركين متواجدين على مسافات .

### معايير اختيار وسائل الاتصال المؤسسي :

تخضع وسائل الاتصال المؤسسي لمجموعة من المعايير اهمها :

1-البساطة والاستقلالية :وتعني القدرة على تحريك الوسيلة بكل سهولة مع التكلفة التي يمكن ان

تكون مستقلة عن كل جهة في المؤسسة وعدم استعمالها لأغراض دعائية .

2-المصداقية : كلما كانت تتمتع الوسيلة الاتصالية بالمصداقية على مستوى المؤسسة كلما وثق فيها

الموظفين ومن هنا تعتبر جريدة المؤسسة من اكثر الوسائل تحقيا لهذا المطلب

3-التدفق في الجمهور المستهدف: كلما كان الجمهور المستهدف مدقق الخصائص كلما كان

مضمون الرسالة التي تتضمنها الوسيلة الاتصالية

متوافقا مع ذلك فالاطار السامي ليس كالعامل البسيط فكلا الطرفين له خصائص المهنية المختلفة وهذا

ما يتطلب التدقيق في اختيار الوسائل والرسائل ،لكن المبالغة في التخصيص قد يؤدي الى تهميش

باقي اطراف المؤسسة .

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الإتصال، ط2 دار المسيرة، الأردن ، 2015، ص2015.

4- ان تكون في متناول جمهور كبير :وذلك يعني ،كم هو عدد الموظفين ؟كم نحتاج من وسيلة لتغطية هذا العدد ؟مثل هذه الاسئلة مهمة في عملية انقضاء وسيلة الاتصال التي يجب ان تشمل رسائلها عددا كبيرا من الموظفين دون استثناء .

5- السرعة :كلما كانت وسيلة الاتصال سريعة كلما كانت رسائلها انية تتماشى مع اخر المعلومات والاحداث التي تعرفها المؤسسة .واحسن مثال على ذلك نجد المعلومات السريعة (flach info) والملصقات الحائطية التي هي سريعة الاستهلاك مقارنة بجريدة المؤسسة التي تتطلب وقتا في عملية اعدادها و توزيعها ،وعليه فاهم الشروط الواجب توفرها في عملية اختيار وسائل الاتصال المؤسسي هي :

-البساطة والتكلفة اقل .

-المصداقية .

-السرعة .

ان عملية اختيار وسائل الاتصال المؤسسة تتطلب دراسة معمقة لمحيطها الداخلي وخصائصه مع ضرورة التأكد من مدى تحقيق هذه الوسائل للهدف المنشود<sup>1</sup> .

### 2- معوقات الاتصال المؤسسي :

مما لا شك فيه ان اي خلل او اخفاق يحصل في عملية الاتصال او نموذج الاتصال يترك اثار سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الاداء فنظام الاتصال ينبغي ان يكون محكم الحلقات وان اي تغير قد يحدث فيه من شأنها اضعاف هذا النظام وجعله عقيما في حالات عديدة .ولان معوقات الاتصال الخارجي متنوعة ومتجددة في طبيعتها فان الضرورة تقتضي تحديد المسؤولين عنها بدقة متناهية من خلال تتبع مصادرها بموضوعية عالية وعدم وضع الاوم على جهات او حلقات من دون دراسة وتحليل المنطقين<sup>2</sup>

#### أ - المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمرسل :

معوقات التوصيل الجيد للرسالة من قبل المرسل عديدة من ابرزها :

-عدم القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة وعدم وضوح الهدف من الرسالة

<sup>1</sup> وهيبه بلحاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67-68.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص51.

الإرسال: في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من التواصل أو ما نطلبه من المستمع محددًا بما فيه الكفاية و لذلك يصيب تواصلنا معه التشويش و التردد و الإضطراب.

و قد يكون الهدف واضحا إنما يجد المرء نفسه في موقف حرج فلا يدري كيف يعبر عما يريد أو هو يتحرج في الأفصاح عن قصده مخافة ردود الفعل السلبية.

- معوقات الذاتية للمرسل: تدور جميعا حول صعوبات التفاعل مع الآخرين و إقامة الصلات معهم.

- إنخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر فيؤدي التواصل إلى حوار فردي فيه يحوله إلى إتصال من جانب واحد يضل سلبية إلى هدفه في أغلب الأحيان.

### معوقات خاصة بالمستقبل:

عملية الإتصال ثنائية لا تستقيم إلا بتفاعل المتحدث و المستمع في نفس الوقت و نجاح الإتصال تتوقف مسؤوليته على كليهما و المشكلة قد تكون في الطرفين معا أو في أحدهما.

فهناك عدة عوامل تعيق الإستيعاب لا بد من الوقوف عندها:

- سوء إلتقاط الوسائل و هذا راجع لتسرع في تأويل المقصود بالحديث و عدم التروي للوصول إلى الهدف المنشود.

- إدراك إنتقائي مفرط : وهي من أخطر المعوقات التي يتعرض لها المستقبل حيث أنه لا ينتبه لكل حديث، بل هو يركز على عناصر منتقاة سلفا. و قد تكون هذه العناصر إيجابية أو سلبية. و في الحالتين يؤدي الإدراك الإنتقائي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة و اضطراب عملية الإتصال.

- سوء إرجاع الأثر: كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة إلى الإسترشاد بردود فعل المستمع، كي يتكيف معها أو على الأقل يأخذها بعين الإعتبار. و هكذا تصبح مسؤولية المستمع أن يوجه المتحدث بردود فعل، أو إرجاع أثر واضح لفظي أو غير لفظي، ولا بد أن يضطرب الإتصال حيث يكون إرجاع الأثر غير واضح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي: الإتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية و الإرادة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان 2000، ص 151 إلى 156.

- التحيزات و الأحكام المسبقة تجاه المرسل: حيث يتهور المرسل أو يعتقد أن يكون لديه إدراك خاطئ بأن رسالته مفهومة وواضحة أو أنها ينبغي أن تكون كذلك دون أن يدرك أن هذا الإنطباع قد لا يكون موجود بنفس المعنى لدى المستلم و لهذا السبب بالذات يوصي خبراء الإتصال بأن يكون المرسل واعيا أو مدركا لطبيعة و ثقافة الجمهور المستهدف و أن لا يستخدم عبارات أو إيماءات أو حركات لا يفهمها هذا الجمهور أو أنه يدركها بطرق مختلفة و يقدم لها تفسيرات متناقضة أو مشوهة<sup>1</sup>.

#### الإستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة:

حيث تعد هذه المشكلة من أبرز و أخطر مشاكل و معوقات الاتصال، فالتوقيت السيء لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية، قد يرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم أو يجبر المستلم على إعطاء تفسيرات متناقضة أو مغلوبة، كما أن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة و جوهرها، فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر و في كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيف أو معدوما، و في حالات كثيرة يكون التأثير سلبيا و تكون نتائجه وخيمة.

#### عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال:

حيث يحصل أحيانا أن لا يكون مصدر الإتصال ملما بشكل كاف بأساسيات الاتصال و فنونه ومهاراته، خصوصا في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعبير اللفظية، أو لغة الحسد فصياغة العبارات بشكل غير دقيق أو استخدام عبارات و تغييرات صوتية أو جسدية في غير مكانها، قد يرسل رسائل مضللة أو مبتورة للجمهور المستهدف و قد يكون أسلوب المرسل مربكا في المقام الأول ما يؤدي إلى نتائج عكسية و قد يقتصر المرسل رسالته حد تشويه المعنى أو يطيل رسالته فتفقد جوهرها و تسلسل الأفكار فيها و هكذا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق ذكره، ص52.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 153.

المعوقات و المشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال:

يمكن إيجاز هذه المعوقات و المشاكل بالآتي:

### أ- الاختيار الخاطئ لوسيلة:

حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة ، أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة، الوسائل التي ينبغي استخدامها و التي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه.

### ب- الاستخدام الخاطئ للوسيلة:

فقد تتوفر لدى المؤسسات و سائل اتصال متعددة و تقليدية و إلكترونية مثلا إلا أن المعنيين بالإتصال قد يستخدمون الاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته، و يعطي مؤشرات مظلة بتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات إلى استخدام الفاكس مثلا أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف يستخدم الانترنت و شبكات الانترنت و الإكسترنات و البريد الصوتي و غيرها من تقنيات الاتصال على الخط الفوري المباشر.

### ج - ازدحام و اختناق قنوات الاتصال:

حيث يؤدي هذا الإزدحام، و بالتحديد في مجال الاتصال الإلكتروني إلى حدوث مشاكل فنية و إدارية فقد لا تصل الرسالة أبدا أو تصل لكن بشكل مشوه و في الإتصال التقليدي، عبر البريد العادي مثلا، قد يحصل تأخير في إيصال الرسالة، أو تشويه فيها إذا ما تعرضت لظروف مناخية أو لمقص الرقيب و هكذا، و يعد ازدحام قنوات الاتصال عقبة حقيقية أمام الاتصال الفعال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص154.

د - سوء و ضعف وسائل الاتصال:

حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنيا و وظيفيا قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال أو إضعافها و لهذا السبب بالذات نجد أن الاتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بني اتصالات تقنية جيدة أو تكون هذه البنى التحتية قديمة أو بالغ و في جميع الحالات يكون الاتصال متعثرا أو مشوها.

**المعوقات و المشاكل المرتبطة بمضمون الرسالة:**

و يمكن إيجاز أبرز هذه المعوقات بالآتي:

**أ- لغة الرسالة:**

حيث يكون المضمون مرتبكا و ضعيف و أحيانا مشوها و لعل ذلك يعود لمرسل الرسالة أو محرر مضمونها أو الوسيلة التي تم استخدامها لنقل المضمون.

**ب- هدف الرسالة:**

حيث يكون الهدف غر و واضح أو غير موجود في الأساس<sup>1</sup>.

**ج- أسلوب كتابة الرسالة:**

فقد يكون الأسلوب معقد جدا أو مبسط جدا، و في كلتا الحالتين يتشوه الاتصال و لا يحقق أهدافه.

**د- أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها:**

فقد يكون النص جيدا إلا أن نطق محتواه خصوصا في الاتصال اللفظي قد يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الاتصال و إضعافه.

**المعوقات و المشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية:**

ويمكن إيجاز معوقات التغذية العكسية و مشاكلها الرئيسية بالآتي:

- الافتقار إلى متابعة تسيير عملية الاتصال و عدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري ، المرجع السابق، ص156.



- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية و هذا ما يحصل في ظل الإدارة الديكتانورية التي تفرض الالتزام الحرفي بالتعليمات دون أي مناقشة.
- تركيز المرسل على الأهداف و الحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل و أهدافه و تطلعاته.
- ضعف بنى الاتصال التحثية أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد و ليس باتجاهين<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> رضوان بلخيري ،سارة جابري ، مرجع سبق ذكره، ص157.

## الفصل الثاني

### الاستراتيجية التسويقية

الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية .

في جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن محيطها و تبحث عن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تدعيم قدرتها على الدفاع و على الهجوم، و كذا السبيل لإبطال خطط المنافسين و إمتلاك أكبر حصة من السوق، ووضع سياسات و تصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية و إستكشاف الفرص و المخاطر بإعتبارها الأساس في عملية تكوينه، وكل ذلك يكون تحت مظلة الرؤى و الرسالة التي تضعها المنظمة في نصب إعتبارها و هذه الرؤى و الرسالة لا تتحقق إلا بوضع إستراتيجية تسويقية تمكنها من تحقيق ذلك، و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الاستراتيجية التسويقية و يكون هذا من خلال ثلاثة مباحث. الأول مفهوم الاستراتيجية التسويقية و أنواعها. و المبحث الثاني خطوات الاستراتيجية التسويقية أما المبحث الثالث فتناول فيه كيفية صياغتها و الهدف منها.

المبحث الأول : مفهوم الاستراتيجية التسويقية و أنواعها:

1- تعريف الاستراتيجية التسويقية :

تسعى استراتيجيات التسويقية إلى تحقيق الغايات و الأهداف سواء كانت هذه الأهداف على مستوى الوظيفي أم على المستوى الرئيسي. و هذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق و على أساس نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات التسويقية المؤثرة على المنظمة.

لقد وردت تعاريف مختلفة لإستراتيجية التسويق فقد عرفها Dible أنها: إتجاهات أسواق معينة تتواجه نحوها الأنشطة و أنواع المزايا التنافسية و التي يجب أن تطور و تستثمر<sup>1</sup>.

وتعرف أيضاً أنها كشف إجمالي للأهداف التسويقية للمنظمة من حيث تحديد المشتركين ( المستهلكين) و تحديد المنتج.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص

وهي كذلك مجموعة من الأنشطة التي تحدد و تبني أسواق معينة يتطلب إستهدافها التعرف على أنماط المنافسين و المنافع التي يمكن تطويرها و الاستثمار فيها<sup>1</sup>.

عرفها كوتلر 1997: بأنها منطق التسويق الذي تأمل به المؤسسة في تحقيق أهداف التسويقية و تتكون من استراتيجيات محددة للأسواق المستهدفة، و تحديد الموقع، و المزيج التسويقي، و مستويات انفاق التسويق<sup>2</sup>.

Poter 1996، فقد عرفها بأنها المنهج و الوسيلة الذي لا يمكن أن يصمد أمامه المنافسون.

الصميدعي 2000: " إستراتيجية التسويق هي أداة الربط بين المنظمة و البيئة و هي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. و هي أيضا الاستجابة السريعة و الفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية<sup>3</sup>.

كما عرفها John scully : على أنها سلسلة من الأفعال المتكاملة و التي تقود إلى دعم و إسناد الميزة التنافسية للمنظمة.

كما عرفت باتجاه آخر على أنها: " التوزيع المؤثر للموارد و الأنشطة التسويقية في شكل متناسق و مما تتوافق مع انجاز أهداف المنظمة في المنتج- السوق -

وفي تعريف أشمل و أكثر بعدا لاستراتيجية التسويق تعرف على أنها: تطوير لرؤيا المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها و وضع الأهداف و تطويرها و إعداد البرامج التسويقية بما يحقق المكانة للمنظمة و تستجيب لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف. وهذا التعريف يشير في مضمونه إلى الآتي:

- كونها تطوير لرؤيا و رسالة المنظمة و الأهداف المطلوب تحقيقها.
- تحسين صورة المنظمة بالنسبة للسوق و الزبون و تحقيق قيمة له في السوق المستهدف.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق: منظور متكامل، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2012، ص33.

<sup>2</sup> أوليدي سعد، دور الاستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة موبيليس وكالة ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، 2013، ص07.

<sup>3</sup> نزار البراوي و أحمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس الوظائف، ط1، دار وائل للنشر ، عمان 2004، ص ص 139، 140.

- الترابط الوثيق بين استراتيجية التسويق و البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع<sup>1</sup>.

## II- أنواع الاستراتيجية التسويقية:

تعدد الآراء حول أنواع الاستراتيجية التسويقية نذكر منها:

الصميدعي 1999: حسبه يمكن القول أن هناك ستة استراتيجيات تسويقية تعد بمثابة خيارات للمنظمة يمكن ايجازها بالآتي:

1- استراتيجيات الدفاع التسويقي: و تعني بالدفاع عن الحصة السوقية للمنظمة من خلال تقديم

منتجات جديدة و صاحبة هذا الخيار هي المنظمة القيادية في السوق.

2- استراتيجيات الهجوم التسويقي: و تعني بمحاولة المنظمة لتوسيع حصتها السوقية بالتركيز على

نقاط قوتها إزاء نقاط ضعف المنافسين و صاحبة هذا الخيار المنظمة الرائدة الراغبة بتحقيق

ميزاتها التنافسية.

3- استراتيجية الإلتباع التسويقية: و تعني بمحاولة المنظمة الصغيرة عادة اتباع قائدة السوق بدلا من

تحديه أو منافسته و ذلك بتقليد المنتج الذي يطرحه أو تعديله أو الاقتصار على جزء واحد من

السوق و تمتاز هذه الاستراتيجية بأنها تجنب المنظمة تحمل نفقات الابتكار و التطوير الضخمة.

ومن أنواع استراتيجية الإلتباع :

أ- استراتيجية المزور ، ب- استراتيجية المقلد ، ج- استراتيجية المحور.

4- استراتيجية الاكتشاف: و نستخدم من قبل المنظمات المغامرة عادة و تتقبل تعمل المخاطرة

لاكتشاف منتجات جديدة و طرحها في السوق لتحقيق أرباح عالية و تكون هذه المنظمات ذات

سيطرة عالية في السوق.

5- استراتيجية قيادة الأسواق الصغيرة: و تعد أكثر جاذبية و ملائمة للمنظمات الصغيرة التي لا

ترغب باتباع المنظمات القائمة و بنفس الوقت تتحاشى منافستها فستهدف الأسواق الصغيرة ذات

الأهمية القليلة أو المعدومة بالنسبة للمنظمات الكبيرة.

<sup>1</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2012، ص ص 52، 53.

- 6- استراتيجية الملاحقة: و تعني بمحاولة المنظمات غير القائدة بالتسابق لوصول إلى مستوى المنظمات الكبرى أو ملاحقتها من خلال الهجوم على قائدة السوق<sup>1</sup>.
- بحسب كوتلر عام 1997 توجد ستة أنواع لاستراتيجيات الدفاع: و هي:
- 1- استراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها: أي أن المنظمة تواصل في إنتهاج نفس الاستراتيجيات المتبعة.
  - 2- استراتيجية الدفاع في الأجنحة: أي دفاع المنظمة عن أطراف السوق.
  - 3- استراتيجيات الدفاع بالهجوم الوقائي: تنتهج المنظمة استراتيجية بعث منتج جديد في السوق.
  - 4- استراتيجية الدفاع بالهجوم المقابل: أي المنظمة تتبع استراتيجية التقليد ( تقليد منتج المنافس الذي يهددها).
  - 5- استراتيجية الدفاع الموقفي: بالانتشار في أسواق جديدة و تحديد توسيع السوق و تنويعه.
  - 6- استراتيجية الدفاع بالانكماش: بالتخلي عن الأسواق أو ما يعرف بالانسحاب الاستراتيجي كما هناك خمسة استراتيجيات هجومية تستخدمها المنظمة ضد منافسيها و هي:
- 1- استراتيجية مهاجمة الجهات الأمامية للسوق: حيث تبحث المنظمة عن جانب القوة بدلا من المنافسة و غالبا ما يتمثل ذلك بتخفيض أسعار منتجاتها إزاء أسعار المنافسين.
  - 2- استراتيجية الهجوم الجانبي على الأسواق: و التي لم تغطيها المنظمة القائدة للسوق من أسواقها.
  - 3- استراتيجية الهجوم المطوق: بمحاولة تطويق المنظمة المنافسة بالإستلاء على أسواقها.
  - 4- استراتيجية الهجوم الثانوي: و فيه يتم تجاهل المنظمة المنافسة بالتوجه نحو الأسواق الأكثر السهولة.
  - 5- استراتيجية هجوم العصابات: و هو خيار للمنظمات الصغيرة بإزعاج الخصم و مضايقته للحصول على موطئ قدم دائم في أسواقه<sup>2</sup>.
- و هناك أنواع أخرى لإستراتيجية التسويق بحسب إتباعها الجغرافي حيث توجد :
- 1- استراتيجية التسويق المحلي: و تعني بالتسويق داخل حدود البلد الواحد.

<sup>1</sup> نزار عبد الحميد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص141-142.

<sup>2</sup> وليدي سعد، مرجع سبق ذكره، ص09.

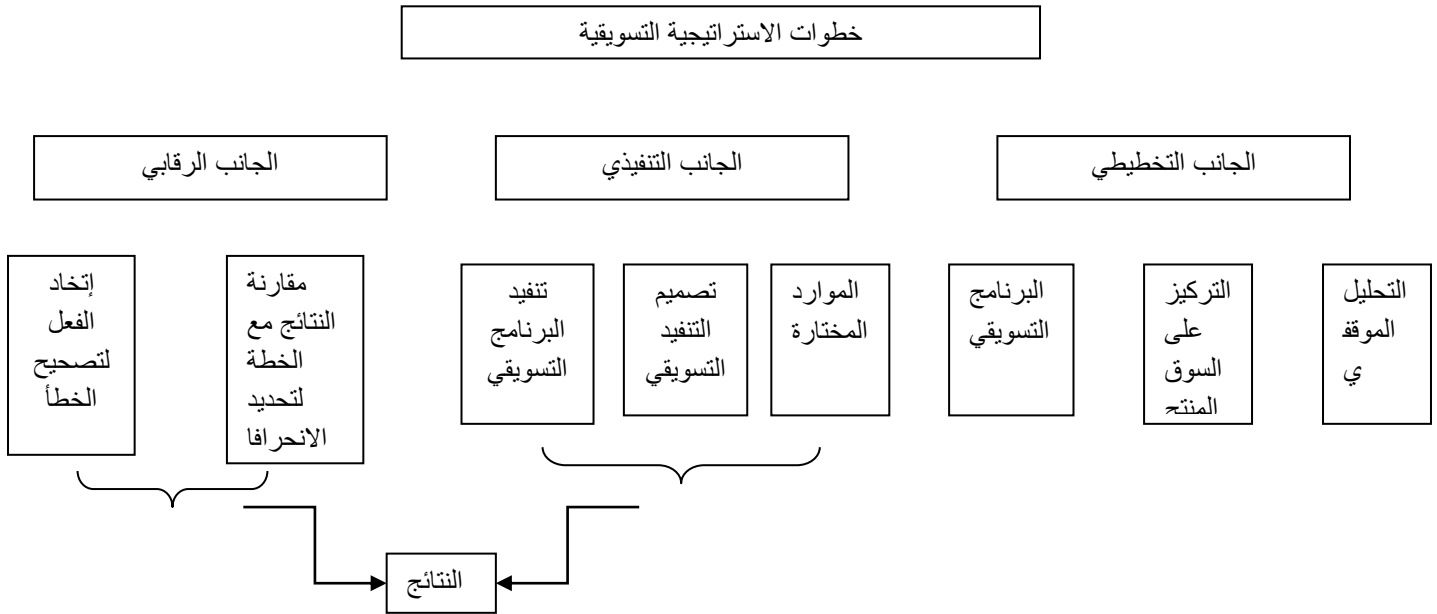
- 2- استراتيجية التسويق الدولي: و تعني بالتسويق خارج حدود البلد الأم .  
3- استراتيجية التسويق العالمي: و فيها يتجه التسويق إلى أسواق عالمية متنوعة<sup>1</sup>.

المبحث الثاني: خطوات الاستراتيجية التسويقية:

لفهم الاستراتيجيات التسويقية بشكل معمق و نحدد ملامحها في المنظمة بوضوح، فإنه يتوجب الإجابة على الأسئلة التالية و التي تكون المفتاح لمضامين و عمليات استراتيجية التسويق و هي: أين نحن الآن؟ إلى أين نريد أن نذهب؟ كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى إليه؟

- كيف يمكن أن نحول خطة المنظمة إلى فعل تنفيذي؟
- كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعة؟
- كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة بين الخطة و الفعل المتحقق؟

وهذه الأسئلة تمكن المنظمة من أن تحدد من خلال الاجابة عليها خطوات الممكن إعتمادها في عملية رسم الاستراتيجية التسويقية. فالشكل رقم 2 يبين خطوات الاستراتيجية التسويقية:<sup>2</sup>



<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 143.

<sup>2</sup> ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 56، 57.



1- الجانب التخطيطي: ويتضمن هذا الجانب الحيوي و المهم من عملية استراتيجية التسويق ثلاث خطوات و هي:

### الخطوة الأولى: التحليل الموقفي:

يقوم بتحليل معمق إلى البيئة الداخلية للمنظمة و المتمثلة بالقوة و الضعف يقابلها من البيئة الخارجية و المتمثلة بالفرص و التهديدات، و هذا يعني بأنها ستقوم بدراسة أربع متغيرات أساسية تصب في هذا الجانب لكي يمكنها من بناء برنامجها التسويقي، و الذي يمثل الخطوة التالية من الجانب التخطيطي التسويقي. وهذه المتغيرات هي:

- التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجهات الصناعة التي تعمل به و تحليل موقفها بدقة حيال إمكاناتها المستقبلية في هذا المجال.
- تحليل المنافسين من حيث قوتهم، حجمهم و تأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق.
- معرفة الشركة لذاتها و معبر عنها و بشكل موضوعي من خلال مكان القوة و الضعف فيها.
- العلاقة الصحيحة و الواضحة مع المستهلكين و من خلال إجراء الدراسات البحثية و بما يتعلق بعلاقتهم مع المنظمة عبر منتجاتها المقدمة لهم.

### الخطوة الثانية: التركيز على السوق - المنتج و تحديد الأهداف:

هذه الخطوة ضمن الاستراتيجية التسويقية تتمثل بعدد من المتغيرات و هي:

- تجزئة السوق: وتعني كيفية التعامل مع السوق المستهدف و تجزئته إلى الأسواق أو قطاعات، تجمع كل واحدة منها خصوصية و صفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق. و هذا مايجعل توجه المنظمة و مناسب نحو تلك الأسواق حيث عاداتهم و قدراتهم الشرائية و خصوصيات التعامل معهم و أنواع المنتجات و العلامات التجارية المفضلة لديهم. و التي تقود إلى المعرفة الدقيقة و المسبقة بتلك الأسواق لإمكانية الدخول الناجح إليها<sup>1</sup>.
- نقاط التمايز: تمثل في حقيقتها الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة عما يماثلها و ينافسها من منتجات أخرى، و بخاصة المنتجات الجديدة الداخلة للسوق لأنه من الصعب تماماً أن

<sup>1</sup> ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

تتجح هذه المنتجات إن لم تكن تمتلك شيء معين من الخصائص أو الصفات أو القوة التي تميزها عن غيرها من المنتجات الموجودة أساسا في السوق.

- **مكانة المنتج:** و هي تمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه للمنتج، و ما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته، و جودته و قدرته على إشباع حاجاته. و هذا أمر مهم يمكن أن تخطط له المنظمة لتعزيز هذه المكانة، و زيادة الولاء و العلاقة مع المستهلكين و لمواجهة المنافسين بذات الوقت و مجمل هذه المتغيرات تقود إلى إمكانية الدخول إلى التخطيط للخطوة الثالثة من الجانب التخطيطي لاستراتيجية التسويق.

### الخطوة الثالثة: البرنامج التسويقي:

ترتكز هذه الخطوة أساسا على تطوير عناصر المزيج التسويقي و إعداد الموازنة المالية التقديرية لها. و تتمثل أنشطة البرنامج التسويقي بالآتي:

- **استراتيجية المنتج:** و تتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج و علامته التجارية، التعبئة و التغليف، الخدمات المرافقة لتقدمه أو ما بعد بيعه، الضمانات المقدمة... الخ.
- **استراتيجية التسعير:** و تنصب على طرق التسعير الممكن إعتماها ، قوائم الأسعار ، الخصومات و السماعات المقدمة، شروط الدفع الآجل.... الخ.
- **استراتيجية التوزيع:** و تتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق و ما يرافقها من فعاليات و خدمات مرافقة. وكما هو في إختيار المنفذ التوزيعي المناسب، أسلوب النقل، مستوى التخزين، الخدمات التي يضيفها الوسيط... الخ.
- **استراتيجية الترويج:** و تتركز أساسا على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية... الخ، و إستخدامها بالشكل الكفء للتأثير بالمستهلك و الوضاء و بما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة. أما بالنسبة إلى إعداد الموازنة فإنها ترتبط أو تبدأ من عملية التخطيط للمبيعات المتوقعة بشكل شهري، فصلي، سنوي و بالتالي تقدير مستوى المصاريف المرتبة على أنشطة المزيج التسويقي و المقارنة مع البرنامج التسويقي المعد لذلك و بالتالي تحديد مستوى أو حجم العائد و الأرباح المحتمل تحقيقها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 59،60،61.

المبحث الثالث: صياغة الاستراتيجية التسويقية و الهدف منها.

1- صياغة الاستراتيجية التسويقية: وتتضمن مجموعة معقدة من الأنشطة و العمليات و الإجراءات التي تسهم في تصميم و إنجاز الخطط التسويقية، كما أنها تمثل الخطط لبناء أو تأسيس الأهداف و صياغة الاستراتيجيات التسويقية، فالاستراتيجية تقترح كيف سيتم بلوغ هذه الأهداف و ما هي الطرق المناسبة لذلك. وهناك ثلاث مراحل رئيسية في صياغة الاستراتيجية التسويقية بشكل عام:

- تحديد الهدف السوقي و صياغة الأهداف التسويقية: و يتم في هذه المرحلة إختيار الهدف السوقي<sup>1</sup> وتحديد الأهداف الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة<sup>2</sup> و تأتي أهمية الأهداف بوصفها التجسيد الدقيق لأغراض المنظمة و غايتها، فضلا عن أنها تزود المدراء بدليل لسياسات المنظمة، و تتضمن أهداف المنظمات عادة تحقيق الربح، النمو و الاستمرارية، و يتم اختيار الهدف السوقي في ضوء عدد من العوامل هي:

- بداية عرض الخدمة و سهولة الوصول إلى الهدف السوقي.
- واقعية البدائل المتنوعة للسوق (تحديد الهدف السوقي ثم إعداد الخطة التسويقية).
- التحليل البيئي: و هي تأتي كمرحلة ثانية يتم تطوير الفكرة العامة و تحديد بها ماهية الجهود الواجب عملها للهدف السوقي، بالعلاقة مع جهود المنافسين و هذا يعني توزيع الموارد التسويقية التي تنجز عن طريق المزيج التسويقي، و في ضوء التحليل البيئي يتم تقييم موارد المنظمة و هذا يساعد في صياغة المجموعة الأولية للأهداف، التي في ضوءها تحاول الإدارة تحديد الفرص المستقبلية و التهديدات، و هذا سيدفع للإهتمام بإحتياجات و رغبات الزبون، و خاصة المتعلقة بالمسائل القانونية، و التقدم التكنولوجي و التطوير، و يهدف التحليل البيئي بشكله الرئيسي إلى إيجاد :
- الفرص الجديدة للمنتجات الموجودة ( زبائن جدد أو توسع جغرافي).
- الفرص الجديدة للزبائن الحاليين من خلال المنتجات الجديدة أو موقع جغرافية جديدة.
- التهديدات المستقبلية الرئيسية للموقف السوقي و هوامش الربح.
- تقييم الموارد المتاحة: تتضمن الموجودات و موارد الأفراد و الموقع السوقي و الإدارة، و الكفاية التقنية، و تأثير الضغوط الخارجية و الغرض من هذا التقييم ليس دراسة مكامن القوة و

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 35.36.

<sup>2</sup> ايناس رأفت مأمون شومان، استراتيجيات التسويق وقت الإعلان، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2011، ص33.

الضعف فحسب بل دراسة الموارد الملائمة في المستقبل و الطرق الممكنة و الموارد المستقبلية التي يمكن توليدها، و هذا يزودنا بالقاعدة لتخطيط الاستراتيجية التسويقية المستقبلية. أغلب المنظمات تعرض خدمات متشابهة السمات و تتجه لبناء صورتها في محاولة لجعل الزبائن أكثر ألفة وودية للمنظمة، و إن بناء الصورة يشكل جزءا للموقع السوقي الذي يمكن أن يؤثر إيجابيا في الاستراتيجية التسويقية.

- توزيع الموارد التسويقية: بعد أن يتم الهدف التسويقي و إحتياجات الزبائن، و تعرف الأهداف التسويقية في ضوء المحددات البيئية و التنافسية و تعد بشكل متسلسل لملاقاة إحتياجات الهدف السوقي يتم توزيع الموارد التسويقية التي تم تنفيذها من خلال توحيد سبعة مجموعات للمتغيرات تسمى ( المزيج التسويقي)<sup>1</sup>.

2- الهدف و الاستراتيجية التسويقية: إن الغرض من وضع الأهداف و الاستراتيجيات التسويقية هو الربح و زيادة نسبة العائد و الحصة السوقية الضرورية لنجاح المهمة و أن تكامل المزيج معين و أن الهدف السوقي يعد تعبيراً دقيقاً و مخططاً تمهيدياً لما يمكن إنجازه بواسطة الأنشطة التسويقية لمنظمات الأعمال.

أما الاستراتيجية التسويقية فهي الوسيلة الموزعة التي تتجزأ بها الأهداف التسويقية، فالمنظمات عادة ما تملك مدخلا نموذجياً لتكوين المهمة التسويقية منطقية و التسلسل المنطقي أيضاً بل يحتاج إلى سلسلة من الإجراءات ضمن المستويات التالية:

- المستوى الأول: وضع الأهداف التسويقية الواسعة التي تتعلق بالربحية و أهداف المنظمة على مدى الطويل و بوضع هذه الأهداف الواسعة و الإصلاحات سيتم تعزيزها و بالتالي الإبتكار فيها بناء على التوقعات و التنبؤات.

- المستوى الثاني: و هو وضع الأهداف للمناطق السوقية الرئيسية و هنا تحديد الأهداف بدقة أكثر و كذلك تحديد ما يتعلق بالوظائف المختلفة بشكل أكثر دقة.

- المستوى الثالث: وضع الأهداف الفرعية الداعمة للأهداف العريضة و هذه الأهداف سيتم بناءها على أساس حجم المبيعات المستهدف، التوسع الجغرافي و التوسع في عرض الخدمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 36 إلى 38.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، نفس المرجع، ص ص 39، 38.

# الفصل الثالث

الجانب التطبيقي: دراسة حالة  
مؤسسة إتصالات الجزائر فرع  
متليلي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع متليلي .

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر بمتليلي .

تمهيد :

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات الاقتصادية والخدمية بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات الاقتصادية والخدمية، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها ، بهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات

لتخفيض تكاليف أداء الخدمات. وتدعى ما لما تم عرضه في الفصلين السابقين، سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على أهم مهام و أهداف الوحدة العلمية لاتصالات الجزائر بمتليلي .

### 1\_ لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر بمتليلي .

أنشأ المركز لإتصالات الجزائر بمتليلي سنة 1978 ، مقرها الإجتماعي بحي الأمير عبد القادر ، واحتوى على معدات إلكتروميكانيك بسعة 2000 خط ، وفي سنة 1998 تم تجديد المركز الهاتفي بمركز هاتفي رقمي بسعة 4000 خط هاتفي و احتوى على مكتب بموظفين إداريين ABONNEMENT و تمكن مهمته في تكوين ملفات المشتركين و إرسال الفواتير الهاتفية .

هذه المؤسسة هي وكالة تجارية تتكون من عدة فروع تجارية :

المدير : وهو المنسق بين الفروع التجارية و مراقبتها و يقوم بالإمضاءات و تجسيد الأوامر التي تأتيه من المركز الأعلى للإتصالات مع الإلتزام بالسهر على تطبيق جميع التوجهات المبرمجة و التخطيط و التطبيق بالعمل التجاري ، و هو كل ما يتعلق بالزبون من ناحية تكوين الملفات و تقديم الطلبات و إنجازها .

الإستقبال : أي العمل المناط به حول كل ما يخص الزبون من ناحية تسديد الفواتير و استخدامها .

المحاسبة : وهو كل عمل مالي يخص الزبون .

مصلحة الارشيف : و يمكن القول بأنه يوجد مكتب لدى الوكالة التجارية بإتصالات الجزائر مختص

بالارشيف ، و يوجد فيه جميع ملفات الزبائن الخاص بالهاتف و الانترنت<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>مقابلة مع السيدة بوزيد عائشة ، مسؤولة الوكالة التجارية ، متليلي ، يوم الإثنين 27 مارس 2017 ، الساعة

10:00 إلى 11:00 ، بمكتب المسؤول .

المبحث الثاني: مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر بمتليلي .

• مهام و أهداف الوحدة العلمية لإتصالات الجزائر بمتليلي :

1\_ مهام : تتلخص أهم المهام التي تقوم بها الوحدة العلمية لإتصالات الجزائر بمتليلي فيما يلي :

- الإتصالات كون أن العالم أصبح قرية صغيرة وذلك بمختلف أنواعها من تكس \_ هاتف ،انترنت و فاكس .....الخ .
- تسهيل عملية المشاركة لمختلف خدمات الإتصال .
- الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة و جعلها أكثر منافسة في خدمات الإتصال .
- تلبية حاجيات المواطنين ، كون أن الإتصال أصبح أحد أهم القواعد التي تساعد على ذلك و هذا بفضل العلم .

2\_ الاهداف : تتمثل أهداف إتصالات الجزائر بمتليلي فيمايلي :

- التطور و تقريب المواطنين أو المدن من بعضهم البعض .
- تزويد المشتركين في حدود نطاقها الجغرافي بخدمات الإتصال و التي تسمح بنقل و تغيير الصوت و المعطيات الرقمية .....الخ .
- المشاركة كفرع رئيسي في برامج تطوير المؤسسة .
- الوصول إلى مراتب مميزة للمؤسسة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة بوزيد عائشة ، يوم الثلاثاء 27 مارس 2017 ، من 9:00 إلى 11:30 ، بمكتب المسؤول .

المبحث الثالث: تحليل النتائج الخاصة بالإستبيان .

أولا / البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة .

1 — توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	08	%53
أنثى	07	% 47
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين من جنس الذكور تتراوح نسبتهم ب %53 في حين تتراوح نسبة الإناث %47.

وعليه يمكن القول أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث باختلاف طفيف ، خاصة أن خبرة الرجل و كفاءته أعلى من خبرة المرأة ، و يرجع ذلك إلى الرصيد المعرفي حسب كل جنس .

2 — توزيع عينة الدراسة حسب السن :



## المفصل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إنصالات الجزائر فرع منطليج

الجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن .

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
07%	01	[ 29 — 20 ]
73%	11	[ 39 — 29 ]
20%	03	[ 49 — 40 ]
/	00	50 فما فوق
100	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتراوح نسبهم بين [ 29 — 39 ] و بنسبة 73% ، تليها فئة السن بين [ 40 — 49 ] بنسبة 20 % ، ثم تليها فئة السن [ 20 — 29 ] بنسبة 7% و عليه نستنتج أن فئة السن الغالبة للمبحوثين هي فئة [ 29 — 39 ] سنة، في حين أن المؤسسة لا تعتمد على الموظفين الذين يفوق سنهم 50 سنة .

### 3 — توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

الجدول (3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
/	00	إبتدائي
07%	01	متوسط
53%	08	ثانوي
33%	05	جامعي
07%	01	دراسات أخرى
100%	15	المجموع

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع منطليج

من خلال الجدول تبين لنا أن المستوى التعليمي للمبحوثين ثانوي قدر بنسبة 53% ، و الذي قد بلغ أعلى نسبة من ذلك ، ثم يليه المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 33% و أخيرا المستوى المتوسط و الدراسات الأخرى لكل منهما بنسبة 07% ، و هذا ما يعكس أداء المؤسسة ككل و الإتصال بصفة خاصة.

### ثانيا / بيانات تخص الإتصال المؤسسي

الجدول رقم (4) : يوضح مدى معرفة أفراد المؤسسة بوجود خلية إتصال .

معرفة أفراد المؤسسة بوجود خلية إتصال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	80%
لا	03	20%
المجموع	15	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 80 % من المبحوثين يصرحون بمعرفتهم بوجود خلية إتصال ، و تليها نسبة 20 % من المبحوثين يصرحون بعدم معرفتهم بوجودها أصلا .

الجدول رقم (5) : يبين تقييم منصب العمل من طرف العامل داخل المؤسسة .

منصب العامل داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
مهم	08	53%
مهم جدا	06	40%
قليل الأهمية	01	07%
غير مهم	00	/
المجموع	15	100%

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع منطليج

من خلال تحليل الجدول تبين أن نسبة 53% من أفراد العينة المدروسة يرون أن منصب عملهم مهم ، تليها نسبة 40% من الأفراد أن منصب عملهم مهم جدا ، و هذا يبين مدى تقييم الأفراد لمنصب عملهم و إحساسهم و إعتراهم بأهميته و أنهم يقدمون الإضافة للمؤسسة و يساهمون في تحقيق الأرباح و كسب ثقة الجمهور و بالتالي أهداف المؤسسة . و هذا مهم جدا فهو يؤدي إلى إتقان العمل و حسن تسيير المؤسسة و تحقيقها لاهدافها مع تظافر جهود الجميع و التعاون و التكامل ، في حين أن نسبة ضعيف جدا تقدر ب 07% من المبحوثين ترى أن منصب عملها قليل الأهمية و يفسر هذا ربما بوجود مشاكل أو عدم إندماجهم في العمل أو وجود مشاكل مع رئيس العمل ، و عليه فهذه النسبة ضعيفة جدا لا تؤثر على نشاط المؤسسة.

الجدول رقم (06) : يبين نوع الإتصال المستخدم داخل المؤسسة .

نوع الاتصال المستخدم داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
الإتصال النازل	03	20%
الإتصال الصاعد	07	47%
الإتصال الأفقي	05	33%
المجموع	15	100%

يوضح لنا الجدول أن نسبة 47% من أفراد العينة المدروسة يرون أن نوع الإتصال المستخدم داخل المؤسسة هو الإتصال الصاعد و هو الإتصال السائد و الذي يمثل في اتصال العمال بالرئيس لتجاوبها مع شكاويهم و مقترحاتهم و تقرير الاداء و كافة المعلومات عن سير العمل . أما النسبة 33% فهي تعبر عن الإتصال الأفقي الذي يتم عندما يحاول المرؤوسون الإستفسار من زملائهم الذين هم في نفس المستوى عن أمور العمل طالما أن العلاقة التي تربطهم هي علاقة طيبة ،دون أن ننسى الإتصال النازل الذي بلغت بسبته 20% ، حيث يمثل اتصال الرئيس بمرؤوسيه لابلاغهم و بصفة رسمية بكل القرارات و الاوامر التي تخص توجيه العامل نحو عمله فهي أقل نسبة محققة و هذا يدل على أنهم لا يفضلون اتصال الرئيس بهم

## المحل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع منطليج

الجدول رقم (07) : يبين علاقة الاتصال بين الأفراد و زملائهم في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	الاتصال بين الافراد و زملائهم في المؤسسة
13%	02	لا يوجد
27%	04	ضعيف
27%	04	متوسط
33%	05	جيد
100%	15	المجموع

نلاحظ من نتائج الجدول أن 33% من أفراد عينة الدراسة ، الاتصال بينهم و بين زملائهم جيدة فهي نتيجة مهمة تخدم المؤسسة ، و لكن نسبة 54 % من الافراد التي لديهم ضعيف و متوسط ، وهذا دليل على أن هناك سبب قد يؤثر تأثيرا كبيرا على فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة و على إنتقال المعلومات و تداولها بطريقة جيدة و بالتالي يؤثر بالسلب على مردود و تسيير المؤسسة و هو ماقد يخلق معوقات إتصالية تؤثر عليها ، و قد يعود ذلك إلى الاختلاف الموجود على المستويات منها المستوى التعليمي و الاختلاف في تفكير العمال و حتى الاختلافات الاجتماعية و نفسية . و عليه يجب على المسؤولين مراجعة ذلك لتجنب نزاعات و أزمات في المؤسسة و تليها نسبة 13% من المبحوثين يصرحون بعدم وجود علاقة اتصال بين الافراد و زملائهم في المؤسسة .

الجدول رقم (8) : يبين مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك .

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك
93%	14	نعم
07%	01	لا
100%	15	المجموع

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع منطليج

يبين لنا من خلال النتائج المحصلة أن مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام العمال تتربع الخانة الكبرى بلغت نسبتها 93% فهذا يدل على أن هناك إتصال جيد مما يؤدي إلى انتقال المعلومات و تداولها بطريقة جيدة و سهلة و فعالة يكون لها أثر إيجابي على مردودية العمل و فعاليتها و على تسيير المؤسسة ككل . تليها نسبة 07% من الافراد ترى أنه لا وجود لاتصال الداخلي في تسهيل تلك المهام.

الجدول رقم (09) : يبين المعلومات التي يستقبلها العمال من الرؤساء مباشرة .

النسبة المئوية	التكرار	العمال يستقبلون المعلومات من الرؤساء مباشرة
73%	11	أوامر و تعليمات
27%	04	توجيهات
/	00	أخرى
100%	15	المجموع

من خلال المعطيات تبين لنا أن نسبة 73% من المعلومات التي يستقبلها العمال من الرؤساء مباشرة و يصرحون بوجود اتصال بينهم و بين رئيس المؤسسة و أغلبها أوامر و تعليمات تخص العمل و هي بنسبة كبيرة ، في حين نسبة 27% من المبحوثين يصرحون بوجود معلومات و لكن تتمثل في توجيهات فقط تكون ذات طبيعة روتينية يومية تخص هي كذلك العمل و طريقته .

و عليه نستنتج أن معظم المعلومات التي يستقبلها الافراد من رؤسائهم عبارة عن أوامر و تعليمات تخص العمل و الحرص على تأديته على أحسن مايرام و مراقبة ذلك .

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع منطية

الجدول رقم (10) : يبين درجة ملائمة وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	ملائمة وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة .
87%	13	ملائمة
13%	02	غير ملائمة
100%	15	المجموع

يبين لنا من خلال النتائج المحصلة أن 87 % من أفراد العينة يجدون أن وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة ملائمة ، هذا ما أكدناه من خلال عدد الافراد و الاطارات التي أكدت على ملائمتها .

في حين أن نسبة 13 % فقط ترى غير ذلك و أن هذه الوسائل غير ملائمة رغم أن هذه النسبة متواضعة ، الا أنه يستدعي مراعاة ذلك و عصرنتها بما يخدم التطورات الحاصلة و مسايرتها .

الجدول رقم (11) : يبين الوسيلة الأكثر اعتمادا في الاتصال بالادارة .

النسبة المئوية	التكرار	الوسيلة الاكثر اعتمادا في الاتصال بالادارة
13%	02	الاتصال الشخصي
47%	07	الهاتف
40%	06	الانترنت
100%	15	المجموع

من خلال المعطيات التي في الجدول نلاحظ أن نسبة 47 % يستخدمون الهاتف في الادارة و هذا مايدل على انهم يفضلون الوسيلة التقليدية في عملية الاتصال و تبادل المعلومات ، في حين ان نسبة 40% يفضلون الاتصال بالادارة عن طريق الانترنت و التي أصبحت في متناول الجميع . يأتي الاتصال الشخصي الذي بلغ 13% .

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إنصالات الجزائر فرع منطيط

مما نستنتج من ذلك أن الفئة القليلة تفضل الذهاب بمفردها و الاتصال بالادارة للحصول على المعلومات اللازمة .

الجدول رقم (12) : يبين درجة المعوقات الاتصالية التي تعترض الافراد أثناء القيام بعملهم .

المعوقات الاتصالية التي تعترض الافراد في عملهم .	التكرار	النسبة المئوية
أحيانا	11	%73
نادرا	03	%20
دائما	01	%07
أبدا	00	/
المجموع	15	%100

يوضح لنا الجدول أن %73 من افراد العينة يؤكدون أنهم تعترضهم معوقات اتصالية أثناء القيام بعملهم ليس دائما و لكن في أغلب الأحيان ، و هذا راجع على عوائق قد تتمثل في المستوى التعليمي و الثقافي أو وثائق مكتوبة باللغة الفرنسية و لكن بدرجة أقل . و نسبة %20 يؤكدون على عدم وجود معوقات تعترضهم ، و في حين نسبة 07 %يرجع ذلك ربما إلى التشويش الذي تتعرض له العملية الاتصالية و بالتالي تصل الى الافراد بها أخطاء فيكون رجع لصدى سيئ يؤثر على فعالية الاتصال الداخلي و تسيير بالمؤسسة ، دون أن ننسى مشكل اللغة .

الجدول رقم (13) : يبين مدى معرفة أفراد المؤسسة بوجود قسم لتسويق بالمؤسسة .

معرفة افراد المؤسسة وجود قسم لتسويق	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	%27
لا	11	%73
المجموع	15	%100

## المفصل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إنصالات الجزائر فرع منطاي

من خلال المعطيات التالية نلاحظ أن نسبة 04% يصرحون بوجود قسم لتسويق ، في حين نسبة 11% يقولون انه لا يوجد قسم لتسويق ، ولكن نقوم بعملية التسويق لمنتجاتنا و القيام وضع استراتيجيات لتسويق نقوم بها داخل المؤسسة فعدم وجود قسم خاص بالتسويق لا يعيق عملنا داخل المؤسسة ككل .

الجدول رقم (14) : يبين كيفية قيام قسم التسويق بدراسة متطلبات الجمهور بصفة دائمة .

النسبة المئوية	التكرار	قيام بدراسة متطلبات الجمهور بصفة دائمة
93%	14	نعم
07%	01	لا
100%	15	المجموع

تبين لنا من خلال معطيات الجدول أن قسم التسويق يقوم بدراسة متطلبات الجمهور بصفة دائمة بنسبة 93% ، و بنسبة قليلة بلغت 07% لا تشكل عائقا على مستوى تسويق للمؤسسة .

الجدول رقم (15) : يبين درجة قيام بإعداد خطة تسويقية بكل المعايير المطلوبة .

النسبة المئوية	التكرار	اعداد خطة تسويقية بكل المعايير المطلوبة
47%	07	نعم
53%	08	لا
100%	15	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 53% يرون ان المؤسسة لا تقوم بإعداد خطة تسويقية بكامل المعايير المطلوبة ، في حين قالت الاغلبية بوجود خطة بلغت نسبتها 47% و لكن قد تؤثر بالسلب على المؤسسة بحيث على المسؤول مراعاة كل المقاييس اللازم إتخاذها في إعداد خطة تسويقية.



## المحل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إنصالات الجزائر فرع منطاب

الجدول رقم(16): يبين درجة التي يتم بها تقييم و مراقبة الخطة التسويقية .

النسبة المئوية	التكرار	تقييم و مراقبة الخطة التسويقية
%80	12	نعم
%20	03	لا
%100	15	المجموع

نلاحظ من الجدول ان %80 من افراد عينة الدراسة قالو بان الخطة الاستراتيجية تمر عبر مراحل بحيث يتم تقييمها ومراقبتها بكل المعايير المطلوبة

وان نسبة %20 من افراد العينة المدروسة فقط يرون بان تلك الخطة لا يتم تقييمها ومراقبتها وهم في غالبيتهم من الاطارات المسيرة .

ونسنتج مما سبق ذكره ان المؤسسة تهتم بوضع خطة استراتيجية تسويقية من اجل جلب الجمهور والمنافسة القوية التي يشهدها السوق لذا فعليها الاهتمام بوضع كل المعايير اللازمة في رسم تلك الخ

الجدول رقم (17) : يبين الوسائل الاتصالية المعتمدة في عملية التسويق .

النسبة المئوية	التكرار	الوسائل الاتصالية المعتمدة في عملية التسويق
/	00	مجلات ومطويات
%93	14	موقع الكتروني
%07	01	شبكات التواصل الاجتماعي
%100	15	المجموع

نلاحظ أن أغلب المعلومات التي يحصل عليها الأفراد داخل المؤسسة هي عبارة عن معلومات عن طريق الموقع الإلكتروني بلغت نسبته %93 من أفراد العينة ، فسرعة تداولها تكون أسرع و في

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إنصالات الجزائر فرع منطاب

متناول الجميع ، في حين تمثل 07 % نسبة الاشخاص الذين يعتمدون على شبكات التواصل الاجتماعي في عملية التسويق فسرعة تداولها يكون بطيئا .

نستنتج أن الوسائل الإتصالية المعتمدة في عملية التسويق و تقديم المعلومات حول ذلك المنتج للمستهلك تكون حسب درجة أهميتها ، فإن كانت ذات أهمية كبيرة فتكون عن طريق الموقع الالكتروني لرسميتها و مصداقيتها .

الجدول رقم (18) : يبين درجة مساهمة الاتصال المؤسسي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة الاتصال المؤسسي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية
100%	15	نعم
\	\	لا
100%	15	المجموع

من خلال الجدول تبين لنا أن مساهمة الاتصال المؤسسي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية بلغت نسبته 100 % فهذا دليل على أهمية الإتصال داخل المؤسسة فهو يسهل الحوار و تبادل الخبرات و تحسين الاوضاع و تطبيق استراتيجية فعالة تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة و كسب ثقة وتأييد الجمهور لها .

الجدول رقم (19) : يبين صورة المؤسسة و سمعتها طيبة لدى عملائها .

النسبة المئوية	التكرار	صورة المؤسسة و سمعتها طيبة لدى عملائها
87%	13	نعم
13%	02	لا
100%	15	المجموع

## المحل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إنصالات الجزائر فرع منطاب

تبين لنا من خلال الجدول أن صورة المؤسسة و سمعتها طيبة لدى البعض بلغت نسبتها 87% أما الفئة الأخرى فهي قليلة 13% و هذا قد يؤثر سلبا على سمعتها و كسب تأييد الجمهور لها .

الجدول رقم (20) : يبين درجة المعوقات التي عرقلت مهام القائم بإعداد خطة إستراتيجية تسويقية .

معوقات مهام القائم بإعداد خطة إستراتيجية تسويقية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	87%
لا	02	13%
المجموع	15	100%

من خلال الجدول الاتي تبين لنا أن هناك معوقات عرقلت مهام القائم بوضع خطة إستراتيجية تسويقية بلغت نسبتها 87%، في حين نسبة 13% لم تصرح بوجود معوقات عرقلت مهامه.

و عليه نستنتج أن العراقيل تمثلت ربما في التشويش في العملية الاتصالية و عدم الإستجابة لمتطلبات السوق بما يخدم المستهلك مما يجعل صورة المؤسسة لا تكون طيبة لدى البعض اذ لم يتم تحقيق رغبات الجمهور و عدم الاستجابة لمتغيرات البيئة التسويقية للمنظمة .

جدول رقم (21) : يبين أهمية منصب العمل و علاقته بالمستوى التعليمي.

أهمية منصب العمل		مهم		مهم جدا		قليل الأهمية		المجموع	
المستوى التعليمي		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
متوسط		-	-	-	-	100	01	100	01
ثانوي		87.5	07	12.5	01	-	-	100	08
جامعي		20	01	80	04	-	-	100	05
دراسات أخرى		-	-	100	01	-	-	100	01
المجموع		53.3	08	40	06	6.7	01	100	15

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة إنكالات الجزائر فرع منطيد

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أهمية منصب العمل مهم بنسبة 53.3 % تمثلها نسبة 87.5% للمستوى الثانوي مقابل مانسبته 40% ممن صرحوا بهم جدا تمثلها نسبة 80% للمستوى الجامعي و 6.7% ممن صرحوا بأن منصب العمل قليل الأهمية و هي نسبة هامشية.

نستنتج من خلال الجدول أنه كلما زاد المستوى التعليمي زاد وعي الموظف بأهمية منصب العمل في المؤسسة .

جدول رقم (22) : يبين المعلومات التي يستقبلها العمال من الرؤساء مباشرة و علاقتها بالسن.

المجموع		توجيهات		أوامر و تعليمات		المعلومات التي يستقبلها العمال السن
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	1	-	-	100	01	[ 29 _____ 20 ]
100	11	09.1	01	90.9	10	[ 39 _____ 29 ]
100	03	100	03	-	-	[ 49 _____ 40 ]
100	15	26.7	04	73.3	11	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن 73.3% من العمال صرحوا بأنهم يتلقون أوامر و تعليمات من الرؤساء تمثلها نسبة 100 % لفئة [ 29 \_\_\_\_\_ 20 ] مقابل نسبة 26.7 % من العمال من صرحوا بأنهم يتلقون توجيهات تمثلها نسبة 100% لفئة [ 49 \_\_\_\_\_ 40 ] .

نستنتج من خلال الجدول أن الرؤساء يقدمون أوامر و التعليمات للعمال الأقل سنا أو يمكن القول للعمال الأقل خبرة من أجل تزويدهم بالمعلومات الكافية لسير الحسن لخطة العمل ، أما بخصوص التوجيهات فتقدم لأكبر سنا احتراماً لهم و لكفائتهم و يقوم بتوجيههم نحو خطة العمل فقط لكونهم على دراية بها .

جدول رقم (23): يبين الاتصال بين الأفراد و علاقته بالجنس.

المجموع		جيد		متوسط		ضعيف		لا يوجد		الاتصال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الجنس
100	08	50	04	50	04	-	-	-	-	ذكر
100	07	14.3	01	-	-	57.1	04	26.6	02	أنثى
100	15	33.3	05	26.7	04	26.7	04	13.3	02	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن مانسبته 33.3% من صرحوا بأن الاتصال بينهم و بين زملاؤهم جيد تمثلها نسبة 50% من الذكور، مقابل نسبة 26.7% من صرحوا بأن الاتصال متوسط و هي متساوية مع من صرحوا بضعيف، في حين 13.3% من صرحوا بأنه لا يوجد اتصال و هي نسبة هامشية.

نستنتج من خلال الجدول أن الاتصال الجيد و المتوسط يكون بين الذكور و هذا راجع الى كونهم يجتمعون داخل و خارج المؤسسة و تكون بينهم علاقات انسانية في حين أن الاناث يمكن أن نقول غرضها انمام عملها .

### خلاصة الفصل الثالث

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية متليلي ، ولاية غرداية ، و كذا الهيكلية الإدارية التي تدير وفقها كما إعتدنا على الاستبانة في جمع المعلومات التي تم توزيعها على مسيرتها ، بهدف الاجابة على اشكالية بحثنا ، و بعد إسترجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها .

الاستنتاج العام

### إستنتاجات الدراسة :

توصلنا إلى نتائج أهمها :

✓ أغلب العاملين بإتصالات الجزائر بمتليي من فئة الذكور و الفئة الغالبة للمبحوثين هي فئة [29] \_\_\_\_\_ سنة 39 [كما أن المستوى التعليمي الغالب بنسبة كبيرة من أفراد المؤسسة محدود بنسبة 53% منهم ذات مستوى ثانوي ثم تليه 40 % منهم جامعيون و البقية ذات مستوى يتراوح بين المتوسط ودراسات أخرى .

✓ أهم شئ لاحظناه في بداية تحليلنا لهذه النتائج جهل معظم أفراد عينة البحث بوجود خلية للإتصال من عدمه بحيث 80% يرون أنه توجد بمؤسستهم و في الحقيقة غير موجودة تماما ، و هو مايكسر نقص و قصر المعلومات بالمؤسسة و سير المعلومات فيها و تداولها بطريقة جيدة و فعالة.

✓ من خلال النتائج أيضا تبين لنا أن 33% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن الاتصال بينهم وبين زملائهم جيدة و هي نسبة حسنة و تبرر أن عملية الاتصال تسير جيدا ، وكذا وصول المعلومات في وقتها و بالتالي لها تأثير إيجابي و نجد نسبة 54% تراها فئة متوسطة و ضعيفة فهي تؤثر تأثيرا سلبيا على المؤسسة و يعود هذا ربما الى نقص الثقة بين بعضهم البعض ووجود صراعات بين الافراد داخل المؤسسة يؤثر على سير المعلومات و عوامل أخرى تدخل كمعوقات تؤثر على فعالية الإتصال الداخلي للمؤسسة و على مردوديتها

✓ إن معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد من رؤسائهم عبارة عن أوامر و تعليمات تخص العمل و طريفته و الحرص على تأديته على أحسن مايرام و مراقبة ذلك و كذلك توجيهات ولكن بدرجة أقل .

✓ إن نوع الوسائل التي تستعملها في الإتصال بالادارة تكون حسب درجة أهميتها فان كانت ذات أهمية كبيرة فتكون هاتفيا أي شفويا لطبيعة رسميتها و مصداقيتها من خلال الهاتف أو المحادثات مباشرة ، إن كانت أقل أهمية فتكون كتابيا كالأنترنيت أو المنشورات.

حيث يرون الطريقة الشفهية أفضل فعالية للإتصال الداخلي أكثر من الكتابية كونهم يعملون في مجال الإتصالات .



- ✓ نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة هو الاتصال الصاعد لأنه يتجاوب مع شكاويهم و مقترحاتهم على سير العمل ، ثم يليه الإتصال الأفقي بحيث يحاول المرؤوسين الإستفسار من زملائهم في أمور العمل .
- ✓ مساهمة الإتصال المؤسسي في تفعيل الإستراتيجية التسويقية يدل على أهمية الإتصال داخل المؤسسة بحيث يسهل الحوار و تبادل الخبرات و تطبيق إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة و كسب ثقة وتأيد الجمهور لها .
- ✓ إن المعوقات التي عرقلت مهام القائم بوضع خطة إستراتيجية تسويقية تمثلت في التشويش في عملية الاتصال و عدم الإستجابة لمتطلبات السوق بما يخدم المستهلك .

الختامة

نستنتج مما سبق أن الاتصال يمثل جزءا طبيعيا و هاما في حياتنا اليومية فنحن نتكلم و نسمع و نكتب و كل ذلك من وسائل الاتصال فبدونه تكون حياتنا مستحيلة و يزداد الامر أهمية عند الخوض في مجال الإتصال داخل الإدارة أو منظمات العمل.

و يعد الاتصال داخل المؤسسة العامل الذي يمكن من إستمرارية أي نظام عموما و للمؤسسة خاصة .ولكي يكون أكثر تفاعلا يجب على المنظمة أن تمارس أنواع الاتصال الداخلي و ذلك بنوعيه الرسمي و غير الرسمي فكل منهما يعتبر مكملا للآخر ، و هاما في تسيير المنشأة حيث يعتبر وظيفة هامة من وظائف التنظيم من حيث إعتباره الأداة التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض ، و لا تخلو أي مؤسسة من وظيفة التسويق الذي يعتبر من أهم الخطوات على المنظمة إعتماها و خاصة الإستراتيجية التسويقية التي جذبت إهتمام الكثير من الباحثين في مجال تسويق الخدمات لذلك فهي تجعل المؤسسة ترتقي بجودة منتوجاتها و الأهم من ذلك هو النظر إلى رغبات الجمهور المستهلك ، فالهدف من وضع إستراتيجية تسويقية هو تحقيق الربح و الزيادة في الحصة السوقية للمؤسسة .

### الاقتراحات و التوصيات :

- لابد من إيجاد التنسيق والتعاون بين العاملين والمدير والموظفين وتأهيلهم في مجال الاتصال بالزبائن وذلك عن طريق وضع برامج تدريبية خاصة لإكسابهم المزيد من الخبرات والمهارات الاتصالية وإكسابهم القدرة على تطبيق أساليب الاتصال الإداري الفعال في تعاملهم داخل الهيئة وخارجها وذلك لإيجاز أعمال الإدارة ومهامها بكفاءة

المراجع

### قائمة المراجع :

- محمد منير حجاب ،الموسوعة الإعلامية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، م6 ، 2003 .
- أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2007.
- محمود محمد الجراح : أصول البحث العلمي ، دراسة للنشر والتوزيع ، ط ، عمان ، 2008
- ذوقان عبيدات ، كايد عبد الحق ، ع الرحمان غدس : البحث العلمي مفهومه وأدواته و أساليبه ، دار الفكر ، عمان ، 2012 .
- ربحي مصطفى عليان و آخرون ، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2008.
- محمد فتحي الشنيطي، المنطق و المنهج العلمي ، دون طبعة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1970.
- أحمد ماهـر، محمد جمال الفار ، المعجم الإعلامي ، دراسات المشرق العربي ، عمان ، 2006
- كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- هاشم حمدي رضا ، التدريب و التأهيل الإداري ، ط1 ، دار الراية ، عمان ، 2010.
- محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط1 دار الفجر ، القاهرة ، 2004.
- فضل دليو، إتصال المؤسسة: إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2003.
- وهيبة بلحاجي، الاتصال المؤسساتي و علاقته بتفعيل التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني. دراسة وصفية إستطلاعية 2000-2002 رسالة الماجيستر ، جامعة الجزائر.
- نعيمة واكد، مبادئ في علم الإتصال، طاكسيج للدراسات و النشر و التوزيع الجزائر ، 2011.
- محمد العرقوب ، محمد حمودي ، دور إستراتيجيات الإتصال في طرح منتج جديد ، دراسة حالة لمؤسسة موبيليس ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الدكتور يحي فارس ، المدية ، 1013، 2014 .
- معن محمود عياصره ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، 2007
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2004.
- رضوان بلخيري وسارة جابري، مدخل الإتصال و العلاقات العامة، ط1، جسور للنشر و التوزيع الجزائر، 2014،

- كريمة حاج أحمد، العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة الصناعات النسيجية Denitex رسالة ماجستير، جامعة وهران سبانيا، 2001، 2009.
- محمد الصيرفي ، الإتصالات الادارية ،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ،الاسكندرية ، 2008 .  
لويزة فرحاتي، الإتصال الرسمي و علاقته بالحوانز المعنوية دراسة الحالة، مطاحن الأوراس، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007- 2008.
- فؤاد بكري، العلاقات العامة بين التخطيط و الإتصال، دار النهضة الشرق للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2001.
- حميد الطائي و بشير العلاف، أساسيات الإتصال نماذج و مهارات، دار اليازوري، عمان، 2009.  
بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.
- سليم كفان -، دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في إتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الإخوة منشوري قسنطينة، 2004-2005.
- سعيد يس عامر ، الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها ، ط2 ، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الاداري ، القاهرة، 2000 .
- محمد ناجي الجوهري ، وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، ط1 ، دار الرائد ، الاردن ، 2000 ، ص 68.
- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة ( الإتصالات ، المعلومات، القرارات) مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية .
- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، دون طبعة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر، 2006.
- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال ، ط4 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2014.
- إعداد خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، الاتصال ( اللفظي و غير اللفظي)، المجموعة العروسة للتدريب و النشر، 2012 .
- باية قنوتي: أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و التجارة، جامعة بوقرة محمد بومرداس، 2008.
- محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الإتصال، ط2 دار المسيرة، الأردن ، 2015 .
- مصطفى حجازي: الإتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية و الإرادة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000.

- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص
- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق: منظور متكامل، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2012.
- أوليدي سعد، دور الاستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة موبيليس وكالة ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص07.
- نزار البراوي و أحمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس الوظائف، ط1، دار وائل للنشر ، عمان 2004.
- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2012.
- إيناس رأفت مأمون شومان، استراتيجيات التسويق وقت الإعلان، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2011.
- مقابلة مع السيدة بوزيد عائشة ، مسؤولة الوكالة التجارية ، متليلي ، يوم الإثنين 27 مارس 2017 ، الساعة 10:00 إلى 11:00 ، بمكتب المسؤول .

الملاحق



الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بمتليلي .

