

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال  
تخصص اتصال وعلاقات عامة

إستراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية  
المحطة الجهوية لتلفزيون بوهرا ن - أنموذجا-

مقدمة و مناقشة علنا من طرف:

الطالبة: عياد عائشة

نوفسك يوم 30 06 2019  
ممتاز

الصفة	الرتبة	اسم الاستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر	العربي بوعمامة
مشرفا	أستاذ محاضر	غالام عبد الوهاب
مناقشا	أستاذ مساعد	مرواني محمد

السنة الجامعية:

2019/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

إستراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية  
المحطة الجهوية لتلفزيون بوهران - أنموذجا -

تحت إشراف:

د- غالم عبد الوهاب

من إعداد :

● عياد عائشة

السنة الجامعية:

2019/2018

## الإهداء

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا.. "

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا والدنيا الكريمين

أطال الله في عمرهما

إلى أختي ورفيقة دربي سعاد

إلى أخي سندي في الحياة مولاي

إلى حمزة ..

والى كل من مدني بيد العون في انجاز هذا العمل المتواضع

إلى كل العائلة

وطلبة العلم دون استثناء.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم،

ووقفنا لانجاز هذا العمل، وإتمامه،

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص والاحترام الفائق إلى

كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا

العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف

" غالم عبد الوهاب " الذي لم يبخل في

مساعدتي بما قدمه لي من توجيهات ونصائح

ثمينة زادت من قيمة الدراسة

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى

كل أعضاء لجنة المناقشة

" جزاكم الله خيرا "

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية - المديرية الجهوية للتلفزيون بوهران أنموذجاً-، وكذلك معرفة إن كانت العلاقات بين العاملين تساهم في تحقيق أدائهم المهني، وأخذنا عينة من الموظفين داخل المؤسسة وذلك من خلال تحديدنا لبعض أبعاد إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة باعتبارها أحد العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال كيفية تعامل العمال مع هذه الإستراتيجية الاتصالية، والعلاقة بينهم وأثرها داخل المؤسسة العمومية.

## الكلمات المفتاحية:

الإستراتيجية الاتصالية - المؤسسة العمومية - المؤسسة الإعلامية.

**Study summary :**

The purpose of this study is to identify the communication strategy in the public television institution in Oran (example), as well as to know if the relationships between employees contribute to their professional performance. We took a sample of employees of the institution by identifying certain aspects of the communication strategy within the institution the process of determining ways to contribute to the implementation and performance of the overall strategy of the organization through the way in which the workers manage this communication strategy, and the relationship between them and their impact within the public institution.

**Key words :** Communication Strategy, Public Enstitution, Media Foundation.

## الفهرس

11.....	الإطار المنهجي: تحديد الموضوع.....
11.....	أهمية الدراسة.....
12.....	أسباب اختيار الموضوع.....
13.....	أهداف الدراسة.....
13.....	الإشكالية.....
14.....	الفرضيات .....
15.....	منهج الدراسة وأدواته.....
16.....	مجتمع البحث .....
16.....	العينة والمعاينة.....
17.....	الدراسات السابقة.....
19.....	تحديد المفاهيم.....
21.....	الحدود الزمكانية.....
	<b>الإطار النظري: الفصل الأول: مدخل مفاهيمي إلى الاتصال والإستراتيجية</b>
24.....	تمهيد.....
25.....	المبحث الأول: ماهية الاتصال.....
25.....	المطلب الأول: تعريف الاتصال.....
26.....	المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال.....
28.....	المطلب الثالث: خصائص الاتصال.....
29.....	المطلب الرابع: عوامل نجاح الاتصال.....
30.....	المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية.....
30.....	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.....
31.....	المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية .....
33.....	المطلب الثالث: مستويات وضع الإستراتيجية.....
35.....	المطلب الرابع: أهمية الإستراتيجية.....

37.....	خلاصة
	الفصل الثاني: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة العمومية
39.....	تمهيد
40.....	المبحث الأول: أهمية الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة
40.....	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية
41.....	المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية
42.....	المطلب الثالث: مراحل وضع إستراتيجية اتصالية
45.....	المطلب الرابع: إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة
50.....	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للمؤسسة الإعلامية
50.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإعلامية
50.....	المطلب الثاني: خصائص وسمات المؤسسة الإعلامية
51.....	المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة الإعلامية
52.....	المطلب الرابع: التخطيط الإعلامي في المؤسسة الإعلامية
54.....	خلاصة
56.....	<b>الإطار التطبيقي</b> : بطاقة فنية للمؤسسة
56.....	موقع ونشأة المؤسسة
56.....	التعريف بالمؤسسة
57.....	نبذة تاريخية عن مؤسسة التلفزيون الجزائري
60.....	نشاطات المؤسسة
62.....	الهيكل التنظيمي
62.....	تحليل المقابلة
74.....	مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج
77.....	خاتمة
78.....	قائمة المراجع
	الملاحق

## مقدمة :

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية تميلها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لتحقيق التماسك بين الأفراد والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها، ولا يزال هذا الأخير من المواضيع الهامة التي تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين، وظل من أهم المواضيع خاصة في العلوم الإنسانية وبصورة أدق في علوم الإعلام والاتصال، وأصبح يتعدى حدود الدراسات فتخلل إلى جميع ميادين الحياة في المجتمعات ولأن المؤسسة جزء من المجتمع أصبحت المؤسسات تعتمد على الاتصال في تحقيق أهدافها وخططها العامة، ومع تطور المؤسسات تطورت أساليب الاتصال لتلبي حاجاتها وتحقق أهدافها وتعتبر إستراتيجية الاتصال من أهم هذه الأساليب داخل المؤسسة.

كما تلعب إستراتيجية الاتصال دورا جوهريا وهو ما نسعى لتعرف عليه من خلال بحثنا المتمثل في إستراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية - دراسة حالة للمديرية الجهوية لتلفزيون بوهران-، وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من المؤسسات الكثيرة التي تدرك أهمية الاتصال في بناء ونجاح المؤسسة، فهي كغيرها من المؤسسات سواء في بناء مادتها الإعلامية الموجهة إلى الجمهور أو حل مشاكلها وبناء علاقات داخلية لتثبيت الثقة في نفوس عمالها وشركائها.

ولتتعرف على إستراتيجية الاتصال التي تعتمد عليها المديرية الجهوية لتلفزيون بوهران جاءت هذه الدراسة للكشف على أهم الخطط الاتصالية التي تتبناها المحطة وقد قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام:

تمثل القسم الأول في الإطار المنهجي حيث تم التطرق فيه إلى أسباب اختيار الموضوع أهميته وأهدافه بالإضافة إلى تحديد المفاهيم، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات مع تحديد العينة ومجتمع البحث.

أما بالنسبة للقسم الثاني فقد تمثل في الإطار النظري وهو بدوره تضمن فصلين الفصل الأول كان كمدخل للاتصال والإستراتيجية الاتصالية، تضمن مبحثين كل مبحث احتوى على أبع مطالب عنون المبحث الأول بمفهوم الاتصال تضمن عناصر الاتصال خصائص وعوامل نجاح الاتصال، أما المبحث الثاني فجاء تحت عنوان ماهية الإستراتيجية تضمن تعريف الإستراتيجية خصائصها مستويات وضعها وأهميتها.

واندرج الفصل الثاني تحت عنوان الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة العمومية تضمن بدوره مبحثين تناول المبحث الأول الإستراتيجية الاتصالية تعريفها، مبادئها ومراحل صياغتها بالإضافة إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي. أما بالنسبة للمبحث الثاني كان مفاده حول المؤسسة العمومية، خصائصها وسماتها بالإضافة إلى النشاطات التي تقوم بها والتخطيط الإعلامي فيها.

بالنسبة للقسم الثالث فقد تمثل في الجانب الميداني الذي كان في المديرية الجهوية لتلفزيون بوهرا ن تناولنا فيه مختلف الجوانب الداخلية تمثل تم التطرق فيه إلى موقع ونشأة المديرية الجهوية لتلفزيون بوهرا ن نشاطاتها بالإضافة إلى مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج.

## تحديد الموضوع

يعتبر الاتصال ركنا أساسيا من أركان الشخصية، ومقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوءها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة.

إذ يؤدي الاتصال دورا فعالا على المستوى الذاتي هو الحصول على الاعتراف بكياننا الشخصي من قبل الآخرين، الاعتراف بصورتنا الايجابية عن أنفسنا ويجعلنا أكثر انفتاحا على العالم والآخرين وإذا تم الاعتراف المتبادل يمكن الاتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الأنبية ومستقبلا.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا من دون وجوده.

كما تلعب إستراتيجية الاتصال دورا جوهريا في المؤسسة وعلى هذا الأساس تم اختيارنا لموضوع استراتيجيات الاتصال في المؤسسة العمومية دراسة حالة في المديرية الجهوية لتلفزيون بوهران.

## أهمية الدراسة :

تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية، حيث أعطيت هذه العملية أهمية أكثر مع دخول الجوانب الاجتماعية الرسمية والغير الرسمية في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاطها من إعداد الخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة النهائية.

حيث يلعب الاتصال الداخلي دورا مهما في حياة المؤسسة لأنه من أول الأسباب التي ترفع من قيمة المؤسسة لدى العاملين بها بالشكل الذي يعزز الانتماء ويدفع

باتجاه تطوير المؤسسة.

تظهر أهمية الدراسة في أهمية الموضوع نفسه، إذ تعتبر إستراتيجية الاتصال عنصرا هاما في المؤسسة، حيث يعتبر الموضوع المعالج هو موضوع ذو أهمية علمية نظرا للاهتمام به في الدراسات الإعلامية والاتصالية من جهة ونظرا للإشكاليات التي يطرحها من جهة أخرى، فهو يشغل بال مختلف الأوساط المهنية، الإعلامية وحتى الأكاديمية، كذلك تكمن أهمية الموضوع في جمع المعلومات النظرية حول موضوع الإستراتيجية الاتصالية وكيف يتم تطبيقها في المؤسسة العمومية وإسقاط هذه المعلومات على الواقع الحالي من خلال الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى ضرورة بناء إستراتيجية اتصالية في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في حياة المؤسسة العمومية وبقائها، كما تتجلى الدراسة في الإلمام بجانب من النقائص و المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في هذا الميدان التي قد تفتح آفاق جديدة للبحث و الدراسة.

### أسباب اختيار الموضوع

لكل بحث سببا أو مجموعة أسباب - موضوعية، ذاتية - تدفع الباحث الاختيار موضوع دون غيره، لذلك ارتأيت في هذه الدراسة تحديد مجموعة من الأسباب أوجزها في الآتي :

#### الأسباب الذاتية :

- للموضوع علاقة مباشرة لمجال تخصصنا ألا وهو الاتصال والعلاقات العامة.
- الميول الخاص لكل ما يتعلق بمواضيع البعد الاستراتيجي .
- الاستفادة من الزيارات الميدانية وإعطاء فكرة مقربة عن المجال المهني للإعلام.
- إعطاء قيمة علمية وإعلامية للمذكرة.

## الأسباب الموضوعية :

- المكانة التي تلعبها الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة بكونها أحد الأعمدة التي تقوم عليها المؤسسة.
- الرغبة في تحسيس المؤسسة بقيمة الاتصال والإستراتيجية الاتصالية ومدى نجاحها و تميزهما إذ يؤديان إلى بقاء واستمرارية المؤسسة .
- قلة الدراسات الميدانية في هذا الموضوع والتي تساهم في الربط بين الدراسات والأبحاث النظرية.

## أهداف الدراسة :

- ❖ الكشف عن استراتيجيات الاتصال المعتمد عليها من قبل المؤسسة .
- ❖ تحسين واقع الاتصال أو خلق إستراتيجية للمؤسسة.
- ❖ محاولة الكشف عن أهم انعكاسات وعوائق الإستراتيجية الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة.
- ❖ معرفة واقع الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.

## الإشكالية :

أصبح الاتصال اليوم أحد العوامل الهامة المساعدة على تنفيذ إستراتيجية المنظمة مما استدعى وضعه في إطار استراتيجي من اجل تلبية أهداف المصلحة العامة وتحقيقها يكون عبر تطوير علاقات بشرية فيما بينهم وبين المنظمة كشخص معنوي وبل أصبح جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فالمنظمة بالإضافة لاهتمامها بجمهورها الخارجي الواسع وذلك بإعداد خطة استراتيجيه للاتصال الخارجي وجب عليها إعداد خطة إستراتيجية للاتصال الداخلي موجهة للمجموع العاملين بداخلها لضمان وصول المعلومات وسهولة انتقالها بين الأجزاء المختلفة للتنظيم، حيث أصبحت الإستراتيجية الاتصالية من المفروض

معتمدة في جميع المؤسسات ولها دور جد فعال كونها تعمل على خلق التواصل والتفاعل داخل المؤسسة .

وتعتبر المديرية الجهوية للتلفزيون بوهراڤ من أحدث المؤسسات في البلاد كونها تدير أنشطة التلفزيون العام في الجزائر من الإنتاج إلى البث، تأسست في 19 جوان 1970، وبعد مرور ثلاث سنوات قام الراحل هواري بومدين بتدشين الإذاعة والتلفزيون الجزائرية بوهراڤ. حصلت منذ انطلاقتها على مجموعة من الجوائز منها ثلاثة جوائز في المهرجان العربي للإذاعة والتلفزيون هذا من خلال اعتمادها على إستراتيجية اتصال مناسبة.

ومن هنا يظهر المشكل الذي سنركز عليه والمتعلق بالإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة العمومية للتلفزيون بوهراڤ والتي تخضع للتخطيط من قبل الفرع الرئيسي وهو ما قد يؤثر على أدائها.

سنحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص خلفية هذه الإشكالية من خلال الإشكال التالي :

**كيف يمكن لإستراتيجية الاتصال أن تضبط العلاقات الداخلية في المؤسسة العمومية؟**

**الأسئلة الفرعية :**

- هل يخضع الاتصال الداخلي للتخطيط الاستراتيجي ؟
- كيف تساهم إستراتيجية الاتصال في تحسين الأداء المهني؟

**الفرضيات :**

- يخضع الاتصال الداخلي لإستراتيجية الاتصال المعدة على المستوى المركزي entv.
- تساهم العلاقة بين العاملين في المحطة في تحسين الأداء المهني.

## منهج الدراسة وأدواته :

اعتمدت الدراسة التي بين أيدينا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتوثيق الأوضاع أو الاتجاهات الحالية أي أنه يشرح ما هو قائم بالفعل في اللحظة الراهنة.<sup>1</sup> فهو يعد من أكثر المناهج ملائمة وذلك لسهولة تطبيقه خاصة في مثل هذه الدراسات كما أنه يوفر لنا بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة واعتمادنا عليه هو تبيان واقع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة داخل المديرية الجهوية لتلفزيون بوهران.

## أدواته :

تعتبر عملية جمع المعلومات عملية مهمة جدا في البحث فهي تحتاج إلى اهتمام كبير من طرف الباحث لأن الاختيار الأمثل للأدوات يساعد على تسهيل جمع البيانات بأكبر قدر ممكن لهذا نجد معظم الباحثون يستخدمون أدوات متعددة.<sup>2</sup>

**المقابلة :** تستخدم المقابلة كأداة لجمع الحقائق، أن الاستخدام المهم للمقابلة هو لدراسة العلاقات واختبار الفرضيات، حيث أن نتائج المقابلة يمكن تحويلها إلى مقاييس للمتغيرات، ولهذا فهي تخضع لنفس معايير الثبات أو الصدق والموضوعية المطلوبة لأدوات القياس الأخرى.<sup>3</sup>

اعتمدنا في دراستنا على المقابلة كأداة ثابتة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة حيث قمنا بالاحتكاك المباشر مع المدير رؤساء الأقسام سمحت لنا هذه التقنية بكسب ثقة المبحوثين من خلال طرح بعض التساؤلات والاستفسارات المتعلقة بموضوع الدراسة.

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد الحسن : أصول البحث الاجتماعي، مكتبة القاهرة، 1971، ص 19

<sup>2</sup> أحمد بن مرسل : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 23

<sup>3</sup> محمد عبد العالي النعيمي ، عبد الجبار توفيق البياتي، غازي جمال خليفة، طرق ومناهج البحث العلمي : الواروق للنشر والتوزيع، ط1، 2009،

الملاحظة المباشرة : هي رؤية وسماع والإصغاء إلى الآخر وفق معايير محددة أنها ملاحظة السلوك الإنساني بطريقة منظمة ومنضبطة لكي تكون هذه الملاحظة أداة ثابتة وموضوعية للتوصل إلى استنتاجات صادقة وصحيحة، وتعتبر جزء من خطوات القياس الأساسية وهي إعطاء أرقام للأشياء والموضوعات وفقا لقواعد معينة.<sup>4</sup>

استفدنا كثيرا من أداة الملاحظة من خلال الزيارات التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة لملاحظة سلوكيات العمال وطريقة تطبيقهم للإستراتيجية الاتصالية، كذلك مكنتنا من التعرف على ردود أفعال المبحوثين ومدى صحة أقوالهم.

### مجتمع البحث:

هناك من يطلق على مجتمع البحث مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.<sup>5</sup>

ومن خلال موضوعنا سنتطرق إلى إستراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية لمديرية الجهوية لتلفزيون بوهران ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مجموعة الموظفين الموجودين داخل المحطة .

### العينة والمعاينة:

المعاينة: هي الاستناد لعدد أكبر من المفردات والتي هي جزء أو خيار معين من مفردات أكبر، تمثل المجتمع لاتخاذ القرار وإجراء التحليل ووضع النتائج والتوصيات.<sup>6</sup>

من خلال موضوعنا تم اختيارنا إلى المعاينة غير الاحتمالية على اعتبار أن الموضوع المتعلق بإستراتيجية الاتصال يهم جميع الأفراد العاملين على مستوى المحطة الجهوية بوهران.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 186

<sup>5</sup> محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط2، 1999، ص 84

<sup>6</sup> دلال القاضي، محمود البياتي : منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص 35

إن اختيار العينة يعد أحد أهم المراحل التي يجب على الباحث ضبطها وتحديدها وفقا لما تمليه طبيعة الدراسة كما أنها القاعدة التي تبنى عليها البحوث الميدانية وبالتالي مصداقية نتائج البحث وقد ورد في العديد من التعريفات المحددة لمعانيها أنها: " جزء من مجتمع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة تمثيلا صادقا، ولهذا يمكن تعميم نتائج الدراسة المبنية على العينة على المجتمع بأكمله."<sup>7</sup>

واختيارنا في هذه الدراسة عينة قصدية تمثلت في أخذ عينة من موظفي المديرية الجهوية لتلفزيون بوهران حيث تمثلت طبيعة هذه العينة في 12 موظف.

#### الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة لها دور مهم في مساعدة الباحث على التحكم في موضوعه بناءا على نتائج الأبحاث السابقة، وعليه فإن الدراسة التي وظيفتها في بحثي تناولت موضوعا قريب جدا من دراستي وهو الإستراتيجية الاتصالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كون الإستراتيجية الاتصالية تمثل وتعبّر عن واقع الاتصال في البنك وهي الإشكالية التي انطلقت منها وهذه الدراسة هي :

#### الدراسة الأولى :

كانت من إعداد نورية بوقزولة حيث جاءت تحت عنوان البرمجة التلفزيونية في محيط متغير القناة الوطنية للتلفزيون الجزائري تحت إشراف الأستاذ تيطاوني الحاج من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص سمعي بصري لسنة 2004-2005.

عالج الباحث الإشكالية التالية : هل أن المرسل هو الذي يقف وراء استفحال ظاهرة نفور الجمهور أم أن الجمهور هو المخطئ ؟ كونه لا يؤسس نقده على معطيات علمية موضوعية ؟ .

<sup>7</sup> محمد عبد الحميد : دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، ب ط، 1993، ص 183

قدم الباحث مجموعة من التساؤلات على الشكل التالي :

- ما طبيعة عملية البرمجة في القناة الوطنية للتلفزيون الجزائري ؟
  - هل يضع المبرمج في القناة التلفزيونية الوطنية في الحسبان استقطاب جمهور واسع أم إرضاء السلطة أم تحقيق أهداف أخرى ؟
  - ما هي تقنيات البرمجة التي يأخذها المبرمج في القناة الوطنية ؟
  - ما نوع القيود التي يحاول المبرمج تجاوزها في إعداداته لشبكة البرامج ؟
- اعتمدت الباحث على المنهج المسحي، مستخدما أداة الملاحظة والمقابلة الشخصية متوصلا إلى النتائج التالية :

- ✓ عدم استقلالية المبرمج في القناة الوطنية على القرار السياسي، قد شجع الحفاظ على نفس السياسة في مجال البرمجة التي سادت قبل انتشار القنوات الفضائية.
- ✓ كلما كانت القناة الوطنية أداة دعائية في يد السلطة، كلما تنافى مفهوم الخدمة العمومية.
- ✓ إن غياب بحوث ودراسات جمهور تكشف عن رغبات المشاهد الجزائري جعلت المبرمج في القناة الوطنية يصمم شبكة برامج قد لا تلبى رغباته.

#### الدراسة الثانية :

كانت من إعداد باية بوعزة حيث جاءت تحت عنوان الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الموارد البشرية مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية eniem تحت إشراف الأستاذ مهدي زعموم من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال 2007-2011.

عالج الباحث الإشكالية التالية : هل حرص أرباب العمل على تفعيل دور الاتصال الداخلي، لتسهيل وانجاح ادارة اليد العاملة بهدف تحسين الإنتاجية؟

قدم الباحث مجموعة من التساؤلات على الشكل التالي :

✓ هل للاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل؟

✓ هل للاتصال دور في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية؟

اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما أداة الملاحظة والمقابلة الوثائق والسجلات بالإضافة إلى الاستمارة متوصلا إلى النتائج التالية :

✓ سيادة الاتصالات الرسمية في المؤسسة.

✓ ضعف الاتصال وافتقاره للوسائل الفعالة التي تؤله للقيام بدوره أثر سلبيا على دافعية الموارد البشرية.

✓ الصعوبات التي تواجههم الموظفين في أداء عملهم وكذا حرمانهم من المعلومات الكافية التي تهتمهم كثيرا.

✓ انخفاض معنويات العاملين في الأداء المهني لوظائفهم.

**تحديد المفاهيم :**

**الإستراتيجية :**

**لغة :** هي فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش .<sup>8</sup>

**اصطلاحا :** من منظر تقليدي يعكس مصطلح استراتيجي يعود أصله إلى الكلمة اليونانية

strategos التي تعني الأمر العسكري في عهد الديمقراطية الأثينية، وهي مجموعة من

الأهداف والغايات طويلة المدى والتي يبتغيها المجتمع أو الفرد وهي تطلق أحيانا على

الغايات الأساسية وعلى الأهداف المحددة .<sup>9</sup>

<sup>8</sup> المجند الأبجدي : دار المشرق (المطبعة الكاثوليكية)، بيروت، ط 2، ص 63

<sup>9</sup> إسماعيل عبد الفتاح الكافي : معجم عصر العولمة ( سياسية، اقتصادية، اجتماعية، نفسية، إعلامية) دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004،

كذلك عرفها براون واوكونور على أنها تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب.<sup>10</sup>

**التحديد الإجرائي :** الإستراتيجية هي مجموعة الخطط والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها سواء على المدى القصير أو المدى البعيد.

### الإستراتيجية الاتصالية :

**اصطلاحا :** هي مجموعة من الخطط و الوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة وتقوية صورتها وتحسينها في محيطها الداخلي والخارجي.<sup>11</sup>

كذلك تعرف على أنها مجموعة القرارات الكبرى التي تتخذ من بين الخيارات الهامة في الاتصال، تحديدا للأهداف الموجودة منه والوسائل المستعملة فيه.<sup>12</sup>

وتعتبر الإستراتيجية الاتصالية فن استخدام الوسائل لتحقيق الأغراض وهي تشمل أربع نواحي:

- اختيار الأهداف وتحقيقها .
- اختيار الأساليب العلمية لتحقيق الأهداف وتحديدها.
- وضع الخطط التنفيذية.
- تنسيق النواحي المتصلة.<sup>13</sup>

**التحديد الإجرائي :** هي مجموعة من الأنشطة الفعلية والتقنية التي تقوم بها المؤسسة العمومية للتلفزيون بوهران قصد التواصل مع جمهورها.

<sup>10</sup> عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط 2، 1999، ص 53

<sup>11</sup> حمزة علي، عياد أمينة : الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمانية، دراسة حالة لشركة تأمين و إعادة التأمين LE CAAR، 2015/2016، ص 21

<sup>12</sup> عيسى بوكرموش : إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية لولاية غرداية، 2012/2013، ص 13

<sup>13</sup> فاروق ناجي محمود : إستراتيجية الاتصال مع الأخر، دار النفائس للنشر والتوزيع، العراق، ط 2، ص 23

**المؤسسة العمومية :**

تعرف بأنها مصلحة عمومية إدارية تمنح قسطا من الاستقلال في إدارة الشؤون يمنحها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية الدولة وتخصص مواردها المالية لمرفق عام يكفل القيام بخدمة معنوية للجمهور على نحو منتظم.<sup>14</sup>

وهناك من يعرف المؤسسة على أنها نظام والنظام بذاته هو مجموعة من العناصر التي تستخدم بغرض تحقيق هدف أو أهداف معينة على أساس ارتباطات وعلاقات فعالة فالمؤسسة ما هي فالواقع إلا مجموعة من العناصر المادية والبشرية.<sup>15</sup>

كذلك تعرف على أنها المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.<sup>16</sup>

**التحديد الإجرائي :** هي مرفق عام لخدمة الشعب تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الذاتي عن الدولة وهي هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماديا في إطار قانوني.

**الحدود الزمكانية :**

كان موضوع بحثنا تحت عنوان الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة العمومية، قسمت إلى ثلاث جوانب حيث اندرج الجانب النظري إلى فصلين تناولنا فيهم الإستراتيجية الاتصالية والمؤسسة العمومية.

أجري البحث الميداني على مستوى المديرية الجهوية للتلفزيون الجزائري بوهران، وقد كان في الفترة الممتدة ما بين 27 أبريل 2019 إلى غاية 27 مايو 2019.

<sup>14</sup> بن دانية عائشة، بوراس خولة : تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات تقرت،

2014/2013، ص 14

<sup>15</sup> عبد الرزاق حسيب : اقتصاد المسير للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 23-24

<sup>16</sup> فريد كورتل : الاتصال و اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2011، ص 22

**تمهيد:**

لقد ازداد تطور الاتصال وأهميته بالتطور الذي صاحب حياة الإنسان وتحكمه في الوسائل التي تجسد العملية الاتصالية وتعمل على انجازها وبفضل انطلاقتها التي شهدها العالم في ميدان الاتصال.

وأصبح هذا الأخير عنصرا هاما في التنمية والتطور في شتى المجالات، أين أبرز دوره ومكانته وتفطنت له العديد من المؤسسات فاعتمدت منه على بناء استراتيجيات واضحة وفعالة وسوف نتاول في هذا الفصل صورة عامة حول الاتصال عناصره وخصائصه، بالإضافة إلى خصائص الإستراتيجية ومستويات وضعها وأهميتها.

## الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للاتصال و الإستراتيجية

## المبحث الأول: ماهية الاتصال

## المطلب الأول تعريف الاتصال:

تشتق كلمة الاتصال من الأصل اللاتيني communication وتعني مشترك و في الأصل الانجليزي تعني كلمة common أي شائعا أو مألوفاً، ومن خلال المفردات السابقة نستطيع أن نلم بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل و تبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما.<sup>17</sup>

يعرف عبد الكريم درويش الاتصال بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات أيا كان نوعها من أي عضو في الوحدة الإدارية إلى عضو أو أكثر يقصد به تغيير.<sup>18</sup>

يمكننا القول أن الاتصال هو كلمة انجليزية الأصل تعني نقل وتبادل الأفكار بين شخص أو مجموعة من الأشخاص لتوصيل فكرة أو معلومة إلى الشخص الأخر.

هو وسيلة لتبادل الرغبات والاتجاهات والأفكار والآراء بين أعضاء الجماعة محققاً بذلك التقارب الذهني والعاطفي بينهم، بحيث يساعد على الارتباط والتماسك الاجتماعي، فضلا عن ذلك، فإن الاتصال يعد أداة هامة لإحداث تغيير في السلوك البشري.<sup>19</sup>

كما تعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأن الاتصال هو تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 1، 2007، ص 20

<sup>18</sup> عبد الكريم درويش: ليلا تكلا، أصل الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ب ط، 1986، ص 463

<sup>19</sup> ربحي محمد مصطفى عليان:الاتصال و العلاقات العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ب ط، 2005، ص 29

<sup>20</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 14

واستنادا إلى هذه التعاريف يمكن القول بأن الاتصال هو عملية تفاعلية بين عدة أطراف لتبادل المعاني والمعلومات والبيانات طريق الدلالات والرموز والاماءات دون وجود تشويش لتصل الرسالة بالشكل السليم.

### المطلب الثاني : عناصر عملية الاتصال

من أهم العناصر التي يتكون منها الاتصال هي :

**المرسل أو المصدر :** هو الشخص أو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة ليؤثر في المستقبل، مما يتوقع منه أن يتصف بمهارات اتصالية عالية، كصيغة عباراته و انتقاء الكلمات المناسبة والانتباه لنبرة الصوت مع التعبيرات غير اللفظية المصاحبة في حال كانت الرسالة لفظية.<sup>21</sup>

بمعنى هو العنصر الأساسي في عملية الاتصال وهو الذي يقوم بالحركة الأولى وإنشاء الرسالة اتصالية ويسعى لوصول هذه الأخيرة بطريقة سليمة.

**الرسالة :** يقصد بالرسالة المضمون أو الموضوع المراد نقله أو توصيله من الرسائل إلى المستقبل سواء معلومة أو خبر أو شكوى أو تقرير... الخ، كما يمكن اعتبارها أيضا بأنها الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، فإذا تحقق الهدف المنشود تكون الرسالة قد حققت المراد والعكس صحيح وبالتالي لا بد أن نرى الرسالة من زاوية المستقبل، ونوع السلوك الذي يمارسه المستقبل، ولا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط في الرسالة منها الدقة والوضوح، استخدام لغة سليمة ذات فائدة حتى يتسنى للمستقبل استيعاب الرسالة ويتحقق بذلك هدف العملية الاتصالية.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال و الإعلام و المفاهيم الداخلة النظرية و الفضاء، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص14

<sup>22</sup> سلوى عثمان صديقي، هنا حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، 1999، ص 29

يمكن القول أن الرسالة هي محتوى العملية الاتصالية التي تكون من المرسل إلى المستقبل يجب أن تكون هذه الرسالة واضحة ودقيقة ومفهومة حتى يسهل على المستقبل فهمها ويكون لها رجع صدى.

**القناة :** هي وسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة، أو إرسالها فهي تعتبر بمثابة الربط بين المرسل والمستقبل دون وجودها لا تتم العملية الاتصالية، ففي عملية الاتصال يختار المرسل وسيلة لنقل رسالته، إما شفويا أو عن طريق وسيلة كتابية أو قد تكون هذه الوسيلة سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية معا أو الكترونية كالانترنت والمواقع الالكترونية، فكلها تعتبر وسائط ينطبق عليها وصف ماكلوهان لوسائل الاتصال بأنها امتداد للإنسان كما أنها تتفق أكثر مع عبارته الشهيرة الوسيلة هي الرسالة و بالتالي فالقناة هي عنصر مهم في الرسالة الاتصالية.<sup>23</sup>

استنادا إلى هذا التعريف نقول أن القناة هي التي يمكن لها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وكلما تعددت الوسائط تعددت أشكال وأنواع الاتصال.

**المستقبل :** هو المرسل إليه أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة عبر قناة معينة، وقد يكون المستقبل شخصا واحدا أو مجموعة من الأشخاص، والمستقبل إذا تلقى الرسالة يقوم بحل رموزها وإدراك معناها بغية التوصل إلى تفسير محتواها وبالتالي الإجابة سواء بالقبول أو التنفيذ أو بعدم القبول والرفض.<sup>24</sup>

من خلال هذا يمكننا القول أن المستقبل هو متلقي الرسالة الاتصالية وهو من يقوم بفك رموزها وفهم محتواها والرد عليها بالإيجاب أو السلب.

**التغذية الرجعية :** هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر و قد يؤخذ الرجوع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة ويرى البعض أن الرجوع بمثابة استجابة مضادة يتلقاها

<sup>23</sup> فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص49

<sup>24</sup> عاطف عدلي العبد: الاتصال و الرأي العام الأسس النظرية و الإسهامات العربية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص46

المصدر، وسيستفيد منها كثيرا فعن طريق هذا الرجوع يستطيع المصدر أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا، فبعد أن تصل الرسالة إلى المستقبل ويفهمها يتحول هذا المستقبل إلى مرسل يقوم بعملية إرجاع.<sup>25</sup>

استنادا إلى هذا نقول أنها ردة الفعل المرتدة تبين لنا مدى تأثير المستقبل بالرسالة التي نقلها له المرسل ولها دور كبير في إنجاز عملية الاتصال.

**التشويش :** التشويش أو الإزعاج، مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل وقد تأتي من قناة أو وسيلة الاتصال وقد تأتي من المستقبل، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فانه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها، ومحاولة التغلب عليها.<sup>26</sup>

من خلال هذا نقول أن التشويش هو تدخل عارض بين المرسل والمستقبل في فهم الرسالة وهو مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بالسلب عليها مما لا ينتج عنه ردة فعل.

### المطلب الثالث : خصائص الاتصال :

يتسم الاتصال بأشكاله المختلفة بمجموعة من الخصائص من أهمها :

- ❖ يأخذ الاتصال أشكال مختلفة، وتختلف هذه الأشكال فيما بينها من حيث طبيعتها ومتطلباته وتأثيرها.
- ❖ يدور الاتصال بأشكاله المختلفة حول شيء معين سواء في المجال الإعلامي أو الثقافي أو التجاري أو الاقتصادي، أي أن الاتصال ليس نشاطا مستقلا بذاته، وإنما هو نشاط يرتبط بأوجه الأنشطة الأخرى في المجتمع.
- ❖ تتكون العملية الاتصالية من خمسة عناصر أساسية هي المصدر والرسالة

<sup>25</sup> جمال محمد أبوشنب، مرجع سابق ، ص 16

<sup>26</sup> رجي مصطفى عليان : الاتصال و العلاقات العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص63

والوسيلة والمستقبل ورجع الصدى.

❖ الرسالة الاتصالية تأخذ عدة أشكال فهي إما مطبوعة، أو مسموعة، أو مرئية كما قد

تكون علامة أو شعار أو رمز.<sup>27</sup>

يتميز الاتصال بأنه عملية متداخلة العناصر تمتلئ بالرموز الكلامية والغير كلامية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية، ويشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية ولانهاية محددة، ويتكون من وحدات متراكبة تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض.

**المطلب الرابع : عوامل نجاح الاتصال :**

**1. ضرورة توفر فعل مناسب من الوضوح المعرفي :** أي يجب أن يكون الأفراد المشاركين

واعين معرفيا أثناء عملية الاتصال ووضوح الأهداف والأدوار والوظائف خاصة فيما يتصل بالمرسل.

**2. تحديد الهدف من الاتصال :** حيث أن عملية الاتصال لا تكون ناجحة إلا عند إدراك

الغاية منها أي وضوح الهدف الذي نريد الوصول إليه فتحديد الهدف يوضح لنا مضمون الرسالة بشكل أفضل.

**3. تحديد الوقت المناسب للرسالة :** أي تحديد الوقت الذي يكون فيه المرسل في مرحلة

تقبل وانتظار الرسالة بشكل أفضل.<sup>28</sup>

**4. اختيار الوسيلة المناسبة :** أي يجب اختيار وسيلة اتصال مناسبة وذلك حسب الجمهور

المستهدف.

**5. تحديد المضمون الأفضل للرسالة :** تعلق على هذه الخطوة أهمية كبيرة لنجاح الاتصال

وهذا يفرض ضرورة تحديد الأفكار الأكثر تأثيرا وإقناعا وتعبيرا عن الغاية من الاتصال.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص135

<sup>28</sup> أبو النجا محمد العمري : الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص 151

<sup>29</sup> المرجع نفسه : ص 152

نجاح العملية الاتصالية يقف على لغة التخاطب بين المرسل والمستقبل تكون اللغة سليمة ومفهومة وتكون الرسالة مدعومة بالبراهين والدلائل مع مراعاة الأسلوب اللغوي.

**المبحث الثاني : ماهية الإستراتيجية :**

**المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية:**

يشير قاموس أكسفورد " **Oxford Dictionary** " إلى معنى الإستراتيجية باعتبارها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة. وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الإستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة.<sup>30</sup>

وبدخول مصطلح الإستراتيجية إلى ميادين متعددة : سياسية، اجتماعية، اقتصادية، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الإستراتيجية، إذ يرى البعض أن مفهوم الإستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذه الزاوية تعرف الإستراتيجية بأنها قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيجحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.<sup>31</sup>

إن هذين التعريفين يوضحان بأن الإستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة، سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أو قرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل، لتحقيق الأهداف الموضوعية من طرف الإدارة العليا.

<sup>30</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 18-19

<sup>31</sup> محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص 11.

ويعرفها البعض بأنها "مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين".<sup>32</sup>

كما ارتبط مفهوم الإستراتيجية من جهة ثانية بالتخطيط، فتم تعريفها بأنها " مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مديري المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم طويلة الأجل، فتشمل الإستراتيجية على كل من الأهداف المطلوب تحقيقها والأفكار الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف".<sup>33</sup>

وبشكل عام يمكن القول أن التعاريف السابقة تبقى الغموض على مصطلح الإستراتيجية لكونها تخط بين الإستراتيجية والتخطيط والقرارات. أما التعريف الأكثر قبولا فهو الذي جاء به " Mintz berg " والذي ينظر إلى الإستراتيجية باعتبارها خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية. وهو تعريف تميز بالإلمام بجوانب الإستراتيجية، حيث أطلق عليه الباحثون اجتهاد **Five ps**.<sup>34</sup>

يمكننا القول بأن الإستراتيجية هي خطة مدروسة تحدد فيها الخطوط العريضة لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة فهي تشمل على مجموعة الأهداف والسياسات الأساسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف.

**المطلب الثاني : خصائص الإستراتيجية:** للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي :

➤ **الشمولية :** بما أن الإستراتيجية هي التصور - أو الوضعية المستقبلية - الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة،

<sup>32</sup> محمد محمود مصطفى: التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن وجدت، دن ، ط1 ، 2003 ، 12،

<sup>33</sup> كاضم نزار الركابي: مرجع سابق، ص 44 .

<sup>34</sup> كاضم نزار الركابي: نفس المرجع السابق ، ص ص 38-40

- بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.<sup>35</sup>
- **موجهة لنظام مفتوح** : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية ( تسويق، إنتاج، موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.
- **مجموعة من القرارات** : تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية.
- **إلزامية الوقت** : إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.
- **الوضوح و الإقناع** : يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.<sup>36</sup>
- **أسلوب المشاركة** : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> بوعزيز شيشون: مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية- رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة باتنة 1999-2000 ص 67.

<sup>36</sup> صونية كيلاني: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي في تحسين المؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة لمجمع صيدال فرع تسيير واقتصاد، جامعة بسكرة، 2006-2007 ص 18.

<sup>37</sup> شريط عابد: استراتيجية التطور الصناعي في المؤسسات، رسالة ماجستير فالعلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، 1995، ص 34.

استنادا إلى هذا نقول أن الإستراتيجية هي تصور الوضعية المستقبلية للمؤسسة سواء داخليا أو خارجيا تحدد المؤسسة أهدافها فيما بينها مع إشراك جميع العاملين وخاصة الكفاءات الخاصة بها ثم تتخذ الإدارة العليا القرار وذلك لتحسيسهم بانتمائهم للمؤسسة.

➤ **محددة من حيث المراحل :** هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة، التطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.<sup>38</sup>

➤ **المرونة :** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

➤ **تخصيص الموارد :** تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.<sup>39</sup>

وعليه فإن الإستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر بشكل أساسي في صياغة أية إستراتيجية وهي بيئة الموارد والقيم.

**المطلب الثالث : مستويات وضع الإستراتيجية :**

**المستوى الأول : الإستراتيجية العامة للمؤسسة :**

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع

<sup>38</sup> فيروز شين: محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2003-

2004، ص 07

<sup>39</sup> دارين بوزيدي: مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة باتنة، 2005،

نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة و ضعف. بمعنى في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.

### المستوى الثاني : إستراتيجيات الوحدات الأساسية مستوى وحدات الأعمال:

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع و تشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة .

يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على إستراتيجية متكاملة و موحدة.<sup>40</sup>

يمكن لنا أن نقول أن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

### المستوى الثالث : الإستراتيجيات الوظيفية :

وهي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل التسويق، الإنتاج، التمويل الموارد البشرية... إلخ. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية.

وهناك من يضيف المستوى الرابع للإستراتيجية وهو مستوى الاستراتيجيات التشغيلية إلا أن هذا المستوى يدخل في إطار السياسات.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> عبد السلام أبو قحف : الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002 ، ص ص267-270

<sup>41</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي: إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004 ، ص ص20-25

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة الإنتاج، حيث تتولى كل خطة علمية تقييم السياسات والبرامج الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

**المطلب الرابع : أهمية الإستراتيجية :** تعد لإستراتيجية من الوسائل الإدارية المهمة حيث تظهر أهميتها في مساعدة المنشأة والمحافظة على نجاحها ومن الممكن تلخيص أهميتها بشكل أوضح وفقاً للنقاط الآتية:

- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة
- في المنظمة، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ ، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات المنظمة.<sup>42</sup>
- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.
- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- تساعد في التفكير بعيد الأمد.

<sup>42</sup> محمد الصيرفي: التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1، ص 58

- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
  - أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.
  - تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة.
  - تنفيذ الإستراتيجية في إعداد الكوادر العليا حيث يساعد اشتراك المديرين في إعداد الإستراتيجية في تنمية الفكر لديهم.
  - تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.<sup>43</sup>
- بصفة عامة للإستراتيجية أهمية بالغة في حياة المؤسسة فهي تخطيط محكم لأهداف بعيدة الأمد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها، فأهدافها تكون واضحة، دقيقة ومدروسة يتم إعدادها من قبل كفاءات خاصة، وتنفيذها يكون من قبل المسؤولين والإطارات الموجودين بالمؤسسة.

---

<sup>43</sup> الرجوع نفسه، ص 59

## خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال والإستراتيجية حيث تناولنا مختلف جوانبهم العلمية، ويمكننا القول أن الاتصال هو وسيلة لا بد منها في المؤسسة وهو أداة ضرورية تساهم في نجاح أو فشل المنظمة.

أما بالنسبة للإستراتيجية هي بمثابة محرك النجاح للمؤسسة وهي استخدام الوسائل لتحقيق الأغراض، ويمكن القول أنها اختيار أفضل البدائل لتحقيق غايات أو أهداف تعبر عن حاجة من حاجات المجتمع، وهي نظام من الأهداف والخطط وتخصيص أو توزيع الموارد لتحقيق الأهداف والخطط واعتبار التكتيك هو المستوى الأدنى المتناغم الذي يخدم الإستراتيجية.

**تمهيد:**

إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة أو الوسائل المكتوبة أو المسموعة يبني أساسا على إستراتيجية اتصال دقيقة لفهم مختلف جوانب المؤسسة سواء أكان من المستهدفين أفراد بعينهم أو جماعات أو جمهور بصفة عامة، مما يحتم على المؤسسة العمومية تنمية معارفها والسعي لإكساب مهارات جديدة.

مما يزيد عن ذلك أننا أصبحنا في وسط يتسم بالتغير الدائم لذلك كان لازما على المؤسسات العمومية عامة والمؤسسات الإعلامية خاصة الاعتماد على إستراتيجية الاتصال من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديدا لها كما تعتبر من أبرز محركات النجاح لها، فالإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة هي التي تحدد لنا الأهداف العامة للمؤسسة من جهة وتحسين علاقاتها مع جمهورها من جهة أخرى.

ومن خلال هذا سنتناول في هذا الفصل بشكل عام مبحثين الأول خاص بالإستراتيجية الاتصالية مبادئها ومستويات وضعها بالإضافة إلى تسليط الضوء على إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة، والمبحث الثاني خاص بالمؤسسة العمومية نشاطاتها والتخطيط الإعلامي فيها بالإضافة إلى خصائص وسماتها.

المبحث الأول : مدخل إلى الإستراتيجية الاتصالية :

المطلب الأول : 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.<sup>44</sup>

يعرفها أحمد سيد مصطفى أنها خطة عمل شاملة وطويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر من العمل أو في أسواق معينة باستخدام موارد معينة.<sup>45</sup>

ومن خلال التعريفين نقول أن الإستراتيجية الاتصالية هي خطة طويلة المدى للمنظمة تحدد فيها الأهداف والموارد والوسائل.

كما تعرف الإستراتيجية الاتصالية بأنها 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 والزيون المحتمل، والاتصال غير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة.<sup>46</sup>

يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال على أنها عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع

<sup>44</sup> بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط ، رسالة ماجستير في علوم

الإعلام والاتصال، 2011-2012، ص 60

<sup>45</sup> أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، ط3، 2000، ص96

<sup>46</sup> بن قيط الجودي: مرجع سبق ذكره ص60

لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجمهورها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا و متوازنا.<sup>47</sup>

من هنا يرتبط مفهوم الإستراتيجية الاتصالية بالتخطيط الاستراتيجي، حيث تشمل مجموعة من أشكال الاتصال، على أن يوجه كل نوع من الاتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة.

كما أن إستراتيجية الاتصال تشير إلى وضع السياسات والتوجيهات لمختلف النشاطات والمعلومات المتسقة داخل المنظمة، وبين مختلف المنظمات، كما أنها تعمل على فهم الجماهير الرئيسية من أجل الحصول على الظروف المواتية لغاية تحقيق السياسات والأهداف من خلال استخدام برامج منسقة وخطط تحقق مختلف مصالح المنظمة وتلبية أهدافا إستراتيجية طويلة الأجل.<sup>48</sup>

وبالتالي يمكن القول أن الإستراتيجية الاتصالية هي مجهود فكري منظم تحافظ فيه المؤسسة على والوسائل المادية والبشرية والإمكانات الخارجية بغرض تحقيق الأهداف طويلة الأمد والمخطط لها من قبل المنظمة.

### المطلب الثاني : مبادئ الإستراتيجية الاتصالية :

لكي تكون الإستراتيجية الاتصالية مثالية يجب أن نتبع مجموعة من المبادئ الأساسية الثمانية وهي :

- التواجد "existence": إن العديد من المنظمات لا تملك إستراتيجية حقيقة للاتصال، ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط.
- الاستمرارية "continuité": إستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ولتحقيق الأداء الناجع لا بد أنه تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.

<sup>47</sup> محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، ط1، 2005، ص105

<sup>48</sup> بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، جامعة الجزائر 03،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع اتصال استراتيجي، 2011-2012، ص23

- **الشفافية والوضوح "clartés"**: تكون الإستراتيجية مفهومة، وذات فعالية، لا بد من وضوح وبساطة الاتصال، وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.
- **الواقعية "Réalisme"**: لا بد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين، فالإتصال الخادع أو الغير واقعي وكننتيجة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المنظمة.
- **الانسجام "cohérence"**: يجب أن يكون الاتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة ككل.
- **القبول الداخلي "Acceptabilité Interne"**: قبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.<sup>49</sup>
- **مبدأ المرونة "Flexibilité"**: إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون:
  - ✓ مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.
  - ✓ مرنة حسب وسائل الاتصال.
  - ✓ مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.<sup>50</sup>

### المطلب الثالث : مراحل وضع إستراتيجية اتصالية :

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

- 1- **تحديد الأهداف**: تعتبر عملية تحديد الأهداف أول مرحلة لإعداد أية إستراتيجية، وإستراتيجية الاتصال تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما أنها تترجم النظرة الإستراتيجية للمسير أو المدير العام أو مجلس الإدارة وهو في هذا المعنى ضامنا

<sup>49</sup> محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 150

<sup>50</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية و ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص 81

للانسجام العام في المؤسسة ذلك بإشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري بواسطة التشاور والحوار والاستفادة من التغذية العكسية و يمكن تقسيم الأهداف إلى قسمين:

#### أ- تحديد الأهداف العامة: تتمثل في:

- تجنيد مجموع المستخدمين حول هدف أو مشروع ما.
  - السماح لكل واحد بتطوير مشروع خاص من خلال المشروع الجماعي والمتعلق بالمؤسسة.
  - إعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة.
  - خلق روح الفريق وتجنيد مجمل الموارد البشرية حول مشروع وطموح معين.
- ب- تحديد الأهداف الخاصة : وتتمثل في :

- تحديدي مصداقية المسعى ومدى اهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة.
- انسجام الهيئة المسيرة حول الأهداف تسمح برفع الالتباسات.
- تسلسل الأعمال حول كل المستويات.<sup>51</sup>

**2- تحديد الجمهور المستهدف:** نقصد هنا هم الأفراد الذين سوف يتأثرون بالخطة الاتصالية، وبالرغم من البساطة التي تبدو في هذا المصطلح، إلا أن الواقع الفعلي غير ذلك فليس من السهولة ذلك تحديد الجمهور، لدرجة القول أن الجمهور يتميز بالديناميكية، وكل قضية تخلق جمهور خاص بها، لذلك يجب أن تكون المنظمة حريصة على اختيار هذا الجمهور.

والجمهور المستهدف هو مجموعة من الأفراد أو الجماعات المتجانسة التي توجه إليها الرسائل الاتصالية كما أن تحديد هذا الجمهور يعتبر ذو أهمية كبيرة، فيمكن أن يختلف حسب الموضوع المحدد، وكلما اتسع نطاق الأهداف زاد عدد الجمهور المستهدف، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في إستراتيجية الاتصال لأنها توفر الكثير من النفقات بالتركيز على الجماهير التي تتعلق بتلك الأهداف فقط، فهي لا توجه رسائلها الاتصالية إلى كافة الجماهير، ولهذا فتحديد الجمهور يساهم في خفض التكاليف وزيادة فعالية رسالة الاتصال إلى جانب توفير الوقت بالنسبة للمنظمة.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> ناصر دادي عدون: المرجع نفسه ، ص76

<sup>52</sup> عبد العزيز محمد النجار: العلاقات العامة (مدخل بيئي)، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص 151

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالشؤون العامة ككل حيث تشارك فيه جميع مستويات الإدارة لكي تسير الإستراتيجية بنجاح فأول مرحلة تقوم بها هي تحديد الأهداف العامة والخاصة انطلاقاً من تصورهما لواقع المؤسسة، وتكون هذه الأهداف واقعية ومحددة، بعدها يتم تحديد الجمهور المستهدف سواء كان جمهور داخلي أو خارجي وتعتبر مرحلة تحديد الجمهور مهمة لأنها تقلص التكاليف وتوفر الوقت.

**3- اختيار وسائل وروابط الاتصال :** بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون شفوية أو كتابية، كما يمكن تقسيمها إلى تلك التي لا يترك أي اختيار للمستخدم وهي تخضع فقط لإدارة السلطة الرئاسية، كما نجد تلك التي يشارك فيها المواطن مثل الاجتماعات العملية، وهناك من يترك تدخل إيجابي بالنسبة للمستخدم.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت وسائل الاتصال أقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية، أما بالنسبة للروابط فهنا يمكن القول أنه كلما كان هناك عدد أكبر من الوسطاء بين المرسل والمستقبل كلما زادت إمكانية تحريف المعلومة، وبالتالي فإن تحريف المعلومة يتناسب تناسباً طردياً مع كثرة الوسائط، كما يشترط أن تكون على قدر كبير من المميزات والمؤهلات الشخصية العالية.<sup>53</sup>

استناداً إلى هذا يمكن القول أن المؤسسة تقوم باختيار الوسيلة المناسبة التي توصل الرسالة أو المعلومة إلى الجمهور وذلك من خلال نوعية الموضوع ونوع الجمهور والإمكانية المالية للمؤسسة.

**4- تنفيذ إستراتيجية الاتصال وتقييمها:** تتضمن الإستراتيجية الاتصالية أهدافاً مرحلية متوسطة وبعيدة المدى لها أجالها المحددة للانجاز، ومن الضروري تحديد المدة والموارد اللازمة لكل هدف لوحده وإلا فقدت الإستراتيجية صفتها من الفاعلية، وهذا لا ينفي عنها صفة المرونة كما يعتقد، فالوقت الإضافي محسوب في الآجال مسبقاً ، ومن الأفضل دائماً البداية بالأهداف البالغة التأثير والمنخفضة التكاليف. بعدها تأتي مرحلة التقييم بحيث

<sup>53</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي : الإعلام إشكاليات التخطيط و الممارسة، دار جرير الأردن، ط1، 2010، ص 55

تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الأهداف للمؤسسة، فإن تحققت غالبيتها فإن النتائج ايجابية، وإن كانت سلبية فعلى الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها.<sup>54</sup>

يتم تنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية في مدة زمنية معينة تكون من سنتين إلى 5 سنوات فمن المستحسن على المؤسسة البداية بالأهداف البالغة بعدها يتم تقييم هذه الإستراتيجية الاتصالية بالنجاح ومعرفة نقاط القوة أو الفشل وتصحيح الأخطاء وتحديد جوانب الضعف.

#### المطلب الرابع : إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة :

##### أولاً: تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي :

إن الاتصال الداخلي في المنظمة، وإن كان من الضروري وضعه في إطار إستراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه من أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها العامة، وفق الطرق والسياسات الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها، وإستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي و هي تعرف على أنها :

نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء و تفعيل ماركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي.<sup>55</sup>

كذلك هي فن تسيير وانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة، وبين هؤلاء والمؤسسة من جهة أخرى، فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها، وثقافتها، وقيمها وحقل مرجعها وأيضاً وسائل نقلها المشتركة.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> المرجع نفسه ، ص 55

<sup>55</sup> Fanelly nugen thanh : la communication une stratégie au service de l'entreprise, les Edition economica, paris, 1991, p p 72-73

<sup>56</sup> ناصر دادى عدون : الاتصال ودوره في بناء كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية مرجع سبق ذكره، ص 72

وفي حقيقة الأمر أن إستراتيجية الاتصال الداخلية يكون منبعها من الإدارة الإستراتيجية التي تحملها الإدارة العامة، باعتبار أنها تساعد بإعداد هوية المؤسسة وتساعد في تلبية أهدافها العامة، حيث أن الإدارة العامة لا يمكن أن تبقى خارج دائرة الاتصال، خاصة وأن الاتصال داخل المؤسسة أصبح أكثر حيوية من المعلومة وأصبح معترف به كمادة أولية لاتخاذ القرار.<sup>57</sup>

إذن إن إستراتيجية الاتصال الداخلي عبارة عن خطط تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق روح التعاون بينهم وزيادة فاعلية أدهم المهني بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المحددة وسياسة الجمهور الذي تتعامل معه.

**ثانيا : أشكال الاتصال الداخلي :** إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يأخذ عدة أشكال تتناسب عبر القنوات الرسمية والمتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة وتأخذ اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل واحدة منها بحسب طبيعة ومهام عمل المنظمة وتأخذ الأساليب التالية:

**1- الاتصال النازل :** 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 الاتصال.<sup>58</sup>

استنادا إلى هذا نقول أن الاتصال النازل أو الهابط الذي يكون من المدير إلى رؤساء الأقسام ثم إلى الموظفين ويكون بوسائل مباشرة أو غير مباشرة باستعمال وسائل الاتصال الحديثة أو التقليدية.

**2- الاتصال الصاعد :** هو الاتصال الصاعد من القاعدة إلى القمة، وهو الاتصال المتمثل في المعلومات المستحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الانجاز والمتحقق، وما هي المعوقات التي

<sup>57</sup> Abdelkrim bouhafs : la communication de l'entreprise (comment dire aux uns et autres a l'usage des étudiant . des professionnels et des cadres .2007.p99

<sup>58</sup> شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 13

حالت دون ذلك ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي أو تقرير لمختلف مجالات العمل في المنظمة وكذا تقييم النتائج المحصل عليها عن تنفيذ الأوامر والتوجيهات والتعليمات الصادرة عن الرئيس.

**3- الاتصال الأفقي :** وهي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوي الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور و التنسيق ما بينها باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها. هذا النوع من الاتصال له دور في سرعة وصول المعلومات والقيام بالمهام بسهولة.<sup>59</sup>

يمكن القول أن الاتصال الأفقي هو الاتصال الذي يكون بين الموظفين في تجسيد علاقات العمل بالدرجة الأولى وعلاقات المحبة والمودة بالدرجة الثانية ويلعب دور كبير في سهولة وصول المعلومة وسيرها المؤسسة ويساعد في تحقيق الأهداف.

**ثالثا : أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلية :** إن إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة تسعى لتحقيق الهدف العام و المتمثل في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة والقرار مع المرسل، وبالتالي تحفيزه من أجل الرفع من مستوى أداء المؤسسة، ومنه يمكن ذكر العديد من الأهداف والرهانات التي تسعى إليها المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية اتصال داخلية:

**1- الإعلام :** يعتبر توضيح أهداف المؤسسة وخلق التعاون والانسجام بين المسيرين في مختلف المستويات هو الأسلوب الأنجع لضمان السير الأمثل للمعلومة داخل التنظيم.<sup>60</sup> بمعنى أنه يجب على العاملين أن يكونوا على دراية بما يجري داخل المؤسسة لكي تبني الثقة والمحبة وفكرة التعاون فيما بينهم.

<sup>59</sup> تامر البركي: الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر للتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص45

<sup>60</sup> باية بوعزة : الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ،

رسالة دكتوراه في الإعلام والاتصال، 2007-2011، ص 38

**2- تحفيز المستخدمين :** تمكن الاتصالات الجيدة العامل من التعبير عن آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه، مما هيئ له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل في التنفيذ، وهذا ما يؤدي إلى تحفيزه للقيام بعمله على أحسن وجه. وبالتالي كسب هذا الرهان والمتمثل في تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة.

**3- تنسيق الأفعال :** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومة على المستوى العام إلى نشوء خلل وعدم التجانس الذي قد يؤدي إلى ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ولكي يتحقق التنسيق الكافي فلا بد على المسير أن يكون قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعدته وأن يكون قادرا على إعادة صعود المعلومة.

**4- تغيير التصرفات و العقليات :** يعمل الاتصال على مواجهة التصلبات في المواقف، وتقديم الإجابات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه.<sup>61</sup>

الاتصال الجيد يمكن من سير المعلومة على أكمل وجه وتكامل الأقسام مع بعضها البعض يساهم في تحقيق روح التعاون بين العاملين وخلق جو حب العمل بينهم حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها المخططة لها.

**5- التعليم والتثقيف :** إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى إكساب المتدخلين فيه وخصوصا العاملين معارف ومهارات ومفاهيم جديدة سواء في إطار عملهم أو خارج إطار عملهم، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحفيزهم للإطلاع أكثر على المستجدات والمشاركة في القرارات.<sup>62</sup>

**6- الترويح والترفيه :** إن إستراتيجية الاتصال الناجحة هي التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بالمؤسسة من أجل تحسين الإنتاج، وهذا ما وضحه "هالسي" في

<sup>61</sup> أحمد محمد المصري : الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات-القرارات)،مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص 132

<sup>62</sup> المرجع نفسه: ص133

قوله بأن الروح المعنوية هي الاستعداد الوجداني الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعترتهم مزيد من التعب والإجهاد وهي الالتزام الأدبي من قبل العاملين ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.<sup>63</sup>

إن الاتصال الداخلي الناجح الذي يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات يكسبهم مهارات في العمل ويزيد من تحفيزهم داخل المنظمة ويساهم في رفع الإنتاج وزيادة مرودية العمل.

#### رابعاً: مراحل بناء إستراتيجية اتصالية داخل المؤسسة:

- تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة ما يسمى بفريق التخطيط الاستراتيجي برئاسة المدير العام وعضويه ومساعديه والمدراء التنفيذيين في المؤسسة وعدد من رؤساء الأقسام بما فيهم رئيس قسم خلية الاتصال.
- تنظيم ورشة عمل في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- تحليل البيئة الداخلية من خلال تشخيص الوضع الاتصالي للمؤسسة وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف.
- استخلاص عوامل النجاح الأساسية في تحديد ملامح الخطة الاتصالية داخل المؤسسة.
- صياغة الإستراتيجية بتحديد الأهداف المؤسسية وذلك بالقيام بالاجتماعات المتكررة للجنة التخطيط الاتصالي بالاستناد إلى قانون المؤسسة والمهام المكلفة بها.
- تعميم الرؤية والرسالة والأهداف المحددة داخل المؤسسة على مستوى الوحدات الإدارية.
- تحديد الأهداف التنظيمية وربطها بالأهداف المؤسسية.
- بناء خطط الأعمال التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.
- تنفيذ الإستراتيجية من خلال البرامج والخطط التنفيذية والأنشطة والإجراءات.

<sup>63</sup> ناصر دادى عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المنظمة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص 127

➤ متابعة وتقييم الخطة من خلال قياس مؤشرات الأداء الاتصالي والمتابعة بين مختلف إدارات المؤسسة وذلك للكشف عن العيوب والقيام بتحسينات على الإستراتيجية.<sup>64</sup>

### المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي للمؤسسة الإعلامية:

#### المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الإعلامية :

هي مجموعة من النشاطات المتميزة يقوم بها أشخاص يؤدّن أدوار وفق قواعد معينة وتتميز كذلك بإنتاج وتوزيع المعرفة كالإشهار والثقافة وتعتبر كذلك همزة وصل بين أفراد المجتمع حيث توفر قنوات تربط فيها بين الناس و تربط كل فرد بمجمعه.<sup>65</sup>

هي كيان اجتماعي منسق إداريا بحدود واضحة نسبيا ويمارس وظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.<sup>66</sup>

كذلك هي مجموعة من الأفراد القائمين بالوظائف والجهود في مؤسسة ويمتلكون القدرة على التسيير وتقوم الإدارة على ما يسمى بالتسلسل الهرمي للسلطة المرسنة على المجال العام لأن القضايا التي تعالجها هي قضايا عمومية التي يلتف حولها الرأي العام.<sup>67</sup>

من خلال هذا يمكن القول أن المؤسسة الإعلامية هي منظمة حكومية تعمل في مجال الإعلام، دورها الأساسي نشر الوعي والثقافة والأخبار الصحيحة في المجتمع، تخدم الصالح العام وتمتلك كفاءات علمية لتتحصل على أفضل النتائج.

#### المطلب الثاني : خصائص وسمات المؤسسات الإعلامية :

- منظمات موجهة بالمعلومات: أي تعتمد عليها اعتمادا كاملا .
- منظمات عضوية : من خلال التفاعل مع جمهورها .
- مؤسسات رشيقة : تعتمد على عدد قليل من الكفاءات بمهارات عالية و تسعى إلى تقليل المصروفات .

<sup>64</sup> كريمة غيلام، عبد الحميد مبارك: إستراتيجية الاتصال داخل إدارة الجماعات المحلية مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2013-2014، ص22

<sup>65</sup> علي الطاهر إسحاق مبارك : الإدارة و التطوير في الإذاعة و التلفزيون، دار العلوم للنشر ، ط1، القاهرة، 2010، ص 106

<sup>66</sup> علي عبد الفتاح كنعان: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 51

<sup>67</sup> جلاط رجاء : دور الاتصال في إدارة وتسيير مؤسسة إعلامية، إذاعة سعيدة المحلية أنموذجا، مذكرة ماست، 2015/2016، ص 26

- زيادة درجة التعقيد و خاصة من حيث التنوع في المهارات و مستوى الحرفية , و تتسم بالتنوع في المهارات دون التشابه فيها .
- التحول من الهياكل الرأسية التقليدية طبقا للوظائف و المسؤوليات إلى الهياكل الأفقية طبقا لفرق العمل و الحرية في التصرف و التعاون فزادت أهمية الخبرة و المعرفة .
- تسعى للتعلم المستمر: من حيث التكنولوجيا و المتغيرات العصرية و الثقافات المتباينة فيزداد عندها رأس المال الفكري أو المعرفة .
- الميل إلى التحالفات أو الاندماجات بغرض المنافسة.<sup>68</sup>

### المطلب الثالث : نشاطات المؤسسة الإعلامية :

إن نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنساني سواء كان عقليا أو عضليا و يرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها ولذا فان محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرته النتائج التي تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة.

و في المجال الإعلامي فان النشاط يختلف بالوسائل و إن كان يتفق بالأهداف ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلامية تفرض شكل مختلفة بعضها عن البعض الآخر. فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة و عن الكتاب ... ومن ثم فان هذه الوسائل الإعلامية تختلف فيما بينها اختلافا في الدرجة و إن اتفقت في الهدف كذلك فان هذه الوسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعية أو التلفزيونية و إن كان تلتقي في الهدف.<sup>69</sup>

والنشاط في أي مؤسسة ليس شكلا واحد من الأعمال بحيث يؤدي كل موظف فيها واجبه حسب تخصصه نظر إلى هذه الوظيفة من منظار الأهمية أو الالتزام أو عدمهما وإن رؤية نشاط المؤسسة على اعتبارية أنه عمل تكاملي يتيح فرصة تأدية كل عامل لدوره بكفاءة مع إحساس بالمسؤولية والتقدير له وقد أصبحت المؤسسة الإعلامية تمارس نشاطاتها منها :

<sup>68</sup> علي عبد الفتاح كنعان : إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سبق ذكره، ص 56

<sup>69</sup> جلاط رجاء : دور الاتصال في إدارة و تسيير مؤسسة إعلامية إذاعة سعيدة المحلية نموذجا، مرجع سابق، ص 29

**نشاط صحفي :** ويقوم به الكاتب والصحفيون والمراسلون والرسامون.

**نشاط صناعي :** ويتمثل في بيع المساحات الإعلانية وتوزيع الصحف والمجلات ويتولاها خبراء في التسويق والعلاقات العامة.

**نشاط مالي و إداري :** ويتولاها المحاسبون و الإداريون.

وهكذا نجد نشاط المؤسسة الإعلامية قد تنوعت وتشعبت وأصبح من الضروري أن تنظم بشكل يمكنها من انجاز مهمتها على الوجه الأكمل.<sup>70</sup>

**المطلب الرابع : التخطيط الإعلامي في المؤسسة الإعلامية :**

التخطيط الإعلامي هو توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، أو التي يمكن أن تتاح خلال سنوات البحث من أجل تحقيق أهداف معينة مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات.<sup>71</sup>

ينطوي التخطيط على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي :

- يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
- يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- يساعد على التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة مما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

<sup>70</sup> علي عبد الفتاح : إدارة الإعلام، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 127-128

<sup>71</sup> عدلي رضا، عاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 130

➤ يتناول محاولة توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.<sup>72</sup>

➤ يساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

➤ يساعد على تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.<sup>73</sup>

استنادا إلى هذا نقول أن المؤسسة الإعلامية كيان يهتم بنشر الأخبار للجماهير باستخدام عدد من الوسائل الإعلامية يحتوي على وجود شخصيات قيادية ومؤثرة تتميز بالتأثيرات المتعددة على مستوى الفرد والمجتمع والجماعة. ونشاط المؤسسة يعتبر ثمرة الجهد الإنساني سواء كان عقليا أو عضليا ويرتبط نشاطها بأهدافها.

ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب أن يكون للمؤسسة تخطيط إعلامي جيد يساهم في نجاح المؤسسة وإبراز صورتها، ويعتبر هذا الأخير الركيزة الأساسية في المؤسسة لأنه يحدد أهدافها ويوضحها للعاملين ويساعد في تحديد الموارد المادية والبشرية للمنظمة، وكذا يساهم في تنمية قدرات المدراء والموظفين.

<sup>72</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي : التخطيط الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2012، ص 100  
<sup>73</sup> المرجع نفسه ، ص 100

## خلاصة :

خلاصة القول أن إستراتيجية الاتصال لها أهمية بالغة على مستوى المؤسسات خاصة في ظل المؤسسات التي تتميز بالتغيير كالمؤسسات الإعلامية، فالإتصال هو أحد العلوم الاجتماعية التي تسعى للوصول إلى الآخرين، لذا فقد ارتأت المؤسسات الحديثة التركيز على بناء استراتيجيات اتصالية داخلية بالاستناد إلى مختلف الأسس والأساليب العلمية التي تمكن من تسطير استراتيجيات اتصالية ناجحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

لذلك ينبغي أن لا ننكر مدى تأثير القطاع الإعلامي بالإستراتيجية الاتصالية التي ساهمت في نجاح عدة مؤسسات إعلامية.

بطاقة فنية للمؤسسة الإعلامية:

بطاقة فنية للمديرية الجهوية للتلفزيون بوهران:

المقر : شارع العقيد أحمد بن عبد الرزاق وهران

تاريخ التدشين : 16 جوان 1973

عدد العمال : 155 عامل

الهاتف : 041 84 87 14/15/16

الفاكس : 041 84 87 10

الموقع الإلكتروني : <https://www.entv.dz/tvar/index.php>

موقع ونشأة المديرية الجهوية للتلفزيون بوهران :

أنشأت في يوم 15 ربيع الثاني 1390 هـ الموافق ل 19 جوان 1970، قام الرئيس الراحل هواري بومدين بوضع الحجر الأساس لمبنى الإذاعة والتلفزة الجزائرية بوهران، وبعد مرور ثلاث سنوات وفي يوم 15 جمادى الأولى 1393 هـ الموافق ل 16 جوان 1973م قام السيد الراحل بتدشين دار الإذاعة والتلفزة الجزائرية بوهران، تقع في شارع العقيد أحمد بن عبد الرزاق بوهران.<sup>78</sup>

التعريف بالمديرية الجهوية للتلفزيون بوهران : هي مؤسسة عمومية تابعة للمؤسسة الوطنية المركزية للتلفزيون بالجزائر تضطلع بمهمة التوجيه والإعلام بالإضافة إلى الترفيه والتثقيف تقوم بتغطية كل الأحداث السياسية والاقتصادية والثقافية والرياضية لمجموع 13 ولاية للغرب الجزائري بالإضافة إلى النقل المباشر لمختلف الأحداث والوقائع والمستجدات على المستوى المحلي.

<sup>78</sup> مقابلة أجريت مع السيدة نبيلة شنين، بتاريخ 28 أبريل 2019، على الساعة 10:30.

هذا ويتكون الهيكل العمراني للمؤسسة من عمارة ذات 4 طوابق مقسمة كما يلي:  
**الطابق الأرضي:** يحتوي على مخزن تقني، قسم الفرق المتنقلة، مصلحة الأمن والوقاية، حضيرة السيارات.

**الطابق الأول:** يحتوي على أستوديو التسجيل، مصلحة الأخبار، قاعة التحرير، مكتب رئيس التحرير، المديرية الفرعية للبرامج، القسم الرياضي، مكتب تسيير الإنتاج، مكتب المخرجين.

**الطابق الثاني:** المديرية الفرعية التقنية، مركز الفيديو (الثابت والمتنقل)، مصلحة البث والإرسال، مركز التركيب، الأرشيف.

**الطابق الثالث:** مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة الوسائل العامة.

**الطابق الرابع:** الإدارة والمالية، مصلحة المستخدمين ، مكتب المدير.

### **نبذة تاريخية عن التلفزيون الجزائري:**

لقد مرت الجزائر كدولة قائمة بمجموع هياكلها ومؤسساتها بالعديد من المراحل المتعاقبة أدت للعديد من الانعكاسات نتج عنها تطور كبير في الكثير من المجالات، على غرار مجال الإعلام والاتصال والمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري، هذه الأخيرة كانت بدايتها قبل الاستقلال لتواصل بعده العديد من الانجازات وعليه فهي تنقسم إلى مرحلتين هما : مرحلة ما قبل 1962 ومرحلة ما بعد الاستقلال.<sup>79</sup>

### **التلفزيون ما قبل 1962:**

لم تظهر التلفزة إلا في ديسمبر عام 1956 إبان الفترة الاستعمارية أين أقيمت مصلحة بث محدودة الإرسال، كانت تعمل ضمن المقاييس الفرنسية ويعد استحداثها اهتماما بالجالية الفرنسية المتواجدة بالجزائر آنذاك، كما اقتصر بثها على المدن

<sup>79</sup> <https://www.entv.dz/tvar/index.php>; consulté le 05/05/2019 a 19 :00

الكبرى للجزائر أين أنشأت محطات إرسال ضعيفة تقدر ب 819 خط على المدى القصير موزعة على ثلاث مراكز في قسنطينة، العاصمة، ووهران.

كانت تركز البرامج التلفزية على التقنية البدائية، كانت أيضا تجلب في جزء كبير منها من فرنسا وتركز على إيجابيات المستعمر مبرزة مشاهدته الثقافية وفي الوقت ذاته تعمل على إبراز علاقات الهيمنة على المجتمع الجزائري مشوهة في أغلب الأحيان نضاله السياسي ورصيده الحضاري.

### التلفزيون بعد الاستقلال:

لم تلبث الدولة الجزائرية غداة الاستقلال أن اتخذت التدابير اللازمة من أجل استرجاع مبنى الإذاعة والتلفزيون، لما يمتلكه هذا القطاع الحساس من أهمية في نقل السيادة الجديدة لدولة الجزائرية، وكذا في ترسيخ القيم الثقافية الخاصة بالشعب الجزائري بعيدا عن المسخ الذي استعمله المستعمر طويلا.<sup>80</sup>

وتطبيقا لهذا التوجه الذي يتعلق بأداة من أدوات السيادة الوطنية قام كل الإطارات والتقنيون والعمال الجزائريون في 28 أكتوبر 1962 برفع التحدي والتغلب على صعوبات التكوين وشكلوا يدا واحدة تحوهم الروح الوطنية فالتزموا بتحقيق سير الحسن لأجهزة الإذاعة والتلفزيون وفي استمرار الإرسال في حين ظن الإطارات والتقنيون الفرنسيون أن ذهابهم سيتسبب في عرقلة الإرسال لمدة طويلة.

وفي الفاتح أوت من عام 1963 أسست الإذاعة والتلفزيون الجزائري ومن أجل هذا ركزت الدولة على تجهيز هذا القطاع، فمن خلال المخططات التالية: (الثلاثي 1966-1969) (الرباعي الأول 1970-1973) (الرباعي الثاني 1974-1977) خصت أكثر من 310 مليون دينار لميزانية تجهيز الإذاعة والتلفزة الجزائرية التي كانت ممتلكاتها تقدر في عام 1976 ب 389 مليون دينار جزائري بما

<sup>80</sup> <https://www.entv.dz/tvar/index.php>; consulté le 05/05/2019 à 19 :00

فيها ما خلفه الاستعمار، وفي عام 1982 ارتفعت إلى 560 مليون دينار. أما المؤسسة الوطنية لتلفزة فقد تكونت بناء على المرسوم الوزاري المؤرخ في 01 جويلية 1987 بعد إعادة هيكلة مؤسسة الإذاعة والتلفزة وهي OTA تم تقسيمها إلى أربعة مؤسسات رئيسية:

- المؤسسة الوطنية لتلفزة.
- المؤسسة الوطنية لإذاعة.
- المؤسسة الوطنية لبث الإذاعي و التلفزيوني.
- المؤسسة الوطنية لإنتاج السمعي البصري.<sup>81</sup>

وهي تحمل الشخصية المعنوية وتابعة لوزارة الثقافة والاتصال وبناء على ما جاء في هذا المرسوم فان المؤسسة الوطنية للتلفزة هي مؤسسة ذات طبيعة اقتصادية وهدف اجتماعي وثقافي تضمن الخدمة العمومية.

وكذا بث البرامج التلفزيونية عبر كامل التراب الوطني تسيير المؤسسة من طرف مدير عام مدعم بمجلس استشاري متكون من ممثلين عن هيئات مختلفة لدولة ومن الأحزاب السياسية وغيرهم بمجموع يقارب 25 عضوا يساعد المدير العام في أشغاله مدير عام مساعد وخمس مستشارين أما المؤسسة فتسير وفقا لمرسوم وزاري صدر في 24-01-1987 وتم فيه تحديد النظام الداخلي والبناء الهيكلي ويقسم هذا المرسوم المؤسسة إلى 6 مديريات أساسية هي :

مديرية الأخبار.

مديرية الإنتاج.

مديرية البرمجة.

مديرية الخدمات التقنية.

مديرية الإدارة العامة.

<sup>81</sup> <https://www.entv.dz/tvar/index.php>; consulté le 05/05/2019 à 19 :00

مديرية العلاقات الخارجية.

بالإضافة إلى مركز الأرشيف، المحطات الجهوية، والمديريات التجارية.<sup>82</sup>

### نشاطات المديرية الجهوية لتلفزيون بوهران:

**النشاط السائد في المؤسسة :** شهدت المؤسسة الوطنية العديد من التغييرات طبعاً وتماشياً والتطورات الحاصلة على مستوى البلاد لذلك تعددت نشاطاتها وطبيعتها في العديد من المجالات والتوجيهات على سبيل المثال:

**التوجيهات السياسية للمؤسسة :** بحكم وأن المحطة الجهوية للتلفزيون الجزائري بوهران مرتبطة أساساً مع المؤسسة الوطنية المركزية بالعاصمة فإنها تقوم بالعديد من النشاطات والخدمات التي تهدف أساساً لتحقيق الخدمة العمومية، ومن بينها في المجال السياسي الذي يعتبر حساساً بحكم موقعه فهي تكون عن طريق:

التغطية الشاملة لكل نشاطات السلطة الحاكمة عبر كل المناطق التي تكون مسؤولة عنها.

• تغطية الأحداث الهامة كنشاط الأحزاب وخرجات السلطات المحلية في الغرب الجزائري.

• تغطية المواعيد الاستثنائية أو المحددة كالمهرجانات أو الانتخابات.

**النشاط الاقتصادي للمؤسسة:** يقتصر النشاط الاقتصادي للمؤسسة على مجموع عائدات الإشارات باختلاف طابعها سواء كانت عمومية أو خاصة وذلك في حدودها الجغرافية.

**النشاط الاجتماعي للمؤسسة:** تقوم المديرية الجهوية بوهران بالعمل مع المحطة المركزية بالجزائر العاصمة وذلك بالتنسيق بينهما عن طريق الهاتف أو الفاكس من أجل تنفيذ مجموعة من الأعمال المهمة المتمثلة في انجاز مجموعة من التغطيات

<sup>82</sup> <https://www.entv.dz/tvar/index.php>; consulté le 05/05/2019 à 19 :00

الإخبارية في المنطقة حسب كل موضوع ووضعه في قلبه الإعلامي كالتقارير الإخبارية والروبورتاجات والتحقيقات... الخ، كذلك القيام بالبحث المباشر للحصص والفقرات التي تقوم بها المؤسسة.

المكونات البشرية للمؤسسة: تضم المؤسسة 155 عاملا بالإضافة إلى المدير

الجهوي للمحطة موزعين كالتالي:

مصلحة الأمن والوقاية: 12.

مصلحة الأرشفة: 2

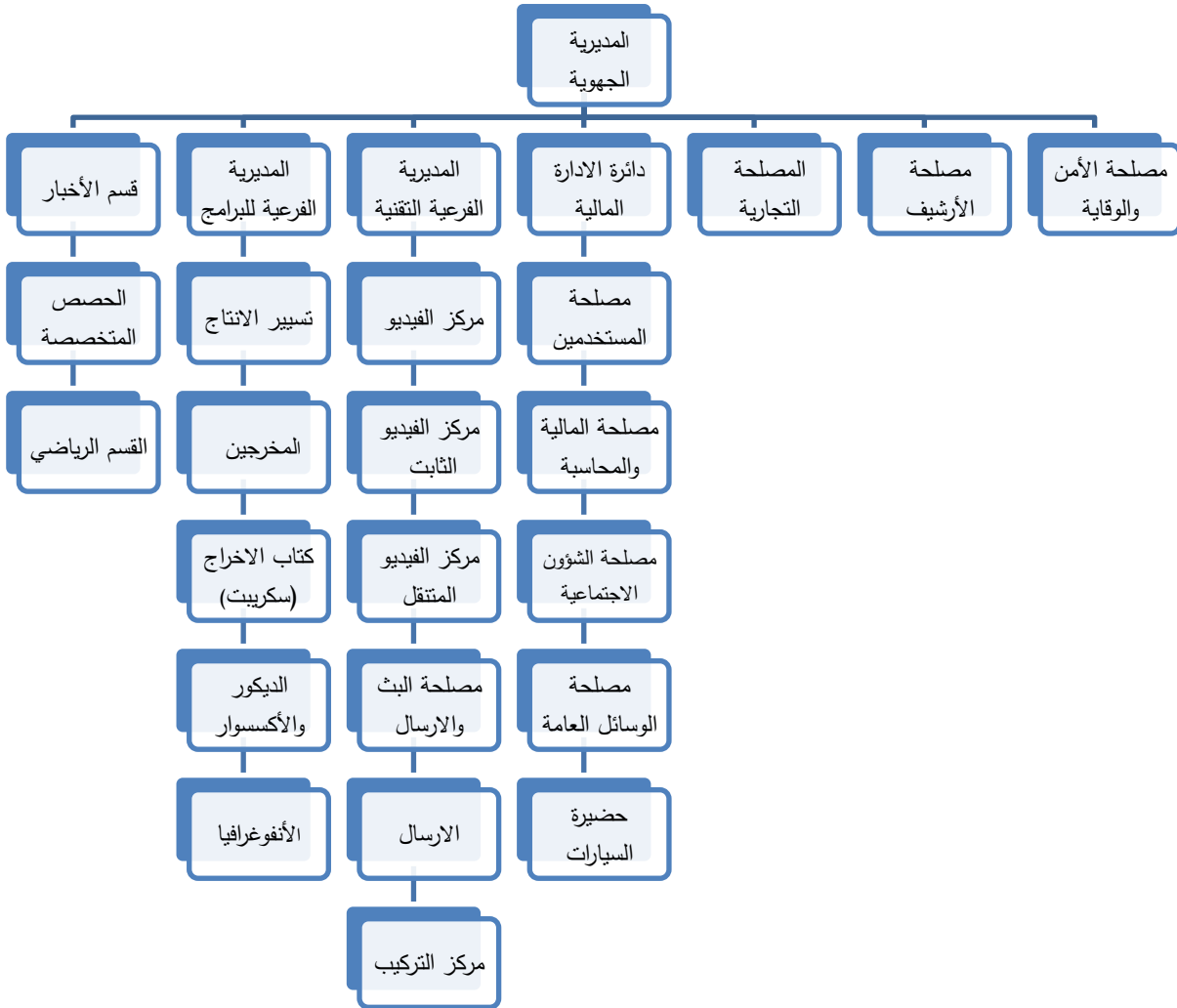
المديرية الفرعية التقنية: 56

المديرية الفرعية للبرامج: 27

قسم الأخبار: 14

مصلحة الإدارة والمالية: 23

الشكل 1 : الهيكل التنظيمي للمحطة الجهوية للتلفزيون بوهران :



**تحليل المقابلة :** لقد احتوت مقابلة بحثنا التي لها علاقة بأبعاد الإشكالية التي تدور حول كيف يمكن لإستراتيجية الاتصال أن تضبط العلاقات الداخلية في المؤسسة العمومية ومرتبطة أيضا بفرضيات وتساؤلات الدراسة.

حيث تتكون المقابلة من 17 سؤال موجهة إلى 12 مبحوث من المحطة الجهوية الجهوية للتلفزيون بوهران أين تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 27 أبريل 2019 إلى 27 ماي 2019 و الأسئلة المطروحة تركز على :

المحور الأول من دليل المقابلة خصص للبيانات الشخصية، والتي تتمثل في الجنس، السن، الرتبة داخل المؤسسة، المستوى التعليمي. أما المحور الثاني تتدرج أسئلته حول إستراتيجية الاتصال الداخلية في المؤسسة واحتوى على 8 أسئلة، والمحور الثالث ركزت أسئلته على العلاقات بين العاملين في تحسين الأداء المهني.

المحور الأول : السمات العامة:

الاسم واللقب	السن	الجنس	المستوى التعليمي	الرتبة داخل المؤسسة
1- سعاد بومدين	44	أنثى	مهندسة دولة في الصيانة	مهندسة إعلام ألي
2- سيف الدين بن زردة	28	ذكر	ليسانس انجليزي	صحفي قسم الأخبار
3- بن براهيم محمد	52	ذكر	المعهد العالي لإطارات الشباب	رئيس مركز الفيديو
4- أم كلثوم قبلي	49	أنثى	ليسانس أدب عربي	مساعد رئيس التحرير
5- سمير حميدي	35	ذكر	الالكتروناك	مخرج
6- بلاحة فؤاد	28	ذكر	ماستر سمعي بصري	كاتب مخرج
7- براهيمة رابح	52	ذكر		رئيس دائرة الإدارة والمالية
8- جلول هوارى	34	ذكر	ماستر عام المكتبات	أرشيفي
9- صحراوي مصطفى كمال	49	ذكر	محاسبة ومالية	رئيس مصلحة المالية
10- نبيلة شنين	48	أنثى	مهندسة دولة	مسؤولة تسيير الموارد البشرية
11- خديجة بوعقلين	29	أنثى	شهادة سكريتاريا	رئيسة مكتب المستخدمين
12- نبيل ميسوم	39	ذكر	ماستر علوم اقتصادية	مصور

**المحور الثاني : إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة :**

\* أجمع أغلبية المبحوثين أن عملية الاتصال بالمحيط الداخلي تتم بطريقة مباشرة وهذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 1: " عملية الاتصال بالمحيط الداخلي تكون وجها لوجه، المدير هو لي يجي يهدر معنا مباشرة أو رئيس القسم يجمعنا ويهدر معنا باش يفهمنا في أي حاجة نديرها باش كامل نفهمو ونعرفو واش نديروا والاتصال فيما بيناتنا حنا كموظفين راه باين نخدموا خدمتنا فالمؤسسة على أساس عاملين نقطة أخرى من غير هذا الاتصال عندنا اتصال مكتوب راه باين هو الي نخدمو عليه يعني الرسمي تكون وثيقة مكاشي فيها المدير يعني هكذا عندنا الاتصال هنا فالداخل مدامها مؤسسة إعلامية لازمها هذا الاتصال وباش تتجح لازمها يكون الاتصال الداخلي تعها قوي جدا وكي ميكونش كاين اتصال متكونش كايينة معلومة".

بمعنى أن تكون عملية الاتصال داخل المحطة بطريقة مباشرة من المدير إلى الموظفين أو من رؤساء الأقسام إلى العاملين عن طريق الاجتماعات ومقابلات العمل وشفهية ورسمية لضمان سير المعلومة بالإضافة إلى الاتصال المكتوب الذي هو العمود الأساسي للمنظمة .

تعتمد المديرية الجهوية لتلفزيون بوهران على الاتصال الرسمي المباشر من خلال القنوات الرئيسية للاتصال التي تقوم بنفسها بتوصيل المعلومة أو الفكرة للموظفين دون حدوث أي خلل اتصالي، بالإضافة إلى الاتصال الشفهي المتمثل في الاجتماعات -التي لا تتوج بمحضر اجتماع- والمقابلات وجماعات العمل لأنه الأكثر تأثيرا والأفضل في الاتصالات الفردية والشخصية. والاتصال الغير الرسمي الذي يتم بعيدا عن القنوات الرسمية وبين مستويات إدارية مختلفة وهو بدوره يساعد في طرح الأفكار الشخصية والشكاوي وحل المشاكل.

كما تعتمد المؤسسة على الاتصال المكتوب والمتمثل في التقارير، التعليمات والمنشورات التي تمكن من شرح البيانات والمعلومات للموظفين.

إن نجاح المؤسسة يعتمد على اتصال داخلي ناجح في تسيير شؤونها الداخلية وفق ضوابط وقوانين لضمان سير العمل.

\* طبيعة الاتصال: اتفق المستجوبون أن المؤسسة مهيكلة وطبيعة الاتصال تتدرج تحت الهيكل التنظيمي. حيث أكد المبحوث رقم 2 " أنه بما أن المؤسسة إعلامية وهي قائمة على الاتصال يكون فيها الاتصال صاعد من الموظفين إلى رؤساء الأقسام إلى المدير بالإضافة إلى الاتصال النازل والأفقي، كذلك هناك نقابة هي قائمة بالاتصال وتنقل مشاكل الموظفين".

من هنا يتضح أن المؤسسة تأخذ أشكال الاتصال الثلاثة: الاتصال الصاعد الذي يكون من الأسفل إلى الأعلى ( من المدير إلى رؤساء الأقسام ومن رؤساء الأقسام إلى الموظفين) والهابط الذي يكون عكس الصاعد حيث تنقل الأوامر والتوجيهات والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا الذي يتيح لهم التواصل ضمن الهرم التنظيمي. بالإضافة إلى الاتصال الأفقي الذي يساهم في تنسيق الأفعال بين الموظفين وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام المطلوب تنفيذها والحد من مشكلة النزاعات داخل العمل.

\* الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال: أجمع المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على الوسائل التقليدية وهي في غنى كبير عن الوسائل الحديثة حيث أكد المبحوث رقم 3 " حنا ما زال مواكبناش التكنولوجيا حنا عندنا غير الإنترنتات لي نتاصلو بيها فيما بيناتنا وفي بعض الأحيان نستعمل الرسائل sms باش نخبره على الموضوع لي لرائي باغيه ولا نعطو للمعني بالأمر فالهاتف المحمول بصح الموظفين هذو الجدد والصغار يتاصلو مع بعضاهم بالفايبر".

بمعنى أن المؤسسة لم تواكب التكنولوجيا الحديثة بل تستعمل الانترنت كوسيلة اتصال داخلية في الاتصال بين العاملين وفي بعض الأحيان يتم الاتصال فيهم عن طريق رسائل الاتصال القصيرة وعبر الهاتف المحمول، ولكن الموظفين الجدد يتصلون مع بعضهم البعض بالفايبر (وسيلة اتصالية حديثة).

استنادا إلى هذا نقول أن المديرية الجهوية لتلفزيون لازالت تستخدم الوسائل التقليدية في الاتصال الداخلي فهي تستخدم الانترنت كأداة اتصال داخلية في تبادل المعلومات والآراء وسير العمل، ولم تواكب التكنولوجيا الحديثة لسبب نقص الميزانية وهذا ما يسبب لها عجز في بعض الأحيان في أداء مهامها الوظيفية..

\* نوع الإستراتيجية المتبعة: أكد المستجوبين أن إستراتيجية الاتصال قائمة على الاتصال والتواصل وهذا ما جاء به المبحوثة رقم 4 " بطبيعة الحال بما أن المؤسسة إعلامية فهي قائمة على إستراتيجية الاتصال والتواصل وان لم يكن هناك اتصال فكيف لها أن تسمى مؤسسة إعلامية تقدم معلومة وتبلغ وتوصل المعلومة إلى المواطن فقبل أن تصل المعلومة للمواطن لابد أن تكون بين العمال يعني هناك إستراتيجية اتصال فعالة داخل المؤسسة".

يمكن القول أن العلاقة بين الموظفين على مستوى المديرية الجهوية يركزون على الاتصال والتواصل المباشر والحوار بين العاملين والرؤساء لتسهيل المهام وسرعة تنفيذها وتحقيق أهدافها، ولكي تحقق مجموعة من الأغراض وعدد لا بأس به من الاحتياجات ولا يتم ذلك إلا إذا كان الاتصال فعالا ويوفر قدر كبير من المتعة والرضا عن النفس فنجاح الاتصال يشعر العامل بنوع من حب الانتماء إلى المؤسسة.

\* انسجام إستراتيجية الاتصال في المحطة مع المؤسسة الأم: هناك تناغم بين المؤسسة الأم والمديرية الجهوية لوهان حيث أكد المبحوث رقم 5 " هناك انسجام

بين الإستراتيجيتين في مختلف المجالات مثلا أنا أريد تصوير حصة في ولاية تيبازة أطلب مصورين من المديرية المركزية يعطوني لأنها شركة واحدة هنا يسهل علينا العمل أحيانا نقترح عليها مواضيع وحتى تغطيات توافق عليها ولكن الأصل أو الفصل يعود على المحطة المركزية ككل".

من خلال إجابات المبحوثين نقول أن المؤسسة الأم هي من تقوم بتحديد الإستراتيجية الاتصالية أو الخطوط العريضة وتقوم بإصدار القرارات والتعليمات والبرامج الإنمائية فما على المحطة إلا تنفيذ هذه الأوامر والمخططات. فالمحطة الجهوية هي بمثابة تمثيل إداري لا تمتلك السلطة ولا القرار بل لا بد من رجوعها للمؤسسة الأم، وإستراتيجية المحطة الجهوية ما هي إلا جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة المركزية.

وعلى هذا الأساس نقول أن الإستراتيجيتين منسجمتين أو بالأحرى نقول أن الإستراتيجية الاتصالية التي تعدها المحطة الأم هي التي تسيّر المحطة الجهوية لتفزيون بوهران.

\* الكفاءات القائمة بالخطة الإستراتيجية: أجمع المبحوثين أن إدارة المسؤولين هي التي تقوم بإعداد الخطط الإستراتيجية للمحطة ولكن الخطوط العريضة تأتي من المؤسسة الأم حيث أكد المبحوث رقم 6 " أنه كاین كفاءات خدمتهم هذيك هيا في التسيير مثلا مكان حتى واحد دار برنامج يجي المدير يقولنا دبر راسكم لازم ديرو حصة طرب هذه كفاءة راه يحكما هنا لازم نديرو الحصة وكل مدير يجي للمحطة عنده يجيب إستراتيجية اتصالية معاه.

بمعنى "هناك كفاءات خاصة هي التي تقوم بإعداد وتسيير الخطة الإستراتيجية داخل المديرية مثلا لم يقم أي مخرج بإعداد برنامج يأتي المدير ويقول لنا اعملوا حصة طرب هنا هذه كفاءة تحكمننا ويجب علينا تطبيق قراراتها وكل مدير يأتي إلى المحطة

يأتي بالإستراتيجية الخاصة به"، من هنا يتضح أيضا أن هناك خلطا بين مفهوم استراتيجية الاتصال وبين استراتيجية البرمجة وحتى فلسفة العمل بالنسبة لبعض العاملين بالمحطة الجهوية للتلفزيون.

يعد العنصر البشري أهم عنصر في حياة المؤسسة، فنظرا للدور الذي يلعبه المورد البشري كرست المديرية الجهوية إدارة المسؤولين ككفاءات محورية ومؤهلات فردية لضمان سير الأعمال والوظائف بوتيرة حسنة، وإعداد الخطط الإستراتيجية، حيث أن لدى هذه الأخيرة معرفة معمقة وعلمية، معترف بها والتي تعطي لها الحق بالحكم في هذا المجال. من دون أن ننسى أن البنود العريضة للخطط الإستراتيجية تعدها المؤسسة المركزية من قبل كفاءاتها الخاصة.

\* تحديد الأهداف على مستوى المحطة: أكد المستجوبين أن المحطة الأم هي التي تقوم بتحديد الأهداف العامة ولكن هناك أهداف خاصة بالمحطة وهذا ما أفاده المبحوث رقم 7 " تحدد الأهداف على المؤسسة الوطنية بالإضافة إلى تناسق بين المحطات هناك تنافس بينهم في وضع وبت البرامج ولكن الفضل يرجع إلى التلفزيون كاملا".

المحطة المركزية هي التي تقوم بتحديد الأهداف العامة ولكن المديرية الجهوية لديها أهدافها الخاصة يتم ذلك في كل سنة يقوم مجلس متكون من رؤساء المصالح بإعداد خطة عمل تكون في بيان أو اجتماع يحدد فيها القواعد والأسس التي تسيير عليها المحطة الجهوية، تحدد هذه الأهداف حسب الوضع العام للبلاد والإمكانيات المادية والمعنوية، هدفها الأساسي هو تغطية كل الغرب الجزائري وهذا ما تسعى جاهدة لتحقيقه.

\* أجندة المحطة: استنادا لأقوال المبحوثين فان هناك أجندة خاصة تقوم بها المحطة وهذا ما جاء به المبحوث رقم 9 " هناك أجندة المحطة الأم في المحاور

الكبرى مثلا في صلاة الجمعة المحطة الأم هي التي تسطر من أي ناحية تبت في العام ولكن هناك أجنحة خاصة بالمحطة في قسم الإنتاج مثلا يوجد لديهم تصور لبرنامج سنوي يتم إيداعه للمؤسسة الأم تصادق عليه ويتم العمل به وتدخله في الشبكة الوطنية.

استنادا إلى أجوبة المبحوثين نقول أن هناك أجنحة خاصة تقوم بها المحطة في قسم الإنتاج تعطيها للمؤسسة الأم لكي تدخلها في الأجنحة العامة ثم تصادق عليها ويتم تجسيدها في الواقع.

\* إيجابيات استخدام الإستراتيجية الاتصالية: أجمع المبحوثين أن الإستراتيجية الاتصالية تسهل العملية الاتصالية وهذا ما أفاده المبحوث رقم 8 " من الإيجابيات أن المعلومة تصل من العامل للمسؤول ومن المسؤول للعامل، لهذا نتمنى من المؤسسة يكون فيها نطاق اتصال متمكن وجيد لتصل المعلومة في وقت قياسي والعكس أنك تعطي معلومة ولا يكون لها رجع صدى هذا يحدث خلل في الاتصال، يجب على المحطة أن توفر وسائل اتصال لتسهيل وصول المعلومة مثلا مؤسستنا لديها عمل خارج المبنى لهذا يجب أن يكون لديها احتمال خروج المعلومة خارج المحطة وهذا ما يساهم في نجاح المؤسسة.

يمكننا القول أن الإستراتيجية الاتصالية تسهل العملية الاتصالية والسرعة في تلقي المعلومة وتساهم في نجاح المؤسسة بصفة عامة وكلما كانت الإستراتيجية فعالة ومحكمة كلما كان العمل منظم، فمجالات استخدام الإستراتيجية الاتصالية عديدة ويجابيتها كثيرة.

**المحور الثالث: العلاقة بين العاملين في المحطة وفي تحسين أدائهم الوظيفي:**

\* مساهمة إستراتيجية الاتصال في تحقيق روح التعاون بين العاملين: يجمع المبحوثين أن الاتصال والتواصل عنصرين مهمين في تحقيق التعاون بين العاملين

وهذا ما أفاده المبحوثة رقم 10 " يجب أن تكون هذه العلاقات لينة ووطيدة حتى يتسنى للعاملين التفاهم والتعاون فيما بينه."

من خلال هذا يمكن أن نقول أن إستراتيجية الاتصال تساهم في تحقيق روح التعاون وزيادة مردودية العمال أي كلما كان الاتصال بين العاملين فعال وجيد كلما ساهم في تحقيق التعاون وكذلك تعزز من الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وتهيئ للموظفين المنطق للاندماج مع بعضهم البعض، فان لم تكن هناك إستراتيجية محكمة لن يكون تعاون وتفاعل بين الموظفين.

\* التواصل بين الإدارة العليا والموظفين: استنادا إلى أجوبة المبحوثين أن الإدارة العليا تتواصل معهم بطريقة رسمية من خلال نقاط العمل والتكليفات والأمر بالمهمة، حيث أكدت المبحوثة رقم 11 " أن الإدارة تتواصل مع الموظفين عن طريق الوثائق الرسمية والإعلانات"، حيث تخصص الإدارة فضاء لنشر ما يمكن نشره لعامة الموظفين، بينما هناك وثائق تتطلب الحضور الشخصي لاستلامها. ولكن المدير في بعض الأحيان يكسر هذا الحاجز ويقوم هو بنفسه بإيداع المعلومة للموظفين."

استنادا إلى هذا نقول أن الإدارة العليا تتواصل مع الموظفين عن طريق الاتصالات الرسمية كالوثائق والمناشير والإعلانات وذلك لمعرفة كل ما يتعلق بها ويحدث داخلها، فالإتصال الرسمي هو من أحد أسباب نجاح المؤسسة، بالإضافة إلى استخدامها للاتصال المباشر الذي يكون وجها لوجه فهو يسهل استيعاب المعلومة أي المدير يتواصل بصفة مباشرة مع العاملين، حيث أن استعمال هذا الاتصال من قبل المدير سهل على الموظفين العمل وكان من أحد أسباب نجاح المنظمة..

\* تكامل المصالح مع بعضها البعض: بما أن المؤسسة إعلامية فمن الطبيعي أن المصالح مجبرة على التكامل فيما بينها وهذا ما أكده المبحوث رقم 12 "يوجد هناك تكامل فيما بيننا مثلا وأنهم كالجسد الواحد كل قسم يكمل القسم الآخر، قسم

الأخبار له علاقة مع قسم الإنتاج ومع فريق التصوير و التقنيين إذا في هذه المؤسسة لا يوجد قسم معزول ويعمل لوحده كلنا جسد واد وروح واحدة إن حدث خلل صغير في أي قسم من الأقسام هذا يؤثر علينا كعاملين ويؤثر على المؤسسة بصفة عامة نحن مجبرين في التكامل فيما بيننا."

يمكن القول أن المصالح في المديرية الجهوية للتلفزيون بوهرا ن هي يد واحد لا يمكن لها أن تتخلى على أي قسم من أقسامها حيث يبذل الموظفون أقصى الجهود للحفاظ على سير العمل بطريقة جيدة والتنسيق بين الأعمال والأساس بين المصالح مع بعضها البعض لأنها من الضروريات التي يجب مراعاتها لذلك فهناك تنسيق بينهم من أجل إحداث تكامل بين الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة.

\* مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات والتوجيهات: اتفق أغلبية المبحوثين على أنهم يبادرون في اتخاذ القرارات والتوجيهات وهذا ما أفاده المبحوث رقم 3 " هناك ردود أفعال عند بعض العمال التي لم تصل لها درجة الوعي ولكن نحن كعمال نساهم بنسبة متفاوتة حسب المسنوى والخبرة والأقدمية ولكن القرار الأخير يرجع الى المدير وبطبيعة الحال المدير لا يرفض هذه القرارات والتوجيهات لأننا نحن أيضا مسؤولين على المؤسسة."

استنادا إلى أقوال المبحوثين يمكن القول أن الموظفين يمكن لهم المساهمة في اتخاذ القرارات والتوجيهات التي تخص مصالحهم فقط حسب الخبرة والمستوى ولكن القرار الأخير يعود إلى المدير الجهوي، فاتخاذ القرار ليس بالأمر السهل أو الهين على الموظفين لأنه يخدم مصالحهم المهنية قبل الشخصية لذا يجب أن يكون متخذ القرار على دراية بالجوانب الايجابية والسلبية لهذا الفعل أو التوجيه ويكون متحملا لمسؤوليته وحسب تأكيدات المبحوثين أن متخذ القرار يكون ذو خبرة مهنية عالية.

\* تنسيق مختلف الإطارات والموظفين: أكد المبحوثين أن القانون الداخلي للمحطة الجهوية يفرض عليهم أن يكون هناك تنسيق متكامل بين العاملين والمرؤوسين وهذا ما أكده المبحوث رقم 9 " التنسيق باين حنا في معظم الأوقات نعرفو معمن نخدمو، كذلك هناك قانون داخلي يفرض علينا أن يكون هناك تنسيق فيما بيننا. " يمكننا أن نقول أن القانون الداخلي للمحطة الجهوية يفرض عليهم أن يكون هناك تنسيق متكامل بين العاملين والمسؤولين عن المصالح والأقسام، حيث هناك سلم تراتبي للموظفين حسب الرتب والصلاحيات، ولكن بدرجات متفاوتة وهذا شيء موجود في المؤسسة حسب تأكيدات المبحوثين، حيث يربط هؤلاء بين تنظيم العلاقات وبين مردودية العمل في المحطة الجهوية.

\* العلاقة بين العمال تخضع للهيكل التنظيمي أم للإدارة المركزية: أجمع المستجوبين أن العلاقة بين العاملين تخضع للهيكل التنظيمي والإدارة العليا معا وهذا ما أكده المبحوث رقم 03 " العلاقات بيننا علاقات احترام وعمل بالدرجة الأولى يمكن القول أن العلاقات تخضع للهيكل التنظيمي لأن المؤسسة مهيكلة ومقسمة إلى أقسام ومصالح ويمكن القول أنها تخضع للإدارة العليا لأنها تدير كل شيء معناه تخضع إليهم في الاثنين بالإضافة إلى علاقة مودة وصدقة وأخوة. "

من خلال نقول أن العلاقة بين العاملين تخضع للهيكل التنظيمي والإدارة العليا معا فهي بالدرجة الأولى علاقة عمل تقوم على الاحترام المتبادل بين الموظفين وعلاقة صداقة ومودة من جانب الإنسانية ومن خلال أجوبة المبحوثين استنتجنا أن العلاقات في المحطة علاقات عمل.

\* فشل الإستراتيجية يؤثر على الأداء المهني: أكد المبحوثين أنه فشل الإستراتيجية الاتصالية يؤثر على الأداء المهني وهذا ما أفاده المبحوث رقم 04 " بطبيعة الحال أن لم يكن هناك اتصال وتواصل وحوار يكون هناك انسداد والانسداد لا يخدم

المسؤول ولا العامل ولا الصحفي وإستراتيجية الاتصال والتواصل عنصرين مهمين في بناء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

يمكن أن نقول أن فشل الإستراتيجية الاتصالية يحدث خلل نقل المعلومات في الوقت المناسب مما يؤثر على الأداء الوظيفي للمؤسسة بصفة عامة والعاملين بها بصفة خاصة، على هذا يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية فعالة مهياً في بيئة مناسبة وأن تتوفر لها العوامل الأساسية لتساهم في إنجاحها ومن أهمها الرضا الوظيفي للعامل.

\* المشاكل التي يواجهها الموظفين داخل المحطة الجهوية: اجتمع المستجوبين عل أن المؤسسة تعاني من عدة مشاكل مادية وبشرية حيث أكد المبحوث رقم 02 "أن العمل الإعلامي صعب جدا وكل شخص له دوره الخاص وأي شخص يتخلى على دوره يحدث خلل كذلك هناك نقص العاملين والوسائل التقنية والتكنولوجية داخل المؤسسة بالإضافة إلى قلة الصحفيين وأصحاب التخصص كذلك عدم رسكلة التقنيين وهذا يسبب لنا خلل كبير."

من خلال هذا يمكننا القول أن المديرية الجهوية لتلفزيون لديها مجموعة من المشاكل التي تعطل سير عملها في أغلب الأحيان أولها ليس لديها برنامج قار ومضبوط، نقص في الوسائل التقنية، نقص الموظفين، نقص في تكوين التقنيين مما يسبب لهم العجز في بعض الأحيان في أدائهم المهني، عدم وفرة الوسائل التكنولوجية، الأسباب تعددت والحلول انعدمت.

## مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج:

### مناقشة الفرضية الأولى :

لقد بينت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومن خلال أسئلة المحاور التي طرحتها على المبحوثين بالمديرية الجهوية للتلفزيون بوهرا ن أن للاتصال الداخلي أهمية كبيرة في المحطة الجهوية وخاصة لدى عمالها، حيث صرح أغلبية المبحوثين أن عملية الاتصال بالمحيط الداخلي يتم بصفة مباشرة عن طريق القانون الداخلي للمؤسسة وهو يأخذ أشكاله الثلاث ( صاعد- هابط- أفقي).

وفيما يخص إستراتيجية الاتصال المتبعة في المؤسسة هي مباشرة تتم عن طرق الاتصال والتواصل المباشر لتسهيل المهام وسرعة التنفيذ والإشراف وهي تهدف إلى الوصول بالعملية الاتصالية لبلوغ هدفها وهي تبليغ التعليمات والقرارات بكل الطرق الممكنة، فهي تساعد في إبراز صورة المؤسسة عن طريق العمل الجماعي لتحقيق مصداقية المؤسسة هذا سبب كافي لتقييم نجاح هذه الإستراتيجية، ولا يكتمل هذا النجاح إلا بوجود شبكة داخلية للاتصالات الإعلامية وهي ضرورية جدا لأنها تساعد في العمل الإعلامي.

بالإضافة إلى وجود انسجام تام بين الإستراتيجية الأم وإستراتيجية المديرية الجهوية. ومن هنا نستنتج أن إستراتيجية الاتصال الداخلي تخضع للإستراتيجية المعدة من قبل المؤسسة الأم. وهنا تكون قد تحققت الفرضية الأولى.

### مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال الأسئلة المطروحة على المستجوبين تبين لنا أن العلاقات داخل المحطة علاقات عمل بالدرجة الأولى وعلاقات تعاون ومودة، وبالدرجة الثانية لأن طبيعة العمل الإعلامي عمل متكامل بين الأفراد ومختلف الإطارات يقوم على التنسيق فيما بينهم.

ويؤثر فشل الإستراتيجية الاتصالية تأثيرا سلبيا على الأداء الوظيفي لهم وهذا ما يخلق مشكل كبير في المؤسسة، وفي خلال تواجدها في المحطة ورغم اتصالها الفعال والمحكم إلا أننا لاحظنا افتقادها من الجانب البشري والمتمثل في نقص الموظفين، والجانب المادي المتمثل في الوسائل التقنية والتكنولوجية مما يعطل مهامها الوظيفية.

من خلال هذا يمكن القول أن العلاقات بين الموظفين في المديرية الجهوية هي سبب في تحسين الأداء المهني ونستنتج أن الفرضية الثانية صحيحة.

**استخلاص النتائج :** من خلال الدراسة الميدانية وإجابات المبحوثين توصلنا إلى النتائج التالية:

1. للاتصال في المؤسسة فعال ومحكم بدرجة كبيرة يتم بصفة مباشرة مما أدى إلى توطيد العلاقات وتأكيد الثقة بين العاملين والإدارة العليا.
2. تعتمد المؤسسة على ثلاثة أشكال من الاتصال الرسمي ( صاعد- نازل - أفقي) بالإضافة إلى الاتصال غير الرسمي الذي كان مكملا للاتصال الذي بدوره ساهم في إثراء العلاقات بين العمال.
3. اعتماد المؤسسة على الوسائل التقليدية وتخليها عن الوسائل الحديثة.
4. الاتصال والتواصل هما الإستراتيجية الأنسب داخل المؤسسة لتسهيل المهام ونجاح المؤسسة يعتمد على عليها لأنها تساعد في العمل الإعلامي.
5. الانسجام التام بين المؤسسة المركزية والمحطة الجهوية في الإستراتيجية والأهداف.
6. كامل المصالح مع بعضها البعض يساهم في تحقيق روح التعاون بين العاملين.
7. نقص الوسائل التقنية والموارد البشرية في المؤسسة.
8. عدم تكوين التقنيين في المؤسسة مما يسبب لهم خلل في العمل.
9. نقص الإنترنت في المؤسسة.
10. الدور الذي يلعبه المدير في مراقبة الموظفين والتحاور معهم.

إن الدراسة التي قمنا بها حول إستراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية عامة و المؤسسة الإعلامية خاصة ما هي إلا بداية لدراسات أخرى تتعمق أكثر في دراسة الجوانب الاتصالية للمنظمة، ويمكن أن نقول أن الاتصال هو العمود الفقري والركيزة الأساسية للمؤسسة فهو من يضبط العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ويعد من العوامل الأساسية والضرورية الموجودة فيها ويعتبر نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بعملها على أكمل وجه.

ومن خلال الدراسة الميدانية وصلنا إلى مجموعة من النتائج التي كانت تهدف إليها دراستنا وهي أن نجاح المديرية الجهوية لتلفزة بوهراڤ تعتمد على إستراتيجية الاتصال والتواصل والتعاون لتسهيل المهام وتحقيق روح التعامل بين العاملين وخلق الانسجام بين مختلف مصالحها وإطاراتها.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة إلا أن هناك مجموعة من العوائق التي تواجه المديرية الجهوية لتلفزيون بوهراڤ والتي يصعب حلها بسبب تبعيتها للمؤسسة العمومية لتلفزيون entv.

في الأخير يمكننا القول أن إستراتيجية الاتصال تبقى فعل لا يمكن الاستغناء عنه نظرا لدور المهم الذي تلعبه في المؤسسات والمنظمات والتي تمثل الشريان الرئيسي لسير مختلف الأعمال داخل المنظمة مساهمة في تحقيق أهدافها الخاصة والعامة وهذا ما يساهم في نجاح وتطوير المؤسسة.

## قائمة المراجع:

1. المجند الأبجدي: دار المشرق (المطبعة الكاثوليكية)، بيروت، ط 2.
2. إسماعيل عبد الفتاح الكافي: معجم عصر العولمة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، نفسية، إعلامية) دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
3. أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
4. أبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، 1989.
5. أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
6. أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، ط3، 2000.
7. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات -القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
8. تامر البركي: الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر للتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
9. جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال و الإعلام و المفاهيم المداخل النظرية و القضايا، دار المعرفة الجامعية، 2006.
10. ربحي محمد مصطفى عليان: الاتصال و العلاقات العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ب ط، 2005.
11. سلوى عثمان صديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، 1999.
12. سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، اليازوري، عمان، الأردن، ط 1، 2010.

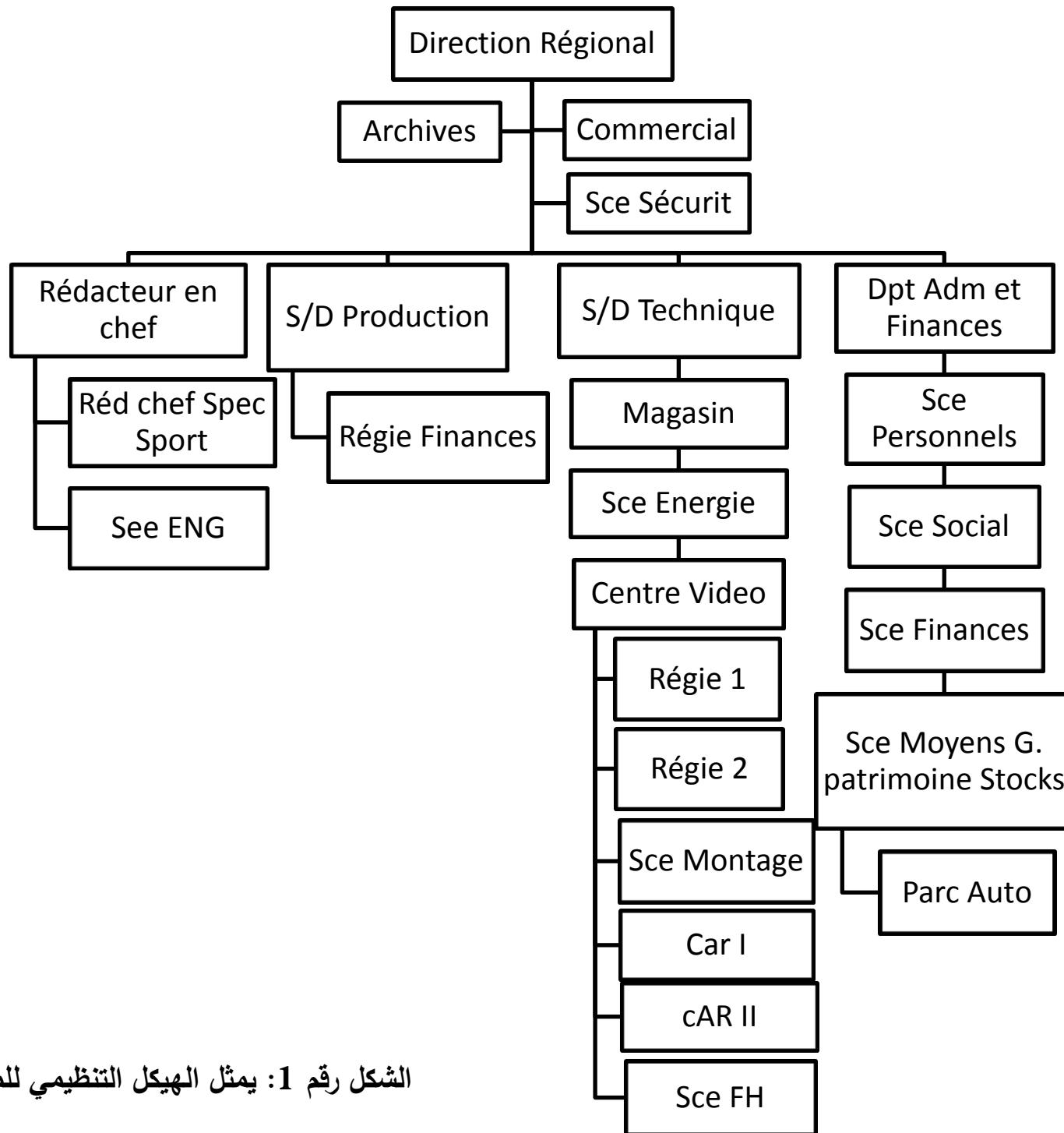
13. شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
14. عبد الرزاق محمد الديلمي: الإعلام إشكاليات التخطيط و الممارسة، دار جريز الأردن، ط1، 2010.
15. علي الطاهر إسحاق مبارك: الإدارة و التطوير في الإذاعة و التلفزيون، دار العلوم للنشر، ط1، القاهرة، 2010.
16. علي عبد الفتاح كنعان: إدارة المؤسسات الإعلامية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
17. علي عبد الفتاح كنعان: إدارة الإعلام، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
18. عدلي رضا، عاطف العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
19. عبد الرزاق محمد الديلمي: التخطيط الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2012.
20. عبد الكريم درويش، ليلا تكلا: أصل الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ب ط، 1986.
21. عبد الرزاق حسيب: اقتصاد المسير للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
22. عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
23. عاطف عدلي العبد: الاتصال و الرأي العام الأسس النظرية و الإسهامات العربية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
24. عبد العزيز محمد النجار: العلاقات العامة (مدخل بيئي)، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.

25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 .
26. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط 2، 1999.
27. عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة القاهرة، 1971.
28. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط2، 1999.
29. فاروق ناجي محمود: إستراتيجية الاتصال مع الآخر، دار النفائس للنشر والتوزيع، العراق، ط 2.
30. فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص49
31. فريد كورتل : الاتصال و اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2011.
32. محمد عبد العالي النعيمي ، عبد الجبار توفيق البياتي، غازي جمال خليفة، طرق ومناهج البحث العلمي: الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
33. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 1.
34. محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
35. محمد محمود مصطفى: التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج وجدت ، عمان، الأردن، ط1، 2003.
36. محمود جاسم محمد الصميدعي: إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
37. محمد الصيرفي: التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1.

38. محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، ط1، 2005.
39. محمد عبد الحميد: دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، ب ط، 1993.
40. ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
41. دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2008.
42. باية بوعزة: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ، رسالة دكتوراه في الإعلام والاتصال، 2007-2011.
43. بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، جامعة الجزائر 03، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع اتصال استراتيجي، 2011-2012.
44. كريمة غيلام، عبد الحميد مبارك: إستراتيجية الاتصال داخل إدارة الجماعات المحلية مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2013-2014.
45. بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، 2011-2012.
46. بوعزيز شيشون: مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية- رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،فرع التسيير ،جامعة باتنة 1999-2000.
47. بن دانية عائشة، بوراس خولة : تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات تقرت، 2013/2014.

48. جلاط رجاء: دور الاتصال في إدارة وتسيير مؤسسة إعلامية، إذاعة سعيدة المحلية أنموذجا، مذكرة ماستر، 2016/2015.
49. صونية كيلاني: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي في تحسين المؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة لمجمع صيدال. فرع تسيير واقتصاد، جامعة بسكرة، 2006-2007.
50. شريط عابد: استراتيجية التطور الصناعي في المؤسسات، رسالة ماجستير فالعلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، 1995.
51. فيروز شين: محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2003-2004.
52. دارين بوزيدي: مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة باتنة، 2005.
53. حمزة علي، عياد أمينة: الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدماتية، دراسة حالة لشركة تأمين و إعادة التأمين LE CAAR، 2016/2015.
54. عيسى بوكرموش: إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية لولاية غرداية، 2013/2012.
- المراجع باللغة الفرنسية :

1. Fanelly nugen thanh : la communication une stratégie au service de l'entreprise, les Edition economica, paris, 1991.
2. Abdelkrim bouhafs : la communication de l'entreprise (comment dire aux uns et autres a l'usage des étudiant . des professionnels et des cadres, 2007.
3. <https://www.entv.dz/tvar/index.php>



الشكل رقم 1: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## دليل المقابلة :

يخضع الاتصال الداخلي لإستراتيجية الاتصال المعدة على المستوى المركزي .entv.

1. كيف تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة؟
2. حدد طبيعة الاتصال في المؤسسة؟
3. ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي؟
4. حدد نوع الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة؟
5. هل هناك انسجام بين إستراتيجية الاتصال المعدة على المستوى المركزي وإستراتيجية الاتصال المعدة من قبل مؤسستكم؟
6. هل يوجد كفاءات خاصة تقوم بإعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة؟
7. هل تحدد الأهداف على مستوى المحطة وكيف يتم ذلك؟
8. هل لدى المحطة أجندة خاصة أم تلتزم بما يسطر على مستوى المحطة الأم؟
9. حدد ايجابيات استخدام إستراتيجية الاتصال داخل المحطة؟

**المحور الثاني :** تساهم العلاقات بين العاملين في المحطة في تحسين أدائهم المهني.

1. كيف تساهم إستراتيجية الاتصال في تحقيق روح التعاون بين العاملين؟
2. كيف يتم التواصل بين الموظفين والإدارة العليا؟
3. هل هناك تكامل بين المصالح مع بعضها البعض؟
4. هل يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات؟
5. هل هناك تنسيق متكامل بين مختلف إطارات و الموظفين؟
6. هل العلاقة بين العمال تخضع للهيكل التنظيمي للمحطة أم للإدارة المركزية؟
7. هل يؤثر فشل الإستراتيجية الاتصالية على الأداء المهني داخل المؤسسة؟
8. ماهي العوائق والمشاكل التي تواجهكم في المحطة؟