جامعة يحي فارس _المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور الإستراتيجية الاتصالية في تفعيل معايير الجودة الشاملة

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالمدية خلال الفترة من 03 افريل الى 08 جوان 2023

تخصص :اتصال وعلاقات عامة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالب:

- حميدية محمد ياسر

إشراف الأستاذ الدكتور:

- إبراهيم سعد الشاكر فيزاني

الموسم الجامعي:

2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

نتقدم بالشكر الجزيل والحمد الكثير في الأول والأخير

للخالق تبارك وتعالى والذي بعونه ومشيئته تم انجاز

هذه المذكرة.

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير

إلى أستاذنا الفاضل الذي تفضل بقبول الإشراف علينا

ولما بذله معنا من جهد جهيد وتوجيه رشيد

فله جزيل الشكر والامتنان والتقدير.

كما أتقدم بالشكر لكافة أساتذة كلية علوم الإعلام والاتصال وكذلك قسم الإعلام والاتصال بمؤسسة سونلغاز بالمدية الذي لم يبخل علينا بالمعلومات الميدانية وأشكر كل من ساعدني للوصول إلى هذه المرحلة وتحقيق هذا الإنجاز

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى التي روتني بفيض حنانها وعطفها إلى نور عيني و سندي و كل معاني الحياة أمي الحبيبة إلى الوالد الكريم إلى إخوتي عبد القادر و مريم و نسرين

أهدي ثمار هذا العمل إلى الذي كان لي سندا و دعما خالي عبد الكريم

وإلى كل أخوالي و عائلتي الكبيرة إلى العزيز أسامة إلى كل أصدقائي والاحباب القريب منهم والبعيد

ملخص الدراسة:

هدفت دراستي والتي تتمحور حول دور الاستراتجية الاتصالية في تقعيل معايير الجودة الشاملة وبالتحديد معيار الجودة الاتصالي في مؤسسة سونلغاز بالمدية إلى التعرف على دور الاستراتيجية الإتصالية واهميتها وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

فيما يكمن دور الاستراتيجية الاتصالية المسطرة من قبل مؤسسة "سونلغاز وحدة المدية" في تفعيل معيار الجودة الشاملة الخاص بحسن أداء الخدمة من منظور اتصالي؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي والوصول إلى نتائج وضعت بعض الأسئلة الفرعية الموضحة كالآتي:

1- ما طبيعة الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة في مؤسسة سونلغاز (الميزات والخصائص) حتى تتمكن الى من تحقيق معايير الجودة الشاملة؟

2- ماهي الأدوات الاتصالية الأكثر استخداما من قبل مؤسسة سونلغاز بغية تحقيق الجودة الشاملة ؟

3-ما فاعلية الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز وصولا الى تحقيق الجودة الشاملة؟

.4ماهي المعيقات والحواجز التي تعيق تفعيل الاستراتيجية الاتصالية بغية تحقيق الجودة بمؤسسة سونغاز – المدية-؟

ومن أجل معالجة اشكالية الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهاته الدراسة من أجل الحصول على معلومات معمقة ومفصلة لأجل تحليل ووصف الظاهرة المدروسة، كما اعتمدت على الاستبيان كأدة اساسية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع دراستي والمقابلة كأداة مساعدة، واعتمدت كذلك على العينة العشوائية وتمثلت في 42 موظف بمؤسسة سونلغاز بالمدية

وبناءا على المعلومات التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية والتحليل تبين لنا :

أن للاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بالمدية تتميز بالتنوع والاختلاف، وتحتل مكانة كبيرة وبالغة الأثر لدى نفس المؤسسة، وتستخدم فيها العديد من الأدوات الإتصالية التقليدية والحديثة بهدف تحقيق الجودة الشاملة وبالتحديد جودة الاتصال، كما أن الإستراتيجية الإتصالية لمؤسسة سونلغاز تتسم بالفاعلية داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية، وهي في الأخير لاتخلو من بعض الميقات منها الشخصية ومنها التقنية

Summary of the study:
My study, which is centred on the role of communication strategy in the application of universal quality standards, specifically the communications quality standard of the Sonalgaz Foundation, aimed at identifying the role and importance of communication strategy by asking the following key questions:
What is the role of the communication strategy of the Sonlagaz tidal unit in operationalizing the overall quality standard of service performance from a communication perspective?

In order to answer this key question and reach conclusions, a number of sub-questions have been drawn up, as follows:
1. What is the nature of the communication strategy of the Sonalgaz Foundation (specialities and characteristics) so that it can achieve universal quality standards?
2. What communication tools are most commonly used by the Sonalgaz Foundation to achieve universal quality?
3. What is the effectiveness of the communication strategy used by the Sonalgaz Foundation to achieve universal quality?
4. What are the obstacles and barriers to operationalizing the communication strategy in order to achieve quality at the Sonalgaz Foundation?
In order to address the forms of the study, it relied on the descriptive approach as the most appropriate for the study in order to obtain in-depth and detailed information for the analysis and description of the phenomenon considered, as well as on the questionnaire as a basic tool for collecting information on the subject of my study and interview as an auxiliary tool, as well as on the random sample of 42 staff members of the Sundag Foundation in the machete.
Based on the information we have obtained through the field study and analysis, it is clear to us that:
The communication strategy of the Sonalgaz Foundation is diverse and diverse and has a high and very high impact on the same institution. It uses many traditional and modern communication tools with a view to achieving overall quality, namely, the quality of communication. The communication strategy of the Sonalgaz Foundation is effective within the Sonlagaz Foundation in the Mediterranean, and is ultimately free of certain personal and technical time.

فهرس المحتويات: **الصفحة**

شكر وعرفان .....-

اهداء.....-

ملخص بالعربية .....-

ملخص بالإنجليزية.....-

فهرس المحتويات.....-

قائمة الأشكال .....-

قائمة الجداول.....-

مقدمة.....أ-ب

الفصل الأول: الإطار المنهجي.....-

إشكالية الدراسة 5

تساؤلات 7

أسباب اختيار الموضوع.....7

أهداف الدراسة 8

أهمية الدراسة.....8

تحديد المفاهيم.....9

منهج الدراسة.....12

مجتمع البحث وعينة الدراسة 14

أدوات الدراسة.....16

الدراسات السابقة.....19

صعوبات الدراسة.....24

الفصل الاول: الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسات بين المفاهيم المرتبطة بالتعريف ومتطلبات الإعداد

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية وأهدافها.....26

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية 26
المطلب الثاني: أهداف الاستراتيجية الإتصالية.....30
المبحث الثاني: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة وأهميتها.....31
المطلب الأول: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية.....31
المطلب الثاني: خصائص و أهمية الإستراتيجية الإتصالية.....33
المبحث الثالث: أنواع الإستراتيجية الإتصالية ومراحل إعدادها.....36
المطلب الأول: أنواع الإستراتيجية الإتصالية.....36
المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية الإتصالية.....40
الفصل الثاني: الجودة الشاملة ومعايير تفعيلها في المؤسسات التنطيمية.....-
المبحث الأول: تعريف الجودة الشاملة، وأهمتها.....44
المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة.....44
المطلب يالثاني: أهمية الجودة الشاملة.....45
المبحث الثاني: مبادئ وأهداف الجودة الشاملة.....47
المطلب الأول: مبادئ الجودة الشاملة.....47
المطلب الثاني: أهداف الجودة الشاملة.....51
المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة والمعايير المعتمدة في تفعيلها 52
المطلب الأول: متطلبات تفعيل الجودة الشاملة.....52
المطلب الثاني: المعايير المعتمدة في تفعيل الجودة الشاملة.....55
المطلب الثالث: المعيار الاتصالي الفعال كمحدد رئيسي لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات.....58

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

تقديم عام وبطاقة فنية لمؤسسة سونلغاز.....64

المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية.....68
خاتمة.....96
قائمة المصادر والمراجع.....99
الملاحق.....105

قائمة الجداول:

1-جدول رقم (01): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.....68
2-جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية 69
3-جدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.....70
4-جدول رقم (04): توزيع افراد العينة حسب متغير صفة الموظف.....71
5-جدول رقم (05): يبين مفهوم الاستراتيجية الاتصالية لجميع المستخدمين.....71
6-جدول رقم (06): الأهداف التي تسعى الى تحقيقها الاستراتيجية الاتصالية.....74
7-جدول رقم (07): النطاق الزمني المرتبط بتخطيط اهداف استراتيجية الاتصالية.....75
8-جدول رقم (08): متطلبات اعداد الاستراتيجية الاتصالية حسب افراد العينة.....76
9-جدول رقم (09): مدى اجراء افراد العينة للدوات التكوينية قصد تطوير مهاراتهم الاتصالية...78
10-جدول رقم (10): إجابة البحوثين فيما يتعلق باستخدام اكثر من وسيلة اتصالية بغية تحقيق اهداف الاستراتيجية الاتصالية.....80
11-جدول رقم (11): ترتيب وسائل الاتصال الخاصة بالاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز.82
12-جدول رقم (12): مدى تشجيع الاستراتيجية المنتهجة على استخدام وسائل التكنولوجية الحديثة حسب متغير المنصب الوظيفي.....84
13-جدول رقم (13): مظاهر الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال.....85
14-جدول رقم (14): دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التواصل الدائم والمستمر بين الجماهير الداخلية و الخارجية.....87
15-جدول رقم (15): دور الاستراتيجية الاتصالية في تلبية حاجيات أفراد العينة.....89
16-جدول رقم (16): مؤشرات مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل معايير الجودة.....90
17-جدول رقم (17): دور الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل الاتصال الغير رسمي بين الوحدات.92

18-جدول رقم (18): يبين اهم المشاكل والحواجز التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز.....93

قائمة الاشكال:

1-شكل رقم (01): رسم توضيحي لاستراتيجية المؤسسة 28

2-شكل رقم (02): اهداف الاستراتيجية الاتصالية وفق لكمال حوشين 30

3-شكل رقم (03): مبادئ الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.....32

4-شكل رقم (04): أنواع الاستراتيجيات الاتصالية 39

5-شكل رقم (05): خطوات اعداد استراتيجية الاتصال في المؤسسة.....42

6- شكل رقم (06): مبادئ الجودة الشاملة 50

7-شكل رقم (07): معايير الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف.....58

قائمة الملاحق:

1-ملحق رقم (01): استمارة استبيان حول دور الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل معايير الجودة الشاملة لمؤسسة الخدماتية.....106

2-ملحق رقم (02): جدول يمثل اهداف الاستراتيجية الاتصالية.....112

3-ملحق رقم (03): دليل المقابلة 112

4-ملحق رقم (04): جدول يمثل الأساتذة المحكمين للاستمارة.....113

مقدمة

مقدمة:

يشهد العقد الأخير من القرن الحادي و العشرين تفجرات و تحولات عديدة في مجال الاتصالات, حيث أنه لايمكننا تصور فرد أو مؤسسة أو مجتمع يستطيع العيش و العمل في عزلة عن الآخرين .

وفي عصرنا الحالي لا يمكننا أن نتصور مؤسسة اقتصادية أو خدماتية أو إدارية عمومية ناجحة دون شبكة اتصال فعالة قائمة على التفاعل و المشاركة أو الحوار, حيث أثبتت دراسات علمية أجريت في هذا المجال بوجود علاقة وطيدة بين حجم الاتصال و فعاليته ومدى إنتاجية العاملين و تحسين العمل و جودة الخدمات .

بلهذا فإن عملية الاتصال ليست سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون, بل هي عملية صعبة و معقدة تتضمن عددا من العناصر و الخطوات يجب التخطيط لها مسبقا من قبل تنفيذها, و نجد اليوم أن معظم المؤسسات الحديثة و الرائدة تعتمد على الاستراتيجية الاتصالية التي تتناسق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة, مبنية أساسا على خطط علمية واضحة قابلة لتحقيق نتائج مرضية للمؤسسة و المساهمة في نجاحها .

ويعتبر الوصول إلى الجودة الشاملة بكل أشكالها والجودة الاتصالية بالتحديد أحد الأهداف الكبرى التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه ومن بينها المؤسسات الخدماتيتة التي تهدف من خلال الاستراتيجية الاتصالية التي سطرتها إلى تحقيق و تفعيل معايير الجودة الشاملة وبالتحديد معيار الجودة الاتصالي .

وفي هذا السياق سعت هذه الدراسة إلى تناول موضوع دور الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل معايير الجودة الشاملة، وقمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالمدية في عينة شملت 42 مبحوثا و تم اختيارها بطريقة عشوائية.

وقد قسم البحث إلى ثلاثة جوانب أساسية:

الجانب الأول خاص بالإطار المنهجي للدراسة: أين تم طرح إشكالية الدراسة وارفاقها بمجموعة من التساؤلات الفرعية، مع تقديم أسباب اختيار الدراسة، و تحديد المصطلحات الأساسية للدراسة ؤكذا الدراسات السابقة بالإضافة إلى صعوبات الدراسة.

بعدها انتقلنا إلى الإطار النظري الذي يحتوي على فصلين:

الفصل الأول بعنوان الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات بين المفاهيم المرتبطة بالتعريف ومتطلبات الإعداد، وتطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الاول مفهوم الاستراتيجية الاتصالية وأهدافها، المبحث الثاني تضمن مبادئ الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وأهميتها، المبحث الثالث تضمن أنواع الاستراتيجية الاتصالية ومراحل إعدادها.

أما الفصل الثاني فقسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن تعريف الجودة الشاملة وأهميتها، المبحث الثاني تضمن مبادئ وأهداف الجودة الشاملة، وتضمن المبحث الثالث متطلبات تطبيق الجودة الشاملة والمعايير المعتمدة في تفعيلها.

وبعد ذلك الجانب التطبيقي الذي قسم إلى محاور المحور المحور الأول تضمن تقديم عام وبطاقة فنية لمؤسسة سونلغاز بالمدية، وتضمن المحور الثاني المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية، وفي الأخير نتائج الدراسة

لتكون الخاتمة آخر ما تطرقنا إليه في دراستنا

موضوع الدراسة العام واطارها المنهجي

1- إشكالية الدراسة

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- منهج الدراسة

7-مجتمع البحث و عينة الدراسة.

8- أدوات الدراسة

9- الدراسات السابقة

10- صعوبات الدراسة

تمهيد:

يختص هذا الفصل بتناول الإطار العام للدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة في إعداد هذا البحث، وعليه ارتأينا أن نقسم هذه الجزئية من البحث الى عدة نقاط منهجية، بداء بتحديد الإشكالية والتساؤلات الخاصة بالدراسة، لننتقل بعدها الى إبراز الأهمية والأهداف التي تسعى هذه الدراسة الى تحقيقها، ومن ثمة ضبط المفاهيم المتعلقة بها وتحليلها، لنقف بعدها على تحديد المنهج المناسب للدراسة و العينة، كما تم التطرق في هذا الفصل الى تحديد الا داوت المنهجية المستخدمة في إجراء البحث، في الأخير نلقي نظرة منهجية على المقاربة النظرية المعتمدة والملائمة لموضوع البحث وأهدافه.

1- إشكالية الدراسة:

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تولي أهمية كبيرة لاتصال المؤسساتي باعتباره الركيزة الأساسية والعمود الرئيسي الذي من خلاله يمكن ضمان ممارسات فعالة داخل التنظيم الواحد وخارجه، ما أصبح من الواجب وضعه في إطار استراتيجي بغية تحقيق التفاعل الايجابي والدائم بين المؤسسة وجماهيرها تماشيا وأهدافها الكبرى ، ومن هذا المنطلق جاءت الحاجة الى ضرورة تبني استراتيجية اتصالية واضحة المعالم قصد توفير معايير الجودة وتسهيل أداء الأفراد لدورهم في مختلف الهيئات والتنظيمات، وكذاك حتى تتمكن من تحقيق الاستمرارية بفضل ما يتم رسمه والتخطيط إليه بما بتوافق والظروف العصرية التي تشهدها البيئة السوسيو اجتماعية للمؤسسة، باعتبارها كيان مادي يعيش داخل محيط مرتبط بعلاقات مترابطة بينها وبين جماهيرها و تماشيا مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمؤسسات ظهرت مفاهيم إدارية ومناهج جديدة مختلفة تجعل من المؤسسة ترتقي بمستوى الخدمات المقدمة تحت اسم الجودة، ما استلزم البحث في معايير ضمان الجودة للخدمات المقدمة حتى تكون أكثر فاعلية، ومن ثمة اعتمادها مسايرة للتطورات المستمرة حتى تكون

أكثر مرونة وأكثر تحقيقا لمستوى الأداء على كافة المستويات بما في ذلك المستوى الاتصالي .

وفي هذا السياق اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة طبيعة الخدمات التي يريدها الزبون وكذلك موصفاتها ودرجة الاعتمادية المرغوبة وبالتالي فالمؤسسات الآن بحاجة الى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية والاتصالية من خلال اعتماد خطة أو تحديد استراتيجية اتصالية تضمن أو تساهم على الأقل في تحقيق معيار الجودة الشاملة الاتصالي الخاص بالنظام الاتصالي للمؤسسات ومختلف الهيئات بما في ذلك المؤسسات ذات الطابع الخدماتي، حتى تصل الى أعلى جودة وضمان الوصول الى رضا العميل والمحافظة عليه. فالمؤسسات الخدماتية هي ذلك النوع من المؤسسات التي تتميز بتقديم خدمات إنتاجية لا تكون ملموسة بالضرورة بغية كسب رضا الزبون والعميل، وفي هذا الإطار تعتبر مؤسسة سونلغاز أحد أنواع هذه المؤسسات فهي الممول الوحيد للزبائن بالكهرباء والغاز في الجزائر، ومن أجل ضمان تحقيق الرقي في أداء الخدمة الخاص بها تسعى مؤسسة سونلغاز " وحدة المدية " باعتبارها عينة الدراسة الى تفعيل معايير الجودة الشاملة في تحديد الوسائل الاتصالية الأكثر فاعلية والأكثر تجسيدا للأهداف على أرض الواقع، خصوصا مع ما يتناسب وخططها وطموحاتها المستقبلية من خلال تسطير إستراتيجية اتصالية تلاؤم تحقيق التميز والمثالية في الأداء والممارسة

وعليه، جاءت هذه الدراسة لتحديد الاستراتيجية الاتصالية –لمؤسسة سونلغاز وحدة المدية– وتبين دورها في تفعيل معاير الجودة الشاملة خاصة ما يتعلق بالمعيار الاتصالي الخاص بحسن أداء الخدمة لدى الجماهير .

ومما سبق التطرق إليه نلخص موضوع اشكاليتنا في التساؤل الرئيسي التالي :

فيما يكمن دور الاستراتيجية الاتصالية المسطرة من قبل مؤسسة "سونلغاز وحدة المدية" في تفعيل معيار الجودة الشاملة الخاص بحسن أداء الخدمة من منظور اتصالي؟

وقد تفرع عن سؤال اشكاليتنا التساؤلات التالية:

1. ما طبيعة الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة في مؤسسة سونلعاز (الميزات والخصائص) حتى تتمكن الى من تحقيق معايير الجودة الشاملة؟
2. ماهي الأدوات الاتصالية الأكثر استخداما من قبل مؤسسة سونلغاز بغية تحقيق الجودة الشاملة ؟
3. ما فاعلية الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز وصولا الى تحقيق الجودة الشاملة؟
4. ماهي المعيقات والحواجز التي تعيق تفعيل الاستراتيجية الاتصالية بغية تحقيق الجودة بمؤسسة سونغاز – المدية–؟

2- أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا للموضوع لم يكن عشوائيا بل تمحور على عدة أسباب منها ماهو ذاتي وماهو موضوعي وهي كالآتي :

أ- الأسباب الذاتية:

1. الاهتمام البالغ بالاتصال والرغبة إلى التعرف على دور الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة
2. الارتباط المباشر لموضوع هذه الدراسة بمجال تخصصنا .

ب/ الأسباب الموضوعية:

1- يعتبر موضوع الإستراتيجية الاتصالية والجودة الشاملة من المواضيع المعاصرة كون الإستراتجية الاتصالية أصبحت ركيزة أساسية داخل المؤسسة

2- عدم تطبيق أغلبية المؤسسات الجزائرية لمعيار الجودة الاتصالي الشامل رغم القيمة التي يحملها في تحقيق وضمان الجودة للخدمات التي تقدمها المؤسسة.

3- سهولة النفاذ لمجتمع الدراسة باعتبار مؤسسة سونلغاز مؤسسة خدماتية تتعامل مع الجمهور بشكل دائم.

3- أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي :

1- تسليط الضوء على طبيعة الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل مؤسسة سونلغاز وحدة المدية من اجل تحقيق معايير الجودة الشاملة

2- تبيين الأدوات الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة ودورها في دعم الجودة العالية

3- تقييم فاعلية الإستراتجية الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز والتي تهدف إلى الوصول إلى معايير الجودة الشاملة .

4- أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية بالغة الأثر على اعتبار أنها تحاول تقديم رؤية شاملة وواضحة المعالم حول أهمية الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسات باعتبارها التوجه الجديد الذي أصبحت المؤسسات تعتمد عليه من أجل بناء مخطط اتصالي ناجح يضمن تحقيق الأهداف ومن بينها الجودة وباعتبار مؤسسة سونلغاز مؤسسة خدماتية فإن الهدف من دراستنا لهذه المؤسسة هو ابراز تأثير الإستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة(مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية)ودورها في تفعيل معايير الجودة (المعيار الاتصالي)

الشامل للمؤسسة سالفة الذكر باعتبارها مؤسسة رائدة في مجال الخدمات فأي خلل في الإستراتيجية الاتصالية لهذه المؤسسة من شأنه التأثير على جودة الخدمات المقدمة وإحداث خلل في الإستراتيجية الاتصالية بها.

5- تحديد المفاهيم :

يعتبر تحديد المفاهيم مسألة ضرورية في البحث العلمي حيث أنها تزيل الغموض لدى القارئ وقد حددت مفاهيم الدراسة فيما يلي :

1-1 الإستراتيجية :

أ-لغة :

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (stratèges) بالغة اليونانية وهي كيفية قيادة الجنرال للحرب [1].

ب- اصطلاحا :

انطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر Webesters new dictionary على أنها علم ترجمة و تخطيط العمليات الحربية[2]

أما الاستراتيجية الاتصالية فقد تنوعت المفاهيم حولها ومنها:

[1] د.نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر ، الإسكندرية مصر، 2003 ص 49.

[2] د.نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس, دار الجديدة للنشر الإسكندرية مصر 2003 ,ص 49

عرف (druker) دريكر الإستراتيجية الاتصالية أنها تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الأمر ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة [1]

عرفها براون واوكونور "الإستراتيجية هي تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب [2]

وفي علم الإدارة عرفها (Tomas1988) بأنها "خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية.[3]

تعرف الإستراتيجية الاتصالية بأنها نمط لأهم الأهداف و الغايات و السياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف التي تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المؤسسة و تريد أن تكون فيه.[4]

وعرفها البعض بأنها مجموعة من الخطوات العلمية المدروسة و المنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا، و ليكون التطور والتقدم آمنا ومستقرا و متوازنا .[5]

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس : الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع ط1, 2007 ص 30

[2] عبد السلام أبو قحف, أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ط2 , 1999 ص 53

[3] إسماعيل محمد السيد , الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و مجالات التطبيق, المكتب العربي الحديث ,مصر، د 1999ص 32.

[4] علي فلاح الزغبي، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2009,ص 106

[5] يونس إبراهيم حيدر الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دار الرضا للنشر، غزة فلسطين، ط1 ص 192.

كما أنها تعني تقرير الكيفية التي يستجيب بها النظام الاتصالي للحاجات البيئية و التي تبرر استمراره في الحصول على الموارد من هذه التي يتعامل معها ، لأن الهدف هو إحداث التوافق بين نظام الاتصال و بيئته[1].

كما تعتبر الإستراتيجية الاتصالية فن استخدام الوسائل لتحقيق الأغراض و هي تشمل أربعة نواحي :

1. اختيار الأهداف و تحديدها.
2. اختيار الأساليب العملية لتحقيق الأهداف و تحديدها.
3. وضع الخطط التنفيذية.
4. تنسيق النواحي المتصلة[2]

جـ- إجرائيا :

الإستراتيجية الاتصالية هي القاعدة أو الخطة التي ترسمها المؤسسة لإدارة شؤونها الداخلية بشكل يضمن لها حسن ربط وتنظيم الاتصال وتحقيق جودة الخدمات المقدمة لموظفيها في الداخل وللعملاء في الخارج .

1-2 الجودة الشاملة

أ- لغة :

يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقديما كانت تعني الدقة والإتقان.[3]

[1] محمد محمد البادي التخطيط الاستراتيجي للاتصال دار المهندس للطباعة دمياط الجديدة ط1 2005 ص 150

[2] فاروق ناجي محمود ، إستراتيجية الاتصال مع الآخر ،دار النفائس للنشر والتوزيع ،العراق ط2 ص.2

[3] مأمون درادكة طارق شلبي ، الجودة في المؤسسات الحديثة ،عمان ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008 ص 15.

ب-اصطلاحا :

عرف جوران (Juran)الجودة في كتابه(book Control qualité) الذي نشر عام 1981 بأنها "القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال.[1]

وعرفها ديمنج وهو الأب الروحي لإدارة الجودة بأنها البحث المستمر عن الأخطاء والعمل المستمر على تحسينها[2]

كما عرفها كونل (Conell) بأنها المتانة والأداء المتميز [3]

هذا وعرفها كلوروا ايشكاوا في كتابه (totale qualité Manajment) بأنها القابلية إلى إشباع العميل[4]

جـ-إجرائيا

الجودة هي نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسة لزبائنها بحيث تتمكن المؤسسة من خلال عامل النوعية من تحقيق رضا الزبون تعريف المؤسسة القيمة التي يحملها سواء كان خدمة ملموسة او معنوية او شيء محسوس وهي التي يحكم من خلالها الفرد على نوعية ما يقدم له وهي ما تتميز به المؤسسة في خدماتها عن غيرها من المؤسسات.

6- منهج الدراسة :

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات علمية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج ما يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق إليها وبما أن

[1] قاسم نايف علوان المحياوي -إدارة جودة الخدمات مفاهيم . عمليات - تطبيقات 1- عمان دار الشروق للنشر والتوزيع 2006 ص 28.

[2] جمال الدين لعويسات- إدارة الجودة الشاملة - دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع - 2005 ص 9

[3] توفيق محمد عبد المحسن - تخطيط ومراقبة جودة المنتوجات -ط1 القاهرة- دار النهضة العربية 1995 ص 13

[4] Philippe detre conduire unedèmarch qualité édition organisation 4eme Paris édition - p7

الدراسة التي سنتطرق إليها تتمحور حول (دور الإستراتيجية الاتصالية في تفعيل معيار الجودة الاتصالي الشامل لمؤسسة سونلغاز وحدة المدية) فإن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يحظى بمكانة خاصة في مجال العلوم الإنسانية حيث أن نسبة كبيرة من الدراسات والبحوث الإنسانية المنشورة هي وصفية في طبيعتها، كما أن المنهج الوصفي يلائم العديد من المشكلات في العلوم الإنسانية أكثر من غيرها فالدراسات التي تعني بتقييم الاتجاهات أو تسعى للوقوف على وجهات النظر أو تهدف الى جمع البيانات الديموغرافية من الأفراد أو ترمي إلى التعرف على ظروف العمل ووسائله كلها أمور يحسن معالجتها المنهج الوصفي الذي هو

أ- لغة :

يقصد بالمنهج الطريق أو المسلك[1]

ب- اصطلاحا :

هو الطريق الذي يهدف إلى الكشف عن الحقيقة من حيث أنه يساعدنا على التحديد الدقيق والصحيح لمختلف المشكلات التي يمكن معالجتها بطرق علمية ويمكننا من الحصول على على البيانات والنتائج بشأنها ويمكن إرجاع كلمة منهج إلى ميدان خاص يتضمن مجموعة من الإجراءات الخاصة بمجال دراسة معين[2]

ويعرف المنهج الوصفي كذلك بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها

[1] حجيلة رحالي ، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ط1 ص 37

[2] موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر،2006 ، ص 99

تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو موضوع محل البحث[1]

وهو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها[2]

وهو محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها[3]

أو هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كميا أو كيفيا[4]

وقد تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في هذه الدراسة لأنه أحد أهم الأساليب في ميدان البحث العلمي وأسلوب يتماشى ويخدم المنهج الوصفي . وقد عرفه محمد سرحان علي المحمودي بأنه أسلوب يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر[5] .

7- مجتمع البحث و عينة الدراسة:

أ- مجتمع البحث :

[1] موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره ص 127.

[2] د.محمد سرحان علي المحمودي- مناهج البحث العلمي – دار الكتب ،ط3 ،2019 ص 46

[3] د.محمد سرحان علي المحمودي،مرجع سبق ذكره ص 47

[4] .د سعد دحمان المشهداني-منهجية البحث العلمي ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، العراق ،2015 ، ص 126.

[5] د. محمد سرحان علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، دار الكتب للنشر ، الطبعة الثالثة، صنعاء الجمهورية اليمنية 2015، ص56.

من المتعارف عليه أن لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة فمجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية هو مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز على الملاحظات كذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي[1]

أما عينة الدراسة فهي جزء من مجتمع البحث يتم اختيارها من طرف الباحث وقد تكون قصدية أو عشوائية، وتعرف كذلك على أنها مجموعة من الوحدات تخضع لدراسات تحليلية أو ميدانية تكون ممثلة تمثيلا متكافئا مع المجتمع الأصلي وتمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا[2].

وبناء على ذلك سنقوم باختيار العينة العشوائية البسيطة من أجل دراسة مجتمع البحث، حيث تعرف على أنها أبسط أنواع العينات حيث يكون لكل وحدة فيهم نفس فرص الظهور مما يساعد الباحث في تقدير الأخطاء بدقة ، ويكون اختيار العينات العشوائية عن طريق حصر جميع مفردات مجتمع البحث وتحديد حجم العينة المطلوبة ثم سحب وحدات المعاينة بطريقة عشوائية[3] ،وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة من خلال توزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من الموظفين، حيث تم اختيار حوالي 15 بالمائة من مجتمع البحث فمجتمع البحث مجتمع غير متجانس يحتوي على مورد متنوع من الجمهور الداخلي فمنهم الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ والتقنيين.

[1] د.سعد دحمان المشهداني مرجع سبق ذكره ص 44

[2] سمير محمد حسين، بحوث الإعلام، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر، ط1، ص 206

[3] سمير محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 206.

ويبلغ عدد المورد البشري 285 عاملا بمؤسسة سونلغاز وحدة ولاية المدية على اختلاف مستوياتهم ورتبهم التنظيمية، وعليه قمنا بالعملية الرياضية التالية لحساب مفردات العينة:

280×100/15= 42 فردا .

8-أدوات الدراسة :

يقصد بها الأدوات والأساليب التي يستعين بها الباحثين في جمع البيانات والمعلومات والتعرف على الحقائق التي لها صلة بموضوع البحث وللإجابة على كل الأسئلة التي طرحها الباحث بعد دراسة البيانات والمعلومات بأسلوب علمي للحصول على النتائج.

وعلى هذا الأساس استخدمنا عددا من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات وتمثلت في:

أ- استمارة الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعا مقارنة بالأدوات الأخرى وذلك لأنها بالنسبة للعديد من الباحثين لا تتطلب إلا الجهد اليسير في تصميمها وتحكيمها وتوزيعها وجمعها.

ويعرف الاستبيان أو الاستبانة بأنه أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع الذي يتوقع الباحث أنها تعطيه المعلومات المفيدة للدراسة والبحث المراد معرفتها ما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها على آخرين لم يشتركو في الاستنطاق الاستبياني[1]

[1] ،عقيل حسين عقيل ، فلسفة مناهج البحث العلمي ،مكتبة مدبولي للنشر،القاهرة 1999،ص148

وتعرف الاستبانة بأنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب[1]

ويعرف باحثون آخرون الاستبانة أو استمارة الاستقصاء بأنها أداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استمارة الاستبيان للإجابة عليها[2].

وتعد استمارة الاستبيان إحدى الأساليب الأساسية التي تستخدم في جمع بيانات أولية أو أساسية أو مباشرة من العينة المختارة أو من جميع مفردات مجتمع البحث عن طريق توجيه الأسئلة المحددة المعدة مقدما وذلك بهدف التعرف على حقائق معينة، أو وجهات نظر المبحوثين واتجاهاتهم أو الدوافع والعوامل والمؤثرات التي تدفعهم إلى تصرفات سلوكية معينة مما يجعل الاستمارة تخدم أغراضا مختلفة في البحوث العلمية المختلفة. [3]

كما تعني مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عليها وهي الأداة الأكثر استخداما في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم[4]

واعتمدنا على استمارة الاستبيان في بحثنا هذا راجع إلى كونها تتيح للمبحوثين الإجابة على الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث بكل أريحية باعتبار أنها وزعت بطريقة عشوائية وغير قصدية ما يسمح لنا كباحثين من الحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات المفيدة حول موضوع البحث.

---

[1] د، فوزي غرايبة و آخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،ط 5 ، 2010ص 71

[2] د، ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته واساليبه ، دار الفكر للنشر ، عمان ، ط 11 ، 2009 ، ص 71

[3] د.سمير محمد حسين ،دراسات في مناهج البحث العلمي وبحوث الإعلام ص206

[4]) يوسف العنيزي وآخرون ،مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت 1999 ص 135

ب – المقابلة :

تعتبر المقابلة في البحث العلمي من أهم العناصر والأدوات ولها دور حيوي وفعال باعتبارها أداة من أدوات البحث العلمي إذ أنها بمثابة الوسيلة التي يجمع من خلالها الباحث المعلومات حول موضوع الدراسة

هي عبارة عن حوار يدور بين الباحث (المقابل) والشخص الذي تتم مقابلته (المستجيب) يبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وئام بينهما ، ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة ، وبعد أن يشعر الباحث بأن المستجيب على استعداد للتعاون يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقا ثم يسجل الإجابة بكلمات المستجيب وهكذا يلاحظ أن المقابلة عبارة عن استبانة شفوية[1]

كما تعرف أنها تفاعل حواري بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات منهم في وقت معين وليس من الضروري في مكان واحد إذ يمكن أن تتم من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة إذا ما كانت الأماكن متباعدة لا تصلها يد الباحث[2]

وهي طرح التساؤلات وجها لوجه على المبحوثين ويمكن ان يتم تطبيق هذه الأداة في أماكن متعددة كأن يتنقل الباحث أو الشخص المكلف بإجراء المقابلة بين المنازل أو أماكن وجود أفراد العينة المستهدفة كالمدارس أو أماكن العمل أو الأسواق.

واعتمدنا على المقابلة في الدراسة لجمع المعلومات والبيانات كون أن دراستنا تنطوي على الجانب الميداني، وتظهر من خلال إجراء وتظهر من خلال إجراء مقابلات مع عينات

[1] أحمد بن مرسلي،مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، الطبعة 3 ، 2003 ، ص 203

[2] محمد الفاتح حمدي ، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2009 ، ص 92

الدراسة بمؤسسة سونلغاز لولاية المدية بغية تحصلنا على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تفيدنا في دراستنا هذه.

9-الدراسات السابقة :

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في البحث، كونها تحدد المسار الرئيسي للباحث بغية تكوين صورة عامة عن ما توصل اليه من سبقوه في البحث من دراسات مقاربة أو مشابهة، وتكون هذه الأخيرة بمثابة المنطلق الرئيسي لدراسات جديدة، بالايضافة الى دورها في تحديد الأسس النظرية، المنهجية والميدانية المناسبة والمستجدة وكشفها للصعوبات والحواجز التي يمكنها أن تصادف الباحث قيد دراسته.

وقد تم الاعتماد على دراستين سابقتين محليتين:

1-الدراسة **الأولى:** هو بحث يندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير علوم التسيير والاقتصاد من جامعة المسيلة سنة 2009 بعنوان" **إدارة الجودة الشاملة واستراتجية المؤسسة**" من إعداد الباحث " **ختيم محمد العيد**" ، وقد هدفت الدراسة في مجملها الى تحديد دور الاستراتيجية في تفعيل معايير ادارة الجودة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مؤسسة سونلغاز أنموذجا.

وقد تناولت الدراسة اشكالية تبني معايير ادارة الجودة الشاملة في إطار استراتجيتها المنتهجة، وقد تمخضت عن هذ الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهي مفاهيم ادارة الجودة بالمؤسسة وخصائصهما؟
- ماهي الادوات المستعملة في ادارة الجودة الشاملة؟
- ماهي مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
- كيف عملت مؤسسة سونلغاز بأساليب ادارة الجودة الشاملة؟

-كما شهدت الدراسة توظيف المنهجين الوصفي والاحصائي من خلال التركيز على دراسة الجوانب المتعلقة بالطبيعة الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتبين دورها في ادارة معايير الجودة الشاملة للمؤسسة الخدماتية باستخدام أسلوب دراسة الحالة على عينة من المورد البشري المعامل بمؤسسة سونلغاز، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

* أن مفهوم ادارة الجودة من المفاهيم والمداخل النظرية الحديثة التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز لتطوير خدماتها وانتاجها مع مختلف الجماهير المرتبطة بها.

* الوقوف على تشخيص حقيقي لطبيعة الاستراتجية المنتهجة من الادارة العليا تحقيقا لمعايير الجودة في كافة المجالات، سواء كانت مع المستخدمين وتوطيد العلاقة الانسانية والتنظيمية معهم أو مع شرائح الزبائن المعني بخدمات المؤسسة

* الكشف عن الاليات والادوات المستخدمة في تفعيل الاستراتجية، والكشف عن الاطراف المساعدة على تطبيقها بالشكل الفعال، من خلال العمل في مجال الاتصال والقيادة، بيئة العمل لتطوير الأهداف وتحقيقها .

* المنهج المستخدم في معاير الجودة بمؤسسة سونلغاز يعد منهجا رائدا في الادارة والتسيير، كما أن الطرق الاستراتيجية تتمسك بالمعايير الحديثة من خلال التحسين الدائم لخدماتها وطرق الانتاج.

* بالرغم من نظام المركزية المطلقة في التسيير التي تعرفه المؤسسة الا أنها استطاعت أن تساهم من خلال استراتجيتها أن تخلق جو تنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف التخطيطية.

1-الدراسة الثانية: بحث أكاديمي للحصول على شهادة الدكتوراه علوم تخصص إدارة الاعمال بجامعة تموشنت سنة 2015 والذي حمل عنوان:" أثر تطبيق معايير الجودة

الشاملة على الأداء الاتصالي" دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولايات الغرب الجزائري.

وقد ركز الباحث في دراستة على إشكالية تأثير نظام الجودة على الممارسات الاتصالية لهذه المؤسسات، وطرح في نفس السياق مجموعة من التساؤلات الفرعية:

* ما هي معايير الجودة المستحدثة من أجل تطوير الأداء الاتصالي؟

* ما هي مكانة نظام الجودة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات؟

* ما مدى تأثير نظام الجودة على تطوير المهارات الاتصالية للفرد بهذه المؤسسات؟

– وقد تم استخدام المنهج المسحي من خلال الاعتماد على أداة الاستبانة والمقابلة، حيث عرفت الدراسة توزيع أكثر من 400 استبيان، ومقابلة عدد من المسؤولين الفاعلين في المؤسسات عينة الدراسة.

وفي الأخير توصلت الدراسة الى:

– هناك عدة معايير في القيادة والحكامة والتحفيز لهم دور بارز في تنامي الحس الاتصالي الفعال للمستخدمين بهذه المؤسسات.

– يحظى تطبيق نظام الجودة بالمؤسسات الاقتصادية باهتمام كبير لدى المسؤولين، نظرا لدوره في تحقيق أهداف المؤسسات وتحقيق الفالية الاتصالية للمورد البشري داخل التنظيمات الاقتصادية والخدماتية.

– لنظام الجودة تأثير ايجابي على الممارسات الاتصالية بالمؤسسات سالفة الذكر، فكلما استحدث نظام جديد في ادارة الجودة كلما تنامى الحس الاتصالي للفرد العامل بهذه المؤسسات.

الجدول رقم 01: التقاطع الدراسات السابقة مع موضوع البحث: من خلال ما تم التطرق اليه من دراسات سابقة، يمكن القول، أن هناك عدة نقاط مشتركة بين موضوع الدراسة والأبحاث المذكورة سلفا، كما يمكن إدراك بعض نقاط الاختلاف، والجدول التالي يبين ذلك:

الدراسة	المجال المكاني والزماني	منهج الدراسة	عينة الدراسات	أدوات البحث	نوع الدراسة
الأولى	2009-جامعة المسيلة	الوصفي-الاحصائي	الموظفين الإداريين-التقنيين، أعوان الخدمة	الاستمارة	رسالة ماجستير
الثانية	2015-جامعة تيموشنت	المسحي	المؤسسات الاقتصادية لولايات الغرب	الاستبانة - المقابلة	أطروحة دكتوراه

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاحاطة أكثر بالمفاهيم والمصلحات الخاصة بالبحث، والتأصيل النظري لهما.

- الوقوف على أهم معابير المعتمدة في ادارة الجودة، وتبين دور الاستراتيجيات المستحدثة في تطبيق هذا المفهوم.

- الاستفادة من كيفية تفريغ بيانات المقابلة والاستمارة، والتحليل الكمي والكيفي لهما.

- الوقوف على النمذجة الدقيقة في تطوير استراتيجيات المؤسسة بغية تفعيل معايير الجودة.

- منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي رأت بأنه مناسب لمثل هذه الدراسات وهذا بغرض وصف الظاهرة والتأكد من مصداقية المعطيات المتحصل عليها.

- نتائج الدراسة :

بعد الدراسة التي قامت بها الباحثة تبين أن :

- فرضت التغيرات التي شهدها العالم مع دخول عصر المعلومات وثورة الاتصالات المؤسسات السياحية أن تعيد النظر في استراتيجياتها الاتصالية و تعمل على إدراج الموقع الالكتروني المؤسساتي في استراتيجياتها الاتصالية .
- بالرغم من تعدد الإمكانيات التي يمكن أن توفرها شبكة الانترنت لخدمة الاتصال السياحي الجزائري ، إلا أن توجه المؤسسات السياحية لاستثمار هذه الإمكانيات ليس قويا .
- يمكن القول أن المؤسسات السياحية تسعى عبر موقعها لتقديم خدمات إعلامية كثيرة لكونها تصب في المقام الأول في الإعلام عن المنتج السياحي ، أما الخدمات التفاعلية فلم تسجل تواجدا كبيرا خاصة في المواقع الخاصة بمديريات السياحة .

موضوع هذه الدراسة يشبه موضوع دراستي إلى حد كبير الا انه يختلف معها في المؤسسة محل الدراسة بحيث أن الباحثة تطرقت في موضوع بحثها إلى الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات التجارية (الوكالات السياحية) في حين أن المؤسسة محل الدراسة

في بحثنا هي المؤسسة الخدماتية (مؤسسة سونلغاز وحدة المدية) كما أن موضوع الباحثة تمثل في دراسة تحليلية عكس موضوع دراستي الذي كان عبارة عن دراسة ميدانية

10-صعوبات الدراسة :

1. قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا مما يضيق مجال البحث علينا كباحثين
2. عدم اتفاق المراجع على مفهوم موحد للاستراتيجية الاتصالية ما أعطى تعاريف ومفاهيم عديدة ومختلفة لها مما صعب علينا ضبط مفاهيم الدراسة
3. صعوبة الفصل بين معايير الجودة الشاملة عن بعضها مما أعاق التوسع في نطاق دراستنا بشكل أكبر.

الفصل الأول
الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسات بين المفاهيم المرتبطة بالتعريف ومتطلبات الإعداد

المبحث الأول: *مفهوم الإستراتيجية الاتصالية، وأهدافها*

المطلب الأول: *مفهوم الإستراتيجية الاتصالية*

المطلب الثاني: *أهداف الإستراتيجية الاتصالية*

المبحث الثاني: *مبادئ الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وأهميتها*

المطلب الأول: *مبادئ الإستراتيجية الاتصالية*

المطلب الثاني: *خصائص وأهمية الإستراتيجية الاتصالية*

المبحث الثالث: *أنواع الإستراتيجية الاتصالية ومراحل إعدادها*

المطلب الأول: *أنواع الإستراتيجية الاتصالية*

المطلب الثاني: *مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية*

تمهيد:

إن في أي مؤسسة مهما كان طابعها العملي تجاري أو صناعي أو خدماتي فهي تحتاج إلى مخطط عملي ديناميكي، تسمو من خلاله إلى تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالإستراتيجية ولن يتسنى ذلك إلا بوضع منظومة اتصالية يعتمد فيها على الاتصال التنظيمي الذي يحث في إطار منظمة ما، وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات، سواء كان ذلك في الإطار الداخلي أو الخارجي لهذا يمكن للمؤسسة أن تخلق إستراتيجية اتصالية تمكنها من بلوغ هدفها.

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية، وأهدافها

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية

أولا : مفهوم الإستراتيجية

أصل كلمة " استراتيجية يوناني Stratigos " وهي جمع " Stratigoy " والتي يقصد بها" فن قيادة الجيش"، حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء[1].

تطور مصطلح الإستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ وفقا لإختلاف و تطور التقنية ولتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائدة أو مفكر، ومن هنا تتبين الصعوبة في تقديم تعريف جامع مانع لمصطلح الإستراتيجية لعدم وجود تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة، لأن إستراتيجية تتطور تبعا لتطور الاقتصاد والسياسة والعلوم، وتستفيد من أحداث ما توصلت إليه العلوم و التكنولوجية.

يرى Riely أن الإستراتيجية تقوم عموما على دافع المكسب كما هو الوضع في ميدان الحرب، كما يرى أن المكسب هو المحرك بالنسبة لأية إستراتيجية.

[1] محمد أحمد عوض: **الإدارة الإستراتيجية" الأصول و الأسس العلمية** "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص03.

ويعرفها بوعالم بوشامي على أنها " مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيارات الوسائل تمفصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف"[1]

كما يرى أن "القرارات المهمة للاختيارات الكبرى، والرامية أساسا إلى تحديد الغايات الأساسية والوصول إليها، بمعنى إعداد الأهداف والغايات الأساسية واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".[2]

وقد عرف هذا المصطلح تطورا في السنوات الأ خيرة ليقتحم كل المجالات السياسية والاقتصادية وحتى الثقافية، الأمر الذي أعطى له بعدا شاملا، فأصبح يعرف على أنه".مجموع الخطط والتعليمات المعدة لمواجهة كل الاحتماالت وذلك على جميع الأصعدة لا الصعيد العسكري وحسب ومن خلال التركيز على التخطيط والمتابعة[3].

وقد استعانة علوم الإعالم والاتصال بمصطلح الإستراتيجية لتعبر عن القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال، وتتضمن الهدف منه وخواصه والجمهور، والموجه إليه.... الخ[4].

أما في المجال الاقتصادي: مفهوم الإستراتيجي للمنظمة لم يبدأ إلا مع بداية سنوات الستينيات 1960 و يعود أول كتابين في هذا المجال إلى المفكرين:

" Alfride Chandler في كتابه" Strategy and Structure " والذي تم نشره سنة " 1965.

يعرف "A Chandler" : الإستراتيجية على أنها: تقوم بتحديد الغايات والأهداف الطويلة الأجل للمنظمة، واختيار الإمكانيات والنشاطات وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى النتائج المطلوبة.

---

[1] بوعلام بوشامي: **مفاهيم إقتصادية وقانونية**، دار هومة، الجزائر، 2007، ص3.

[2] بوعلام بوشامي: نفس المرجع، ص40.

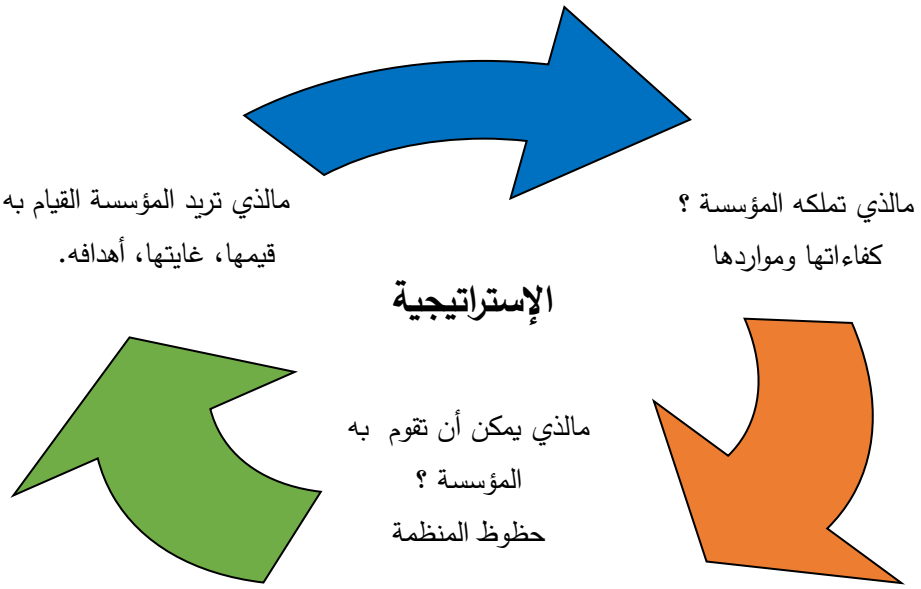
[3] عبد الوهاب الكيايي وآخرون: **موسوعة السياسة**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان، ط3، 1997، ص 170.

[4] حمد زعبي بدوي: **معجم المصطلحات إلعالمية إنجليزي– فرنسي –عربي**، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، ط 2، 1994، ص 54.

في حين يعرفها" I Insoff " على أنها: "تقوم بقيادة التعديلات في علاقات المؤسسة مع بيئتها وحدود نظامها. أما بالنسبة ل.Drew–An" الإستراتيجية تشتمل على مجموع الأهداف والسياسات الأساسية والخطط لتحقيق الأهداف" ومنه فالعناصر الأساسية في الإستراتيجية أنها عبارة عن:

- ✓ اختيار والتوجهات الطويلة الأجل لكل منظمة.
- ✓ تحديد نظام الأهداف.
- ✓ تثبيت حدود الإمكانيات المخصصة للوصول إلى الأهداف.

الإستراتيجية إذا: تحدد بالكامل الفرص والتهديدات البيئية، وتمثل قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتنظيم قدراتهم للاستفادة من هذه الفرص وتجنب أو مواجهة تلك التهديدات، وهي تجيبنا على التساؤلات التالية:



الشكل رقم 01: رسم توضيحي لإستراتيجية المؤسسة

ثانيا: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية

هي مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من اجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه.

وهناك عدة تعريفات لإستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بينها:

تعريف ناصر دادي عدون: هي فن تسيير، انسجام، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص وبين هؤلاء والمؤسسة.[1]

تعريف بيتر دروكر: هي عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات، وذلك من خلال رجع الصدى المنظم.[2]

ما بيير قريقوري" Pière Grigory " فيرى" أن الأستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير"[3].

بناء على ما سبق يمكن تعريف اإلستراتيجية االتصالية على أنها تلك العملية التي تتجسد في شكل مخطط اتصالي يعكس سياسة المؤسسة، والتي تجعل مختلف أشكال الاتصال منسجمة فيما بينها وتأخذ بعين الاعتبار مختلف العناصر المشكلة للمؤسسة من التاريخ والثقافة والقيم لتحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى على ضوء إمكانيات المؤسسة باستخدام وسائل تتناسب ونوعية الرسائل المراد إيصالها للجمهور المستهدف.

---

[1] ناصر دادي عدون: **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، دط، 2004، ص 72.

[2] سعاد راغب الخطيب: **مدخل إلى العلاقات العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، 2000، ص 99.

[3] Pièrre Grigory , Jean Mark Lilieu : Marketing , Publicité , Dordomme septembre , 1994 ,P 90.

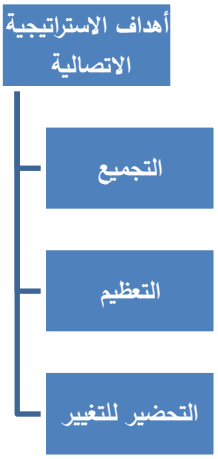
المطلب الثاني: أهداف الإستراتيجية الاتصالية

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصالية نجد:

- ✓ الصورة التي ترغب أن تكون عليها، أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه امن خلالها.
- ✓ تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف، ثم تحديد الوسائل التي تستعملها.
- ✓ التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي يقوم بها المؤسسة، فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.[1]

ولقد لخّصها حوشين كمال في ثلاث أهداف وغايات واضحة تساعد على الاستثمار في الاتصال بالمؤسسة نوجزها من خلال الجدول التالي:[2]

معارف، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 19، 2015، ص: 325.



الشكل رقم : أهداف الإستراتيجية الاتصالية وفقا لكمال حوشين

[1] حفصي أمال: **الإستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن للوقاية من حوادث المرور**، أطروحة لنيل شهادة الماستر، علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015-2016، ص25.

[2] حوشين كمال: **استراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية**، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 19، 2015، ص: 325.

المبحث الثاني: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وأهميتها

المطلب الأول: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية

لكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول ويكون لها أيضا فعالية، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية وهي المبادئ الثمانية الأساسية التالية:[1]

1.مبدأ الوجود Existence : يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصالية، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة.

2.مبدأ الاستمرارية Continuité : من أهم الخاصيات الأساسية للإستراتيجية الاتصالية، فيشترط في الإستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.

3. مبدأ التميز Différenciation : إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتوج أو الخدمة تميز غير موجود في الأخرى العروض (التميز الإيجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلقها المنتوج أو الخدمة المعروضة.

4. مبدأ الوضوح Claireté: يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأي إستراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.

5. مبدأ الواقعية Réalisme :يجب أن تطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتوج أو الخدمة، وذلك لكي تكون مرحبا لها من طرف الجمهور المستهدف، فأي معلومة

[1] Jean Mark decaudin : la communication , Marketing cobcepts , techniques , strategies ,Paris , 1995 , P : 45 et 50.

لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتوج أو الخدمة لقيمته وجمهوره.

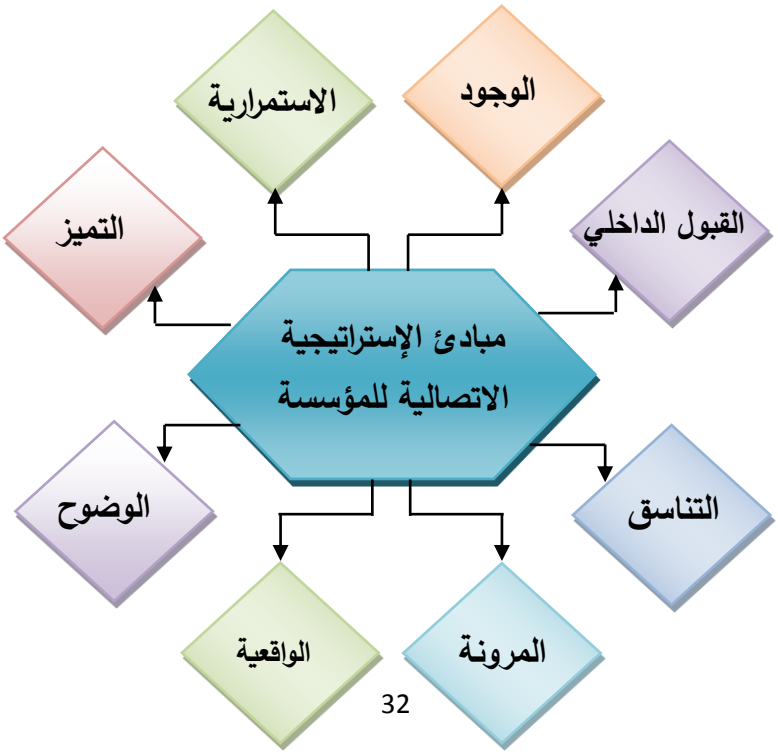
6. مبدأ المرونة Flexibilité: إستراتيجية االتصال يجب أن تكون:

- ✓ مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.
- ✓ مرنة حسب وسائل الاتصال.
- ✓ مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتوج.

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

8. **مبدأ القبول الداخلي Acceptation interne** :لا بد على الاتصال ورسائله أن تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل وأيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها مستخدمين، عمال، إطارات فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجيين.

الشكل رقم..: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة



المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإستراتيجية الاتصالية

أولا: خصائص الإستراتيجية الاتصالية

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

1- **الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، والسلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

2- **موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نضام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية...الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية الاتصالية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كليا بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن هذا التصور.[1]

3- **مجموعة من القرارات:** تكون من قرارات إستراتيجية وهي القرارات الخاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

4- **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية الاتصالية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

[1] كيلاني صونية: **المساهمة في الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية،الجزائر، 2007، ص18.

5-**الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف.

6-**أسلوب المشاركة:** فمن اجل نجاح صياغة الإستراتيجية الاتصالية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية الاتصالية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الاتصالية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.

7-**محددة من حيث المراحل:** هناك اختلاف في هذه النقطة هناك من 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، وأن عملية الرقابة مستمرة وتمس كل المراحل.[1]

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

9-**تخصيص الموارد:** تعمل الإستراتيجية الاتصالية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.[2]

ثانيا: أهمية الإستراتيجية الاتصالية

✓ تحقيق أفضل انجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

[1] كيلاني صونية: مرجع سابق، ص18.

[2] المرجع نفسه، ص19.

- ✓ تعطى الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل.
- ✓ التعرف على العوامل الخارجية والداخلية المؤدية إلى إحداث تغيرا ت مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق والبحث عن الأسواق الجديدة.
- ✓ تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتجاه القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- ✓ تنظم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاه المنظمة.
- ✓ تمكن الخطة الإستراتيجية من متخذي القرار تحقيق الاتصال الكفء، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعاليات المنظمة.
- ✓ إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.
- ✓ توفير معيار الذي يكمن 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.
- ✓ الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم وتحقيق الأهداف.
- ✓ أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.[1]

[1] عماد الدين شعبان: **دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC بسكرة**، أطروحة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 37.

المبحث الثالث: أنواع الإستراتيجية الاتصالية ومراحل إعدادها

المطلب الأول: أنواع الإستراتيجية الاتصالية

أولا: إستراتيجية الاتصال الداخلي

إن الاتصال الداخلي في المنظمة وان كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية العامة وفق الطرق والسياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها، وإستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي وهي تعرف على أنها نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي.

ومن أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي:

- ✓ إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.
- ✓ ترسيخ الثقافة المؤسسية و تعزيزها.
- ✓ توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية.

وعلى ذلك نجد أن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها إن كانت سياسية اقتصادية ثقافية واجتماعية لدلك نجد انه من أسباب إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي:

1) الحاجة للاتصال: La besoin de communique

وجد الاتصال مصدره في العلاقات القائمة بين البشر ويعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على انه حاجة إنسانية أساسية وأسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هدا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم.

2) الإرادة الإستراتيجية: La volonté stratégique

الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي ينتج عن الإدارة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار انه سيشارك في إعداد هوية المنظمة، وتساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية الاتصال.

ثانيا: إستراتيجية الاتصال الخارجي:

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

- ✓ تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين.
- ✓ بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.
- ✓ المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- ✓ بناء معرفة عن المنافسين.[1]

وقد حدّد الباحثون خمسة 5 أنواع أساسية للاستراتيجية الاتصالية نذكرها في الشكل التالي:[2]

1.الإستراتيجية الاتصالية الجماعية:

وغايتها تطوير البرامج والأنشطة النوعية الهادفة لدعم المنتجات والخدمات ذات النوع الواحد بغض النظر عن علامتها التجارية وتوفير الإمكانات اللازمة لحمايتها وتتشارك جماعيا في تنفيذ هاته الإستراتيجية الاتصالية مجموعة من المؤسسات التابعة لقطاع اقتصادي محدّد، وينتج عن هذا التنسيق والجهد الجماعي للمؤسسات توفير الحماية وتحقيق ازدهار قيمة السلع أو خدمات في الأسواق المستهدفة.

---

[1] عماد الدين شعبان: مرجع سابق، ص 45-46.

[2] كمال فار: **الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تكوين الصورة العاطفية للعلامة التجارية**، مجلة الإعلام والمجتمع، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 2، العدد 3، 2018، ص ص: 8- 9.

2. الإستراتيجية الاتصالية المؤسساتية:

تركّز على جهود بناء سمعة وصورة المؤسسة من خلال استراتيجيات اتصالية تبرز وجودها وهيبتها وأهدافها وجملة الميزات والفوائد التي تعود على المستهلك النهائي من خلال اقتناه لتلك السلع والخدمات، ومن خلال ما سبق فإنّ هذا النوع من الاستراتيجيات يركّز على المؤسسة في حدّ ذاتها ويُبرز فلسفتها وقيمها ودورها في البيئة التي تتحرك ضمنها بخدماتها وسلعها المختلفة.

3.الإستراتيجية الاتصالية للعلامة:

يهدف هذا النوع من الاستراتيجيات الاتصالية إلى تحقيق السلامة وحماية العلامة التجارية للمؤسسة من خلال إبراز العلامة التجارية في مختلف الأنشطة والبرامج والحملات الإعلامية والإشهارات والتظاهرات الخيرية والرياضية والمجتمعية عموما، وهنا يظهر الارتباط الوثيق بين اسم المؤسسة وعلامتها التجارية.

4.الإستراتيجية الاتصالية للمنتوج:

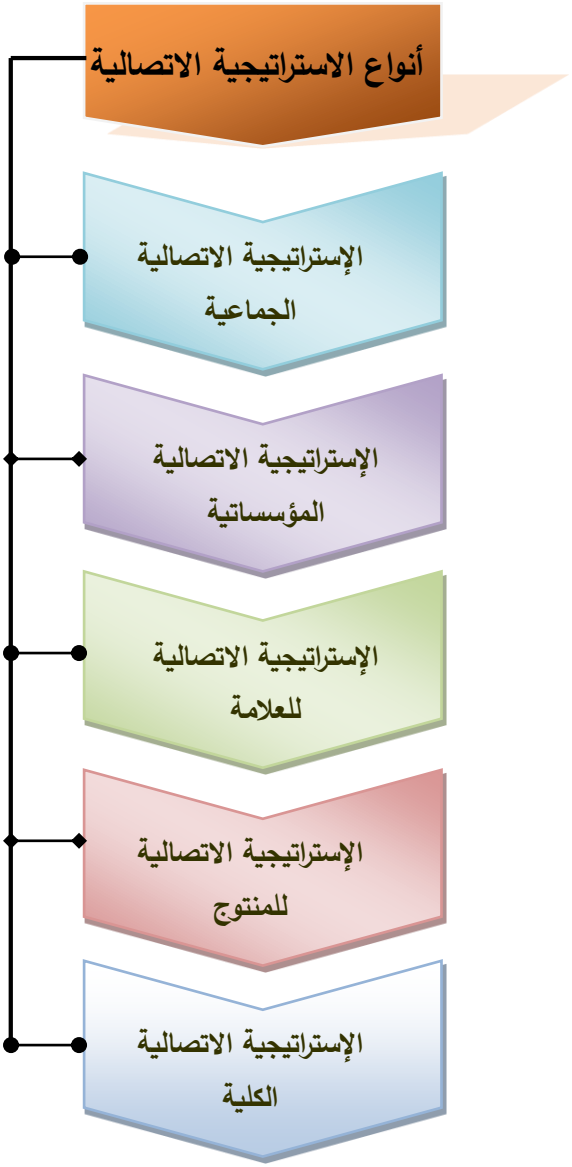
ويبرز تركيز هذا النوع من الاستراتيجيات الاتصالية من خلال جهود تهتم بالمنتج في حدّ ذاته وهذا ما يدفع بمعدّي الإستراتيجية نحو إبداع الرسائل الاتصالية التي يحملها المنتج لعالم المستهلكين والتي قد تجعل من اسم المنتج هو نفسه اسم العلامة التجارية أو اسم المؤسسة ما يساهم في ترسيخ سلع وخدمات المؤسسة في أذهان العملاء والمستهلكين وكذا تحقيق غايات التوسع وزيادة الحصص السوقية.

5 الإستراتيجية الاتصالية الكلية:

ويهتم هذا النوع من الاستراتيجيات بجهود التنسيق والتكامل بين مجموعة من المقاربات والجزئيات سابقة الذكر وبالأخص الاتصال المؤسساتي واتصال المنتج واتصال العلامة في استراتيجية كلية واضحة.

وهنا تعتمد المؤسسة على واحدة أو أكثر من هاته الاستراتيجيات الاتصالية حسب حاجتها ووضعها الراهن وهدفها المستقبلي، فتتوجه إلى نوع محدد إذا كانت احتياجاتها واضحة تنصب في العلامة التجارية أو اتصال المنتج أو تعزيز صورتها كما يمكن أن تتوجه مباشرة للإستراتيجية الكلية إذا كانت بحاجة ماسة لمعالجة أكثر من جزئية وتحقيق أكثر من غاية.[1]

الشكل رقم (...): أنواع الاستراتيجيات الاتصالية



[1] كمال فار **الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تكوين الصورة العاطفية للعلامة التجارية**، مجلة الإعلام والمجتمع، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 2، العدد 3، 2018 ، ص: 9.

المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية

مثل مختلف الخطط الإستراتيجية فخطة الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لأعدادها وهذه المرحلة تتميز في مجموعها بتقسيمها إلى ما قبل وضع خطة إعدادها أو وضعها ثم متابعة تنفيذها، فحسب الكتاب هناك أربعة مراحل إعداد وأخرى للتنفيذ كما يلي:[1]

- ✓ تحديد أهداف الاتصال.
- ✓ دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي.
- ✓ تعيين المستقبلين وتكييف الوسائل .
- ✓ اختيار وسائل وروابط الاتصال .
- ✓ التنفيذ.

ومما يلي شرح كل عنصر أو كل مرحلة من المراحل كالتالي:

– **تحديد الأهداف:** يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع إستراتيجية الاتصال كما أن هذه المرحلة تمر بنقطتين :

* **تحديد الأهداف العامة:** وهدا العنصر يعود للمدير لاعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من جهة، ومن جهة ثانية فانه هو المقرر، والأهداف تعبر عن نظره إستراتيجية للمسيرين كما يتضمن تحديد الأهداف العامة محولة للتعريف والتأكيد من القبول الجماعي للأهداف الخاص لإستراتيجية الاتصال، وهذا يمكن أن يعني تحديد الأهداف عامة مباشر هيئة الإدارة ككل.

* **تحديد الأهداف الخاصة:** إن تحديد الأهداف الخاصة يستوجب اشتراك الجميع في هيئة الإدارة وذلك نضرا لخصوصيات هذه المرحلة.

[1] بن قيط الجودي: **إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2012، ص62.

- **دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها : هوية المؤسسة تعبر عن اسمنت المؤسسة، فالهوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام، وهكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية الانسجام .
- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكيفها: تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال، انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه منها، وهذه الأهداف يعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها .
- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة: الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال، سوا ء الرسمية وهي الضرورية للقيام بالاتصال والواجب معرفتها بالمؤسسة، والقيام بالتعديلات عليها للاستعمال الأمثل والفعال.

-**تعيين المستقبلين وتكييف الوسائل:** يعد تحديد أهداف الاتصال النهائية والتي يجب ترجمتها إلى وسائل اتصال، وتعيين المستقبلين للاتصال التي ترسل إليهم، وتكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم والمستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص والذين يستهدفون بإرسال الاتصالية ويمكن أن يكون مباشر أو غير مباشر.

-**اختيار وسائل وروابط الاتصال:** بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون شفهية أو كتابية،كما يمكن تقسيمها إلى التي لا يترك أي اختيار للمستخدم، وهي تخضع فقط لإدارة السلطة الرئاسية

- **تنفيذ إستراتيجية الاتصال:** تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي تعد في فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، وفيها تتحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها ابتداء من أهداف خلايا الاتصال، والمستهدفين، والوسائل، إلى تكاليف المتعلق بها، الحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية.



شكل رقم : يوضح خطوات إعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

الفصل الثاني
الجودة الشاملة ومعايير تفعيلها في المؤسسات التنظيمية

المبحث الأول: *تعريف الجودة الشاملة، وأهمتها*

المطلب الأول: *تعريف الجودة الشاملة*

المطلب يالثاني: *أهمية الجودة الشاملة*

المبحث الثاني: *مبادئ وأهداف الجودة الشاملة*

المطلب الأول: *مبادئ الجودة الشاملة*

المطلب الثاني: *أهداف الجودة الشاملة*

المبحث الثالث: *متطلبات تطبيق الجودة الشاملة والمعايير المعتمدة في تفعيلها*

المطلب الأول: *متطلبات تفعيل الجودة الشاملة*

المطلب الثاني: *المعايير المعتمدة في تفعيل الجودة الشاملة*

المطلب الثالث: *المعيار الاتصالي الفعال كمحدد رئيسي لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات*

تمهيد:

أصبحت مسألة تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات أمرًا ضروريًا، وأسلوب يساعد المؤسسات في البقاء والاستمرار في ظل ظروف السوق والوضع المالي

والاقتصادي. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في علوم الإدارة، وهو الذي لاقى رواجًا بسبب قدرته على تطوير أداء المؤسسات، وذلك عن طريق بناء ثقافة الجودة بمعناها الشامل لتحسين أنظمة إدارة المؤسسات.

ولذلك، فإن تبني أسلوب الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارة قد يكون الخطوة الحقيقية نحو التغيير الإيجابي في تغيير فلسفة إدارة العمل، والوصول إلى رضا العملاء.

وفي هذا الفصل سنتناول بالشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها؛ وأهداف إدارة الجودة، بجانب مبادىء إدارة الجودة، بالإضافة إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعايير المعتمدة في تفعيلها.

المبحث الأول: تعريف الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة

تعد الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الإهتمام البالغ من الباحثين والإختصاصيين والإداريين والأكاديميين، الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي والاتصالي في مختلف المؤسسات الأساسية[1] .

يعرفها عقيلي بأنها تميز الخدمة أو السلعة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل : حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب [2].

ويعرفها mail royal بأنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين[3].

[1] د. خظير كاضم حمود: **إدارة الجودة الشاملة**، دار الميسرة للنشر، عمان، ط 1، 2000، ص72.

[2] د. عمر وصفي عقيلي: **المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، عمان، ط1، ص 35.

[3] شريف مراد: **الجودة الشاملة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، دار الحزم للنشر، الكويت، ط1، 2004، ص130.

كما تعرف الجودة الشاملة من طرف السلمي بأنها: جودة كل شيء اي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا واشباع المستهلك[1].

ويعرفها الدراركة الشلبي: ان الجودة الشاملة هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم.

ويعرفها النجار بأنها جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية الإنتاجية سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات الزبائن وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الانفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة[2].

المطلب الثاني: أهمية الجودة الشاملة

تكتسي الجودة الشاملة أهمية بالغة في المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها وذلك للعوامل التالية:

1- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات والتي يرتكز على تقديم أفضل المنتجات والخدمات بأقل سعر ممكن.

2- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، ما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة.

[1] علي السلمي: **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995، ص3.

[2] د. مأمون درادكة وطارق شبلي: **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص 150.

3- طرق اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة فتنطبق الجودة الشاملة يأتي بالعديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة أو العميل فهي تساهم في:

4- تحسين الربحية والقدرة على المنافسة، يترتب على جودة المنتج والخدمة البيع بأسعار عالية دون تذمر العميل لذلك، كما أن هنا العميل يشجعه على عملية إعادة الشراء وبالتالي تزيد المبيعات ومعها الربحية، كما أن الأخذ بنظام جودة فقال يقلل من أنشطة التسويق وبالتالي تخفيض التكاليف.

5- زيادة الفعالية التنظيمية، إن الجودة الشاملة تشجع على العمل الجماعي وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

6- تحقيق رضا العميل: تهتم الجودة الشاملة بالعميل وتلبية احتياجاته وبالتالي المحافظة عليه وجلب عملاء جدد[1].

المبحث الثاني: مبادئ وأهداف الجودة الشاملة

[1] د.محمد حسين عبد العالي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو**، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 60.

يستند أسلوب الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ المتجانسة كما لديه عدة أهداف وذلك لتمكين العاملين على قبول هذه الفكرة وسنتطرق أولا إلى المبادئ ومن ثم الأهداف كما يلي:

المطلب الأول: مبادئ الجودة الشاملة

حيث تتمثل هذه المبادئ في:

1- التركيز على العميل: تنطلق التركيز على العميل من مبدأ أرضاء كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون (في فلسفة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة، إن كسب رضا وولاء وثقة العميل الخارجي حتى يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعوا إلى ضرورة الاهتمام بهم وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي، ويمكن للمؤسسة ضمن مخطط الجودة الشاملة التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على احتياجاته الحالية و المتوقعة إعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك مع ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغباته وتوقفاته وقياس مدى رضائه عن جودة السلع والخدمات المقدمة، كما يضع نظام الجودة الشامل أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب ثقتهم بصفة مستدامة هدف استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم البشرية.

2- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي أحد ركائز منهجية الجودة الشاملة، والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان

الكامل للأعمال عن طريق الاستمرار في التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها.

3- التعاون الجماعي بدل من المنافسة: يركز نظام الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم ومن الملاحظ أن أحد أسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسس الجودة الشاملة سيعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدل من التفتيش من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب الحلقات "لإشيكاوا " ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفصيل نظام المكافآت والعوامل من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام أراء جميع أفراد المؤسسة ومنهم الثقة بعملهم والاعتزاز به[1].

4- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق، إن التركيز على هذا العنصر البشري بتنمية وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفر بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية يعد أهم ركائز تسير الجودة الشاملة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة التي تعطي للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية وبالتالي.فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجية الجودة الشاملة.

5- الوقاية بدل التفتيش: تنطلق فلسفة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة

[1] د.احمد بن عيشاوي: **إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 21.

أو تقديم الخدمة فإن هذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية، أما في حالة تطبيق نظام الجودة الشاملة، فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها وتصحيحها وتجنب الوقوع في هذه الانحرافات.

6- مشاركة العاملين: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجامعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداةفاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام الجودة الشاملة، على أهمية استخدام أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الدوائر والأقسام المختلفة[1].

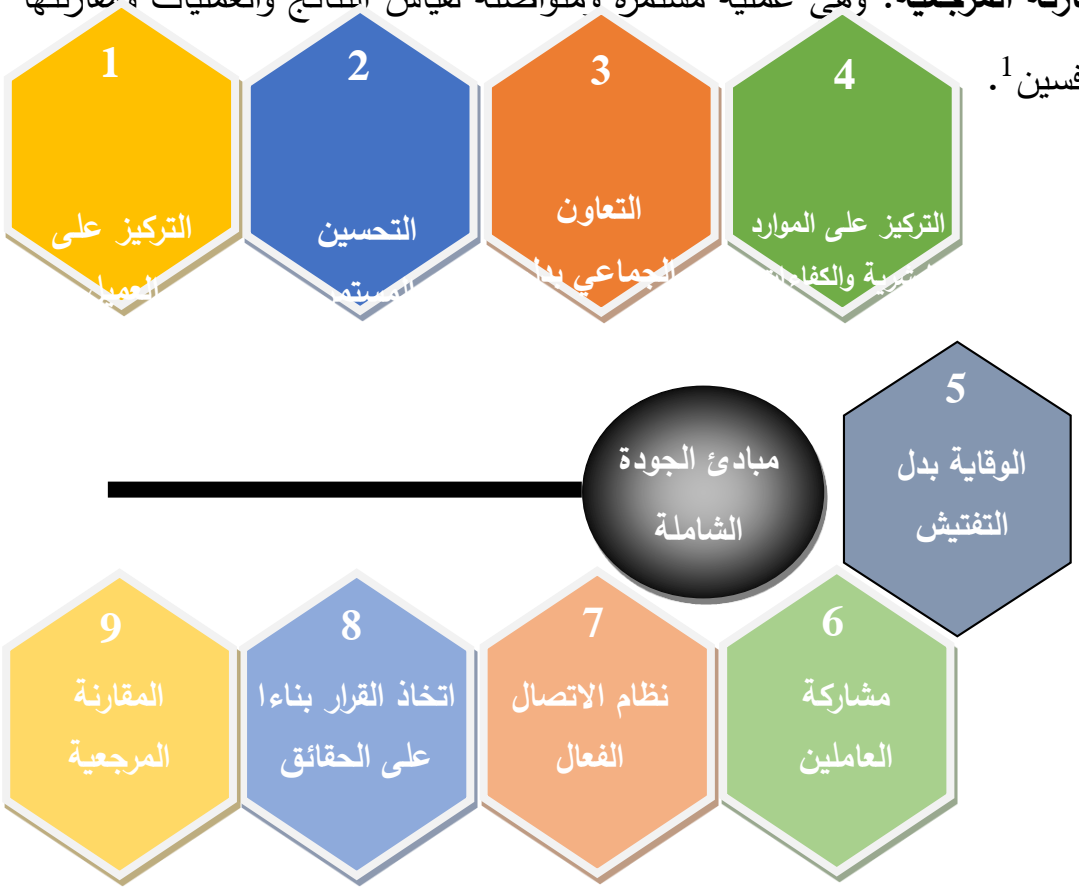
7- نظام الاتصال الفعال: يعتبر توفر نظام للمعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات الجودة الشاملة، فالاتصال أهمية في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان، وهو بذلك الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة فالاتصال هو عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقى المعلومات والبيانات

[1] د. أحمد بن عيشاوي: مرجع سبق ذكره، ص 22.

الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستفسارات و اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

8- اتخاذ القرار بناءا على الحقائق: تتميز المؤسسات التي تطبق لنظام الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على أراء شفهية، فنجاح تطبيق الجودة الشاملة إنما يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة يستخدم نظام إدارة الشاملة مجموعة من الأدوات الإحصائية منها على سبيل المثال المدرجات التكرارية وخريطة باريتو والخرائط الإنسانية وهيكل السمكة.

9- المقارنة المرجعية: وهي عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين[1].



الشكل رقم: مبادئ الجودة الشاملة

[1] أحمد بن عيشاوي: مرجع سبق ذكره، ص23.

المطلب الثاني: أهداف الجودة الشاملة

إن الجودة الشاملة وضعت لتحقيق مجموعة من الأهداف يتطلب عليها إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب وذلك لمعالجة نقاط ضعف المؤسسة واغتنام واستغلال نقاط قو ويمكن تحديد أهم أهداف الجودة الشامة فيما يلي:

- ✓ يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ أن تمتلك المؤسسة أفضل قنوات توزيع المنتجات بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلائم مع احتياجات المستهلك.
- ✓ أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائم والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حجم ونوع المتطلب وفقا لاحتياجات المستهلك.
- ✓ السعي باستمرار إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات والمنتجات التامة الصنع[1].

والبعض يحدد أهداف الجودة الشاملة في الأعمال والممارسات الفعالة التي ينبغي على الإدارة العليا القيام والسعي لتحقيقها ويمكن تناولها على النحو التالي:

- ✓ القيام بتحسينات شاملة ومترابطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة.
- ✓ تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.
- ✓ تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال المشاركة جميع الأقسام والإدارة وكذلك العاملين في المؤسسة.

[1] حمدي عبد العظيم: **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007،ص .07

- ✓ السعي إلى تحقيق واختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة والتي على ضوئها تحدد العلاقة مع الموردين ويجب أن تبقى على أساس المشاركة[1].

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة والمعايير المعتمدة في تفعيلها

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض ى قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة وقد تعرض العديد من الباحثين إلى أبرز المتطلبات وهي:

1.دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولا وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغيرات التي ستحدث في المؤسسة.

2.إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل الثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

3.اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي: للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة خطة إستراتيجية شاملة تحتوي على العناصر الآتية على الأقل الرؤية، الرسالة، والأهداف والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الأهداف الواسعة تصمم الخطة الإستراتيجية للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة لتنميتها ميزة تنافسية قوية في السوق الميزة التنافسية للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة موجهة نحو تحقيق القيادة العالمية للجودة وتحسينها باستمرار وللأبد.

[1] د. حمدي عبد العظيم: مرجع سبق ذكره، ص8.

4.التركيز على الزبون: عند صياغة مدخل الجودة الشاملة، يكون الزبون هو المحرك الرئيس (القائد) وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخلين والخارجين، يحدد الزبائن الخارجيين جودة المنتوج أو الخدمة الذي استلموه ويساعد الزبائن الداخلين في تحديد جودة الأفراد العمليات والبيئة المرتبطة بالمنتوج والخدمة خبير الجودة وفريق العمل من أجل شرح فكرة أو مفهوم التركيز على الزبون كالأتي بينما تبدأ الإدارة عن طريق النتائج بالربح والخسارة والعائد على الاستثمار يبدأ قادة الجودة بالزبون، ينبغي مقابلة هدف الجودة وتجاوز حاجات الزبون وتوقعاته عن طريق قيادة الجودة من أجل منح الزبون القيمة النهائية، العائد سوف يأتي لاحقا حالما يتفاخر (يتباهى) الزبائن بجودة منتجات المؤسسة وخدماتها و يدرك أعضاء مؤسسة الجودة كلا النوعين من الزبائن الخارجين أولئك أعضاء مؤسسة الجودة كلا النوعين من الزبائن: الخارجين، أولئك الذين يشترون أو يستخدمون الخدمات والزبائن الداخليين العاملين الرفاق الذين يعملون اعتمادا على العمل الذي يرقيهم (يرفع من شأنهم).

5.ترويج وتسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها،ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة[1].

6.التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي

[1] زكريا الدوري، نجم عزاوي، وآخرون: **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها**، دار البازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، ص382.

وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير وهذا التدريب يجب أن يكون موجه الجميع فئات و مستويات الإدارة، الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين ويجب أن تلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشتمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشتمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

7.الاستعانة بالاستشارتين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة والمساعدة في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

8.تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منهما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي يستأثر بنتائج المشروع .وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوقين، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ويجب أن يعطوا اصطلاحية المراجعة وتقييم المهام التي يتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

9.التشجيع والتحفيز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي هما إلى تشيعهم وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة باستمراريته حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من المعنوي، والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

10. الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في

المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .[1]

المطلب الثاني: معايير الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف

1- مشاركة العاملين: أكدت المؤشرات الكمية و الإحصائية إلى إن من مشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيس الموارد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات واضحا اشتراك العاملين، ومنحهم حق التصرف في صنع القرار شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، واستخدام البرامج التدريبية والتطورية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعتبر حالة أساسية للبناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية لتحقيقها.

2- التدريب والتعليم: يتسم المجتمع الاستهلاكي عموما بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تنم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات، ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعادا واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم. ولذا فإن أحدث المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفدين الحاليين والمرتقبين؛ وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس التي تؤدي للاستجابة بحاجات المستفدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم، أما التعليم فيقصد به إكساب الأفراد العديد من المعلومات والمعارف بما يمكنهم من مواكبة التطورات في ميدان العمل، أما التدريب فيقصد به تنمية مهارات الأفراد من خلال برامج محددة بما يمكنهم من إتمام المهارات المطلوبة منهم.

3- نظام الاتصال في المؤسسة: إن صنع القرارات العلمية الصائبة يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم الاتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة، كما أنه يعتمد أساسا على

[1] زاكريا الدوري، نجم عزاوي، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 383.

القوى البشرية التي تعتبر أكثر قدرة في إدراك الحقائق، لذا يعد نظام الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحقيقا لسبل اعتماد الجودة الشاملة.

4- التركيز على المستفدين: إن المستفدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعتبرون هم المحور الأساسي للأنشطة بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات، فمثلا جائزة (مالكولم بالدريج العالمية) منحت من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها و تحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلا من المستفيد الخارجي والداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها، أما المستفيد الداخلي، فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في الوحدات (الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر.....إلخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة وموردين للأقسام التي تلبي إنجازاتهم الخدمية[1].

5- استخدام الأسلوب العلمي في صنع القرارات: يعتبر الأسلوب العلمي في صنع القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيما بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الانجاز المراد تحقيقه، إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن أن تكون دون توفير التصميم، وأن له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى. وهذا يعتبر من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي:[2]

---

[1] خيضر كاضم حمود: **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000، ص74.

[2] د . محفوظ احمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2008، ص 39.

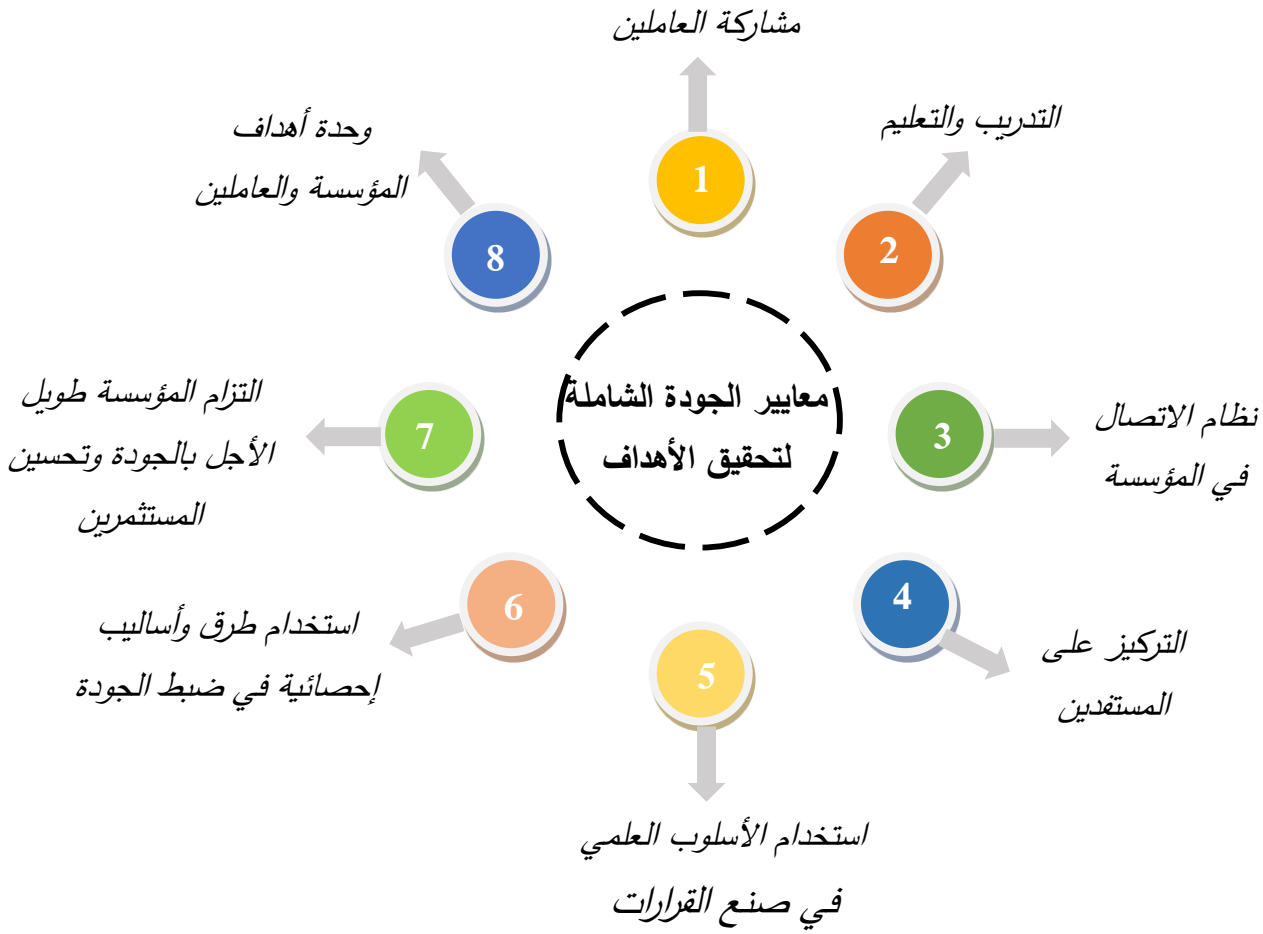
- ✓ الجودة في التصميم.
- ✓ الجودة في الأداء.
- ✓ الجودة في المطابقة.

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة: إن القرارات المرتبطة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دورا فاعلا في هذا الخصوص، سيما إذا ركزت القيادة الإدارية في المنظمة على اعتماد الأساليب العلمية في انجاز الأداء. ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعا واستخداما في إدارة الجودة الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، فهي من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير.

7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة وتحسين المستثمرين: يعد التزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤدي عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية و التطوير المستثمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس في تحقيق ملاءمته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفدين المتنامية.

8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين: تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنه أن يساهم في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهم كذلك في إيجاد المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في جماعة العمل والمنظمة، إذ إن التركيز على الجانب الوجداني في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة يعتبر من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطاء الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة .

لذا ينبغي أن يتم التركيز على وحدة أهداف المؤسسة والعاملين، سيما وأن ذلك من شأنه يعمق روح الولاء والانتماء والأهداف المراد انجازها.



الشكل رقم : معايير الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف

المطلب الثالث: المعيار الاتصالي الفعال كمحدد رئيسي لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية، ووصولا لتحقيق الجودة الشاملة في مختلف الهيئات التنظيمية، اتخذت المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذ

الاتصال الفعال "**Communication efficace**" النهج الأبرز والأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج.

وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع التنظيمي، كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية أمر ضروري، وهذا من خلال التركيز على العملية الاتصالية في حد ذاتها، بدءا بخلق مناخ تنظيمي تتنوع فيه قنوات الاتصال " **Supports de communictions**" سواء كانت كلاسيكية أو حديثة، داخل المؤسسة وخارجها، والعمل دوما على معالجة كافة الاختلالات الممكن حدوثها بين أطراف العمليةالاتصالية الواحدة (المرسل–الرسالة –المستقبل–القناة–رجع الصدى) أي ما يسمى" **بمقاربة الادارة بأسلوب الاتصال**" **Approche de la gestion à travers la communication**" كنهج اداري وتنظيمي حديث.

وعليه يعرف الاتصال **الاداري الفعال في المؤسسة:** " هو الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة أو خارجها على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين."[1]

ويعرف أيضا: "الاتصال الفعال هو سلسلة من العمليات المركبة الهادفة، العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية، لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومداخلته وعملياته، في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيميةواقتصادية ومادية." [2]

إذن **فالاتصال الفعال**: هو ذلك الذي يجعل العملية الإدارية تتم بيسر وسهولة من خلال:

- ✓ الانجاز الجيّد للتخطيط.
- ✓ التنفيذ الفعّال لكافة البرامج الاتصالية داخل وخارج المؤسسة.

[1] أحمد نجم حافظ: **مبادئ الادارة العامة**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط1، ص 48.

[2] مصطفى محمود أبوبكر: **الاتصال الفعال**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ط 3، ص 22.

- ✓ التنفيذ الفعّال للرقابة الادارية والتنظيمية لكافة الوحدات والموارد.

ان نجاح الاتصال الفعال مرهون بإتباع التعليمات التالية :

البحث عن الجمهور المعني: فمن الضروري معرفة الجماهير التي نريد التأثير فيها، وكيفية السعي للوصول إليها، وإذا سأل القائم بالاتصال نفسه هذا السؤال: ما هي الجماهير التي يجب أن نصلهم بإعلامنا لتحقيق أهدافنا؟ وإذا أدرك أهداف بشكل جيد وخطط لها برامجها المناسبة، فإنه لا محالة واصل إلى جمهوره.

استخدام الوسيلة المناسبة: هناك وسائل عديدة للاتصال ولكل واحدة مميزاتها وسلبياتها وفي غالب الأحوال من المفيد استخدام أكثر من وسيلة واحدة في نفس الوقت لكي تتسع المساحة المغطاة من الجماهير المعنية وإن اختيار الوسيلة المناسبة يعتمد على معرفتك لخصائص جماهيرك وعاداتهم، وعلى معرفتك لخصائص وسائل الاتصال نفسها والرسالة التي تريد إرسالها.

استخدام الوقت المناسب: لكي تكون الرسالة فعالة لابد أن تصل إلى الجمهور المعني في الوقت المناسب، فإذا وصلت مبكرا فلن تجد الجمهور مستعدا لتقبلها وإذا وصلت متأخرا فستجد عقول الجماهير وقد فقدت الرغبة في الموضوع، وإن معرفة الوقت المناسب يتطلب معرفة بعادات الجماهير وبثقافاتها وكيفية قضاء أوقاتها.

استخدام الرسالة المناسبة: يجب أن تكون الرسالة واقعية وذات صلة مباشرة بالاهتمامات الشخصية لأفراد الجمهور وتحتوي على معلومات مفيدة تساعد في حل مشاكلهم اليومية، وهذا الأمر يتطلب معرفة اتجاهات جماهيري المعنية وطريقة تفكيرهم وكيف يتفاعلون مع الآراء الجديدة وهذا وإن استخدام اللغة المناسبة لمستوى الجماهير أمر لا يقل أهمية عن مضمون الرسالة نفسها.

كما تتطلب معرفة اللغة المناسبة معرفة المستوى الثقافي والفكري للجماهير، وتطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال، ومحاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل، دون أن ننسى المتابعة للتأكد من فهم الرسالة وذلك من خلال التغذية الراجعة.[1]

[1] زاهر عبد الرحيم: **ادارة المنظمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2009، ص189.

وحتى تضمن المؤسسة تحقيق الجودة الشاملة في نظامها الاتصالي لابد من مراعاة:

1-**جانب اللغة:** يجب أن تتلائم اللغة المستخدمة في الاتصالات متع جميع الأفراد المتشاركين فيها، وفقتا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم بحيث لا نتصل بهتم بغير اللغة التي يجيدونها، ويجب أن تكون بسيطة ومفهومة من قبل الجميع، وتمتاز بالدقة لتجنب التعدد فتي المعاني وكذا تدريب العمال في كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير والكتابة.

2 – الجانب الثقافي والاجتماعي: من خلال:

- ✓ مراعاة الأعراف والعادات السائدة في المجتمع.
- ✓ الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاولة الاتصال.
- ✓ مراعاة القائم بالاتصال لما تعارف عليه الناس من معان.
- ✓ مواكبة التغيير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

3-الجانب الإنساني: إن الاتصال الفعال في ميدان التنظيمي يجب أن يلتزم بالجانب الإنساني لكل الجماهير داخلية أم خارجية التي هي في صلة مع المؤسسة ومن أبرزه:

- ✓ توخي الصدق والإخلاص في الرسائل الاتصالية بمختلف أنواعها.
- ✓ مراعاة الأمانة في تسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- ✓ ديمقراطية الاتصال، من خلال توفير لغة الحوار والنقد البناء داخل المؤسسة.
- ✓ تحقيق مبدأ العدالة فيما يخص توزيع المعلومات على العمال والموظفين.

4-**الجانب التنظيمي:**

- ✓ عدم إهمال الاتصال الغير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل، والحرص على الاستفادة منه.
- ✓ الاعتماد على الاتصال ذي اتجاهين (صاعد، نازل) نظرا لفاعليته.
- ✓ الاعتماد على طريقة المشاركة في حل المشكلات الصعبة.

- ✓ تجنب المركزية المفرطة، لأنها تعيق عملية الاتصال الفعال.
- ✓ المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف للمعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

5- **الجانب التكنولوجي:** ان المؤسسة الا يمكنها أن تتغاضى عن التكنولوجيا وما وفرته في الجانب الاتصالي، وهذا من اجل مواكبة التغيرات الحديثة، ويتجلى ذلك من خلال تدريب العاملين على الوسائل الحديثة وأساليب الاتصال وكيفية التعامل معها، ولهذا على مسؤولي المؤسسات أن يتأخذوا بعتين الاعتبار هذا الجانب لأنه من جهة يحقق الأهداف الاتصالية وهذا بالطبع يتبعه تحقيق أهداف المؤسسة كلية.[1]

ان الاتصال الفعال يعتبر إحدى الأدوات التي تعوّل عليها المؤسسات لتحقيق أهداف الجودة الشاملة، إلا أن الأمر يتجاوز مرحلة العلم إلى مرحلة الوعي من جانب الإدارة العليا بأهمية الاتصال الفعال على المستويات الإدارية كافة داخل المؤسسة، وداخل المستوى الإداري الواحد بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمهام الوظيفية لهذا المستوى.

[1] بضياف عاطف: **الاتصال الفعال في المؤسسة**، مجال العلوم الانسانية، العدد 48، 2017، ص318.

الاطار التطبيقي للدراسة : مساهمة الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز في تفعيل معايير الجودة الاتصالية

-بطاقة فنية لمؤسسة سونلغاز:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أقدم المنشأت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها.
لقد بدأت الاضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 وسنة 1929 مجموع قدره 6000كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.
تتمثل مهامها في الانتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج .
ومرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي :
سنة 1947 تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) وفق القرار رقم 471002 في 1947/05/06 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز، وتتفرع إلى:
1-EGA وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم سنة1946 الصادر عن السلطة الفرنسية.
2-التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 :EGA تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بعض سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.
-سنة 1969 : إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69/59 والصادر عن الجريدة الرسمية في الأول من أوت، وتحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الإندماج بطريقة منسجمة في سياسية الطاقة الداخلية للبلد وان احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها انسد

اليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل) .

–سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهربائية وترتيبها.

–سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت مؤسسة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق وبذلك تكتسب خمسة فروع أعمال وهي:

*كهريف (KHAHRIF)الأشغال الكهربائية

*كهركيب (KAHRAKIB)تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية.

*كنغاز (KANKAZ)أشغال الهندسة المدنية

*صناعة العدادات ومختلف التجهيزات

– سنة 1991 نظام أساسي جديد لسونلغاز: لقد أصبحت أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي FPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 14/12/1991، وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد في التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتوجات.

– سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي بمرسوم 95280 ليوم 07/09/1995 سونلغاز على رأس مجلس التوجيه الرقابي(COS)

– سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهمتها في شركات أخرى.

– سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004/2006 أين أصبحت سونلغاز مجمع أو مجموعة مؤسسات وتم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشطات الرئيسية بها.

*سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)

*مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC)

*مسير شبكة نقل الغاز(GRTG)

سنة 2006 تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

*سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة (SPA)

*سونلغاز للتوزيع الجهة الوسطى(SDC)

* سونلغاز للتوزيع الجهة الشرقية(SDE)

* سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية(SDO)

أما فرع سونلغاز بالمدية فهي مؤسسة مختصة في مجال توزيع الكهرباء والغاز في مختلف أنحاء ولاية المدية، تقوم بمهامها وفقا للصلاحيات المخولة لها، وهي مديرية جهوية أنشئت سنة 2006 وهي مكلفة في حدود صلاحيات سونلغاز بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى المنطقة مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان.

تضمن المديرية ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء والغاز من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط الخفيف وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات كما تساهم في تحديد السياسة التجارية للمؤسسة وفي التخطيط العام للشبكات وضمان تسيير وإيصال (raccordement) للزبائن وتقديم النصائح والمساعدة لهم وهذا ضمن مايقرره دفتر العامة.

موقع المؤسسة وفروعها :

تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية، يقابلها مستشفى محمد بوضياف،ومن خلفها محافظة الغابات ومن الجانب الأيسر بنك الجزائر، تحتوي شبكة سونلغاز حاليا على 39 فرع متخصص وتشمل بنشاطها مجمل التراب الوطني، وتعتبر الوحدة المسماة بمديرية التوزيع بالمدية واحدة من فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز والواقع مقرها بالبليدة وتشكل من ستة وحدات منتشرة عبر الولاية حسب التقسيم الإداري القديم لسنة 2006 وهي على الشكل التالي :

وكالة المدية، وكالة البرواقية، وكالة عين بوسيف، وكالة بني سليمان، وكالة تابلاط، وتتكون هذه الوكالات من عدة مصالح .

الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه.

ويتكون الهيكل التنظيمي العام للفرع من:

1-المدير العام: يعين الرئيس العام ليتولى إدارة الفرع وتسييره، كما له نائب الذي تحول له مهام التنشيط والتنسيق ومتابعة نشاطات المنظمة.

2-**قسم الموارد البشرية:** تعد سياسية الموارد البشرية وتؤمن مراقبة التخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل .

3-قسم التنمية والاستراتيجية حول أشغال الكهرباء والغاز: مكلف بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي المكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات

4-قسم الإدارة العامة: تعد وتقوم بتطبيق السياسة والتنظيم المتعلق بميدان وسائل البنية التحتية والوثائق التقنية، كما تقوم بدور الرقابة التنفيذية .

5-قسم التسيير والمعلوماتية: تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وذلك بتأمين مباشر للعملية وإنجاز الدراسات المتعلقة لهيكل ونظم التسيير، بالإضافة إلى إعداد واقتراح النظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة .

6-قسم الاتصال: مهمته تجسيد وتنفيذ العملية الاتصالية الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين الموظفين والأقسام داخل المؤسسة، وذلك بتوفير الوسائل والأساليب الاتصالية المناسبة لهذه العملية .

7-قسم استغلال الكهرباء: مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء وذلك لتأمين احتياجات النقل والاحتياط .

8-قسم استغلال الغاز: تموين المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن بالغاز الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل الظروف وأحسن النوعيات .

9-قسم العلاقات التجارية: تعد السياسية التجارية للمنظمة تتابع وتقيم تطبيقها،كما تقوم بتشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات، كما تساهم في انجاز دراسات التعريفات والأسعار للمنشآت .

10-قسم الأمن الداخلي: مسؤول عن توفير الأمن الداخلي للمؤسسة كما لها مسؤول عن هذا القسم يسهر على ضمان الأمن والاستقرار في العمل . [1]

2- المعالجة الكمية والكيفية للبيانات (تحليل إحصائي كمي وكيفي)

سنعرض في هذا المحور تفريغ البيانات العامة للمبحوثين في جداول مركبة وبسيطة وبعدها سنقوم بتحديد الارتباط الموجود بين هذه الإجابات وأكثر المتغيرات تأثيرا في السؤال، وعرض الإجابات في رسوم وأشكال بيانية بغية التوضيح أكثر.

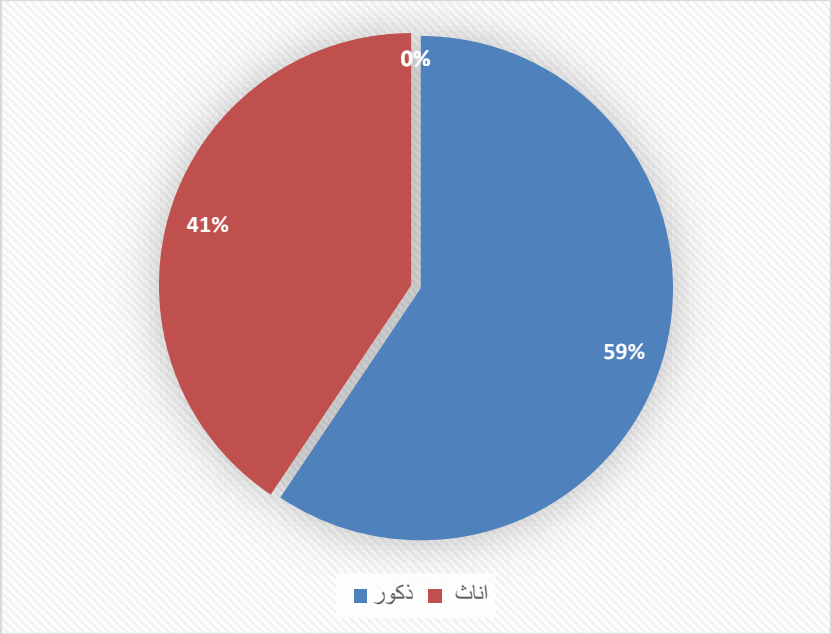
المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم: (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنـــس	التـــكرار	النسبـــة المئويـــة %
ذكـــر	25	59.52
أنـــثى	17	40.67
المجوع	42	%100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الخاص بتوزيع أفراد العينة ان اعلى نسبة نجدها عند الذكور وهم 25 مفردة بنسبة 59.52%، وتليها بنسبة اقل عند الاناث وهم 17 مفردة بنسبة 40.67% .

[1]-مقابلة مع السيد رفيق فرحات، المكلف بالاعلام في مؤسسة سونالغاز،فرع المدية،بمكتبه لدى المؤسسة على الساعة 14:12

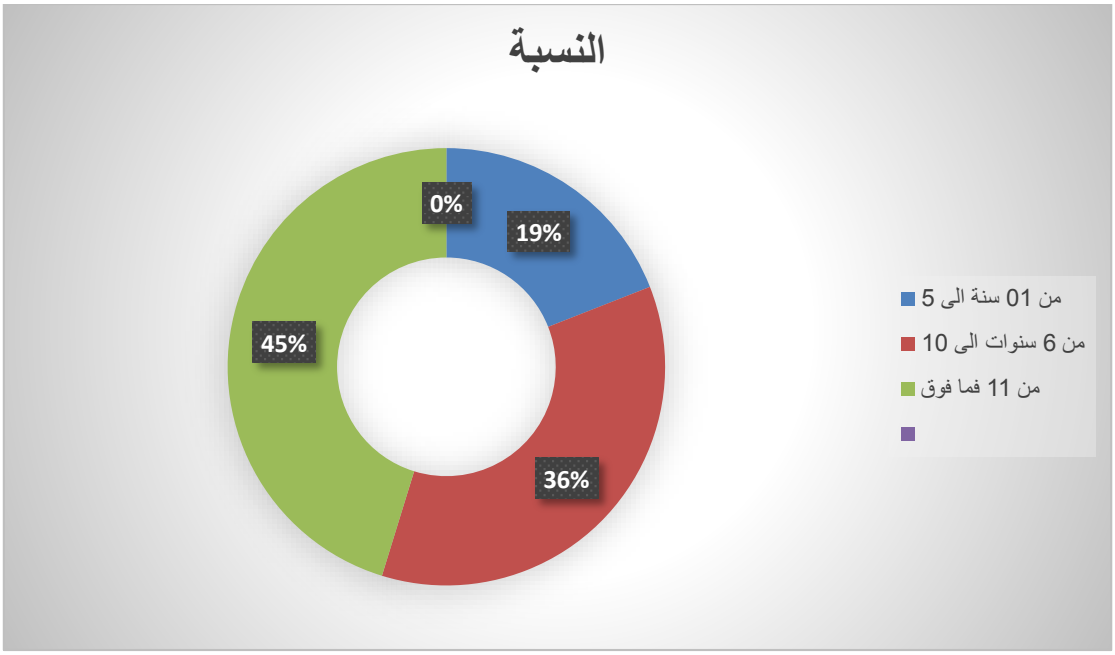


المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

الجدول رقم:(02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبـــرة المهنيـــــــة	التـــكرار	النسبـــة المئويـــة %
من 01 سنة الى 05 سنوات	**08**	**19.04**
من 06 سنوات الى 10 سنوات	**15**	**35.71**
من 11 سنة فما فوق	**19**	**45.23**
المجموع	**42**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك 19 مفردة بنسبة 45.23% وهي اعلى نسبة من الموظفين الذين يمتلكون الخبرة المهنية من 11 سنة فما فوق, وتليها 15 مفردة بنسبة 35.71% من الموظفين الذين يمتلكون الخبرة المهنية من 06 سنوات الى 10 سنوات بينما نجد 08 مفردات بنسبة 19.04% وهي اقل نسبة عند الموظفين الذين يمتلكون الخبرة من 01 سنة إلى 05 سنوات .



المصدر:من إعدادالباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

الجدول رقم:(03) توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التـــكرار	النسبـــة المئويـــة %
اطارات	**05**	**11.90**
موظفو التطبيق	**09**	**21.42**
أعوان التحكم	**11**	**26.19**
أعوان التنفيذ	**17**	**40.67**
المجموع	**42**	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك 17 مفردة بنسبة 40.67% وهي اعلى نسبة من الموظفين الذين يمتلكون رتبة اعوان التنفيذ ،وتليها 11 مفردة بنسبة 26.19% من الموظفين الذين يمتلكون رتبة اعوان التحكم ويليها 09 مفردات بنسبة 21.42% من الموظفين الذين يمتلكون رتبة موظفو التطبيق ،وفي اقل نسبة نجد 05 مفردات وهي بنسبة 11.90% عند الموظفين ذو رتبة اطارات .

الجدول رقم: (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير صفة الموظف.

الجنـــس	التـــكرار	النسبـــة المئويـــة %
متعاقد	**13**	**30.95**
دائم	**29**	**69.04**
المجموع	**42**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك 29 مفردة بنسبة 69.04% و هي أعلى نسبة من الموظفين الذين يشتغلون بصيغة متعاقد، و بنسبة أقل نجد هناك 13 مفردة بنسبة 30.95% من الموظفين الذين يشتغلون بصيغة متعاقد,

المحور الثاني: معالم الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم: (05) يبين مفهوم الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة لجميع المستخدمين.

المتغيرات / الاقتراحات		نعم		لا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
الجنس	ذكر	**13**	**52**	**12**	48	**25**	**59.52**
	انثى	05	29.41	12	70.58	**17**	**40.67**
	المجموع	18	42.85	24	57.14	**42**	**100**
الخبرة المهنية	من 01 الى 05 سنوات	03	37.5	05	62.5	**08**	**19.04**
	من 06 الى 10 سنوات	06	40	09	60	**15**	**35.71**
	من 11 سنة فما فوق	09	47.36	10	52.63	**19**	**45.23**
	المجموع	18	42.85	24	57.14	**42**	**100**
المنصب الوظيفي	اطارات	04	80	01	20	**05**	**11.90**
	موظفو التطبيق	05	55.55	04	44.44	**09**	**21.42**
	أعوان التحكم	06	54.54	05	45.45	**11**	**26.19**

	أعوان التنفيذ	03	17.64	14	82.35	**17**	**40.67**
	المجموع	18	42.85	24	57.14	**42**	**100**
الصفة	متعاقد	02	15.38	11	84.61	**13**	**30.95**
	دائم	16	55.17	13	44.82	**29**	**69.04**
	المجموع	18	42.85	24	57.14	**42**	**100**
	المجموع الكلي	18	42.85	24	57.14	42	100

من إعدادالباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول أعلاه مدى مفهوم الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة لجميع المستخدمين حسب متغير الجنس والخبرة المهنية والمنصب الوظيفي وكذا الصفة وقد كانت النسبة مرتفعة عند الذكور الذين كانت إجابتهم بنعم وهي 52% في حين كانت نسبة الكور الذين أجابو بلا 48% بعدها انخفضت النسبة عند الإناث الذين كانت إجابتهم بنعم وكانت 29.41% وارتفعت عند الإناث الذين أجابو بلا فكانت النسبة 70.58% أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فقد كانت إجابة المبحوثين الذين يمتلوكون خبرة مهنية من سنة إلى 5 سنوات بنعم بنسبة 37% في حين كانت الإجابة بلا لدى المبحوثين لنفس الخبرة المهنية بنسبة 62% لترتفع النسبة في الإجابة بنعم لدى المبحوثين من أصحاب الخبرة 6 سنوات إلى 10 سنوات وتكون 40% فيما انخفضت نسبة الإجابة بلا لدى المبحوثين من نفس فئة الخبرة المهنية وكانت 60 لتسجل أكبر نسبة للإجابة بنعم عند أصحاب الخبرة 11 سنة فما فوق فكانت بنسبة 47.36% وسجلت أقل نسبة إجابة بلا عند نفس المبحوثين من نفس الخبرة المهنية فكانت النسبة 52.63% وكانت النتائج حسب متغير المنصب الوظيفي كالتالي أكبر نسبة كانت لدى الإطارات الذين أجابو بنعم بنسبة 80 في حين كانت نسبة الإطارات الذين أجابو بلا منخفضة وهي 20% أما موظفو التطبيق أجابو بنعم بنسبة 55.55% في حين قابلتها نسبة 44.44% من موظفي التحكم الذين أجابو بلا لتنخفض بعدها أكثر عند أعوان التحكم وتكون نسبة الإجابة بنعم 54.34%

ونسبة الإجابة بلا 45.45% لتسجل أصغر نسبة إجابة بنعم لدى أعوان التنفيذ وهي 17.64% ونسبة الإجابة بلا 82.35% في حين تباينت النسب باعتبار متغير الصفة فكانت نسبة 15.38% أجابت بنعم من الموظفين المتعاقدين و لا بنسبة 84.61% لدى الموظفين من نفس الصفة أما بالنسبة لصفة العمال الدائمين فقد كانت نسبة الإجابة بنعم 55.17% ونسبة الإجابة بلا لنفس صفة العمال كانت 44.82% .

نستنتج من خلال أرقام الجدول أن مفهوم الاستراتيجية الاتصالية مفهوم واضح المعالم بشكل متفاوت ومتباين لدى المستخدمين بمؤسسة سونلغاز بالمدية حيث يظهر من خلال النتائج أن كل من عامل الخبرة المهنية وعامل الإستقرار في الوظيفة لهما تأثير بالغ الوضوح في منح الموظفين حجم وقدرة استيعاب كبيرة للاستراتيجية الاتصالية وهو ما أبرزته أرقام الجدول التي تبين أن الموظفين الأكبر خبرة والمتمثلة في 11سنة فما فوق و أصحاب المناصب الدائمة أكثر فهما لمصطلح الاستراتيجية الاتصالية من الموظفين أصحاب المناصب بصيغة التعاقد و الخبرة القليلة و المتمثلة في أقل من 6 سنوات الذين يكون لديهم فهم أقل لمفهوم الاستراتيجية الاتصالية وربما يمكن رد ذلك إلى عدم إشراكهم في بناء الاستراتيجية الاتصالية باعتبار أنها تعد على مستوى الإدارة العامة بالعاصمة ويتم إشراك رؤساء الفروع فقط في إعدادها دون الموظفين وهو ما أفادنا به المكلف بالإعلام على مستوى الفرع بالمدية السيد رفيق فرحات وبحسب معطيات الجدول نلاحظ أن فئة الذكور أكثر وعيا بمفهوم الاستراتيجية من الإناث ويرجع تفسير ذلك كونهم أكثر مشاركة في الدورات التكوينية لتطوير مهاراتهم حول الاستراتيجية الاتصالية بحسب االأرقام المبينة في الجدول رقم 9 .

الجدول رقم: (06) يبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها الاستراتيجية الاتصالية

الرقم	الترتيب	العبارة: تسعى الاستراتيجية الاتصالية الى:	التكرار	النسبة%
01	01	خلق التفاهم والانسجام بين الموظفين	08	44.44
02	02	تقديم كافة المعلومات والتعليمات بدقة الى الموظفين	07	38.88
03	03	غلق الأبواب أمام الشائعات والمعلومات المغلوطة	02	11.11
04	04	تعريف الموظف بالأفاق والتطلعات المستقبلية للمؤسسة سونلغاز	01	05.55
		المجموع	**18**	**%100**

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

نسعى من خلال ادراج هذا الجدول الى معرفة الاهداف التي تسعى الى تحقيقها المؤسسة من خلال استراتجيتها الاتصالية المنتهجة، حيث اظهرت النتائج المتوصل اليها ان مانسبته 44.44 % من الافراد المبحوثين يرو ان الهدف من الاستراتجية الاتصالية يكمن في خلق التفاهم والانسجام بين الموظفين و 38.88% يرو ان الاستراتجية ترمي الى تقديم تقديم المعلومات والتعليمات بدقة الى المستخدمين، في حين ان اجابة بقية الافراد ترى ان الاستراتجية الاتصالية تسعى الى غلق الابواب امام الشائعات والمعلومات المغلوطة وكذا التعريف بالتطلعات المستقبلية لمؤسسة سونلغاز بنسب 11.11 %و 5.55% على التوالي. كمحاولة منا لتقديم تفسير علمي يتوافق والنتائج المتوصلة اليها نستنتج ان طبيعة الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز المدية تشجع دوما على خلق التفاهم والانسجام بين الوحدات التنظيمية سواء تعلق الامر بالمسؤولين اصحاب القرار وبقية المستخدمين داخل المؤسسة فيما بينهم ما يساعد بلا شك على انجاز الاعمال الموكلة بيسر وبفاعلية ما يخلق جوا من الالفة التنظيمة.

وفي نفس السياق تسعى نفس الاستراتجية الاتصالية ايضا الى تقديم التعليمات الى الموظفين بدقة اي من الادارة العليا الى الادارة السفلى بعيدا عن كل اشكال التحيز والتعقيد في سيرورة نمطية الاتصال داخل تنظيم مؤسسة سونلغاز.

وعليه يمكن ان الأهداف تحقيق اهداف الاستراتجية الاتصالية سيساهم في تحقيق الأهداف اكبرى للمرفق الخدماتي لمؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم: (07) يبين النطاق الزمني المرتبط بتخطيط أهداف الاستراتيجية الاتصالية حسب متغير الخبرة المهنية

متغير الخبرة / الاقتراحات	التخطيط القريب		المتوسط		البعيد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
من 01 الى 05 سنوات	05	62.5	01	12.5	02	25	**08**	**19.04**
من 06 الى 10 سنوات	07	46.66	03	20	05	33.33	**15**	**35.71**
من 11 سنة فما فوق	04	21.05	02	10.52	13	68.42	**19**	**45.23**
المجوع	16	38.09	06	14.28	20	47.61	42	100

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول أعلاه النطاق الزمني المرتبط بتخطيط أهداف الاستراتيجية الاتصالية حسب متغير الخبرة المهنية بحيث تظهر أرقام الجدول أن أعلى نسبة للتخطيط القريب سجلت عند الموظفين ذوي الخبرة من سنة إلى 05 سنوات الذين يرون أن التخطيط لأهداف الاستراتيجية الاتصالية يتطلب تخطيطا قريبا وتمثلت النسبة في 62.05% في حين كانت مانسبته 12.05% من ذوي نفس الخبرة المهنية ترى بأن التخطيط لأهداف الاستراتيجية الاتصالية يتم على المستوى المتوسط في حين سجلت نسبة 25% من الموظفين من نفس مدة الخبرة المهنية الذين يرون أن التخطيط لأهداف الاستراتيجية الاتصالية يتم على المستوى البعيد أما بالنسبة للموظفين أصحاب الخبرة من 06 سنوات

إلى 10 سنوات فقد تباينت نسب إجابتهم فاكت نسبة 46.66% منهم ترى بأن التخطيط لأهداف الاستراتيجية الاتصالية يتم على المستوى القريب وكانت نسبة 20% منهم ترى بأن التخطيط للأهداف يتم على المستوى المتوسط و كانت نسبة 33 منهم ترى أن التخطيط يتم على المستوى البعيد أما بالنسبة للموظفين ذوي الخبرة المهنية من 11 سنة فما فوق فقد كانت نسب إجاباتهم بنسبة 38.09% للمستوى القريب و نسبة 14.28% يرون بأن التخطيط للأهداف يتم على المستوى المتوسط في حين مثلت أعلى نسبة لنفس أصحاب الخبرة وهي 47.61% الذين يرون أن التخطيط للأهداف يتم على المستوى البعيد .

نستنتج من خلال أرقام الجدول أن التخطيط لأهداف الاستراتيجية الاتصالية لابد أن يتم على مستويات مختلفة وفترات زمنية قريبة ومتوسطة وبعيدة كل مدة زمنية وأهدافها المحددة التي يمكن بلوغ الأهداف بما يتوافق مع الإمكانيات المادية والبشرية و القابلية للتطبيق كما أنه من خلال إجابات أفراد العينة أنه يتوجب على المؤسسة اشراك جميع الموظفين الفاعلين فيها في التخطيط للأهداف وتحديد الفترات الزمنية المناسبة لبلوغها .

الجدول رقم: (08) يبين متطلبات اعداد الاستراتيجية الاتصالية حسب افراد العينة

العبارة	موافق		محايد		غير موافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
اعداد فريق عمل خاص	15	35.71	15	35.71	12	28.57
تتطلب نتائجها التقييم والمتابعة الدورية	31	73.80	07	16.66	04	9.52
زيادة الإنتاجية من خلال بث المعلومات واتاحتها للج	25	59.52	15	35.71	02	4.76
توفير الإمكانيات المادية والبشرية الأكثر فاعلية	12	28.57	23	54.76	07	16.66
اتاحة الفرصة أمام جميع الموظفين لتصميم معالم الاستر الاتصالية المناسبة لنشاطه	05	11.90	22	52.38	15	35.71

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS**.

يمثل الجدول أعلاه متطلبات إعداد الاستراتيجية الاتصالية حسب أفراد العينة حيث أظهرت النتائج أن نسبة 35.71% كانت موافقة على إعداد فريق عمل خاص لإعداد الاستراتيجية الاتصالية في حين كانت نسبة 28.57% غير موافقة على ذلك والتزمت نسبة 35.71% بالحياد وجاءت نسبة 73.80% ترى بأن متطلبات إعداد الاستراتيجية الاتصالية هي مايتطلب نتائجها التقييم و المتابعة الدورية ولم يوافقهم مانسبته 9.52% والتزم 16.66% بالحياد كما يرى مانسبته 59.52% بأن متطلبات إعداد الاستراتيجية الاتصالية هو زيادة الانتاجية من خلال بث المعلومات و اتاحتها للجميع ولتزم بالحياد في هذه النقطة مانسبته 35.71% في حين لم يوافقهم مانسبته 4.76% كما يرى ما نسبته 28.57% من أفراد العينة بأن توفير الإمكانيات المادية والبشرية الأكثر فاعلية هو ما يتطلبه إعداد الاستراتيجية الاتصالية ولم يوافقهم مانسبته 16.66% والتزم 54.76% بالحياد في حين يرى مانسبته 11.90% بأن متطلبات إعداد الاستراتيجية الاتصالية هو اتاحة الفرصة أمام جميع الموظفين لتصميم معالم الاستراتيجية الاتصالية المناسبة لنشاطه ولم يوافقهم مانسبته 35.71% والتزم بالحياد مانسبته 52.38% .

نستنتج من خلال النسب المقدمة في الجدول أن إجابات المبحوثين اختلفت بنسب متفاوتة مما يدل على أهمية التنويع في عملية التخطيط و استعمال الاساليب الاتصالية و كذا الموارد و الأدوات المساعدة فس بناء و اعداد الاستراتيجية الاتصالية بما يمكن للمؤسسة بناء و اعداد استراتيجة اتصالية مكتملة الجوانب وهذا ما صرح به السيد رفيق فرحات المكلف بالاعلام و الاتصال في مؤسسة سونلغاز بالمدية في المقابلة التي أجريت بمكتبه حيث أكد الحرص الشديد للمؤسسة على تشكيل وبناء استراتيجية اتصالية مكتملة من خلال الأخذ بعين الإعتبار كل المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك .

الجدول رقم: (09) يبين مدى اجراء أفراد العينة للدورات التكوينية قصد تطوير مهاراتهم الاتصالية

المتغيرات / الاقتراحات		نعم		لا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
الجنس	ذكر	**18**	**72**	**07**	28	**25**	**59.52**
	انثى	08	47.05	09	52.94	**17**	**40.67**
	المجموع	26	61.90	16	38.09	**42**	**100**
الخبرة المهنية	من 01 الى 05 سنوات	05	62.5	03	37.5	**08**	**19.04**
	من 06 الى 10 سنوات	10	66.66	05	33.33	**15**	**35.71**
	من 11 سنة فما فوق	11	57.89	08	42.10	**19**	**45.23**
	المجموع	26	61.90	16	38.09	**42**	**100**
المنصب الوظيفي	اطارات	04	80	01	20	**05**	**11.90**
	موظفو التطبيق	08	88.88	01	11.11	**09**	**21.42**
	أعوان التحكم	09	81.81	02	18.18	**11**	**26.19**
	أعوان التنفيذ	05	29.41	12	63.15	**17**	**40.67**
	المجموع	26	61.90	16	38.09	**42**	**100**
الصفة	متعاقد	01	7.69	12	92.30	**13**	**30.95**
	دائم	25	86.20	04	13.79	**29**	**69.04**
	المجموع	26	61.90	16	38.09	**42**	**100**
	المجموع الكلي	26	61.90	16	38.09	42	100

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS**.

يمثل الجدول أعلاه مدى إجراء أفراد العينة للدوات التكوينية قصد تطوير مهاراتهم الاتصالية وكانت النسبة عالية عند الذكور وقدرت ب 72% كانت إجابتهم بنعم و نسبة 28% كانت إجابتهم بلا أما عند الإناث 47.05% كانت إجابتهم بنعم و 52.94% كانت إجابتهم بلا

أما بالنسبة الخبرة المهنية فكانت النسبة عالية 06 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 66.66% أجابو بنعم ونسبة 33.33% كانت إجابتهم بلا تليها الخبرة المهنية من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 62.05% أجابو بنعم ونسبة 37.05% أجابو بلا لتكون أصغر نسبة وهي 57.89% لأصحاب الخبرة المهنية من 11 سنة فما فوق كانت إجابتهم بنعم و نسبة 42.10% كانت إجابتهم بلا أما بالنسبة للمنصب الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لدى موظفو التطبيق ب 88.88% كانت إجابتهم بنعم ونسبة 11.11% كانت اجابتهم بلا تليها نسبة 81.81% لدى أعوان التحكم الذين كانت إجابتهم بنعم ونسبة 18.18% كانت إجابتهم بلا وتسجل بعدها نسبة 80% عند الإطارات الذين أجابو بنعم و 20% كانت إجابتهم بلا لتكون أصغر نسبة عند أعوان التنفيذ وهي 29.41% أجابو بنعم ونسبة 63.15% كانت إجابتهم بلا وفيما يتعلق بالصفة فقد سجلت أعلى نسبة عند الموظفين الدائمين وهي 86.20% كانت إجابتهم بنعم و 13.79% كانت إجابتهم بلا و أصغر نسبة عند الموظفين المتعاقدين وهي 61.90% كانت إجابتهم بنعم 38.09% كانت إجابتهم بلا.

نستنتج من خلال أرقام الجدول الحرص الشديد لمؤسسة سونلغاز على بناء استراتيجية اتصالية ناجحة و مكتملة الجوانب من أجل حسن ربط و تيسيير الاتصال داخل المؤسسة بين المكاتب و الموظفين بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة في الداخل وكذا بين المؤسسة والجمهور الخارجي بما يساعدها على تحقيق أهدافها في الخارج ويتجلى ذلك من خلال الدورات التكوينة التي تقوم بها المؤسسة لموظفيها من أجل تطوير وتحسين مهاراتهم .

ومن خلال أرقام الجدول يتبن لنا الإهتمام الكبير لموظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية بجانب تطوير مهاراتهم الاتصالية وذلك عبر الإقبال على الدورات التكوينية التي تجريها المؤسسة

وذلك من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم حتى تكون يتسنى لهم تحقيق التفاهم في الاتصال داخل المؤسسة وتكون لهم القدرة على المساهمة الفاعلة في سيرورة الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة بنجاح وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبائن ومنها جودة الخدمة الاتصالية كما يتبين لنا من خلال أرقام الجدول الموقع المهم والأهمية البالغة للاستراتيجية الاتصالية في المخطط الاتصالي لمؤسسة سونلغاز بالمدية وهو ماصرح لنا به السيد رفيق فرحات المكلف بالاعلام و الاتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز بالمدية .

المحور الثالث: وسائل الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة في تفعيل معايير الجودة

الجدول رقم: (10) يبين إجابة المبحوثين فيما يتعلق باستخدام أكثر من وسيلة اتصالية بغية تحقيق أهداف الاستراتيجية الاتصالية (حسب متغير المنصب الوظيفي)

متغير الجنس / الاقتراحات	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
اطارات	05	100	00	00	**05**	**11.90**
موظفو التطبيق	09	100	00	00	**09**	**21.42**
أعوان التحكم	09	81.81	02	18.18	**11**	**26.19**
أعوان التنفيذ	15	88.23	02	11.76	**17**	**40.67**
المجموع	38	90.47	04	9.52	**42**	**100**

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول أعلاه إجابة المبحوثين فيما يتعلق باستخدام أكثر من وسيلة اتصالية بغية تحقيق أهداف الاستراتيجية الاتصالية وذلك حسب متغير المنصب الوظيفي وكانت النتائج كالتالي سجل الاطارات أعلى نسبة في الإجابة بنعم وتمثلت هذه النسبة في 100% في حين انعدمت نسبة الإجابة بلا لدى نفس المبحوثين من الإطارات في حين

سجلت نفس النسبة لدى موظفو التطبيق فكانت نسبة 100% منهم أجابت بنعم و انعدمت الإجابة بلا لتنخفض النسبة قليلا لدى أعوان التحكم فكانت نسبة الإجابة بنعم 81.81% ونسبة الإجابة بلا 18.18% لتعود النسبة الإجابة بنعم للإرتفاع لدى أعوان التنفيذ فكانت النسبة 88.23% ونسبة الإجابة بلا 11.76% .

نستنتج من خلال أرقام الجدول أن الاغلبية الساحقة لموظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية يعتمدون على أكثر من وسيلة اتصالية بغية تحقيق أهداف الاستراتيجية الاتصالية وهذا راجع لعدة اعتبارات ربما أهمها الإستفادة من الدورات التكوينية التي تقيمها مؤسسة سونلغاز بالمدية من أجل تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم وخبراتهم الاتصالية في التعامل مع الوسائل الاتصالية كما أن استعمال موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية لأكثر من وسيلة اتصلية وهو مايظهر من خلال أرقام الجدول له دلالة أخرى تتمثل في السعي الحثيث للموظفين إلى الوصول وتحقيق جودة الخدمات وبالتحديد جودة الخدمة الاتصالية والتي هي العامل الرئيس في نجاح المؤسسة وربط العلاقات بين موظفيها كما أن استخدام موظفي مؤسسة سونلغاز لأكثر من وسيلة اتصال بغية تحقيق أهداف الاستراتيجية الاتصالية دليل على التوجه الجديد لمؤسسة سونلغاز الذي تسعى من خلاله إلى عصرنة نفسها ومواكبة التطور والتقدم الذي تشهده وسائل الاتصال وذلك من خلال توفير مختلف الوسائل الاتصالية وكذا التنويع في استخدام مختلف الاساليب بغية تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة .

الجدول رقم: (11) ترتيب وسائل الاتصال الخاصة بالاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز

الترتيب	الوسائل الاتصالية	التكرار	النسبة%
01	المراسلات الادارية	40	95.23
02	الهاتف	39	92.85
03	الفاكس	36	85.71
04	المقابلات والاجتماعات	31	73.80
05	لوحة الإعلانات	28	66.66
06	البريد الالكتروني	25	59.52
07	منصات التواصل الاجتماعي	23	54.76
08	الندوات والمحاضرات	17	40.47
09	الموقع الالكتروني	11	26.19
10	الإذاعة الجهوية	07	16.66
11	الأنترانت (الشبكة الداخلية)	04	9.52
	المجموع	**42**	**%100**

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول أعلاه توزيع ترتيب وسائل الاتصال الخاصة بالاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بحيث أظهرت النتائج أن 40 مفردة تعتمد على المراسلات الادارية في الاتصال بمؤسسة سونلغاز بالمدية أي بنسبة 95.23 من النسبة الاجمالية للعمال وتليها 39 مفردة تستخدم الهاتف في العملية الاتصالية بما نسبته 92.85% من اجمالي النسبة المئوية للعينة تليها 36 مفردة تستخدم الفاكس بما نسبته 85.71% من النسبة الكلية ثم المقابلات والاجتماعات بنسبة 73.80% من مجموع نسبة العمال أي أنها تستخدم لدى

31 مفردة بعدها نجد 28 مفردة تستخدم لوحة الاعلانات بما نسبته 66.66% من اجمالي نسبة العينة فيما تعتمد على البريد الالكتروني في اجراء الاتصال 25 مفردة أي بنسبة 59.52% من النسبة المئوية للمبحوثين وبعدها بنسبة 54.76% من النسبة الكلية للعينة تتصل بالاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي بما يساوي 23 مفردة وبنسبة أقل منها وهي 40.47% من اجمالي نسبة المبحوثين وبما يساوي 17 مفردة تستعمل الندوات والمحاضرات في الاتصال كما تعتمد 11 مفردة أي 26.19% من العينة الكلية على الموقع الالكتروني في الاتصال وتعتمد 7 مفردات في الاتصال على الاذاعة بما نسبته 16.66 من العينة الكلية لتسجل الأنترانت أصغر نسبة بحيث يعتمد عليها في الاتصال مانسبته 9.52% من نسبة العينة الكلية بما يساوي 4 مفردات .

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن مؤسسة سونلغاز بالمدية تحرص كل الحرص على انجاح العملية الاتصالية بين مختلف مكاتبها وموظفيها وهذا ما أكده السيد فرحات رفيق المكلف بالاعلام والاتصال في مؤسسة سونلغاز بالمدية في المقابلة التي تمت بمكتبه حيث أبرز الحرص الشديد للمؤسسة على تحقيق الجودة الاتصالية من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عبر توفير مختلف وسائل الاتصال التقليدية والحديثة فالتنويع في الوسائل الاتصالية من شأنه منح الموظفين الأريحية في العمل عبر اختيار الوسيلة الأكثر ملائمة في عملية الاتصال كل موظف بما يناسبه ويساعده على أداء مهامه بالشكل المطلوب مع جمهور المتعاملين مع المؤسسة (الزبائن) والتفاهم مع زملائه داخل المؤسسة مايؤدي الى بلوغ الهدف المنشود .

الجدول رقم: (12) يبين مدى تشجيع الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة حسب متغير (المنصب الوظيفي)

متغير المنصب الوظيفي / الاقتراحات	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
اطارات	05	100	00	00	**05**	**11.90**
موظفو التطبيق	07	77.77	02	22.22	**09**	**21.42**
أعوان التحكم	07	63.63	04	36.36	**11**	**26.19**
أعوان التنفيذ	10	58.82	07	41.17	**17**	**40.67**
المجموع	29	69.04	13	30.92	**42**	**100**

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول أعلاه مدى تشجيع الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة حسب متغير المنصب الوظيفي حيث كانت أعلى نسبة من المبحوثين وهي 100% من الاطارات موافقون على أن الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة تشجع على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتليها نسبة 77.77% من موظفو التطبيق الذين وافقوا على أن الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة في مؤسستهم تشجع على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ولم يوافقهم مانسبته 22.22% وبعدها نسبة 63.63% من أعوان التحكم موافقون أن على أن الاستراتيجية الاتصالية بمؤسستهم تشجع على استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة ولم يوافق على ذلك مانسبته 36.36% لتسجل أصغر نسبة لدى أعوان التنفيذ بحيث وافق مانسبته 58.82% بأن الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز بالمدية تشجع على استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة ولم يوافق على ذلك مانسبته 41.17%

نستنتج من خلال أرقام الجدول أن الاستراتيجة التصالية المنتهجة داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية عامل رئيس وفعال ومشجع على استعمال الوسائل التكنولوجية حيث يتجلى من خلال إجابة المبحوثين أن الأغلبية الساحقة منهم شجعتهم الاستراتيجية الاتصالية لمؤسستهم على استعمال الوسائل التكنولوجية بهدف تحسين خبراتهم و مهاراتهم وقراتهم في التعامل مع الوسائل التكنولوجية بما يسهل عليهم أداء مهامهم و تسهيل نمطية الاتصال و انسيابه بالشكل الفعال بين الفاعلين داخل المؤسسة وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي وهو ما تأكد أكثر من خلال المقابلة التي أجريت مع السيد المكلف بالإعلام على مستوى الفرع الذي أبرز أن للاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز دور رئيس في تسهيل الاتصال وانسيابه داخل المؤسسة .

جدول رقم: (13) يبين مظاهر الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال

الرقم	الترتيب	العبارة: مظاهر الاستفادة من تكنولوجيات الاتصال	التكرار	النسبة%
01	01	تطوير الاتصال الاجتماعي بين المؤسسة والزبائن (الحملات الالكترونية-رسائل توعية على الهواتف الذكية-إرشادات على الصفحة الرسمية للمؤسسة)	18	69.23
02	02	تحقيق التواصل الفعال والرابط بين الإدارة العليا وكافة عناصر وحدات التنظيم	06	23.07
03	03	تطوير النظامي المعلوماتي "système d'information"الخاص بمؤسسة سونلغاز	02	7.69
المجموع			**26**	**%100**

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول أعلاه مظاهر الإستفادة من تكنولوجيا الاتصال في مؤسسة سونلغاز بالمدية بحيث أظهرت النتائج أن 18 مفردة من إجمالي العينة استفادت من تكنولوجيا الاتصال في تطوير الاتصال الاجتماعي بين المؤسسة و الزبائن عبر الحملات الالكترونية و ورسائل توعية على الهواتف الذكية وارشادات على الصفحة الرسمية للمؤسسة بما نسبته 69.23% وهي أكبر نسبة تليها نسبة 23.07% من النسبة الكلية للعينة استفادت من تكنولوجيا الاتصال في تحقيق التواصل الفعال والرابط بين الإدارة العليا وكافة عناصر وحدات التنظيم بما يساوي 06 مفردات من العينة وتكون أصغر نسبة وهي 7.69% من النسبة .

نستنتج من خلال أرقام الجدول أن موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية يعتمدون بشكل كبير على تكونولوجيا الاتصال في أداء مهامهم حيث وهذا مايفسر حاجة الموظفين إلى تكنولوجيا الاتصال باعتبارها تسهل الأداء الوظيفي للعمال لأن من بين الوظائف الرئيسية لتكنولوجيا الاتصال تسهيل مهمة العملية الاتصالية داخل المؤسسة التي تعتمد عليها كما تدل الارقام المبينة في الجدول على التأثير الكبير لتكنولوجيا الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية حيث اختلفت و تنوعت مظاهر و أشكال الاستفادة منها بما يسهل على الموظفين داخل المؤسسة أداء مهامهم بشكل سريع و سهل وتسهيل تقديم الخمات للزبائن بشكل يحقق الرضا لجميع الأطراف .

المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية ومساهمتها في تفعيل معيار الاتصال الفعال تحقيقا للجودة

الجدول رقم: (14) يبين دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التواصل الدائم والمستمر بين الجماهير الداخلية والخارجية حسب متغير الخبرة المهنية

متغير الخبرة / الاقتراحات	من 01 سنة الى 05 سنوات		من 06 سنوات الى 10 سنة		من 11 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
اشراك الطاقم الإداري، التقني والخدماتي في اتخاذ القرارات	00	00	02	13.33	02	10.52	04	9.52
إتاحة مبدأ الحوار والنقاش مع الجمهور الخارجي	01	12.5	04	26.66	05	26.31	10	23.80
تكوين علاقة صداقة بين زملاء العمل وتشجيع التقارب الإنساني بينهم	03	37.5	03	20	05	26.31	11	26.19
توصيل المعلومات والمستجدات الى كافة الجماهير ووسائل الإعلام	04	50	06	40	07	36.84	17	40.47
المجموع	**08**		**15**		**19**		**42**	**100**

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول أعلاه دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التواصل الدائم و المستمر بين الجماهير الداخلية والجماهير الخارجية حسب متغير الخبرة المهنية وقد كانت النسب مختلفة و متفاوتة بحيث انعدمت النسبة عند العمال أصحاب الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات في اشراك الطاقم الإداري التقني والخدماتي في اتخاذ القرارات وهي أصغر نسبة في حين سجلت مانسبته 13.33% لأصحاب الخبرة المهنية من 06 سنوات إلى 10 سنوات لتنخفض النسبة من جديد عند أصحاب الخبرة المهنية 11 سنة فما فوق و تكون 10.52% أما بالنسبة لإتاحة الحوار والنقاش مع الجمهور الخارجي فقد سجلت نسبة 12.05 عند فئة العمال أصحاب الخبرة من سنة إلى خمس سنوات ثم ارتفعت عند العمال أصحاب الخبرة

من 06 إلى 10 سنوات وكانت 26.66% وتسجل نسبة 26.31% عند العمال ذوي الخبرة 11 سنة فما فوق أما بالنسبة لتكوين علاقة صداقة بين زملاء العمل و تشجيع التقارب بينهم فقد كانت النسبة عند الموظفين أصحاب الخبرة أقل من خمس سنوات 37.05% ونسبة 20 للموظفين أصحاب الخبرة المهنية من 06 الى 10 سنوات وترتفع النسبة عند الموظفين أصحاب الخبرة المهنية 11 سنة فما فوق لتكون 26.31% أما بالنسبة لتوصيل المعلومات والمستجدات إلى كافة الجماهير ووسائل الإعلام فقد كسجلت أعلى نسبة لدى الموظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية أقل من خمس سنوات وهي 50% في حين كانت النسبة عند الموظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية من 06 إلى 10 سنوات 40% في حين سجلت أصغر نسبة عند الموظفين أصحاب الخبرة 11 سنة فما فوق وهي 36.84%.

نستنتج من خلال أرقام الجدول أن للاستراتيجية الاتصالية دور كبير و بارز في تحقيق التواصل الدائم و المستمر بين الجماهير الداخلية والجماهير الخارجية بحيث نلاحظ من خلال أرقام الجدول الذي يبين لنا أنه هنالك العديد من العلاقات بنيت بين الجماهير الداخلية لمؤسسة سونلغاز مع بعضها وبين الموظفين والجمهور الخارجي للمؤسسة وذلك بفضل الاستراتيجية الاتصالية التي من بين وظائفها ربط العلاقات وكذا تحسينها بين الموظفين في الداخل و تمكين المؤسسة أيضا من رسم صورة ذهنية مميزة لدى الجمهور الخارجي للمؤسسة بالإعتماد على الاستراتيجية الاتصالية وحسن توظيفها بما يحقق غاية استمرارية الاتصال باعتبار مؤسسة سونلغاز مؤسسة خدماتية تسعى دائما إلى كسب زبائنها و إرضائهم من خلال الخدمات المقدمة لهم .

الجدول رقم: (15) يبين دور الاستراتيجية الاتصالية في تلبية حاجيات أفراد العينة حسب متغير (صفة الموظف)

متغير الجنس / الاقتراحات	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
دائم	25	86.20	04	13.79	**29**	**69.04**
متعاقد	05	38.46	08	61.53	**13**	**30.95**
المجموع	30	71.42	12	28.57	**2 4**	**100**

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول رقم 15 دور الاسستراتيجية الاتصالية في تلبية حاجيات أفراد العينة حسب متغير الصفة وقد أفرزت النتائج النسب التالية: نسبة 86.20% من الموظفين الدائمين بمؤسسة سونلغاز بالمدية كان للاستراتيجية الاتصالية دور في تلبية حاجياتهم في حين وهي النسبة الأعلى في حين مانسبته 13.39% وهي نسبة قليلة لم تلبي الاستراتيجية الاتصالية حاجياتهم من نفس فئة الموظفين الدائمين في حين مانسبته 71.42% من الموظفين المتعاقدين كان للاستراتيجية الاتصالية دور في تلبية حاجياتهم وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالموظفين المتعاقدين الذين لم يكن للاستراتيجية الاتصالية دور في تلبية حاجياتهم و الذين تمثلت نسبتهم في 61.53% .

نستنتج من خلال الأرقام المبينة من خلال الجدول 15 أن للاستراتيجية الاتصالية دور كبير في تلبية حاجيات موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية ويظهر ذلك من خلال نسبة الإجابة التي كانت كبيرة جدا فيما يخص الموافقة على كون الاستراتيجية الاتصالية لبت حاجيات الموظفين ويمكن تفسير ذلك كون الاستراتيجية الاتصالية المعمدة والمتبعة في مؤسسة سونلغاز بالمدية تعمل على مساعدة مساعدة كافة الأطراف وجعلهم يعملون في

ظرف من الأريحية يتيح للموظفين كسب المهارات وتطوير الخبرات في التعامل مع تكنولوجيا الاتصال بشكل يكسب العمال الثقة ويحقق لهم الرضا الوظيفي .

الجدول رقم: (16) يبين مؤشرات مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل معايير الجودة

العبارة	موافق		محايد		غير موافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
وضع خطط وسياسات لحل المشاكل التي تواجه السير الجيد للعمل	21	50	13	30.95	08	19.04
الاستماع أكثر لأراء وشكاوى الزبائن	39	92.85	02	4.76	01	2.38
تكوين علاقات صداقة مع رجال الاعلام والصحافة	30	71.42	10	23.80	02	4.76
تأسيس لنظام اتصالي قائم على انفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية	29	69.04	08	19.04	05	11.90
توفير ظروف مواتية لتحفيز الموظفين للأداء الجيد	19	45.23	12	28.57	11	26.19

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول 16 مساهمة الاستراتيجة الاتصالية في تفعيل معايير الجودة وقد كانت إجابات المبحوثين حسب النسب التالية: 50% من إجمالي نسبة العينة وافقو على أن الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز ساهمت في تفعيل وضع خطط وسياسات لحل المشاكل التي تواجه السير الجيد للعمل وهي نسبة متوسطة و كان مانسبته 19.04% غير موافق على ذلك وهي نسبة قليلة والتزم الحياد 30.95% ونسجل أيضا مانسبته 92.85% من النسبة الكلية للعينة وافقت على كون الاستراتيجية الاتصالية فعلت معيار الجودة المتعلق بالاستماع أكثر لأراء و شكاوى الزبائن وهي نسبة مرتفعة والتزم بالحياد مانسبته 04.76% و لم يوافقهم ما نسبته وهي نسبة قليلة 2.38 % كما وافق ما نسبته 71.42% على أن الاستراتيجية الاتصالية ساهمت في تكوين علاقات صداقة مع رجال الأعمال و الصحافة

و لم يوافق على ذلك مانسبته 04.76% وهي نسبة قليلة في حين التزم 23.80% من النسبة الكلية للعينة بالحياد حول الموضوع كما أن مانسبته 45.23% من النسبة الكلية للمبحوثين وافقو على أن الاستراتيجية الاتصالية وفرت ظروف مواتية لتحفيز الموظفين للأداء الجيد وهي نسبة متوسطة في حين لم يوافقهم مانسبته 26.19% وهي نسبة قليلة والتزم بالحياد حول الموضوع ما نسبته 28.57% وهي نسبة قليلة أما بالنسبة لتأسيس نظام اتصالي قائم على انفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية فقد وافق على ذلك مانسبته 69.04% وهي نسبة مرتفعة ولم يوافق على ذلك مانسبته 11.90% وهي نسبة قليلة في حين التزم الحياد حول الموضوع مانسبته 19.04% .

نستنتج من خلال أرقام الجدول أن للاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز تأثير كبير في تفعيل معايير الجودة سواء الخاصة بالاتصال منها أو الخاصة ببقية عناصر الجودة فكون مؤسسة سونلغاز مؤسسة خدماتية تتعامل مع الجمهو بشكل دائم و مستمر يوجب عليها أن تشكل هرما متكامل الاضلاع من الاستراتيجيات التي تمكنها من الوصول إلى تقديم خدمات تليق بها وتمكنها من بناء علاقات مختلفة و متنوعة مع العديد من الشركاء و الفاعلين خارج حدود مؤسستها وتقديم ورسم صورة مميزة لدى بقية الشركاء و الفاعلين خارج حدودها ومحاولة الربط والتنسيق معهم و الاستفادة منهم بما يساعد المؤسسة على البروز أكثر .

الجدول رقم:(17) يبين دور الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل الاتصال غير رسمي بين الوحدات التنظيمية حسب متغير (المنصب الوظيفي)

متغير المنصب الوظيفي / الاقتراحات	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
اطارات	01	20	04	80	**05**	**11.90**
موظفو التطبيق	03	33.33	06	66.66	**09**	**21.42**
أعوان التحكم	07	63.63	04	36.36	**11**	**26.19**
أعوان التنفيذ	14	82.85	03	17.64	**17**	**40.67**
المجموع	25	59.52	17	40.47	**42**	**100**

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول أعلاه دور الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل الاتصال غير رسمي بين الوحدات التنظيمية حسب متغير المنصب الوظيفي ونسجل من خلال النسب المقدمة في الجدول أن أكبر نسبة وهي 82.85% عند أعوان التنفيذ وافقت على كون الاستراتيجية الاتصالية دور في تفعيل الاتصال غير رسمي في حين لم يوافقهم مانسبته 17.64% من الموظفين من نفس رتبة المنصب الوظيفي الين أجابو بلا حول دور الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل الاتصال غير رسمي لتنخفض النسبة بعدها لدى أعوان التحكم الذين أجابو بنعم حول نفس السؤال بنسبة 63.63% وعلى عكسهم كانت إجابة 36.36% من نفس رتبة المنصب الوظيفي بلا وتليها نسبة 33.33% نعم عند موظفو التطبيق ولا بنسبة 66.66% عند نفس الفئة من نفس رتبة المنصب الوظيفي أما أصغر نسبة فسجلت لدى الإطارات فاكن نسبة الإجابة بنعم 20% ونسبة الإجابة بلا 80% حول دور الاستراتيجية في تفعيل الاتصال غير رسمي بين الوحدات .

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن الاستراتيجية المنهجة داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية و الخاصة بسير نظام الاتصال بها قد مكنت الموظفين بنسب متفاوتة من تجاوز حاجز الاتصالالرسمي فقط بحيث أصبح الموظفون يتواصلون كذلك باستعمال الاتصال الغير رسمي و ويظهر من خلال الأرقام المبينة في الجدول أن هذا النوع من الاتصال ساد داخل المؤسسة بشكل كبير و هو مايدل على نجاعته في تحقيق الغاية من استعماله و هو مايجعل مؤسسة سونلغاز أمام وجوبية أخذه بعين الإعتبار أثناء بناء الاستراتيجية الاتصالية بحيث يلاحظ أن المؤسسة المذكورة لا تعتمد عليه بالشكل اللازم وخاصة على المستوى الأعلى داخل المؤسسة .

المحور الخامس: معوقات الاستراتيجية الاتصالية التي تحد من تفعيل معايير الجودة بمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم: (18) يبين اهم المشاكل والحواجز التي تحد من فاعلية الاستراتجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز

العبارة:المشاكل والحواجز التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز	التكرار	النسبة %
نقص التكوين والتدريب في الشق الاتصالي	15	35.71
قلة الإمكانيات المادية والبشرية	13	30.95
الاعتماد على الوسائل التقليدية للاتصال	10	23.80
ضعف الميزانية العامة لمكتب الاتصال	04	9.52
المجموع	42	

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS.**

يمثل الجدول أعلاه أهم المشاكل و الحواجز التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز وقد كانت إجابات المبحوثين كالتالي أكبر نسبة من العينة وهي 15 مفردة **ترى** بأن أهم المشاكل والحواجز التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية هي

نقص التكوين و التدريب في الشق الاتصالي أي بنسبة 35.71% من النسبة الكلية للعينة تليها 13 مفردة بنسبة 30.95% من اجمالي العينة ترى بأن أهم المشاكل و الحواجز التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية هي قلة الإمكانيات المادية و البشرية و يرى 10 مفردات من عينة المبحوثين بأن أهم المشاكل و الحواجز التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية هي الاعتماد على الوسائل التقليدية للاتصال أي بما نسبته 23.80% .

ونستنتج من خلال أرقام الجدول أنه رغم الأهمية الكبيرة التي توليها مؤسسة سونلغاز للاستراتيجية الاتصالية و المجهودات المبذولة من طرفها في تطويرها إلا أنها رغم ذلك تعاني من مشاكل تتعلق بالعديد من الإعتبارات منها المادية ومنها البشرية ومنها التقنية وهو ماقد يعرقل سيرورة الاتصال بمؤسسة سونلغاز بالمدية ما شأنه أن يؤثر على جودة الخدمات المقدمة ومنها جودة الخدمة الاتصالية مايوجب على مؤسسة سونلغاز الإحاطة و الإلمام بما مامن شأنه إعاقة الاتصال بالمؤسسة ومحاولة الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة ومنها جودة الخدمة المتعلقة بالاتصال ومن خلال أرقام الجدول نلاحظ أن وجود مشاكل تعرقل الاستراتيجية الاتصالية قد يخل بالعملية الاتصالية بين مكاتب المؤسسة وكذا بين بينها وبين جمهورها الخارجي وهذا مايؤدي إلى عدم تمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة .

الخاتمة

الخاتمة:

تمثلت دراستنا لموضوع الإستراتيجية الإتصالية ودورها في تفعيل معايير الجودة الشاملة و تحديدا جودة الخدمة الإتصالية في مؤسسة سونلغاز بالمدية و بعد الدراسة الميدانية لمجتع البحث وتحليل نتائج استمارة الاستبيان وبالرجوع إلى المقابلة نستخلص أن:

الأهمية البالغة الأثر للاستراتيجية الاتصالية في الهيكل التنظيمي الاتصالي للمؤسسات ومنها مؤسسة سونلغاز بالمدية باعتبارها لبنة أساسية لبناء المخطط الإتصالي للمؤسسة، كما أن الإستراتيجية الإتصالية لمؤسسة سونلغاز بالمدية تتميز بالتنوع وتتسم بالاختلاف فرغم أنها تنبع من مصدر واحد وهو المديرية العامة إلا أن الاختلاف يتم في تطبيقها على مستوى الفروع بالاعتماد على أساليب وتقنيات مختلف م مؤسسة لاخرى وهو تم الوصول إليه بعد نتائج تحليل الكيفي للمعطيات، كما أن نتائج دراستنا أفرزت عن استعمال مؤسسة سونلغاز لوسائل اتصالية مختلفة منها التقليدية و منها الحديثة وذلك بغية تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة وخاصة في شقها الاتصالي و تجسيدا للدور الأساسي والرئيس الذي تلعبه تلعبه الاستراتيجية الإتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية وتحديدا في سيرورة الاتصال بها، كما سجلنا غياب استراتيجية اتصالية داخلية خاصة بمؤسسة سونلغاز فرغم امتلاكها لمكتب كامل خاص بالإتصال الا أنه لايملك صلاحية إعداد إستراتيجية اتصالية تخص المؤسسة و يتبع الخطة الاستراتيجية الإتصالية العامة التي تعد على مستوى أعلى من فرع المدية، كما أنه ومن خلال دراستنا خلصنا إلى أن رغم المساعي الحثيثة لمؤسسة سونلغاز في الوصول إلى الجودة الإتصالية الكبرى الا أنها تعاني من العديد من الحواجز التي تعيق الوصول إلى هدف تحقيق جودة الخدمات ومنها جودة الاتصال و تمثلت هذه الحواجز في معيقات تقنية ترتبط بمؤسسة سونلغاز و فنية ترتبط بالفاعلين بالمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب العربية :

الكتب:

1-إبراهيم حيدر يونس الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دار الرضا للنشر، غزة فلسطين، ط1

2-إبراهيم حيدر يونس, الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دار الرضا للنشر، غزة فلسطين، ط2, 2012 .

3-أبو قحف عبد السلام, أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ط2 , 1999 ص 53

4-أحمد عوض محمد: **الإدارة الإستراتيجية" الأصول والأسس العلمية** "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001،

5-بدوي علي: **معجم المصطلحات الإلعالمية إنجليزي– فرنسي –عربي**، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، ط 2، 1994، ص 54.

6-بوشامي بوعلام, **مفاهيم إقتصادية وقانونية**، دار هومة، الجزائر، 2007 .

7-دادي عدون ناصر: **الاتصال ودوره في كفاء ة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، دط، 2004.

8-رحالي حجيلة ، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ط1 .

9-علوان المحياوي قاسم نايف -إدارة جودة الخدمات مفاهيم . عمليات - تطبيقات 1- عمان دار الشروق للنشر والتوزيع .2006 .

10-الغالبي طاهر منصور محسن ، وائل محمد صبيحي إدريس : الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع ط1, 2007 .

11-فلاح الزغبي علي ، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2009,

12-فلاح الزغبي علي ، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2009 .

13-الكيابي عبد الوهاب وآخرون: **موسوعة السياسة**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان، ط3، 1997 .

14-لعويسات جمال الدين – إدارة الجودة الشاملة – دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع – 2005

15-لعويسات جمال الدين :– إدارة الجودة الشاملة – دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع – 2005

مأمون درادكة طارق شلبي ، الجودة في المؤسسات الحديثة ،عمان ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008 .

16- محمد البادي محمد التخطيط الاستراتيجي للاتصال دار المهندس للطباعة دمياط الجديدة ط1 2005.

17-محمد السيد إسماعيل ,الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و مجالات التطبيق, المكتب العربي الحديث ,مصر، د 1999

18-محمد عبد المحسن توفيق – تخطيط ومراقبة جودة المنتوجات –ط1 القاهرة– دار النهضة العربية 1995.

19-محمد عبد المحسن توفيق – تخطيط ومراقبة جودة المنتوجات –ط1 القاهرة– دار النهضة العربية 1995.

20-محمد مرسي نبيل ، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، 2003.

21-منصور الغالبي طاهر محسن ، وائل محمد صبيحي إدريس الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع ط1, 2007

22-ناجي محمود فاروق ، إستراتيجية الاتصال مع الآخر ،دار النفائس للنشر والتوزيع ،العراق ط2

23-ناجي محمود فاروق ، إستراتيجية الاتصال مع الآخر ،دار النفائس للنشر والتوزيع ،العراق ط2

24-نايف علوان المحياوي قاسم –إدارة جودة الخدمات مفاهيم . عمليات – تطبيقات 1– عمان دار الشروق للنشر والتوزيع 2006 .

[1] Philippe detre conduire unedèmarch qualité édition organisation 4eme Paris édition

Pièrre Grigory , Jean Mark Lilieu : Marketing , Publicité , Dordomme septembre , 1994 ,P 90.

***الاطروحات والمذكرات الجامعية:**

27-أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر،2006، ص 99.

28- بن مرسلي، أحمد مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 3، 2003، ص 203

29-حفصي أمال: **الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن للوقاية من حوادث المرور**، أطروحة لنيل شهادة الماستر، علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015-2016

30-حمدي محمد الفاتح، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2009.

31-حوشين كمال: **استراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية**، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 19، 2015،

32-راغب الخطيب سعاد: **مدخل إلى العلاقات العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، 2000، ص 99.

33-شعبان عماد الدين: دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

34-عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته واساليبه، دار الفكر للنشر، عمان، ط 11، 2009، ص 71.

35-عقيل عقيل حسين، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي للنشر، القاهرة 1999،ص148

العنيزي يوسف وآخرون، مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت, 1999.

36-غرايبة فوزي و آخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،ط 5 ، 2010ص 71

37- محمد حسين سمير ، بحوث الإعلام، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر، ط1،

38-محمد سرحان علي المحمودي- مناهج البحث العلمي - دار الكتب ،ط3 ،2019.

39-المشهداني سعد دحمان -منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، العراق ،2015، ص 126.

المواقع الإلكترونية:

مراجع أجنبية:

la communication , Marketing cobcepts , techniques , strategies ,Paris Jean : Mark decaudin1995

الملاحق

جامعة يحـــــي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتـــــصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

استمـــــــــارة

السيدات والسادة موظفو مؤسسة سونلغاز وحدة المدية،

هذه الاستمارة خاصة ببحث ميداني للحصول على شهادة الماستر تخصص الاتصال والعلاقات العامة حول موضوع: **دور استراتيجية الاتصال في تفعيل معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة الخدماتية**، فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة والإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، كما نعدكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بسرية تامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا جزيلا لتعاونكم معنا.

من إعداد الطالبة:

* ياسر حميدة

فزاني

تحت اشراف الاستاذة:

د-شاكر إبراهيم

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

01-الجنس: ذكر ☐ انثـــى ☐

02-الخبرة المهنية: من سنة الى 05 سنوات ☐ من 06 سنوات الى 10 سنوات ☐ من 11فما فوق

03-المنصب الوظيفي: إطارات ☐ موظفو التطبيق ☐ أعوان التحكم ☐ أعوان التنفيذ ☐

04- صفة الموظف: متعاقد ☐ دائم ☐

المحور الثاني: معالم الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز

1-هل يعد مفهوم الاستراتيجية الاتصالية مفهوما واضح المعالم بالنسبة لجميع المستخدمين بمؤسستكم ☐ لا ☐

2-إذا كانت اجابتك بـ نعم، فالاستراتيجية الاتصالية المنتهجة في مؤسستكم تسعى الـــى:

- خلق التفاهم والانسجام بين الموظفين فيما يخص العمل بمؤسسة سونلغاز ☐
- تقديم كافة المعلومات والتعليمات بدقة الى الموظفين والسهر على تقديم شروحات وافية لها ☐
- غلق الأبواب أمام الشائعات والمعلومات المغلوطة المحيطة بالمؤسسة ☐
- تعريف الموظف بالأفاق والتطلعات المستقبلية للمؤسسة سونلغاز ☐

أخرى، أذكرها .....

3-هل تحقيق أهداف الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز يرتبط بـ

- تخطيط قريب المدى ☐

- تخطيط متوسط المدى ☐

- تخطيط بعيد المدى ☐

4-يقوم اعداد وتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية على:

الاقتراحـــــات	موافق	محايد	غير موافق
اعداد فريق عمل خاص			
تتطلب نتائجها التقييم والمتابعة الدورية			
زيادة الإنتاجية من خلال بث المعلومات واتاحتها للجميع			
توفير الإمكانيات المادية والبشرية الأكثر فاعلية			
اتاحة الفرصة أمام جميع الموظفين لتصميم معالم الاستراتيجية الاتصالية المناسبة ل			
تطوير شبكات الاتصال الربط الداخلي			
اعداد وترتيب ميزانية خاصة تتماشى وطبيعة الحدث			

5 - هل تقوم مؤسسة سونلغاز بإجراء دورات تكوينية في مجال الاتصال لفائدة الموظفين بغية تطوير الاتصال الفعال لتنفيذ الأعمال نعم ☐ لا ☐

6- إذا كانت اجابتك بنعم" هذ الدورات يكون موضوعها أكثر على:

* التدريب على فنيات التحرير والكتابة الإدارية ☐

* التدريب على استخدام القنوات الاتصالية الداخلية (المراسلات- الأنترانت- الفاكس) ☐

* استخدام الوسائل الاتصالية الالكترونية (email professionnel-internet -site web) ☐

* منصات التواصل الاجتماعي (Réseaux sociaux) ☐

المحور الثالث: وسائل الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة في تفعيل معايير الجودة

1-هل تفعيل الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز وتحقيقا للأهداف المسطرة يقتضي استخدام أكثر من وسيلة اتصالية؟ نعم ☐ لا ☐

2-كيف تساهم وسائل الاتصال المختلفة في تحقيق جودة الخدمات والتفاعل والتنسيق بين الموظفين وعمال مؤسسة سونلغاز؟

.....

.....

3-يكمن دور وسائل الاتصال الخاصة بالاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز في:

الاقتراحـــــات	موافق	محايد	غير موافق
الاعتماد على وسائل اتصال تنقل الرسالة بفاعلية الى الزبون			
استخدام وسائل الاتصال تتيح المشاركة الجمهور الخارجي وتعبيره			
تحقيق التواصل الشخصي مع كافة المستخدمين والعمال			
تحسين صورة المؤسسة الخدماتية لدى جماهيرها			
تحقيق التقارب التنظيمي بين الإدارة والمستخدمين			

4- رتب وسائل الاتصال الأكثر استخداما في مؤسستكم:

وسائل الاتصال	المرتبة
المقابلات والاجتماعات	
الهاتف	
الفاكس	
منصات التواصل الاجتماعي	
البريد الالكتروني	
لوحة الإعلانات	
المراسلات الادارية	
الموقع الالكتروني	
الأنترانت (الشبكة الداخلية)	
الندوات والمحاضرات	
الإذاعة الجهوية	

5-هل الاستراتيجية الاتصالية المسطرة بمؤسستكم تشجع على الاستفادة من وسائل التكنولوجيات الحديثة؟

نعم ☐ لا ☐

6- اذا كانت اجابتك بـ " نعم" ماهي مظاهر هذه الاستفادة؟

- تطوير النظامي المعلوماتي " système d'information"الخاص بمؤسسة سونلغاز ☐

- تطوير الاتصال الاجتماعي بين المؤسسة والزبائن (الحملات الالكترونية-رسائل توعية على الهواتف الذكية-إرشادات على الصفحة الرسمية للمؤسسة) ☐

- تحقيق التواصل الفعال والرابط بين الإدارة العليا وكافة عناصر وحدات التنظيم (المورد البشري) ☐

- أخرى، أذكرها .....

المحور الرابع: الاستراتجية الاتصالية ومساهمتها في تفعيل معيار الاتصال الفعال تحقيقا للجودة

1-كيف تعمل الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز على تحقيق التواصل الدائم والمستمر بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية؟

- إشراك الطاقم الإداري، التقني والخدماتي في اتخاذ القرارات ☐
- إتاحة مبدأ الحوار والنقاش مع الجمهور الخارجي ☐
- تكوين علاقة صداقة بين زملاء العمل وتشجيع التقارب الإنساني بينهم ☐
- توصيل المعلومات والمستجدات الى كافة الجماهير ووسائل الإعلام ☐
- أخرى، أذكرها.....

2-رتب الأساليب الاتصالية الأكثر استخداما من قبل مؤسستكم تحقيقا لجودة النظام الاتصالي:

3-هل الاستراتجية الاتصالية المنتهجة من قبل مؤسستكم تلبي حاجياتك وتزيد من رضاك الوظيفي

نعم ☐ لا ☐

4-اذا كانت اجابتك بـ" نعم"، ماهي أوجه الرضا الوظيفي الناتجة عن الفعل الاتصالي:

* النظام الديمقراطي المنتهج في اصدار التعليمات ☐

* تقديم المشورة والنصح من قبل المسؤولين ☐

* اتاحة الفرصة لابداء الرأي والتعبير بكل حرية ☐

* الإمكانيات المادية المخصصة لأداء العمل ☐

أخرى، أذكرها .....:

05- هل تضمن الاستراتجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز وجود اتصال غير رسمي بين جميع الفئات التنظيمية

الاقتراحـــــات	موافق	محايد	غير موافق
وضع خطط وسياسات لحل مشاكل التي تواجه السير الجيد للعمل			
الاستماع أكثر لأراء وشكاوي الزبائن			
تكوين علاقات صداقة مع رجال الاعلام والصحافة			
تأسيس لنظام اتصالي قائم على انفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية			
توفير ظروف مواتية لتحفيز الموظفين للأداء الجيد			

نعم لا

المحور الخامس: معوقات الاستراتجية الاتصالية التي تحد من تفعيل معايير الجودة بمؤسسة سونلغاز

1- ماهي اهم المشاكل والحواجز التي تحد من فاعلية الاستراتجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز والتي من شأنها التأثير على معايير الجودة؟

* نقص التكوين والتدريب في الشق الاتصالي

* قلة الإمكانيات المادية والبشرية

* الاعتماد على الوسائل التقليدية للاتصال

* ضعف الميزانية العامة لمكتب الاتصال

* أخرى، أذكرها

.....

الجدول رقم (...): أهداف الإستراتيجية الاتصالية وفقا لكمال حوشين.

التجميع	التعظيم	التحضير للتغيير
– إنشاء ودعم مفهوم الهوية. – تأكيد قيم الجماعة والاشتراك. – وحدة الطموح والمشروع الجماعي.	– الهيكل والتنظيم – الموارد البشرية. – المبيعات – المردودية والفعالية. – مفاهيم الجودة التنافسية.	– تحضير الأفراد لتغيير الذهنيات والسلوكيات. – تهيئتهم للتطورات البيئية والهيكلية.

المصدر: حوشين كمال: **استراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية**، مجلة

–دليل المقابلة:

1–ما موقع الاستراتيجية الاتصالية ضمن المخطط الاتصالي العام لمؤسسة سونلغاز؟

2–من المسؤول الاول الفاعل في اعداد الاستراتيجية الاتصالية، وماهي الاعتبارات والضوابط التي عادة ما تؤخذ بالحسبان اثناء التخطيط لها؟

3–هل للاستراتيجية الاتصالية دور في تسهيل نمطية الاتصال وانسيابه بشكل الفعال لدى جمهور مؤسسة سونلغاز؟

4–ماهي اهم الاستراتيجيات الاتصالية الاكثر استخداما بمؤسسة سونلغاز والتي من شأنها خلق التناغم بين الجمهور الداخلي من جهة، وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي من جهة آخرى؟

قائمة الاساتذة المحكمين :

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	ربيعة فندوشي	أستاذة التعليم العالي	علوم الاعلام والاتصال	جامعة يحي فارس بالمدية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
02	وردة حمدي	أستاذة التعليم العالي	علوم الاعلام والاتصال	جامعة يحي فارس بالمدية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
03	رابح بلقاسمي	أستاذ محاضر (أ)	علوم الاعلام والاتصال	جامعة يحي فارس بالمدية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
04	كمال فار	استاذ محاضر (ب)	علوم الاعلام والاتصال	جامعة يحي فارس بالمدية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية