

اتصال المؤسسة ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال-الجزائر

The Role of Corporate Communication in archieving the strategic objectives of econonmic institutions –a case study of the Saidal complex- algeria

هشام كرميش^{1*} ، حورية شريط²

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، مخبر اللغات والاتصال والتكنولوجيات الحديثة

kermiche.hicham@univ-algr3.dz

² جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، cheriet.houria@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2021 / 07 / 10

تاريخ القبول: 2021 / 06 / 30

تاريخ الاستلام: 2021 / 05 / 08

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة الدور الإستراتيجي لاتصال المؤسسة وعلاقته بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها، كونها المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أوضاعها السوقية ونتائج أعمالها. حيث يعتبر مجمع صيدال الجزائر لصناعة الأدوية الجنيسة في الجزائر واحدا من بين هذه المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تفعيل اتصال المؤسسة كمساهم في تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمجمع.

الكلمات مفتاحية: اتصال المؤسسة ; الإستراتيجية الاتصالية ; الأهداف الإستراتيجية ; مجمع صيدال

Abstract:

The present reseatch paper amis to investigate the role of corporate commnication and its link to the strategic objectives that economic institutions seek to achieve. Corporate communication is considered as the real sourc for the for the formation ans strengthening of the the organizaton's competitiveness and the resason for improving its market conditions and business results. On this line of thought,Siadal complex is an Algerian corporte institution that manufactures generic medicines. Its is considered as one of main economic corporate institutions that seek to activate its connection as a contributor to achieve the set visuon and strategic objectives.

Keywords: communication strategy; corporate communication; siadal complex; strategic objectives.

* المؤلف المرسل: هشام كرميش

1. مقدمة

لقد أدركت المؤسسات اليوم مدى أهمية الاتصال ودوره في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها ودعم سياساتها، خاصة مع تزايد موجات التطور والتقدم الانساني والتكنولوجي وتطور وسائل الاتصال أعطى لهذا الأخير بعدا تنظيميا ليصبح إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية لأي منظمة بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية لهذه المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية.

إن سعي المؤسسات إلى تحقيق مكانة متميزة في السواق ولدى الفئات المستهدفة من زبائنها، يتطلب رؤية إستراتيجية متكاملة ورسالة واضحة وأهداف محددة، للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وفي هذا الإطار خُصَّ اتصال المؤسسة - بصفته أداة ووسيلة تنظيمية وتسييرية - بمكانة تخوله لعب دور الداعم والمحقق لأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الخصائص التي يتحها للمؤسسات من إعلام، وتحسيس وتعبئة وتوجيه، والمشاركة والمتابعة، كما يعمل على تبليغ العمال والموظفين باستراتيجيات المؤسسة وخياراتها على جميع المستويات الإدارية. يعتبر مجمع صيدال الجزائر واحد من المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى مواكبة التطورات وخلق مكانة في السوق الصيدلانية للأدوية الجنية في الجزائر بما يحقق للدولة اكتفاء ذاتيا وتقليل من فاتورة الاستيراد لهذه المواد الحيوية والاستراتيجية.

ومن خلال هذا الطرح تنبثق معالم الإشكالية المصاغة في السؤال الرئيسي التالي: كيف يساهم اتصال المؤسسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمجمع صيدال الجزائر؟.

التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود باتصال المؤسسة؟.
- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال والاستراتيجية الاتصالية؟.
- هل تساهم الاستراتيجية الاتصالية والتخطيط الاستراتيجي لاتصال في بلورة الأهداف الاستراتيجية خدمتا للأهداف الاستراتيجية الكلية للمجمع؟.
- الفرضية الرئيسية: يساهم اتصال المؤسسة في تحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية لمجمع صيدال الجزائر.
- أهداف الدراسة: من بين الأهداف الأساسية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها:
- فهم العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، أي محاولة فهم وتفسير العلاقة التي تربط اتصال المؤسسة بالرسالة والتوجهات الاستراتيجية للمجمع.
- معرفة دور الاستراتيجية الاتصالية والتخطيط الاتصالي في بناء ودعم التوجهات الاستراتيجية للمجمع
- معرفة البعد الاستراتيجي لوسائل الاتصال ودورها في التنسيق وضمان مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على جميع المستويات الإدارية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان دور وأهمية اتصال المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال وهذا لضمان استمراريتها ومواكبتها للتطورات التي تشهدها البيئة والتركيبية التنظيمية لهذه المجتمعات، لاسيما في محيط تسوده حدة المنافسة وتحكمه آليات السوق ويحتل فيها الأداء المتميز عنصرا مهما.

نوع الدراسة ومنهجها: تنتهي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، تستهدف وصف الظاهرة بما هي عليه من علاقات ارتباطية متبادلة ما بين المتغيرات. حيث استخدم الباحثين منهج دراسة الحالة "لمجمع صيدال الجزائر" والذي عرف بأنه المنهج الذي "يهتم بتجميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد على أن يعتبر الفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع أو أي جماعة، كوحدة للدراسة ويقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات بمرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها...وذلك بغرض الكشف عن العوامل التي تؤثر في الوحدة المدروسة أو الكشف عن العلاقات السببية بين أجزاء هذه الوحدة ثم الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بها وبغيرها من الوحدات المتشابهة. (بدر، 2008، صفحة 305)

أولاً: اتصال المؤسسة والاستراتيجية الاتصالية مدخل مفاهيمي

1. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

اتصال المؤسسة: يعرفه (Hawkins) و (Prestion) على أنه العلمية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية. (حريم، 2020، صفحة 251) ويعرف كذلك على أنه ذلك الاتصال "الذي يتم داخل المنظمات أو المؤسسات والاتصال بين المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. (حجاب، 2004، صفحة 13)

التعريف الإجرائي: نقصد في دراستنا هذه بالاتصال المؤسسة وهو ذلك الاتصال الذي يعمل على نقل وتبادل المعلومات سواء داخل البناء التنظيمي بما يقتضيه العمل الإداري أو الاتصال بالمحيط الخارجي للمنظمات لتكون المؤسسة على إطلاع دائم بالفرص والتهديدات التي تسمح لها بالتموقع داخل محيطها حيث يعمل على التنسيق بين الأهداف العامة والاستراتيجية للمؤسسة والأهداف الخاصة للاتصال أي تبني مشروع المنظمة.

الاستراتيجية الاتصالية: هي المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، أو هي مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل. (Westphalen, 1992, p. 103) ويعرفها "Pierre grigory" وهي "مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير (Gregor & Lehu, 2000, p. 90)

التعريف الإجرائي: الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة القرارات وخيارات الإستراتيجية حول الأهداف الاتصالية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بالموازاة والأهداف العامة للمؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل الاتصالية وتطبق على المستوى الداخلي والخارجي وتمتد الإستراتيجية الاتصالية بين ثلاث إلى خمس سنوات بحيث تدعمها المؤسسة أو المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الأهداف الإستراتيجية: هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة. والأهداف الاستراتيجية هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومدى قدرتها التنافسية.

(محمد، 2021، <https://bit.ly/2XtEYy7>)

نقصد بالأهداف الإستراتيجية هي تلك الغايات والرؤى الإستراتيجية التي يسعى مجمع صيدال إلى تحقيقها على المستوى البعيد والقريب وهي بمثابة أداة لقياس الأداء المؤسسي للمجمع ومدى تقدمه نحو النتائج المنشودة والمربطة مباشرة برسالة المجمع ورئيته المستقبلية في المجال صناعة الأدوية الجينية في الجزائر.

المؤسسة الاقتصادية: يعرفها "François Perroux" على أنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق. (Roux, 2000, p. 07) وتعرف كذلك على أنها "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة. (عبود، 1982، صفحة 58)

نقصد بالمؤسسة الاقتصادية في بحثنا هذا "مجمع صيدال الجزائر الذي يعتبر مؤسسة اقتصادية عمومية ذات الطابع الاقتصادي تنشط في مجال صناعة الأدوية الجينية برأسمال معلوم تهدف إلى تطوير الصناعة الصيدلانية وتحقيق الاكتفاء الذاتي والتوسع في السوق الدولية.

2. التخطيط الإستراتيجي وبناء الإستراتيجية الاتصالية

يعرف التخطيط الإستراتيجي للاتصال على أنه "جزء من التخطيط العام (في المنظمة)، وهو عملية مكونة من القرارات التي تظهر المبادئ والخطاب فيها وتحديد نظام الاتصال وعناصره من مرسل أو صدر المعلومات الموصل أو خط مرور الرسائل، والمستقبل وبذلك تحديد وسيلة لتوجيه واختيار وبرمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة، وذلك بوضع وسائل المتابعة وتقييم الأعمال الاتصالية. (علي السيد و عدلي العبد، 2001، صفحة 164)

ويعرفه (Benoit Tremblay) التخطيط الإستراتيجي للاتصال على أنه "عملية لتحديد وتنظيم وضبط مضمون نشاطات الاتصال اتجاه جميع الأطراف المستهدفة، وفقا لما حددته المنظمة من أهداف، فهو يقوم على التحليل الاستراتيجي واختيار الوسائل والتوجيه الإبداعي وتقنية التنفيذ وتحديد الجدول الزمني والتقييم. (Benoit, 2003, p. 06)

إن بناء إستراتيجية اتصالية داخلية للمؤسسة هي خطوة الأولى التي يقوم عليها البناء الاتصالي للمؤسسة لذلك فإن الإستراتيجية الاتصالية هي "مجموعة القرارات التي تتخذ من أجل التعريف بالاختيارات المهمة في الاتصال وتحديد الأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة. (Deuville, 1990, p. 163)

1.2 أبعاد التخطيط الإستراتيجي للاتصال في المؤسسة الاقتصادية: تظهر قوة البناء الاستراتيجي للاتصال وفق بعدين أساسيين هما: (بوجنانة، 2010، الصفحات 68 - 69)

1.1.2 البعد الاتصالي الداخلي: فمن خلال الخطط والبرامج الاتصالية يصبح لأفراد المؤسسة نشاطا نوعيا ينقلون من خلاله أفكارهم وانطباعاتهم عن مؤسستهم وعن منتجاتها أو خدماتها، لأفراد محيطهم، ما يجعلهم عنصرا اتصاليا مهما وذا مصداقية لأن عملهم في المؤسسة يكسبهم الخبرة في نظر من يستمع إليهم ما يوجب على المؤسسة الاهتمام به. كما تعتمد فعاليته على فعالية التسويق الداخلي لصورة المؤسسة لأنه أحد أهم المدخلات في بناء نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية كما يسهر دائما على أداء الموظفين، ويعتبر تسويق قيم المؤسسة عملية الاتصال الداخلي من أهم وسائله فيتضمن نشر المعلومات الدقيقة والحديثة وتوجيه سلوك العاملين وأفراد الاتصال المباشر وجعله يتوافق والأهداف المحددة.

2.1.2 البعد الاتصالي المؤسسي: كما يعمل البناء التخطيطي للاتصال المؤسسي على تسيير صورتها والتعبير عن هويتها، حيث يهدف إلى إظهارها بصورة حسنة سواء أمام جماهيرها الخارجية كانت أو داخلية وهذا لكسبهم وكذا أسواقها المستهدفة بغرض تحقيق العديد من الأهداف وتحقيق ميزة تنافسية لها مثل الجودة والابتكار هذا ما جعل ممارسة هذا البعد ضرورة ملحة.

2.2 أهداف وضع الاستراتيجية الاتصالية: تسعى المؤسسة من خلال وضعها للاستراتيجية الاتصالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- تفعيل اليقظة الاتصالية وتزويد المؤسسة بالمعلومات البيئية.
- نشر وتعزيز الرسالة الاتصالية بين المؤسسة وجمهورها.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية لإحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة، أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة. (الصميدعي، 2009، صفحة 21)
- رسم الصورة الذهنية وتعزيز الهوية المؤسسية.
- محاربة الإشاعات التضليلية وإعادة التصويب والتوجيه.
- رسم السياسة العامة للاتصال وهيكله القوانين التسييرية.
- إحداث التغير على المستوى البعيد لسلوك الفئات المستهدفة
- توفير المعلومات لصناعي القرار لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

3.2 عملية بناء الاستراتيجية الاتصالية: يمكن بناء الاستراتيجية الاتصالية وفق المراحل التالية: (عواج،

2020، الصفحات 237 - 238)

- تحليل وتوصيف البيئة الداخلية والخارجية: أي أن تعرف المؤسسة إمكانياتها المتاحة والمقدور عليها، وأن تحللها اعتمادا على مصفوفة نقاط القوة والضعف.
- تحليل مهمة ورسالة المؤسسة: بمعنى غايات وأهداف المؤسسة وفلسفتها الإدارية.
- صياغة السياسات: أن أنشطة المؤسسة تحكمها العديد من التوجهات التي يجب تحديدها.
- تحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف بنوعها العامة والخاصة أو الفرعية.
- تحديد البدائل: ويكون ذلك عن طريق مراعاة الأهداف والإمكانيات المتاحة.
- تحديد الاستراتيجية: تحدد الاستراتيجية بناء على خصائص وإمكانيات تحقيق الأهداف
- التطوير التنظيمي: تطوير الاختصاصات والهياكل.
- إدارة الأنشطة ومتابعة الخطة: ويكون ذلك بما يحقق الأهداف المرجوة والمخطط لها.
- تحديد الأهداف في الاستراتيجية الاتصالية: من بين أهم الأهداف الاتصالية يجب أن يكون مبني على أسس سليمة وتطوير العلاقات في المنظمة والسماح بالاتصال مع ذوي العلاقة بالمؤسسة في الهياكل التنظيمية المختلفة.

II. أدوات الدراسة:

- الملاحظة بالمشاركة: إن الملاحظة العلمية المنظمة في الدراسات الوصفية تمثل جزءا مهما في المعرفة العلمية لطواهر المراد دراستها والكشف على العلاقات السببية بين المتغيرات، مما يجعل مشاركة الباحث بمحوثيه والتفاعل معهم في مجتمع العمل أمرا ضروريا تتيح له ملاحظة وتسجيل كل الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

● المقابلة الفردية الموجهة: تمت هذه العملية مع أهم مسؤولي مديرية الاتصال ومديرية الاستراتيجية والتنظيم بجمع صيدال الجزائر بغرض الحصول على أكبر عدد من المعلومات للتعرف بوضوح على كل العوامل والمؤثرات التي ترتبط بمشكلة البحث.

● الوثائق والسجلات: وهي جميع الوثائق الرسمية التي تصدر عن مجمع صيدال الجزائر من المجلة، تقارير مجلس الإدارة...الخ.

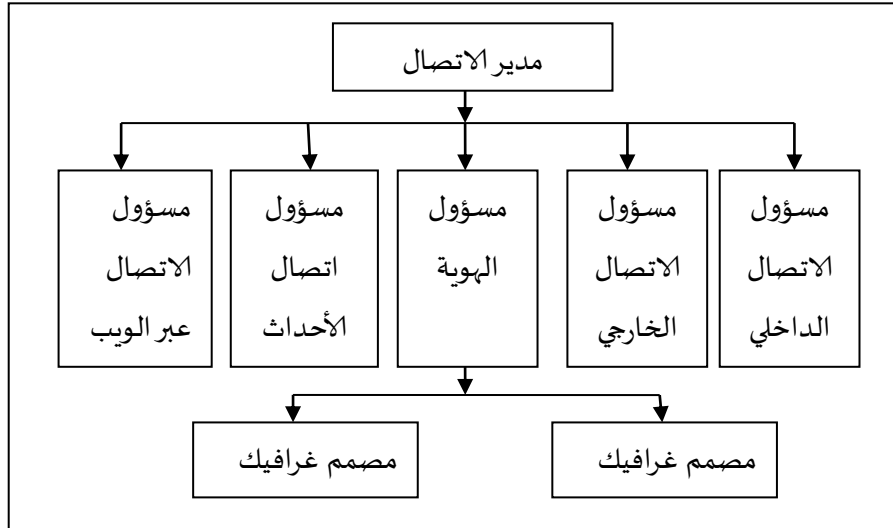
III. الدراسة الميدانية بمجمع صيدال الجزائر

صيدال مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية منبثقة عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA)، مهمتها تطوير الإنتاج وتسويق المواد الصيدلانية المودعة للاستهلاك البشري، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، 80% من رأسمال صيدال ملك للدولة، وال 20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى مستثمرين من المؤسسات والأشخاص. في جانفي 2014، شرع مجمع صيدال في إعادة هيكلة البناء التنظيمي للمجمع وذلك من خلال عملية امتصاص أو دمج فروع عن طريق حل الفروع السابقة (أنتيببوتكال، فارمال، وببوتيك) والعودة إلى مركزية التسيير واتخاذ القرارات.

1. اتصال المؤسسة بمجمع صيدال الجزائر:

تأسست مديرية الاتصال بمجمع صيدال مع بداية التغيير التنظيمي والهيكلية في جانفي 2014، والتي يقع مقرها على مستوى المديرية العامة بالدار البيضاء الجزائر العاصمة، والمكلفة بتسيير وتنظيم العمل الاتصالي للمجمع حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية كما يلي: (شابوني، 2020)

الشكل 1: يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال بمجمع صيدال الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثان

● **مدير الاتصال**: تعمل مديرية الاتصال على الإشراف وتسيير المديرية ولها مهمة:

– وضع الاستراتيجية الاتصالية للمجمع وتنفيذها (بعد موافقة المدير العام).

– إعداد وتطبيق المخطط الاتصالي للمجمع.

- الإشراف على الأعمال الاتصالية بالمديرية ومتابعتها.
- **مسؤول لاتصال الداخلي:** يعمل على ربط وتوصيل المعلومات بين الإدارة العاملين داخل المجمع ومن بين مهامه:
 - إعداد وكتابة الجريدة الداخلية للمجمع "صيدال INFO" باللغتين العربية والفرنسية.
 - الإشراف وتغطية الزيارات الداخلية للمجمع ووحدات الإنتاج.
 - الإشراف على كافة وسائل الاتصال الداخلي ومتابعة المستجدات والأخبار.
 - إجراء استبيانات داخلية حول فعالية الاتصال بالمجمع.
- **مسؤول الاتصال الخارجي:** الاتصال الخارجي هو حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها الذي تنشط فيه، ويقوم مسؤول الاتصال بمجمع صيدال المهام التالية:
 - تنظيم الأحداث الخارجية للمجمع كالمعارض والصالونات.
 - تحسين صورة وعلامة المجمع عن طريق الرعاية والمسينا.
 - تحسين علاقات المجمع مع وسائل الإعلام وإشراف على تزويدها بالمعلومات والأخبار.
 - نشر الإعلانات الخاصة بالمجمع والمناقصات في الصحف الوطنية.
- **مسؤول الهوية:** يعمل مسؤول الهوية على الصفات وخصائص الصورة والهوية فهي في الأساس تهتم بالخصائص المتعلقة بإدراكات المتلقي:
 - المحافظة والترويج للاسم التجاري للمؤسسة.
 - التنسيق والمحافظة على توحيد الألوان الخاصة بالشعار والعلامة التجارية للمجمع.
 - تصميم على الورق ونظم النقل الخاصة بالمجمع.
 - تصميم كل ماله علاقة بالتعبئة والتغليف منتجات المجمع.
- **مسؤول اتصال الأحداث:** تعمل على الإشراف على الأحداث الداخلية والخارجية بالتنسيق مع مسؤول الاتصال الداخلي والخارجي والتي تخص المجمع مثل زيارات المجاملة من السفراء ورؤساء الدول، مراسيم التعينات الداخلية، إبرام الاتفاقيات والتوقيعات.

1.1 أنواع الاتصال بمجمع صيدال:

يمارس اتصال بمجمع صيدال الجزائر وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات ويحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المجمع، فيما يخص الاتصال الداخلي فهو يمارس بكل أنواعه سواء صاعد أو نازل، أو أفقي، ويعتبر الاتصال النازل أكثر الأنماط الاتصالية استعمالا بالمجمع وهذا راجع لطبيعة التسيير الإداري التي يعتمد عليها المجمع وبأخذ هذا النوع من الاتصال عدة أشكال منها التوجيهات،

التعليمات والأوامر. وفيما يخص الوسائل المستعملة في المجمع فهي: (شابوني، مديرة الاتصال بمجمع صيدال، 2020)

- الاتصال الشفهي: ومن بين وسائل الاتصال الشفهي بمجمع صيدال:
 - المقابلات: توظف المقابلات بمجمع صيدال للاتصال بالموظفين داخل المجمع، وتستعمل كذلك لاستقبال الأشخاص الذين يترددون على المجمع من شركاء، ووزراء، مسؤولين كبار سواء من خارج أو داخل الوطن.
 - الاجتماعات: تعتمد المديرية عدة اجتماعات تخص التعيينات الجديدة وهي ذات مستوى عالي، وهناك اجتماعات عادية تدخل ضمن العمل اليومي في المجمع.
 - المعارض والصالونات: وهي أهم الوسائل الاتصالية بمجمع صيدال.
 - وسائل الاتصال الكتابية: هو إحدى أهم الوسائل الاتصالية بمجمع:
 - التقارير: مثل تقرير مجلس الإدارة.
 - الجريدة الداخلية للمجمع "أخبار صيدال" تصدر كل ثلاثي، بالإضافة إلى الملف والبيان الصحفي.
 - المجلات: ويمتلك مجمع صيدال مجلة بعنوان (Saidl Santé).
 - الرسائل والطرود: تكون داخلية أو خارجية
 - الوسائل السمعية البصرية: الهاتف وهو أهم وسيلة اتصالية سيستخدمها المجمع لإجراء الاتصالات وكذلك شاشة العرض الإلكتروني.
 - وسائل الاتصال الإلكترونية الرقمية: وهي الفاكس، الموقع الإلكتروني للمجمع، الصفحات الخاصة بمجمع عبر وسائل التواصل الاجتماعي (فيس بوك، والتويتر)، وكذلك البريد الإلكتروني.
- 2.1 تشخيص معوقات اتصال المؤسسة بمجمع صيدال الجزائر: يمكن تلخيص أهم المعوقات التي توجهها مديرية الاتصال بمجمع صيدال في النقاط التالية: (شابوني، مديرة الاتصال بمجمع صيدال، 2020)
- عدم مطابقة التنظيم المخطط للتنظيم المطبق.
 - عدم اعتراف بعض الموظفين بالخرائط التعليمية.
 - طبيعة العمل الاتصالي بالمجمع.
 - عدم الرضا الوظيفي لدى فئة معينة بمجمع صيدال.
 - عدم احترام السلطات وزيادة الانفعالات السلوكية.
 - نقص الإمكانيات المادية وضعف التجهيزات كالأوراق والطباعة.
 - الأعطال التقنية التي تصيب الهاتف والتوقفات المستمرة لهذه الوسيلة الاتصالية المهمة.

- الانقطاع المستمر للأنترنت، مع ضعف التدفق في الحالات العادية.

2. بناء المخطط الاتصالي بمجمع صيدال الجزائر:

1.2 المخطط الاتصالي بمجمع صيدال: هو برنامج يعد لخدمة مشروع المؤسسة، حيث يساهم في إعداد كل مسؤولي المديريات الأخرى بالإضافة إلى مديرية الاتصال، يسعى المجمع من خلاله إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لكل مديرية من مديريات المجمع فهو برنامج تسويقي للإستراتيجية العامة للمجمع عامة وللإستراتيجية الاتصالية خاصة.

يعمل المخطط الاتصالي على تنظيم العملية الاتصالية ويرسم الهدف الإستراتيجي الذي تعمل مديرية الاتصال الوصول اليه، بالإضافة إلى تنسيق وبرمجة العمل الاتصالي داخل المجمع، والقيام بالنشاطات وتحديد الأفكار الأساسية التي تمكن مديرية الاتصال من إنجاز هذا المشروع.

يتم دراسة المخطط الاتصالي من جميع الجوانب والنواحي، ولما تلاحظ المؤسسة أن هذا المخطط يتوفر على مقومات ويساعد على تحسين صورة المؤسسة ويساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال يمكن بعد ذلك الشروع في تطبيق الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة بعد الموافقة عليه من طرف المدير العام للمجمع حيث يتم تطبيق المخطط الاتصالي الذي تم المصادقة عليه وبمراعاة المراحل التالية: (شابوني، مديرية الاتصال بمجمع صيدال، 2020)

- وضع وتحديد الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة
- تحليل للبيئة الداخلية عن طريق الإستمارة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية الاتصالية.
- وضع مخطط عملي.
- إنجاز وتطبيق الأعمال وتنفيذ المهام.

2.2 الإستراتيجية الاتصالية لمجمع صيدال: تسعى مديرية الاتصال من خلال وضع مخطط الاتصالي إلى وضع وتنفيذ إستراتيجية اتصالية تتناسب مع هدفها الاتصالي والأهداف الإستراتيجية للمجمع ككل، ورسم سياسات ووضع قرارات ووسائل تتناسب وجمهور الخارجي للمجمع، وكذلك تساعد وتساهم في إنجاز الأعمال الداخلية للمديرية وخلق نوع من الثقة بينها وبين الموظفين والعمال في المجمع والعمل على التفاعل مع العمال والبقاء على تواصل دائم معهم، وعليه تمر الإستراتيجية الاتصالية لمؤسسة صيدال بعدة مراحل يتم البحث فيها والتخطيط لها قبل عملية التنفيذ ويمكن تحديد هذه المراحل في النقاط التالية: (وثائق داخلية لمجمع صيدال، 2020)

- تعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنية.
- تحسين مردديته لضمان ديمومته والوفاء بالتزاماته تجاه المساهمين.
- ضمان إستقرار الكفاءات وتطوير الموارد البشرية.
- مواكبة السياسة الوطنية للدواء والمشاركة الفعالة في الحدمن فاتورة إستيراد الأدوية وضبط السوق الوطنية.

- خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال.
- بينما الأهداف الأخرى هي أهداف خاصة التي يسعى المجمع إلى تحقيقها من خلال الإستراتيجية الاتصالية ومن بين هذه الأهداف الخاصة بالإستراتيجية الاتصالية لمجمع نذكر ماييلي: (شابوني، مديرة الاتصال بمجمع صيدال، 2020)
- تحسين صورة المؤسسة وصممتها.
- تحسين الأداء الاتصالي والخارجي بمجمع صيدال
- تدعيم الهوية والصورة المؤسسية بين المنافسين والجمهور.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة الاتصالية وأهدافها الإستراتيجية.
- ربط الأهداف العامة للمجمع بالاستراتيجية الاتصالية والعمل على تحقيقها وتوحيد الجهود خدمة لها ولطموحات المسؤولين والإدارة العليا للمجمع والأعضاء المساهمين فيه.
- بالإضافة إلى الأهداف العامة والخاصة هناك أهداف أخرى فرعية وهي عبارة عن نشاطات إدارية يتم تحويلها إلى مهام يقوم بها الإداريين بمجمع صيدال الجزائري ومن بينها:
- تحسين الاتصال الداخلي (من هو المسؤول على النشاط، وقت الإنجاز الميزانية المخصصة للتنفيذ).
- تعزيز وتقوية الوسائل الاتصالية للمجمع.
- تحسين الاتصال الخارجي (العمل أو المهام، المسؤول عن التنفيذ، وقت الإنجاز).
- تحسين الصورة التجارية والصورة الذهنية للمجمع، رعاية حصص تنظيم أيام تحسيسية.
- 1.2.2 تحليل وتشخيص المحيط السيوسيوثقافي:**
- أ. التعريف بالمؤسسة: تدخل هذه العملية ضمن تشخيص المحيط السيوسيوثقافي للمجمع، حيث يعمل المجمع على تحديد هوية المؤسسة في نطاق تعاملها الإستراتيجي والسوقي الذي تنشط فيه، وعليه فإن الإستراتيجية الاتصالية لمؤسسة صيدال تعمل على التعريف بالمؤسسة من خلال: (شابوني، مديرة الاتصال بمجمع صيدال، 2020)
- تجسيد الثقافة المؤسسية مع مراعاة شخصيتها الطبيعية والمعنوية.
- التركيز على الهوية وصورة المؤسسة.
- إنشاء مطويات للتعريف بتاريخ المؤسسة الطويل ونشاطاتها وإنجازاتها في السوق الوطنية والدولية.
- محاربة الإشاعات من خلال دعم ومشاركة المعلومات بين جميع مصادر القرار، وتفعيل اليقظة المعلوماتية.
- تجسيد القيم والمحافظة عليها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع، حيث تستند صيدال على قيم التضامن الاجتماعي، المساواة، النزاهة، الشفافية والإلتزام.
- المشاركة وتنظيم التظاهرات والندوات العلمية والتربوية والصحية.

- الرعاية والدعم المادي والمعنوي للمؤسسات الوطنية على غرار المستشفيات والجمعيات النشطة في المجال الطبي وخدمة القضايا الاجتماعية والانسانية.
- ب. تحديد الجمهور المستهدف: يقصد بالجمهور المستهدف الأشخاص أو الجماعات المستهدفة التي توجه إليها الرسائل الاتصالية، ويقسم الجمهور المستهدف لمجمع صيدال إلى: (شابوني، مديرة الاتصال بمجمع صيدال، 2020)
- الجمهور الداخلي: وينقسم الجمهور الداخلي إلى فئتين هما إداريين وعمال، يمتد ليشمل المؤسسون بما فيهم الرئيس المدير العام والشركاء والمساهمين، بالإضافة إلى نقابة العمال، ولجنة المشاركة (CP) الاجتماعية.
- الجمهور الخارجي: بالنسبة للجمهور الخارجي للمجمع فهو كل شخص خارج المجمع له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمل المؤسسة حيث يمثل الجمهور الخارجي لمؤسسة صيدال في:
 - الأطباء والصيادلة: تعتبر هذه الفئة من جمهور المجمع الخاص، نظرا لاختلافه عن بقية الجمهور وله وسائل خاصة يتم التواصل معهم عن طريق الموقع الإلكتروني للمجمع، والوكلاء وكذلك المجلة التي يساهم في إعدادها نخبة من الأطباء على المستوى المستشفيات الجامعية الجزائرية.
 - الممولين: وهم الممولون الرئيسيون للمجمع يقدمون خدمات وسلع بأنسب الأسعار في الوقت الذي تريده المؤسسة، ولا شك أنا هذا التعامل الفعال مع الموردون سيزيد من ثقتهم وتوطيد العلاقة بينهم وبين المجمع.
 - المعاهد ومؤسسات الدولة: وتدخل هذه الهيئات ضمن الجمهور الخارجي (المستشفيات، الجامعات، المدارس والمعاهد)، تتعامل معهم باعتبارها مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية.
 - الجمهور العام: وهو الجمهور ككل بدون استثناء والذي له علاقة بالمؤسسة، وبمنتجاتها.
 - الوزارات: وهي مؤسسات يتعامل معها المجمع بصفة خاصة كوزارة الصحة والتي تشرف على الأدوية في الجزائر، ووزارة الصناعة باعتبار المجمع واحد من المؤسسات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم الجزائرية.
 - وسائل الإعلام: يتعامل مجمع صيدال مختلف وسائل الإعلام الوطنية والدولية الخاصة والعمومية.
 - الجمعيات: هي المؤسسات التي تنشط في المجتمع المدني، والذي تتعامل معهم مؤسسة صيدال وتقدم لهم المساعدات كالأدوية والمنتجات الشبه صيدلانية.
 - المساهمون: وهم الأشخاص الذين يملكون أسهم ويعتبرون من مالكي المؤسسة ولهم بالمجمع ما نسبته 20% من أسهم المؤسسة.
 - الشركاء: هم كافة الأفراد والأشخاص الذين لهم صفة الشريك بالمؤسسة ولهم علاقة مباشرة بالإدارة العليا للمجمع.

– زبائن: هم الجمهور المستهلك للمنتجات من الأدوية التي ينتجها المجمع، حيث توجه وتسوق المنتجات الصيدلانية إليه.

ت. تحديد الميزانية: تعتبر الميزانية الداعم الأساسي لنشاطات مديرية الاتصال وذلك لإنجاز وتنفيذ المهام الاستراتيجية الاتصالية لمجمع صيدال، وتقدر بحوالي 8 إلى 10 مليار ديناريتم الموافقة عليها من طرف الرئيس المدير العام للمجمع.

١٧. خاتمة:

خلاصة القول ان اتصال المؤسسة أصبح يمثل ضرورة ملحة وأساسية في مواجهة التغيرات والتحديات والتهديدات المستقبلية للمجتمعات والمؤسسات المعاصرة، لأنه لا يقل أهمية فهو من الدعائم القوية التي لا مناص منها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بمجمع صيدال. كما يساهم في جعل من المؤسسة تبقى على اتصال دائم ويقظة للتطورات المتسارعة التي تفرضها البيئة والمحيط من منافسة شديدة. في ظل تزايد حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، حيث تقدم هذه المتغيرات فرص يمكن الإستفادة منها والتقليل من التهديدات والمخاطر كما تتيح لها فرص إستغلال طاقاتها وإمكاناتها المادية والبشرية وذلك لتقوية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف بذلك تستطيع المؤسسة تقديم منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة مع الحفاظ على الحصة السوق وعلى زبائنها. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية نذكر مايلي:

- يدرك الجميع أن الهدف الاتصالي الأول لمجمع صيدال الجزائر هو المساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال الجزائر.
- غياب النظرة الاستراتيجية لاتصال المؤسسة بمجمع صيدال الجزائر، ولا يزال ينظر إليه نظرة تقليدية ذات دلالات ترتبط بالمفهوم الوظيفي، أي كوظيفة إدارية بالمؤسسة لا غير.
- غياب سبل الرقابة على العمل الاتصالي وتقييمه على أساس النتائج المحققة وكذلك الاستراتيجيات والخطط الاتصالية الموضوعة.
- من خلال المخطط الاتصالي والوسائل الداخلية تعمل مديرية الاتصال على إبقاء العمال والموظفين على تواصل دائم بالمجمع وبجميع مواقع الإنتاج والتوزيع التابعة للمجمع.
- من خلال المقابلات لاحظنا أن مديرية الاتصال تحاول تكييف أهداف الاستراتيجية الاتصالية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- المناهج الاتصالية للمجمع تعتبر من المكاسب، غير أن الواقع العملي لا يعكس الوجود المادي والمعنوي الذي يفقد لعنصر الفعالية والتطبيق وكذلك الاستمرارية على أرض الواقع.

ويمكن القول في الأخير أن اتصال المؤسسة يساهم وبشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال الجزائر غير أن النظرة التي تنظر إليها المؤسسة للاتصال، وعدم الاهتمام به هو إهمال لدوره الفعال، كما أن غياب المراقبة ومتابعة العمل الاتصالي بالمجمع يؤثر سلبا على القدرات الاتصالية التي تتمتع بها المؤسسة.

الإحالات والمراجع:

- بدر أحمد، أصول البحث العلمي ومناهجه، (مصر: المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 305.
- بوجنانة فؤاد، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبليس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010)، ص 68-69.
- حجاب محمد منير، المعجم الإعلامي، (مصر: الفجر للنشر والتوزيع، 2004)، ص 13.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2020)، ص 251.
- الصيمدعي محمود جاسم، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009)، ص 21.
- علي السيد محمد رضا، وعدلي العبد عبيد عواطف، التخطيط الإعلامي، (مصر: مركز القاهرة للتعليم المفتوح، 2001)، ص 164.
- عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982)، ص 58.
- عواج سامية، الاتصال في المؤسسة المفاهيم – المحددات- الاستراتيجيات، (الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020)، ص 237-238.
- عبد الرحيم محمد، مفهوم الأهداف الإستراتيجية، متاح على الرابط : <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2017/05/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.pdf>، (2021/05/08).
- مقابلة شخصية، شابوني أمال، مديرة الاتصال لمجمع صيدال الجزائر، بتاريخ 2020/11/09 على الساعة 10: 30.
- Deuviller Fabienne , Dictionnaire bilindue de la publicté et de la communication , (, Paris bords, 1990), p163 .
- Gregor Pierre , & Lehu Jean M, Marketing publicité (glossaire français, anglais),(Paris, Sorbonne, 1994), p 90.
- Roux Dominique, Analyse économique et gestion de l'entreprise, (Paris,Dunod, 2000), p 07.
- Tremblay Benoit, Aide –mémoire pour l'élaboration d'unplan de communication,(cana, direction de commnication, Québec, 2003), p06 .
- Westphalen Marie Helène, Le dictionnaide, (, Paris : tréngle édition,1992), p103.