# إستراتيجية الإتصال في المنظمات الإقتصادية

أ/ حوشين كمال [1]

**الملخص:**

في ظل اشتداد المنافسة وتوسع السوق أصبحت المنظمات الإقتصادية تواجه تحديات كبيرة من أجل بقائها وإستمرارها والمحافظة على حصتها السوقية، وحتى تحقق تلك الأهداف إتجهت نحو البحث عن آليات التسيير الفعالة التي تمكنها من بلوغ تلك الغايات .ولا يمكن التحدث عن التسيير الفعال في غياب نظام إتصال فعال يمتاز بكفاءة عالية، إذ يسمح للمنظمة بإيصال وتبليغ رسائلها وكافة قراراتها للمتعاملين معها، سواءً كانوا متعاملين داخليين أم خارجيين، كما يجب في عملية الإتصال التأكيد على ضرورة استيعاب هؤلاء المستقبلين للرسائل، وإدراكهم بمدى أهميتها وانعكاساتها على مصلحة المنظمة. أن هؤلاء المتعاملين يشكلون وحدة متكاملة ومتناسقة تعمل في إتجاه واحد، وهو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتعمل على تجنب كافة الصعوبات التي قد تعترض تجسيدها عمليا، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال رسم إطار إستراتيجي للإتصال يكون قادرا على الإستغلال العقلاني لكافة إمكانات المنظمة وتسخيرها من أجل تحقيق إتصال فعال من خلال إختيار الوسائل الإتصالية الأكثر كفاءة وملائمة لبيئة المنظمة بحيث يتم إختيار التوليفة المناسبة المكونة لمزيج من الاتصالات.

**الكلمات المفتاحية :المنظمة ،الإتصال ، الإتصال الفعال ،الإستراتيجية ،إستراتيجية الإتصال**

**Résumé:**

à l'instar de la compétitivité et la pénétration considérable des marchés dans l'environnement organisationnel، les organisations économiques sont exposées face à de grandes défis، c'est ce qui entrainent les organisations à s'acharner pour sauvegarder leur présences et leur positions dans le marché et pour s'y accommoder avec cette nouvelle stratégie et réaliser leur objectifs، les organisations tendent à chercher les mécanismes efficaces à gérer pour atteindre leur finalités et on ne peut gérer efficacement dans le cas d'une carence dans la stratégie de communication qui doit être caractériser par un potentiel important et compétent qui renforce l'organisation à émettre ses messages et décisions a ses partenaires externes et internes mais il est important de maitriser les contextes des messages par les récepteurs et pouvoir percevoir son importance sur l'intérêt de l'organisation.

Car les récepteurs représentent une unité complémentaire et tendent

[1] أستاذ محاضر –ب–، كلية العلوم الاقتصادي التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.

un animent à atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation et s'efforcer à éviter toutes les contraintes et cela ne pourra t'être concrétisé que par un plan communicationnel stratégique et l'investissement rationnel de potentiel qui dépend d'un choix de contextes de communication efficaces et appropriées à l'environnement de l'entreprise.

**مقدمة:**

إن التسيير الفعال لا بد أن يكون مقترنًا بنظام اتصال فعال جيد يسمح للمنظمة بإيصال وتبليغ رسائلها وبرامجها للعاملين بداخلها، واستيعاب هؤلاء لها، وكذا الوعي بأهميتها بالنسبة لهم ولمنظمتهم، لأنهما يشكلان وحدة كاملة وهو ما يفرض حتمية العمل في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف وتفادي كل الصعوبات والعراقيل التي تعترض تجسيدها عمليا.

من هنا تتبين ضرورة تنظيم الاتصال ووضعه في إطار إستراتيجي مناسب، ولكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحظى بعد بالانتشار الواسع ،حيث نجد عدد قليل من المنظمات التي تأخذها بعين الاعتبار ضمن برنامج تسييرها.

ولإبراز أهمية الإتصال في المنظمات الإقتصادية إرتأينا معالجة الإشكالية التالية :

**ما مدى فعالية إستراتيجية الإتصال في المنظمات الإقتصادية ؟**

وللأجابة على هذه الإشكالية قمنا بدراسة المحاور التالية :

**1- مفهوم إستراتيجية الاتصال.**

**2- خصائص وأهداف إستراتيجية الإتصال.**

**3- مراحل تصميم إستراتيجية الاتصال ومعوقاتها.**

**4- إعداد وتنفيذ الخطة الاتصالية.**

**5- واقع منظومة الاتصال في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.**

## 1- مفهوم إستراتيجية الإتصال.

تمثل كل النشاطات المتواجدة داخل المنظمة، الاتصال عليه أن ينظم ويتم التحكم فيه، وهذا ما يضمن فعالية أنشطة الاتصال.

إستراتيجية الاتصال تعتبر فن ومجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب، كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة هي: [1]

(1) Marc Decaupin jean, la communication marketing concepts, technique, stratégie, 2eme édition economica, Paris, PP : 39-46.

**-التواجد (Existence):** العديد من المنظمات لا تملك إستراتيجية حقيقية للاتصال ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط؛

**-الاستمرارية (Continuité):** إستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة.

الشفافية أو الوضوح (Clarté): لا بد من وضوح وبساطة الاتصال من أجل إستراتيجية مفهومة، وذات فعالية.

**-الواقعية (Réalisme):** لا بد أن يكون الاتصال مترابط مع الحقيقة ليكون مقبولا.

**-التماسك (Cohérence):** يجب أن يكون الاتصال منسجما ومتماسكًا مع قرارات المنظمة ككل.

**-القبول الداخلي (Acceptabilité interne):** يجب قبول الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.

الإستراتيجية الجيدة للاتصال تجيب على خمسة أسئلة أساسية:

1- ما هو الغرض من الاتصال؟
2- من هو الجمهور الأساسي المستهدف؟
3- ما هي الفائدة الأساسية المرتقبة؟
4- ما هي العناصر الداعمة؟
5- ما هي الاستجابة المرغوب بها؟

فالاتصال الداخلي في المنظمة إن كان من الضروري وضعه في إطار إستراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه من أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ إستراتيجياتها العامة.

## 2 - أسباب خصائص وأهداف إستراتيجية الاتصال في المنظمة وأهدافها.

### 2- 1- دوافع الحاجة للإستراتجية:

يمكن تلخيص الأسباب الرئيسية لتبني المنظمة إستراتيجية خاصة للاتصال الداخلي في عنصرين أو سببين هامين:

**- الحاجة للاتصال:** يعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على أنه حاجة إنسانية أو أسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي، وبالتالي فالاتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم.

**- الإدارة الإستراتيجية:** الاتصال الداخلي باعتباره نشاط إستراتيجي عليه أن ينتج عن الإرادة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار أنه سيشارك في إعداد هوية المنظمة، وتساعد في تلبية أهدافها العامة.

### 2- 2- خصائص الاتصال الفعال:

الاتصالات ذات الكفاءة العالية تتميز بالخصائص التالية: (1)

-**السرعة:** يتم الحكم على سرعة أو بطء نقل المعلومات حسب الوسيلة المستخدمة فمثلا عند مقارنة الهاتف بالرسائل المكتوبة يتبين أن الأول أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر سرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تصل في وقت اتخاذ القرار.

-**الارتداد**: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة فهي بطيئة غير فعالة في تقديم معلومات عكسية إلى أطراف الاتصال.

-**التسجيل**: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل المذكرات والتقارير، وذلك من الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية فصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

-**الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل التقارير الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة.

-**الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمي أمكن ذلك من استخدام وسائل اتصال تُناسب ذلك.

-**التكلفة**: كلما كانت وسائل الاتصال غير مكلفة كان ذلك أفضل.

**2- 3- أهداف الاتصال في المنظمة:**

-**الأهداف العامة**: تحدد هذه الأهداف من طرف رئيس المدير العام للمنظمة، ونذكر على سبيل المثال:(2)

إعطاء مفهوم في الداخل لحدث داخلي؛
تسخير مجموعة الموارد البشرية حول طموح أو مشروع معين؛
السماح لكل شخص بتنمية مشروع جماعي والمتعلقة بالمنظمة؛
إعطاء معنى داخلي لصورة المنظمة؛
خلق روح الفريق.

-**الأهداف الخاصة:** يكون في هذه المرحلة إقحام الهيئة المسيرة أمر مهم وذلك راجع إلى:

(1) محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط الأولى، مصر،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص ص: 144-145.

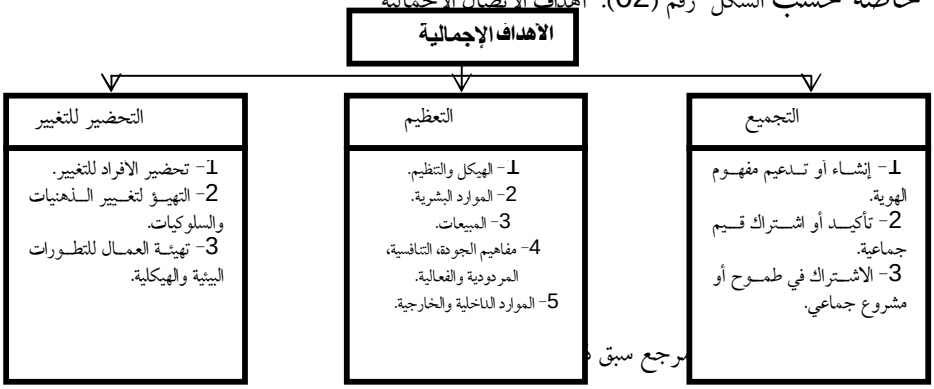
(2) ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، بدون دار نشر، 1996، ص 77.

-مصداقية المسعى الذي يحدد مدى اهتمام كل مسيِّر؛
-تماسك الهيئة المسيرة حول أهداف الاتصال التي تسمح برفع الغموض الذي يمكن الوقوع فيه؛
-تسلسل النشاطات في كل المستويات.

**وبصفة عامة:** فتحديد الأهداف يساعد على اختيار نوع الاتصال المناسب من ناحية وتحديد الهدف المحدد، فتحديد الأهداف يتحدد ما تريد الإدارة القيام به وتحقيقه سواء في الآجال الطويلة، المتوسطة أو القصيرة الأجل. كما نجد ترتيبا أكثر تعددًا حيث أهداف الاتصال ترتب وفق ثلاث مجموعات: التجميع، التعظيم، التحضير للتغيير.

**-التعظيم:** الالتفاف حول المنظمة وبرامجها وأهدافها والتحقيق الأمثل والديناميكي لوظائفها.

**-التحضير للتغيير:** تحضير الشروط وتهيئة الظروف الملائمة طبقًا للتطورات والأحداث التي تدور حولها وبداخلها، وبهذا تصبح الأهداف العامة للاتصال أهدافا خاصة حسب الشكل رقم (02): أهداف الاتصال الاجمالية




مرجع سبق ذ

## 3- مراحل تصميم إستراتيجية الاتصال ومعوقاتها.

### 3- 1- خطوات تصميم إستراتيجية الاتصال.

يتطلب الاتصال الداخلي تنظيم دقيق ومحكم في إطار تبني إستراتيجية واضحة تتضمن مجموع ما تريد المنظمة القيام به من أعمال ونشاطات... وللوصول إلى هذا التنظيم، وجب على المنظمة القيام بمجموعة من الإجراءات:

**1- المراجعة القبلية لعملية الاتصال :**

المراجعة تدل على تشخيص حالة أو وضع معين من أجل فهمه واتخاذ القرار أي فهم خصائص الحالة الراهنة ودمجها في إدارة المشروع والمراجعة تهدف لالتقاء منطقتين:[1]

---

([1]) Thierry libeart, **la communication interne d'entreprise**, 2eme édition, DUNOD, Paris, 2002, P 75.

**-اليقظة: une logique de veille**: وهي أن تكون المنظمة في استماع دائم لبيئتها الداخلية والخارجية معًا، القدرة على المنافسة والإبداع.

**-منطقة التسيير والتطوير: une logique de gestion et développement:** فالمراجعة تجيب على احتياجات المديرين والمكلفين بصياغة وقيادة إستراتيجية المنظمة وهي تسمح بتقييم الحالة وإبراز خصائصها، "نقاط قوتها ونقاط ضعفها".

## 2- تحديد أهداف الاتصال :

لغرض تحديد أهداف الاتصال يفترض وجود الإستراتيجية العامة للمنظمة، فالاتصال الداخلي عبارة عن إستراتيجية في مصلحة أو في خدمة تحقيق الغايات والأهداف، لذلك على المديرية العامة التعريف المسبق وبوضوح لإستراتيجياتها العامة، كما أن الاتصال الداخلي عملية مستمرة وديناميكية لا يمكن للمنظمة تفاديها، كما يجب مراقبتها وضبطها بوضع عملية التغذية العكسية التي تفترض:

-وضع وسائل الاستقطاب؛

-صعود المعلومات اتجاه متخذي القرار في كل المستويات؛

-تقييم وتفسير المعلومات الصاعدة، وإعادة إنزال المعلومات نحو القاعدة؛

-رد فعل متخذي القرار على المعلومات الصاعدة وإدماج رد الفعل في الإستراتجية ككل.

## 3- دراسة المحيط الداخلي للمنظمة:

ما يلاحظه الكثيرون منا أنّ التسويق وجد في وصرة المنظمة وبذلك في هويتها، والاتصال الداخلي، فبعد التعريف بالأهداف لا بد من التأكد على الهوية الداخلية والخارجية للمنظمة والتعريف بالصورة الإجمالية التي ترغب في تطويرها.

## 4- تحديد الجمهور المستهدف وتكييف الرسائل:

بعد القيام بتحديد الأهداف ودراسة المحيط الداخلي للمنظمة جاء دور الرسائل والجمهور المستهدف، ومحاولة المطابقة بينها.

## 5- تحديد الوسائل الاتصالية:

تحتل الوسائل مكانة هامة بين عناصر الاتصال الأخرى، وباعتبارها القناة التي يتم بها تبليغ رسالة معينة إلى الجمهور المستهدف لتحقيق أهداف الاتصال... لهذا فالتعرف على الوسيلة ومعرفة إمكانياتها وخصائصها واستخداماتها

يعد أحد الجوانب الإستراتيجية التي تهم أي مسؤول عن عملية الاتصال.[1]

**3- 2- معوقات بناء إستراتيجية الاتصال:**

الرسالة في طريقها من المرسل إلى المستقبل تتعرض إلى مجموعة من المعوقات التي تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، وأهم هذه المعوقات:

**-المعوقات الشخصية**: نذكر منها: [2]

-تبيان الإدراك.

-الإدراك الانتقائي.

-الانطواء.

-حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها.

-سوء العلاقات بين الأفراد.

**-الحواجز التعبيرية:**

من بين تلك الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال نذكر منها: [3]

-تغير معنى المقصود؛

-العقبات التعبيرية: لتحمل بعض الكلمات أكثر من معنى؛

-القالبية للقراءة؛

-التوقيت: وصول الرسالة إلى كل الأفراد في نفس الوقت؛

-التجربة: أي إهمال التفاصيل إن يقتصر الاتصال على الحقائق.

**-المعوقات التنظيمية**: من بينها:

-مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدراً كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ؛

-غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات؛

-تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي؛[4]

-عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة؛

-عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها؛

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة "مدخل سلوكي"، دار الفجر، القاهرة، 1995، ص 127.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، 2004، ص 252.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 337.

(4) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 337.

-القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.[1]

## 4- إعداد وتنفيذ خطة الاتصال:

بعد تعيين الأهداف، الجمهور المستهدف، الرسائل والوسائل ووسطاء الاتصال لم يبقى سوى تنفيذ إستراتيجية الاتصال الذي يمر عبر تحديد ميزانية ورزنامة الاتصال وبعد ذلك إعداد الخطة العملية للاتصال.

### 4- 1- تحديد ميزانية ورزنامة الاتصال.

ترتبط عملية الاتصال بميزانية وبرنامج يترجم فعليا وعلى نحو محسوس إستراتيجية الاتصال للسنة، وهو يحسب في الزمن رغبة المنظمة في الاتصال الفعال.[2]

**أولا: تحديد حجم النفقات:**

من الضروري تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها برنامج الاتصال، فكل منظمة تعد خطة اتصال داخلي عليها التفكير سنويا في برنامج نشاطها من خلال إعداد ميزانيتها، وهذا ما يظهر كعنصر محرك لخطة العمل السنوية، لذلك فالميزانية التقديرية للاتصال عبارة عن تعبير رقمي لنشاط الاتصال المستقبلي في المنظمة على المدى القريب، المتوسط أو البعيد.

إنّ ضعف تمويل إستراتيجية الاتصال يمكن أن يحد من فعاليتها، كما أنه يصعب في بعض الأحيان تقييم ميزانية الاتصال لأنها تكون مندرجة ضمن تكلفة المنظمة ككل.

**ثانيا: تحديد رزنامة الاتصال:**

إن إعداد رزنامة الاتصال يهدف إلى:

-إظهار موعد استحقاق نشاطات الاتصال، وموعد انتهاء مهمة قائد المشروع؛

-ينمي مرئية كل نشاطات الاتصال؛

-تدعيم التنسيق بين النشاطات.

ويمكن أن تقوم المنظمة بعرض رزنامة فصليا في إطار خطة اتصال معدة لعدة سنوات والشكل التالي يبين بعض العناصر التي يمكن أن تتضمنها.

---

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق. ص 253

(2) Claude le Boef, **La stratégie de communication d'établissement hospitaliers**, Eurotext, 1991, P 76.

الشكل رقم (03): رزنامة الاتصال في المنظمة

| | جانفي | فيفري | مارس | أفريل | ماي | جوان |
|---|---|---|---|---|---|---|
| علاقات مع خبير خارجي | عروض سنوية | | | نقاط فصلية | | |
| العلاقة مع المناجمنت | عروض سنوية | | | | | |
| جريدة المنظمة | | العدد رقم 07 | | العدد رقم 08 | | |
| نشاطات داخلية | | | | | | |

Source : Thierry libeart، plan de communication interne، 2002، P 162

## 4- 2- إعداد خطة الإتصال:

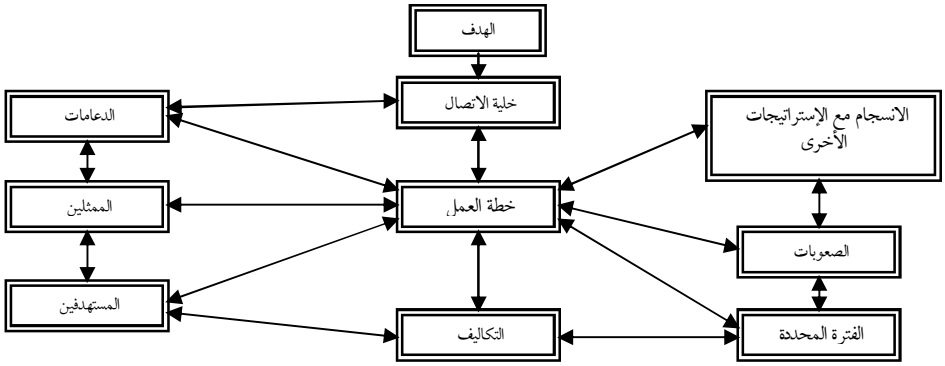
إستراتيجية الاتصال يمكن أن تحدد على سنتين أو خمس سنوات، والاتصال الداخلي كغيره من الضوابط الأخرى تقتضي إعداد خطة عمل والتي تعتبر الترجمة للإستراتيجية على شكل أنشطة عملية :

- خلايا الاتصال؛
- الوقت المحدد، والتكاليف؛
- المستهدفين من الاتصال؛
- الصعوبات التنظيمية، السياسية؛
- الوسائل والوسطاء؛
- التفاعل مع الإستراتيجيات الأخرى في المنظمة.
- الوقت والوسطاء؛$

### أولا: إعداد مشروع العمل:

تعد خطة العمل من طرف فريق العمل المكلف بقيادة هذه الخطة والذي يدعى بفريق القيادة أو مسؤول المشروع، باتفاق مع المديرية العامة ويتم إعداده بإثبات متتابع لفرضيات العمل. و يجب أولا إعداد الخطة حسب الكيفية المبنية في الشكل الموالي حيث أنه يتم الأخذ في الاعتبار لما تم تحديده مسبقا من أهداف وبدائل ومستهدفين بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها ومحاولة الانسجام مع الإستراتيجيات الأخرى في المنظمة.

الشكل رقم (04): مشروع خطة العمل الاتصالية




Source: Fanelly NGUYEN، THAN; la communication « une stratégie au service de l'entreprise »، economica، Paris، 1991، P 115.

## ثانيا: إعداد الشكل النهائي لخطة العمل:

تعد الخطة العملية للاتصال في شكلها النهائي من طرف مجموعة القيادة أو المديرية العامة، والتي تأخذ عدة أشكال، بالرغم من ذلك فهي تحافظ على نفس العناصر التي جاء بها الباحث "H. lasswell" والتي تدعى بـ "SW" تحت شكل المخطط ومعظم خطط الاتصال تنفذ وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (05): خطة الاتصال الداخلي

| نقاط القوة والضعف | | هدف الاتصال | المستفيدين | الوسائل | التقييم |
|---|---|---|---|---|---|
| الداخلية | الخارجية | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Source : Thierry Libeart، Plan de communication، op-cit، P 42.

يمثل هذا الشكل ركيزة عمل خط الاتصال ولكن هناك من يدخل عليها عناصر أخرى: أهداف المنظمة والميزانية مثلا.

## 4- 3- تنفيذ خطة الاتصال وتقييمها:

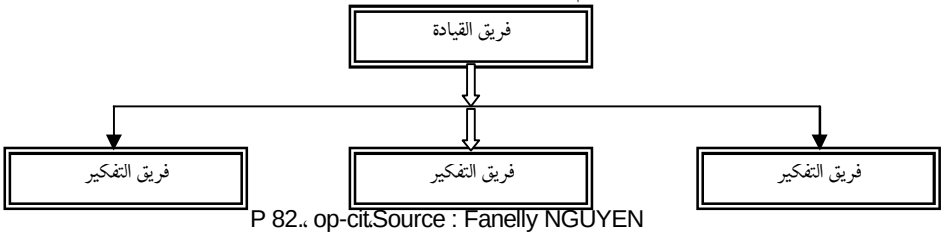
### أولا: تنفيذ الخطة العملية:

قبل تنفيذ الخطة لا بد من تحديد المسؤولية عن تنفيذها ومتابعتها وهذا ما يسمى بفرقة القيادة التي تضمن انسجام كل أنشطة الاتصال، والشيء الجيد لخطة العمل وقواعد عمله تعرف عند إعداده.

وليكون فعّال، يتمتع بالمصداقية والشرعية يجب أن يستمد سلطته كدليل دائم للمديرية العامة وعليه فرقة القيادة تتكون من 6-7 أعضاء. يتكون فريق القيادة من: أعضاء، سكرتيرة، منشط رئيس، كما يتكون هذا الفريق من عدة فرق

تفكير كما هو موضح في الشكل رقم (06): من مهامها اقتراح للمديرية تنفيذ نشاطات الاتصال وكفريق القيادة فقواعد عمله تحدد عند إنشاءه وتحت شكل قاعدة أساسية.

الشكل رقم (06): تحديد هيكل فرقة القيادة




Source : Fanelly NGUYEN ،op-cit. P 82

من المهم تعيين داخل هذه المجموعة شخص يكون هو المسؤول عن تنفيذ الخطة، ونظراً لما يتمتع بهم سؤول الاتصال من تكوين وخبرة في مجال الاتصال أجمع الكل أن يكون هو المسؤول الأول على تنفيذ الخطة الاتصالية بشرط أن يكون متكامل مع مجموعة القيادة.

**ثانيا: تقييم الخطة العملية للاتصال:**

يعتبر تقييم خطة الاتصال مسألة ضرورية لسببين:

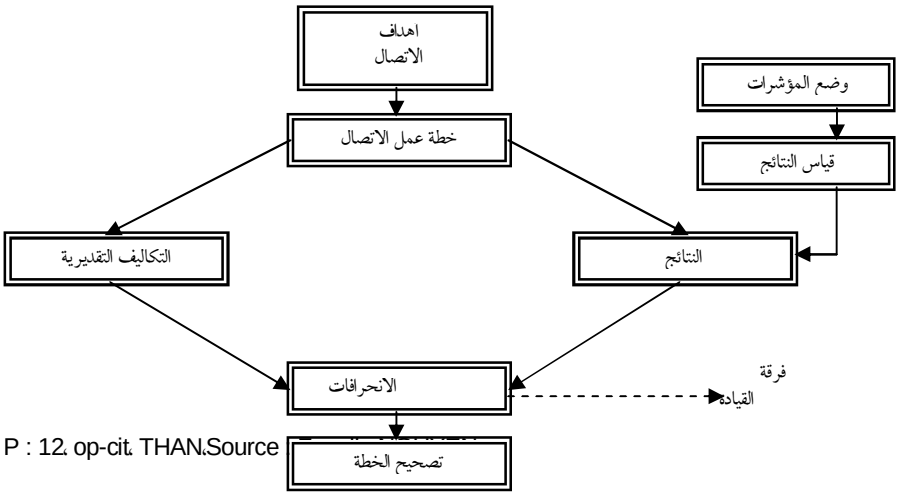
**أولاً: لتحديد ما هي الأنشطة التي حققت الغرض منها، وإلى أي مدى ثم هذا...**

**ثانيا: لتقييم الوقت وإمكانيات المستثمرة في مثل هذه الأنشطة.**

يجب أن تأخذ خطة الاتصال بعين الاعتبار ردود فعل الجمهور المستهدف وحالة التقدم التي وصلت إليها خطة الاتصال كما يجب أن تأخذ في الحسبان أن رد فعل الجمهور المستهدف من نشاطات الاتصال تمر عبر رد فعل في مجموعة القيادة ومسؤول المشروع، تقييم المعلومة تبعًا لتغيرات معايير قياس النتائج القائمة مسبقًا، وأن حالة التقدم لخطة العمل تمر عبر مراقبة الرزنامة والتكاليف وخاصة طريقة التنفيذ والشكل المقدم.

الشكل رقم (07) يوضح عملية رد الفعل والفروق الموجودة بين النتائج المنتظرة والتكاليف التقديرية لها والتي يتم تصحيحها وفق التكاليف الحقيقية ووفق النتائج المحصل عليها من قبل مجموعة القيادة.

الشكل (07): تقييم الخطة العملية للاتصال




Source: THAN, op-cit, P : 12

## 5- واقع منظومة الاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

بعد الاستقلال قامت السلطات الجزائرية بإعادة بناء الاقتصاد الجزائري واسترجاع السيادة الوطنية على كافة القطاعات الوطنية خاصة القطاع الاقتصادي حيث وصل عدد المؤسسات الجزائرية في سنة 1964 إلى ما يقارب 413 مؤسسة كانت تحت تنظيم القطاع المسير ذاتيا. ولقد كانت معظم هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها ، ومع مطلع سنة 1964 تأسست بعض الشركات الوطنية الكبرى في قطاع الصناعات الثقيلة والخفيفة وأهمها تمثل في :

-الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX

-الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS

-الشركة الوطنية للنفط والغاز SONATRACH

ومع بداية سنة 1971 وصلت مساهمة الشركات الوطنية في الإنتاج الوطني من المنتجات الصناعية إلى 85 بالمائة وتوظف حوالي 80 بالمائة من إجمالي القوى العاملة وقد إتجهت الدولة في هذه الفترة إلى تبني نمط التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الذي يرتكز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج وأصبح بذلك العمال طرفا في تسييرها ومراقبتها، وسمحت هذه العملية للمسيرين والعمال بالمشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للشركة.

وهذه الفترة تميزت باتصال مرن على المستوى التنظيمي ، حيث كان

يتشكل من الإتصال الأفقي مع غزارة في الإتصال النازل وإنعدم فيه الإتصال الصاعد، وقد كان لهذا النمط من التسيير إنعكاسات سلبية على عملية الإتصال وكذا على مردود المؤسسات الإقتصادية وذلك بسبب عدم التنسيق والتوافق بين المستويات التنظيمية، ونتيجة لذلك قامت السلطات المعنية بالبحث عن نمط جديد من التسيير يكون أكثر فعالية من سابقه ،فكانت مرحلة إعادة الهيكلة ثم مرحلة الإستقلالية ، لتأتي بعدها مرحلة الخوصصة.

هذه الأنماط من التسيير أثرت سلبا على العلاقات الإتصالية في المؤسسات الإقتصادية مما أدى إلى تراجع مستوى أداء هذه الأخيرة .

وفي الأخير نجد أن منظومة الإتصال في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لازلت بعيدة عن المعايير المعمول بها دوليا بحيث نجد أن:

-لازالت المؤسسات الإقتصادية تعاني من مشكل الإتصال .

-انعدام الهيكل التنظيمي الأمثل الذي يسمح بتدفق الاتصالات في كل الاتجاهات.

-إنعدام شبكة لنظم المعلومات في العديد من المؤسسات، الشيء الذي أدى إلى عدم توفر معلومات دقيقة وبنوعية جيدة وفي الوقت المناسب، مما لا يسمح باتخاذ القرار الفعال.

ل-ازالت العديد من القرارات تأخذ بشكل إرتجالي .

-الإستبداد بالرأي وعدم إثراء النقاش حول المشكلة وطرح كافة البدائل الممكنة ودراستها وتقييمها وإستنباط البديل الأمثل الذي يمكن من إتخاذ القرار الناجع .

-تغييب لوظيفة الإعلام والإتصال في المؤسسات الإقتصادية وعدم الإهتمام بها وإعطائها الدور المنوط بها.

-النظرة السلبية للمسؤولين والمسيرين لعملية الإتصال كونها تقلل من مسؤولياتهم ومكانتهم في المؤسسة.

-انعدام الثقافة الإتصالية لدى أفراد المؤسسة وكذا المجتمع بصفة عامة.

-عدم وضوح المسالك الإتصالية في بعض المؤسسات وحصرها في مجالات ضيقة جدا .

## الخاتمة:

يعتبر الاتصال ضرورة لا بد منها في تحقيق كافة وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرار والرقابة حيث أنه لا يمكن تصور سير نشاط بدون

وجود معلومات وبالتالي بدون وجود اتصال، كما تبرز أهمته من خلال الوقت الذي يستغرقه المديرون في الاتصال.

يتطلب الاتصال الداخلي التنظيم في إطار تبني إستراتيجية واضحة تتضمن مجموعة ما تريد المنظمة القيام به من أعمال ونشاطات وللوصول إلى هذا التنظيم وجب على المنظمة القيام بالتشخيص الأولي للوضع الحالي لنشاطات الاتصال وجمع أكبر قدر من المعلومات المساعدة في إعداد خطة الاتصال.

يعتبر الاتصال إستراتيجية هامة في خدمة غايات وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما تعتبر صورة المنظمة القاعدة الأساسية لأي إستراتيجية لذلك يجب على المكلف

بإعدادها السعي إلى تحسين هذه الصورة والعمل على ضمان التنسيق والانسجام بين الصورة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف الوصول إلى الصورة المبتغاة لذلك وجب على إستراتيجية الاتصال البحث في تاريخ، ثقافة، هوية المنظمة.

يستند الاتصال في المنظمة على الرسائل التي تزود بها المديرية وكل العاملين وتمثل هيكل لخطابات المنظمة حيث أن كل خطاب للمنظمة لا بد أن تكون الرسالة مرجعًا له.

• يعتبر الجمهور عنصر أساسي لتخطيط عملية الاتصال، فهو يمثل مجموعة الأفراد والجماعات المتجانسة التي توجه لها رسائل الاتصال، ولكن يجب على المنظمة أن تحسن اختيار الجمهور وفق الرسائل التي تريد إيصالها.

• لكل وسيلة اتصال مزايا وحدود، وكلما توفرت تلك الوسائل كما ونوعًا أتاح ذلك الفرصة للمراسل في اختيار الوسيلة الأنسب مع الهدف المقصود وتتناسب الرسالة مع الجمهور المستهدف.

## المراجع باللغة العربية:


### الكتب:

1- محمود سلمان العميدان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل 2004.

2- محمود فريد الصحن، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998.

3- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2001.

4- محمد منير حجاب، المدخل الأساسي للعلاقات العامة "مدخل سلوكي"، دار الفجر، القاهرة، 1995. بومرداس، 2007.


## المراجع باللغة الأجنبية:


5- Claude le Boef، La stratégie de communication d'établissement hospitaliers، eurotexte، 1991.

6- Marc Decaupin jean، la communication marketing concepts،