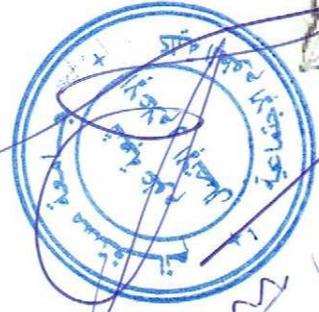


السنة الخامسة : 2016-2017



مؤتمري محترم

الجنة المناقشة كل من الاساتذة

- التبرير الصحي بين يدي
- بينة ائتمني ائتمني

بين يدي

من ائتمني ائتمني

تحت ائتمني ائتمني

بإعداد منسوبي
 L'ANSEF والجامعة العراقية
 في ائتمني ائتمني

مؤتمري محترم

بإعداد منسوبي وجامعة العراقية

مؤتمري محترم في ائتمني ائتمني

UNIVERSITE
Abdhamid Ibn Badis
ALQADISIYAH



بإعداد منسوبي وجامعة العراقية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستنجان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية - ائتمني ائتمني

UNIVERSITE
Abdhamid Ibn Badis
ALQADISIYAH



كلمة افتتاحية :

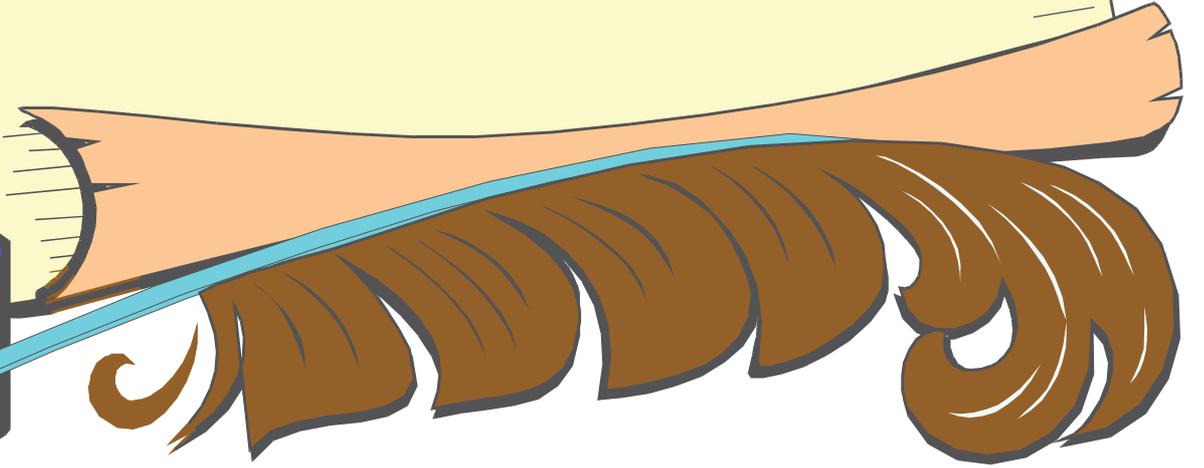
(يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) صدق الله العظيم

"سورة الحجرات الآية 123"

إن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص إن أكبر فشل للإنسان كان و لا يزال هو عدم القدرة على التواصل مع الآخرين وفهمهم.

كلمة شكر و تقدير

أولا وقبل كل شيء الشكر لله سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى الذي أعاننا وسدد خطانا ووفقنا لإتمام هذه المذكرة كما نسجل الشكر والعرفان لأستاذتنا الفاضلة الدكتورة: (بربار) التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة، فشاركت معنا إنجاز هذا العمل من بدايته إلى هذه اللحظة، وأنارت طريقنا بالإرشادات والتوجيهات ولم تبخل علينا قط بوقتها وبعلمها. كما نتقدم أيضا في هذا المقام بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء اللجنة الموقرة لموافقهم على مناقشة وإثراء هذا العمل. وكل من كان لنا عوناً ونبراساً في طريق البحث والتعلم ونخص بالذكر الصديقة والرفيقة يحياوي سميرة.



إهداء

إلى كل من يعمل على جعل العلم وسيلة للحياة وطريقا لرفع هذه الأمة
إلى مصاف الأمم المتقدمة حضارة وأخلاقا.
إلى كل من ناضل لإيصال فكرة أو رأي تمسك به وراه يخدم أمة الإسلام
ويرفع من عزتها ومجدها، دون أن يفرضه على الآخرين.
إلى كل من أخلص في عمله ليفسح الطريق لغيره ليواصل مسيرة العمل
والاجتهاد.

إلى سندي في الدنيا ومرافقي في مسيرتي الدراسية
إلى من ألهمني الصبر والقوة

إلى الذي جاهد من أجل نجاحي أبي الغالي

إلى أغلى ما أملكه في هذه الدنيا ينبوع المحبة والحنان قرة عيني أمي
الغالية

إلى من تقاسمت معهم طفولتي وحياتي إخواني وأخواتي : فطيمة – فايزة –
أحمد – البشير

إلى عصافير البيت : عبد الرحيم – يونس – هبة الرحمان

إلى من كنّ بمثابة أخواتي : مريم الباتول – سميرة

إلى كل الأصدقاء والصديقات وأخص بالذكر : هجيرة – نصيرة

إلى جميع أساتذتي وزملاء المشوار الدراسي

إلى جميع طلبة شعبة علوم الإعلام والاتصال

خاصة تخصص اتصال وصحافة مكتوبة

إهداء

إلى كل من يعمل على جعل العلم وسيلة للحياة وطريقا لرفع هذه الأمة
إلى مصاف الأمم المتقدمة حضارة وأخلاقا.
إلى كل من ناضل لإيصال فكرة أو رأي تمسك به وراه يخدم أمة الإسلام
ويرفع من عزتها ومجدها، دون أن يفرضه على الآخرين.
إلى كل من أخلص في عمله ليفسح الطريق لغيره ليواصل مسيرة العمل
والاجتهاد.

إلى سندي في الدنيا ومرافقي في مسيرتي الدراسية
إلى من ألهمني الصبر والقوة

إلى الذي جاهد من أجل نجاحي أبي الغالي

إلى أغلى ما أملكه في هذه الدنيا ينبوع المحبة والحنان قررة عيني أمي
الغالية

إلى من تقاسمت معهم طفولتي وحياتي إخواني وأخواتي : فطيمة – فايزة –
أحمد – البشير

إلى عصافير البيت : عبد الرحيم – يونس – هبة الرحمان

إلى من كنّ بمثابة أخواتي : مريم الباتول – سميرة

إلى كل الأصدقاء والصديقات وأخص بالذكر : هجيرة – نصيرة

إلى جميع أساتذتي وزملاء المشوار الدراسي

إلى جميع طلبة شعبة علوم الإعلام والاتصال

خاصة تخصص اتصال وصحافة مكتوبة

1- الإشكالية :

ارتبط الاتصال بالإنسان منذ الأزل فقد كانت الوسيلة التي يحقق من خلالها أهدافه وبها يتواصل مع الأفراد المحيطين به ومع تكور المجتمعات وتعتها أصبح للاتصال دور كبير في الحياة الاجتماعية حيث تشكل عملية الاتصال احد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة وبالتطور السريع أصبح للاتصال دور كبير في جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الاجتماعي وباعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع فكانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها ولي الوسائل المادية والبشرية المستعملة وكانت عملية الاتصال سهلة ، لكن مع الثورات التكنولوجية والتطورات التي شهدتها العالم في جميع الميادين كان لا بد على المنظمات سواء كانت شركات أو مؤسسات إدراك أن الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق او زخارف إضافية لتحسين الصورة العمومية أو للتباهي بها أمام المنافسين ، بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي، ولقد رافق هذا الإدراك اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث والتكوين المرتبطين به، وخاصة لرفع تحدي التطورات الجديدة المتعلقة عموما بتوظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال أو باقتحام أراضيات عمل جديدة استلزمها مسؤولياتها المتعددة.

وهذه العوامل في مجموعها وغيرها ، جعل المختصين يتوجهون إلى الاهتمام أكثر بالدور الذي تلعبه العملية الاتصالية في المؤسسة وخاصة إستراتيجية الاتصال، وقد حققت أعمالهم نتائج جد مفيدة في هذا الميدان، بحيث استفاد المسؤولون والمسيريون وحققوا بذلك نتائج ايجابية في أداء المؤسسة أو فعاليتها وكفاءتها، نظرا لما للإستراتيجية من تأثير على أداء الأفراد والإدارة ككل.

وكان هذا محل بحثنا الذي يدور حول إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

وعليه كانت إشكالتنا على النحو الآتي :

◀ ما مدى تطبيق إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

أو بصيغة أخرى :

◀ ما هو الدور الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

انحصر موضوع دراستنا على مجموعة من التساؤلات والتي يمكن إدراجها فيما يلي :

✓ ما واقع الاتصال داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

✓ ما المقصود بإستراتيجية الاتصال ؟ وهل تؤثر على نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

✓ كيف تؤثر الأنواع الاتصالية داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ؟

و للوصول إلى إجابات واضحة على الإشكالية تم الاعتماد على الفرضيات التالية :

1. تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2. تؤثر فاعلية إستراتيجية الاتصال على نشاط المؤسسة.

3. تؤثر الأنواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3- أسباب اختيار الموضوع :

يتمحور اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي وهي كالآتي :

أ- الأسباب الذاتية :

1. الاهتمام شخصي بهذا النوع من الدراسات، دراسة إستراتيجية الاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 'I'ANSEJ"، والرغبة في التعمق والتوسع في هذا المجال، مع العلم أن ارتباط العمل بالاهتمام أو الميل الذاتي يحقق دافعية أكثر للعمل.

2. الرغبة الذاتية في دراسة مجال المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ، وبالخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فضولا والتقرب إلى الوكالة.

3. الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا.

ب- الأسباب الموضوعية :

1. موضوع الاتصال في الجزائر مازال يفتقر إلى الدراسات المعمقة حيث هناك نقصا واضحا في الربط بين الدراسات النظرية الأكاديمية والواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية سواء كانت عمومية أو اقتصادية والتي هي في أمس الحاجة لهذا النوع من الدراسات.

2. المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المؤسسات الكبرى والدراسات والميزانيات التي أصبحت تخصص لذلك لتطويره وإنشاء مصالح ومديريات خاصة به من أجل تحديثه وتطويره ليكون نظام اتصالي أكثر فعالية، وهو ما يؤدي إلى تسيير جيد وفعال وتحقيق أهداف المؤسسة بتكاتف الجهود ومشاركة الجميع.

3. التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأفراد.

4. أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4- أهداف الدراسة :

بعد تبين أهمية الدراسة وأهم أسباب التي أدت إلى اختياره فانه من المنطقي أن هناك مجموعة من الأهداف وهي :

1. محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم إستراتيجية الاتصال وأهميته داخل المؤسسة.
2. إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية.
3. الكشف عن استراتيجيات الاتصال المعتمد عليها داخل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، وتحسين واقع الاتصال أو خلق إستراتيجية داخلها.
4. إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المصلحة والأهداف وبناء المخططات.
5. دور إستراتيجية الاتصال في تفعيل الموارد البشرية وفي تسيير وتداول المعلومات.
6. محاولة الكشف عن أهم انعكاسات عوائق الإستراتيجية الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة.
7. العمل على إسقاط المادة المعرفية والمعلومات النظرية حول إستراتيجية الاتصال على الواقع المعاش للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أي ربط الدراسات الأكاديمية وواقع إستراتيجية الاتصال للمؤسسة الوطنية.
8. مميزات وواقع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
9. رصد وتشخيص أهم فجوات إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الميدانية والتعرف على جملة العراقيل التي تواجهها من ناحية الاتصال مع محاولة اقتراح حلول.
10. بحث إشكالية عدم كفاءة الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية وبحث مدى احترامهما لمراحل إعداد الخطة الإستراتيجية له.

5- مجتمع البحث:

ويقصد بهذا "الإعداد بالدرجة الأولى إعلام المجتمع بإجراء البحث وخلق المناخ الملائم الذي يضمن تعاون المبحوثين وأدلائهم ببيانات دقيقة"¹.

فمجتمع البحث هو ذلك المجتمع الذي من خلاله يتم اختيار عينة الدراسة. فهو مجموعة من الأفراد أو العناصر التي لها خصائص مشتركة يهتم بها الباحث.

يتمثل مجتمع البحث في الدراسة الميدانية "للكوالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب I'ANSEJ" لولاية معسكر.

أما التعريف الإجرائي لمجتمع البحث فهو يتمثل في جميع موظفي الكوالة الإداريين بدءا بالمدير وصولا إلى الأعوان الإداريين.

6- العينة وأداة البحث

تعريف العينة : هي "مجموعة صغيرة من مجتمع البحث والتي يمكن من خلال دراستها إلقاء الضوء على المجتمع البحثي الذي تم اختيارها منه"².

فالعينة هي "مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أسس علمية وواضحة، وتأخذ أشكالا مختلفة بناء على نوعية وظروف البحث، وقد استخدمت لتسهيل عملية البحث العلمي"³.

- **عينة البحث :** العينة المختارة هي "العينة القصدية غير الاحتمالية" والتي تتناسب مع موضوع بحثنا، فقد تم اختيار المبحوثين بطريقة عمدية، وقد تم اختيارها على أساس الرتب والوظائف لمختلف مصالح الكوالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب I'ANSEJ التي يحددها القانون والمقررات الإدارية، وهذا بحسب أهمية الوظيفة ودرجة الرتبة، والتي تعطي صلاحيات ومسؤولية أكبر يخولها له القانون. ف**العينة القصدية :** "هي العينة التي يختارها الباحث عن قصد بسبب وجود دلائل على أنها تمثل المجتمع الأصلي"⁴.

1. "الإعداد بالدرجة الأولى إعلام المجتمع بإجراء البحث وخلق المناخ الملائم الذي يضمن تعاون المبحوثين وأدلائهم ببيانات دقيقة" (1985).

#363

2. "مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أسس علمية وواضحة، وتأخذ أشكالا مختلفة بناء على نوعية وظروف البحث، وقد استخدمت لتسهيل عملية البحث العلمي" (2010).

#211

3. "هي العينة التي يختارها الباحث عن قصد بسبب وجود دلائل على أنها تمثل المجتمع الأصلي" (2011).

4. "هي العينة التي يختارها الباحث عن قصد بسبب وجود دلائل على أنها تمثل المجتمع الأصلي" (2011).

#8

خلال اقترابنا من موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب I'ANSEJ لولاية معسكر وبانشغالنا بالموضوع رصدنا العديد من الملاحظات والتي سوف نتطرق إليها في الجانب التطبيقي.

الاستمارة : هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول مواضيع نفسية أو اجتماعية أو تربوية، يجب عنها المفحوص بنعم أو لا أو وضع علامة حول الإجابة المختارة، وهو يصلح للكشف عن الميولات المهنية والثقافية والمعتقدات أو عن سمات خلفية واجتماعية.

حيث اعتمدنا في دراستنا على استمارة موجهة إلى موظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب I'ANSEJ لولاية معسكر أما العينة فشملت 35 موظفا، والتي تناولنا فيها أسئلة مقسمة إلى 03 محاور وكل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة.

9- حدود الدراسة :

الإطار المكاني : الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب L'ANSEJ بولاية معسكر.

الإطار الزمني : أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016/2017 م حيث قمنا أولا بالتعرف على الوكالة وتحديد مهامها وهيكلها التنظيمي ثم حاولنا معرفة مدى مساهمتها في توفير مناصب الشغل والتخفيف من البطالة وكذا مدى تطبيق إستراتيجية الاتصال داخل الوكالة.

10- صعوبات الدراسة :

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهناها والتي وقفت كحاجز أمام توسعنا في دراستنا فيما يلي :

- صعوبة الحصول على بعض المراجع الخاصة ، التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.
- تعذر الوصول إلى بعض المعطيات والإحصائيات فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة.
- عدم توافر الدقة في المعلومات التي تقدمها الجهات المكلفة بوضع الإحصائيات عن المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يعيق الباحثين عن تقديم تحللات أكثر دقة ومصداقية.
- صعوبة الحصول على معلومات من المستجوبين.
- صعوبة ترجمة المعلومات المتوفرة في الموضوع من الفرنسية إلى العربية.

المقدمة :

يعتبر الاتصال احد المواضيع الهامة التي لا تزال تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين ظل ولازال الاتصال من أهم المواضيع التي تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين خاصة العلوم الإنسانية وبصورة أدق في علوم الإعلام والاتصال.من خلال أهمية الاتصال كعلم وكعملية أصبح هذا الأخير يتعدى حدود الدراسات فتخلل الاتصال جميع ميادين الحياة في المجتمعات ولعله من الأمور الحتمية أن تكون مثل هذه العملية الأساسية والحيوية موضع الدراسة في كلياتها وجزئياتها على مدى التاريخ ومن خلال أهمية الاتصال كعلم وكعملية أصبح هذا الأخير يتعدى حدود الدراسات فتخلل الاتصال جميع ميادين الحياة في المجتمعات ولان المؤسسة جزء من المجتمع أصبحت المؤسسات تعتمد على الاتصال في تحقيق أهدافها وخططها العامة مع تطور المؤسسات وتعقدتها طورت أساليب عدة للاتصال لتلبي حاجاتها وتحقق أهدافها وتعتبر إستراتيجية الاتصال من أهم الأساليب لتخطيط ومتابعة وتقييم الاتصال داخل المؤسسة.

حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية خاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني . فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام وبالتحديد في بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ، والتي انطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال بالنسبة للاتصال الذي لم يكن مجسدا ومبنيا على قواعد علمية مدروسة بل عل العكس من ذلك اتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير شبه عسكري للاتصالات التي تهدف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط وحاجياته المختلفة، فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت.

وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في التنمية الاقتصادية، بحيث أصبحت تمثل الركيزة الأساسية لاقتصاديات الدول وذلك من خلال ما تقدمه من مساهمات في دفع النمو، وزيادة الناتج المحلي، كذا قدرتها على الابتكار ومحاربة البطالة وذلك من خلال خلق مناصب شغل . لهذه الأسباب أصبح أمرا مسلما به دوليا على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد واحدة من أهم أدوات عناصر التنمية الاقتصادية. وفي ظل الانفتاح والعولمة تغير وتطور التفكير التسييري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بعد أن كان الهدف الأولي لهذه المؤسسات هو الربح أصبح

الآن لزاما عليها ربط هذا الهدف بأولوية البقاء، الاستمرار والتأقلم مع المحيط الذي تتعامل معه، من هنا أصبحت إستراتيجية الاتصال حتمية لابد منها للمؤسسة الاقتصادية وذلك من اجل استمراريتها. حيث تلعب إستراتيجية الاتصال دورا جوهريا داخل المؤسسة وهذا ما نسعى للتعرف عليه من خلال موضوع بحثنا "إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب I'ANSEJ بولاية معسكر"، ومحاولة إسقاط ذلك وواقعه على المؤسسة متبعة خطة بحث تحتوي على :

◀ الإطار المنهجي وخطواته ثم الإطار النظري والذي تم تقسيمه إلى فصلين :

▪ **الفصل الأول :** حول الإستراتيجية الاتصالية ومفاهيم أساسية حول إستراتيجية الاتصال وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

﴿ **المبحث الأول** ويتضمن أربع مطالب، المطلب الأول يتضمن مفهوم إستراتيجية الاتصال وينقسم إلى ثلاث فروع، الفرع الأول مفهوم وأهمية الإستراتيجية، الفرع الثاني مفهوم الاتصال وأهدافه، الفرع الثالث مفهوم الإستراتيجية الاتصالية ومراحل إعدادها، أما المطلب الثاني حول أنواع إستراتيجية الاتصال، وفي المطلب الثالث نتناول مبادئ وأهداف إستراتيجية الاتصال، أما بالنسبة للمطلب الرابع فتضمن معوقات إستراتيجية الاتصال.

﴿ **المبحث الثاني :** الاتصال داخل المؤسسة حيث تضمن هذا المبحث أربع مطالب، المطلب الأول تناول أنواع الاتصال داخل المؤسسة وبنيته حيث تم تقسيم المطلب إلى فرعين الفرع الأول أنواع الاتصال داخل المؤسسة، أما الفرع الثاني فتناول بنية الاتصال داخل المؤسسة، أما المطلب الثاني فتضمن خصائص الاتصال داخل المؤسسة، والمطلب الثالث خصص لأهداف الاتصال داخل المؤسسة، أما المطلب الرابع معوقات الاتصال داخل المؤسسة.

▪ **أما بالنسبة للفصل الثاني** ومن خلاله قمنا بتخصيص الفصل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ثلاث (03) مباحث :

﴿ **المبحث الأول :** فتناولنا المداخل النظرية للبطالة وتطرقنا من خلاله إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول : مفهوم البطالة، أسبابها وطرق قياسها، أما المطلب الثاني خصص لنظريات حول البطالة، المطلب الثالث فتناول مظاهر البطالة وآثارها.

﴿المبحث الثاني : المداخل النظرية للتشغيل وتناولنا من خلاله ثلاث مطالب، المطلب الأول حول مفهوم التشغيل وأنواعه وأهميته، المطلب الثاني تناول طبيعة التشغيل ومبادئه وأهم نظرياته، أما المطلب الثالث فتضمن أهم برامج التشغيل.

﴿المبحث الثالث : المداخل النظرية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تناولنا من خلاله ثلاث مطالب، المطلب الأول حول مفهوم المؤسسات الصغيرة ومعايير تصنيفها، المطلب الثاني خصص لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهدافها، أما المطلب الثالث فتناول عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هذا بخصوص الإطار النظري أما الإطار التطبيقي فسنتناول فيه الدراسة الميدانية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب I'ANSEJ بولاية معسكر" وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الوكالة ثم سأحاول بقدر الإمكان توظيف ما ورد في الشق النظري لرصد واقع تطبيق إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك اعتمادا على الاستمارة للوصول في نهاية المطاف إلى نتائج تحوصل واقع هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية وآفاقه المستقبلية من خلال نتائج الدراسة الميدانية.

فهرس المحتويات

مقدمة

القسم الأول :
الإطار المنهجي للدراسة

القسم الثاني:
الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول : إستراتيجية الاتصال

الفصل الثاني :

مفاهيم عامة حول:

- البطالة
- التشغيل
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القسم الثالث :
الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث :

دراسة حالة الوكالة

الوطنية لدعم تشغيل

الشباب L'ANSEJ

بمعسكر

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة أو الوسائل المكتوبة أو المسموعة يبنى أساسا على إستراتيجية اتصال دقيقة لفهم مختلف جوانب المؤسسة سواء كان المستهدفين أفرادا بعينهم أو جماعات بصفة عامة، مما يحتم على المؤسسات العمومية أو الاقتصادية تنمية معارفها والسعي لاكتساب مهارات جديدة باستمرار والإلمام الواعي بالأنظمة واللوائح المنظمة، مما يزيد على ذلك أننا أصبحنا في وسط يتسم بالتغير الدائم لذلك كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على إستراتيجية الاتصال من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت أما فرصة أو تهديدا لها كما أنها تعد من ابرز محركات العمل الربحي لها، وبعد وضع إستراتيجية اتصال أكثر عمليات المؤسسة الاقتصادية، إذ يتوقف ذلك على مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فالإستراتيجية الاتصالية هي التي تحدد لنا الأهداف العامة للمؤسسة من جهة وتحسين علاقتها مع جمهورها من جهة أخرى. ولقد ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء أهمية للاتصال ووسائله حيث دعت الحاجة إلى الاهتمام به ليس فقط على مستوى الجماعات والأفراد بل تم إدراجه في قطاع المؤسسات أين برز دوره وتفطنت العديد من المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام به فاعتمدت على استراتيجيات اتصالية واضحة وفعالة. ومن خلال هذا سنتناول في هذا الفصل بشكل عام إلى تسليط الضوء على التركيز على أنواع إستراتيجية الاتصال وأهدافها والأدوار التي تقوم بها داخل المؤسسة لتحقيق التوافق والانسجام داخلها.

من خلال هذا خصصنا هذا الفصل للخطة الإستراتيجية للاتصال من خلال مبحثين (02):

◀ **المبحث الأول :** مفاهيم أساسية حول إستراتيجية الاتصال ويتضمن هذا المبحث 04 مطالب :

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية الاتصال.

المطلب الثاني : أنواع إستراتيجية الاتصال.

المطلب الثالث : مبادئ وأهداف إستراتيجية الاتصال.

المطلب الرابع : معوقات إستراتيجية الاتصال.

◀ **المبحث الثاني :** الاتصال داخل المؤسسة ويتضمن هذا المبحث 04 مطالب :

المطلب الأول : أنواع الاتصال داخل المؤسسة وبنيته.

المطلب الثاني : خصائص الاتصال داخل المؤسسة.

المطلب الثالث : أهداف الاتصال داخل المؤسسة.

المطلب الرابع : معوقات الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إستراتيجية الاتصال

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية الاتصال

الفرع الأول : مفهوم وأهمية الإستراتيجية

أ- مفهوم الإستراتيجية :

من منظر تقليدي يعكس مصطلح " إستراتيجي " جذورا عسكرية قوية، يستخدم القادة العسكريون الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم، عبر سنوات التاريخ الإنساني، وقد فكر عددا كبيرا من أصحاب النظريات العسكرية مليا، وكتبوا حول الإستراتيجية، من زوايا مختلفة كثيرا. المقدمة المنطقية الأساسية في الإستراتيجية ان احد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه، حتى إذا كان الخصم الأكبر والأكثر قوة، إذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة، أو يشتبك على ارض موالية لإمكانياته ومهاراته الذاتية¹.

و قد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (STATOS) والتي تعني (ARMY) أي الجيش، والجزء الثاني (AGEIN) ومعناها القيادة (STRATEGOS) في أثينا القديمة والتي تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد. و يرى (CLAUESWITZ) وهو خبير استراتيجي عسكري بان الإستراتيجية تمثل الأساليب والرسائل المستخدمة، والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية، أما (MOLTKE) فقد حدد مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب بعد إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد إلى الخد المطلوب. وقد ازداد الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص².

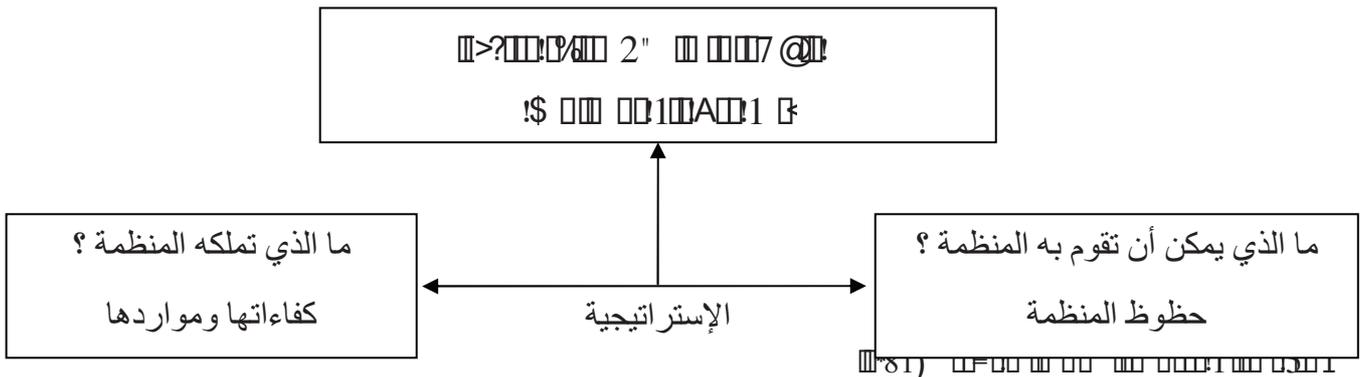
1- "مفاهيم أساسية حول إستراتيجية الاتصال" د. محمد عبد الحليم، دار النشر: دار الفكر، الطبعة الأولى 2008م (28*
2- "مفاهيم أساسية حول إستراتيجية الاتصال" د. محمد عبد الحليم، دار النشر: دار الفكر، الطبعة الأولى 2007م (90*
3- "مفاهيم أساسية حول إستراتيجية الاتصال" د. محمد عبد الحليم، دار النشر: دار الفكر، الطبعة الأولى 2007م (90*

- في حين الباحث "انسوف" (Ansoff) يقدم تعريفا لمفهوم الإستراتيجية والذي بمقتضاه يرى بان الإستراتيجية هي نمط من الحلول للمشكلات والتغييرات الإستراتيجية التي يواجهها المدبرون. من خلال التعاريف السابقة يمكننا الوصول الى النتائج التالية حول مفهوم الإستراتيجية¹ :

1. كونها مجموعة من الاختيارات المرتبطة بالأهداف والوسائل.
2. مرتبطة ارتباطا وثيقا بصنع القرار.
3. مرتبطة بالتنمية الإدارية.
4. التركيز على المهارات البشرية المسيرة في المؤسسة.
5. مرتبطة بالسياسات والمداخل والأسس والوسائل والمؤسسات.
6. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
7. تحديد الموارد والإمكانات والمتغيرات.
8. التحكم في الموارد والإمكانات والمتغيرات.
9. التركيز على المدخل البيئي.
10. هي تدبير المخاطر والأزمات قبل وقوعها.
11. كونها فن تحديد المصير المستقبلي.

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية والتطورات المحيطة بهذه المفاهيم أنها لم تعد خصر بالعلوم العسكرية، بل أنها انتقلت إلى العلوم الإدارية، من منطلق أن البيئة التنافسية وعامل الندرة في الأشياء التي تكتنف عمل منظمات الأعمال، يتطلب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن استخدام قواها لإدارة الصراعات، وتقلص التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية، وبذلك فإن الإستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية، ومن الغموض إلى الوضوح.

الشكل رقم 01 : رسم توضيحي لإستراتيجية المنظمة



و يعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، وتلعب أنواع الاتصال المختلفة دورا كبيرا في حياة كل شخص، مهما كانت الوظيفة التي يشغلها، أو وقت الفراغ المتاح أمامه، فالالاتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر، وإذا سألنا أي إنسان أن يصف لنا سير حياته اليومية فإن الإجابة المؤكدة ستكون أما بالقيام بالاتصال أو تلقي الاتصال، ويعد الاتصال من السمات الإنسانية الأساسية، سواء كان في شكل صور أو موسيقى وسواء أكان اتصالا فعليا أو مستترا، إعلاميا أو إقناعيا، مخيفا أو مسليا، واضحا أو غامضا، مقصودا أو عشوائيا، داخليا أو مع أشخاص آخرين، فالالاتصال هو القناة التي تربطنا بالإنسانية، وهو الذي يمهد لكل ما نقوم به من أفعال¹.

و قد أصبح الآن مفهوم الاتصال مفهوما واضحا في تراث العلوم الاجتماعية، حيث ظهرت مؤلفات عديدة متنوعة ومتخصصة تماما في الاتصال، فقد أدرك علماء الاجتماع أنهم يستطيعون استخدام الكلمة لتصف عملية الاتصال الإنساني، وقد سميت بعد ذلك العمليات التي يؤثر عن طريقها الأفراد فيمن حولهم.

و هناك تعاريف عديدة للاتصال منها :

تعريف الباحث كارل هوفلاند الذي يرى بان الاتصال هو العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المتقبلين، وعلى عكس ذلك يرى ادوارد سابير بان الاتصال يشمل الحالات التي لا يكون فيها نقلا متعمدا للمنبهات، وهناك من يرى مثل ستيفنز بان الاتصال يشير أيضا إلى التفاعلات غير البشرية، حينما يسمي في تعريفه المرسل أو المستجيب "أي كائن حي" وهناك من يوسع دائرة الاتصال إلى الكائنات غير الحية ومنهم "نوبرت وينر" الذي يعرف الاتصال بشكل أوسع، حيث جعله يتضمن كل الإجراءات التي يمكن بمقتضاها أن يؤثر عقل بشري على آخر، أو جهاز على جهاز آخر².

كما يشير البعض أن مفهوم الاتصال هو عملية اجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحديد هدف محدد، وهذه العملية يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحديد هدف واضح محدد، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية، قد تكون ثنائية بين فردين، وبين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، أو مجتمع قومي أو دولي، وعن طريق هذه العملية

1. الاتصال: مفهومه وأهميته في الحياة الإنسانية، د. محمد عبد السلام، دار الفكر، 1987م، ص 16.

2. الاتصال: مفهومه وأهميته في الحياة الإنسانية، د. محمد عبد السلام، دار الفكر، 1987م، ص 16.

يكسب الإنسان الخبرات الإنسانية من خلال اتصاله المستمر بين أطراف الاتصال الآخرين بما تشتمل عليه من أفكار ومبادئ وقيم، ومعايير للسلوك بحيث تصبح مشتركة أو مشاعة بين أطراف الاتصال¹. يعرف جيهان رشتي الاتصال بأنه " العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو بشر أو آلات، في مضامين اجتماعية معينة، ز فيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء².

أما سمير حسين فيرى أن الاتصال " هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع، أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات، من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين"³.

و يعرف محمد عبد الحميد الاتصال بأنه : العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار، في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة⁴.

ب- أهداف الاتصال :

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها أو تغييرها، أو على اتجاهاته، أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى⁵ :

1. **هدف توجيهي :** ويمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة - أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي اقدر على تحقيق الهدف من الاتصال الجماهيري.
2. **هدف تثقيفي :** و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر تهمهم، بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم، واتساع أفقهم وفهمهم لما يدور من حولهم من أحداث.

1) (28) "A"; ; 7!&+!&?; : ! 990

2) (53) 8!%\$; 2" (8 3 4! 1978

3) (21) 984E 8!%\$; 7!%\$; +!& ; 3

4) (21) 997E !%\$; / ; 2" 2

5) (26) 2005 2004 8 B 1" 4 8 ; 2" ;!&+!&?; 5

3. هدف تعليمي : حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة، أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

4. هدف ترفيهي أو ترويجي : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه إدخال البهجة أو السرور والإقناع إلى نفس المستقبل.

5. هدف إداري : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

6. هدف اجتماعي : حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضها البعض وبذلك تقوى الصلة الاجتماعية بين الأفراد والواقع أن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد.

الفرع الثالث : مفهوم الإستراتيجية الاتصالية ومراحل إعدادها

الفرع 01: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية

تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها "المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل"¹.
أما بيير قريغوري Pierre grigory فيرى "أن الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير"².

كما تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها "الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتج أو الخدمة، وتتمثل هذه الطرق عموماً في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع والزبون المحتمل، والاتصال غير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة"³.

و بالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس،

1- Marie Helène westphanlen ; le dicom , triangle edition , paris, 1992 , p103.

2- Pierre grigory, jean mark lilieu ;marketing , publicité, bordomme, september,1994 ,p90.

3- Les édition d'organisation ; dico marketing ,paris cedex, 1994, p220.

بعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة أخرى مهمة أيضا، هي مرحلة التقييم والمتابعة بحيث تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الأهداف للمؤسسة، فإذا تحققت غالبيتها، فإن نتائج التقييم ايجابية، وإذا كانت سلبية فإنه على الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها. كذلك في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال، وقياس تأثير عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة¹.

المطلب الثاني : أنواع إستراتيجية الاتصال

1- إستراتيجية الاتصال الداخلي :

إن الاتصال الداخلي في المنظمة، وان كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه من احد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها العامة، وفق الطرق والسياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها. و تعرف إستراتيجية الاتصال الداخلي على أنها¹:

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

و من أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي نجد :

✓ إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.

✓ ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.

✓ توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية.

و على ذلك نجد أن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها أن كانت سياسية، اقتصادية،

ثقافية أو اجتماعية. لذلك نجد انه من أسباب إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي:

1. الحاجة للاتصال "le besoin de communiquer": وجد الاتصال مصدره في العلاقات القائمة

بين البشر ويعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على انه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب

أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي. من هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد

وحاجاتهم.

2. الإدارة الإستراتيجية "la volonté stratégique": الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي

عليه أن ينتج عن الإرادة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار انه سيشارك في

إعداد هوية المنظمة، وتساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج

عملية الاتصال.

1- Fanelly Nguyen Thanh ;la communication « une stratégie au service de l'entreprise, les édition economica , Paris , 1991 , p p 72-73.

02- إستراتيجية الاتصال الخارجي :

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

- ✓ تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين.
- ✓ بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.
- ✓ المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- ✓ بناء معرفة عن المنافسين.
- ✓ الدخول في مشروع الحكومة الالكترونية¹.

المطلب الثالث : مبادئ إستراتيجية الاتصال وأهدافها

الفرع 01: مبادئ إستراتيجية الاتصال

لكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول ويكون لها أيضا فعالية، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية وهي المبادئ الثمانية الأساسية التالية² :

1. **مبدأ التواجد « existence »** : أن العديد من المنظمات لا تملك إستراتيجية حقيقية للاتصال، ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط. ويجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي.
2. **مبدأ الاستمرارية " Continuité "** : من أهم الخصائص الأساسية للإستراتيجية الاتصالية، فيشترط فيها أن تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها فإستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ولتحقيق الأداء الناجع لابد أن تكون لعدة سنوات كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.
3. **مبدأ الشفافية والوضوح : "clarité"** : يجب ان تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فاي استراتيجية تعتمد على اسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة ن فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.

1 (74)* 000 000 000

2- Jean Mark Decaupin ; la communication marketing concepts, techniques, stratégies, 2eme édition economica, paris,p p 45-50.

4. مبدأ الواقعية "réalisme": لابد ان يكون الاتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين، فالاتصال الخادع او الغير واقعي وكنتيجة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المنظمة، ويجب أن تتطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج او الخدمة، وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج او الخدمة لقيمتة وجمهوره.

5. مبدأ التميز "differentiation": إن احد الأدوار الاساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الايجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

6. مبدأ المرونة "flexibilité": إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون :

✓ مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.

✓ مرنة حسب وسائل الاتصال.

✓ مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

7. مبدأ التناسق "Cohérence": يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

8. مبدأ القبول الداخلي "Acceptabilité Interne":

لابد على الاتصال ورسائله أن لا تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل وأيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (مستخدمين، عمال، إطارات)، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجين. فقبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها¹.

كما أن الإستراتيجية الجيدة للاتصال تجيب عن خمسة أسئلة أساسية وهي :

1. ما هو الغرض من الاتصال؟ وما هي أهدافه؟ وهل هي محكمة ومحددة بحيث توضح العمل

المرجو القيام به أو السلوك المرجو تغييره؟

2. من هو الجمهور الأساسي المستهدف؟ وكيف يتم الوصول إليه؟ وهل تأخذ الجمهور الثانوي بعين

الاعتبار؟

4. التوقيت : يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

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

ثالثا : المعوقات التنظيمية

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد، ومن ذلك :

✓ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.

✓ مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

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

✓ عدم الاستقرار لتنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

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

✓ القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل¹.

المبحث الثاني : الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الأول : أنواع الاتصال داخل المؤسسة وبنيتها

الفرع 01: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

أ- الاتصالات الرسمية :

و تتمثل في انسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة ويتم بطرق رسمية متفق عليها ويشمل الخطابات والمذكرات والتقارير التي ترسل أو تعد هيئات إدارية من داخل المؤسسة المعنية وتشمل الاتصالات الرسمية انسياب المعلومات داخل المنظمة من أعلى إلى أسفل أو العكس أو بشكل أفقي وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى :

✍ الاتصال الصاعد :

يأخذ الاتصال الصاعد طريق من أسفل إلى أعلى أي كمن المرؤوسين إلى الرؤساء ويزود هذا الاتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر بردود أفعال المرؤوسين اتجاه الاتصالات الهابطة. و يرى ليفزي Iivesy أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم الإداري إلى قمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح أو المرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

✍ الاتصال الهابط :

حيث تنساب الرسائل والمعاني والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال¹.

✍ الاتصال الأفقي :

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي وغالبا ما تشجع هذا النواه من الاتصالات لقناعتها بأنه يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال

3. في الاتجاه الأفقي (بين الأقسام والأفراد): ويأتي هذا النوع من الاتصال من أجل :

- ✓ تحسين حالة التعاون بين الأقسام.
- ✓ التنسيق بين الوظائف.
- ✓ تحسين وتطوير نوعية وفاعلية القرارات.
- ✓ حل المشاكل بين الموظفين أو بين أقسام ذاتها¹.

و من أنواع الاتصالات غير الرسمية نجد :

الاتصال الشفهي :

إن أي مستخدم في المؤسسة سوف يكون له دور في الاتصالات الشفهية كما هو الحال في الاتصالات الأخرى وفي الواقع الفرد في المنظمة عادة يصرف الكثير من الوقت في الاتصالات الشفهية مقارنة بباقي أنشطة العمل الأخرى.

أن أكثر الاتصالات الشفهية التي تصب في مجال الأعمال هي غير رسمية وبالإضافة إلى الحديث غير رسمي الإصغاء هناك العديد من أنواع الاتصالات تأخذ مكانها في مجال الأعمال (المقابلات، الاجتماعات، المناقشات، جماعات العمل.. الخ).

و أن أحد خصائص ومميزات الاتصال الشفهية هي من خلال التكلم فإننا نستطيع أن نؤكد على بعض الكلمات من خلال نبرات الصوت أيضا يمكننا التوقف عدة مرات أثناء الكلام كذلك من خلال استخدام تعابير الوجه يمكن التأكد على ما نريد قوله.

و من هنا يمكننا تحديد ايجابيات وسلبيات الاتصال الشفهي داخل المنظمة فيما يلي:

ايجابياته :

- ✓ هو الأفضل في التعبير عن المشاعر والانفعالات
- ✓ هو الأفضل في الاتصالات الشخصية والفردية.
- ✓ يساعد في الحالات التي تحتاج إلى تفاعل كبير وتعديدية عكسية سريعة.
- ✓ يساعد على جعل التأثير أكثر.
- ✓ المصغي بإمكانه توجيه الأسئلة مباشرة في حالة عدم فهمه لبغض الأشياء.

سلبياته :

1 & M. A. 07 !. : & ; 3 ! 4 (! 0 29 28) ! 0 2007 ! 0

✓ يواجه المتصل صعوبة في التفكير عندما يكون مستمر في الكلام.

✓ الشيء الذي يقال من الصعب الرجوع عنه.

✓ تظاهر الأفراد المستمعين بالإصغاء والعكس صحيح¹.

2- الاتصال الكتابي :

تعتبر الاتصالات الكتابية عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة ومن أمثلة هذا الاتصال : التقارير، التعليمات، المذكرات، المنشورات، الرسائل التي تنقل من خلال شبكات الحاسب الآلي ورسائل الفاكس والتيلكس وتسمح الاتصالات المكتوبة بنقل المعلومات المكتوبة إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل².

وكذلك تمكن من شرح هذه المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة مع تقديم الكثير من التفاصيل أن استدعي الأمر ذلك³.

الفرع 02 : بنية الاتصال⁴

يعرف أبنية اصطلاحا بشبكات الاتصال أو كيفية تركيب علاقات التبادل بين الطرفين، ويمكن التميز بين أربع أبنية اتصالية تمثل نماذج قياسية في هذا المجال وهي : العجلة، الدائرة، السلسلة، حرف y.

و يتضمن كل نموذج من أبنية الاتصال سمات وخصائص مختلفة وتتوقف إمكانية نجاح أي نموذج منها على طبيعة الظروف والأسباب الداعية إلى تطبيقه.

1. النمط الأول : شكل العجلة

و هذا النمط يتيح لعضو وأخذا في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريق الرئيس فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز على الرئيس أو المدير فقط.

1 [A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [J] [K] [L] [M] [N] [O] [P] [Q] [R] [S] [T] [U] [V] [W] [X] [Y] [Z] [AA] [AB] [AC] [AD] [AE] [AF] [AG] [AH] [AI] [AJ] [AK] [AL] [AM] [AN] [AO] [AP] [AQ] [AR] [AS] [AT] [AU] [AV] [AW] [AX] [AY] [AZ] [BA] [BB] [BC] [BD] [BE] [BF] [BG] [BH] [BI] [BJ] [BK] [BL] [BM] [BN] [BO] [BP] [BQ] [BR] [BS] [BT] [BU] [BV] [BW] [BX] [BY] [BZ] [CA] [CB] [CC] [CD] [CE] [CF] [CG] [CH] [CI] [CJ] [CK] [CL] [CM] [CN] [CO] [CP] [CQ] [CR] [CS] [CT] [CU] [CV] [CW] [CX] [CY] [CZ] [DA] [DB] [DC] [DD] [DE] [DF] [DG] [DH] [DI] [DJ] [DK] [DL] [DM] [DN] [DO] [DP] [DQ] [DR] [DS] [DT] [DU] [DV] [DW] [DX] [DY] [DZ] [EA] [EB] [EC] [ED] [EE] [EF] [EG] [EH] [EI] [EJ] [EK] [EL] [EM] [EN] [EO] [EP] [EQ] [ER] [ES] [ET] [EU] [EV] [EW] [EX] [EY] [EZ] [FA] [FB] [FC] [FD] [FE] [FF] [FG] [FH] [FI] [FJ] [FK] [FL] [FM] [FN] [FO] [FP] [FQ] [FR] [FS] [FT] [FU] [FV] [FW] [FX] [FY] [FZ] [GA] [GB] [GC] [GD] [GE] [GF] [GG] [GH] [GI] [GJ] [GK] [GL] [GM] [GN] [GO] [GP] [GQ] [GR] [GS] [GT] [GU] [GV] [GW] [GX] [GY] [GZ] [HA] [HB] [HC] [HD] [HE] [HF] [HG] [HH] [HI] [HJ] [HK] [HL] [HM] [HN] [HO] [HP] [HQ] [HR] [HS] [HT] [HU] [HV] [HW] [HX] [HY] [HZ] [IA] [IB] [IC] [ID] [IE] [IF] [IG] [IH] [II] [IJ] [IK] [IL] [IM] [IN] [IO] [IP] [IQ] [IR] [IS] [IT] [IU] [IV] [IW] [IX] [IY] [IZ] [JA] [JB] [JC] [JD] [JE] [JF] [JG] [JH] [JI] [JJ] [JK] [JL] [JM] [JN] [JO] [JP] [JQ] [JR] [JS] [JT] [JU] [JV] [JW] [JX] [JY] [JZ] [KA] [KB] [KC] [KD] [KE] [KF] [KG] [KH] [KI] [KJ] [KK] [KL] [KM] [KN] [KO] [KP] [KQ] [KR] [KS] [KT] [KU] [KV] [KW] [KX] [KY] [KZ] [LA] [LB] [LC] [LD] [LE] [LF] [LG] [LH] [LI] [LJ] [LK] [LL] [LM] [LN] [LO] [LP] [LQ] [LR] [LS] [LT] [LU] [LV] [LW] [LX] [LY] [LZ] [MA] [MB] [MC] [MD] [ME] [MF] [MG] [MH] [MI] [MJ] [MK] [ML] [MN] [MO] [MP] [MQ] [MR] [MS] [MT] [MU] [MV] [MW] [MX] [MY] [MZ] [NA] [NB] [NC] [ND] [NE] [NF] [NG] [NH] [NI] [NJ] [NK] [NL] [NM] [NO] [NP] [NQ] [NR] [NS] [NT] [NU] [NV] [NW] [NX] [NY] [NZ] [OA] [OB] [OC] [OD] [OE] [OF] [OG] [OH] [OI] [OJ] [OK] [OL] [OM] [ON] [OO] [OP] [OQ] [OR] [OS] [OT] [OU] [OV] [OW] [OX] [OY] [OZ] [PA] [PB] [PC] [PD] [PE] [PF] [PG] [PH] [PI] [PJ] [PK] [PL] [PM] [PN] [PO] [PP] [PQ] [PR] [PS] [PT] [PU] [PV] [PW] [PX] [PY] [PZ] [QA] [QB] [QC] [QD] [QE] [QF] [QG] [QH] [QI] [QJ] [QK] [QL] [QM] [QN] [QO] [QP] [QQ] [QR] [QS] [QT] [QU] [QV] [QW] [QX] [QY] [QZ] [RA] [RB] [RC] [RD] [RE] [RF] [RG] [RH] [RI] [RJ] [RK] [RL] [RM] [RN] [RO] [RP] [RQ] [RR] [RS] [RT] [RU] [RV] [RW] [RX] [RY] [RZ] [SA] [SB] [SC] [SD] [SE] [SF] [SG] [SH] [SI] [SJ] [SK] [SL] [SM] [SN] [SO] [SP] [SQ] [SR] [SS] [ST] [SU] [SV] [SW] [SX] [SY] [SZ] [TA] [TB] [TC] [TD] [TE] [TF] [TG] [TH] [TI] [TJ] [TK] [TL] [TM] [TN] [TO] [TP] [TQ] [TR] [TS] [TT] [TU] [TV] [TW] [TX] [TY] [TZ] [UA] [UB] [UC] [UD] [UE] [UF] [UG] [UH] [UI] [UJ] [UK] [UL] [UM] [UN] [UO] [UP] [UQ] [UR] [US] [UT] [UU] [UV] [UW] [UX] [UY] [UZ] [VA] [VB] [VC] [VD] [VE] [VF] [VG] [VH] [VI] [VJ] [VK] [VL] [VM] [VN] [VO] [VP] [VQ] [VR] [VS] [VT] [VU] [VV] [VW] [VX] [VY] [VZ] [WA] [WB] [WC] [WD] [WE] [WF] [WG] [WH] [WI] [WJ] [WK] [WL] [WM] [WN] [WO] [WP] [WQ] [WR] [WS] [WT] [WU] [WV] [WW] [WX] [WY] [WZ] [XA] [XB] [XC] [XD] [XE] [XF] [XG] [XH] [XI] [XJ] [XK] [XL] [XM] [XN] [XO] [XP] [XQ] [XR] [XS] [XT] [XU] [XV] [XW] [XX] [XY] [XZ] [YA] [YB] [YC] [YD] [YE] [YF] [YG] [YH] [YI] [YJ] [YK] [YL] [YM] [YN] [YO] [YP] [YQ] [YR] [YS] [YT] [YU] [YV] [YW] [YX] [YY] [YZ] [ZA] [ZB] [ZC] [ZD] [ZE] [ZF] [ZG] [ZH] [ZI] [ZJ] [ZK] [ZL] [ZM] [ZN] [ZO] [ZP] [ZQ] [ZR] [ZS] [ZT] [ZU] [ZV] [ZW] [ZX] [ZY] [ZZ]

2. النمط الثاني : شكل الدائرة

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

3. النمط الثالث : شكل السلسلة

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

4. النمط الرابع : شكل Y

يندرج هذا النموذج تحت النماذج القريبة من المركزية وهو شبيه بنموذج العجلة ويفرض ذاته عندما تكون ظروف الأداء مستقرة نسبياً، حيث ينتظم الأفراد حول رئيسهم ومن ثم فعلاقتهم الاتصالية به مباشرة عدا واحد منهم وعلاقته بالرئيس غير مباشرة.

المطلب الثاني : خصائص الاتصال داخل المؤسسة

تتميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص ومميزات نذكر منها :

✓ الاتصال عملية اجتماعية مستمرة - تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية أو نهاية محددة
 ✓ الاتصال عملية تفاعلية، بمعنى أن الاتصال يقوم أساساً على بناء هدف إلا أن هذا الهدف غاباً ما يكون نسبياً سواء في درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال¹.

✓ الاتصال عملية دائرية، بمعنى أنها لا تسير في اتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع واشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها.

✓ عملية الاتصال ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز ن تتخذ في الغالب مساراً يبدأ عادة من المصدر الذي تنبع منه إلى الجهة التي تستقبلها².

1- الاتصال عملية اجتماعية مستمرة - تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية أو نهاية محددة

2003 (403#)

2- الاتصال عملية تفاعلية، بمعنى أن الاتصال يقوم أساساً على بناء هدف إلا أن هذا الهدف غاباً ما يكون نسبياً سواء في درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال¹

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل إلى إستراتيجية الاتصال والاتصال داخل المؤسسة حيث تناولنا وبصورة عامة مفاهيم عامة حول الإستراتيجية وأهميتها، الاتصال وأهدافه وكذا مفهوم إستراتيجية الاتصال، أنواعها، مبادئها والأهداف العامة لها وأخيرا معوقاتنا.

كما تناولنا في الفصل الثاني وبصورة عامة أنواع الاتصال وبنيته وكذا أهمية وأهداف الاتصال وفي الأخير تطرقنا إلى المعوقات التي يمكن أن تعترض العملية الاتصالية وكذلك بغية الاقتراب أكثر من موضوعنا وتأثيره داخل المؤسسة وبالتالي أثره على مستوى أداء العامل.

تمهيد :

إن البطالة ظاهرة اجتماعية واقتصادية وجدت مع وجود الإنسان وخاصة المجتمعات الحديثة سواء كانت متقدمة أو نامية واغلب التوقعات تشير إلى أنها ستظل باقية على وجه الأرض حيث تعد البطالة في الوقت الحاضر من أخطر الأزمات التي يواجهها العالم المتقدم و المتخلف على السواء، إذ بلغت مستويات مخيفة، و اللافت للنظر أن البطالة لم تعد في وسط الشباب غير المتعلم أو المتوسط الكفاءة، بل امتدت إلى ذوي شهادات العليا فمسألة البطالة والتشغيل والأزمات الاقتصادية، كلها ظواهر مرتبة بمختلف النظم الاقتصادية والاجتماعية وأجهزتها الإنتاجية وعلاقاتها الاجتماعية، كما أن المجتمعات الإنسانية في مختلف مراحل تطورها عرفت ظاهرة البطالة، مع اختلاف أسبابها ونتائجها لذا هي تعد من المشكلات الهامة التي تحظى باهتمام العلماء والباحثين والمفكرين مما أدى إلى ظهور عدة نظريات حولها وحول العلاقة بين البطالة والإنتاج والإنتاجية والدخل والأجور والأسعار. وتظهر أهمية الحديث عن مسألة التشغيل بمختلف تجلياته انطلاقاً من كونه يغبر عن واقع أي مجتمع ونظراً لكون العمل والتشغيل يمثلان محور اهتمام جميع شرائح المجتمع، لكن وبالمقابل لا يمكن إدراك هذا الدور والأبعاد العميقة لموضوع بأهمية التشغيل وان من أهم ما نتج عن التغيير في النظام الاقتصادي هو نمو القطاع الخاص وظهور المؤسسات الصغيرة التي أصبحت في الآونة الأخيرة محط اهتمام عالمي نظراً لما تقدمه من فرص عمل وتحسين الدخل وزيادة التنمية على الصعيد الشخصي والقومي، حيث تسعى كل الجهات الحكومية وغير الحكومية إلى توفير البنية التحتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كي تنمو وتزدهر. لأنها تعتبر احد الدعائم لتطور النشاط الاقتصادي والتقليل من الضغط على القطاع العام.

و من خلال هذا قمنا بتخصيص هذا الفصل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ثلاث

(03) مباحث :

◀ **المبحث الأول :** المداخل النظرية للبطالة وتطرقنا من خلاله إلى (03) مطالب :

المطلب الأول : مفهوم البطالة، أسبابها وطرق قياسها.

المطلب الثاني : نظريات حول البطالة.

المطلب الثالث : مظاهر البطالة وآثارها.

◀ المبحث الثاني : المداخل النظرية للتشغيل وتناولنا من خلاله ثلاث (03) مطالب:

المطلب الأول : مفهوم التشغيل وأنواعه وأهميته.

المطلب الثاني : طبيعة التشغيل ومبادئه وأهم نظرياته.

المطلب الثالث : أهم برامج التشغيل.

◀ المبحث الثالث : المداخل النظرية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تناولنا من خلاله ثلاث

(03) مطالب :

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة ومعايير تصنيفها

المطلب الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهدافها

المطلب الثالث : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول : البطالة❖ المطلب الأول : ماهية البطالة¹

البطالة واحدة من المصطلحات الاجتماعية والاقتصادية المعقدة التي لا تزال تلقى الكثير من الخلاف لدرجة القول انه من الصعب الوصول إلى تعريف جامع.

أن عدم الاتفاق نجم أساسا من اختلاف وجهات النظر بين المفكرين في هذا المجال في أمور كثيرة تتعلق أصلا بتوجههم نحو مفاهيم أخرى مثل العمالة، التشغيل، مدى التعطل وأنواع التعطل وغير ذلك من المقولات التي تدخل في صلب المشكلة . ومنه فان الوصول إلى تعريف نتفق عليه للبطالة أمر صعب المنال لأنه يتوقف على الظروف القائمة في الزمان والمكان المعينين فمثلا الدراسات التي أجريت في الـ.م.أ سنة 1974 تشير إلى أن المتعطلين هم كل الأفراد الذين يبلغون من العمر 14 سنة فما فوق والذين لا يعملون باجر خارج الأسرة لمدة ساعة يوميا على الأقل في الوقت الذي رأت فيه بعض الدول الأخرى انه لا ينبغي لأي فرد أن يعمل إلا إذا بلغ 16 سنة فما فوق وانه إذا قلت مدة عمله عن ثلاث ساعات يوميا يمكن اعتباره بطالا أي في عداد البطالين .

❖ الفرع الأول : تعريف البطالة

المفهوم اللغوي : بطل : يبطل، بطلانا الشيء : ذهب ضياعا وخسرا - والعامل بطالة : تعطل عن العمل فهو بطل².

جاء في لسان العرب : بطل الشيء، يبطل بطلا وبطولا وبطلانا : ذهب ضياعا وخسرانا فهو باطل والتبطل فعل البطالة : وهو إتباع اللهو والجهالة : وبطل الأجير بالفتح: يبطل بطالة وبطالة أي تعطل فهو بطل والبطال الذي لا يجد عملا³.

و من هنا نقول بان البطالة في اللغة هي إبقاء بلا عمل مما يترتب عنه الضياع والخسران وقد وردت البطالة بالكسر والفتح والضم فكل منها صحيح.

1. البطالة: عدم توفر فرص العمل للأفراد الذين هم في سن العمل ولا يعملون. (Oxford, 1998).
2. البطالة: عدم توفر فرص العمل للأفراد الذين هم في سن العمل ولا يعملون. (Oxford, 1998).
3. البطالة: عدم توفر فرص العمل للأفراد الذين هم في سن العمل ولا يعملون. (Oxford, 1998).

النائية والريفية وهذا ما يطلق عليه اسم خلل النسق الايكولوجي ويترتب عليه النزوح الريفي وتمركزهم في المدن للبحث عن فرص العمل لتحسين أوضاعهم الاجتماعية .

10- السياسات التعليمية : تساهم لحد ما في مشكلة البطالة حيث سادت فجوة كبيرة بين ما يتلقاه الشباب من تعليم وتكوين وبين احتياجات المجتمع ومتطلباته وأيضا زيادة إعداد الخريجين من المدارس والمعاهد والجامعات مع وجوب تعيينهم في ظل التزامات الدولة في وحدات إنتاجية لا تكون في حاجة حقيقية إلى خدماتهم مما يؤدي إلى خلق كثير من المشاكل وزيادة النفقات وارتفاع معدلات البطالة وهو ما يؤثر سلبا على تنمية المجتمع كذلك .

❖ الفرع الثالث : أنواع البطالة وطرق قياسها

01 - أنواع البطالة :

للبطالة أشكال وأنواع مختلفة ولكل نوع منها أسبابه الخاصة كما أن علاج كل شخص من هذه الأشكال يتطلب سياسة وإستراتيجية معينة، إذن فمعرفة أنواع البطالة ضروري جدا لأنه يمكننا من تشخيص أسبابها واقتراح حلول مناسبة لها . ويمكن سرد الأشكال المختلفة وذات المظاهر المتنوعة التي يمكن أن تظهر بها البطالة والتي قسمت في بحثنا هذا بناء على ظهورها أو كمونها في المجتمع بالشكل التالي :

❖ البطالة الظاهرة :

يقصد بها وكما يدل عليها اسمها على البطالة التي تظهر على شكل وجود أفراد يظهرهم فعلا بأنهم لا يملكون عمل أي ليست لديهم إنتاجية، ويدخل ضمن هذا النوع من البطالة نوعين آخرين وهما البطالة الاختيارية والبطالة الإجبارية .

🚩 البطالة الإجبارية :

و هي تعني وجود أفراد قادرين على العمل ويبحثون عنه ولكن لا يجدونه، إذن فهي حالة إجبارية يقع فيها الفرد العاطل رغم رغبته وقدرته على العمل، كما أن لسياسة تخفيض العمالة اثر كبير في التأثير على هذا النوع من البطالة بسبب تسريح العمال من الشركات دون تدريبهم وإحاقهم بالشركات الأخرى الشيء الذي يساهم في زيادة حجم البطالة المضافة إلى عدد الأفراد غير العاملين أصلا لعدم خلق فرص عمل جديدة¹.

وقد تظهر البطالة الإجبارية هي الأخرى بعدة أشكال نذكر منها:

1 " " = \$%&'()*+,-./:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z { | } ~ ¡ ¢ £ ¤ ¥ ¦ § ¨ © ª « ¬ ® ¯ ° ± ² ³ ´ µ ¶ · ¸ ¹ º » ¼ ½ ¾ ¿

لهذا الأشكال يرى كينز انه ينبغي انتهاج سياسات مالية توسعية ليحقق التشغيل الكامل، وذلك لا يتم إلا بتدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي¹.

و منذ ظهور أفكار كينز لم تتوقف النظرية الاقتصادية عن التطور بل ظهرت نظريات واتجاهات جديدة.

❖ المطلب الثالث : مظاهر البطالة وأثارها وكيفية الحد منها

❖ الفرع 1 : مظاهر البطالة² :

لم تعد ظاهرة البطالة أمرا حتميا، بل أصبحت أولى المشاكل التي تسعى الحكومات في العالم للتخفيف ولو قليلا من حدتها.و من مظاهرها مايلي :

- ارتفاع نسبة البطالة لدى الشباب : نلاحظ ارتفاع مذهل في نسبة البطالة في فئة الشباب وغالبا ما تمس الفئة الأقل من 25 سنة والذين يبحثون عن عمل منذ أكثر من سنة ولديهم المستوى الثانوي كأقصى حد تعليمي نظرا إلى إجمالي عدد السكان.
- ارتفاع نسبة البطالة في المدن : إن نتائج مراحل التحضر والتحويلات في أنماط السلوك الاجتماعي والاقتصادي أدى إلى تحويل البطالة للمدن عبر قنوات الهجرة الداخلية - النزوح الريفي - استجابة إلى الفرق الجديد النفسي والاجتماعي والمادي بين بيئتي الريف والمدينة، وهذا ما أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة في المدن. وملاحظة نقول أن البطالة في المدن عادة ما تكون مرتفعة عن متوسط البطالة الوطني.

كذلك من المحتمل أن يكون عدد كبير من الأفراد القادرين على العمل والذين لا يعملون فعلا ومع ذلك لا يجوز اعتبارهم لأنهم لا يبحثون عن العمل مثل : الطلبة الذين يدرسون في الثانويات وفي الجامعات والشبان الأغنياء المعتمدين على أموال العائلة والفوائد المقدمة من البنوك.

❖ الفرع 2 : آثار البطالة

يعتبر العمل عصب التقدم ومنشأة الثورة وعليه تعتمد نهضة الأمم وبه يقاس نموؤها وهذا ما أكده رائد الاقتصاد السياسي ادم سميث الذي قال : "العمل السنوي الذي يقوم به كل شعب هو الرصيد الذي يمدّه بكافة ضروريات الحياة وكماليتها مما يستهلكه كل سنة"، و بذلك فان العمل حق لكل فرد، فهو يعني الشعور بالأمان، ويمكن الفرد من التخطيط لمستقبله ولأسرته وعلى العكس من ذلك، فان

1 40 500 40 18+ B) C) E\$ 40 \$ 500 40 1

2 83+ 1992 5 = 9 16 !. A 2

وأمام تفاقم هذه المعضلة وما تحمله من آثار وخيمة في مختلف الجوانب، ظهر الدور المتعاظم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ككيان جديد يساهم إلى جانب المؤسسات الأخرى المختلفة عنها حجماً، في تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكعامل أساسي يستعان به كبديل لمحاربة ومعالجة البطالة وذلك عند الشرائح العمرية المختلفة .

❖ الفرع 03 : كيفية الحد من البطالة

اعتماداً على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن طرح بعض الحلول بهدف الوقوف على السبل الكفيلة لمواجهة مشكلة البطالة ومنها ما يلي :

1. لعلاج ما يعرف بالبطالة الهيكلية والبطالة الاحتكارية نحاول التوفيق بين كل من الطلب على العمل وعرضه. أي نقوم بعملية مقابلة ما بين العاطلين وبين الوظائف المتاحة، وتعرف هذه العمليات بسياسات سوق العمل.

فإذا كان سبب البطالة هو عدم علم العاطلين بفرص العمل المتاحة أو لعدم قدرة أصحاب الأعمال من الوصول إلى الباحثين عن هذه الوظائف. فيمكن أن تقوم مكاتب العمل أو التوظيف بهذه المهمة. حيث أن الطالبين للعمل يقدمون ملفاتهم وبها مؤهلاتهم وخبراتهم وأنواع الوظائف المراد شغلها، وفي نفس الوقت يرسل أصحاب الأعمال بيانات الوظائف الشاغرة والمؤهلات المطلوبة وما على مكاتب العمل سوى التوفيق بينهما.

أما إذا كان سبب البطالة راجع إلى نقص بعض الخبرات أو المهارات لشغل وظائف معينة لدى بعض الباحثين عن العمل. فيمكن علاج الأمر بإنشاء مراكز للتدريب سواء مستقلة أو تابعة للمؤسسات التي تتولى تدريب المرشحين لهذه الوظائف.

و أما إذا كان سبب هذه البطالة راجع لأسباب عنصرية، فيكون عن طريق محاولة زيادة الوعي الاجتماعي لعلاجها. وذلك لما يسببه التمييز العنصري من تبعات اقتصادية من حيث ضياع الموارد البشرية كعدم الاستفادة من المواهب البشرية ومن جهة أخرى فإن هذه الفئة المنبوذة تحقق دخولا منخفضة مما يؤدي إلى ظهور جيل من الأطفال غير المتعلمين والمرضى مما يزيد من العبء الاقتصادي على المجتمع.

السياسات الاقتصادية : يمكن أن تؤدي دوراً كبيراً في خفض حجم البطالة الإجمالية تدريجياً. فالسياسة المالية الواجبة الإلتباع من طرف الدولة هي الرفع من الإنفاق الحكومي أو التخفيض من الضرائب أو كلاهما معاً.

2- التشغيل الهيكلي : والذي يتضمن التشغيل في مختلف القطاعات الاقتصادية، الصناعة، البناء والأشغال العمومية، الخدمات والإدارات ...الخ.

3- التشغيل غير الرسمي : والمتمثل في العمل المستقل والعمل في البيوت ...الخ.

4- التشغيل الدائم : والمتمثل في العمل بصفة دائمة لدى المؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية وللتشغيل الدائم إستراتيجية سياسية مبنية على أسس علمية.

5- التشغيل المؤقت : والذي يتضمن العمل بصفة مؤقتة وهذا ضمن ما يسمى بجهاز الإدماج المهني للشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل.

❖ الفرع الثالث : أهمية التشغيل :

يؤدي التشغيل إلى إشعار الفرد بأهميته في المجتمع، فشعور الفرد بأنه شخص نافع في المجتمع أهم من مجرد حصوله على المال الذي يكفيه لشراء حاجاته الضرورية. يؤدي التشغيل إلى تنافس أرباب العمل في الحصول على العمال اللازمين لهم وذلك بإعطائهم شروط حسنة للعمل.

زيادة عدد السلع والخدمات التي تنتج نتيجة للزيادة الكبيرة في التوظيف مما يؤدي الى تنوع السلع والخدمات وتحسن جودتها.

توفير فرص العمل لكل مواطن او فرد في القوة العاملة الراغبة في العمل من اجل كفالة حرية اختيار العمل.

تحقيق استقرار العمل والذي يعني دوام استخدام العامل في عمله وتقليل التغيرات على الحد الأدنى عن طريق حماية العامل من التعسف بكل أنواعه¹.

ضبط أساليب ومواعيد التحسينات التقنية بشكل لا يؤثر على القوى العاملة بعد تعيينها.

التشغيل يزيل الفوارق الاجتماعية والعنصرية وتحقيق المساواة بين أفراد المجتمع.

التشغيل يساعد على إظهار بعض المواهب الكامنة في الأفراد ولا شك أن هذا يساعد على زيادة عرض الأشخاص المبتكرين وبعبارة أخرى يساهم في التقليل من ندرة عنصر التنظيم والتسيير.

التشغيل هو أهم عنصر تقاس به تقدم وتطور الأمم.

❖ الفرع 03 : أهم نظريات التشغيل

لقد حظيت دراسة مسألة التشغيل بقسط وافر من طرف المدارس الاقتصادية الكبرى على وجه الخصوص، فموضوع التشغيل ما كان ليحظى بهذا القدر من البحث والتنظير لولا ارتباطه بموضوع أو إشكالية البطالة التي أضحت مصدر قلق حقيقي لكل البلدان على حد سواء، ذلك لان تداعياتها ومخلفاتها تمتد إلى ابعد من الجانب الاقتصادي وعلى وجه الخصوص الجانب الاجتماعي الذي يعد حقلا خصبا ومجالا رحبا تتفرح فيه مخلفات البطالة وآثارها غير المرغوب فيها، ومما يغذي الطرح تداعيات وإرهاصات الانفتاح الاقتصادي العالمي الذي تغطيه مظلة العولمة، ولهذه الاعتبارات وغيرها فان موضوع وأهداف بحثنا يملئ علينا ضرورة تناول وتحليل الاتجاهات الفكرية التي تصب في هذا الإطار.

1- التشغيل عند إتباع المدرسة الكلاسيكية :

"تعود جذور هذه المدرسة إلى القرن 18، وقد تزامن انتشار أفكارها مع اتساع أفكار ومبادئ الثورة الصناعية وما ميزها من توجهات رأسمالية وإنتاج واسع ومبادئها واهم ما جاءت به مسألة التقسيم العميق للعمل، تستند هذه المدرسة على مجموعة من الأفكار التي أسس أصولها ADAM SMITH كما يرجع الفضل في تطوير أفكارها إلى RICARDO DAVID، MARCHAL، MALTOS

و من ابرز إنتاجاتهم الفكرية "ثورة الأمم" و"محاولة في قانون السكان" .

ترتبط معظم أفكار هذه المدرسة حول مسألة بشكل خاص بمجموعة من المفاهيم الأخرى كمفهوم الثروة التي ينظر إليها سميث على إنها ذلك الدخل المادي التي تصلح لإشباع الحاجات البشرية التي يحصل الإنسان من عمله بشكل مباشر أم من خلال المبادلة، فالعمل هو المصدر الرئيسي للثروة ومصدر الربح يتمثل في العمل أو قوة عمل العامل المبذولة، وهذا عبر استثمار الفائض الاقتصادي، كما أشار SMITH إلى الأجور وقال أن ارتفاعها يفضي إلى الرخاء الاقتصادي والاجتماعي مما ينتج عنه ارتفاع في الطلب على العمل، فتوصل إلى أن نقطة انطلاق التنمية هي التشغيل الكامل وقد يتضح ذلك في ازدياد الطلب الكلي على اليد العاملة أو رأس المال مما يؤدي الى زيادة فرص الاستثمار فينبثق عن ذلك تقسيم أعمق للعمل، أي كلما زاد معدل الاستثمار ارتفع الطلب على اليد العاملة، كما فسر JOHN bc آراء SMITH ورأى أن مستوى التشغيل لا يتوقف على الطلب

نقص في مستوى التشغيل الكلي أو الاستخدام الكلي المحقق في النظرية الكلاسيكية والذي لم يعط أهمية كبيرة للازمات ذات المدى الطويل.

إن ارتفاع رأس المال يؤدي إلى انخفاض حجم التشغيل وعدم استغلال العمال، وذلك معناه انخفاض القيمة المضافة التي يتمثل مصدرها الأساسي في قوة العمال وحسب علاقة معدل الربح فإن انخفاض القيمة المضافة وارتفاع رأس المال يؤدي إلى انخفاض الأرباح وبالتالي حجم التشغيل، وهي حالة عدم التوازن التي تكلم عنها MARX¹.

إن اليد العاملة تعني في الاقتصاد السياسي الماركسي مجموعة القابليات البدنية والفكرية التي يحتاج إليها الإنسان في عملية إنتاج الخيرات المادية أو ككل بضاعة تملك اليد العاملة بدورها قيمة وقيمة اليد العاملة تتحدد بمجموع الحاجات الحيوية الضرورية لتعويض الطاقة التي يصرفها العامل (كالغذية، اللباس والسكن) وبالحاجات الحيوية الضرورية للعناية بأسرة العامل وتربية أبنائه وتعليمهم لضمان تجديد اليد العاملة في المجتمع تجديدا دائما ومستمرًا، فالبضاعة التي يطلق عليها اسم اليد العاملة تتميز إذا عن البضائع الأخرى كونها ينبوعا لإنتاج قيم جديدة لا يدفع عنها الرأسمالي المستغل أي مقابل ويستعملها على شكل أن السلع تركيب للقيم الاستعمالية والقيم التبادلية.

"ويمكن زيادة استخدام اليد العاملة بطريقة تقليص العمل اللازم أي ساعات العمل اللازمة لتحديد اليد العاملة وهذا ما يسمى "فضل القيمة النسبية" أن تراكم رأس المال أي إضافة قسم من فضل القيمة إلى رأس المال هو الشرط الممهد للتكرار الموسع للإنتاج.

و هذه الظاهرة - ظاهرة التراكم - تكون مصحوبة بانخفاض نسبي في الطلب على اليد العاملة على الرغم من التكاثر العددي للبروليتاريا الذي يزداد مع نمو الرأسمالية فلا تجد اليد العاملة فرصة لكي تعمل، وينشأ جيش احتياطي للصناعة، جيش العاطلين الذي يتركهم النظام الرأسمالي بانتظار فترات النهوض من الأزمات لكي تتوفر لديهم أيد قليلة كما يؤدي إلى استفحال الاستغلال البطالة والبؤس من جهة لدى العدد الأكبر من أبناء المجتمع، فالعمل في ظل الرأسمالية يصنع القصور للأغنياء والأكواخ للعمال"².

1 @! .! ! () \$ % & ' () * + , - . / : ; < = > ? @ A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z { | } ~ ¡ ¢ £ ¤ ¥ ¦ § ¨ © ª « ¬ ® ¯ ° ± ² ³ ´ µ ¶ · ¸ ¹ º » ¼ ½ ¾ ¿ À Á Â Ã Ä Å Æ Ç È É Ê Ë Ì Í Î Ï Ñ Ò Ó Ô Õ Ö × Ø Ù Ú Û Ü Ý Þ ß à á â ã ä å æ ç è é ê ë ì í î ï ð ñ ò ó ô õ ö ø ù ú û ü ý þ ÿ

8- تعمل المؤسسة الصغيرة على تعبئة المدخرات الخاصة لتشغيلها في الاقتصاد الوطني وتعمل على زيادة كفاءته.

كما أن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرمي إلى تحقيق الأهداف التالية¹ :

- 1- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية بخلق أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان.
 - 2- استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يمكن أن يحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال التشغيل.
 - 3- إعادة إدماج المسرحين من مناصبهم في الشركات العامة واستعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى.
- و قد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في قطاع الانجاز والأشغال الكبرى انه عن طريق التخلي والاستعادة تم إنشاء 15 مؤسسة صغيرة.
- 4- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النائية.
 - 5- تمكين فئات عديدة من المجتمع التي تمتلك أفكار استثمارية جديدة ولا تملك القدرة المالية أو الإدارية لتجسيدها وتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.

المطلب الثالث : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النجاح مع الزمن والكثير منها يصيبها الفشل وتعلن إفلاسها .

عوامل النجاح : تقسم عوامل النجاح إلى قسمين² :

أولا : عوامل متعلقة بكفاءة الإدارة :

إذا كانت كفاءة الجهاز الإداري في المشروع جيدة فان المشروع سوف يحقق النجاح وهاته العوامل تتمثل في :

- قدرة الإدارة على التجارب والتأقلم مع التغيير في بيئة المشروع الداخلية والخارجية.
- قدرة الإدارة في إحداث التغيير لصالح المؤسسة وإحداث التطور.

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني : دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (1995-2005) : د. محمد بن عبد الوهاب، دار النشر : المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث، الجزائر، 2005.

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني : دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (1995-2005) : د. محمد بن عبد الوهاب، دار النشر : المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث، الجزائر، 2005.

- قدرة الإدارة على توفير الموارد المناسبة وخاصة اليد العاملة الماهرة للمشروع.
- قدرة الإدارة على التنبؤ بمستقبل السوق والمنافسة.
- دراسة بيئة العمل داخل المؤسسة وحاجاته بعناية ووضع كافة الحلول للمستقبل للمشكلات المتوقعة وتأمين كل الاحتياجات.
- صيانة الموارد وتنميتها واستخدامها استخداما امثلا مع رقابة دقيقة للاستثمار.
- اختيار المزيج التسويقي المناسب والسوق الملائم لإعمال المشروع .
- التخطيط الدقيق للأعمال والعمالة واختيار موظفين اكفاء وإتباع برامج ترويجية مناسبة.
- إقامة علاقات عمل وثيقة بين الموردين.

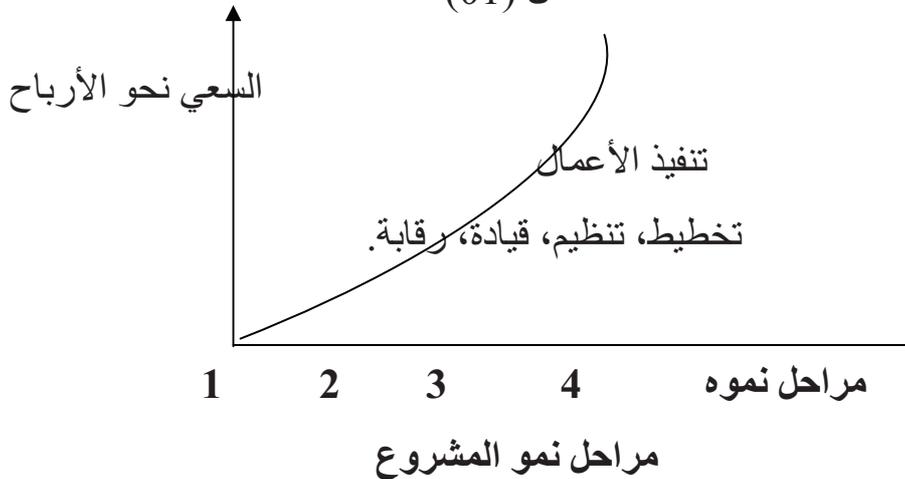
ثانيا : عوامل مساعدة في نجاح المؤسسات الصغيرة :

- تحديد الهدف بدقة والعمل على تحقيقه بكافة الوسائل المتاحة.
- التخطيط : ويشمل التنبؤ بالمستقبل والتخطيط لمواجهة التنفيذ وصعوباته.
- التنظيم : وإمكانية التعامل مع القوانين والأنظمة واعتماد أساليب عمل جديدة.
- التدريب : على أن يشمل جميع العاملين في المؤسسة.
- المشورة وقبول النصيحة من الأطراف ذات العلاقة.
- إدراك صاحب المؤسسة لأهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار وقدرته على اتخاذ القرار الصائب.

- إلمام صاحب المؤسسة والإداريين بأهمية الوظائف الأساسية للإدارة:

1- التخطيط 2- التنظيم 3- القدرة 4- الرقابة

شكل (01)



المصدر : د/كاسر نصر المنصور، د/ شوقي ناجي جواد : "إدارة المشروعات الصغيرة"، ط 01، دار الخادم، عمان، الأردن، 2000، ص 43.

خلاصة :

كان هذا الفصل عبارة عن استعراض لأهم المداخل النظرية لموضوع التشغيل الذي يعد مفهوماً متشعباً مما جعله حقلاً خصباً للاجتهاد والبحث في مختلف جوانبه حيث ارتبط هذا المفهوم بالبطالة والتي تبقى من أهم القضايا التي تواجهها دول العالم المتخلفة والنامية وحتى المتطورة، حيث أسفرت هذه الظاهرة على آثار وخيمة امتدت تأثيراتها إلى العديد من الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية وحتى السياسية. وبما أن البطالة أصبحت السمة المميزة للاقتصاديات المعاصرة، وذلك منذ سنوات عديدة، كان من الضروري البحث عن بدائل تعالج هذه الظاهرة معالجة جذرية من جهة وتؤدي إلى رفع الرفاهية الاقتصادية من جهة أخرى، ففرضت طبيعة موضوع التشغيل وجود أهداف كثيرة له قمنا بذكر بعضها على سبيل الإيجاز وهنا يبرز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كسبيل لتحقيق هذا الغرض، هذه الأخيرة التي أثبتت قدرتها على امتصاص القوى العاملة العاطلة، وبالتالي امتصاص ذلك الضغط الاجتماعي الذي تواجهه مختلف الحكومات، هذه المؤسسات التي يعتمد نجاحها على جملة من العوامل، منها ما هو متعلق بالمحيط الداخلي والخارجي لها ومنها ما هو مرتبط بصاحب هذه المؤسسة.

تمهيد :

يعتبر الجانب النظري الأرضية التي ينطلق الباحث في دراسته، إلا أن هذا الجانب وحده لا يكون له معنى إذا لم يدعم بالجانب التطبيقي وذلك لتوظيف والتأكد في الفصول النظرية، وإعطاء الدراسة جانبا كميًا وإحصائيًا، أي تحول المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية بواسطتها يستطيع الباحث أن ينفى أو يثبت متغيرات البحث. وسنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي معرفة مدى واقع إستراتيجية الاتصال بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب L'ANSEJ بولاية معسكر وكذا عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

وتناولنا في هذا الفصل ثلاث (03) مباحث :

المبحث الأول : تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب L'ANSEJ

المطلب الأول : تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المطلب الثاني : مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المطلب الثالث : أنواع الاستثمارات الممولة من طرف الوكالة

المطلب الرابع : مرافقة وتكوين الشباب أصحاب المشاريع الاستثمارية

المبحث الثاني : عرض وتحليل إحصائيات الاستثمارة

المبحث الثالث : تفسير الفرضيات

المبحث الأول : تقديم للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب L'ANSEJ**تمهيد :**

إن إنشاء مؤسسة صغيرة يعتبر استثمار مزدوج الفعالية من الناحية الاقتصادية حيث يساهم في النمو الاقتصادي وتقليل الضغوط على الدولة . وتساهم اجتماعيا من حيث توفير مناصب شغل وهي تحظى بدعم من الدولة .

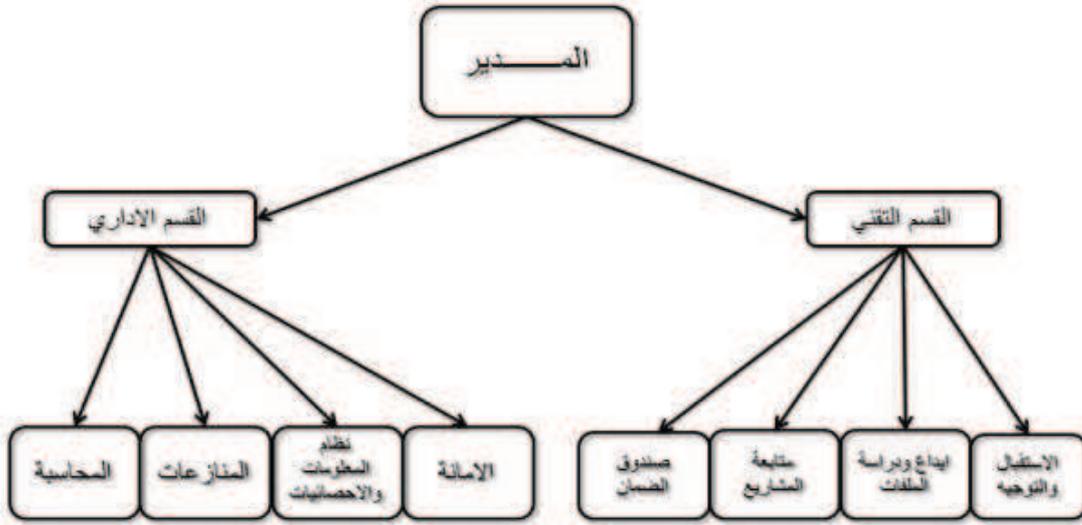
و تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب L'ANSEJ أخذ ابرز الهيئات الحكومية الموكل إليها دعم تشغيل الشباب ذوي المشاريع المصغرة لتحقيق التنمية الاقتصادية والمصلحة العامة. استحدثت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سنة 1996، وعرفت على أنها هيئة ذات طابع خاص، وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، يتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة نشاطاتها، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولها فروع جهوية ومحلية. وقبل الخوض في التفاصيل يجب عرض تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

المطلب الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" بمقتضى قانون مؤرخ رقم 296/96 في 24 ربيع الثاني عم 1417 هـ الموافق لـ 8 سبتمبر 1996م والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 231/98 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 هـ الموافق لـ 13 يونيو 1998م، طبقا لهذا المرسوم تنشأ هيئة ذات طابع خاص بما تعرف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ويمكن تعريفها كما يلي :

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة¹.

1- www.ansej.org.dz/le02/04/2017h09:45



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من أمانة مدير الفرع

المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تضطلع الوكالة بالمهام الرئيسية الآتية¹:

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- تسير الوكالة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، لاسيما في منح الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الأغلفة المالية التي يضعها الوزير المكلف بالعمل والتشغيل تحت تصرفها.
- تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم، عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.

المطلب الثالث: أنواع الاستثمارات الممولة من طرف الوكالة

تمول الوكالة نوعين من الاستثمار هما :

- 1- استثمار الإنشاء: يتعلق استثمار الإنشاء بإحداث مؤسسات مصغرة جديدة في جميع النشاطات، باستثناء النشاط التجاري، من طرف صاحب أو أصحاب المشروع المؤهلين لجهاز أنساج.
- 1-1- شروط التأهيل الواجب توفرها في المستثمر للاستفادة من التمويل: ينبغي استيفاء الشروط التالية¹:

- أن يكون الشاب بطالا.
- أن يتراوح سنه بين 19 و 35 سنة.
- يحدث الاستثمار ثلاثة (03) مناصب شغل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشركاء)، يمكن رفع سن مسير المؤسسة المنشأة إلى أربعين (40) سنة كحد أقصى.
- أن يكون لديه تأهيل مهني أو مهارة ذات الصلة بالنشاط المرتقب ممارسته.
- تقديم مساهمة شخصية لتمويل المشروع الاستثماري.

1-2- أشكال التمويل المقترحة: يعتمد تمويل المشاريع الاستثمارية للشباب في هذا الإطار على صيغتين أو شكلين أساسيين بشرط أن لا تتجاوز كلفة الاستثمار 10 ملايين دينار جزائري بالنسبة لصيغتي التمويل المحددة في إطار جهاز ANSEJ :

1-2-1- التمويل الثلاثي: وهي عبارة عن تركيبة مالية، يساهم فيها ثلاث أطراف (صاحب المشروع بمساهمة مالية شخصية، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بقرض بدون فوائد، والمؤسسات المصرفية العمومية بقرض للمدى المتوسط)².

تحدد نسبة مساهمة كل طرف في الهيكل التمويلي للمشروع وفق مستويين حددهما القانون من خلال المرسوم التنفيذي رقم 103/11 لاسيما المادة الثالثة التي تنص على " يتوقف الحد الأدنى للأموال الخاصة على مبلغ الاستثمار المراد إحداثه أو توسيعه"³، والمادة الرابعة التي تنص على

1- ANSEJ (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب) - 50

2- www.ansej.org.dz/le02/04/2017h09:45

3- ANSEJ (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب) - 50
4- ANSEJ (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب) - 50
5- ANSEJ (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب) - 50
6- ANSEJ (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب) - 50

○ مبلغ القرض.

○ فترة الاستعمال (سنة واحدة + 30 يوما).

○ فترة التسديد (05 سنوات ابتداء من انتهاء فترة الانجاز والمحددة بسنة).

○ رقم حساب تسديد القرض بدون فائدة: اسم بنك، الوكالة.

○ الضمانات: والتي تتمثل في:

▪ رهن العتاد المنقول المتحرك لصالح الوكالة في الدرجة الثانية بعد البنك.

▪ الرهن الحيازي للتجهيزات لصالح الوكالة في الدرجة الثانية بعد البنك.

▪ السندات لأمر.

1-2-2-2- التمويل الثنائي: وهي تركيبة مالية تقتصر على المساهمة المالية لصاحب المشروع والقرض بدون فائدة التي تمنحه الوكالة، دون اللجوء إلى المؤسسات المصرفية¹. وذلك حسب مستويين هما:

مصدر التمويل	المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة (الوكالة)
الوزن النسبي للمصدر التمويل	71%	29%

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

▪ المستوى الأول: مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5.000.000 دج

الجدول رقم (4-4): الهيكل التمويلي للمشروع بالنسبة للمستوى الأول

مصدر التمويل	المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة (الوكالة)
الوزن النسبي للمصدر التمويل	72%	28%

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

نلاحظ أن أصحاب المشاريع الاستثمارية في هذه الصيغة يتحملون العبء أو التكلفة الناتجة عن انسحاب البنوك بمفردهم، وهذا ما يشكل عائق بالنسبة لأصحاب المشاريع الاستثمارية مما يجعلهم لا يقبلون على هذه الصيغة من التمويل على عكس صيغة التمويل الثلاثي، وهذا يعزى إلى عدم قدرة أصحاب المشاريع الاستثمارية على التمويل الذاتي لمشاريعهم، بالإضافة إلى تأثير الرافعة المالية على أرباح المتوقعة للمشروع، حيث يفضل المستثمرون تمويل مشروعهم باستخدام القرض،

2-2- أشكال التمويل المقترحة: كما سبق وان اشرنا إليه، يوجد نوعان من التمويل في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالنسبة لاستثمار التوسيع، كما هو الحال في استثمار الإنشاء حيث لا يمكن أن تتجاوز كلفة الاستثمار 10 ملايين دينار جزائري بالنسبة لصيغتي التمويل المحددة في إطار الوكالة.

2-3- الإعانات المالية والامتيازات الجبائية الخاصة بالاستثمار التوسعي : الإعانات المالية والامتيازات الجبائية الممنوحة في استثمار الإنشاء هي نفسها بالنسبة لاستثمار توسيع القدرات الإنتاجية للمشروع الاستثماري، باستثناء الإعانات الإضافية الثلاثة- مكاتب جماعية، قرض الكراء وورشات متنقلة - التي سبق الإشارة إليها.

المطلب الرابع: مرافقة وتكوين الشباب أصحاب المشاريع الاستثمارية

تقوم الوكالة بمرافقة أصحاب المشاريع للحصول على القرض البنكي والإعانات والامتيازات التي تمنحها الدولة لانجاز المشروع الاستثماري واستغلاله على أحسن وجه، وكذا تكوين أصحاب المشروعات الاستثمارية حول تقنيات تسيير المؤسسات.

1- مرافقة أصحاب المشاريع الاستثمارية: تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالاستقبال والإعلام والتوجيه والاستشارة خلال كل مسار إنشاء أو توسيع المشروع الاستثماري وكذا المتابعة في مرحلة الاستغلال، من خلال تكوين فرق من المرافقين، مهمتهم الرئيسية مساعدة ومرافقة أصحاب المشاريع الاستثمارية، وفق المراحل التالية¹:

1-1-1- الاستقبال وإعلام: الاتصال الأول بفرع أو ملحقة الوكالة من أجل الإعلام والتوجيه، يليها جلسة إعلام جماعية تسمح ب :

- أن تكون لدى أصحاب المشاريع الاستثمارية فكرة واضحة عن جهاز الوكالة.
- التعرف بين أصحاب المشاريع لمقارنة وتقييم أفكارهم لإنشاء مشروع استثماري جديد.
- ثم يليه اللقاء الفردي الأول، والذي يسمح ب :
- إقامة علاقة بين أصحاب المشاريع الاستثمارية وبين مرافقك.
- أن يكون لأصحاب المشاريع الاستثمارية فكرة واضحة عن النشاط المرتقب.
- إثبات مؤهلات ومكتسبات المهنية لأصحاب المشاريع الاستثمارية.

□ المشاركة في دراسة سوق المشروع الاستثماري.

1-1-2- جمع المعلومات: سيساهم أصحاب المشاريع الاستثمارية في جمع المعلومات من أجل :

هيكله المعطيات المجمعة حول السوق المحتمل.

□ تحديد اختيار التجهيزات الموافقة لمشروعك.

□ تحديد اختيارات الموارد البشرية.

□ تحديد الاختيارات القانونية.

□ تحديد الموارد المالية الضرورية لإنجاز المشروع.

1-1-3- يتم تقييم المشروع على أساس مخطط عمل أو دراسة تقنية-اقتصادية.

1-1-4- يتم تقييم المشروع تقنيا والموافقة عليه من طرف لجنة انتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع،

قصد اتخاذ قرار التمويل.

1-1-5- بعد قبول المشروع والموافقة على تمويله، يستفيد صاحب المشروع الاستثماري إجباريا

من تكوين في تقنيات تسيير المؤسسات، قبل تمويل نشاطه .

1-1-6- الإنشاء القانوني وتمويل المشروع: ينبغي على صاحب المشروع الاستثماري بإختيار

الصيغة القانونية لمشروعه وإتمام الملف من أجل التمويل.

1-1-7- تقدم الوكالة كل دعمها للحصول على قرض بنكي.

1-1-8- عند انطلاق نشاط المشروع الاستثماري، يتم القيام بزيارات بصفة منتظمة من طرف

المرافق لإعطاء نصائح لصاحب المشروع والرفع من حظوظ النجاح وتطوير المشروع الاستثماري.

﴿ كل هذه المراحل تتلخص في المخطط التالي :

الشكل رقم (2-4) : مخطط مراحل المرافقة (بالنسبة لإنشاء مشاريع جديدة)



المصدر : الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دليل إنشاء مؤسسة، ص 9

أما بالنسبة للمشاريع الخاصة بتوسيع النشاط الاقتصادي، فتنقلص عدة مراحل وتختفي من مخطط مراحل المرافقة ، كالأستقبال والإعلام والتحسيس، وتكوين صاحب المشروع، لكن هناك مراحل أساسية في العملية لا يمكن الاستغناء عنها، والمتمثلة جمع المعطيات من أجل تقييم المشروع من طرف لجنة الانتقاء واعتماد وتمويل المشاريع، والتي تمنح الموافقة على التمويل، وإنجاز المشروع كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4) : مخطط مراحل المرافقة (بالنسبة لتوسيع مشاريع قائمة)



المصدر : الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: دليل إنشاء مؤسسة، ص 11.

2- تكوين الشباب أصحاب المشاريع الاستثمارية: يعتمد نجاح وتطور المشروع على قدرة تسيير صاحبها ضمن محيط تجاري دائم التغير، لهذا السبب، جعلت الوكالة تكوين الشباب أصحاب المشاريع ضروريا قبل تمويل مشاريعهم.

حيث قامت الوكالة بوضع برنامج تكوين يستجيب للاحتياجات والصعوبات التي يواجهها غالبا الشباب أصحاب المشاريع. يسمح لهم الإطلاع، بفضل أسلوب سهل وعملي، على المبادئ الأساسية لانطلاق مشروعهم الاستثماري وتسييرها حاليا، لدى كل فرع محلي مكون استفاد من تكوين حول البيداغوجية ومحتوى المواد، وتسيير برمجة الدورات التكوينية وتطبيقها، محليا من طرف المكون بالتشاور مع مدير الفرع، ويتضمن برنامج تكوين الشباب أصحاب المشاريع أربع مواد هي :

﴿ مادة الإنشاء: إجراءات الإنشاء ذات الصلة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي.

﴿ مادة التسويق: دراسة السوق.

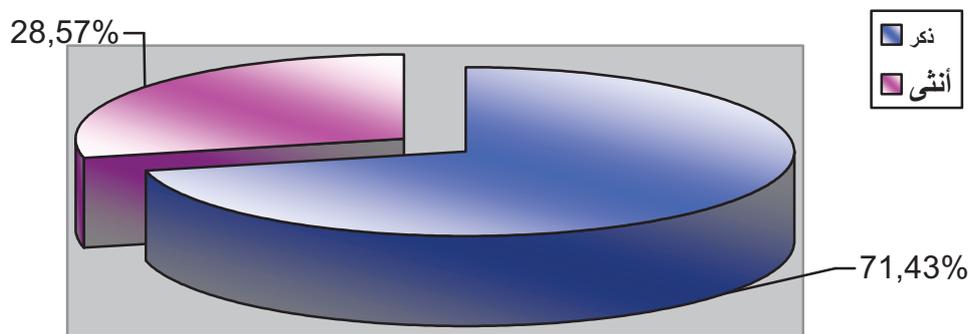
﴿ مادة الضرائب: الإجراءات والأسس الضريبية.

﴿ مادة التخطيط المالي: الميزانية، تسيير الخزينة، تحليل التكاليف والمنتجات.

الجدول رقم 01 يوضح : توزيع العينة حسب الجنس

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	15	71.42 %
	أنثى	10	28.57 %
	المجموع	25	100 %

الشكل رقم 01 : توزيع العينة حسب الجنس

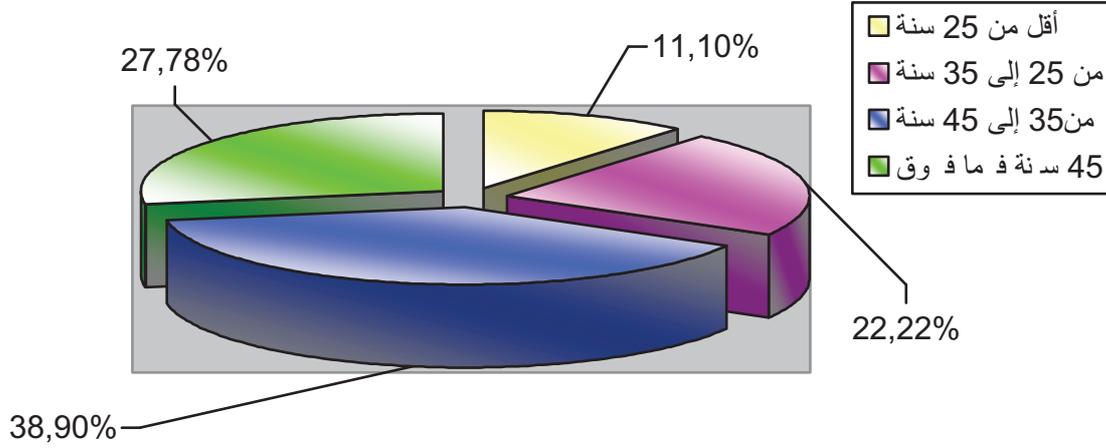


من الجدول رقم 01 يتضح أن عدد الذكور 15 عامل أي بنسبة 71.42 %، أما الإناث فعددهم 10 بنسبة 28.57 % ومنه نستخلص أن نسبة الذكور المبحوثين يفوق عدد الإناث وبذلك تكون نسبة الذكور أغلبية العينة ويرجع السبب في ارتفاع نسبة الذكور على حساب الإناث إلى طبيعة نشاط المؤسسة .

الجدول رقم 02 يوضح : توزيع العينة حسب السن

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 25 سنة	02	11.42 %
	من 25 إلى 35 سنة	5	22.85 %
	من 35 سنة إلى 45 سنة	11	40 %
	45 فما فوق	07	28.57 %
	المجموع	25	100 %

الشكل رقم 02 : توزيع العينة حسب السن



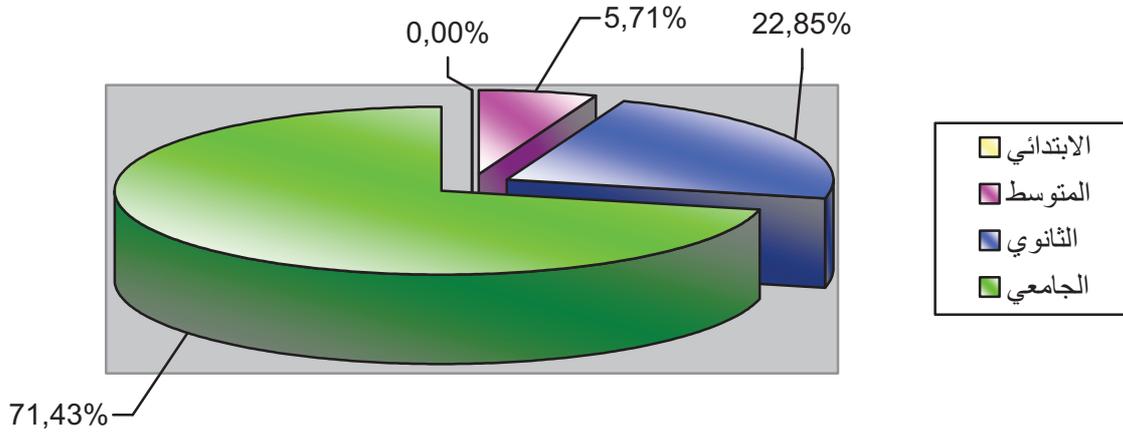
من خلال الجدول (02) يتضح لنا أن سن العمال المبحوثين تتراوح أعمارهم ما دون 25 سنة إلى 45 فما فوق ، ومنه يتضح لنا أن الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة أخذت أكبر حصة تصل إلى 40 % أي 11 عامل في حين يمثل العمال الذين أعمارهم ما دون 25 سنة 02 عمال فقط أي بنسبة 11.42 % ، أما بالنسبة للفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة فهي تشتمل على 05 عاملين أي ما يعادل 22.85 % ، وأخرا تأتي الفئة العمرية 45 فما فوق بعدد إجمالي قدر ب 07 عامل وفي حين يمثلون نسبة 28.57 % .

و هذا يعكس لنا أن نسبة الإطارات المسيرة للمؤسسة من الفئة العمرية المتوسطة والمحصورة من 35 إلى 45 سنة، وهذا يبرر الدراية الجيدة للمبحوثين بالمؤسسة ميدان البحث من حيث اتخاذ القرارات المناسبة والاطلاع على كافة الأمور المتعلقة بسياساتها وجاءت نسبة 22.85 % ، ممثلة لفئة الشباب والمحصورة من 25 إلى 35 سنة وهي تمثل خريجي الجامعات من مختلف التخصصات، وتفيد هذه الفئة اكتساب المفاهيم الجديدة وكسب الخبرات المتعلقة بتسيير المؤسسات.

الجدول رقم 03 يوضح : توزيع العينة حسب المستوى

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	الابتدائي	0	0 %
	المتوسط	02	5.71 %
	الثانوي	08	22.85 %
	الجامعي	15	71.42 %
	المجموع	25	100 %

الشكل رقم 03 : توزيع العينة حسب المستوى

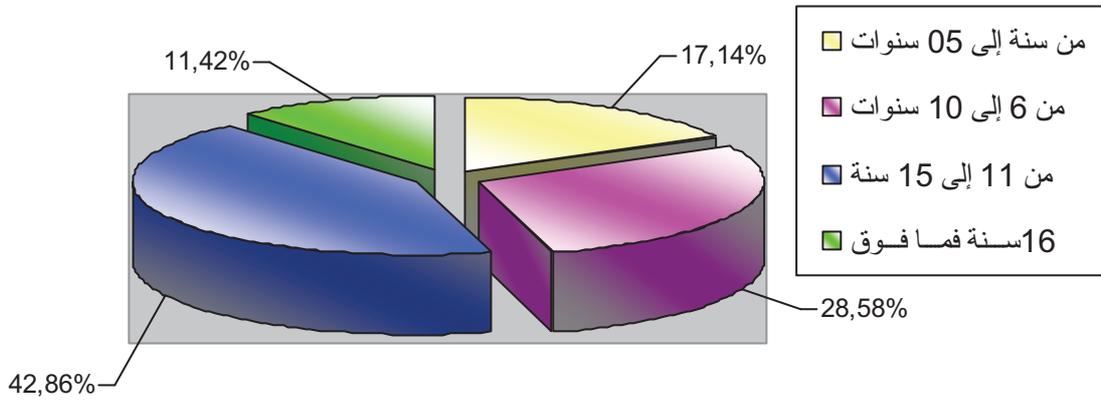


من خلال الجدول رقم (03) يتبين لنا أن مستوى العمال المبحوثين مقسم على ثلاثة مستويات : يأتي في المقدمة المستوى الجامعي والذي يمثل أكبر نسبة قدرت بـ 71.42 % أي بتقدير 15 عامل، ثم تأتي في المرتبة الثانية المستوى الثانوي بمجموع 08 عاملين أي بنسبة 22.85 %، وفي الأخير نجد 02 عاملين مستواهم متوسط بنسبة 5.71 % في حين انعدم المستوى الابتدائي. و منه نستخلص أن المستوى الابتدائي منعدم في المؤسسة حيث أن أغلب الموظفين لديهم مستوى كونه يتراوح مستواهم بين الثانوي والجامعي وهذا يعطي لنا مؤشر جيد وذلك بوجود موظفين مؤهلين وعلى كفاءة عالية ونلاحظ أيضا أن نسبة الجامعيين تزداد مقارنة بالمستويات الماضية.

الجدول رقم 04 يوضح : توزيع العينة حسب الاقدمية العمل في المؤسسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مدة العمل بالمؤسسة	من سنة إلى 05 سنوات	04	17.14 %
	من 06 إلى 10 سنوات	07	28.57 %
	من 11 سنة إلى 15 سنة	12	42.85 %
	16 فما فوق	02	11.42 %
	المجموع	25	100 %

الشكل رقم 04 : توزيع العينة حسب الاقدمية



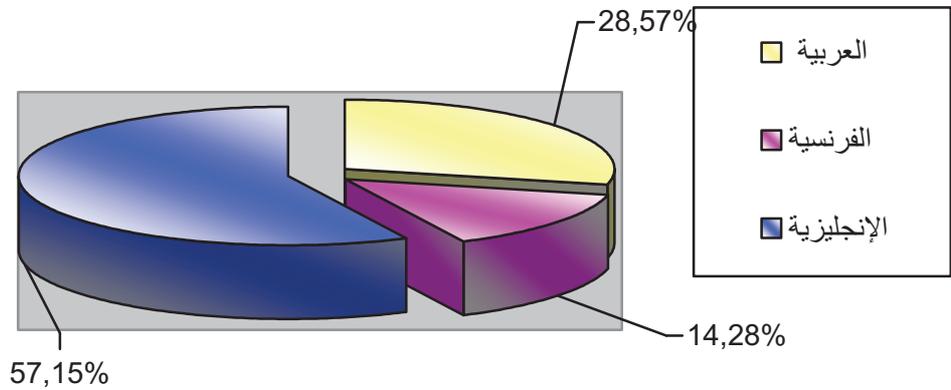
من خلال المعطيات الواردة في الجدول المبين أعلاه، يتضح لنا أن 12 من مفردات العينة لديها اقدمية في العمل أي من 11 سنة إلى 15 سنة أي بنسبة 42.85 %، بينما بلغت نسبة المبحوثين بـ 28.57 % أي 07 عمال بمدة عمل تتراوح بين 06 إلى 10 سنوات، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين يعملون بالمؤسسة من سنة إلى 05 سنوات 04 عمال أي بنسبة 17 % من إجمالي المبحوثين ، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين لديهم اقدمية ما فوق 16 سنة بـ 02 عاملين وبنسبة 11.42% .

- وتشير فئة 11 سنة إلى 15 سنة إلى أن 12 من المبحوثين لديهم الخبرة أي أنهم على دراية تامة بمعطيات وخبايا المؤسسة من طرق التسيير وكيفية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى طريقة الاتصال بالجمهور وهذا يفيد في توظيف إجاباتهم لمعرفة الواقع الفعلي لإستراتيجية الاتصال بالمؤسسة ميدان البحث.

الجدول رقم 05 يوضح : اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اللغة	العربية	08	28.57%
	الفرنسية	05	14.28%
	الاثنين معا	12	57.14%
	المجموع	25	100%

الشكل رقم 05 : اللغة الأكثر استعمالا

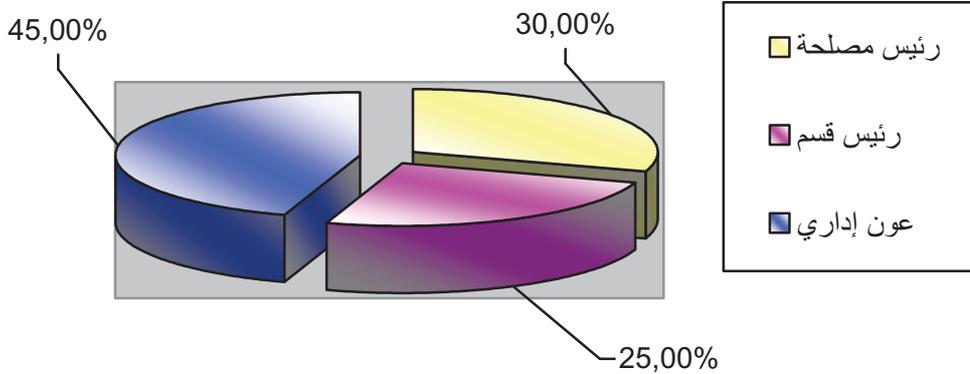


يتضح لنا من خلال الجدول رقم 05 أن اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة هي اللغتين العربية والفرنسية معا، حيث أن أغلبية المبحوثين يلجؤون إلى استعمال اللغتين معا وذلك راجع إلى ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد بالمؤسسة وأيضا من أجل متطلبات العمل من حيث الاتصال سواء الداخلي بين العمال أو الاتصال الخارجي بين الموظفين والأفراد الخارجين عن المؤسسة.

الجدول رقم 06 : يوضح درجة المبحوثين من حيث الوظائف

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الوظائف	رئيس مصلحة	08	30%
	رئيس قسم	05	25%
	عون إداري	12	45%
	المجموع	25	100%

الشكل رقم 06 : درجة وظائف المبحوثين



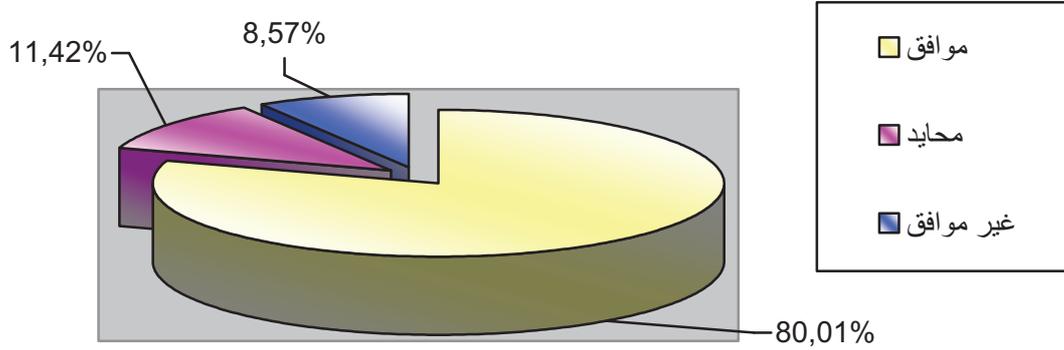
يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن 45% من مفردات العينة يشغلون منصب عون إداري، بينما بلغت نسبة رؤساء المصالح 30% في حين كانت نسبة رؤساء الأقسام 25%. و مكانة المبحوث في المؤسسة يمكن أن تؤثر على المعلومات المراد جمعها، وذلك من خلال نسبة 30% من رؤساء المصالح يمكن من خلالها معرفة بعض المعلومات المراد الحصول عليها أكثر مما لو كان رئيس القسم بحكم العدد القليل للموظفين فيها، وبالنسبة إلى ارتفاع نسبة للأعوان الإداريين نسبة 45% فحسب ملاحظتنا فهي تحيلنا إلى المهام المسندة إليهم بحيث يؤديون مهاماً أكثر من رؤساء الأقسام والمصالح كالاطلاع على التقارير وإعداد كافة المعلومات التي يتطلبها المرؤوسين.

عرض وتحليل بيانات المحور الأول : إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة

الجدول رقم 07 يوضح : يوضح إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80%	18	موافق
11.42%	04	غير موافق
8.57%	03	محايد
100%	25	المجموع

الشكل رقم 07 :

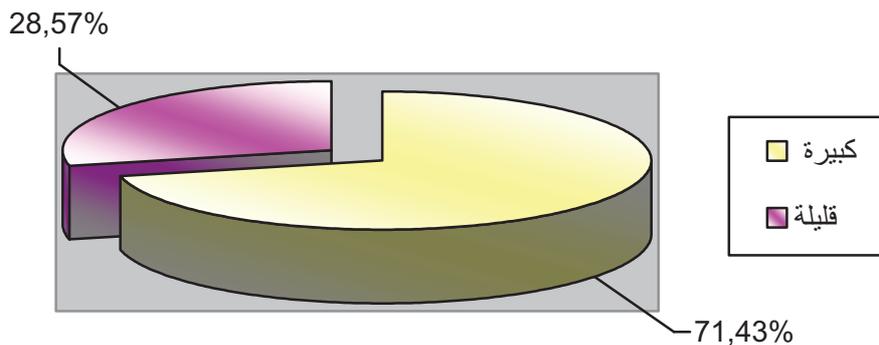


من الجدول رقم 07 يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين بنسبة 80 % موافقون على أن إستراتيجية الاتصال تتطلب فريق عمل خاص ويمثل نسبة 11.42 % نسبة غير الموافقين على أن إستراتيجية الاتصال تتطلب فريق عمل خاص وبالنسبة للمحايدين فبلغت نسبتهم 8.57 % .
ومنه يتضح لنا أن إستراتيجية الاتصال تتطلب فريق عمل خاص لانجازها وإعدادها وتنفيذها وتقييمها.

الجدول رقم 08: يبين الأهمية التي تحظى بها إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الأهمية التي يحظى بها الاتصال
71.42%	18	كبيرة
28.57%	07	قليلة
100 %	25	المجموع

الشكل رقم 08 :



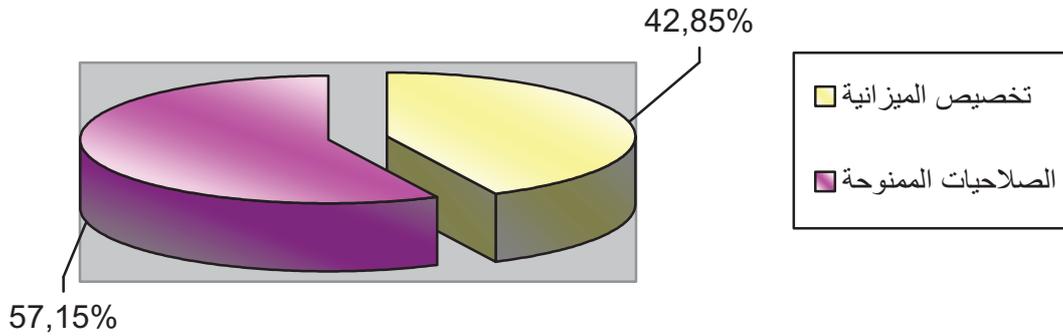
الفصل الثالث : دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب L'ANSEJ بمعسكر

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن نسبة 71.42% من المبحوثين يرون بأن إستراتيجية الاتصال تحظى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسة في حين أجاب ما نسبته 28.57% منهم بأن إستراتيجية الاتصال تحظى بأهمية قليلة.

جدول رقم 09: يبين فيم تكمن الأهمية التي تحظى بها إستراتيجية الاتصال

النسبة المئوية	التكرار	أين تكمن أهمية إستراتيجية الاتصال
42.85%	10	تخصيص الميزانية
57.14%	15	الصلاحيات الممنوحة
100%	25	المجموع

الشكل رقم 09 :



من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن 57.14% من المستجوبين أن إستراتيجية الاتصال تحظى بأهمية وذلك من خلال الصلاحيات الممنوحة، بينما يرى ما نسبته 57.14% منهم أن الأهمية في تكمن في تخصيص الميزانية.

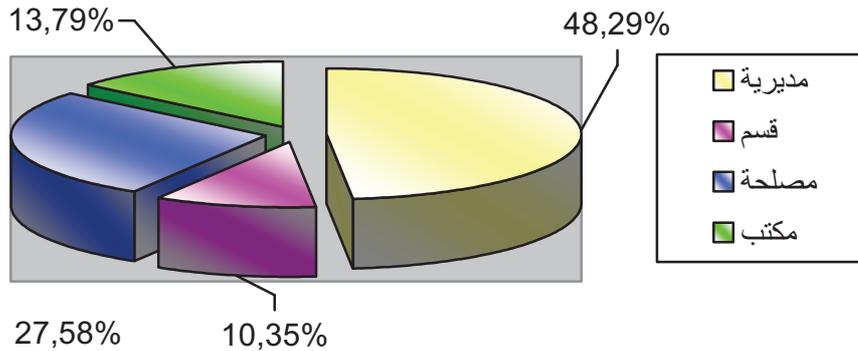
ويعكس الجدول المكانة التي تحظى بها إستراتيجية الاتصال من حيث الصلاحيات الممنوحة والتمثلة في :

- اتخاذ القرارات المناسبة دون اللجوء إلى سلطة وصية عليها.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة للاعتماد على اي شكل من أشكال إستراتيجية الاتصال والوسائل المناسبة وكذا التوقيت المناسب.

جدول رقم 10: يوضح نوع الجهة المكلفة بإعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مديرية	09	40%
قسم	02	8.57%
مصلحة	06	22.85%
مكتب	03	11.42%
خلية	05	17.14%
المجموع	25	100%

الشكل رقم 10 :



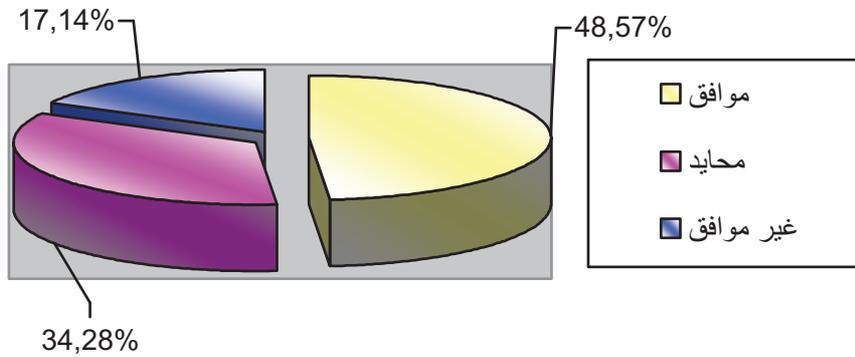
من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح أن 40% من الباحثين ينظرون إلى الجهة المكلفة بإعداد إستراتيجية الاتصال على أنها مديرية، في حين يعتبرها 22.85% بأنها مصلحة، وبلغت ما نسبته 17.14% من المستجوبين الذين يرون أنها خلية، بينما كانت نسبة 11.42% منهم ينظرون إلى أنها مكتب ن في حين بلغت نسبة الباحثين الذين يرون أن الجهة المكلفة بإعداد إستراتيجية الاتصال أنها قسم 8.57%.

و يمكن القول أن التضارب في نوع الجهة المكلفة بإعداد إستراتيجية الاتصال يرجع إلى عدم وجود تحديد دقيق لاسمها بحيث يسميها البعض مصلحة وآخر مديرية، وطرف يسميها قسم. وفي حقيقة الأمر أن هذه المسميات لا تطلق هكذا عبثا وإنما لكل مصطلح مكانته في هره المستويات الإدارية. وكل مصطلح يشير إلى مكانة معينة لها، وتأتي على الترتيب كما يلي وفق الأهمية من أعلى إلى أسفل : مديرية - قسم - مصلحة - مكتب - خلية.

الجدول رقم 11 : يوضح أن إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
48.57 %	13	موافق
34.28 %	08	غير موافق
17.14 %	04	محايد
100 %	25	المجموع

الشكل رقم 11:



يتضح لنا من خلال الجدول رقم 11 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 48.57 % موافقون بأن إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة، في حين أن بلغت نسبة 34.28 % من المبحوثين الذين يرون أن إستراتيجية الاتصال لا تتطلب تقييم ومتابعة، في حين جاءت نسبة 17.14 % من المبحوثين بالإجابة بالحياد.

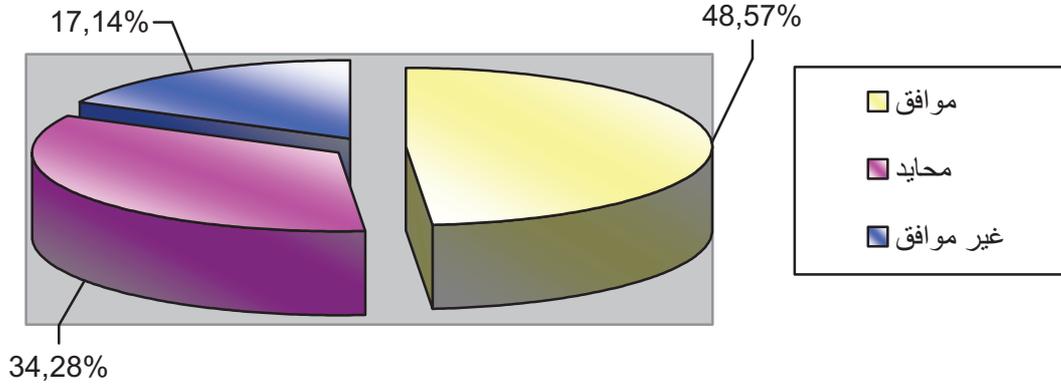
و منه يتضح لنا أن الإستراتيجية الاتصالية تحتاج إلى التقييم والمتابعة كونها عنصر مهم وحساس في المؤسسة.

الجدول رقم 12: يبين تقييم المبحوثين للإستراتيجية الاتصالية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	التقييم
28.57 %	13	07	جيد
57.14 %	08	15	متوسط
14.28 %	04	3	ضعيف

المجموع	25	25	100 %
---------	----	----	-------

الشكل رقم 12:

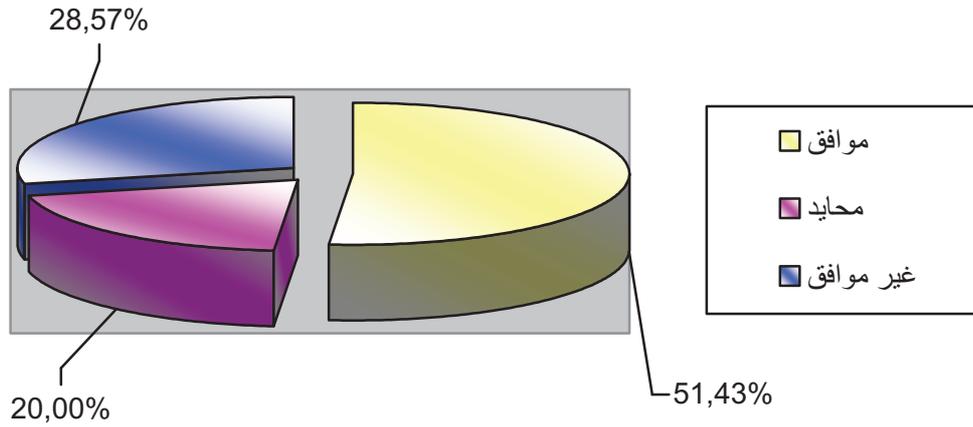


الجدول رقم (12) يوضح أن 57.14% من المبحوثين يرون أن إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة متوسطة ، بينما يرى 28.57% منهم أن إستراتيجية الاتصال جيدة، في حين بلغت ما نسبته 14.28% من المستجوبين يرون أن الإستراتيجية ضعيفة.

الجدول رقم 13 : يوضح مشاركة كل موظفي المؤسسة في تنفيذ إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
51.42 %	14	موافق
28.57 %	07	غير موافق
20 %	04	محايد
100 %	25	المجموع

الشكل رقم 13 :



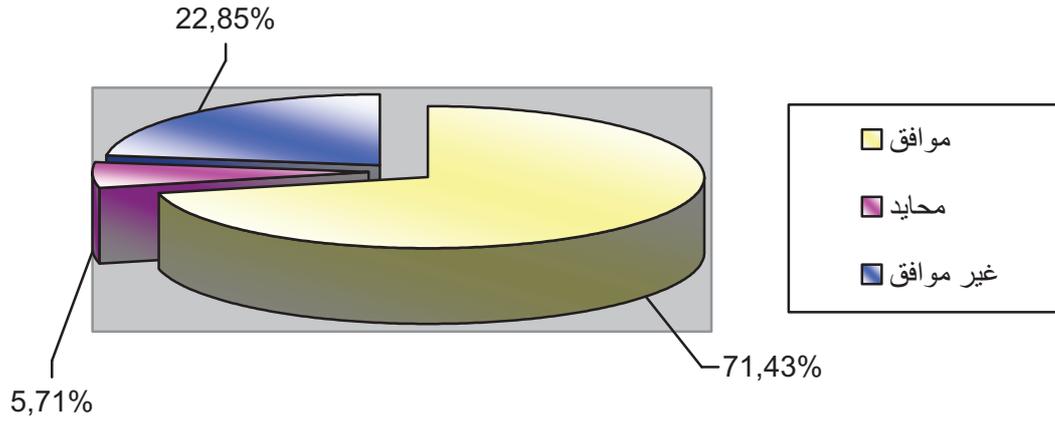
من خلال الجدول رقم 13 يتضح لنا بان كل موظفي المؤسسة يشاركون في تنفيذ إستراتيجية الاتصال الخاصة بها بموافقة اغلب المبحوثين وذلك بنسبة 51.42 %، في حين يمثل نسبة 28.57 % من المبحوثين غير الموافقين على مشاركة كل موظفي المؤسسة في تنفيذ إستراتيجية الاتصال، في حين امتنعت نسبة 20 % من المبحوثين عن الإجابة.

نستخلص بذلك من الجدول أن أغلبية المبحوثين (18مبحوث) يرون بان مشاركة العمال في تنفيذ إستراتيجية الاتصال أمر أساسي لنجاح إستراتيجية الاتصال في المؤسسة، والمؤسسة في حد ذاتها تقوم بمشاركة جميع موظفيها في تنفيذ الإستراتيجية وذلك من اجل إنجاح الأهداف المسطرة فيها.

الجدول رقم 14: يوضح أهمية إستراتيجية اتصال في المؤسسة في تحقيق وتعزيز روح الفريق والتعاون

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
71.42 %	16	موافق
22.85 %	07	غير موافق
5.71 %	02	محايد
100 %	25	المجموع

الشكل رقم 14 :



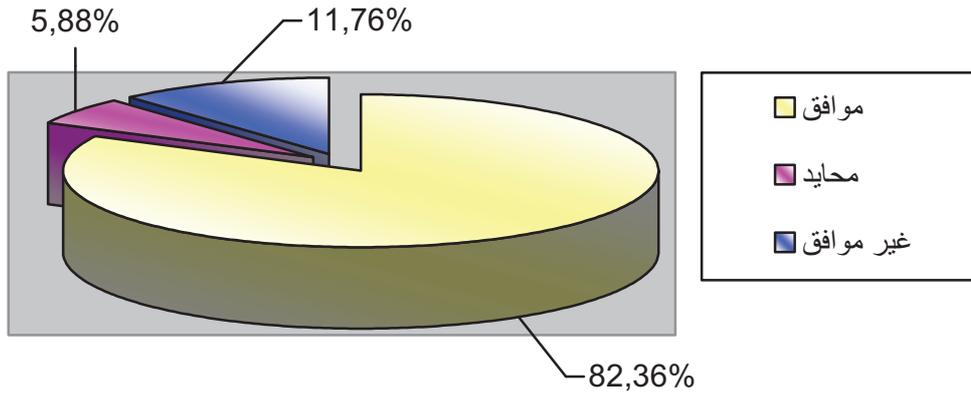
يظهر من خلال الجدول رقم (14) أن غالبية المبحوثين أي بنسبة 71.42% موافقون بان إستراتيجية الاتصال دور في تحقيق وتعزيز روح الفريق وتنمي التعاون بين عمال المؤسسة، بينما ابدى 22.85% من المبحوثين عدم موافقتهم، بينما بلغت نسبة المحايدون 5.71%.

نستخلص مما سبق أن إستراتيجية الاتصال دورا مهما في تعزيز روح الفريق والتعاون لدى الموظفين وذلك لان إستراتيجية الاتصال تعزز من الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وتهيئ للموظفين المنطلق الاندماج مع بعضهم البعض.

الجدول رقم 15: يوضح الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80%	18	موافق
11.42%	05	غير موافق
5.71%	02	محايد
100%	25	المجموع

الشكل رقم 15 :

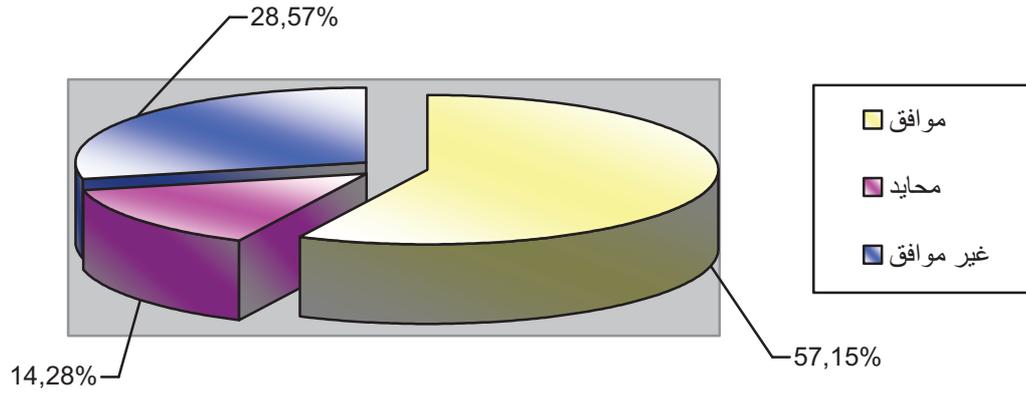


من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 80% أبدوا موافقتهم على أن الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، في حين أبدا ما نسبته 11.42% عدم موافقتهم على هذا، أما نسبة المحايدون فقد بلغت 5.71%.

الجدول رقم 16 : يبين أن عدم تحقيق إستراتيجية اتصال فعالة يرجع إلى عدم توفر تدريب للموظفين من أجل خلق الوعي بها

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
57.14%	15	موافق
28.57%	07	غير موافق
14.28%	03	محايد
100%	25	المجموع

الشكل رقم 16 :

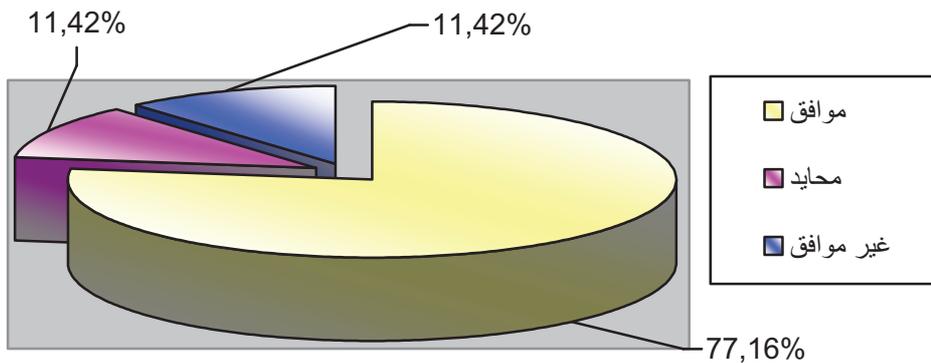


من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن انعدام فاعلية إستراتيجية الاتصال يرجع إلى عدم تدريب الموظفين من أجل خلق الوعي بها وذلك بإجماع 57.14% من نسبة المبحوثين، في حين أجاب 28.57% بعد الموافقة، بينما التزم 14.28% من المبحوثين الحياد. و منه نستخلص انه لتكون إستراتيجية الاتصال فعالة في المؤسسة يجب أن تكوين الموظفين وتدريبهم من خلال الدورات التكوينية من أجل خلق الوعي والإلمام بإستراتيجية الاتصال من جميع جوانبها.

الجدول رقم 17: يبين عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا في العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
77.14%	17	موافق
11.42%	04	غير موافق
11.42%	04	محايد
100%	25	المجموع

الشكل رقم 17 :



الفصل الثالث : دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب L'ANSEJ بمعسكر

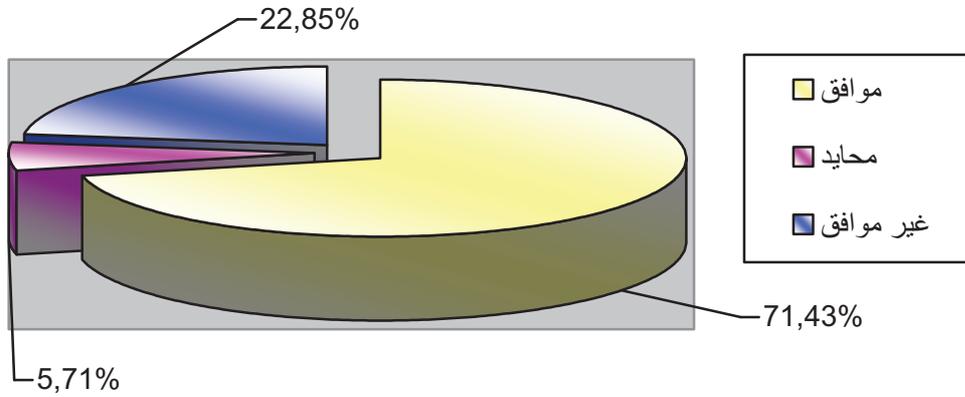
من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن من أسباب عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال عدم الرضا في العمل فأجاب 77.14% بالموافقة على الفكرة أما الجزء الآخر فانقسموا بالتساوي ما بين غير موافق ومحايد بنسبة 11.42%. و منه نستخلص أنه لتكون إستراتيجية الاتصال فعالة يجب أن تنهيا لها البيئة المناسبة ويجب أن تتوفر لها داخل المؤسسة العوامل لتساهم في إنجاحها ومن أهم هذه العوامل الرضا في العمل (الرضا الوظيفي).

تحليل وعرض بيانات المحور الثاني : تؤثر فاعلية الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها.

الجدول رقم 18: يوضح مساهمة إستراتيجية الاتصال في توضيح المعلومات الغامضة والخاطئة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
71.42%	16	موافق
22.85%	07	غير موافق
5.71%	02	محايد
100%	25	المجموع

الشكل رقم 18 :



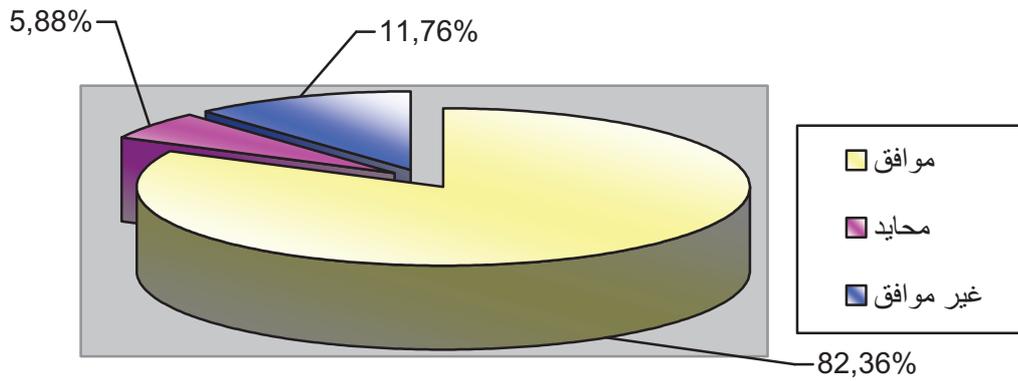
يتضح لنا من خلال الجدول رقم 18 نتائج ما إذا كانت إستراتيجية الاتصال تساهم في توضيح المعلومات الغامضة والخاطئة حيث ابدى 71.42% من المبحوثين موافقتهم، وبنسبة 22.85% بغير موافق، و 5.71% محايد.

و بذلك نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها أن جميع الأنواع الاتصالية تساهم في توضيح المعلومات الغامضة والخاطئة.

الجدول رقم 19: يوضح فاعلية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تعزز من نشاطها

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
80 %	18	موافق
11.42 %	05	غير موافق
5.71 %	02	محايد
100 %	25	المجموع

الشكل رقم 19 :



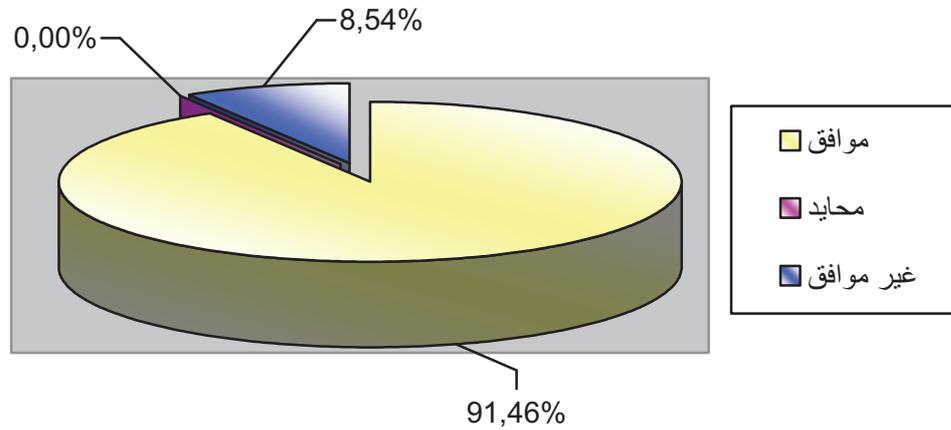
إن الاتصال الفعال في المؤسسة يعزز من نشاط المؤسسة ويتوضح لنا ذلك من خلال الجدول رقم 19 حيث يتبين لنا أن نسبة 80 % من المبحوثين أجابوا بـ موافق ، في حين أجاب 11.42 % بغير موافق أما المحايدون فكانت نسبتهم 5.71 %.

و منه نستخلص أن فاعلية إستراتيجية الاتصال تعزز من نشاط المؤسسة وذلك لان كلما كانت إستراتيجية الاتصال فعالة داخل المؤسسة فان كل المعاملات وإدارة المؤسسة تكون أكثر فاعلية ويكثر نشاطها.

الجدول رقم 20: يوضح بان المشاركة في إعداد الإستراتيجية الاتصالية يعمق من الإحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
91.82 %	22	موافق
8.57 %	03	غير موافق
0 %	00	محايد
100 %	25	المجموع

الشكل رقم 20 :

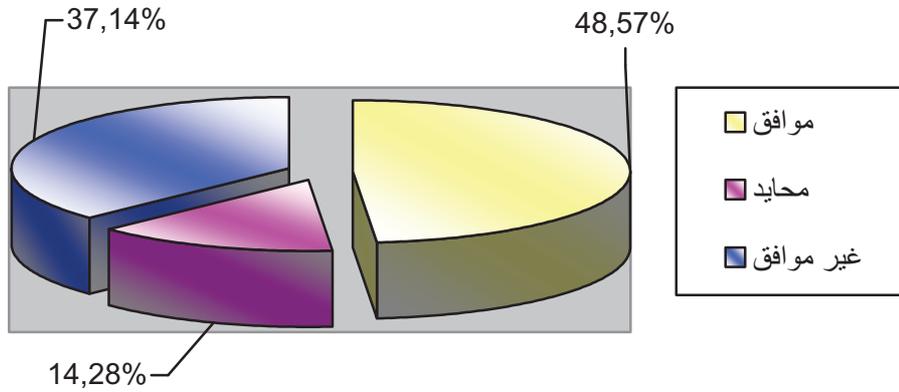


من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 91.82 % اختاروا الإجابة بموافق، أما نسبة قليلة جدا اختارت غير موافق 8.57 % .
و منه نستخلص بان مشاركة الموظفين في إعداد الإستراتيجية الاتصالية يعمق من الإحساس بأنهم عناصر فعالة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 21 : يوضح رضا الموظفين عن إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
48.57 %	13	موافق
37.14 %	08	غير موافق
14.28 %	04	محايد
100 %	25	المجموع

الشكل رقم 21:



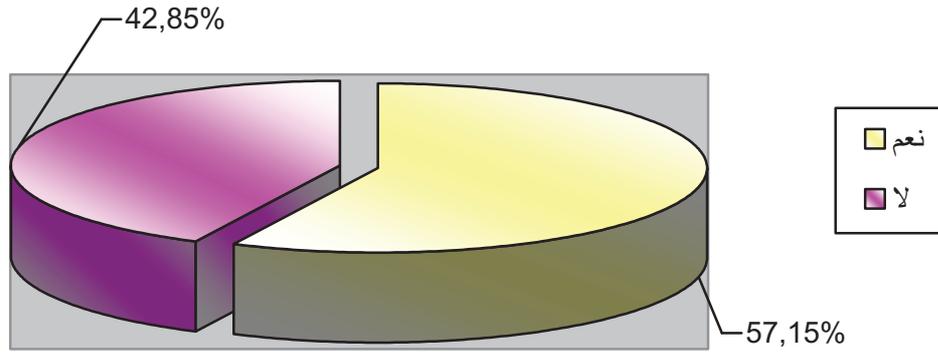
يتضح لنا من خلال الجدول رقم 21 أن النتائج المتحصل عليها قريبة من بعضها البعض بين الراضون عن إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 48.57% وبين غير الراضين عليها 37.14%. في حين امتنع 14.28% عن الإدلاء برأيهم.

نستخلص بذلك أن غالبية المبحوثين راضين عن إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة ولكن لا نستطيع تجاهل نسبة غير الراضين كونها جاءت تقريبا مقاربة للراضين عليها وبالتالي يتوجب على المؤسسة إعادة النظر في مدى تطبيقها لإستراتيجية الاتصال.

الجدول رقم 22: يوضح رأي المبحوثين في فعالية إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	57.14%
لا	10	42.85%
المجموع	25	100%

الشكل رقم 22 :



نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن المبحوثين وبنسبة 57.14% أجابوا بنعم في حين أجاب 42.85% ب لا.

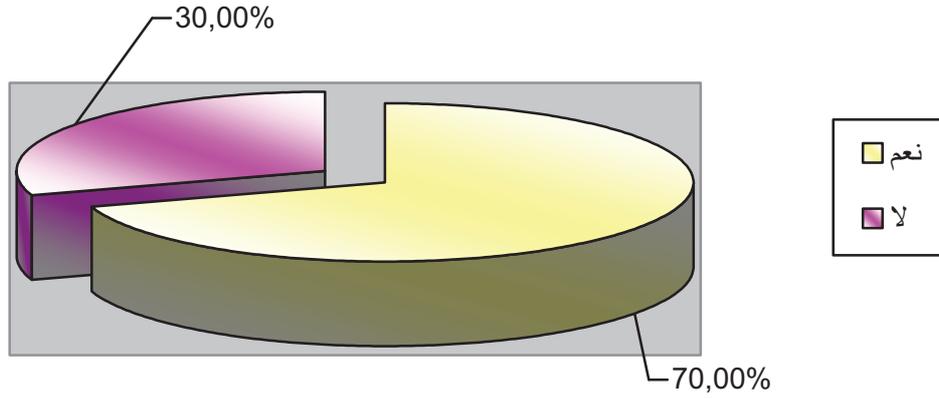
و بالرغم من ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يرون أن إستراتيجية الاتصال غير فعالة في المؤسسة، إلا أن رأي المبحوثين قد الموافقين على فعالية الإستراتيجية قد غلب حيث يرون أنها تلبي حاجة الموظف والعميل.

عرض وتحليل نتائج المحور الثالث : تؤثر الأنواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

جدول رقم 23: يبين رأي المبحوثين في قيام المؤسسة بالاتصال بجمهورها الداخلي والخارجي:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	70%
لا	07	30%
المجموع	25	100%

الشكل رقم 23 :



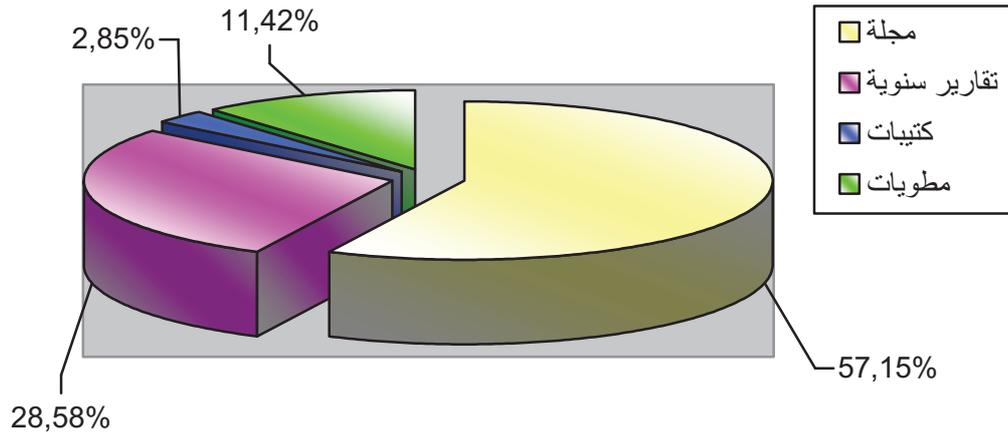
من خلال المعطيات الواردة في الجدول، يتبين أن نسبة 70 % من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بالاتصال بجمهورها الداخلي والخارجي، في حين يرى 30 % من باقي المبحوثين أن المؤسسة لا تقوم بالاتصال الداخلي والخارجي.

هذا يعني أن المؤسسة تولي اهتمام كبيراً بنوعي الاتصال الداخلي والخارجي، وهذا من منطلق التكامل بين النوعين، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تعتمد على نوع معين دون ربطه بالنوع الثاني .

الجدول رقم 24 يوضح : الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي

الوسائل	التكرار	النسبة
مجلة	15	57.14 %
تقارير سنوية	06	28.57 %
كتيبات	1	2.85 %
مطويات	3	11.42 %
المجموع	25	100 %

الشكل رقم 24 : الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي



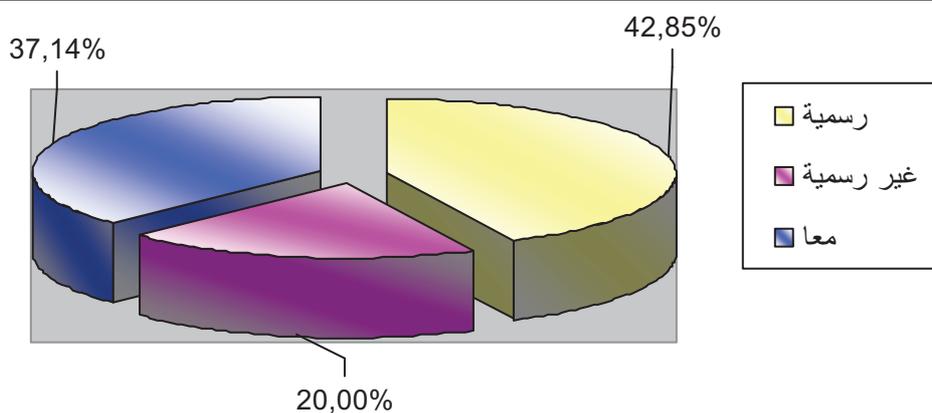
من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح أن 15 عامل أي بنسبة **57.14%** من المستجوبين يرون أن المجلة من أكثر الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي، بينما يرى 06 عمال منهم وبنسبة **28.57%** أن التقارير السنوية تعد من الوسائل المستخدمة في الاتصال، في حين أجاب 03 مستجوبين أي ما نسبته **11.42%** بأن المطويات هي المستعملة في الاتصال أما بالنسبة للكتيبات فبلغت نسبتها **2.85%** أي مبحوث واحد من إجمالي إجابات المبحوثين.

و يتبين من خلال هذا أن المؤسسة تعتمد على المجلة بصفة كبيرة في اتصالها بجمهورها الداخلي بالرغم من وجود وسائل اتصالية أخرى مثل المطويات والكتيبات والتي لا تحظى بأهمية من طرف المؤسسة لعدم ملائمتها لطبيعة الجمهور الداخلي.

جدول رقم 25: يبين أنماط الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الوسائل
42.85%	14	رسمية
20%	04	غير رسمية
37.14%	07	معا
100%	25	المجموع

الشكل رقم 25 : أنماط الاتصال داخل المؤسسة



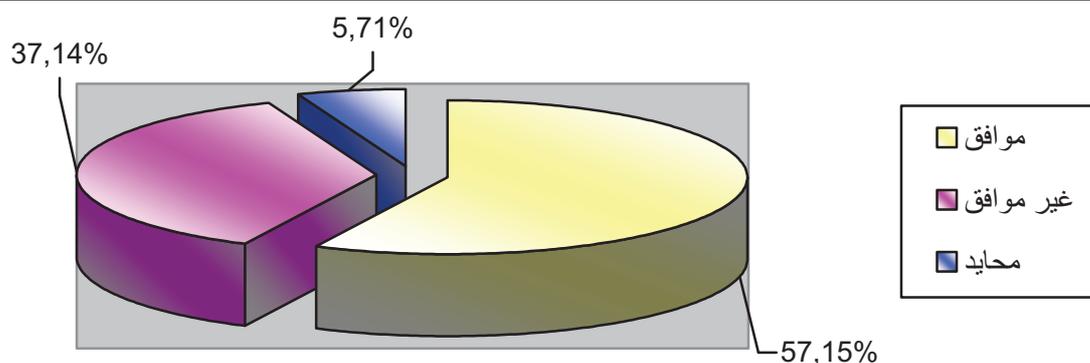
من خلال الجدول رقم المبين أعلاه، يتضح أن 14 عامل أي بنسبة 42.85% من مفردات العينة يرون بان قنوات الاتصال الرسمية هي الأكثر استخداما في الاتصال داخل المؤسسة، ويرى ما نسبته 37.14% والذي قدر عددهم 07 مبحوثين أن الاتصال يتم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة. في حين أجاب ما نسبته أن 20% أي 04 من المبحوثين أن الاتصال غير الرسمي هو النمط السائد في الاتصال، وما يلاحظ أن المؤسسة تركز على نوع الاتصال الرسمي وهذا يرجع لكبر حجمها وبالتالي يكون هذا النوع هو الوسيلة المثلى لضمان انسياب المعلومات بطريقة جيدة، فعملية الاتصال بين الوحدات المختلفة لا يمكن أن تتم بفعالية كافية في ظل الاتصال غير الرسمي الذي يتعذر من خلاله الوصول إلى كافة أطراف العملية الاتصالية.

و جاءت نسبة لتؤكد على اعتماد المؤسسة على النوعين معا دون مفاضلة بينهما.

الجدول رقم 26: يبين مساهمة الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة (بين الرؤساء)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
57.14%	15	موافق
37.14%	8	غير موافق
5.71%	2	محايد
100%	25	المجموع

الشكل رقم 26:

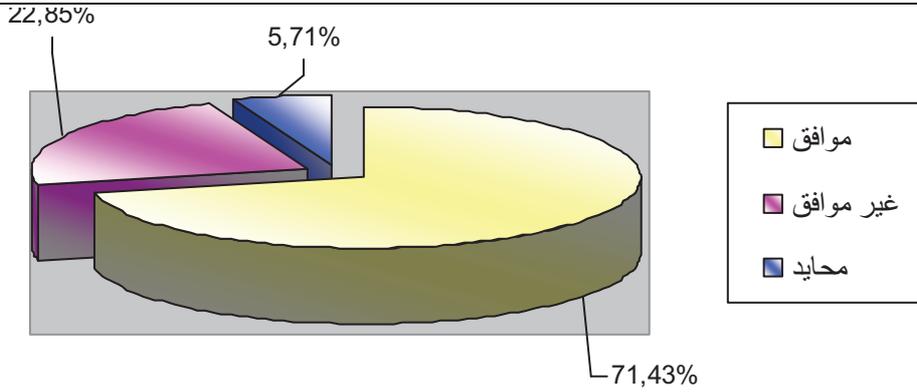


من خلال الجدول المبين أعلاه نستخلص النتائج التالية جاءت نسبة الموافقين 57.14 %، أما غير الموافقين بنسبتهم 37.14 % والمحايد بنسبة 5.71 %. ومنه نستخلص أن غالبية المبحوثين يؤيدون فكرة أن للاتصال الأفقي دور وأهمية كبيرة، شأنه شأن كل الأنواع الاتصالية كونه يساهم في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة.

الجدول رقم 27: يوضح مساهمة الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
71.42 %	16	موافق
22.85 %	07	غير موافق
5.71 %	02	محايد
100 %	25	المجموع

الشكل رقم 27 :

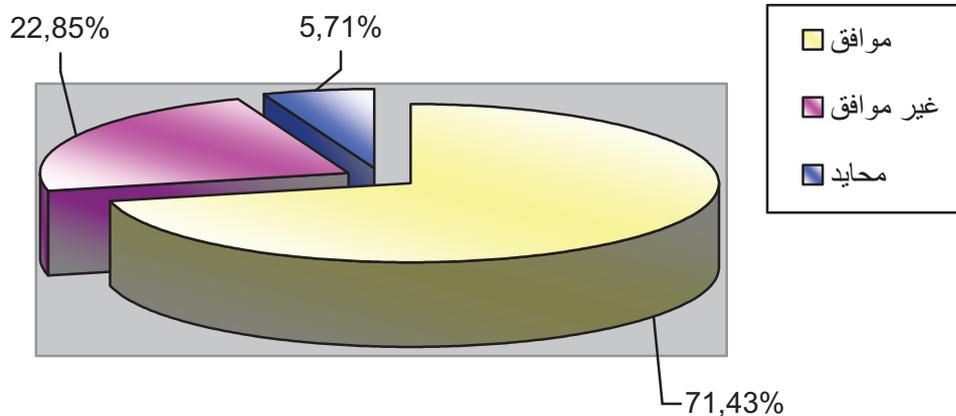


يتضح لنا من خلال الجدول رقم (27) أن غالبية المبحوثين أي بنسبة 71.42% موافقين على فكرة مساهمة الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم، في حين 22.85% منهم غير موافقين وجاءت نسبة المحايدون 5.71%. وبذلك نستنتج أن الاتصال الصاعد عندما يكون فعال في المؤسسة يلعب دورا هاما في تشجيع المرؤوسين على تقديم مقترحاتهم وإبداء آرائهم، ويفعل هذا الاتصال من نشاط الموظف داخل المؤسسة.

الجدول رقم 28 : يبين مساهمة الاتصال الصاعد والهابط على تحسين العلاقات داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
71.42%	16	موافق
22.85%	07	غير موافق
5.71%	02	محايد
100%	25	المجموع

الشكل رقم 28 :



الفصل الثالث :

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب L'ANSEJ بمعسكر

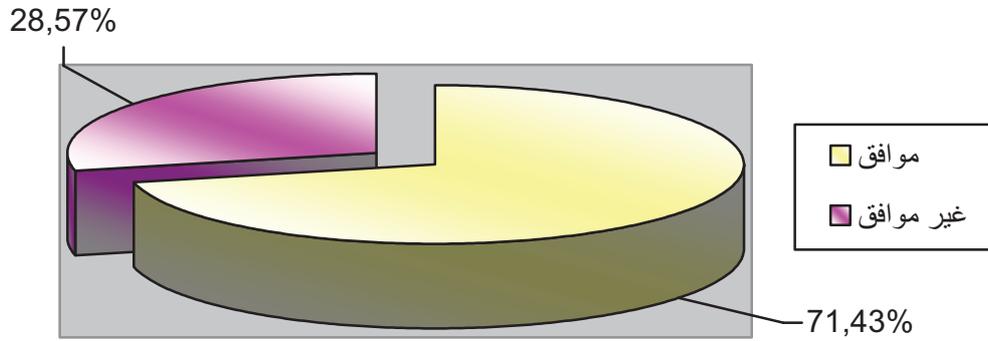
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (28) أن أغلبية المبحوثين يرون أن الاتصال الصاعد والهابط يساهم في تحسين العلاقات داخل المؤسسة وذلك بنسبة 71.42 %، أما نسبة غير الموافقين كانت 22.85 % والمحايدون 5.71 %.

من خلال تحليلنا للمعطيات نستنتج أن الاتصال الصاعد والهابط له دور أساسي في تحسين العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة وهذا يؤدي إلى تطوير وتحسين مستوى العمل وتقديم الأفضل من طرف جميع عمالها.

الجدول رقم 29: يوضح رأي المبحوثين في مساعدة الاتصال غير رسمي على توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	71.42 %
لا	07	28.57 %
المجموع	25	100 %

الشكل رقم 29:



نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن إجابات المبحوثين كانت أغلبيتها بنعم بنسبة 71.42 % أما النسبة المتبقية 28.57 % فاختارت الإجابة بـ لا.

من خلال ذلك نستخلص الاتصال غير الرسمي يوطد العلاقات بين الموظفين والرؤساء كونه يقوم بكسر بعض الحواجز والتخلي عن بعض الفروقات وهذا ما يساعد على بناء ونجاح العملية الاتصالية بينهم.

المبحث الثالث : تفسير الفرضيات

مناقشة نتائج الدراسة :

مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا للمعطيات السابقة نستنتج ما يلي :

تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة فمن خلال نتائج التحليل المتحل عليها نجد بان إستراتيجية الاتصال ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية العامة للمؤسسة فبدون إستراتيجية الاتصال لا تكتمل إستراتيجية المؤسسة العامة وبذلك تكون احد العوامل المكملة في بناءها، ويتضح ذلك جليا من خلال الجداول ففيما يخص ذلك نجد انه من أولويات إستراتيجية الاتصال تويح وأعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة ن وذلك من خلال النسبة المتحصل عليها 80 %، وكما أنها تتطلب أيضا تقييما ومتابعة وذلك بتأييد أغلبية المبحوثين 48.57 %

من خلال ذلك نستنتج أن إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث تعمل على توضيح وأعلام العمال بها، وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا القائلة بان إستراتيجية الاتصال عاملا من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

و تتمثل الفرضية فيما يلي : تؤثر فاعلية إستراتيجية الاتصال على نشاط المؤسسة، ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن إستراتيجية الاتصال الفعالة تعزز من نشاط المؤسسة وذلك من خلال دورها في إنجاح عمل المؤسسة عموما .

و من خلال الجداول المتحصل عليه فيما يخص فاعلية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تعزز من نشاطها فكانت بنسبة 80 % . وكذلك من خلال تساهم إستراتيجية الاتصال في توضيح وتصحيح المعلومات بنسبة 71.42 % ومنه نستطيع أن نحكم بان فاعلية إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة تؤثر على نشاطها ، ومما سبق نعتبر أن الفرضية الثانية صحيحة

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

تتمثل في ما يلي : تؤثر الأنواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة : من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول البيانية نجد أن الأنواع الاتصالية بكل أنواعها لها دور كبير في توطيد وتحسين العلاقات بين المؤسسة والعمال بداخلها من جهة ن حيث تعمل على

استمرارية العلاقة معهم من خلال مراعاة انشغالاتهم وتقديم اقتراحاتهم وأرائهم وبين المؤسسة ونشاطها الخارجي من جهة أخرى ويتضح ذلك من خلال الجداول حيث أن الاتصال الصاعد يساهم في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم من خلال النسبة المتحصل عليها 71.42 % وكما رأي المبحوثين في مساعدة الاتصال غير رسمي على توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء بنسبة 71.42 % . و هذا ما يؤكد كذلك صحة فرضيتنا القائلة بان الأنواع الاتصالية تؤثر على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة الذي يؤدي ذلك إلى زيادة ثقتهم بها وسعيهم للحفاظ على سمعتها الطيبة لدى الجمهور.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا هذا الموضوع والتعمق فيه واستنادا للمعطيات السابقة للدراسة وبالتركيز على الاستثمار الموجهة إلى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب توصلنا إلى استنتاجات عديدة منها :

- إن إستراتيجية الاتصال تمارس ولكن بطريقة غير مباشرة.
- إن إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة تلعب دورا فعالا كونها تساهم في تحسين أداء الموظفين.
- إن إستراتيجية الاتصال تساهم وبشكل كبير في تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- إعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تحتاج فريق عمل خاص ويمكن أن يشارك الموظفين في إعدادها.
- وتساعد إستراتيجية الاتصال الموظفين على فهم وتوضيح المعلومات الخاطئة والغامضة.

إن الدراسة التي قمنا بها حول إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ما هي إلا بداية أخرى لدراسات أخرى تتعمق أكثر في دراسة جوانبها. وبتناولنا لهذا الموضوع و الذي يتعلق بإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة توصلنا إلى نتائج تمثلت في وجود إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة كما أنها تقتضي التقييم والمتابعة والتجديد ولا يوجد هناك أشخاص مكلفين بإعدادها وتسييرها وهذا ما اتضح لنا من خلال إجابات المستجوبين على الاستمارة، إلا أنهم أكدوا على ضرورة وجود فريق عمل خاص بإستراتيجية الاتصال بالإضافة إلى مشاركة الموظفين فيها .

و كخلاصة عامة يمكن اعتبار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تسعى إلى تحسين وتطوير إستراتيجية الاتصال فيها بمراعاة لكل الاعتبارات و الأساسيات التي سبق الإشارة إليها ويمكننا القول بان المؤسسة تسيير وفق الطريق الأسلم و الأصح لتحقيق أهدافها.

التوصيات و المقترحات :

بعدما تناولنا موضوع إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة واستخلاص النتائج و إثبات صحة الفرضيات يمكننا اقتراح جملة من التوصيات تتمثل في الآتي :

- ✓ ضرورة وجود إستراتيجية اتصال داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ وجوب متابعة و تقييم إستراتيجية الاتصال.
- ✓ تتطلب فاعلية الاتصال التكامل بين جميع الأنواع الاتصالية.
- ✓ فاعلية الاتصال داخل المؤسسة تعزز من نشاطها .
- ✓ يجب إشراك العمال و أعلامهم بإستراتيجية المؤسسة لتكون فعالة.

قائمة المراجع:

بالعربية :

- 1- أحمد ماهر: "تقليل العمالة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون ذكر تاريخ النشر.
- 2- أحمد علي و آخرون: " وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
- 3- إسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات: "مفاهيم ونظم اقتصادية (التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي) ص، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان 2004.
- 4- إحسان محمد حسن: " الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي"، دون طبعة، دار الطليعة، 1999.
- 5- اليأس فرح: "تطور الفكر الماركسي"، ط6، دار الطليعة.
- 6- العميان محمود سلمان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 200.
- 7- أحمد حويطي و آخرون: "علاقة البطالة بالجريمة و الانحراف في الوطن العربي"، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1998.
- 8- بشير العلاق: "الاتصال في المنظمات بين النظرية و الممارسة"، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 9- بن عروق بن علي: "محاضرات في النظريات والسياسات النقدية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 10- جيهان رشتي: "الأسس العلمية لنظريات الإعلام"، القاهرة، دار الفكر العربي، 1978.
- 11- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: "الاتصال و نظرياته المعاصرة"، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2004.
- 12- دابر نوطي سعاد: "إدارة الأعمال الصغيرة"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 13- دلال القاضي، محمود البياتي: "منهجية وأساليب البحث العلمي"، دون طبعة، دار حامد، عمان، 2008.
- 14- راشد البراوي: "تطور الفكر الاقتصادي"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992.

- 15- راوية حسن : "السلوك التنظيمي في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
- 16- رفعت المحجوب : "الطلب الفعلي"، ط1، دار النهضة العربية، 1971.
- 17- روبرت ميتس - ديفيدلي ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي : "الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية"، مصر، القاهرة، دار الفجر للتوزيع، 2008.
- 18- زياد محمد الشرمان وعبد الغفور عبد السلام : "مبادئ العلاقات العامة " دار صفاء للنشر، الأردن، 2001 .
- 19- سامية محمد جابر ونعمات احمد عثمان : "الاتصال و الإعلام و تكنولوجيا المعلومات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 20- سمير محمد حسين : "الإعلام و الاتصال بالجمهور و الرأي العام"، القاهرة، عالم الكتب، 1984.
- 21- سمير عبد الحميد عريقات : "المشروعات الصغيرة في إطار التنمية"، الدار العربية، القاهرة، 2004.
- 22- سوزان القليني : "الاتصال و وسائله و نظرياته"، القاهرة، جامعة عين الشمس، دار النهضة العربية، 2004-2005.
- 23- شريف الخموي : "مهارات الاتصال"، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 24- صالح خصناوة : "مبادئ الاقتصاد الكلي"، المطبعة الوطنية، عمان، 1995.
- 25- صباح حميد و غازي فرحان زيتون : "الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 26- ضياء مجيد الموسوي : "النظرية الاقتصادية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 27- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس : "الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل"، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2007.
- 28- عارف دليلة : "الاقتصاد السياسي"، دار النشر غير مبينة، الجزائر، 1979.
- 29- عاطف عدلي العبد عبيد : "مدخل إلى الاتصال وإلى الرأي العام"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.

- 30- عبد الباسط عبد المعطي : "البحث الاجتماعي محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه وأبعاده"، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1985 .
- 31- عبد الرحمان بدوي : "مناهج البحث العلمي"، ط3 ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- 32- عبد اللطيف بن اشنهو : "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 33- عبد الله مغازي: "البطالة ودور الوقف والزكاة في مواجهتها"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2005.
- 34- عبد المجيد قدي: "المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.
- 35- عبد المجيد الموسوي : "النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الكلي)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
- 36- عامر مصباح : " منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام "، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 37- علي عباس : "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 38- علي عبد الوهاب نجا : " مشكلة البطالة واثرببرنامج الإصلاح الاقتصادي عليها"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 39- علي لطيف، إيهاب نديم، أيمن الجماعي: "التحليل الاقتصادي الكلي"، مكتبة عين، الشمس، القاهرة 1998.
- 40- فتحي السيد عبده أبو سيد احمد : "الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية المحلية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 41- فضيل دليو: "الاتصال : مفاهيمه ، نظرياته ، وسائله"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 42- قنطقجي سامر مظهر: "مشكلة البطالة و علاجها في الإسلام"، بيروت، لبنان، مؤسسة الرسالة، ط1 - 2005.
- 43- كاسر نصر المنصور، د/ شوقي ناجي جواد : "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الخادم، عمان، الأردن، ط 01، 2000.

- 44- خلف حسنة، مجلة العلوم الاقتصادية، جهاز دعم تشغيل الشباب آلية لغرس ثقافة المقولة عند الشباب (مراد زمالي مدير العام للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب لـ"الأبحاث الاقتصادية")، عدد نوفمبر 2011.
- 45- محمد الشريف المان : "محاضرات في التحليل الاقتصادي الكلي"، منشورات برتي، الجزائر، 1994.
- 46- محمد الصيرفي : "اتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
- 47- محمد عبد الحميد : "نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير"، ط1، القاهرة، عالم الكتاب، 1997.
- 48- محمد سلامة غباري : "الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية"، الاسكندرية، 1990.
- 49- محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري : "إدارة الأعمال"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998.
- 50- مصطفى حجازي : "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة"، دار الطبع، بيروت، 1982.
- 51- معتز سيدي عبد الإله، عبد اللطيف محمد خليفة : "علم النفس الاجتماعي"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، بدون تاريخ.
- 52- مصطفى شريف : "تولية الوظائف العامة على ضوء القانون الأساسي العام للعامل".
- 53- موسى خليل : الإدارة المعاصرة "المبادئ، الوظائف، الممارسة"، ط1، لبنان، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005.
- 54- ناصر دادي عدون: "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 55- نبيل جواد : "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الجزائرية للكتاب، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006.
- 56- نعمة الله نجيب إبراهيم : "نظرية اقتصاد العمل"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001-2002.
- 57- نوماس وهلين، دافيد هنجر : "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي و زهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990.

58- هادي نهر و احمد محمود الخطيب : "إدارة الاتصال و التواصل"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

59- هالة منصور : "الاتصال الفعال"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

60- هدى سيد لطيف : "الأسس العلمية للإدارة" ، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1996.

61- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دليل إنشاء مؤسسة

بالفرنسية :

- 1- Fanelly Nguyen Thanh ;la communication « une stratégie au service de l'entreprise,les edition economica , paris , 1991.
- 2- Jean –Luc Charron ,sabrine SEPARI, Manual aplication « organisation et gestion de l'entreprise » , 2eme édition, dunod,Paris, 2001.
- 3- Jean mark decaupin ; la communication marketing cenceptes, techniques, stratégies, 2eme édition economica, Paris
- 4- Les edition d'organisation ; dico marketing ,paris cedex, 1994.
- 5- Marie Heléne westphanlen ; le dicom , triangle edition , paris, 1992.–
- 6- pierre grigory, jean mark lilieu ; markiting, publicité, bordomme, september,199406-

المعاجم :

- 1- القاموس الجديد للطلاب - معجم عربي مدرسي ألفبائي.
- 2- ابن منظور : لسان العرب ، بيروت ،لبنان ،دار لسان العرب ، ج1.

الملتقيات

- 1- حسين رхим : " ترقية شبكة دعم الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، نظام المحاضن "، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية ، جامعة الأغواط ، الجزائر 8-9 افريل 2002.
- 2- جبار محفوظ ، عمر عبده سامية : "دور السوق الثانية في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " - ملتقى دولي حول سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات و المؤسسات - دراسة حالة الجزائر و الدول النامية ، 21 و 22 نوفمبر 2006، جامعة بسكرة.

رسائل و مذكرات جامعية :

- 1- أحمد خير : تطور التشغيل اشكالية البطالة بالجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، شهادة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006 ، ص ص 84-85.
- 2- الطاهر روتر : اشكالية التشغيل في الزراعة (دراسة حالة الجزائر)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 1996-1997
- 3- ثابت الهام : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري، دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر : كلية العلوم السياسية والإعلام : قسم العلوم السياسية، 2003.
- 4- رماش نبيلة، بعوطة فوزية : التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج ليسانس - جامعة الجزائر، دفعة 2001.
- 5- سعيدة حمود : برامج التشغيل و القوى العاملة الجامعية(دراسة ميدانية على خريجي الجامعة)، مدينة بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2006-2007.
- 6- شبوطي حكيم : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التشغيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 7- قصاب : تحليل برامج التشغيل بين النظرية و التطبيق، رسالة ماجستير لم تنشر، جامعة الجزائر، 1995.
- 8- مخوخ مصطفى، العمري عمر: دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة، مذكرة تخرج ليسانس، دفعة 2004-2005.
- 9- ليليا بن صويلح : سياسة التشغيل في الجزائر "المؤسسة الاقتصادية بعنابة نموذجا"، رسالة دكتوراه، علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2010-2011.
- 10- مهدي كلو : الخروج من البطالة نحو وضعيات مختلفة دراسة حالة عينة من جملة الشهادات العليا مهندس دولة و شهادات جامعية دفعات 1990-1993، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 11- نحال نورة : ظاهرة البطالة و سياسة التشغيل في الجزائر، مذكرة تخرج ليسانس دفعة 2004-2005.

الموسوعات و المجالات العربية:

- 1- بشير عبد الكريم: تصنيفات البطالة ومحاولة قياس الهيكلية منها والمحيطة خلال عقد التسعينات، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، السداسي الثاني، الجزائر 2004.
- 2- دمدم كمال : دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في تامين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة ، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني، الجزائر، 2000.
- 3- عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية، دار النهضة العربية ، 1980.

المراسيم الدستورية :

المرسوم التنفيذي رقم 11/103 المؤرخ في مارس 2011 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03/290 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003 الذي يحدد شروط الإعانات المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها.

الانترنت :

- 1- الموقع الالكتروني الخاص بوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية.
- 2- www.ansej.org.dz

Agence Nationale de soutien a l'emploi des Jeunes

قائمة الملاحق :



وزارة البحث العلمي و البحث العالي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال
تخصص اتصال و صحافة مكتوبة



استمارة

موضوع البحث :

إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
دراسة حالة "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "

أخي الموظف أختي الموظفة ...

في إطار القيام بدراسة عملية لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وصحافة مكتوبة حول إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد اخترنا وكالتكم محلا لدراستنا، نرجو منكم التعاون معنا ومساعدتنا في إتمام هذا البحث العلمي بسعة صدركم و تعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بانجاز دراسة واضحة ونحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط لا غير وليس لأغراض أخرى.

"تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير "

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة :

البيانات الشخصية للمبحوث :

▪ الجنس : ذكر أنثى

▪ السن : أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنوات

من 35 إلى 45 سنوات 45 فما فوق

▪ المستوى التعليمي :

الابتدائي المتوسط الثانوي الجامعي

▪ أقدمية العمل في المؤسسة :

من سنة إلى 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة 16 فما فوق

▪ اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة:

العربية الفرنسية الاثنين معا

▪ ما هي الوظيفة التي تشغلها؟ رئيس مصلحة رئيس قسم عون إداري

المحور الأول : تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة

(1) إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص ؟

موافق غير موافق محايد

(2) في رأيك كيف ترى الأهمية التي يحظى بها الاتصال داخل المؤسسة ؟

كبيرة قليلة

(3) فيم تكمن الأهمية التي تحظى بها إستراتيجية الاتصال ؟

تخصيص الميزانية الصلاحيات الممنوحة

4) ما هي الجهة المكلفة بإعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة؟

مديرية قسم مصلحة مكتب خلية

5) إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم و المتابعة؟

موافق غير موافق محايد

6) ما هو تقييمك للإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة؟

جيد متوسط ضعيف

7) يشارك كل موظفي المؤسسة في تنفيذ إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة؟

موافق غير موافق محايد

8) وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح الفريق و التعاون؟

موافق غير موافق محايد

9) من الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة توضيح و

إعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة؟

موافق غير موافق محايد

10) يرجع عدم تحقيق إستراتيجية الاتصال الفعال إلى عدم توفر التدريب للموظفين من اجل خلق

وعي بها؟

موافق غير موافق محايد

11) هل عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا في العمل؟

موافق غير موافق محايد

12) تساهم إستراتيجية الاتصال في توضيح المعلومات الغامضة و الخاطئة؟

موافق غير موافق محايد

13) في رأيك فاعلية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تعزز من نشاطها؟

موافق غير موافق محايد

14) المشاركة في إعداد الإستراتيجية الاتصالية يعمق من الإحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة؟

موافق غير موافق محايد

15) هل انتم راضون عن إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة؟

موافق غير موافق محايد

16) في رأيكم هناك إستراتيجية اتصال في مؤسستكم؟

نعم لا

المحور الثاني : تؤثر فعالية الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها

17) يساهم الاتصال بكل أنواعه في توضيح المعلومات الخاطئة او الغامضة؟

موافق غير موافق محايد

18) فعالية الاتصالات في المؤسسة تعزز من نشاطها؟

موافق غير موافق محايد

19) يعتمد نجاح إدارة المؤسسة على نوع الخدمات التي تستخدمها؟

موافق غير موافق محايد

20) المشاركة في العملية الاتصالية يعمق من الإحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة؟

موافق غير موافق محايد

21) هل انتم راضون عن أسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة؟

راض غير راض محايد

المحور الثالث : تؤثر الأنواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة

(22) هل تقوم المؤسسة بالاتصال بجمهورها الداخلي و الخارجي ؟

نعم لا

(23) ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي ؟

مجلة تقارير سنوية كتيبات مطويات

(24) كيف ترى أنماط الاتصال داخل المؤسسة ؟

رسمية غير رسمية معا

(25) يساهم الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة (بين الرؤساء)؟

موافق غير موافق محايد

(26) يساهم الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم و مقترحاتهم (من

المرؤوسين إلى المدير)؟

موافق غير موافق محايد

(27) يساهم الاتصال الهابط و الصاعد على تحسين العلاقات داخل الشركة ؟

موافق غير موافق محايد

(28) في رأيكم هل يساعد الاتصال غير رسمي في توطيد العلاقة بين موظفي الشركة و الرؤساء؟

نعم لا

جدول الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	رسم توضيحي لإستراتيجية المنظمة	13
02	مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال	18
03	مراحل نمو المشروع	71
04	مخطط الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب فرع معسكر	76
05	مخطط مراحل المرافقة (بالنسبة لإنشاء مشاريع جديدة)	85
06	توزيع العينة حسب الجنس	87
07	توزيع العينة حسب السن	88
08	توزيع العينة حسب المستوى	89
09	توزيع العينة حسب الأقدمية العمل في المؤسسة	90
10	اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة.	91
11	يوضح درجة المبحوثين من حيث الوظائف	92
12	يوضح إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص	93
13	يبين الأهمية التي تحظى بها إستراتيجية الاتصال في المؤسسة	93
14	يبين فيم تكمن الأهمية التي تحظى بها إستراتيجية الاتصال	94
15	يوضح نوع الجهة المكلفة بإعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة	95
16	يوضح أن إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم و المتابعة	96
17	يبين تقييم المبحوثين للإستراتيجية الاتصالية	97
18	يوضح مشاركة كل موظفي المؤسسة في تنفيذ إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة	97
19	يوضح أهمية إستراتيجية اتصال في المؤسسة في تحقيق وتعزيز روح الفريق و التعاون	98
20	يوضح الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة توضيح و أعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.	99

100	يبين أن عدم تحقيق إستراتيجية اتصال فعالة يرجع إلى عدم توفر تدريب للموظفين من اجل خلق الوعي بها	21
101	يبين عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا في العمل	22
101	يوضح مساهمة إستراتيجية الاتصال في توضيح المعلومات الغامضة والخاطئة	23
102	يوضح فاعلية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تعزز من نشاطها	24
103	يوضح بان المشاركة في إعداد الإستراتيجية الاتصالية يعمق من الإحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة	25
104	يوضح رضا الموظفين عن إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.	26
104	يوضح رأي المبحوثين في فاعلية إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة	27
105	يبين رأي المبحوثين في قيام المؤسسة بالاتصال بجمهورها الداخلي والخارجي	28
106	الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي	29
107	يبين أنماط الاتصال داخل المؤسسة	30
108	يبين مساهمة الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة	31
109	يوضح مساهمة الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم و مقترحاتهم	32
109	يبين مساهمة الاتصال الصاعد و الهابط على تحسين العلاقات داخل المؤسسة.	33
110	يوضح رأي المبحوثين في مساعدة الاتصال غير رسمي على توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة و الرؤساء.	44

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
01	توزيع العينة حسب الجنس	87
02	توزيع العينة حسب السن	87
03	توزيع العينة حسب المستوى	89
04	توزيع العينة حسب الأقدمية العمل في المؤسسة	90
05	يوضح اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة.	91
06	يوضح درجة المبحوثين من حيث الوظائف	91
07	يوضح إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص	92
08	يبين الأهمية التي تحظى بها إستراتيجية الاتصال في المؤسسة	93
09	يبين فيم تكمن الأهمية التي تحظى بها إستراتيجية الاتصال .	94
10	يوضح نوع الجهة المكلفة بإعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة	95
11	يوضح أن إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم و المتابعة	96
12	يبين تقييم المبحوثين للإستراتيجية الاتصالية	96
13	يوضح مشاركة كل موظفي المؤسسة في تنفيذ إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة	97
14	يوضح أهمية إستراتيجية اتصال في المؤسسة في تحقيق وتعزيز روح الفريق و التعاون	98
15	يوضح الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة توضيح و أعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.	99
16	يبين أن عدم تحقيق إستراتيجية اتصال فعالة يرجع إلى عدم توفر تدريب للموظفين من اجل خلق الوعي بها	100
17	يبين عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا في العمل	100
18	يوضح مساهمة إستراتيجية الاتصال في توضيح المعلومات الغامضة والخطئة	101

102	يوضح فاعلية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تعزز من نشاطها	19
103	يوضح بان المشاركة في إعداد الإستراتيجية الاتصالية يعمق من الإحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة	20
103	يوضح رضا الموظفين عن إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.	21
104	يوضح رأي المبحوثين في فعالية إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة	22
105	يبين رأي المبحوثين في قيام المؤسسة بالاتصال بجمهورها الداخلي والخارجي	23
106	الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي	24
107	يبين أنماط الاتصال داخل المؤسسة	25
108	يبين مساهمة الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة	26
108	يوضح مساهمة الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم	27
109	يبين مساهمة الاتصال الصاعد و الهابط على تحسين العلاقات داخل المؤسسة.	28
110	يوضح رأي المبحوثين في مساعدة الاتصال غير رسمي على توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة و الرؤساء.	29

فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
القسم الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
04	الإشكالية
05	أسباب اختيار الموضوع
06	أهداف الدراسة
06	مجتمع البحث
07	العينة و أداة البحث
08	منهج الدراسة
08	أدوات المنهج
09	حدود الدراسة
09	صعوبات الدراسة
القسم الثاني : الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: إستراتيجية الاتصال	
10	تمهيد
11	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إستراتيجية الاتصال
11	المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية الاتصال .
21	المطلب الثاني : أنواع إستراتيجية الاتصال.
22	المطلب الثالث : مبادئ و أهداف إستراتيجية الاتصال
24	المطلب الرابع : معوقات إستراتيجية الاتصال.

27	المبحث الثاني : الاتصال داخل المؤسسة
27	المطلب الأول : أنواع الاتصال داخل المؤسسة و بنيته
31	المطلب الثاني : خصائص الاتصال داخل المؤسسة
32	المطلب الثالث : أهداف الاتصال داخل المؤسسة
33	المطلب الرابع : معوقات الاتصال داخل المؤسسة.
35	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول: البطالة – التشغيل – المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
36	تمهيد
38	المبحث الأول : المداخل النظرية للبطالة
38	المطلب الأول : مفهوم البطالة ،أسبابها و طرق قياسها
44	المطلب الثاني : نظريات حول البطالة
48	المطلب الثالث : مظاهر البطالة و آثارها
53	المبحث الثاني : المداخل النظرية للتشغيل
53	المطلب الأول : مفهوم التشغيل و أنواعه و أهميته
56	المطلب الثاني : طبيعة التشغيل و مبادئه و أهم نظرياته.
61	المطلب الثالث : أهم برامج التشغيل
65	المبحث الثالث : المداخل النظرية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
65	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و معايير تصنيفها
69	المطلب الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهدافها
70	المطلب الثالث : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
72	خاتمة الفصل
القسم الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة	
73	تمهيد
74	المبحث الأول : تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب L'ANSEJ

74	المطلب الأول : تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
76	المطلب الثاني : مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
77	المطلب الثالث : أنواع الاستثمارات الممولة من طرف الوكالة
83	المطلب الرابع: مرافقة وتكوين الشباب أصحاب المشاريع الاستثمارية
87	المبحث الثاني : عرض و تحليل إحصائيات الاستثمار
111	المبحث الثالث : تفسير الفرضيات
113	خاتمة الفصل
114	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق