

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية
قسم السياسات العامة والنظم المقارنة



موضوع الأطروحة:

الاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية

دراسة وصفية تحليلية بالمركب الصناعي "سيدار الحجار" للصلب بعنابة (من سبتمبر 2018 إلى أوت 2019)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية
تخصص: اتصال وتنمية

إشراف الأستاذة الدكتورة:
أ.د/ عائشة بوكريسة

إعداد الطالب:
عبد السلام شكركر

نوقشت الأطروحة وأجيزت علناً يوم 27 مارس 2022 من طرف أعضاء لجنة المناقشة والمتكونة من:

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
أ.د/ سفيان فوكة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	رئيساً
أ.د/ عائشة بوكريسة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر-3	مشرفاً ومقرراً
أ.د/ لقمان مغراوي	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	عضواً ممتحناً
د/ خليفة بوراس	أستاذ محاضر - أ-	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	عضواً ممتحناً
د./ مليكة هارون	أستاذ محاضر - أ-	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	عضواً ممتحناً
د/ نجوى بوزورين	أستاذ محاضر - أ-	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	عضواً ممتحناً

العام الجامعي: 2021 / 2022 م - 1443/1442 هـ

الإهداء

إلى والدتي الغالية، التي زرعت في قلبي الإرادة والصبر وحب العلم، متمنياً لها دوام الصحة وطول العمر ...

إلى والدي الغالي، الذي علمني حب العمل والاعتماد على النفس، متمنياً له دوام الصحة وطول العمر ...

إلى أختي الوحيدة الغالية وإخوتي الأربعة الغاليين، الذين كبرت معهم ووقفوا بجنبي فكانوا لي نعم السند، حفظهم الله ورعاهم ...

إلى كل أساتذتي الأجلاء الذين تتلمذت على أيديهم منذ طفولتي إلى شبابي، فهم الشمعة التي تحترق لتنير درب كل طالب علم، حفظهم الله وبارك الله فيهم ونفع بعلمهم ...

إلى كل الأصدقاء والزملاء الأعزاء، الذين كانوا سنداً وعوناً لي بجهد أو نصيح أو إرشاد، ووقفوا معي جنباً إلى جنب طوال مسيرتي العلمية ...

إلى كل من عرفناه من قريب أو من بعيد ولا يزال في القلب ولم نذكره في هذا الحيز ...

إلى كل مهتم بهذا المجال والتخصص، أهدي له ثمرة جهدي ...

وإليهم جميعاً ... أهدي عملي هذا ...

الطالب: عبدالسلام شكركر

شكر وتقدير

أسمى آيات الشكر والتقدير أزجها للأستاذة الدكتورة "عائشة بوكريسة" عرفاناً لما قدمته لي من نصائح قيّمة وتوجيهات ثمينة وملاحظات دقيقة، كلها ساهمت في إنجاز هذه الدراسة حتى صارت إلى ما هي عليه الآن، كما خصصت من وقتها الثمين ما يكفي لمتابعة هذا البحث العلمي منذ بدايته حتى نهايته بدون أي ملل أو تعب، وبذلك تكون قد قامت بمسؤولية الإشراف بروح عالية وأدت الأمانة على أحسن وأكمل وجه.

أتقدم كذلك بشكري الجزيل للفريق العامل بقسم الاتصال والعلاقات العامة بمركب "سيدار الحجار" للصلب على حفاوة الاستقبال وعلى ما قدموه لي من مساعدة أثناء تطبيق الدراسة الميدانية، بدءاً برئيسة قسم الاتصال والعلاقات العامة السيدة "خلاف سهيلة"، والمكلفة بالاتصال السيدة "وقنونى وهيبة"، وشكري الجزيل أيضاً لأسدييه للسيد "براهيمي عادل" المكلف بالاتصال بذات المؤسسة، كما أتقدم بشكري وتقديري إلى كل من قدم لي يد المساعدة، وأخص بالذكر مدير وحدة المفولذة الكهربائية السيد "سكاكمية معمر"، ومدير وحدة الدرفلة السيد "محمد الصغير علي رشدي".

شكري العميق أيضاً لموصول للسيدة "بيداوي شكيرة" المكلفة بالاتصال والإعلام على مستوى وزارة الصناعة والمناجم على كل جهد بذلته من أجل توفير لنا التسهيلات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية بمصنع "سيدار الحجار" للصلب والحديد بولاية عنابة شرق الجزائر.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس محتويات الدراسة	
	الإهداء	
	كلمة شكر	
	فهرس الأشكال	
	فهرس الجداول	
	جدول المختصرات	
	ملخص باللغة العربية	
	ملخص باللغة الإنجليزية	
أب ب ب ث	مقدمة عامة	
الإطار العام للدراسة		
5 - 2	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	1
7-6	فرضيات الدراسة	2
7	أهداف الدراسة	3
9 - 7	أهمية الدراسة	4
10 - 9	دوافع اختيار موضوع الدراسة	5
11-10	حدود الدراسة	6
31 - 11	تحديد مفاهيم مصطلحات الدراسة	7
38 - 31	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة	8
38	صعوبات الدراسة	9
الفصل الأول: المدخل النظري للاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية		
40	تمهيد	
41	الاتصال في المؤسسة الصناعية	المبحث الأول
47 - 41	ماهية الاتصال: (الأهمية، الأهداف والخصائص)	المطلب الأول
50 - 47	وظائف الاتصال في المؤسسة الصناعية	المطلب الثاني
51 - 50	دور الاتصال في المؤسسة الصناعية	المطلب الثالث
58 - 52	أنواع الاتصال في المؤسسة الصناعية	المطلب الرابع

59	الاتصال في الفكر التنظيمي والإداري (المقاربات)	المبحث الثاني
64 - 60	المدرسة الكلاسيكية	المطلب الأول
69 - 64	المدرسة النيو كلاسيكية	المطلب الثاني
79 - 69	النظريات الحديثة في التنظيم	المطلب الثالث
83 - 79	نظرية صنع القرارات ونظرية القيادة التفاعلية (التشاركية)	المطلب الرابع
84	الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية	المبحث الثالث
90 - 84	المقاربة النظرية للاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية	المطلب الأول
92 - 90	بعض المفاهيم المشابهة لمفهوم الاتصال الإستراتيجي ومبادئه	المطلب الثاني
100 - 93	عناصر، أهداف وأسس الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة وخصائصه	المطلب الثالث
105 - 101	شروط نجاح وفعالية الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة وعقبته	المطلب الرابع
106	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: البعد الإستراتيجي للاتصال في المؤسسة الصناعية		
108	تمهيد	
109	مصطلحات ذات أبعاد إستراتيجية في سياق المؤسسة الصناعية	المبحث الأول
114 - 109	اليقظة الإستراتيجية	المطلب الأول
116 - 114	التفكير الإستراتيجي	المطلب الثاني
126 - 117	التخطيط الإستراتيجي	المطلب الثالث
132 - 127	الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية	المطلب الرابع
133	أهمية المعلومة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	المبحث الثاني
139 - 133	المعلومة: أهمية، قيمتها ودورها	المطلب الأول
143 - 140	خصائص المعلومة وأنواعها	المطلب الثاني
146 - 144	أهمية توفر المعلومة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية	المطلب الثالث
150 - 147	عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة وأنواعها	المطلب الرابع
151	بناء الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الصناعية	المبحث الثالث
153 - 151	الاتصال الفعال ... كمعطى إستراتيجي للمؤسسة الصناعية	المطلب الأول
154 - 153	خصائص الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة	المطلب الثاني
155 - 154	مبادئ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة	المطلب الثالث
178 - 155	مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة	المطلب الرابع
179	خلاصة الفصل	

**الفصل الثالث: الاتصال الإستراتيجي كركيزة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة
بالمؤسسات الصناعية**

181	تمهيد	
182	المبحث الأول أساسيات في التنمية المستدامة	
186 - 182	بداية الإهتمام بموضوع البيئة على المستوى الدولي والعالمي	المطلب الأول
191 - 186	السياق التاريخي لتطور مفهوم التنمية المستدامة	المطلب الثاني
199 - 192	التنمية المستدامة: مبادئها، مميزاتها، أهدافها، ومؤشراتها	المطلب الثالث
207 - 200	مجهودات الجزائر حول موضوعي البيئة والتنمية المستدامة	المطلب الرابع
208	المبحث الثاني المؤسسات الصناعية المستدامة والمحيط	
211 - 208	أهمية دراسة بيئة المؤسسة الصناعية	المطلب الأول
214 - 212	خصائص المؤسسة الصناعية المستدامة	المطلب الثاني
217 - 215	الأهداف الرئيسية للمؤسسة الصناعية المستدامة	المطلب الثالث
223 - 218	تصنيف المؤسسات الاقتصادية	المطلب الرابع
225 - 224	المبحث الثالث دور الاتصال الاستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية	
231 - 226	دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق البعد الإداري والتكنولوجي للتنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية	المطلب الأول
246 - 232	دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية	المطلب الثاني
251 - 247	دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية	المطلب الثالث
266 - 252	دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية	المطلب الرابع
267	خلاصة الفصل	

**الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة، عرض وتحليل بيانات الدراسة
ومناقشة نتائجها**

269	تمهيد	
270	واقع قطاع الحديد والصلب في الجزائر، والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة	المبحث الأول
273 - 270	لمحة عامة عن قطاع الحديد والصلب في الجزائر	المطلب الأول
279 - 274	المحطات الرئيسية في تاريخ مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب	المطلب الثاني
282 - 280	التحليل البيئي للمؤسسة محل الدراسة باستخدام تحليل SWOT	المطلب الثالث
284 - 283	الهيكل التنظيمي لمركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب	المطلب الرابع
285	المبحث الثاني	
286 - 285	منهج الدراسة	المطلب الأول
287	مجتمع البحث وعينة الدراسة	المطلب الثاني
290 - 288	التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة	المطلب الثالث
300 - 290	أدوات الدراسة ومراحل تصميمها وقياسها	المطلب الرابع
301	المبحث الثالث	
307 - 301	عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لمفردات العينة وتحليلها	المطلب الأول
343 - 308	عرض النتائج العامة المتعلقة بالإجابات على تساؤلات الدراسة	المطلب الثاني
360 - 344	اختبار فرضيات الدراسة	المطلب الثالث
374 - 361	النتائج العامة للدراسة ومقترحات الدراسة	المطلب الرابع
375	خلاصة الفصل	
377 - 376	الخاتمة	
394 - 379	قائمة المصادر والمراجع	
قائمة الملاحق		

فهرس الأشكال والجداول

❖ فهرس الأشكال (Liste of figures):

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
67	هرم ماسلو (Maslow) للحاجات	01
75	المؤسسة كنسق مفتوح (Open System)	02
96	عناصر عملية الاتصال الإستراتيجي	03
113	اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	04
116	العوامل المحددة لأسلوب التفكير الإستراتيجي	05
124	تحليل (SWOT) ضمن عملية صياغة الإستراتيجية	06
126	نموذج لمراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي	07
130	عناصر الإدارة الإستراتيجية	08
139	يبين الدور المنوط للمعلومة كما قدمها كل من: R. REIX & M. CHABRON	09
157	خطوات ومراحل مخطط الاتصال	10
163	أهداف الاتصال الشاملة في المؤسسة في إطار الإستراتيجية الاتصالية	11
166	مستويات البيئة	12
167	مراحل التشخيص الإستراتيجي للبيئة	13
168	تحليل PESTEL بجوانبه الستة (06)	14
178	عناصر الاتصال الإستراتيجي	15
263	نموذج لسلسلة المواصفة الدولية للقياسة الإيزو ISO14000	16
266	مراحل متابعة العمل من أجل بيئة سليمة	17
274	خريطة توضح موقع مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب	18
276	يوضح رمز مركب "سيدار الحجار"	19
283	الهيكل التنظيمي لمركب "سيدار الحجار"	20
301	متغير الجنس	21
302	متغير السن	22
303	متغير المؤهل العلمي	23
304	متغير التخصص العلمي	24
305	متغير الوظيفة	25
306	متغير الأقدمية (سنوات الخبرة)	26
307	متغير الحالة الاقتصادية	27
308	نوع الاتصالات المستخدمة بالمؤسسة محل الدراسة	28
309	ممارسة الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة محل الدراسة	29
310	الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً في مؤسسة محل الدراسة	30
312	معوقات الاتصال الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة	31

❖ فهرس الجداول (Liste of tables) :

قائمة الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مؤشرات التنمية المستدامة	199
02	يوضح تطور الإنتاج الداخلي الخام لقطاع الحديد والصلب في الجزائر ما بين سنة 2002 - 2011	273
03	يوضح نوع المنتج لكل وحدة صناعية بمركب "سيدار الحجار"	277
04	حجم مجتمع البحث وعينة الدراسة	287
05	يوضح الثبات العام للسؤال رقم (16) من المحور الرابع حول مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية	295
06	يوضح الثبات العام للسؤال رقم (17) من المحور الرابع حول مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية	296
07	يوضح الثبات العام للسؤال رقم (18) من المحور الرابع حول مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية	296
08	يوضح الثبات العام للسؤال رقم (19) حول البعد الإداري والتكنولوجي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة	297
09	يوضح الثبات العام للسؤال رقم (20) حول البعد الاجتماعي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة	297
10	يوضح الثبات العام للسؤال رقم (21) حول البعد الاقتصادي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة	298
11	يوضح الثبات العام للسؤال رقم (22) حول البعد البيئي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة	298
12	يوضح الثبات العام للسؤال رقم (23) حول الطرق والأساليب التي بإمكانها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة	299
13	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	301
14	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن (العمر)	302
15	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	303
16	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	304
17	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة (المرتبة الوظيفية)	305
18	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	306
19	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاقتصادية	307
20	أنوع الاتصالات الأكثر استخداماً في المؤسسة محل الدراسة	308
21	يوضح مدى ممارسة مؤسسة محل الدراسة للإستراتيجية الاتصالية	309
22	يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً في المؤسسة محل الدراسة	310

311	يوضح المعوقات التي تعرقل الاتصال الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة	23
313	يوضح معنى الاتصال الإستراتيجي في نظر المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة	24
313	يوضح الأهداف التي تسعى المؤسسة بولوجها من خلال الاتصال الإستراتيجي	25
314	يوضح مرتكزات الاتصال الإستراتيجي في نظر المبحوثين	26
315	يوضح آراء أفراد عينة الدراسة عن مدى قدرة المؤسسات الصناعية أن تكون شريكاً في التنمية المستدامة بغياب الاتصال الإستراتيجي	27
317	يوضح معيار التقدير الخماسي والقيمة الوزنية والإسمية لدرجاتي الاكتساب والتحقق على عبارات استمارة الاستبيان	28
317	يوضح معيار التقدير الخماسي والقيمة الوزنية والإسمية لدرجة الموافقة على عبارات استمارة الاستبيان	29
318	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة	30
319	يوضح استجابات أفراد العينة على عبارات السؤال رقم (16) الوارد في الاستمارة حول محور مدى اكتساب المبحوثين للمهارات الفكرية حسب متوسطات الموافقة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات)	31
322	يوضح استجابات أفراد العينة على عبارات السؤال رقم (17) الوارد في الاستمارة حول مدى اكتساب المبحوثين للمهارات السلوكية حسب متوسطات الموافقة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات)	32
325	يوضح استجابات أفراد العينة على عبارات السؤال رقم (18) الوارد في الاستمارة حول محور مدى اكتساب المبحوثين للمهارات الفنية حسب متوسطات الموافقة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات)	33
328	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة	34
329	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى البعد الإداري والتكنولوجي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة	35
333 - 332	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى البعد الاجتماعي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة	36
336 - 335	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى البعد الاقتصادي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة	37
338	يوضح استجابات أفراد العينة على عبارات مستوى البعد البيئي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة	38
342 - 341	يوضح الطرق والأساليب التي بإمكانها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية	39
344	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتوضيح دلالة العلاقة بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة في مؤسسة محل الدراسة	40

352 - 351	يوضح نتائج اختبار (ت) T-TEST للفروق بين نمط استجابات المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس	41
353 - 352	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير السن	42
354	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	43
356 - 355	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص العلمي	44
357 - 356	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة	45
358	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أو الأقدمية	46
360 - 359	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الحالة الاقتصادية	47

❖ جدول المختصرات (Abbreviation Table):

UNEP	United Nations Environment Program	برنامج الأمم المتحدة للبيئة
NGO (ONG)	Non-Governmental Organization	المنظمات غير الحكومية
UNCLOS	United Nations Convention on the Law Of Sea	اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار
ISO	Internationale Organization For Standardization	المنظمة العالمية للتقييس
AFDIE	L'Agence Française pour le développement de l'intelligence économique	الوكالة الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات
L'ONU	Assemble General d'Organisation des Nation Unie	الجمعية العامة للأمم المتحدة
CMED	Commission mondial sur L'Environnement et le Développement	اللجنة العالمية للبيئة والتنمية
CNUED	Conférence des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement	مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية
UNDP (PNUD)	United nations Development Programme	برامج الأمم المتحدة للتنمية
WCED	World Commission on Environment and Development	الهيئة العالمية للبيئة والتنمية (هيئة برونتلاند)
SAG	Strategic Advisory Group	استشارية إستراتيجية مجموعة
MDGs	Millennium Development Goals	الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series	معيار السلامة والصحة المهنية
WHO	World Health Organization	منظمة الصحة العالمية
FAO	Food and Agriculture Organisation	منظمة الأغذية والزراعة
EMS	Environmental Management System	أنظمة الإدارة البيئية
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme	الإدارة البيئية ونظام تدقيق الحسابات
SPSS	Statistical Package For Social Sciences	نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

المخلص باللغة العربية:

هدفت الدراسة الموسومة "بالاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية تحليلية بمركب سيدار الحجار للصلب - عنابة-، إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلنا إلى هذا الهدف عن طريق معرفة مهارات الاتصال الإستراتيجي (الفكرية، السلوكية، الفنية) المكتسبة لدى المبحوثين، وكذا معرفة أبعاد التنمية المستدامة؛ البعد الإداري والتكنولوجي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي، المتحققة في المؤسسة محل الدراسة، حيث انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وانبثقت منها عدة فرضيات فرعية أخرى، وفيما يخص أدوات جمع البيانات تم استخدام أداة استمارة استبيان كأداة رئيسية ثم المقابلة والسجلات والتقارير كأدوات ثانوية، وفق المنهج المسحي ومنهج دراسة الحالة، حيث تم توزيع (90) استمارة، استعيد منها (77) وألغي منها (06) استمارات كون المبحوثين لم يهتموا بتقديم الأجوبة بشكل أمثل، ليبقى (71) استمارة صالحة للتفريغ والتحليل، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v 2019) تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معظم مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة ومعظم مؤشرات أبعاد التنمية المستدامة المتحققة ما عدا فرضية فرعية واحدة رُفضت وهي:

- عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة والطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المركب.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر البعض منها:

- إنَّ مهارات الاتصال الإستراتيجي (الفكرية، السلوكية، الفنية) المكتسبة لدى أفراد العينة كانت متوسطة.
- إنَّ نسبة تحقق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة كانت بالنسبة للبعد الإداري والاجتماعي والبيئي بدرجة متوسطة، في حين كانت متحققة بنسبة ضعيفة للبعد الاقتصادي.
- إنَّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية كانت بدرجة عالية.

واقترحت الدراسة على المؤسسات الصناعية بضرورة الاستثمار في التنمية المستدامة التي تعتمد أساساً على المورد البشري كماً ونوعاً، بالتركيز على النوع من حيث التدريب والتأهيل والقدرة على استخراج أفضل ما في الإنسان. العمل على تعزيز مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية للمسؤولين سيما في الإدارات العليا. استخدام الطاقات المتجددة في صناعتها، كونها مقتصدة للطاقة، ومحافظة للبيئة. استخدام التقنيات والأجهزة المزودة بالتكنولوجيا الحديثة غير الملوثة للبيئة، وتشجيع صناعتها محلياً.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإستراتيجي، التنمية المستدامة، المؤسسة الصناعية.

Abstract:

The study entitled “**Strategic communication and its role in achieving sustainable development dimensions in the Algerian industrial enterprises**” The analytical field of this study represented in a steel complex of Cedar Alhadjar - Annaba – whose purpose is to determine the role of the strategic communication in achieving sustainable development dimensions in the institution under study, bearing in mind that this aim is based on communication skills (behavioral, intellectual and professional) acquired by the respondents furthermore, it requires to master different dimensions of sustainable development such as administrative development, technological development, social development, economic development and environmental development, which have been achieved in the institution under study. The study initiated by a general hypothesis that supposes the no existence of a statistically significant relation between the strategic communication skills and the dimensions of sustainable development achieved by the Algerian Industrial Corporation, from which several other hypotheses emerged.

Regarding the tools used in the study which essentially based on the survey methodology, 90 research forms were distributed on different respondents, (77) of them were returned, while (06) forms were canceled because the respondents were not interested in providing optimal answers, leaving (71) forms valid for unloading and analysis. The use of Statistical Package for Social Sciences program known as SPSS v 2019 fostered the study by a number of conclusions, the most important determined the existence of a statistically significant positive relation between most of the strategic communication skills acquired and most indicators of the dimensions of sustainable development achieved, except one hypothesis were rejected which is:

- There is no statistically significant relation between the acquired skills of the strategic intellectual communication and the methods that enhance the role of the strategic communication to achieve the dimensions of sustainable development.

The study concluded a set of results, some of which are:

- The strategic communication skills (intellectual, behavioral, technical) acquired by the respondents were medium.
- The proportion of achieving the dimensions of sustainable development in the institution under study particularly the administrative dimension, social dimension and environmental dimension which reached a medium degree, except for the economic dimension, which achieved a weak rate .
- The approval degree of the individuals of the study sample on the methods, enhances the role of strategic communication in achieving sustainable development in industrial enterprises was determined as highly degree.

The study suggested for industrial enterprises the necessity of investments in sustainable development which mainly focused on human resources in quality and quantity concentrating on the quality of the strategic intellectual communication, in particular, for those who are in charge of high administrations. The use of renewable energies in its production led to more economization and environmental protection, as well as the use of modern technological tools and non-polluting technics; beside the reinforcement of its local industrialization.

Key words: Strategic communication, Sustainable development, Industrial enterprise.

مقدمة

مقدمة:

يتسم القرن الواحد والعشرين بتحديات مهمة والمتمثلة في ترشيد استخدام الموارد الطبيعية، وحماية البيئة والحفاظ على المجتمع، وهي أجزاء مترابطة ومتكاملة فيما بينها داخل النظام الكوني، إلى درجة أن أي تغيير يطرأ على جزء ما من النظام الكلي، من شأنه أن يؤثر سلباً على العوامل والأجزاء الأخرى وعلى النظام الكوني ككل، لأن الإفراط في استخدام الموارد الطبيعية وتغير المناخ وندرة المياه وتلوثها، وارتفاع معدلات التلوث الجوي بما في ذلك انبعاثات الغازات السامة من المنشآت الصناعية، ما هي إلا عوامل ما فتئت تتزايد بما يفوق طاقة كوكبنا على التحمل، كذلك ما هي إلا انعكاسات للدول التي كانت تتسابق فيما بينها إلى وضع سياسات وإعداد خطط وبرامج تنموية للنهوض بالبنية الاقتصادية والاجتماعية وتحسين مستوى معيشة مجتمعاتها، دون أن تُعير أيًا اهتمام لما ينجم عنها من أضرار تنعكس سلباً على البيئة والإنسان وعلى نفاذ الموارد غير الناضبة، فكان هدفها الوحيد منصباً فقط في النهوض بالاقتصاد وتحقيق التنمية الصناعية وتوفير الحاجيات لأفرادها وشعوبها، ولو كان ذلك على حساب نفاذ الثروات الطبيعية أو على حساب إحداث اختلالات في التوازن بين عناصر البيئة (الماء، الهواء، التربة).

فعليه تظن المجتمع الدولي لمثل هذه التحديات المشار إليها وغيرها، والتي لها علاقة وثيقة بالبيئة، وأضحى منشغلاً ولا يزال ينشغل في موضوع البيئة التي أصبحت قضية من القضايا الراهنة المطروحة على المستوى العالمي والدولي والإقليمي والمحلي، نظراً للأخطار المحدقة بالبشرية وللتحديات المتزايدة على كوكب الأرض ككل. وبات من البديهي الآن أن من الضروري بإلحاح تكثيف الجهود وتجنيب الجميع والتفكير الجدي في إيجاد الحلول التي من شأنها أن تتصدى للتحديات المهددة للبيئة وللعنصر البشري على وجه الخصوص، كونه يمثل جزءاً أساسياً في النظام العام.

وأمام تنامي الاهتمام بالبيئة لجأت عديد الدول إلى بذل جهود حثيثة لإقناع مختلف الأطراف بضرورة الاهتمام بالبيئة والعمل على حمايتها في سبيل تحقيق التنمية المستدامة، ولابد من تضافر الجهود فيما بينها لمعالجة كل المسائل المتعلقة بالبيئة والاقتصاد والإنسان والتي تمثل فيما بعد دعائم التنمية المستدامة؛ بل أبعادها، وشكلت هذه الأطراف مجموعة دولية (دول، منظمات وهيئات دولية، وغيرها) تهتم بالشأن البيئي في إطار التنمية المستدامة، حيث أقدمت على تنظيم اجتماعات، وعقد مؤتمرات وقمم دولية، وسن قوانين، وإصدار موثيق وتقاير، شددت فيها على ضرورة الالتزام بحماية البيئة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة. لأنها تعتبر حماية البيئة والثروات الطبيعية حق من حقوق الشعوب، وهو المبدأ رقم (23) من مبادئ التنمية المستدامة التي جاء بها المؤتمر الدولي الذي عقدته الأمم المتحدة للبيئة والتنمية (CNUED) بالبرازيل من 03 إلى 14 جوان 1992 وبالضبط بمدينة "ريو دي جانيرو" والذي طغى فيه موضوع البيئة، وتم التأكيد فيه كذلك على ضرورة إدماج البعد البيئي كأحد متغيرات التنمية

الاقتصادية والاجتماعية الأساسية. وكان هدف "مؤتمر ريو" * هو اقتراح مشروع تنموي أكثر إنصافاً وأكثر تماسكاً مع الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للتنمية.

وعلى نحو وثيق، لا تشكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية الأكثر موافقة للبيئة كآلية لتحقيق التنمية المستدامة خياراً للمؤسسات الاقتصادية بل هي ضرورة لها، لأنّ التنمية المستدامة تسعى للتوفيق بين جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتحقيق التوازن فيما بينها، وهو أسلوب تعتمد عليه لتحقيق التوازن فيما بين النظم الفرعية من جهة، وفي سبيل الحفاظ على النسق العام من جهة أخرى.

تعتبر المؤسسات الاقتصادية عامةً والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة نظاماً فرعياً ضمن النظام الكلي، وهي جزء من النسق العام تتأثر به وتؤثر عليه، وهي عبارة عن نسق مفتوح تؤدي دورها ضمن النسق الكلي، وتخضع المؤسسة في نشاطها للنظام المعروف بنظام المدخلات (موارد أولية، معلومات، وغيرها) والمخرجات (منتجات، خدمات، وغيرها)، كما تعد المؤسسة ذلك التنظيم الذي يتمتع بهياكل تنظيمية، وتؤدي ممارسات ووظائف إدارية مختلفة، وتسعى إلى تحقيق أهداف مسطرة.

تعمل المؤسسات الصناعية في بيئة تتميز بالديناميكية والتغير الدائم، ولا يمكن لها أن تقوم بنشاطها بمعزل عن محيطها الخارجي، مما يتطلب عليها التكيف ومواكبة كل التحولات المتسارعة التي تطرأ على البيئة الخارجية، ولم يبق على المؤسسة في الوقت الراهن أن يكون جل اهتماماتها منصباً على الجانب الاقتصادي (الربحي) فحسب، بل أنّ الحفاظ على بقائها وضمان استمراريتها في ظل بيئة تشد فيها المنافسة مرهون بمدى قدرتها على فهم فلسفة المحيط الاقتصادي الذي يفرض على المؤسسات الصناعية بضرورة مراعاة متطلبات ورهانات التنمية المستدامة، ومدى قدرتها على تحمل مسؤوليتها المجتمعية والبيئية. وبدون شك فإنّ المؤسسات الصناعية ساهمت في إخلال التوازن البيئي ولا تزال مسبباً في تلويث البيئة، وإلحاق الأضرار للأفراد سواءً داخل بيئة العمل أو خارجها.

لقد اقتحم إذن مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسات سيما منها الصناعية، وقد أصبحت هذه الأخيرة تسعى جاهدةً لتتمين مسعى التنمية المستدامة، حيث يرى الباحثون والدارسون أنّ المؤسسات أضحت الآن مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية التقليدية والمتطلبات البيئية والاجتماعية العصرية إذ أرادت تحقيق نموها وضمان بقائها. لأنه إذا اقتصرَت نظرة المؤسسة للجانب الاقتصادي أي تحقيق الربح الفوري، يؤدي ذلك إلى فقدان التوازن في الموارد الطبيعية، ناهيك عن ما تسببه تجاه البيئة والإخلال في التوازن البيئي. وهذا ما ينعكس سلباً عليها في المستقبل سواء من حيث حصولها على الموارد، أو من حيث مكانتها في المحيط الذي تنشط فيه، وكذا العلاقة التي تنسجها مع الأطراف الأخرى والمجتمع ككل.

* (مؤتمر ريو): يعرف كذلك بقمة الأرض، عُقد بالبرازيل بمدينة "ريو دي جانيرو" في الفترة ما بين 03 - 14 جوان 1992، والمتعلق بالبيئة والتنمية، حيث اجتمع المجتمع الدولي بمشاركة 182 ممثل دولة منها 116 رئيس دولة وحكومة لمناقشة سبل تفعيل التنمية المستدامة وفي نهاية المؤتمر اعتمد قادة دول العالم جدول أعمال القرن 21 وإعلان ريو بشأن البيئة والتنمية المستدامة.

إن نجاح المؤسسات الصناعية مرتبط بقدرتها على استغلال الموارد البشرية، حيث تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري باعتباره المحور الرئيسي للتنمية المستدامة وهو (المبدأ/1) الذي جاء به "مؤتمر ريو" من جهة، وأحد ركائز البناء المؤسسي والتطور الإداري في المؤسسات الصناعية من جهة ثانية، لذا يرى معظم الباحثين سيما المختصين في علم الاقتصاد أن الإهتمام المتنامي بالتنمية المستدامة من طرف المؤسسات الصناعية يدل على ارتفاع مستوى الوعي لدى مسيريهما بضرورة جعل منتجاتها ونشاطاتها وعملياتها أكثر إستدامة، وكذا مساهمة هذه المؤسسات في تجسيد متطلبات وأهداف التنمية المستدامة على واقع ملموس لإرضاء كل الأطراف وخدمة لأهداف وغايات البيئة الخاصة والعامه.

وقد أثارت كذلك ثلاثية (الاتصال، المؤسسة، التنمية المستدامة) انتباه العديد من الباحثين والأكاديميين الذين حاولوا معرفة هذه العلاقة الترابطية من خلال فهمهم لبيئة المؤسسات التي تمتاز بالتغيرات والتحولت السريعة والتي تفرضها ظروف العولمة والتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، وفي ظل هذه الظروف التي من شأنها أن تؤثر على طريقة تسييرها، وتعرقل من تقدمها ونموها، راحت المؤسسة الصناعية العصرية إلى انتهاج منحنى مختلفاً عما سبق، إيماناً منها بأن أساليب التسيير والإدارة التقليدية لم تعد تجدي نفعاً في ظل بيئة غير مستقرة تسودها المنافسة الحادة إلى جانب الرقابة المفروضة عليها. بل ينبغي عليها إعادة النظر في تلك الأساليب وطرق عملها والتفكير في انتهاج نظاماً إدارياً متقدماً واستخدام أسلوباً اتصالياً إستراتيجياً فعّالاً، وتأهيل مسيرى المنظمة على مختلف المهارات الاتصالية والإستراتيجية وعلى عمليات التخطيط الإستراتيجي والقدرة على التفكير الإستراتيجي والقدرة على امتلاك الرؤية الإستراتيجية وعلى طريقة تسيير المعلومات ومعالجتها وتحليلها، حتى يتمكن مسيرو المؤسسة من إتقان المهام التي توكل إليهم، وحتى تستطيع كذلك التعامل بكفاءة عالية مع التحولات والتطورات التي تمس مختلف المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وكذا التصدي للضغوطات التي تفرضها جميع الأطراف المعنية بنشاط المؤسسة، الذين يرغبونها على إشباع رغباتهم وتلبية متطلباتهم.

ويرى الباحثون والدراسون أن العلاقة بين التنمية المستدامة والمؤسسة هي علاقة تكامل، بل أصبحت هذه الأخيرة شريكاً في التنمية المستدامة إلى جانب الأطراف الأخرى، كما يرى البعض الآخر أن العلاقة بين الاتصال والتنمية المستدامة هي علاقة تكامل وترابط كذلك، وهذا التوجه يؤكد المبدأ/11 من "مؤتمر ريو" الذي عزز من دور وأهمية الاتصال في معالجة قضايا البيئة، فحماية البيئة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة يتطلب مشاركة المواطنين ومساهماتهم في العملية. وبذلك يمكن بطريقة الاستدلال، أن نصل إلى نتيجة مفادها أن الاتصال الإستراتيجي يرافق المؤسسة الصناعية في علاقاتها مع الأطراف الأخرى (أصحاب المصالح)، ويرافقها كذلك في القدرة على تحمل المسؤولية المجتمعية (المجتمع)، والمسؤولية البيئية (البيئة)، وفي الإستدامة الاقتصادية (الاقتصاد)، والتي تشكل أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة المتعارف عليها.

إنّ طبيعة البحث فرضت تنظيمه وفقاً لثلاثة أطر أساسية والمتمثلة في:

الإطار العام للبحث، بحيث تم تحديد فيه معالم المشكلة وصياغة الإشكالية وطرح تساؤلاتها، وكذا صياغة فرضيات البحث، كما يبين هذه الإطار أهداف ودوافع اختيار الموضوع، إلى جانب ضبط حدود الدراسة، مع تحديد مفاهيم مصطلحات المتعلقة بالدراسة، كما أُدرج ضمن هذا الإطار الدراسات السابقة، وفي الأخير تم الإشارة إلى صعوبات الدراسة.

أما **الإطار النظري** فقد اشتمل على الفصل الأول والثاني والثالث، بحيث تناول الفصل الأول المدخل النظري للاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية ويحتوي بدوره على ثلاثة مباحث، حيث سلط المبحث الأول الضوء على الاتصال في المؤسسة الصناعية، ثم ركز المبحث الثاني الضوء على الاتصال في الفكر التنظيمي والإداري، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية، وكل مبحث من هذه المباحث يحوي بدوره على أربعة مطالب.

اهتم الفصل الثاني بالبعد الإستراتيجي للاتصال في المؤسسة الصناعية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مجموعة من المصطلحات ذات أبعاد إستراتيجية في سياق المؤسسة، في حين عرج المبحث الثاني على أهمية المعلومة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بينما ركز المبحث الثالث على الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الصناعية، وينطوي تحت كل مبحث أربعة مطالب كذلك.

حاول الفصل الثالث في الجزء النظري التفصيل في متغير الاتصال الإستراتيجي كركيزة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية، بحيث اهتم بالتعرف على أساسيات في التنمية المستدامة وهو عنوان المبحث الأول، أما المبحث الثاني كان بعنوان المؤسسات الصناعية المستدامة والمحيط، ثم خصصنا المبحث الثالث لمعرفة دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة المختلفة بالمؤسسة الصناعية، وجاء أيضاً كل مبحث من المباحث الثلاثة بأربعة مطالب.

أما **الإطار التطبيقي** فقد اشتمل على الفصل الرابع الذي اهتم بشرح الإجراءات المنهجية للدراسة والأدوات المعتمدة في جمع المعطيات، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة تلك المعطيات والبيانات، وتبويبها وتحليلها وأهم النتائج التي تم التوصل إليها انطلاقاً من تلك الأساليب الإحصائية، وتطرقنا فيه أيضاً إلى واقع قطاع الحديد والصلب في الجزائر، كما عرّفنا المؤسسة محل الدراسة وهو ما تناوله المبحث الأول، في حين وضّح لنا المبحث الثاني بالشرح المفصل أهم الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، أما المبحث الثالث فكان لعرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها. وكل مبحث من هذه المباحث يحتوي بدوره على أربعة مطالب.

الإطار العام للدراسة

أولاً: بناء إشكالية الدراسة وصياغة تساؤلاتها:

تواجه المؤسسات الصناعية اليوم باختلاف مجالات نشاطاتها ظروفاً وتحديات بيئية صعبة تتميز بالديناميكية والتغير المستمر، إلى جانب المنافسة الشديدة والقوية على مختلف الموارد، وتتجلى تلك التحديات في القوانين المفروضة على المؤسسات وكثرة المعلومات، وكذا وجود أصحاب المصلحة تجاه المؤسسة (الزبائن، العمال، المساهمون، الموردون، المجتمع المحلي، وغيرها)، مما صعب على هذه المؤسسات التكيف ومعايشة الوضع في ظل هذه الظروف والتحديات، لذا لجأت العديد من المؤسسات إلى القيام بمختلف التغيرات المناسبة في عناصرها حتى تُحقق التوازن بين إمكانياتها الداخلية والتحديات الخارجية لا سيما منها تلك المتعلقة بالبيئة من جهة، وتلبية احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية من جهة أخرى، والمتمثلة في احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح، والناجمة من التحديات التي تفرضها التنمية المستدامة اعتباراً من أن تحقيق هذه الأخيرة هو إشباع رغبات أصحاب المصلحة، حيث أن كل طرف من هذه الأطراف أو تكتل بعض الأطراف فيما بينها يشكل بعداً من الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة؛ والمتمثلة في البعد الاقتصادي (الاقتصاد)، والبعد الاجتماعي (المجتمع)، والبعد البيئي (البيئة الطبيعية)، ورغم ذلك لا بد من المؤسسات الصناعية مهما كان أن تحافظ على مكانتها وضمان بقائها وإستمراريتها.

أصبحت اليوم المؤسسات الصناعية لا تعمل بمعزل عن محيطها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، بل هي جزء من النظام العام، باعتبارها نسقاً مفتوحاً على بيئتها ومحيطها والمجتمع الذي تنشط فيه ككل، وهذا النظام يقوم على المدخلات والمخرجات. لذا فالمؤسسات الصناعية العصرية (مؤسسات القرن الواحد والعشرين) مطالبة بالتكيف ومواكبة مستجدات العصر، وأصبحت ملزمة بتحقيق أهداف الألفية الثالثة، خاصة بعدما اتفق الجميع بأن أشكال التنمية التقليدية السابقة لم تعد صالحة في الوقت الراهن، وقد أثرت بشكل كبير على حياة الإنسان والكائنات الحية الأخرى من نباتات وحيوانات، كونها ركزت على الجانب الاقتصادي (الزّحي) فقط والذي تسبب في نفاذ الثروات الطبيعية، وأهملت الجوانب الاجتماعية والبيئية الأخرى مما أدى إلى تنوع أشكال التلوث، فمعدلات هذا الأخير سواءً في الجو أو في مياه الوديان والأنهار والبحار، أصبحت حسب الخبراء في البيئة من الأمور التي تمثل تهديداً حقيقياً للبشرية جمعاء.

ونتيجة لذلك بدأت معظم الحكومات في معظم الدول بدمج التنمية المستدامة أثناء التخطيط لأنشطتها، كما ركزت الشركات على جعل منتجاتها وعملياتها أكثر إستدامة، وتم أيضاً اتخاذ مبادرات

بنجاح على المستوى المحلي لزيادة وعي الأفراد بأهمية مشاركتهم في الحد من توليد النفايات والتجديد الحضري.⁽¹⁾

لقد حوّل مفهوم التنمية المستدامة بعد ولوجه لعالم المؤسسات الصناعية، تفكير هذه الأخيرة الذي كان تفكيرها محدوداً ومركزاً على البعد الربحي (الاقتصادي) فقط نظراً لعزلتها الداخلية في نظام مغلق، إلى تفكير أكثر إستراتيجياً وانفتاحاً على بيئتها الخارجية التي تمتاز بالتعقيد والغموض والديناميكية والتغيير المستمر، والذي ولّد أدواراً أخرى للمؤسسات، وأفرز أبعاداً جديدة اجتماعية وبيئية وإدارية مرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة كانت مهمة سابقاً، مما حوّل الكثير من الأشياء في سياسات وإستراتيجيات المؤسسة، وأصبحت المؤسسة تبحث عن كل الأساليب الناجعة التي تعود عليها بالإيجاب والفائدة.

إنّ مثل هذا الوضع ألزم المؤسسات الصناعية على إحداث التغيير، ودفعها إلى أن تضاعف من جهودها، وأن تسعى في بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقاً مع أصحاب المصالح، وأن تقف أمام كل التحديات التي تتعرض لها، خاصة تلك المتعلقة بمدى مراعاتها لرهانات التنمية المستدامة. وهذا ما يتطلب على المؤسسة الصناعية بذل جهد إداري واعي، وقيادة حكيمة تدرّك أهمية التنمية المستدامة ومبادئها وأبعادها ووسائلها وسبل تحقيقها، بالإضافة إلى فريق اتصالي كفؤ له توجه إستراتيجي مستدام، وله القدرة على رسم إستراتيجيات واضحة تضمن التكيف والتوازن والفعالية المطلوبة. وفي هذا السياق فقد أكدت العديد من الدراسات التي أجريت على الشركات حول العالم، أنّ 93% من الرؤساء التنفيذيين يرون أنّ الاستدامة مهمة لنجاح شركتهم في المستقبل.⁽²⁾ وهذا يدل على أنّ هؤلاء الرؤساء لديهم الكفاية من المهارات الاتصالية والإستراتيجية التي جعلتهم يؤمنون بأنّ المؤسسة أصبحت شريكة في عملية التنمية المستدامة. وهذا ما دعانا إلى القول، أنّ المؤسسة لا يمكن أن تمارس نشاطاتها في بيئتها بمنأى عن الاتصال الفعّال والناجح، الذي أصبح لم يُنظر إليه (الاتصال) بنظرة تقليدية، ولم يعد التركيز على السؤال هل تتصل المؤسسة بمحيطها؟ بل كيف تتصل وما هو نوع وطبيعة الاتصال الذي تمارسه المؤسسة لتعزيز مكانتها وتحقيق أهدافها وكسب جمهورها الداخلي والخارجي؟ وهل هذا النوع هو اتصال مؤسستي ذو بعد إستراتيجي؟

ومن جهة أخرى ظلت الدراسات والبحوث المنجزة في الاتصال التنظيمي والاستراتيجي (OSC) (Organizational and strategic communication) مهمشة لعقود من الزمن، لكن سرعان ما برزت تلك

(1) - Tracey Strange & Anne Bayley, **Le Développement Durable (à la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement)**, OCDE, 2008, P03.

(2) - Stephanie Bertels & Lisa Papania and Daniel Papania, **Embedding Sustainability in Organizational Culture**, 2010, This File is available on the link: <https://swift.van2.auro.io>.

البحوث لتصبح مركزاً رئيسياً للتحليل من قبل عدد متزايد من الباحثين والمهتمين في مجال علوم الاتصال والإعلام والمعلوماتية.⁽¹⁾ مما يدل على أهمية هذه البحوث ومساهمتها في تطوير المؤسسة.

تسمح الاتصالات الإستراتيجية للمؤسسة في إطار احترام المسؤولية الاجتماعية بوضع نفسها في السوق التنافسية الراهنة، ومرافقة الاتجاهات الدولية من حيث التدخل الاجتماعي والبيئي والاستدامة الاقتصادية؛ أي تسير في سياق المعايير والقوانين الدولية التي تحدد أبعاد التنمية المستدامة.⁽²⁾ وبالتالي أدركت المؤسسات والشركات العالمية في السنوات الأخيرة أن العلاقة بين التنمية المستدامة والاتصال هي علاقة تكامل.⁽³⁾ حيث يتوجب على المؤسسات العصرية اليوم أن تباشر التفكير وعلى المدى الطويل بالاتصال بمفهومه الشامل وفي علاقاتها مع المجتمع، ومع أصحاب المصالح.⁽⁴⁾ لأن الاتصال المؤسسي له هدف إستراتيجي يعبر عنه من خلال اتخاذ القرارات على المستوى الداخلي وانعكاساتها الخارجية على بناء المؤسسة (هويتها وصورتها العمومية).⁽⁵⁾

لو نعود للحديث عن الجزائر نجد أن المؤسسات الصناعية في قطاع الحديد والصلب تواجه تحديات عديدة منها التحديات المختلفة التي يفرضها مفهوم التنمية المستدامة، إلى جانب تحدي عدم فعالية الاتصال، ونقص مهارات هذا الأخير لدى الفريق العامل بالمؤسسات الصناعية الجزائرية سيما في أعلى مستويات الهرم، وهو التحدي الذي يواجه الإدارة العليا في المؤسسات، حيث يزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، إلى جانب الأساليب الرقابية المفروضة عليها، الأمر الذي يتحتم على إدارة هذه المؤسسات ضرورة انتهاج نظاماً إدارياً متقدماً واستخدام أسلوباً اتصالياً إستراتيجياً فعالاً حتى تستطيع التعامل بكفاءة عالية مع التحولات والتطورات والمتغيرات التي تمس مختلف المجالات؛ التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية الخاصة بمثل هذا القطاع والنشاط، وكذا القدرة على التصدي للضغوطات التي تفرضها جميع الأطراف المعنية بنشاط المؤسسة، قصد إرغامها على إشباع رغباتها وتلبية متطلباتها وبأني في مقدمتها البيئة الطبيعية.

يتوقف قدرة اتصال مؤسسات الحديد والصلب التابعة للقطاع العام ببيئتها الخارجية في تحقيق أهداف ومتطلبات التنمية المستدامة، على مدى تفعيل أساليب وطرق وإستراتيجيات الاتصال وتدريب وتأهيل مواردها البشرية، بما يتناسب والإدارة العصرية وكذا على السياسة العامة للمؤسسة، فكل العمليات

(1) - Gisela Gonçalves and Lan Somerville and Ana Melo, **Organizational and Strategic Communication Research: European Perspectives**, Livros LABCOM Books, 2013, P23.

(2) - Ibid. P157.

(3) - Thierry LIBAERT, **Le Plan de communication: Définir et organiser votre stratégie de communication**, 3ème édition, Dunod, Paris, 2008, P210.

(4) - Ibid, P215.

(5) - فضيل دليو، هوية المؤسسة: من التصميم إلى التدقيق، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة محكمة تصدر عن جامعة 8 ماي 1945 قالمة الجزائر، العدد 20 / جوان 2017، ص475.

الإدارية المختلفة؛ كالتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات ومعالجتها والتخطيط الإستراتيجي وتكوين تفكير ورؤية إستراتيجية، ناهيك عن حاجة المؤسسة لبناء علاقات جدّ إستراتيجية مع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وغيرها من الوظائف، تتطلب وجود معطى - الاتصال - ذو البعد الإستراتيجي الذي يعتبر أساساً لكل العمليات.

وإدراكاً لأهمية الاتصال الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام وفي المؤسسات الصناعية بشكل خاص تأتي هذه الدراسة لتركيز الضوء على ما إذا كان الاتصال الإستراتيجي له دور مهم في تحقيق مختلف أبعاد التنمية المستدامة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية للحديد والصلب، وعلى وجه الخصوص مؤسسة "سيدار الحجار" للحديد والصلب بولاية عنابة في شرق الجزائر. وكذا إلقاء الضوء على مدى اكتساب الإطارات السامية للمهارات الإستراتيجية في هذا المصنع، وكذا مدى مراعاة هذا العملاق الصناعي في سياسته وإستراتيجياته لأبعاد التنمية المستدامة.

ومن هذا المنطلق تتجلى معالم إشكالية البحث في التساؤل المحوري التالي:

ما مدى قدرة المؤسسة الصناعية "سيدار الحجار" للصلب والحديد على تطبيق مفهوم الاتصال الإستراتيجي ومهاراته قصد تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؟

إنّ الإشكالية المطروحة على شكل تساؤل رئيسي، تنفرع إلى مجموعة من التساؤلات الثانوية التالية:

1. ما هي طبيعة الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية "سيدار الحجار" للحديد والصلب؟
2. ما هي علاقة الاتصال الإستراتيجي باستدامة المؤسسات الصناعية؟
3. ما مدى اكتساب المبحوثين بمؤسسة "سيدار الحجار" للصلب والحديد لمهارات الاتصال الإستراتيجي؟
4. ما مستوي أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة الصناعية "سيدار الحجار" للصلب؟
5. ما هي الطرق والأساليب التي بإمكانها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في ضوء متطلبات التنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية؟
6. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بين الاتصال الإستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة (متغيرات الدراسة) بمصنع "سيدار الحجار" للصلب؟
7. هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً لبياناتهم الشخصية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

لدراسة الإشكالية المطروحة والإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، ارتأينا إلى وضع الفرضية العامة للدراسة والتي تفرعت إلى عشر فرضيات فرعية، وقد تمت صياغتهما على الشكل التالي:

❖ **الفرضية العامة للدراسة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (معنوية) (Significance Level) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي (الفكرية والسلوكية والفنية) وأبعاد التنمية المستدامة (الإداري والاقتصادي والاجتماعي والبيئي) المتحققة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

وبغرض دراسة الفرضية العامة والحصول على إجابات واضحة، فقد تمت تجزئتها إلى عشر فرضيات فرعية وهي على النحو المبيّن أدناه:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة لدى أفراد عينة الدراسة، وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة بالمؤسسة محل الدراسة.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية المكتسبة لدى أفراد العينة، وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة بالمؤسسة محل الدراسة.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية المكتسبة لدى أفراد عينة الدراسة، وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة بالمؤسسة محل الدراسة.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة لدى أفراد العينة، والبعد الإداري للتنمية المستدامة المتحقق بالمؤسسة محل الدراسة.
5. **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة لدى أفراد العينة، والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة المتحقق بالمؤسسة محل الدراسة.
6. **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة لدى أفراد العينة، والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة المتحقق بالمؤسسة محل الدراسة.
7. **الفرضية الفرعية السابعة:** لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة لدى أفراد عينة الدراسة، والبعد البيئي للتنمية المستدامة المتحقق بالمؤسسة محل الدراسة.
8. **الفرضية الفرعية الثامنة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطرق والأساليب التي يمكن لها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وبين مهارات الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
9. **الفرضية الفرعية التاسعة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

10. الفرضية الفرعية العشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:

1. تسليط الضوء على واقع الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
2. الكشف عن مدى اكتساب الإطار السامية بالمؤسسة الصناعية للحديد والصلب "سيدار الحجار" لمهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية والفكرية والفنية، ومعرفة مدى ممارستها.
3. التعرف على مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة الصناعية "سيدار الحجار".
4. تشخيص العلاقة الترابطية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة.
5. إبراز كيفية تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية بالاعتماد على أسلوب الاتصال الإستراتيجي ومهاراته كجسر تعبر المؤسسة من خلاله لتحقيق المتطلبات المتعلقة بالتنمية المستدامة.
6. البحث في العلاقة التي تربط المؤسسة الصناعية بأبعاد التنمية المستدامة.
7. تسليط الضوء على أهم الطرق والأساليب التي يمكن لها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.
8. التعرف ما إذا كان هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة) في مصنع "سيدار الحجار" للصلب.
9. تكوين رؤية موحدة بأهمية ودور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.
10. المساهمة في تطوير قطاع الحديد والصلب من خلال نتائج هذا البحث.
11. تقديم عدد من المقترحات للمؤسسات الصناعية الناشطة في قطاع الحديد والصلب.
12. إضافة مرجع أكاديمي علمي للمكتبة الجامعية الجزائرية، خاصة وأن مثل هذا النوع من الدراسات المتخصصة في هذا المجال قليلة جداً، لذا أردنا أن نؤسس مرجعاً متواضعاً حول موضوع الاتصال الإستراتيجي والتنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، في تخصص "اتصال وتنمية".

رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من البعدين التاليين:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

تكتسب هذه الدراسة الأهمية العلمية في الموضوع الذي تقوم بمعالجته، والمتمثل في موضوع "الاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية"، كون المصطلحين؛ الاتصال الإستراتيجي والتنمية المستدامة مهمين للمؤسسة الصناعية العصرية، حيث أنّ الإهتمام بالاتصال الإستراتيجي وتدريب مسؤولي المؤسسة الصناعية سيما في الإدارة العليا على مهاراته أصبح مطلباً ملحاً للمؤسسة، حيث لا يمكن لها الاستغناء عن الاتصال المؤسسي ذو الهدف الإستراتيجي، ولما له من تأثير كبير أيضاً على حياة ونشاط المؤسسة الصناعية، خاصة وأنّ الاتصال أصبح متغيراً مهماً في نجاح المؤسسات الصناعية، سيما على مستويات إدارتها وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية. كما أنّ القطاع الصناعي يمثل المحرك الأساسي لاقتصاد أي دولة، والمؤسسة الصناعية جزء من هذا القطاع لذلك تعتبر المصدر الرئيسي للثروة والأداة الفاعلة في تحريك عجلة التنمية للدول، حيث أصبح هذا التوجه عالمي؛ التنمية المستدامة وهو مؤشر ومعيار للتقدم والرفي ومنظور جديد للمؤسسات الصناعية العصرية المستدامة، كونه يصب في خدمة الاقتصاد وفي خدمة التنمية في آن واحد عن طريق تركيز الاهتمام بالبيئة والمجتمع، دون إهمال هدفها الرئيسي وهو تعظيم الأرباح. عموماً تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في محاولة تقديم إطار نظري يربط بين دور مهارات الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة في إثراء هذا الموضوع بشكل عملي واستعراض مستوى توافر مهارات الاتصال الإستراتيجي وعلاقته بمستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك معرفة السبل التي تعزز من دور هذا النوع من الاتصال، إلى جانب تحديد نقاط الضعف لتشخيصها، وكذا تحديد نقاط القوة من أجل استغلالها بما يعود بالفائدة على المؤسسة الصناعية. كذلك الدور الذي تلعبه الجزائر في مجال الحديد والصلب كأهم الأعضاء الفاعلين في الاقتصاد العالمي، مما يلقي بالمسؤولية على القائمين على هذه المؤسسات سيما المسؤولين في الإدارات العليا لتحمل مسؤوليتهم تجاه مواكبة هذا الدور الريادي الذي تلعبه الجزائر في شتى المجالات وبالخصوص في التنمية المستدامة. كما تساهم نتائج هذا البحث في إقناع إدارة مؤسسات الحديد والصلب في الجزائر بضرورة الإهتمام بالاتصال الإستراتيجي في مؤسساتهم، وذلك لما يحققه من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وأداء المؤسسة الصناعية وعلى القطاع ككل، وهو ما ينعكس بالإيجاب على الاقتصاد الوطني الكلي. عموماً تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في النتائج المتوقعة من الدراسة والتي من الممكن أن

تساعد القائمين على المؤسسة محل الدراسة في معرفة مستوى اكتساب مهارات الاتصال الإستراتيجي، وكذا معرفة مستوى تحقق أبعاد التنمية المستدامة ومن ثم العمل على تعزيزها.

خامساً: دوافع اختيار موضوع الدراسة وقطاع نشاط صناعة الحديد والصلب

1. دوافع اختيار موضوع الدراسة:

تبرز مبررات اختيار هذا الموضوع في حادثته من حيث الأهمية الإستراتيجية التي يكتسبها الاتصال على مستوى إدارة المؤسسة الصناعية باعتباره العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية ووظائفها، فتطبيقه قد ينعكس إيجاباً على نشاط وحياة المؤسسة بشكل عام. كما أنّ لا يتم اختيار أي موضوع بحث بمحض الصدفة، بل هناك مجموعة من الدوافع التي جعلتنا نبحث في هذا الموضوع من بينها:

- موضوع الدراسة له صلة وترايط كبيرين بمجال تخصصنا العلمي، بحيث حاولنا أن ندمج بين المتغيرين؛ والمتمثلين في الاتصال الإستراتيجي والتنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية والبحث في العلاقة الموجودة بينهما، وهو ما له علاقة مباشرة بتخصصنا الموسوم "بالاتصال والتنمية".
- معرفة الدور الذي يقدمه الاتصال الإستراتيجي لمساعدة المؤسسات الصناعية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.
- اكتشافنا بعد البحث والتقصي في رفوف مكتبات الجامعات والمكتبات الوطنية قلة الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية المنجزة في الاتصال الإستراتيجي والتنمية المستدامة بالمؤسسات، وهو من بين الأسباب التي دفعتنا للخوض والبحث في هذا الموضوع، وتقديم بحث علمي أكاديمي ملم بمعلومات مفيدة في موضوع الاتصال الإستراتيجي والتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- الاهتمام بالاتصال المؤسسي، ومحاولة معرفة نوع الاتصال المنتهج في المؤسسات الصناعية الجزائرية ومكانته، والكشف عن مدى مراعاة هذه المؤسسات لمؤشرات ومتطلبات التنمية المستدامة، وإبراز الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بمختلف أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المؤسسات الصناعية.
- الاهتمام كذلك بمجال التنمية المستدامة، وباعتبار هذه الأخيرة شاملة وكاملة حاولنا حصرها في المؤسسة الصناعية، ومحاولة معرفة أهميتها داخل المنشآت.
- تزويد المؤسسة الصناعية الجزائرية بمرجع علمي أكاديمي ثري بالمادة العلمية والمعارف حول مهارات الاتصال الإستراتيجي التي يجب أن يتحلّى بها الإطار السامية والمسؤولين والقادة الإستراتيجيون، وأيضاً ضرورة إطلاعها على أهم مؤشرات أبعاد التنمية المستدامة التي يجب أن تراعيها المؤسسة في إستراتيجياتها وسياساتها.

2. دوافع اختيار قطاع نشاط الحديد والصلب:

تعود دوافع اختيار قطاع الحديد والصلب لدوره الاقتصادي والاجتماعي المهيمن، باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الجزائري، فهو من بين المواد الأولية الأساسية بعد النفط والغاز، إذ يعتبر هذا القطاع من بين القطاعات التي تعتمز عليه الدولة في تطوير اقتصادها وفي تحقيق التنمية المستدامة، وكذلك لما لهذا القطاع من تأثيرات وانعكاسات على البيئة والمحيط والمجتمع. الأمر الذي دفعنا للتقصي والبحث عن مدى تحقق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية "سيدار الحجار" للصلب.

أ. الدور الاقتصادي لقطاع الحديد والصلب:

يعتبر الحديد والصلب المحرك الأساسي لاقتصاد أي دولة، والمادة الأولية الأساسية لإنجاز مستلزمات القطاعات الأخرى، خاصة القطاع الصناعي والزراعي، كالألات والمعدات الثقيلة وتشديد كافة مشاريع البناء والعقارات والبنى التحتية، ضف إلى صناعة الأجهزة المنزلية وغيرها، وإن ارتباط مادة الحديد والصلب بمختلف الصناعات يكتسبها أهمية بالغة ودور رئيسي في التنمية الاقتصادية عامة والتنمية الصناعية بصفة خاصة.

ب. الدور الاجتماعي لقطاع الحديد والصلب:

يعتبر هذا القطاع من أهم القطاعات الاقتصادية التي تتيح مناصب الشغل وتستقطب أعداداً هائلة من اليد العاملة، كما تفتح الصناعات المتفرعة منها والمغذية لها والمستهلكة لمنتجاتها فرص عمل جديدة، ومن المتعارف عليه، فإنّ كل فرصة عمل في صناعة الحديد والصلب تفتح فرص استثمار جديدة مضاعفة قد تصل إلى عشر أمثالها في القطاعات المغذية والمستهلكة لهذه الصناعة.

ت. وأخيراً علاقة قطاع الحديد والصلب بالبيئة والمحيط:

إنّ صناعة الحديد والصلب تتميز عن غيرها من الصناعات بأنها تستهلك كميات كبيرة من الطاقة، مما يسبب الغبار المعدني والانبعاثات السامة والنفايات السائلة الناتجة عن الأفران العالية وتأثيرات عملياتها سلبياً على البيئة، نهيك عن تأثيرات عملية الصهر سواء داخل بيئة العمل خاصة على صحة وسلامة العمال، أو على البيئة المحيطة للمصانع مما يسبب في تلويث المياه والهواء.

سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في كل من الحدود الموضوعية، والحدود البشرية، الحدود المؤسساتية، الحدود المكانية والحدود الزمنية، ويمكن توضيحها كالتالي:

1. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع "الاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية".
2. **الحدود البشرية:** تمثلت في المسؤولين الموظفين في الإدارة العليا بمركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب بولاية عنابة، الذين يشغلون المراتب الوظيفية التالية: (مدير عام ومدير إدارة، رئيس قسم، رئيس مصلحة، القائم بالاتصال، وتقني سامي..).
3. **الحدود المؤسساتية:** تقوم هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، حيث ارتأينا لاختيار مؤسسة لصناعة الحديد والصلب التابعة للقطاع العام "سيدار الحجار"، كميدان لتطبيق الدراسة، قصد معرفة مدى اهتمام مؤسسات صناعة الحديد والصلب بالجزائر بتحقيق أبعاد التنمية المستدامة باستخدام أساليب ومهارات الاتصال الاستراتيجي.
4. **الحدود المكانية:** اشتملت الدراسة على المؤسسة الصناعية "سيدار الحجار" للحديد والصلب بولاية عنابة شرق الجزائر.
5. **الحدود الزمنية:** كانت دراستنا محصورة في الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2016 إلى غاية 2019، بينما أجريت الدراسة التطبيقية أو الميدانية في السداسيين، الأول والثاني من العام الدراسي (من شهر سبتمبر 2018 إلى غاية شهر أوت من 2019).

سابعاً: تحديد مفاهيم مصطلحات الدراسة

تتناول هذه الدراسة مفاهيم المصطلحات التالية: مفهوم الاتصال، مفهوم الاتصال الإستراتيجي، مفهوم اتصال المؤسسة، مفهوم المؤسسة الصناعية، مفهوم الإستراتيجية، مفهوم إستراتيجية الاتصال، مفهوم المعلومة، وأخيراً مفهوم التنمية المستدامة، والآن نحاول تقديم التعريف الاصطلاحي والإجرائي لكل هذه المصطلحات، وهي على النحو التالي:

1. مفهوم الاتصال:

1.1 لغة: إن كلمة اتصال (Communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Communicar)، التي تعني نقل ومشاركة، أي جعل الشيء مشتركاً، كما تعني انتقال وتفاعل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء وطرق الفهم والمواقف.⁽¹⁾ فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نُقيّم (رسالة مشتركة) مع شخص أو جماعة، أي أننا نحاول أن (نشترك معاً في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة).⁽²⁾ وهكذا فإن أساس عملية الاتصال هو تحقيق العمومية أو الشبوع وهو ما لم يتم، إلا إذا تحقق حد أدنى من التداخل بين

(1) -Vikram BISEN and Pirya, **Business Communication**, New age International (P) Limited, Publishers, New Delhi, 2009, P01.

(2) - محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (د. ط)، 2014، ص7.

مجال الخبرة للمرسل والمتلقي، بحيث يؤدي إلى إيجاد الفهم المشترك الموحد لمعنى الرسالة الاتصالية بين الطرفين وإلى إحداث الاتصال الحقيقي المبني على المعرفة المشتركة.⁽¹⁾

جاء مصطلح الاتصال في اللغة العربية من كلمة التواصل (واصل) على وزن فاعل وكلمة تواصل جاءت على وزن تفاعل ومصدرها وصال مواصلة، وتشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في العقل مابين الطرفين، ونقيض تواصل هو تنافر وتقاطع. فكلمة الاتصال جاءت من الفعل الثلاثي للاتصال (وصل)، أي وصل إليه وصولاً أي أبلغه أو بلغه الشيء، أي تفيد الإخبار والإبلاغ. وتشير في اللغة العربية أيضاً إلى إقامة الصلة بين أطراف العملية الاتصالية.⁽²⁾ فنحن عندما نتصل أو نتواصل نعمل على تكوين مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والاتجاهات.

1. 2 اصطلاحاً: نتناول فيما يلي مجموعة من التعاريف، وضعها العديد من المتخصصين في مجال الاتصال، والتي تساعد في تقديم صورة مبسطة وواضحة لمعنى مفهوم الاتصال. كون هذه الكلمة السحرية "الاتصال" تعني أشياء كثيرة، ولها عددٌ كبير من المعاني تطورت بتطور الأزمنة، والمتمثلة:

يعني الاتصال نقل الرسائل بواسطة وسائط الاتصال، وهناك طرق مختلفة لنقل تلك الرسائل سواء كانت على شكل إيماءات والإشارات (حركات الجسم)، أو كانت رسائل صوتية (الكلام والخطاب)، أو رسائل بصرية (الصور)، كما يشير المصطلح إلى نظم الإعلام وتكنولوجيات الاتصال.⁽³⁾

يقول الباحث "كارل هوفلاند Karl Hovland"⁽⁴⁾ أن الاتصال هو: «العملية التي ينقل بمقتضاها القائم بالاتصال منبهات ورموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبل الرسالة)». يتضح من خلال هذا التعريف أن القائم بالاتصال (المرسل) يقوم بنقل المنبهات (الرسالة) في عملية مقصودة بهدف إحداث تغيير في سلوك المتلقي (مستقبل الرسالة)، والتأثير عليه، بغض النظر عن طبيعة هذا التأثير هل هو إيجابي مثلاً: كالتوعية أم تأثير سلبي كالدعاية مثلاً؟

أما تعريف "شانون وويفر"⁽⁵⁾ للاتصال قريب إلى حد كبير لتعريف "لانديج" واللذين عرفا الاتصال بأنه: «يمثل كافة الأساليب والطرق التي تؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال الرموز». هذا التعريف كذلك يقصّر من الاتصال في نقل الرموز من فرد لآخر بغرض التأثير دون وجود التغذية العكسية. مثلما هو الشأن في الاتصال الجماهيري عن طريق وسائل الإعلام.

(1) - بسام عبد الرحمن المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، (ط.1)، عمان، 2014، ص10.

(2) - المرجع نفسه، ص10.

(3) - Marcel Danesi, **Dictionary of Media and Communications**, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2009, P69.

(4) - جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار النهضة العربية، القاهرة، (د. ط)، 1978، ص50.

(5) - المرجع نفسه، ص11.

وقد عرّف "مايكل ويسترون"⁽¹⁾ الاتصال بأنه: «نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.» يفهم من هذا التعريف أن الاتصال يتم بواسطة معلومات ذات دلالة بسيطة تنتقل بين أطراف العملية الاتصالية وتحدث أثراً رجعياً، بمعنى المستقبل للرسالة له القدرة على استخدام تلك المعنى كما يريد وبشكل سليم، أي يتفاعل معها حسب خصوصياته ورغبته.

بينما يرى عالم الاتصال الشهير "ولبر شرام Wilbur Schramm"⁽²⁾ أن الاتصال هو: «عملية تواصل، نقل وتبادل الأفكار والمعرفة، فمادته المعلومات والأفكار، وأدواته اللغة والكلمات سواء عن طريق الكتابة أو الخطاب (الكلام) أو الإيماءات والحركات.» وأشار شرام إلى أن عملية نقل المعلومات والرموز في شكل حركات وأصوات بين الأفراد تختلف عن عملية نقل البضائع. والعملية الأولى لن تبقى فقط في عملية النقل بل تتعدى إلى كيفية التعامل مع المعلومات والتفاعل معها.

وفي تعريف آخر يقول شرام بأن: «الاتصال هو المشاركة في المعرفة عن طريق استخدام رموز تحمل معلومات.» ووفقاً لهذا التعريف فيعتبر "شرام" الاتصال عملية لنقل المعرفة بواسطة الرموز مشفرة تحمل معلومات، فالمتلقي هنا لن يستطيع فهم الرسالة المراد منها من طرف المرسل إلا بتفكيك هذه الشفرات. فالالاتصال كنظام عام واحد يمثل مصدراً للتأثير في الطرف الآخر عن طريق الرموز التي تنتقل عبر قناة تربط بين طرفي العملية الاتصالية. لكن "شرام" ينظر إلى كلمة اتصال بمعنى واسع ولا ينطوي فقط على اللغة المكتوبة والشفوية، لتشمل جميع الأشياء التي لها القدرة في إحداث تأثير في عقول الآخرين مثل: الفنون التشكيلية والصور، وكل سلوكيات الفرد.⁽³⁾

ويُعرّف الاتصال بأنه: أيُّ فعل يتم من خلاله تمرير أو نقل المعلومات والأفكار والعواطف من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، وذلك للتعبير عن حاجاته ورغباته، وقد يكون هذا الاتصال مقصوداً أو غير مقصود، كما قد يكون عن طريق وسائل تقليدية أو غير تقليدية، كما يتخذ أشكالاً لغوية وغير لغوية كالكتابة والصوت والإيماءات.⁽⁴⁾

هذه بعض التعاريف التي استقيناها من مختلف المصادر والمراجع حول تعريف مفهوم الاتصال لدى بعض المتخصصين الأجانب سيما الغربيين منهم في مجال الاتصال والإعلام، والآن نستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي وضعها بعض المتخصصين العرب لكلمة "اتصال".

(1) - بشير العلق، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (د. ط)، 2010، ص14.

(2) - Wilbur Schramm, **The Nature of Communication between Humans**, (in Schramm and Roberts.(eds), *The Process and Effects of Mass Communication*) Urbana, Chicago: University of Illinois Press, 1971, P12.

(3) - Ibid, P12.

(4) - John Velentzas & Georgia Broni, **Communication cycle : Definition, process, models and examples**, Technological Institute of Western Macedonia, Greece, P117.

عرّف "إبراهيم إمام"⁽¹⁾ الاتصال بأنه: « حامل العملية الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم». يتضح من خلال هذا التعريف أن الاتصال هو المحرك لأنماط الهامة المتكررة للسلوك الاجتماعي التي تميز التفاعلات بين الأفراد والجماعات، والتي تنتقل من جيل إلى جيل عبر وسائل الاتصال مثل: التعبير (اللغة والكلام)، والتسجيل (الرسائل والكتب والرسم)، وأخيراً التعليم (أي التعاون بين الأفراد من أجل انتشار التعليم والاستفادة بعضهم البعض، لأن الحياة الاجتماعية تكون بوجود قوى مختلفة تعمل على اتصال الأفراد بعضهم ببعض وانتشار المعلومات والمعارف بينهما، لكي يصبوا إلى أهدافهم المرجوة.

كما عرّفت "جيهان أحمد رشتي"⁽²⁾ الاتصال بأنه: « العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة. وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية معينة، أو واقع معين، فنحن حينما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار والآراء».

وعرّف كذلك "سمير حسين"⁽³⁾ الاتصال بأنه: «النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل طرف».

أما "محمود عودة"⁽⁴⁾ يرى بأن مفهوم الاتصال: « يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات الضمنية فيه. بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل».

1.3 إجرائياً: لعلنا نستبين من التعاريف المختلفة السابقة تعريف آخر للاتصال، ولا نقول بأنه تعريف جامع لمصطلح الاتصال، لأن ظاهرة الاتصال معقدة ومتشعبة، وبالتالي يمكن ببساطة تعريفه بأنه:

"عملية تفاعلية مشتركة، مستمرة وديناميكية ليس لها بداية ولا نهاية محددة، تحدث بين المرسل (القائم بالاتصال) والمستقبل (متلقي الرسالة سواء كان فرد أو مجموعة أفراد أو مؤسسة)، ويتم من خلالها انتقال

(1) - عدلي عاطف العبد، ونهى عاطف العبد، نظريات الإعلام وتطبيقاتها العربية، دار الفكر العربية، (د. ط)، القاهرة، 2011، ص 14.

(2) - جيهان أحمد رشتي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(3) - عدلي عاطف العبد، ونهى عاطف العبد، مرجع سبق ذكره، ص. 14. 15.

(4) - المرجع نفسه، ص 14.

المعلومات والآراء والأفكار والاتجاهات عبر وسائط الاتصال المختلفة، وذلك لغرض تحقيق الأهداف الذي وجد الاتصال من أجله، شريطة توفر ما هو يعرف بـ *feedback* "التغذية العكسية".

2. مفهوم اتصال المؤسسة:

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية، إذ تلعب العملية الاتصالية دوراً حيوياً في حياة ونشاط المؤسسة، وذلك من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، وتحفيزهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى. وسنحاول فيما يلي التعرف على مفهوم اتصال المؤسسة، الذي تعدد تسمياته فهناك من يسميه بالاتصال المؤسسي أو الاتصال التنظيمي.

لقد وردت لهذا المفهوم الكثير من التعاريف، لكن مدرسة الأنساق تعدّ من أولى المدارس التي تعرضت له حيث حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع مستويات المنظمة واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية معها ولاسيما مجال الحصول على المعلومات وتبادل الطاقة بأشكالها المختلفة.

2. 1 اصطلاحاً: يذهب بعض علماء الاتصال إلى وصف ملامح عامة لمفهوم الاتصال التنظيمي أو المؤسسي، رغم عدم وجود تعريف شامل لمفهومه في اعتقادهم. ومن بين التعاريف التي قدمت لاتصال المؤسسة نجد أنّ (دي فليير وزميلاه) حددوا مفهوم الاتصال التنظيمي بأنه: «نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبياً ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا إلى بناء معانٍ تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي».⁽¹⁾

يقول "روجرز" في تعريفه إن: "الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات." في حين يعدّه "محمد على شهاب" من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات لصنع القرار بالمنشأة، كما يمكن معرفة مشاعر الفاعلين العاملين واتجاههم في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة.⁽²⁾

كما تتعدد تعاريف اتصال المؤسسة، إذ يعرف "هوكنز Hawkins" و "برستون Preston" عملية الاتصالات بأنها: «العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية».⁽³⁾

(1) - محمد على أبو العلاء، فن الاتصال بالجمهير بين النظرية والتطبيق، دار العلم للنشر والتوزيع، (د. ط)، القاهرة، 2013، ص32.

(2) - جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26/ العدد الأول والثاني/ 2010، ص. ص401. 402.

(3) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، (ط. 5)، عمان، 2009، ص218.

يقصد باتصال المؤسسة ذلك: «الاتصالات الإدارية التي تعني إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبديلها أو إذاعاتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة»⁽¹⁾ بمعنى أن الاتصال يعتبر أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجموعات، بغرض الإبلاغ أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً⁽²⁾. بمعنى أن الاتصال أخذ منحى الاتصال الرسمي وغير الرسمي المعتمد لدى المنظمات.

يعرّف أيضا بأنه: «ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كليهما، ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما، ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية»⁽³⁾.

يقصد به كذلك بأنه: «تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة. وهي عملية تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد وآخر»⁽⁴⁾ أو هو "عملية اجتماعية تبادلية تتضمن الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة."⁽⁵⁾

يعتبر الاتصال في المؤسسة، عملية يتم بها نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في الوقت نفسه عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيام نشاطها⁽⁶⁾.

يعرف كل من "وايستفالين WESTPHALEN" و"ليبيارت LIBEART" الاتصال في المؤسسات بأنه: «عملية إرسال الرسائل التي تكون عادة عبارة عن رموز ومعلومات وبيانات وتوجيهها للجمهور

(1) - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، (ط. 1)، بيروت، 1990، ص. 19. 20.

(2) - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(3) - شعبان سمير فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2009، ص. 6.

(4) - إبراهيم لطفي طلعت وكمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، (د. ط)، القاهرة، 1999، ص. 83.

(5) - محمد عبد الله حسن حميد، مدى توافر مهارات الاتصال لدى رؤساء الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة جامعة الناصر، المجلد الثاني، العدد السادس، ديسمبر 2015، ص. 417.

(6) - شعبان سمير فرح، مرجع سبق ذكره، ص. 6.

المستهدف، ويكون الهدف منها هو تحسين صورة المؤسسة أو تقوية علاقاتها أو بهدف ترويج منتجاتها وخدماتها، والدفاع عن أهدافها بصفة عامة «(1). ويُفهم من هذا التعريف أن تقدم أي مؤسسة وفعاليتها يتوقف على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها.

ويرى الدكتور محمود سلمان العميان⁽²⁾ بأن الاتصال وظيفة إدارية، تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة. وعلى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهماً لطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام. ويضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

2.2 إجرائياً: نقصد باتصال المؤسسة على أنه:

"نظام متداخل وعملية اجتماعية تهدف إلى نقل وإرسال وتبادل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار والاتجاهات بين طرفين أو أكثر أو في نطاق المؤسسة، ذلك عن طريق مختلف أشكال الاتصال وبشتى أنواع وسائله، وذلك لإيجاد فهم متجانس ومشترك بين القائم بالاتصال والمتلقي لرسالة المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف السياسة العامة للمؤسسة، ويشمل هذا النظام الاتصال الداخلي والخارجي".

3. مفهوم الاتصال الإستراتيجي:

لقد تم تطوير مفهوم الاتصال الاستراتيجي جزئياً من طرف الخبراء والمختصين في مجال الاتصال والإعلام، استجابة لبيئة جديدة يكون فيها حجم المعلومات مرتفعاً للغاية، كما يمكن الوصول إليها من طرف الجميع أي الحق في المعلومة، وبشكل سريع وفوري. وبالتالي تحقيق هدف الاتصال الإستراتيجي يتطلب قدراً أكبر من التنسيق وسرعة الاتصال، وهذا ما يزيد من فرص قادة الرأي (هنا في المؤسسة) في الوصول إلى أنماط تفكير الجمهور المستهدف، ومن بين الشروط التي يجب توفرها للحصول على سرعة وترابط الاتصالات هو تكثيف التعاون داخل الهيكل الهرمي (الاتصالات الرأسية) وبين الوظائف المختلفة (التعاون والاتصال الأفقي).⁽³⁾

(1) - Marie – Hélène WESTPHALEN & Thierry LIBAERT COMMUNICATOR: Toute la Communication d'entreprise, Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2009, P10.

(2) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، (ط 1)، عمان، 2002، ص 237.

(3) - Anaïs REDING & Kristin WEED & Jeremy j. GHEZ, Le concept de communication stratégique de L'OTAN et sa pertinence pour la France, Publie par la RAND Corporation, paris 2010, P09.

حقيقةً وجدنا صعوبة كبيرة في إيجاد تعاريف علمية للاتصال الإستراتيجي نظرًا لاهتمام الحقل الاتصالي الذي كان منصباً على دراسة الاتصال بشكله العام أو الاتصال التنظيمي والمؤسساتي، لكنه تلقينا أثناء بحثنا على بعض الدراسات القليلة جداً والتي أشارت باختصار إلى هذا النوع -الاتصال الإستراتيجي- ولو بشكل سطحي خاصة في الدراسات العسكرية.

3. 1 اصطلاحاً: يرى البعض بأن الاتصال الاستراتيجي هو عملية ازدواجية الوظيفة تهدف إلى التنسيق بين جميع أشكال الاتصال (المكتوبة والشفوية والسلوكية)، من طرف الجهات الفاعلة (المؤسسة الصناعية)، وذلك من خلال استخدام الاتصال الإستراتيجي لجميع مهارات وتقنيات الاتصالات ونظام المعلومات المتاحة لدى المؤسسة، ويهدف هذا المفهوم إلى تنسيق الاتصالات بين المؤسسة وبيئتها، وتعزيز أثرها الإستراتيجي على الجمهور المستهدف وسلوكه في شكل يتلائم مع أهداف الجهات الفاعلة (المؤسسة الصناعية)، والتأثير على بيئتهم.⁽¹⁾

عرّفت "الفدرالية الوطنية الفرنسية للمؤسسات والأداء 1989" الاتصال الاستراتيجي في المؤسسة بأنه: «عملية استباقية يتم من خلالها إرسال واستقبال المعلومات والبيانات على شكل نظام من الرموز، يتم تبادلها داخل المؤسسة، وبينها وبين بيئتها».⁽²⁾ ويفهم من خلال هذا التعريف أنّ الفدرالية لمحت ولو بشكل غير مباشر إلى أنّ الاتصال له بعد إستراتيجي، بمعنى أنه يأتي كعملية استباقية يعتمد على جمع المعلومات الدقيقة والحقيقية والبيانات الصحيحة من مصادرها والتنسيق المستمر داخلياً أي ما بين الإدارات والعاملين، وخارجياً أي مع الشركاء لتوحيد رسالة المؤسسة وسائل مناسبة للوصول إلى جمهور مستهدف.

يعني مصطلح الاتصال الإستراتيجي: "صب الجهود الاتصالية عبر جدولة زمنية محددة وخطة أساسية، وتتضمن هذه الخطة نموذجين هما: الترويج للمنظمة بدفع الناس لاتخاذ قرارات معينة، أو الدفاع عن المنظمة في سياسة معينة تنتهجها".⁽³⁾

الاتصال الإستراتيجي يعني: "اختيار، قيادة، تشغيل، وتنفيذ الموارد المتاحة والخاصة بهذا الاتصال، وهو تكامل بين علم الإستراتيجية وجمهور الاتصال". ولكي يكون الاتصال الإستراتيجي فعالاً

(1) - Anaïs REDING & Kristin WEED & Jeremy j, Ibid. P09.

(2) - Marie – Hélène WESTPHALEN & Thierry LIBAERT, Op. Cit, P10.

(3) - عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية: دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية، ولاية غرداية نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال _ فرع اتصال إستراتيجي - كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص 45.

يجب فهم المواقف والثقافات واحترام الأفكار وتبني تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، واستعمال المهارات الاتصالية والإستراتيجيات المتطورة مع تبني المصادقية من أجل الإقناع.⁽¹⁾

ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أنّ فعالية الاتصال الإستراتيجي مرتبطة بمدى اختيار القيادات الحقيقية ذات المهارات الاتصالية الإستراتيجية التي لها القدرة على استغلال الموارد المتاحة (للمنظمة) أحسن استغلال لبلوغ الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

يعرف أيضاً الاتصال الإستراتيجي بأنه: "فن تقديم الأفكار بشكل مقتضب وإيجابي ومنهجي، وفي الوقت المناسب، هدفه تعظيم الموارد المتاحة واستغلالها ووضع المؤسسة في موضع استباقي لتفادي التهديدات والأخطار، بدلاً من الدخول في مواجهتها، وهذا من أجل المُضي قُدماً في مهامها وتحقيق أهدافها."⁽²⁾

يمكن كذلك تعريف الاتصال الاستراتيجي بأنه ذلك: الاتصال الفعّال الذي لا يتوقف بمجرد نشر رسالة معينة، وإنما هو عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة. وهذه الرسالة يجب أن تجذب انتباه هذا الجمهور ويفهمونها ويصدقونها ويستجوبون لها بالطريقة التي يريدها القائم بالاتصال وكذا بالطريقة التي يستطيع المتلقي استقبالها والتفاعل معها.

وفي ذات السياق يمكن تعريف الاتصال الإستراتيجي بأنه ذلك الاتصال الذي يعتمد على نقل المعلومات الدقيقة والبسيطة من شخص إلى آخر أو بين جماعة وأخرى أو بين المؤسسات، بشرط أن تكون عملية نقل المعلومات وتوصيلها بطريقة سريعة ومفهومة حتى يتمكن المستقبل مهما كان نوعه من فهم الرسالة وتنفيذ مضمونها بالطريقة المطلوبة. وقد يتم هذا الاتصال عبر شبكة اتصالات المؤسسة وتقسيماتها الإدارية ومستوياتها المختلفة.

3. 2 إجرائياً: وبناءً على التعريفات السالفة الذكر يمكن القول بأن الاتصال الإستراتيجي هو عبارة عن:

"عملية مدروسة، مخططة، منسقة وهادفة، تدعم تطبيق أهداف التنمية المستدامة وتعمل على تحقيق أبعادها المختلفة؛ الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك على مستوى المؤسسة الصناعية، من خلال الأخذ بعين الاعتبار في إستراتيجياتها وسياساتها المتطلبات المتعلقة؛ بالبيئة والاقتصاد، وبالمجتمع والمحيط الذي تنشط فيه، وأنّ نجاح الاتصال الإستراتيجي يعتمد على مدى توفر مجموعة من المهارات؛ الفكرية والسلوكية والفنية، والتي ينبغي أن يتمتع بها فريق عمل المؤسسة (مدير

(1) - إيمان عبادي، الاتصال الإستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سولغاز نموذجاً)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2018 / 2019، ص 61.

(2) - Paul Christopher, **Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates**, Library of Congress Cataloging - in - Publication Data, United States of American, 2011, P23.

عام، مديرو الإدارة، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، القائمون بالاتصال). ويعتبر هذا النوع من الاتصال بمثابة جسر تعبر المؤسسة الصناعية من خلاله لتحقيق أهدافها الإستراتيجية منها المتعلقة بمتطلبات وأبعاد التنمية المستدامة".

4. مفهوم الإستراتيجية

أصبح مفهوم إستراتيجية المؤسسة مهماً جداً في السنوات الأخيرة، خاصة بعد التطور الذي شهده الاقتصاد العالمي وتطوير التكنولوجيات المتعلقة بتوليد وتخزين ومعالجة المعلومات (ثورة الكمبيوتر والانترنت ورقمنة صناعة المحتوى)، ما جعل المؤسسة أمام حتمية وضرورة امتلاك إستراتيجية لمواجهة التحديات والتهديدات المتواجدة في بيئتها، خاصة وأن المؤسسة لها إمكانيات ومهارات وموارد تستطيع من خلالها خلق مجموعة من الخيارات والفرص لمواجهة هذه التحديات وتحقيق أهدافها.

إن مصطلح الإستراتيجية واسع المعنى ومتعدد الوجوه، ولا يوجد تعريف موحد للإستراتيجية، فقد عرّفت تماشياً والمجالات المتخصصة، فكل مجال وضع لها تعريفاً وتصوراً يتطابق مع الأهداف والتخصصات العلمية والمعرفية، وقد ارتبطت تاريخياً بفن الحرب وقيادة القوات، وهي كلمة اشتقت من الكلمة اليونانية "Strategos"، وتعني القائد و"Strategia"، تعني فن قيادة الحروب، وفي الواقع الإستراتيجية لها عدة تعريفات، وفيما يلي بعض التعاريف التي أعطيت لها وذلك على النحو التالي:

4. 1 اصطلاحاً: يقصد بالإستراتيجية: "الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها، وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وفي نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص." كما تعرف الإستراتيجية بأنها: "خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهداف طويلة الأجل في سوق أو أسواق معينة، باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة."⁽¹⁾

وتعرف الإستراتيجية بأنها: "مجموعة من القرارات والإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل وتعبئة الموارد من أجل الوصول إلى هدف معين."⁽²⁾ ويبرز هذا التعريف أهم مراحل الإستراتيجية بدءاً من اختيار الوسائل اللازمة وتعبئة الموارد البشرية والمادية ... من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

كما تعرف الإستراتيجية بأنها: "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، ومواجهة التحديات

(1) - محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، (ط. 1)، القاهرة، 2008، ص18.

(2) - Julie LAVIGNE, Réaction et stratégies de communication des gestionnaires face au changement, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître en sciences de la communication organisationnelle, Université de Montréal, 2004, P20.

البيئية المحيطة بها، من خلال تنفيذها الجدي من طرف المؤسسة.⁽¹⁾ وأشار هذا التعريف إلى أن المؤسسة وأثناء وضع إستراتيجيتها في خطة شاملة وموحدة لا بد أن تراعي محيطها الخارجي سيما منها التحديات البيئية ونحن نعلم أن بيئة المؤسسة متغيرة وغير مستقرة.

عرّف «ألفريد شاندلر 1962 A. Schandler» الإستراتيجية بأنها: "عملية تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد الأهداف الأساسية على المدى الطويل، وذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة."⁽²⁾

كما عرّف «كليبوك 1976 Glueck» الإستراتيجية بأنها: "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة مصممة لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة."⁽³⁾

وقد عرّف «إينور أنصوف 1979 Inour Ansoff» الإستراتيجية بأنها: "مجموعة من القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات لتوجيه سلوك المنظمة، وتتعلق القرارات الإستراتيجية بعلاقة المؤسسة بنظامها البيئي."⁽⁴⁾ يبيّن لنا هذا التعريف أن المؤسسة على علاقة بالبيئة الخارجية التي يتم فيها اتخاذ القرارات، ولهذا يقع على إدارة المؤسسة عبء تحقيق تكيف المؤسسة بالبيئة ومتغيراتها.

أما «مينتزرغ 1996 Mintzberg» وزملائه فقد عرّفوا الإستراتيجية بأنها: "قوة الوساطة بين المؤسسة ومحيطها، مع التركيز على القرارات والتصرفات التي تأتي بشكل طبيعي، ولا يقتصر تكوين الإستراتيجية على العمليات المقصودة، بل يمكن أن تكون للمؤسسة إستراتيجية غير مقصودة ويحدث ذلك كنمط من الإجراءات الرسمية وغير الرسمية."⁽⁵⁾

ويعود «كليبوك Glueck» إلى تعريف الإستراتيجية بأنها: "خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الإستراتيجية للمنشأة وتحديات البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنشأة"، ويبرز هنا التركيز على مزايا المؤسسة والبيئة المتغيرة المواجهة لها ودور الإستراتيجيون في التوفيق بينها."⁽⁶⁾ ويشير هذا التعريف إلى أنّ الإستراتيجية عبارة عن خطة موحدة تأخذ بعين الاعتبار جوانب الشمول والترابط والتكامل، بحيث تصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بما يتماشى مع البيئة.

(1) - رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر، (د. ط)، الجزائر، 2015، ص26.

(2) - Jeffrey BRACKER, *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, The Academy of Management Review, Vol 5, No 2, 1980 , P220.

(3) - Ibid, P220.

(4) - Emerson Wagner MAINARES, Joao J. FERREIRA, Mario L. RAPOSO, *Strategy and Strategic Management Concepts: are they recognized by Management students?*, Business Administration and Management, 2014, P47.

(5) - Ibid, P48.

(6) - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص19.

ونفس التعريف تقريباً وضعه " **توماس Thomas** " للإستراتيجية وقال بأنها: " عبارة عن خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعّالة وذات كفاءة عالية."⁽¹⁾ كما يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها تتكون من هدف مستقبلي مقصود، والطريق لبلوغ ذلك الهدف. وينطوي خلق الإستراتيجية على اتخاذ قرارات صعبة بشأن الفرص التي يمكن استهدافها والالتزام بتوفير الموارد الضرورية والقيود المفروضة على طرق استخدام هذه الموارد.⁽²⁾

عموماً إنّ صنع إستراتيجية هو بمثابة مهارة يحتاج إليها كثير من الناس في كثير من الأوقات. وعلى مدى العقود القليلة تغيرت الأفكار حول كيفية تطوير الإستراتيجية، ففي وقت من الأوقات كان يُنظر إلى الإستراتيجية على أنها مسؤولية القائد، ثم أصبح يُنظر إليها على أنها مجال عمل إدارات التخطيط المؤسسي والخبراء المختصين. واليوم نحن نفهم أنّ الإستراتيجية لا يجب أن يضعها فقط المدير التنفيذي، أو المتخصصون الإستراتيجيون، وإنما من الممكن أن يقوم بهذا العمل مجموعة واسعة من الأشخاص الذين يشاركون في مختلف أجواء العمل المؤسسي.⁽³⁾

4. 2 إجرائياً: بناءً على ما سبق من التعريفات المختلفة التي رصدناها عن مفهوم الإستراتيجية، يمكن استخلاص بأنّ مفهوم الإستراتيجية هو عبارة عن:

"*خطط وسياسات مدروسة تضعها المؤسسة الصناعية بما يتماشى سياساتها العامة لاتخاذ قرارات هامة بغية تحقيق أهدافها على المدى الطويل، مع مراعاة البيئة الخارجية وقدرتها على مواجهة التحديات البيئية، وهذه الخطة تتطلب وجود تلاحم وتفاعل بين عدة عوامل داخلية وخارجية لتتمكن المؤسسة من صياغة رسالتها ووضع سياستها الإستراتيجية بما يتوافق ويتطابق مع البيئة الخارجية.*"

5. مفهوم المعلومات

تعدّ البيانات المواد الأولية والتي يمكن جعلها صالحة للاطلاع والمعالجة والتحليل وتحويلها إلى معلومات حقيقة ذات مدلول وفائدة للإدارة، ووفقاً لذلك فإذا طبقنا مفهوم النظام على علاقة البيانات بالمعلومات نجد أن البيانات تمثل مدخلات تم إدراجها في مرحلة المعالجة للحصول على مخرجات والتي تمثل المعلومة الجاهزة للاستخدام.

(1)- رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2)- جو وإيتهيد، كل ما تحتاجه إلى معرفته عن الإستراتيجية، ترجمة صباح حسن عبد القادر، نشر مشترك بين الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ودار الفجر المصرية للنشر والتوزيع، (ط. 1)، الجزائر والقاهرة، 2015، ص 13.

(3)- المرجع نفسه، ص 17.

5.1 اصطلاحاً: يقصد بالمعلومات كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها، وتتعلق بحقيقة معينة أو حدث بذاته. أو هي المعارف التي نحصل عليها من خلال عمليات الاتصال والبحوث والتعليم وغيرها من مصادر.⁽¹⁾ أو هي تلك البيانات والأرقام الحقائق والأوصاف التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف، وتفسير ما يحدث من ظواهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل، ومن ثم يكون في إمكان إدارة المؤسسة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة، والرقابة على مختلف أوجه النشاط.⁽²⁾

يعرّف 'هوغوس أنغوت Hugues Angot' المعلومات بأنها: «بيانات تم معالجتها أي خصصت لعمليات تحويل وتشغيل لتكون في شكل مفيد للاستخدام وتسمى في هذه الحالة بالمعلومات.»⁽³⁾ بينما يرى "درايبيليت DARBELET": «أن المعلومة في معناها العام هي المعطيات التي تحسن معرفتنا حول موضوع معين.»⁽⁴⁾

كما تعد المعلومات المكون الأساسي لعملية الاتصال، فهناك من يعرفها: «بأنها كل ما يؤثر على مستوى فهم وقناعة الفرد تجاه موقف معين.»⁽⁵⁾ ويربط هذا المفهوم المعلومات بعملية صنع القرار. يقصد بالمعلومات كذلك البيانات والحقائق والأفكار والآراء والاستفسارات والرغبات والمواقف والقرارات والاتجاهات والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها، للإبقاء على حياة المؤسسة ونموها وتقديمها وازدهارها في المجتمع.⁽⁶⁾ وهذه المعلومات والرموز لا تحقق هدفها إلا بترجمتها إلى أفعال أو أعمال عن طريق وضعها موضع التنفيذ، فصنع القرار غير كافي إذا لم يتم تنفيذه على أرض الواقع.

5.2 إجرائياً: نقصد بالمعلومة:

"المادة الأولية للاتصال الإستراتيجي وعنصر أساسياً في نشاطات المؤسسة سواء كانت تخطيطاً أو توجيهاً أو تنظيمياً أو تسييراً، أو إنتاجاً، أو تكويناً، أو رقابة (أهدافه المؤسسة)، وللمعلومة أهمية كبيرة وحيوية في عملية الاتصالات واتخاذ القرارات بالمؤسسة الصناعية".

(1) - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، (د. ط)، الإسكندرية، 2008، ص205.

(2) - المرجع نفسه، ص206.

(3) - فريد كورتل بلخير وإلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، (ط. 1)، عمان، 2011، ص132.

(4) - الحاج سالم عطية، تسيير المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص23.

(5) - حميد جاعد محسن الدليمي، التخطيط الإعلامي: المفاهيم والإطار العام، دار الشروق للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 1998، ص17.

(6) - عبد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2014، ص159.

6. مفهوم القرار:

6. 1 اصطلاحاً: يعرف القرار بأنه: "العملية التي بموجبها يتم المفاضلة بين مجموعة من البدائل، وذلك لتحقيق هدف معين، وما القرار إلا عملية تنبؤ تحاول الربط بين الماضي والمستقبل، القصد منها التحكم فيما سيحدث مستقبلاً ومجاهته. ويقود القرار إلى تصرف أو رد فعل معين والذي بدوره يقود إلى تحقيق نتائج محددة (هدف)، وبناءً على هذه النتائج ومقارنتها ببعضها البعض يتم اختيار البديل الأفضل."⁽¹⁾

يعرف القرار على أنه: "عملية المفاضلة بين الحلول لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل لها أو بمعنى آخر عبارة عن حكم صادر من الإدارة واختيار بديل من بين عدة بدائل والخروج بقرار سليم يصل إلى تحقيق الأهداف المخططة لها."⁽²⁾ نجد أنّ هذا التعريف اعتبر عملية اتخاذ القرار عملية تحديد أفضل البدائل باختياره من بين بدائل مطروحة لتحقيق أهداف محددة.

أما اتخاذ القرار يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة من المراحل الشاملة والمتسلسلة والتي تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو مواجهة حالة طارئة أو موقف معين، وذلك لتحقيق أهداف مرسومة، وكلما كان تحقيق الأهداف مطابقاً لما هو مرسوم (مخطط) مسبقاً، كلما كان ذلك دليلاً على الإبداعية في عملية اتخاذ القرار والعكس صحيح."⁽³⁾

6. 2 إجرائياً: تأسيساً من التعريفات السابقة نستنتج أنّ:

"القرار هو البديل (الحل) الأفضل المختار من بين عدّة بدائل مطروحة"، بينما "عملية صنع القرار تعني حسب المختصين كافة المراحل والخطوات التي من شأنها توجه القادة إلى عملية اتخاذ القرار"، في حين يعني اتخاذ القرار مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار."

7. مفهوم الإستراتيجية الاتصالية

تعتبر إستراتيجية الاتصال **Communication Strategy** في المؤسسة من بين العناصر الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في التطبيق، وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة. وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعدّ بعداً للإستراتيجية العامة للمؤسسة وتعتبر عامل دعم لها، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين، ونظراً للخصائص التي تميزت تغيرات محيط

(1) - هوارى سوسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص189.

(2) - ثامر البكري وحاتم الدليمي، نظام المعلومات التسويقية وأثره في اتخاذ القرار الإستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان،

2015، ص51.

(3) - المرجع نفسه، ص52.

الإستراتيجية، جعلت أنّ الاتصال اليوم لم يعد استخدامه محدوداً في الإستراتيجية ومراقبة تنفيذ المشاريع، بل يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي.⁽¹⁾

تعتبر الإستراتيجية بمثابة أسلوب للتحرك لتحديد الفرص وكذا لمواجهة التهديدات والأخطار البيئية، والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط قوة وضعف المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أداة للتلاحم والاستمرارية بين سياسة المؤسسة وبرامج الاتصال لمواجهة المحيط الخارجي، كما أنها تعتمد على التنسيق بين الأهداف والوسائل المتاحة، حيث أنها تستخدم وسائل معينة لبلوغ هدف معين.

يعرفها كذلك "جيمس ستونر James Stoner" على أنها: "برنامج واسع لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق مهمتها."⁽²⁾ وتركز الإستراتيجيات على شد الانتباه والمساعدة على تأسيس جهد منسق ومركز فهي تقوم بتحويل الأمور المرغوبة إلى شيء قابل للتنفيذ.

إنّ استخدام كلمة إستراتيجيات - كما يرى- "جيمس ستونر James Stoner" بدلاً من كلمة إستراتيجية، إنما ينبع من أنّ عملية التخطيط وإدارة المؤسسة يحدثان في وقت حقيقي وديناميكي، إذ ليس هناك إستراتيجية واحدة يمكنها أن تتجح في كل المواقف، فالتفاعل بين موارد المؤسسة ومستخدميها، وكذلك التقدم والمنافسين والتكنولوجيا يفرض على العاملين في الاتصال والإعلام أن تكون لهم إستراتيجيات عديدة. ففي وقت معين سيستخدم هؤلاء أفضل إستراتيجية أو خليط من الإستراتيجيات لمواجهة الموقف. وهذه الإستراتيجيات الاتصالية يجب أن تكون مرنة وديناميكية لخلق ميزة تنافسية.⁽³⁾

أصبحت إستراتيجية الاتصال تحدياً حاسماً للمؤسسة، وعلى مرّ السنين وجدت هذه الأخيرة نفسها في بيئة تنافسية ومتغيرة، الأمر الذي دفعها إلى الإلتزام باستراتيجيات الاتصال لتطوير نشاطاتها. لكن لكي تكون فعالة يجب أن يكون الاتصال موضوعاً بعد تفكير عميق والذي سيترجم إلى إستراتيجية، وبالتالي سيكون للقيادة الإدارية القدرة على إعداد خطط عمل اتصالية ستمكّن المؤسسة من تنسيق خططها وترجمتها إلى خطط اتصالية عملية. بحيث يلعب عنصر التماسك والتنسيق دور كبيرين في جعل اتصال المؤسسة فعال، وهي ما نسميها بإستراتيجية الاتصال التي ستتحمل المسؤولية الثقيلة المتمثلة في جعل الاتصال متماسكاً يربط بين سياسة المؤسسة وأهدافها.⁽⁴⁾

(1)- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، (د. ط)، الجزائر، 2004، ص71.

(2)- صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 1998، ص183

(3)- المرجع نفسه، ص184.

(4) - La stratégie de communication efficace d'une entreprise, Publié le 25 septembre 2014 sur le site web suivant: <https://www.petite-entreprise.net>, consulté le 31/03/2018 à 14 :55h.

7. 1 اصطلاحاً: تعرف إستراتيجية الاتصال بأنها: «فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير وتنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الطبيعيين المكونين للمنظمة من جهة، وبين نفس الأفراد والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وآليات عملها من جهة أخرى، فهي تشمل على كل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمها، مجالات مراجعتها وكذا وسائل نقلها المشترك.»⁽¹⁾ كما تُعرف بأنها: «مخطط عام لسياسة الاتصال بالمؤسسة، وهي عبارة عن مشروع شامل ومتجانس وفعال يكون متوسط أو بعيد المدى، بحيث يتم من خلالها تحديد الأهداف واختيار الوسائل لذلك.»⁽²⁾

بينما يعرف 'بيير قريغوري Pierre Grégory' إستراتيجية الاتصال بأنها: «مجموعة من الوسائل المتناسقة التي تسمح للمؤسسة بالاتصال ببيئتها والتأثير على الجمهور.»⁽³⁾ هذا ويتضح لنا بأن الإستراتيجية الاتصالية عبارة عن فن إدارة وتنسيق بين مختلف النشاطات التي من شأنها تحقيق أهداف الاتصال. لذا نجد إستراتيجية الاتصال قائمة على مجموعة من الخطوات.

7.2 إجرائياً: بناءً على التعريفات التي استقينها من مختلف المصادر والمراجع نتوصل إلى أنّ الإستراتيجية الاتصالية هي عبارة عن:

"مجموعة من الإجراءات والخطوات المدروسة المتفاعلة فيما بينها والمبنية على المعلومات الدقيقة والهامة، التي تتخذها المؤسسة في إطار سياستها الاتصالية بهدف اتخاذ قراراً سليماً ومحددًا، ثم جعل ذلك القرار في حيز التنفيذ، وتكون متوسطة المدى أو طويلة المدى، ولا بد من أخذ البعد الزمني بعين الاعتبار، لأن فعاليتها يتوقف على عامل الزمن، وتحتوي على جميع أشكال وأنواع الاتصال، شريطة أن تكون هذه الأنواع متجانسة ومنسجمة بما يتماشى ويخدم الأهداف العامة للمؤسسة."

8. مفهوم المؤسسة الصناعية:

إنّ التطور الذي شهدته المنشأة الصناعية في طريق تنظيمها وأشكالها منذ ظهورها وكيفية اتصالها ببيئتها، واتساع نشاطها وكبر أحجامها، صعب من مهمة إيجاد تعريف شامل وموحد ودقيق لها.

8. 1 اصطلاحاً: وقد قُدمت للمنشأة أو المؤسسة العديد من التعاريف يمكن أن نورد بعضها:⁽⁴⁾

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

(1)- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص72.

(2) - Marie – Hélène WESTPHALEN & Thierry LIBAERT, Op. Cit, P59.

(3) - Pierre GAREGORY & Jean Mark LIHU, **Marketing & Publicité**, Dalloz, Paris, 1994, P90.

(4)- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (ط. 2)، الجزائر، 2014، ص. ص 17. 18.

- المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطاره القانوني والاجتماعي، حيث يقوم بإنتاج سلع أو خدمات وفق أهداف اقتصادية مضبوطة معينة.
- يعرف "G.Bressey" المؤسسة بأنها: "عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل، يمتلك إمكانيات بشرية ومادية توفيق فيما بينها بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع".
- يعرف "J. Melese" المؤسسة بأنها: نظام متكون من مجموعة العناصر المترابطة والتي تتطور بصفة دائمة وتهدف إلى غاية معينة تحت ضغط خارجي.⁽¹⁾
- المؤسسة تمثل كذلك الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.
- ويعرف مكتب العمل الدولي المنشأة بأنها: "كل مكان مخصص لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".
- ويعرف الدكتور "يوسف مسعداوي" المؤسسة بأنها: تنظيم اقتصادي محدد يتفاعل مع العالم الخارجي المحيط به، هذا التفاعل يترجم في التدفقات، تدفق الموارد إلى التنظيم في شكل مدخلات وتدفق المنتجات إلى المحيط في شكل سلع مادية وتقديم خدمات للمجتمع كمخرجات للنظام.⁽²⁾

2.8 إجرائياً: من خلال هذه التعاريف يتبين لنا بأن المؤسسة الصناعية هي عبارة عن:

"وحدة اقتصادية تقوم بتحويل المدخلات (الموارد الأولية التي تستمدّها من محيطها) إلى مخرجات (مواد مصنعة، خدمات، معلومات وقرارات...)، حيث تزاوّل نشاطاتها في بيئة متغيرة، تستخدم كل الوسائل المالية والبشرية والتكنولوجية والاتصالية من أجل التكيّف لضمان الاستمرارية والبقاء، لها إدارة وهيكل تنظيمي، تسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة ومسطرة وفق سياستها وإستراتيجياتها، مع مراعاة حماية البيئة وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة". وتعني المؤسسة في دراستنا مؤسسات الحديد والصلب التابعة للقطاع العام، وتحديدًا مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب الكائن مقره بولاية عنابة شرق الجزائر.

9. مفهوم الإدارة:

إنّ مصطلح الإدارة باعتبارها عملية في حياة المجتمعات الحديثة، تزداد هذه الأهمية بزيادة النشاطات البشرية واتساعها من جهة، والاتجاه نحو المزيد من التخصص من ناحية أخرى، وبالتالي لا يمكن تصور أي مؤسسة أو منظمة تمارس نشاطها دون وجود إدارة لتسييرها.

(1) - ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، (د. ط)، الجزائر، 2010، ص33.

(2) - يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص19.

1.9 لغة: تستقي الإدارة أصلها من الفعل "يدير" (To Manage) ... وهو الفعل الذي يتقاطع مع الفعل في الفرنسية (Ménager) بمعنى يستخدم بعناية، وهو مستمد من عناية (Ménage)، أي تدبير المنزل... وفي العادة تشير "الإدارة" إلى ممارسة تصريف المؤسسة، أو فعالية، أو تنظيم، أو مجموعة من الناس تؤدي هذه الوظيفة - الإدارة - (1) قد وعرف "منير حجاب" في موسوعته الإعلامية الإدارة بأنها: «تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة، المنظمة لتحقيق بعض الأهداف، فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي، يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان.» (2)

2.9 اصطلاحًا: لا يوجد تعريف موحد وشامل لمفهوم الإدارة، حيث نجد العديد من التعريفات المختلفة والمتنوعة، المقدمة للإدارة من قبل الباحثين والمختصين، بحيث هناك بعض التعريفات التي تركز على الإدارة من حيث أدائها وهيكلها.

يعرف "جيتزلز Getsiles" الإدارة بأنها: «عبارة عن تركيب يشمل الهيكل الهرمي بين الرئيس والمرؤوس داخل النظام الاجتماعي.» كما عرف "جيتزلز Getsiles" الإدارة بأنها توزيع وتكامل الأدوار والموارد من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي. ويبيّن جيتزلز من خلال هذا التعريف أن تحقيق أهداف المنظمة هو تكامل الأدوار واستغلال الموارد المادية والبشرية في إطار تحقيق أهداف النظام الاجتماعي. (3)

أما التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة بالتركيز على الجانب الوظيفي لها، كونها عملية تتكون من مجموعة من الوظائف، أو كنسق متكامل الكل يؤدي وظيفة، يرى "هاري فايول H.Fayol" بأنها: «القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن: التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.» إذ يرى فايول بأن الإدارة لن تحقق أهدافها المرجوة، إلا بقيام أعضائها بمجموعة من الوظائف، وركز على الوظائف ذات البعد الإستراتيجي مثل: التنبؤ والتخطيط، لأن هذين العنصرين يمكننا الإدارة من وضع قرارات إستراتيجية تساعدها في تحقيق أهدافها.

3.9 إجرائياً: انطلاقاً من هذه التعريفات المقدمة للإدارة، يمكن القول بأن الإدارة هي:

"مجموعة من النشاطات داخل مؤسسة ما، يقوم بها مجموعة من الأفراد في إطار تأدية أدوار ووظائف مختلفة ومتكاملة في ذات الوقت، بحيث تكون هذه الوظائف هادفة مدروسة ضمن تخطيط إستراتيجي محكم، واستغلال كل الموارد المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن."

(1) - طوني بينيت، ولورانس غروسبيرغ وآخرون، مفاتيح اصطلاحية جديدة: معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة سعيد الغانمي، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، (ط. 1)، 2010، ص 59.

(2) - بلقاسم سلاطينية، أسماء بن تركي وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، (ط. 1)، القاهرة، 2013، ص. ص 11، 12.

(3) - المرجع نفسه، ص 12.

10. مفهوم التنمية المستدامة:

إنّ مصطلح التنمية المستدامة هو مفهوم حديث ظهر بقوة في أواخر القرن الماضي، ليحتل مكانة هامة لدى صناع القرار والمهتمين بالبيئة وحتى لدى الباحثين، بحيث هناك العديد من المفاهيم التي أعطيت لمصطلح التنمية المستدامة.

10.1 اصطلاحاً: يعرف "تقرير برونتلاند" الذي انبثق عن لجنة الأمم المتحدة للتنمية والبيئة في عام 1987 (WCED) التنمية المستدامة بأنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الأجيال الراهنة بدون الإخلال والمساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها في المستقبل".⁽¹⁾

تعرف التنمية المستدامة بأنها: "القدرة على تلبية حاجيات الأجيال الحاضرة، دون تهديد قدرة استجابة الأجيال القادمة لحاجياتهم، كما لها رؤية على المدى الطويل، تأخذ في عين الاعتبار عدم الفصل بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية".⁽²⁾ يشدد هذا التعريف على عدم الفصل بين الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة، سيما البعد البيئي، كما يشكل هذا المفهوم في محتواه مجالاً واسعاً لعملية الاتصال من قبل أطراف المصلحة المشكلة لكل بعد من الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية. هذا التعريف كذلك لا يعتبر التنمية المستدامة وصفة جاهزة أو تعليمات للتطبيق أو كتاب معايير للمتابعة، بل هي منهج يتطلب تغيير المواقف وطرق العمل، والاتصال يكون حاسماً عبر رسالة حقيقية (نقل وسمع على نطاق واسع).

إنّ التنمية المستدامة هي مرادف للتكامل، أي أنّ التنمية يجب أن تتم بطريقة تسمح باستفادة كل الأجيال سواء الحاضرة أو المستقبلية، وهذا باتخاذ قرارات تأخذ بعين الاعتبار أبعاد التنمية المستدامة (المجتمع، البيئة، الاقتصاد).⁽³⁾

تعد التنمية المستدامة تلك: "التنمية التي تحقق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي وتساهم في تحقيق أقصى قدر من النمو والارتقاء بكل نظام من هذه الأنظمة الثلاث دون أن يؤثر تطور أي نظام سلباً على الأنظمة الأخرى".⁽⁴⁾

(1) - Solange Tremblay, **Développement Durable et Communications**, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007, P19.

(2) - Ibid, P26.

(3) - Tracey Strange & Anne Bayley, Op. Cit, P27.

(4) - علي عبد الرزاق جبلي، علم الاجتماع والتنمية المستدامة (المقومات والمؤشرات)، دار المعرفة الجامعية، (د. ط)، 2013، القاهرة،

التنمية المستدامة في جوهرها عملية تغيير يكون فيها استغلال الموارد، واتجاه الاستثمارات، ووجهة التطور التكنولوجي، والتغيير المؤسساتي أيضاً، في حالة انسجام وتناغم، وتعمل على تعزيز إمكانية الحاضر والمستقبل لتلبية الحاجات والمطامح الإنسانية.⁽¹⁾

وإذا ربطنا مفهوم التنمية المستدامة بالمؤسسة ليصبح مفهوماً أكثر ممارسةً نجد أنّ تطبيق التنمية المستدامة في الحياة اليومية للمؤسسة هي: "بمثابة إستراتيجية جيدة للتنمية المستدامة، سوف تشجعها على تطوير العمليات المتعلقة بالمجالات الثلاثة: المجال البيئي، والمجال الاجتماعي، والاقتصادي، وقبل وضع هذه العمليات الأساسية حيز التنفيذ للحصول على نتائج ملموسة، يجب أولاً فهم بأنّ التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، هو على الأقل تغيير تقني وسلوكي، كما يمكن التحدث كذلك عن التغيير الثقافي."⁽²⁾

هناك تعريف آخر للتنمية المستدامة يتماشى مع الإشكالية المطروحة للدراسة، لذا نعتمد عليه، والذي يعرف التنمية المستدامة على أنها: "النتيجة الحتمية لرغبة مجتمعية ومسؤولة مبنية على أساس المراعاة الشاملة والمتوازنة للأداء الاقتصادي وللأبعاد الاجتماعية وكذلك حماية البيئة تحقيقاً لرغبتين وهما تشجيع التوزيع العادل للثروات وأيضاً حماية مستقبل وفوائد الأجيال المقبلة. هذه الرغبة تطبق على كل الدول عند وضعها للسياسات العامة وعلى الشركات بدمجها للاقتصاد والبيئة والمجتمع ضمن غاياتهم ومهامهم."⁽³⁾

10. 2 إجرائياً: انطلاقاً من تلك التعريفات يمكن القول بأنّ التنمية المستدامة هي عبارة عن:

"فكرة تستهدف تحقيق التوازن بين البعد الاقتصادي من ناحية، وتحمل المسؤولية الاجتماعية مع الحفاظ على التوازن البيئي من ناحية أخرى، مع مراعاة احتياجات الأجيال المقبلة. والمقصود بها سعي المؤسسة الصناعية إلى تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في مجال اختصاصها، وتلبية حاجيات الأجيال الحاضرة بما يضمن المحافظة على حاجيات الأجيال المقبلة".

(1) - تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية: (مستقبلنا المشترك)، ترجمة محمد كامل عارف، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد142، أكتوبر1989، ص73.

(2) - Patrick Widloecher & Isabelle Querne, *Le Guide de Développement Durable en Entreprise*, Les Echos Editions, Paris, 2009, PP19. 20.

(3) - عبد الرحمان العايب، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد11/2011، ص169.

11. الاستدامة:

تختلف مفاهيم الاستدامة باختلاف المنظور الذي يُنظر إليه للاستدامة، فهناك المنظور الاقتصادي والمنظور البيئي والمنظور الاجتماعي للتنمية المستدامة، وتعني الاستدامة من حيث المنظور الاقتصادي استمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي لأطول فترة ممكنة، أما قياس هذا الرفاه فيكون عادةً بمعدلات الدخل والاستهلاك ويتضمن ذلك الكثير من مقومات الرفاه الإنساني مثل الدخل والطعام والسكن والنقل والملبس والصحة والتعليم، أما في بعديها البيئي والاجتماعي معاً، فالاستدامة تعني الاهتمام بتوفير فرص العمل والخدمات العامة وأهمها الصحة والتعليم والعدالة.⁽¹⁾

وهناك من يرى بأن الاستدامة هي: "عبارة عن نسيج يجب أن يلف جميع أوجه الحياة، ويرتب علينا تحديدات لتطبيق المصفوفات الجديدة والحلول المناسبة في قراراتنا اليومية، وتترجم الاستدامة إلى خيارات وكل خيار له "تكلفة حقيقية" وهي عبارة عن مجموع التكاليف البيئية والاجتماعية والاقتصادية مقابل المنافع العائدة من كل خيار."⁽²⁾

تعرف الاستدامة أيضاً بأنها "نموذج للتفكير حول المستقبل الذي يضع في الحسبان الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إطار السعي للتنمية وتحسين جودة الحياة."⁽³⁾

ثامناً: الدراسات السابقة

أثناء القيام بهذه الدراسة الموسومة بـ **"الاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"**، وبعد البحث والتقصي عبر بعض المكتبات الجامعية والمكتبات الوطنية، ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) باعتباره مؤسسة علمية أكاديمية يتم فيها تسجيل كل مواضيع البحث العلمي والتقني المدروسة والمناقشة من طرف الباحثين والأساتذة عبر كل معاهد ومدارس وجامعات ومراكز البحث على مستوى القطر الوطني، تبين لنا أنه لم يتم لحد الآن تناول هذا البحث (الموضوع) بمتغيراته أو تقديم دراسة سواء كانت رسالة ماجستير أو أطروحة الدكتوراه تتناول مثل هذا الموضوع، ولم نصادف بدراسة تشبهها تماماً سواء باللغة العربية أو باللغتين الأجنبيةتين. لهذا تم اللجوء إلى المواضيع المتقاربة نوعاً ما مع موضوع بحثنا ولو في بعض المتغيرات. بحيث هناك بعض من الدراسات التي تطرقت لموضوع الاتصال الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، كما يوجد الكثير من

(1)- عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم في

العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2010/2011، ص34.

(2)- المرجع نفسه، ص31.

(3)- تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO)، التربية من أجل التنمية المستدامة، 2012، ص5.

الدراسات التي خاضت في موضوع التنمية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية. لكن اكتفينا بذكر دراستين لكل موضوع أو متغير.

تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وتبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2010 و2019، وشملت مختلف الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

وتم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة إلى صنفين وهي: الدراسات التي تناولت محور الاتصال الإستراتيجي. والدراسات التي تناولت محور التنمية المستدامة.

وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق بينها، وبعد ذلك نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

1. استعراض الدراسات السابقة:

1.1 الدراسات التي تناولت محور الاتصال الإستراتيجي:

- دراسة إيمان عبادي (2018 - 2019) بعنوان: "الاتصال الإستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز نموذجاً)، دراسة وصفية تحليلية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة، جامعة الجزائر3:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مكانة الاتصال الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- سونلغاز-، والكشف عن طرق اتخاذ القرار وإبراز الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال في عملية اتخاذ القرار قبل، أثناء، وبعد حدوث الأزمة بالشركة محل الدراسة. وتمثلت عينتها (القصدية) في المسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وكان حجمها (20) مفردة، واستخدمت الباحثة أداة المقابلة المقننة أو المبرمجة كأداة رئيسية لجمع البيانات وكذا الملاحظة والوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- أنّ شركة سونلغاز أخذت على عاتقها تنظيم وظيفة الاتصال كوظيفة رئيسية في هيكلها التنظيمي، إذ تجده على شكل مديرية تابعة مباشرة إلى المدير العام لسونلغاز (المديرية العامة للشركة).
- يتخذ المسؤولون في شركة سونلغاز قراراتهم بناءً على المعلومات الصحيحة والدقيقة، وكذا على كفاءتهم المهنية الناتجة عن تعاملهم مع المشاكل السابقة التي واجهتهم.
- تعتمد سونلغاز على مجموعة من الوسائل الاتصالية التي تمثل الرابط بين الرؤساء والمرؤوسين لأداء العمل ولنقل وتبادل المعلومات.
- تعتمد شركة سونلغاز على مبدئين أساسيين في اتخاذ القرار يتمثلان في مبدأ المركزية في التسيير واتخاذ القرارات الإستراتيجية كالمشاريع والاستثمارات الطاقوية والقرارات الطارئة، وليس بمقدور المسؤولين في المستويات التنظيمية المتوسطة والدنيا أن يتخذوا القرارات، كما تعتمد على نمط اللجان في اتخاذ بعض القرارات المالية والإدارية.
- ساهم الاتصال الإستراتيجي في توفير المعلومات الضرورية من أجل الإعداد السليم لاتخاذ القرار خلال الأزمات.
- إنّ الاتصال الإستراتيجي واتخاذ القرار شكلاً جانبيان هامين من جوانب العملية الإدارية أثناء أزمة توزيع الكهرباء صيف 2012.

• دراسة محمد عبد الله حسن حُميد (2015 - 2016) بعنوان: مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية، أطروحة دكتوراه في العلوم التربوية:

هدفت إلى مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وتمثلت عينتها في (236) عضو هيئة تدريس من الجامعتين، واستخدم الباحث أداة الإستبيان لجمع البيانات وكأداة قياس، واستخدم التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى جملة من النتائج وهي كالتالي:

- إنّ مدى توافر مهارات الاتصال الإداري كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,17).
- احتلت مهارة القراءة المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها عند رؤساء الأقسام، ثم تليها مهارات الكتابة والتحدث، ولغة الجسد.
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

1. 2 الدراسات التي تناولت محور التنمية المستدامة:

- دراسة نعيم عطا الله الجهني (2015)، بعنوان "دور القيادات الإستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة": دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، منشورة في 2017، من طرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية-

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان القيادات بالهيئة المَلْكية ينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض المملكة العربية السعودية تتوفر لديهم مهارات القيادة الإستراتيجية، وكذا التعرف على مستوى أبعاد الاستدامة المنحقة في الهيئة المَلْكية ينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض المملكة العربية السعودية. حيث أجريت الدراسة على عينتين، وكان حجم العينة الأولى (104) مفردة، في حين كان حجم العين الثانية (162) مفردة، واستخدمت أداة استمارة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- القيادة الإستراتيجية في الهيئة المَلْكية ينبع والمديرية العامة لحرس الحدود في الرياض بالمملكة العربية السعودية تتوفر لديهم المهارات القيادة الإستراتيجية، مع الإشارة إلى أن المهارات القيادية كانت أكثر توافراً في المؤسسة الأولى على حساب الثانية.
- توصلت الدراسة كذلك إلى تحقق أبعاد الاستدامة، وكانت كذلك أكثر تحققاً في المؤسسة الأولى على حساب الثانية.
- كما توصل الباحث إلى وجود علاقة بين المتغيرين - مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد الإستدامة- في المنظمتين محل الدراسة.

- دراسة العايب عبد الرحمن (2010 - 2011) بعنوان "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، من خلال دراسة إشكالية في غاية الأهمية والتي تتمحور حول علاقة المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة، وكشفت الدراسة عن وجود فرق شاسع بين واقع مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الإسمنت كعينة مدروسة مع المتطلبات الضرورية اللازمة للتخلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتمثلت عينتها في مؤسسات صناعة الإسمنت التابعة للقطاع العام، واستخدم الباحث أداة استمارة الإستبيان كأداة رسمية، إلى جانب استخدامه للمقابلة، والوثائق والسجلات، لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية ما يزال ضعيفاً عند هذه المؤسسات، وأنّ تطبيق أنظمة الجودة والبيئة لمعايير الإيزو 9001 و 14001 تم وضعها بدافع وجود الإعانات المالية من طرف الدولة وليس بقناعة من المسيرين.
- لا تزال مؤشرات قياس الأداء الشامل ترتكز على المؤشرات الاقتصادية والمالية فقط مع وجود ضعف في الاهتمام بالمؤشرات البيئية والاجتماعية.
- بالنسبة للإفصاح عن الأداء توصلت الدراسة إلى أنّ الإفصاح الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسات المدروسة هو ذلك الذي يغطي الجانب المحاسبي فقط، وأنّ اللجوء إلى هذا الأخير يأتي تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات القيام بها.
- بالنسبة للإفصاح عن الأداء توصلت الدراسة إلى أنّ الإفصاح الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسات المدروسة هو ذلك الذي يغطي الجانب المحاسبي فقط، وأنّ اللجوء إلى هذا الأخير يأتي تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات القيام بها.

2. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

أ. أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على هدف مشترك وهو ضرورة سعي المؤسسات مهما كان طابعها إلى تحقيق أهداف وأبعاد التنمية المستدامة، باستثناء دراسة "إيمان عبادي" والتي هدفت إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الإستراتيجي في حل الأزمات. ودراسة "محمد عبد الله حسن حميد" والتي هدفت إلى تقييم واقع مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على مستوى الجامعتين المدروستين.
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينتها، حيث طبقت على عينة من المسؤولين الإداريين في الإدارة العليا بمختلف وظائفهم بالمؤسسات المدروسة. باستثناء دراسة "محمد عبد الله حسن حميد" التي توجهت فقط لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات.
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات والمتمثلة في استمارة الإستبيان. باستثناء دراسة "إيمان عبادي" التي استخدمت أداة المقابلة كأداة رئيسية ولم تستخدم أداة استمارة الإستبيان.

ب. أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية (الاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية) عن بقية الدراسات السابقة في احتوائها على تصور مقترح، بالتطرق إلى متغيرين والمتمثلين في مهارات الاتصال الإستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة، بينما ركزت الدراسات السابقة على متغير واحد وتناولت إما متغير الاتصال أو متغير التنمية المستدامة.
- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في المنهج، حيث اعتمدنا على الوصف كأسلوب تنتمي إليه دراستنا (الدراسات الوصفية)، واستخدمنا منهج المسح الجزئي أو بالعينة ومنهج دراسة الحالة معاً، في حين الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، الذي لا يُعتبر منهجاً حسب بعض المتخصصين في منهجية البحث في علوم الإنسانية والاجتماعية، بل يعتبرونه نوع من الدراسات وليس منهجاً، والطالب يتفق مع وجهة النظر التي ترى بأنّ الوصف هو نوع من الدراسات وليس منهجاً.

3. الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه التشابه والاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

1. تضمنت هذه الدراسة مشكلة بحثية مرتبطة بمتغيرين جدّ مهمين: الاتصال الإستراتيجي والتنمية المستدامة، حيث حاولنا الربط بينهما كونهما يشتركان في عنصر مُفَعِّل، وهو العنصر البشري، بحيث تقوم التنمية المستدامة أساساً على هذا العنصر الذي لا بد أن تتوفر لديه الكفاية من المهارات الاتصالية والإستراتيجية، وأنّ نجاح المؤسسة مرهون بكفاءة أفرادها ودرجة إبداعهم، لذلك إدارة المؤسسة مطالبة بتدريب وتنمية مواردها البشرية.
2. استخدمت هذه الدراسة نوعين من البيانات (البيانات الكمية Quantitative Data والبيانات النوعية Qualitative Data)، وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعاً في منهج الدراسة لتشمل الأسلوب الوصفي، ومنهج المسحي ومنهج دراسة الحالة.
3. استخدمت الدراسة الحالية المقاربة النسقية والتي تنظر إلى بيئة المؤسسة على أنها نسق مفتوح من التفاعلات (مدخلات ومخرجات) يتحرك في سياق متبادل مع التأثير، بحيث يرى أهل الاختصاص في المنهجية أنّ هناك تكامل وتوافق منهجي بين منهج دراسة الحالة والاقتراب النسقي، وهو ما لم يظهر جلياً في الدراسات السابقة رغم أنها درست كلها هذا النسق المفتوح أو بالأحرى طبقت كلها دراستها في المؤسسات.

4. كما استخدمت الدراسة الحالية إلى جانب استخدامها للمقاربة النسقية، مدخلين بحثيين آخرين أو مقاربتين بحثيتين (المقاربة الكيفية Qualitative Approach والمقاربة الكمية Quantitative Approach)، وذلك من أجل تحقيق تكامل في جمع البيانات والمعطيات، كما أنّ الاعتماد على المقاربتين معاً يساعد كثيراً في الوصول إلى أدق النتائج الممكن الحصول إليها.

5. تعددت أدوات هذه الدراسة، حيث شملت أدوات رئيسية (استمارة الإستبيان) وأدوات ثانوية (المقابلة غير المقننة - غير المبرمجة- والسجلات والوثائق والتقارير)، ذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر، وكذا من أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع المدروس.

ومن العرض السابق يتضح أنّ هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع الاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية التابعة للقطاع العام والمطبقة ميدانياً بمركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب، وشمول عينتها لـ 71 مفردة وتعددت أدواتها بين استمارة الإستبيان والمقابلة والسجلات والوثائق واستخدامها لمنهج المسح عيّناً (جزئياً أي المسح بالعينة) وكذا منهج دراسة الحالة وهما المنهجين المناسبين للدراسات الوصفية وللاقترب النسقي.

4. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت إلى حد كبير مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة مايلي:

1. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم "بالاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية".
2. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول وتحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة.
3. وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصاً دراستي "عبد الرحمان العايب" ودراسة "نعيم عطا الله الجهني".
4. استفادت الدراسة الحالية من دراسة نعيم عطا الله الجهني ودراسة عبد الرحمان العايب في صياغة أدوات الدراسة.
5. استفادت الدراسة الحالية من دراسة "إيمان عبادي" ودراسة "عبد الرحمان العايب" ودراسة "نعيم عطا الله الجهني" في إثراء الإطار النظري.

6. استفادت الدراسة الحالية من دراسة "عبد الرحمان العايب" ودراسة "تعيم عطا الله الجهني" دراسة "محمد عبد الله حسن حُميد" في صياغة التصور المقترح.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

أثناء قيامنا بهذه الدراسة صادفتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع الاتصال الإستراتيجي، ما عدا بعض الدراسات العسكرية المنشورة باللغات الأجنبية، والتي تطرقت إلى هذا النوع من الاتصال ولو بصورة مقتضبة.
- بما أن دراستنا اعتمدت أيضاً على المدخل الكمي (الدراسة الامبريقية) إلى جانب المدخل الكيفي (الدراسة النظرية)، لجأنا إلى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences)، مما وجدنا صعوبة كبيرة في فهم كيفية تطبيق هذا البرنامج الذي لم نتلقى صراحةً تكويناً عليه في مسارنا الدراسي، وكذا صعوبة في فهم أساليبه الإحصائية وكيفية استخدامها وتطبيقها أثناء تحليل البيانات الإحصائية، وهو ما دفعنا إلى الاستعانة بالفيديوهات المنشورة على شبكة التواصل الاجتماعي "اليوتوب" المتعلقة بمجال الإحصاء لفهم طرق توظيف هذه الأساليب الإحصائية، وهذا ما جعلنا كذلك نستغرق أوقاتاً كثيرة في فهم كيفية تطبيقها.
- تحمل عناء السفر والتنقل أثناء إجراء الدراسة الميدانية، وهذا بسبب بعد المسافة بين مقر إقامتنا ومقر وجود المؤسسة محل الدراسة أين أجرينا فيها الدراسة الميدانية (مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب المتواجد بولاية عنابة شرق الجزائر).

**الفصل الأول: المدخل النظري للاتصال الإستراتيجي في
المؤسسة الصناعية**

تمهيد:

يُعد الاتصال عنصرًا أساسياً في الحياة البشرية باعتباره من أقدم نشاطات الإنسان، وهو من أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، فلولاً للاتصال لما عرفت المجتمعات التطور والتقدم في شتى المجالات؛ الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية والحضارية. حيث تزامن تقدم الجماعات بتطور أساليب الاتصال، وأشكاله وفنونه وعلومه وأبحاثه، وبرزت ثماره في العلاقات الإنسانية عامة وفي العلاقات الاقتصادية وبين المؤسسات والمنشآت على وجه الخصوص.

أصبح للاتصال الفعال أهمية بالغة في المؤسسات الصناعية، إذ يعمل على توفير المعلومات وتمحيصها وتحليلها ومعالجتها، وهو ما يمكن فريق العمل داخل المؤسسة من اتخاذ القرارات السليمة، والحفاظ على السير الحسن لنشاطاتها في ظل رهانات العصر وفي مقدمتها رهانات التنمية المستدامة.

إنّ قوة المؤسسة ونجاحها واستمرارها، يرتكز أساساً على مدى استخدامها للاتصال، لذلك نجد المؤسسات الحديثة سيما في الدول المتطورة لا تستغني عن الاتصال واستراتيجياته، حيث لا تخلو هذه المؤسسات مهما كانت طبيعتها من خلية أو قسم الاتصال، الذي يعمل بالتنسيق مع الأقسام الأخرى للمؤسسة على رسم استراتيجياتها وسياساتها سواء الداخلية أو الخارجية، وإعداد خطط وبرامج عمل تُبنى على أسس علمية مخططة ومدروسة، ويسهر القائمون بالاتصال مع العاملين في الإدارة العليا بالمؤسسة على تنفيذها، وذلك باستخدام وسائل وتقنيات ومهارات الاتصال.

وسوف نقف في هذا الفصل أمام ثلاثة مباحث أساسية:

- الاتصال في المؤسسة الصناعية.
- الاتصال في الفكر التنظيمي والإداري.
- الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية.

المبحث الأول: الاتصال في المؤسسة الصناعية

نحاول في هذا المبحث المعنون بالاتصال في المؤسسة الصناعية؛ استعراض ماهية الاتصال بالتركيز على أهمية وأهداف وخصائص الاتصال وهي العناصر التي يعرفنا بها المطلب الأول، ثم يتناول المطلب الثاني وظائف الاتصال في المؤسسة الصناعية، أما المطلب الثالث يوضح لنا أهمية الاتصال في المؤسسة الصناعية، في حين يبيّن المطلب الرابع أنواع الاتصال في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الاتصال (الأهمية، الأهداف والخصائص):

أولاً: أهمية الاتصال

يشكل الاتصال عاملاً أساسياً وضرورياً لاستمرار الحياة البشرية، فهو بمثابة وسيلة لربط الأجيال المتعاقبة عن طريق نقل الأفكار والتقاليد والعادات من مجتمع لآخر، والإنسان اجتماعي بطبعه وهو ما أشار إليه المفكر والعلامة "ابن خلدون" في مقدمته حين قال بأن: «الاجتماع الإنساني ضروري ويعبر الحكماء عن هذا بقولهم الإنسان مدني بالطبع، أي لا بد له من الاجتماع الذي هو المدينة... وهو معنى العمران»⁽¹⁾ ويُفهم من هذا الكلام أن الفرد من الضروري أن يدخل في جماعة ويتصل ويتواصل مع أفرادها لضمان بقائه ومن أجل تلبية حاجاته البيولوجية، وكذلك تأمين حياته من مخاطر الطبيعة التي لا ترحم، أي أنه لا يمكن له العيش منعزلاً عن الغير، وبالتالي أصبح الفرد اجتماعي مدني اتصالي بطبعه. إن عملية الاتصال قامت عليها الجماعة الإنسانية الأولى التي خطى الإنسان بواسطتها أولى خطواته على درب الحضارة الطويل، فكان الاتصال في الجماعة الأولى وسيلة الإنسان في إشباع حاجاته المباشرة.⁽²⁾

يعيش الفرد داخل مجتمع، ويستجيب لنداء التغيير وتطور ذلك المجتمع حسب ما تقتضيه الأسباب الضرورية، ويحدث ذلك خلال عملية تفاعلية بينه وبين المجتمع - أي يتأثر به ويؤثر فيه - وهي العملية الاتصالية التي اعتبرها عالم الاجتماع الفرنسي "إيميل دوركايم E. Durkheim" حقيقة اجتماعية **Social fact** كونها تتم في الواقع الاجتماعي أو المجتمعي ذاته، ويرى أ. دوركايم في كتابه "علم اجتماع وفلسفة" أن المجتمع لا بد أن: «يتصف بالتركيز والترابط المتزايد، كما يتصف بكثرة وسائل المواصلات التي تعمل على ربط أجزائه المختلفة، ونمو الروح الفردية التي تصاحب تكثف القوى الاجتماعية

(1) - عبد الرحمن ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، الجزء الأول من تاريخ ابن خلدون المسمى ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصروهم من ذوي الشأن الأكبر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2001، ص54.

(2) - إسماعيل على سعد، الاتصال والرأي العام (مبحث في القوى والإيديولوجية)، دار المعرفة الجامعية، (د. ط)، الإسكندرية، 1989، ص25.

وتركزها»⁽¹⁾. هذه ربما سمات المجتمع الذي يمتاز بأخلاق عالية حسب دوركايم، لكن تلك الغاية لا تتحقق إلا في نسق اجتماعي مترابط ومتصل مع بنياته، فالاتصال له دور كبيرة في عملية ترابط أجزاء المجتمع، ولب العلاقات الاجتماعية. حيث أصبح كظاهرة من أهم الظواهر الاجتماعية، أو بالأحرى كظاهرة يمكن أن تتدرج تحتها كل الأنشطة التي يمارسها الإنسان في حياته. والجماعة الإنسانية قد تبدو لنا في الظاهر مجموعة ثابتة من النظم الاجتماعية، في حين أنها تتحرك وتتغير يوماً بعد يوم بفضل عمليات اتصال مستمرة تتم بين الأفراد التي تتكون منها هذه النظم.

يعتبر الاتصال من أهم العوامل التي تقوم عليها حياة الناس، ذلك لأنه أصبح ضرورة حتمية لا يستغني عنها أي مجتمع من المجتمعات البشرية. حيث تطور المجتمع الإنساني من مجتمع بسيط إلى مجتمعات كبيرة، ومن ثم إلى دولة مترابطة ذات سيادة ونظام. ومع هذا التطور للمجتمع وظهور الحضارات الإنسانية، تطورت بالتالي وسائل الاتصال بين أفراد المجتمع، وأصبح لهؤلاء الأفراد فكر يدخل في نطاق الإيديولوجيات، الذي أدى إلى تعقد المجتمع، وأصبح أساسه يقوم على القوة والسيطرة لبعض الدول بفضل إمكانياتها المادية والعلمية والتقنية لوسائل الاتصال.⁽²⁾ لكن الاتصال لا يعتبر اتصالاً إلا إذا اقترن بالنجاح، رغم أن هذا الأخير أمر نسبي قد يتحقق جزئياً أو كلياً على نحو يسهم فيه عاملان محددان هما طبيعة الإنسان ومدى ثقافته، لأن هدف عملية الاتصال هو القصد منه.⁽³⁾

تكمن أهمية الاتصال في القدرة على المشاركة وتبادل الآراء وهو ما يزيد من فرص الفرد في البقاء، والنجاح والتحكم في الظروف المحيطة به، في حين أن عدم المقدرة على المشاركة والاتصال يعتبر نقصاً سيكولوجياً واجتماعياً خطيراً. لأن مقدرة الإنسان على إرسال وتلقي رسائل بطرق لا حصر لها، هي القوة الدافعة في العلاقات البشرية.⁽⁴⁾

ترى الباحثة "جيهان رشتي"⁽⁵⁾ في هذا السياق أن تحليل عمليات الاتصال هو أحد الطرق لدراسة الحياة الاجتماعية، لذلك فإن أي علم يهتم بالمجتمع البشري والسلوك الإنساني يجب أن يهتم بالضرورة بعملية الاتصال، وذلك لأن الطريقة التي تنتقل بواسطتها المعاني من المحتم أن تؤثر على العمليات الاجتماعية الأخرى.

-
- (1) - إميل دوركايم، علم اجتماع وفلسفة، ترجمة حسن أنيس، مكتبة الأنجلو المصرية، (ط. 1)، القاهرة، 1966، ص111.
(2) - منال هلال مزاهرة، الاتصال الدولي، (ط. 1)، 2013، متاح على الرابط التالي: <https://www.massira.jo>، تاريخ الإطلاع: 13/12/2017 على الساعة: 23:07.
(3) - إسماعيل على سعيد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، (د. ط)، الإسكندرية، 1996، ص24.
(4) - جيهان أحمد رشتي، مرجع سبق ذكره، ص55.
(5) - المرجع نفسه، ص55.

يشكل كذلك الاتصال الأساس والعنصر الضروري في فهم وجهات نظر الطرفين، ويؤدي على أقل تقدير إلى التعاطف معها. كما أنه ليس مجرد بسط للحقائق التي تحدث، لكنه فضلاً عن ذلك هو تفسيرنا لمعانيه في السياق الاجتماعي العام.⁽¹⁾

إن استخدام الفرد لمضمونات مختلفة ومدلولات متعددة، يترجم قدرته في المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وتبادل الآراء ونقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات معهم، مما يسمح له من زيادة فرص بقائه ونجاحه وقدرته أيضاً على التأقلم، كذلك تبرز أهمية الاتصال من خلال حاجة المؤسسات والمنشآت للاتصال بجمهورها وبيئتها، إذ أصبح الاتصال ضرورياً لكل مؤسسة، فلا يمكن تصور هذه الأخيرة تمارس حياتها ونشاطها بمعزل عن عملية الاتصال، إذ تسعى المؤسسة عن طريق الاتصال بلوغ أهدافها سواء أكانت أهداف داخلية أو خارجية.

ثانياً: أهداف الاتصال

إن القيمة الحقيقية للاتصال تكمن في كونه أداة لها قدرة التحكم في مشاعر الناس وآرائهم وتشكيل نظرتهم ومواقفهم تجاه الموضوعات التي ترتبط بالمجتمع سواء كانوا أفراد أو جماعات، وذلك عن طريق المشاركة في عملية الاتصال وما ينتج عنها من عمليات التفاعل بين عناصرها. وبالتالي تتحقق الأهداف لطرفي عملية الاتصال (المرسل والمتلقي)، فقد درس الباحثون في المجال أهداف الاتصال من وجهة نظر المرسل وكذا المتلقي سواء كانوا أفراداً أو جماعةً.

فمن وجهة نظر الفرد القائم بالاتصال أي المرسل، نجد أن هدفه في أغلب الأحوال يتمثل في أربعة أهداف حسب "Wilbur Schramm"⁽²⁾ وهي:

1. الإعلام	3. التعليم
2. الإقناع	4. التسلية

أما من وجهة نظر المتلقي أي الطرف الآخر من عملية الاتصال، فأهدافه من المشاركة في عملية الاتصال تتمثل في أربعة أهداف كذلك وهي: فهم محيطه، التعلم، الهروب من مصاعب الحياة، وأخيراً

(1) - د.ج. فوسكت D.J. Foskett، سبيل الاتصال (الكتب والمكتبات في عصر المعلومات)، ترجمة حمد عبد الله عبد القادر، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، (د. ط)، الرياض، 1993، ص25.

(2) - Wilbur Schramm, Op. Cit, p34.

الحصول على المعلومات. والجدول الموالي يبين أهداف المتلقي من مشاركته في عملية الاتصال والتمثلة حسب "W. Schramm"⁽¹⁾ في أربعة أهداف هي:

1. فهم الواقع وما يدور فيه من أحداث وظواهر	3. الاستمتاع والاسترخاء والهروب من مشاكل الحياة
2. تعلم مهارات جديدة لاستخدامها على المدى الطويل	4. الحصول على معلومات جديدة تساعده على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مقبول داخل المجتمع

بينما ترى "جيهان رشتي" أن هذه الأهداف كان قد يحققها الفرد قبل ظهور وسائل الإعلام الجماهيرية، أي قبل اختراع الطباعة. وبعد ذلك أصبحت وسائل الإعلام الجماهيرية مسؤولة عن القيام بغالبية هذه المهام، إلى جانب مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى، ولهذا أصبحت وسائل الإعلام ظاهرة تؤثر على حياتنا، وتؤثر على المؤسسات المختلفة الموجودة في المجتمع، كما تؤثر في المجتمع بشكل كبير. وقالت ذات الباحثة أن الوظائف التي يؤديها الاتصال للمجتمع لا تخرج عن:⁽²⁾

- أ. توفير معلومات عن الظروف المحيطة بنا (أخبار).
- ب. نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل والمساعدة على تنشئة الوافدين الجدد على المجتمع.
- ت. الترفيه عن الجماهير وتخفيف أعباء الحياة عنهم.
- ث. مساعدة النظام الاجتماعي، وذلك بتحقيق الاتفاق بين أفراد الشعب الواحد، عن طريق الإقناع للسيطرة على الجماهير وليس العنف، وضمان قيامهم بالأدوار المطلوبة.

تلك هي الأهداف الأساسية للاتصال سواء بالنسبة للفرد كمرسل أو متلقي أو للمجتمع أو الجماعات المختلفة داخل نفس المجتمع. لأن الفرد يساهم في عملية الاتصال، أي أنه يتصل ليؤثر ويشعر بأنه له دور مستقل، وأنه قادراً على ممارسة إرادته والتأثير في الظروف المحيطة به. لكن أهداف الاتصال لا تقتصر في هذه فقط، بل هناك أهداف أخرى يقوم بها الاتصال، من بينها الإدارية والتنظيمية أو المؤسساتية. ونحاول بإيجاز ذكر كل هذه الأهداف وهي كالتالي:

- **هدف توجيهي:** يتحقق هذا الهدف عندما يؤثر المرسل في المستقبل، ورسالة القائم بالاتصال تترك أثراً على سلوك الفرد، ويكتسب هذا الأخير اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- **هدف تعليمي:** يتحقق هذا الهدف حينما يكتسب المتلقي معلومات وأفكار واتجاهات ومهارات جديدة كان يتجاهلها من قبل.

(1) -Wilbur Schramm, Ibid. PP36. 37.

(2) - جيهان أحمد رشتي، مرجع سبق ذكره، ص64.

- **هدف إجتماعي:** يتحقق هذا الهدف عندما يوفر ويتيح الاتصال فرص الاحتكاك فيما بين الأفراد أو في ما بينهم وبين جماعات أخرى، مما يولد تقوية الصلات والروابط الاجتماعية بين الأشخاص، لأن تظافر القدرات الفردية بالجماعية يحقق التطور والنمو.
- **هدف تثقيفي:** الاتصال يعمل على نقل الثقافات من جيل إلى جيل أو من منطقة إلى أخرى أو من فرد لآخر، وهذا يجعل الكل على بصيرة وتوعية بكل ما هو جديد، فهو يساعد على زيادة الرصيد الثقافي للمرسل.
- **هدف ترفيهي:** يتحقق هذا الهدف عندما يقوم الاتصال بإدخال البهجة والفرح والسرور في نفوس الأفراد، مما يخفف عليهم مصاعب وأعباء الحياة.
- **هدف إداري تنظيمي ومؤسساتي:** يساعد الاتصال المؤسسات في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الداخلي (كتحسين سير العمل، التوزيع العادل للمسؤوليات، غرس روح المنافسة ودعم التعاون بين العاملين وغيرها)، أو أهداف خارجية كمعرفة ومواجهة التحديات الخارجية المحيطة بالمؤسسة مثل: قضية حماية البيئة، كيفية تحسين صورتها الخارجية، الزيادة من عدد زبائنها، تسويق منتجاتها أو خدماتها)...

ثالثاً: خصائص الاتصال

- بناءً على ما تم عرضه سلفاً من تعريفات مختلفة لمفهوم الاتصال إلى جانب إبراز دوره في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، يمكن الآن استخلاص مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الاتصال:
- **الاتصال عملية مستمرة:** لأنه يشمل على سلسلة من الأفعال والأحداث والوقائع ليس لها بداية ولا نهاية محددة، فإنه دائم الحركية، ولذلك يستحيل أن يكون الاتصال ثابت، لأنه ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالإنسان، وهذا الأخير يتغير بتغير الزمان والمكان.
 - **الاتصال تفاعلي، ديناميكي ومتغير:** إنّ مكونات الاتصال تتفاعل بشكل ديناميكي، وأنها ليست ثابتة. فالالاتصال هو شيء يتغير حتى أثناء قيام الفرد بتحليله ودراسته. وبمعنى آخر لا يمكننا أن نفهم أي جانب من جوانب الاتصال إلا إذا درسناها منفصلة وأبعدناها عن المكونات الأخرى المتصلة بها. ذلك لأن التغييرات التي تطرأ على جانب واحد من جوانب العملية الاتصالية قد تؤدي إلى حدوث تعديلات على الجواب الأخرى.⁽¹⁾ كما تدخل استجابات المرسل والمتلقي ضمن هذه التغييرات المستمرة التي تحدث. بحيث لا يمكن النظر إلى فكرة التفاعل على أساس أن عملية الاتصال تكون في اتجاه واحد، بل يمثل تبادل التأثيرات أو الاهتمامات المشتركة، كما تعني التفاعل بين المرسل والمتلقي.

(1) - جيهان أحمد رشتي، مرجع سبق ذكره، ص54.

- **الاتصال عملية مشاركة:** أي يقوم على المشاركة، هذه الأخيرة قد تكون بين شخصين فتسمى اتصالاً شخصياً، أو بين فرد وجماعة وتسمى اتصالاً جمعياً، أو بين عدة جماعات متفرقة أو جمهور عريض ومؤسسة وتسمى اتصالاً جماهيرياً. والعنصر الأساسي في عملية الاتصال يدور حول طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد المشتركين في العملية، التي لها دور في استخدام المعلومات وتفسيرها.
- **الاتصال يشكل نظاماً متكاملًا:** بمعنى يتكون من وحدات متداخلة، تعمل جميعاً عندما تتفاعل مع بعضها البعض، من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية، فإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد، فإن الاتصال يتعطل ولا يحقق الأهداف المرجوة منه.⁽¹⁾
- **طبيعي وهادف:** عندما نفكر في الاتصال باعتباره نشاطاً أكثر منه مجالاً للدراسة، تظهر أمامنا معانٍ أخرى كثيرة، فمن جهة يمكن النظر للاتصال باعتباره عملية التحدث والإنصات التي تشكل نشاطاً طبيعياً في حياتنا اليومية، كما يمكننا أن ننظر لهذه العملية، من جهة أخرى باعتبارها نشاطاً مقصوداً لذاته، هادفاً وواعياً يسهم في الناس عندما يلقون خطاباً أو يكتبون تقريراً.⁽²⁾
- **الانتشار والشيوع:** فالمعلومات والأفكار والآراء لا بد من نشرها وإيذاعها للطرف الآخر، وإلا لن تحدث عملية اتصال ولن تحدث عملية الاستجابة لدى المستقبل، وبالتالي لا يمكن بلوغ الهدف المنشود من رسالة العملية الاتصالية. وأكثر وضوحاً فالمرسل إذا أراد أن يغير سلوك فرد معين لا بد منه نشر ونقل المعلومات ومحاولة التأثير فيه. هي أيضاً خاصية ساهمت في تعدد معاني الاتصال وخلقت الاهتمام البالغ بعلوم الاتصال في السنوات الأخيرة.⁽³⁾
- **الاتصال كعملية إعلامية:** وجد بعض الباحثين في مجال علوم الاتصال ثمة اختلاف بين الاتصال ومصطلح الإعلام، حيث أن الأخير أستخدم للدلالة على أشياء عديدة ولخدمة أغراض مختلفة. ويميز "تقرير اللجنة الدولية لدراسة مشكلات الاتصال الذي صدر عن منظمة اليونسكو"⁽⁴⁾ بين الاتصال والإعلام، فالاتصال هو (عملية تبادل الأنباء والمعلومات والآراء والرسائل فيما بين الأفراد والجماعات). بينما الإعلام هو (المنتج)؛ أي الأنباء والبيانات وسائر مضامين ومخرجات وسائل الإعلام والأنشطة الثقافية والاجتماعية والصناعية. ويدل الإعلام في هذه الحالة على مضمون الرسالة التي يمكن أن تكون إعلامية بشكل أو بآخر، والإعلام يمكن أن يدل على تدفق الرسائل في الاتجاه

(1) - فضة عباسي بصلي ومحمد الفاتح حمدي، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، (ط.1)، عمان، 2017، ص18.

(2) - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث الأزراطية، (د. ط)، الإسكندرية، 2002، ص 14.

(3) - المرجع نفسه، ص15.

(4) - عبد الرزاق محمد الدليمي، علوم الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (د. ط)، عمان، 2015، ص.

الواحد بين المرسل والمستقبل، فعلى سبيل المثال نقول أخبرني فلان، أي أن عملية الاتصال كانت بين المرسل والمستقبل في اتجاه واحد. في حين يدل الاتصال على المجال الواسع لتبادل الآراء والوقائع بين الأفراد، كما أن الإعلام هو عملية اتصالية وشكلاً من أشكال الاتصال.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال في المؤسسة الصناعية

يتضح بأن الإدارة تقوم بعدة وظائف لتحقيق أهدافها وضمان السير الحسن للمؤسسة وذلك من خلال القيادة، الإشراف، التوجيه واتخاذ القرارات. لكن هذه المهام الموكلة للإدارة، التي يقوم بها المدراء الأكفاء لا تمارس هكذا فحسب، بل لا بد من توفر عنصر جد مهم وهو بمثابة الأوكسجين الذي تنتفسه المؤسسة داخلياً وخارجياً، والمتمثل في توفر المعلومات، فلا يمكن تصور مدير مؤسسة يمارس القيادة أو الإشراف أو يتخذ قراراً معيناً بدون توفر المعلومات وبشكل مستمر، سواء من داخل التنظيم أو خارجه، لذلك تحرص الإدارة على توفر المعلومات التي هي من مهام عمليات الاتصال، ويتضح ذلك من خلال علاقة الاتصال بمختلف الوظائف الإدارية للمؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: الإتصال والتخطيط: يعتبر التخطيط كوظيفة إدارية ينطوي على تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع البرامج والإجراءات والتنبؤ بالظروف المستقبلية، وذلك لحل مشكلة معينة واتخاذ القرار في موقف معين أو لإنجاز عمل ما، وهناك تعريفات عديدة للتخطيط، حيث يعرفه "هنري فايول" بأنه: «التنبؤ للمستقبل والاستعداد له.» كما يعرفه البعض بأنه: «جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج المرغوب فيها.»⁽¹⁾ ويتضح من خلال التعريفين أنّ التخطيط يقوم على الاتصال، فرسم السياسات ووضع البرامج والاستشراف بالظروف المستقبلية لتحقيق الأهداف، يتم عن طريق جمع المعلومات وهي من وظائف الاتصال ومسؤولياته، لذلك تتجلى أهمية الاتصال في التخطيط باعتباره العملية التي بمقتضاها يتم إحصاء المعلومات والتدقيق فيها لاعتمادها في عملية التخطيط.

ثانياً: الإتصال واتخاذ القرار: يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير، فالإتصال - في هذه الحالة - يركز على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين مستوى دقة قنوات الإتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية.⁽²⁾ فالإتصال يمثل وسيلة لاتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفر المعلومات للأفراد والجماعات.⁽³⁾ فكلما توفرت لدى صانعي القرارات

(1) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، الأردن، 2016، ص 67.

(2) - أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، (ط. 4)، الرياض، 1991، ص 361.

(3) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

معلومات دقيقة وواضحة ووجود قنوات تضمن تدفقها باستمرار، كلما أتاحت الفرصة لهم في اتخاذ قرارات رشيدة على المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما يزيد من قيمة وأهمية الاتصال داخل المؤسسة، لأن ضمان استمرارها يتوقف على مدى نوعية القرارات المتخذة.

ثالثاً: الاتصال والتنظيم: يتطلب العمل الإداري فهماً جيداً لطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام. ضف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي أنه يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.⁽¹⁾ و من المعلوم أنّ المؤسسة تقوم على أساس تقسيم العمل والمهام التي توزع على شكل وحدات منتظمة لإنجاز الأهداف، بحيث تراعي تنوع الاختصاصات عند توزيع المسؤوليات بين تلك الوحدات والعاملين بها لتفادي التضارب والتداخل والازدواج في الوظائف، وهذا يتطلب تنسيقاً جيداً واتصالاً فعالاً وتعاوناً متيناً حتى تسهل عملية تبادل المعلومات بين الوحدات وتكاملها.

رابعاً: الاتصال والرقابة: هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية. وفي الواقع تحاول المؤسسات دائماً التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم، واستخدام قنوات الاتصال الرسمية. فالخرائط التنظيمية، مثلاً تمثل قنوات الاتصال الرسمية في المنظمة. وقد أشار 'مارش وسيمون March and Simon'، إلى أن المنظمات تتجه نحو تمييط عملية اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصال الرسمي، وأن يتم نقل النتائج عن طريق هذا الاتصال، وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المؤسسات.⁽²⁾

خامساً: الاتصال كعامل فهم: لولا الاتصال لما استطعنا فهم ما يدور حولنا. ولهذا يلعب الاتصال دوراً كبيراً في توسيع القدرات المعرفية لكل فرد داخل المؤسسة، وبالتالي إثراء ذكاء المؤسسة بصفة عامة، فالمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على عملية الاتصال لفهم بيئتها، وذلك من خلال البحث عن المعلومات وجمعها، فالمعلومة هي الأداة التي تربط المؤسسة مع محيطها سواء الداخلي أو الخارجي، وكلما توفرت المعلومات الدقيقة والصحيحة لديها، كلما استطاعت المؤسسة اتخاذ قرارات سليمة، وبالتالي فهم بيئتها.

سادساً: الاتصال كعامل للمواجهة والتأقلم: يعتبر الاتصال وسيلة لحل المشكلات التي تقف أمام المؤسسة وتسهيل العمل فيها، وهنا تكمن إحدى وظائف الاتصال المتمثلة في مواجهة الوضع أو التأقلم معه، فعلى المستوى الداخلي للمؤسسة نجد على سبيل المثال العامل الجديد يستغرق وقتاً طويلاً في

(1) - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 237.

(2) - أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 361.

محاولة اكتساب المعرفة العملية، من أجل إيجاد مكانه في المؤسسة، لأن ظروف العمل الجديدة تتطلب منه ضرورة التأقلم، لذلك يحاول التواصل مع كل أفراد المؤسسة، وكذا البحث عن المعلومات باعتبارها وسيلة لمواجهة غموض المحيط الجديد بالنسبة له. أما على المستوى الكلي للمؤسسة فيتطلب منها مواكبة العصر والتطور التكنولوجي لضمان استمراريتها، فالتكنولوجيا تسهل للمؤسسة طرق البحث لإيجاد المعلومة، التي تستخدمها للحفاظ على مكانتها في بيئتها.

سابعاً: الاتصال كعامل للتوجيه: تتمثل وظيفة الاتصال كذلك في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المؤسسة. فالإتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة لأصحاب القرار. وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية، مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة الأداء وتخصيص المهام والوظائف، وبالتالي يساعد الإتصال في ترسيخ السلوك وتغييره بصورة فعّالة.⁽¹⁾

ثامناً: الإتصال كعامل للتفاعل وتبادل المعلومات: عندما يزداد عدد التفاعلات وينمو حجم المعلومات المتبادلة بين جماعتين فأكثر، يصبح من اللازم القيام بدور متخصص لمقابلة هذه المتطلبات، وهو الدور الذي يؤديه الإتصال، وتخدم أدوار الإتصال عدداً من الأغراض في المؤسسات:⁽²⁾

1. يمكن أن تسهل هذه الأدوار عملية تدفق المعلومات بين وحدتين متفاعلتين أو أكثر. وعادة ما يحدث تدفق للمعلومات بين وحدتين بالطرق الرسمية، والتي تأخذ وقتاً أطول، مثل المذكرات والاجتماعات الرسمية، فيما يوفر دور الإتصال وسيلة غير رسمية، ويمكن أن تختصر الوقت المطلوب لتدفق المعلومات بصورة دقيقة.

2. بما أن التفاعل يحدث بصورة متكررة، فإن الشخص الذي يتولى الإتصال يكون ملماً تماماً بطبيعة عمل الجماعات المتفاعلة. ويمكن أن تسمح هذه المعرفة للشخص الذي يقوم بالإتصال بالمساعدة في تنسيق النشاطات المعقدة بطبيعة العمل، كما توفر للجماعات المتفاعلة فرصة فهم كل منها لأعمال ومسؤوليات الجماعة الأخرى وإطلاع على تطور علاقاتهما والقرارات اليومية المتخذة.

تاسعاً: الإتصال كعامل للإقناع: تعني هذه الوظيفة قيام الفرد المرسل للمعلومات بإقناع أو حث أو استمالة الفرد الآخر على وضع مضمون الرسالة والمعلومات التي تحتويها موضع التنفيذ بأسلوب أو طريقة تؤدي إلى تحقيق الإدارة أو المؤسسة لأهدافها. بمعنى أن يكون المطلوب تنفيذه محدداً ومفهوماً،

(1) - أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، المرجع نفسه، ص 360.

(2) - المرجع نفسه، ص 245.

ومن الممكن وضعه موضع التنفيذ، حتى يكون مسار الاتصال سهلاً ومحققاً للنتائج المرجوة في الوقت المحدد وبشكل فعال⁽¹⁾.

المطلب الثالث: دور الاتصال في المؤسسة الصناعية

إذا كانت الاتصالات في جماعة صغيرة أو بين الأفراد تتم انطلاقاً من الإطار النفسي، فإنّ التواصل بين مجموعات العمل في الإدارة لا بد أن يتم من خلال التنظيم، وعلى هذا المستوى يلعب التنظيم الإداري ونوعية الشبكات المتوفرة له دوراً حاسماً في تنسيق الجهودات وتتبعها، وتوزيع العمل، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات. بحيث لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها إلا إذا توفر لها تنظيم فعال للاتصال⁽²⁾.

يتبين الدور الذي قد يقدمه الاتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي يظهر في طبيعة وميزة المؤسسة من جهة، وطبيعة الاتصال ونوع المعلومات التي تفترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة من جهة أخرى. ونستطيع استنتاج مدى الترابط بين الطرفين - المؤسسة والاتصال - في أنّ المؤسسة باعتبارها كائن حي متحرك تقوم بمختلف النشاطات من أجل تحقيق أهدافها، في إطار بيئة تتميز بالحركة والتغير، الأمر الذي يفرض عليها متابعة هذه البيئة والتكيف معها، كونها نظام مفتوح على هذا المحيط⁽³⁾. كما أنّ اتصال المؤسسة لا يقوم بتوفير المعلومات فحسب والتي تعتبر المادة الأولية للقرار، بل هو عملية لإنتاج المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية⁽⁴⁾.

وحتى تستطيع المؤسسة القيام بهذا النشاط والدور، عليها بتوفير أداة تسمح لها بالتنسيق ونقل المعلومات والآراء في مختلف الاتجاهات، وهي العناصر التي تتركز عليها معاملاتها سواء داخل أو خارج المؤسسة. وكل هذا يجعل للاتصال أهمية كبيرة ودور فعال في المؤسسة من خلال عدة جوانب:

1. ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة وذلك انطلاقاً من عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والمراقبة، وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.

(1) - عبد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، م . س . ذ، ص 164.

(2) - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(3) - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. ص 32. 33.

(4) - Nicole D'ALMEIDA & Thierry LIBAERT, *La Communication Interne des entreprises*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014, P07.

2. إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية الحل لهذه النزاعات.

3. بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح(جزء) بالمحيط الخارجي كنظام أكبر (الكل)، وضرورة توفير شبكة الاتصال، والتي تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الإستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة... الخ.

إلى جانب هذه الأدوار، يمكن القول أن الاتصال المؤسسي يعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة.

ويمكن إيجاز أهمية الاتصال لإدارة المؤسسة فيما يلي:⁽¹⁾

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
- تسهم الاتصالات في السيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية.
- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسق الجهود يُعد أساساً للنظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
- يتم من خلال عملية الاتصال، اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- يوفر الاتصال مع التكنولوجيا فرصة للتواصل بين الموظفين سواء كانوا في مكان عمل واحد أو كانوا في مواقع متفرقة.

أخيراً يمكن أن نستنتج من كل ما سبق بأن الاتصال في المؤسسة الصناعية له أهمية كبيرة في تنفيذ الأعمال والمهام بطريقة سهلة وبصورة جيدة، حيث يعتبر الاتصال بمثابة عملية تتحصل من خلالها المؤسسة الصناعية على المعلومات والبيانات مما يساعدها على اتخاذ قرارات ناجحة، وتحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة عالية.

(1) - عيسى قيقوب و وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 15، جوان 2015، ص. ص 82. 83.

المطلب الرابع: أنواع الاتصال في المؤسسة الصناعية

اهتم بعض الدارسين والمهتمين بطبيعة الاتصال وحاولوا تصنيفه إلى عدة أصناف، خاصة بعد التطورات التي حصلت في مجال علوم الاتصال في القرن العشرين وما صاحبه من تطور في تقنيات الاتصال. بحيث توجد عدة معايير لتقسيم أنواع الاتصال، فالعمليات الاتصالية تأخذ أحد الأشكال التالية:

1. الاتصال من حيث اللغة:

1.1 الاتصال اللفظي أو الشفهي Verbal or Oral Communication:

يتم هذا النوع من الاتصال عبر الكلمات والألفاظ (الاتصال الشفهي) في توصيل القيم والأحاسيس، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. والاتصال اللفظي له معنى واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضفاء معانٍ أخرى للرسالة. ويمثل الاتصال اللفظي والحوار محادثة متبادلة بين طرفين، سواء شفوية أو خطية. ويمكن وصف اللغات بأنها نظام من الرموز وقواعد اللغة من المعلومات التي تمكن من التواصل مع الآخرين. ويرتكز الاتصال اللفظي على أربع مقومات أساسية وهي: وضوح الصوت، التكرار، التشجيع والتجاوب وأخيراً التغذية الراجعة أو رجوع الصدى.⁽¹⁾

نستنتج إذن أن الاتصال اللفظي (الشفهي)، يمثل الطريقة الأفضل لإرسال المعلومات كونه يعتمد على المواجهة المباشرة بين مرسل الرسالة ومتلقيها، كما يزيد من الأهمية الذاتية بالنسبة لمصدر الرسالة وتمنح له الوقت لفهم واستيعاب الرسالة وأخيراً يعتبر هذا النوع من الاتصال من أسرع الوسائل.

2.1 الاتصال غير اللفظي Non-Verbal Communication:

يقصد به ذلك النوع من الاتصال الذي تُستخدم فيه التصرفات والإشارات وتعبيرات الوجه والصور وكلها رموز لمعان معينة. وكثيراً ما تؤدي الإشارة لغة منظورة أو لفتة متحركة فإذا اقترنت الإشارة باللفظ في موضعها الملائم أثرت تأثيراً كبيراً.⁽²⁾ ويجب أن تكون الصور المستخدمة أو الإشارات أو الحركات مفهومة ومتعارف على معانيها من قبل طرفي الاتصال، وإلا تفقد الإشارات والحركات معانيها وتضيع الفائدة من الاتصال.⁽³⁾

(1) - كمال خورشيد مراد، الاتصال الجماهيري والإعلام، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (ط. 1)، عمان، 2011، ص93.

(2) - محمود عبد الفتاح رضوان وآخرون، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، دار الكتب المصرية، (ط. 1)، القاهرة، 2012، ص38.

(3) - إبراهيم فهمي فهد و كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإداراتها: مدخل وظيفي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (د. ط)، عمان، 2011، ص295.

يعتبر الاتصال غير اللفظي هو الأقدم والأكثر صدقاً إذا توافر لرموزه عنصر الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل، ويطلق عليه أحياناً اللغة الصامتة Language Silent.⁽¹⁾ إلى جانب الحركات والأفعال ولغة الأشياء.

1. 3 الاتصال الكتابي Written Communication:

تكون المعلومات في هذا النوع من الاتصال مدونة ومكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستعانة بها في المستقبل، وكذلك تتصف الاتصالات المكتوبة بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال اللفظي أو الشفهي، ولكن ما يعاب عليها أن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهداً كبيراً، وكثيراً ما يفشل المرسل في دقة التعبير، مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.⁽²⁾

عادة ما تكون الاتصالات المكتوبة مصاحبة للاتصال اللفظي، والواقع يثبت عدم وجود فصل بينهما، فاستخدامهما معاً يزيد من فعالية الاتصال. كما يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة، وهو ما جعل من الاتصال الكتابي ضرورة في مثل هذه الحالات.

2. الاتصال من حيث الحجم أو عدد المشاركين:

يتحدد نوع أو شكل الاتصال بناءً على عدد الأشخاص الذين يشاركون في العملية الاتصالية من جهة، ومن حيث درجة ومستوى التأثير من جهة أخرى، ولهذا نجد أنه مقسم إلى أربعة أقسام وهي:

2. 1 الاتصال الذاتي Interpersonal Communication:

يتركز هذا النوع من الاتصال داخل الإنسان وحده، فإنه هو المرسل والمستقبل في الوقت نفسه، وتتكون الرسالة من الأفكار والمشاعر، كما أن وسيلة الاتصال هي عقل الفرد الذي يترجم الأفكار والمشاعر ويفسرها، وهو نفسه الذي يصدر رجع الصدى عندما يقلب المرء الأفكار والمشاعر فيقبل بعضها ويرفض البعض الآخر أو يستبدلها بغيرها.⁽³⁾ أي أن العملية الاتصالية تتم على مستوى الفرد نفسه.

(1) - محمود عبد الفتاح رضوان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص. ص 244. 245.

(3) - شعبان سمير فرح، مرجع سبق ذكره، ص 14.

تتفاعل العملية الاتصالية وتأخذ مكانها داخل الفرد، حيث يتصل الإنسان مع نفسه أو ذاته في أغلب الأوقات ويُجري حواراً مع عقله، وبواسطة هذا الاتصال يدرك الإنسان من خلال الرموز أفكاره ورؤيته للعالم والآخريين، وكلما ينمو الإنسان وينضج كلما تنمو إمكانيات الاتصال لديه وتتعاظم.⁽¹⁾ بحيث يحاول تنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها، أو حول ما يتلقاه من معلومات أو أفكار أو آراء باعتبارها منبهات أو مثبرات، تتطلب منه الاستجابة، وهذا النوع من الاتصال يسمح للفرد أن يتخذ قراراته، بناءً على المعلومات التي يستقبلها عن طريق حواسه.⁽²⁾

2. 3 الاتصال الشخصي أو المباشر Personal Communication:

يتم هذا النوع من الاتصال عادةً بالواجهة أو المقابلة بين طرفي عملية الاتصال، ويستطيع المتصل أن يتعرّف بشكل فوري على مدى تأثير رسالته على الطرف الآخر (المتلقي). لذلك يعتبر من أفضل أنواع الاتصال لأن المرسل يستطيع أن يعدّل في رسالته ويوضحها بالشكل الذي يناسب مع مستجدات الموقف بين الطرفين. علماً بأنّ فعالية هذا النوع من الاتصال تتوقف على قدرات وخبرات المتصل من جهة، وعلى الظروف المحيطة بالمستقبل من جهة أخرى.⁽³⁾

يعرف أيضاً بالاتصال المواجهي Face-to-Face Communication أي يحدث بين شخصين أو أكثر ويلتقيان وجهاً لوجه، يتضمن المواجهة المباشرة بين المرسل أو القائم بالاتصال والمستقبل أو المتلقي، ويمتاز هذا النوع من الاتصال بالمشاركة والتفاعل بين أطراف عملية الاتصال، مما يحدث الأثر الرجعي أو كما تسمى أيضاً بالتغذية العكسية.

2. 4 الاتصال الجمعي أو المؤسسي Group Communication:

تنتقل الرسالة في الاتصال الجمعي من شخص واحد إلى عدد من الأشخاص، وعادةً ما يتميز الاتصال الجمعي بالصفة الرسمية والالتزام بقواعد اللغة ووضوح الصوت.⁽⁴⁾ وهذه الصفة كثيراً ما نجدها في المؤسسات التي هي عبارة عن كيانات اجتماعية كبيرة تغطي فيها الصفة الرسمية (الاتصال المؤسسي) ويحكمها النظام الهرمي في الاتصال، وأن ما يربط المجموعة في الاتصال المؤسسي هو تحقيق هدف المؤسسة والتعاون، ولا دور للعلاقات الشخصية بالعمل الاتصالي، وقد يشترك الاتصال المؤسسي مع الاتصال الوجيه في بعض النقاط مثل: النقاء الناس وجهاً لوجه، تفاعل وتركيز وتوظيف

(1) - مراد كامل خورشيد، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(2) - فضة عباسي بصلي ومحمد الفاتح حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(3) - إبراهيم فهمي فهد و كنجو عبود كنجو، مرجع سبق ذكره، ص 290.

(4) - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الحواس الخمس بعملية الاتصال وأخيراً تحقيق عملية التغذية الراجعة أو المرتدة.⁽¹⁾ إذن يعتبر الاتصال الجمعي أو المؤسسي عملية إرسال وتبادل المعلومات والبيانات والأخبار والأفكار، تتم بين الأفراد دون وجود قنوات اتصالية أو عوامل وسيطة، بمعنى المرسل يوجه رسالته للمستقبل مباشرة دون الاستعانة بقنوات اتصالية أخرى.

2. 5 الاتصال الجماهيري Mass Media Communication:

يتميز الاتصال الجماهيري على باقي الاتصالات كونه منظم ومدروس يقوم على أساس إرسال رسالة علنية وعامة صادرة عن مؤسسة للاتصال بالجماهير،⁽²⁾ تستهدف جماهير عريضة، ولهذا يختلف عن الاتصال الجمعي أو المؤسسي الذي يكون المرسل والمستقبل فيه في اتصال مباشر أي وجهاً لوجه، كما يختلف الأول عن النوع الثاني من حيث التفاعل ورجع الصدى، لأن الاتصال الجماهيري كثيراً ما تغيب فيه التفاعلية بين طرفي العملية الاتصالية باعتباره أوسع من الاتصال الجمعي، كما قد لا يتأثر المتلقي غالباً بمضمون الرسالة، وبالتالي انخفاض فعالية الأثر الرجعي أي التغذية الراجعة.

إن الاتصال الجماهيري وبشكله الحديث وما عرفه من تطور تقني، يتجاوز اللقاء المباشر والتفاعل الاجتماعي وجهاً لوجه، وذلك باستخدام وسائل تقنية معقدة ومتطورة، كالطباعة والإذاعة والتلفزيون، فضلاً عن اعتماده منظومة الاتصالات والمعلومات عبر الأقمار الصناعية، وشبكة الإنترنت.

3. الاتصال من حيث المصدر أو من حيث الشكل التنظيمي:

يمكن التمييز بين نوعين من الاتصال من حيث الشكل التنظيمي، وهما:⁽³⁾

3. 1 الاتصال الرسمي Formel Communication:

يشمل جميع أنواع الاتصالات التي تتم ضمن الأطر الرسمية التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية. أي هو عملية الاتصال التي تجري ضمن خطوط الاتصال الرسمي المحدد في الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة أو منظمة. والحاجة إلى هذا النوع من الاتصال تفرضها ضرورة تبليغ القرارات والتعليمات والتوجيهات إلى العاملين في المؤسسة، وبالتالي ضرورة الاستفادة من آراء العاملين والتأكد من مدى استيعابهم لما تم تعميمه عليهم أو إبلاغهم به. ويمكن أن نميز بين نوعين من الاتصالات الرسمية هما الاتصالات الرسمية الرأسية والاتصالات الرسمية الأفقية:

(1)- مراد كامل خورشيد، مرجع سبق ذكره، ص96.

(2)- عاطف عدلي العبد ونهى عاطف عدلي، مرجع سبق ذكره، ص65.

(3)- إبراهيم فهمي فهد و كنجو عبود كنجو، مرجع سبق ذكره، ص. ص 291. 293.

3. 1.1. 1 الاتصالات الرسمية الرأسية:

تتم الاتصالات الرسمية الرأسية بين الرئيس ومروسيه عبر خطوط الاتصال الرسمية، وقد يأخذ هذا النوع من الاتصال من حيث اتجاه أحد الشكلين التاليين:

3. 1.1.1 اتصال رأسي هابط أو نازل:

يكون الاتصال فيها من الأعلى إلى الأسفل أي من الرئيس إلى المرؤوسين أو العاملين، أو من الإدارة العليا إلى الإدارات الأخرى الأدنى. ويتم من خلالها إيصال التعليمات والأوامر والتوجيهات المتعلقة بالعمل.

3. 1.1. 2 اتصال رأسي صاعد:

يكون الاتصال فيها من الأسفل إلى الأعلى، أي من المرؤوس أو المرؤوسين إلى الرئيس أو المدير، أو من الإدارة الدنيا إلى الإدارات العليا. إذ يتم من خلالها وتقديم الآراء والمقترحات والاستفسارات والتقارير إلى الإدارة العليا، وبما يحقق التغذية المرتدة التي تستفيد منها الإدارة العليا في تصويب سياستها وقراراتها. كما أن هذا النوع من الاتصالات يساعد المرؤوسين على إيصال انشغالاتهم إلى رؤسائهم، وبالتالي زيادة مساهماتهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات.

3. 1. 2 الاتصالات الرسمية الأفقية:

تتم هذه الاتصالات بين العاملين أو بين الإدارات في نفس المستوى الإداري، وعبر خطوط الاتصال المحددة رسمياً... ويساعد هذا النوع من الاتصال على تبادل المعلومات في المستوى الإداري الواحد، ويقود إلى تحقيق التنسيق والتعاون ورفع روح المعنوية لدى العاملين.

3. 2 الاتصال غير الرسمي Informel Communication:

يشمل الاتصال غير الرسمي جميع أنواع الاتصالات التي تتم خارج نطاق خطوط الاتصال الرسمي، أي خارج نطاق الخطوط التنظيمية ومستوياتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. إنَّ الاتصالات غير الرسمية التي تحكمها علاقات الود والصداقة والمصلحة والقربية، لا بد وأن توجد في كافة أنواع المؤسسات أو التنظيمات، كنتيجة طبيعية بوجود العلاقات غير الرسمية والتي تؤدي إلى وجود الاتصال غير الرسمي بين العاملين في المؤسسة الواحدة، أو حتى بين العاملين وأقربائهم خارج المؤسسة. وهذا يبيِّن بأنَّ الاتصالات غير الرسمية قد تجري في كافة الاتجاهات، ولعلَّ أهمية هذا النوع من الاتصالات تتمثل في أنها تحقق ما قد تعجز الاتصالات الرسمية على الوصول إليه.

ويترتب على إدارة المؤسسة ألا تهمل الاتصالات غير الرسمية وتتجاهل وجودها، بل عليها أن تعترف بها كحقيقة واقعية تلازم التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم رسمي، وأن تقوم باستغلالها لصالحها. وهذا علماً بأن الاتصالات غير الرسمية تتصف بالسرعة في نقل المعلومات وبفعالية.

3. 3 اتصال داخل وخارج المؤسسة:

يوجد كذلك نوعين للاتصالات تتم في الإطار الداخلي والخارجي للمؤسسة وهما:

3.3.1 الاتصال الداخلي للمؤسسة Internal Communication :

يحدث هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة، بحيث يشارك فيه كل من الرئيس والمرؤوس، أو المدير والعاملين، ويكون على المدى الطويل، أي أن هذا النوع من الاتصالات مستمرة وغير متوقفة، فتمثل الدافع الأكبر لتحفيز الموظفين، كما تعتبر وسيلة للمؤسسة لتأكيد هويتها والحفاظ على قيمها.⁽¹⁾ كما أن الاتصالات الداخلية لا تكون لها معنى إلا في إطار علاقة وثيقة مع إدارة المؤسسة.⁽²⁾ وبمعنى آخر أن الاتصال الداخلي يتم بين العاملين فيما بينهم، كما يمارس هذا النوع بين القيادات الإدارية العليا والدنيا وفي مختلف المستويات. كما يمثل الاتصال الداخلي أحد نوع من أنواع اتصالات المؤسسة، حيث يتكون من نظام عام لتنظيم تدفق المعلومات وتبادلها بهدف تحقيق التوازن المعلوماتي وكذا توازن في العلاقات، وما يميز الاتصال الداخلي هو نوع التقنيات الاتصالية المستعملة والجمهور المستهدف.⁽³⁾ ويحدث هذا النوع من الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وعندما يجتمعون كفريق واحد للعمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويمكن أن تكون هذه الاتصالات رسمية وكذا غير رسمية، وتشمل الاتصال المباشر وجهاً لوجه، أو عبر التقارير والمذكرات والفاكس والتلفون والمؤتمرات والندوات والاجتماعات...⁽⁴⁾

3.3.2 الاتصال الخارجي للمؤسسة External Communication :

يظهر الاتصال الخارجي للمؤسسة عندما يتم خارج المؤسسة. ويستهدف الجمهور العام، والمساهمين والمتعاملين والجهات الإدارية الفاعلة والعديد من الدوائر النقابية.⁽⁵⁾ إلى جانب وسائل الإعلام والصحافة.

يأخذ الاتصال الخارجي في المؤسسة عدة أشكال نذكر منها:

(1) - Joël Saucin, **Communication interne et externe des organisations**, Université de Ouagadougou, BURKINA FASSO, 2012, P17.

(2) - Ibid. P16.

(3) - Nicole D'ALMEIDA & Thierry LIBAERT, Op. Cit, P07.

(4) - Vikram BISEN & Pirya, Op. Cit, P02.

(5) - Joël Saucin, Op. Cit, P49.

3. 2. 1. الاتصال المؤسسي:

يتمثل في الاتصالات التي تتم بواسطة المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار عن نفسها أو عن نشاطها، أو التعريف بشخصيتها أو موقفها إزاء موضوع معين أو حدث ما.

3. 2. 2. الاتصال التجاري:

هو مجموع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها الخارجي مثل تسويق سلعها وخدماتها، وحث مختلف الزبائن إلى اقتناء منتجاتها عن طريق الإشهار والترويج.

3. 2. 3. الاتصال الإجتماعي:

يرى 'ميشال لوني Michel Lenet' أن الاتصال الاجتماعي يمثل الركيزة الأساسية لتغيير الآراء إلى الأفضل وتعديل السلوكات المعاكسة.⁽¹⁾ ولا يتم هذا النوع من الاتصال في فراغ إجتماعي، وإنما يعكس بناء وتطور المجتمع وحجم النشاط الاتصالي، أي تطور وسائل وتقنيات الاتصال، وانتقال أدوار الاتصال الفردية الموجودة في المجتمع التقليدي إلى المؤسسات واتساع وتعدد أنواع الاتصال.⁽²⁾

يعتبر الاتصال الاجتماعي بمثابة التقنية والإستراتيجية والنشاط الذي يفرض نفسه في المجتمع وقد يُقبل أو يُرفض، ورغم ذلك فنحن مضطرين إلى ممارسته والاستفادة منه ومن قدراته الاتصالية والإقناعية. فالالاتصال الاجتماعي يعمل من خلال هذه الرسائل على تعديل السلوكات وتغيير المواقف وترسيخ القيم.⁽³⁾ بمعنى أنه ذلك الاتصال الذي توجهه المؤسسة للجماعات المحلية وللإداريين وللمواطنين من أجل خلق معهم علاقات جيّدة.

(1) - Michel Le Net, **la communication publique des compagnes d'information**, édition la documentation français, Paris, 1992, P13.

(2) - Ibid, P13.

(3) - Jom katambwe, **la nouvelle communication sociale**, congrès de l'ACFAS, Québec, 2008, P06.

المبحث الثاني: الاتصال في الفكر التنظيمي والإداري (أهم المقاربات)

أصبحت المؤسسات سواء كانت هيئات أو منظمات (منشآت) تدرك أهمية الاتصال في نظامها ونسقها، ولم تُعد المؤسسة تتباهي بالاتصال مثلما هو في السابق كعنصر يدرج ضمن هيكلها التنظيمي، أو لتسويق البضائع، بل تحول الاتصال في المؤسسة إلى عملية جد فعالة يتم من خلاله نقل المعلومات والأفكار بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، كما أصبح الاتصال بالنسبة للمؤسسة الصناعية عنصراً أساسياً في تخطيطها الإستراتيجي، خاصة عند مرحلتي اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية من أجل مواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسة لضمان ديمومتها واستمرارها.

إنّ المتتبع للتراث المعرفي في هذا المجال يجده يستهدف المجالات المختلفة لاتصال المؤسسة وأبعاده الداخلية والخارجية؛ فهناك من يشخصه في المجال الإداري أو في المؤسسات عموماً، ليقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية)، داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.⁽¹⁾

تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدرسة الإدارية إلى جانب المدرسة التقليدية، حيث أعطيت لهذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية للجماعات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاط المؤسسة من الإعداد للخطط والبرامج، إلى التنفيذ والمراقبة النهائية.⁽²⁾

يترجم اهتمام المختصين بالاتصال في الإدارة بالمؤسسة الصناعية مدى أهمية العملية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة، فهي بمثابة عنصر فعّال ومهم في حياتها وأداء نشاطها، وهذا لن يتأتى إلا بالتطور الذي عرفته نظريات الإدارة انطلاقاً من مساهمات روادها الأوائل مروراً بالنظريات الإدارية الكلاسيكية، والسلوكية وصولاً إلى النظريات المعاصرة (الحديثة)، وهذا بالطبع نتيجة تراكمات قاعدية معرفية واسعة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية لأبحاث مكثفة عبر عقود من الزمن.

(1) - فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (ط. 1) القاهرة، 2003، ص28.

(2) - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص22.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية The Classical School

تمثل المدرسة السلوكية من أقدم النظريات وأكثرها شيوعاً في الحياة العملية، ظهرت في عام 1890، وتركز على تقسيم العمل وتنسيقه وتحديد السلطات والهرم التنظيمي، وذلك من أجل تحقيق أكبر كفاءة وإنتاجية، وقسمت هذه المدرسة إلى ثلاث نظريات هي:

أولاً. نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory

يعتبر "فريدريك. ونسلو تايلور F.W.Taylor" (*) الرائد والأب للإدارة العلمية، وهي من أقدم النظريات التي أطلقها فريدريك تايلور ورفقائه وركزت على الدراسة العلمية لطرق ووسائل العمل التي تعتمد على الحقائق والتجارب، وليس على الحدس والتخمين والتي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل. لذلك اهتم تايلور في نظريته بتوزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي ودقيق، كما أنه أكد على استعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على استخدام أدوات علمية في توزيع العمل، واختيار الأفراد في المؤسسة والإشراف على العمل، وكذلك الاتصال بالعمال والاهتمام بهم وغيرها من المبادئ التي نادى بها تايلور. (1)

الملاحظ من خلال المبادئ التي جاء بها "تايلور" أنها لا يمكن تجسيدها في المؤسسة إلا من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمرة، الذي يضمن إيصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري إلى مختلف المستويات السفلى للمؤسسة؛ أي اتصال نازل، بهدف تنسيق مختلف الأعمال.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت للنظرية العلمية لتايلور، هو التحكم في مصير العامل والتحكم في الوقت والاهتمام بالجوانب العملية للعامل، جعل هذا الأخير آلة لخدمة أصحاب المؤسسات والمصانع، بمعنى أن هناك إهمال للجانب الإنساني وهو ما يزيد من تعقيد المشاكل بين العمال ببعضهم البعض أو مع أصحاب القرار. (2) كذلك الاعتماد على الحوافز المادية لدفع العمال لبذل المجهودات أكثر كَوْن فجوة كبيرة في أعمال "تايلور"، لأن عدم الاهتمام بالظروف النفسية والاجتماعية للأفراد والحوافز المعنوية يقتل العملية الاتصالية التي يكون فيها العامل جزء منها. لكن تايلور أهمل أو تناسى في نظريته الجوانب الإنسانية والفنية للعمال وأهمية الاتصالات، وهي عناصر لا يمكن التغاضي عنها داخل المؤسسة.

(*) - فريدريك ونسلو تايلور Frederick Winslow Taylor مهندس ميكانيكي أمريكي ولد في 20 مارس 1856 بفيلا دلفيا بالولايات

المتحدة كان يعتبر بمثابة أب علم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين، وأيضاً عضو في الجمعية الأمريكية للفلسفة والأكاديمية

الأمريكية للفنون والعلوم، وتوفي في 21 مارس 1915م.

(1) - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص23.

(2) - ريفقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر، (د. ط)، الجزائر، 2013، ص95.

ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية Administrative principles Theory

إذا كانت نظرية الإدارة العلمية أوجدت مناخاً علمياً للإنتاجية والعمل وكيفية رفع معدلاتها عن طريق رفع كفاءة العامل وتحفيزه، فإن نظرية المبادئ الإدارية ركزت على السلوكيات والمهارات وعلى أداء المديرين وليس الأفراد في تعاملاتهم وممارساتهم للوظائف الإدارية، ومن أبرز رواد هذه النظرية نجد "هنري فايول Henri. Fayol" (*) الذي اهتم بالسلوك الإداري وأول من بادر بالتعريف بأهميته بمختلف وظائفه، وإن لم يذكر بشكل مفصل وظيفة الاتصال، إلا أنه دعى إلى التوجيه ووحدة القيادة والمبادرة وإصدار الأوامر، السلطة والمسؤولية (السلطة مرتبطة بالمسؤولية وهناك سلطة رسمية وغير رسمية)، وغيرها من العناصر التي يوافق فيها مع تيلور ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري.

لاحظ "فايول" بأن وظائف الإدارة وجميع نشاطاتها تتطلب بدرجة متفاوتة القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية وترتكز عليها، والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق والرقابة. (1) وهي تمثل حسبه من أهم الوظائف الضرورية التي تهتم بها الإدارة، فلا يمكن لأي إدارة القيام بمهامها دون توفر هذه العناصر التي تعود بالمنفعة على كل فرد.

قدم "فايول" أربعة عشر (14) مبدئاً أساسياً ونعرضها بإيجاز على النحو التالي: (2)

1. **تقسيم العمل Division of Work**: إن تقسيم العمل وتخصص العامل في أداء وظيفة واحدة يساهم حسب فايول في رفع من كفاءة العامل وتحسين من أدائه من جهة، وزيادة الإنتاج من جهة أخرى.
2. **السلطة والمسؤولية Authority**: أي قدرة المدراء في إصدار وإعطاء الأوامر، وكذلك قدرتهم في فرضها وذلك بحكم موقعهم، كذلك فمن الضروري تقسيم السلطة داخل التنظيم ولكن مع عدم فصلها عن المسؤولية، فيرى "فايول" أن المسؤولية جزء من العمل داخل المؤسسة فهي نتيجة طبيعية للسلطة.
3. **الانضباط والامتثال Discipline**: وعلى الموظفين احترام قواعد وأوامر السلطة الحاكمة.
4. **وحدة القيادة Unity of command**: أي من الضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط لتفادي الفوضى، فحسب "فايول" فإن تلقي شخص واحد لأوامر عدة يؤدي إلى تعثر الأعمال.

(*) - هنري فايول Henri . Fayol فرنسي الأصل، لكنه ولد في اسطنبول بتركيا عام 1841م، وتوفي بباريس في عام 1925م، وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، أين نال خبرته العلمية والتي قادته إلى التميز والنجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م.

(1) - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص40.

(2) - Stephen. P. ROBBINS & Mary COULTER, **Management**, Library of Congress, 11th ed. p. cm, USA, 2012, P31.

5. وحدة التوجيه **Unity of direction**: يجب على المؤسسة أن يكون لها مخطط واحد ورئيس واحد لكل أنشطتها، ويعتبر هذا المبدأ من أهم الشروط الأساسية لوحدة العمل وتنسيق القوة وتركيز الجهود.
6. إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة **Subordination of Individual to the general Interest**: مفاد هذا المبدأ أن مصلحة الموظف (المروؤوس) أو الموظفين (مجموعة من المرؤوسين) يجب أن لا تسبق على مصلحة المؤسسة، وهذه الأخيرة قبل مصلحة العمال، أي المصلحة العامة تغلب المصلحة الشخصية داخل المنظمة.
7. مكافأة الموظفين وتعويضهم **Remuneration**: تعتبر مكافأة العمال وتعويضهم هو الثمن الذي يدفع مقابل الخدمات التي يؤديها، هذا الثمن حسب فايول يجب أن يكون عادلاً بين العمال، ومقدار المكافأة مرتبط بتكلفة المعيشة وعدد العمال والظروف الاقتصادية والمركز الاقتصادي للمنظمة.
8. المركزية **Centralization**: بمعنى يمكن للمرؤوسين المشاركة في صنع القرار، بمعنى ما إذا كان اتخاذ القرار من صلاحية الإدارة العليا (مركزياً)، أم من صلاحية معاونين (لامركزياً).
9. التدرج الإداري **Scalar Chain**: هذا المبدأ هو الخط المتسلسل من سلطة الإدارة العليا إلى أقل مستويات الإدارة، ويأخذ شكل تنازلي. أما خط السلطة فهو الطريق الذي يجب أن تتبعه جميع وسائل الاتصال وأدواته في إيصال الأوامر والمعلومات كما يحدد الحاجة لوسائل نقل المعلومات.⁽¹⁾
10. مبدأ النظام **Order**: الفرد المناسب في المكان المناسب، لكي يسود النظام داخل التنظيم.
11. العدالة والمساواة في العمل **Equity**: المعروف بأن الرغبة في تحقيق العدالة والمساواة هي من الأهداف الواجب أخذها في الاعتبار عند معاملة المرؤوسين، وعلى المديرين النزاهة والإنصاف أثناء تعاملهم مع الموظفين، وهو ما يشجع الأفراد التفاني والولاء أثناء تنفيذ واجباتهم.
12. الاستقرار في العمل **Stability of personnel**: إن الفرد يحتاج إلى مدة زمنية معينة لكي يعتاد على عمله ويتأقلم في مكان عمله، ضمن تخطيط منظم للموظفين، ويتم استبدال العمال في الحالات الشاغرة للأماكن.
13. المبادرة أو المبادرة **Initiative**: يرى فايول أن العمال الذين تمنح لهم الحرية في تنفيذ الخطط هو الذي يبذلون مستويات عالية من الجهد، فوضع اقتراحات وخطة عمل وضمان نجاح تنفيذها من أقوى الدوافع لبذل الجهد وخلق النشاط، مما يزداد من روح المبادرة ما بين الموظفين.
14. روح الجماعة **Esprit Corps**: يرى فايول أن تعزيز روح الفريق سوف يخلق الانسجام والوحدة داخل المنظمة. وأعطى أهمية للعمل الجماعي والاتصالات الفعالة بين الجماعة، في سبيل إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف.

(1) - محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، (ط. 1)، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص54.

بناءً على ذلك، فإن فايول ساهم في وضع الخارطة التنظيمية للمؤسسة عن طريق الرسم التسلسلي للسلطة والأوامر، كذلك تأكيده على أن الاتصال بين المشرفين ومساعدتهم يجب أن يتم دون عوائق، وأن العملية الاتصالية يجب أن تسير بشكل ثابت عبر القنوات المحددة في الخارطة التنظيمية. إلا أنه أدرك أيضاً ضرورة الاتصال أثناء حدوث الأزمات ويعبر القنوات الرسمية، أي تجسير الاتصال خلال الأزمات، وهو المفهوم الذي عرف فيما بعد بـ(جسر فايول Fayol bridge)⁽¹⁾، الذي يوفر النقل السريع للرسائل عندما تكون الحاجة إليها، وهي عملية غير رسمية وضرورية في الوقت ذاته للمنظمة.

إن أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الوظيفية لصاحبها "فايول" هي الإعتناء بالكفاءة على مستوى التنظيم ككل وليس على المستوى المطلوب، وكذا الإهتمام بالإدارة العامة وليس بإدارة الأقسام أو الإشراف. وهو ما يعرقل من دور الاتصال داخل المؤسسة.

ثالثاً: نظرية الإدارة البيروقراطية Bureaucratic Theory

يعتبر "ماكس فيبر Max Weber" (*) رائد هذه المدرسة، ولقد طور مفهوم البيروقراطية إلى أن أصبحت بالمفهوم الحالي، حيث ركزت هذه الإدارة على خصائص ومنطق ترشيد عمل الأجهزة الإدارية التي تعتمد على التشريعات والقواعد والإجراءات الواضحة، وإرشاد الهياكل التسلسلية التنظيمية. وقد عاصر "فيبر" رواد كل من المدرسة العلمية والإدارية، وكان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع الصغيرة، واعتبر نظريته في إقامة الجهاز البيروقراطي، من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد جاءت نظريته نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث توصل إلى أن تلك المؤسسات تخضع في عملها إلى قواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيطة وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية، مما أكسبها كفاءة عالية وتنظيماً محكماً، وهذا ما دفعه إلى بناء نظريته المعروفة بالنظرية البيروقراطية.⁽²⁾

الملاحظ من خلال هذه النظرية أن نموذج "فيبر" هو نموذج مغلق في التسيير والاتصال، بحيث ركز على العوامل التنظيمية الداخلية بالتركيز على القيام بالسلوك الرسمي واحترامه وتجنب السلوك غير

(1) - المرجع نفسه، ص 56.

(*) - ماكس فيبر Max Weber هو عالم اجتماع ومفكر سياسي ألماني ولد في "إيفورت" عام 1864، كان والده نائبا في البرلمان الألماني، درس في جامعتي "برلين" و"هايدلبورغ"، ناقش أطروحة الدكتوراه عام 1889، وفي عام 1894 شرع في تدريس مادة الاقتصاد السياسي، لكن سرعان ما توقف لأسباب صحية، عين كمستشار للوفد الألماني في مفاوضات السلام في باريس عام 1919، كما قدم فيبر مجموعة من البحوث والأعمال النظرية ومن أهم مؤلفاته (الاقتصاد والمجتمع) الذي اختصه لمعالجة البيروقراطية. وتوفي في عام 1920.

(2) - رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الرسمي، بمعنى احترام السلطات لا يكون إلا باحترام شبكة الاتصال القائمة على الرسمية، ولا يتم في المقابل الاعتراف بشبكة الاتصال غير الرسمية.⁽¹⁾

وكتقييم للمدرسة الكلاسيكية فإنّ نظرتي الإدارة العلمية والبيروقراطية لم تتحدثا عن الاتصال، إلاّ باعتباره كأسلوب يتم من أعلى المنظمة لأسفلها بغرض توجيه الموظفين وتحديد طريقة الأداء بالتركيز على الكفاءة، في حين قدم "هنري فايول" رائد نظرية المبادئ الإدارية، مساهمةً جديرةً بالاهتمام وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية، واقترح نظام الاتصالات الجانبية التي تختلف عن الاتصالات النازلة الرسمية وأطلق عليه بتجسير (عبور) الاتصال.

عموماً فمساهمة أصحاب الاتجاه التقليدي في الاتصال نجدها محدودة جداً، بحيث اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات، دون إعطاء أي اهتمام للاتصالات غير الرسمية. وهذا ما أنقص من أهميتها كون الاتصال العفوي بين الأفراد ينمي العلاقات فيما بينهم على شكل شبكة تشمل الصداقة والتعاون، كلها تؤدي إلى تأسيس قنوات للاتصال غير الرسمي.

المطلب الثاني: المدرسة النيوكلاسيكية The New Classical School:

أولاً: النظرية السلوكية The Behavioral Theory

تعرضت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصاً نظرية الإدارة العلمية لموجة عارمة من الانتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة، وتعد المدرسة السلوكية (Behavioral Theories)، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية (Human School)، اتجاهاً فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي، حيث تركزت كل اهتماماتها على الجوانب الإنسانية للفرد، سواء كانت النفسية، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة (Small Groups)، أو التنظيم غير الرسمي، أي دراسة تصرفات وسلوك الأفراد والجماعات أثناء العمل داخل المنظمات (Informel Organization)، باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة ما أهملته المدرسة الكلاسيكية أو بالأحرى ما فشلت في التوصل إليه وتحقيقه من خلال نظرياتها، وأكدت على قوة البيئة الوظيفية والانسجام كعوامل تزيد من محبة العمال بعملهم، وهو ما يزيد من تحسين الأداء وبالتالي الرفع من الإنتاجية.

(1) - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط. 2)، الجزائر، 2016، ص 42.

1. مدرسة العلاقات الإنسانية (دراسات هاوثورن Hawthorne):

لقد ركزت هذه الأبحاث على مراقبة السلوك البشري أثناء العمل، وهذه الدراسات هي عبارة عن مجموعة من التجارب قادها الكاتب الأسترالي وأحد الباحثين بالجامعات الأمريكية " إلتون مايو Elton Mayo" (1949 - 1980) ورفقائه في مصانع "هاوثورن" الكهربائي التابع لشركة "وسترن إلكترونيك Western Electric"، في سيسرو بولاية "إيلينو" الأمريكية وعرفت بدراسات هاوثورن والتي امتدت ما بين (1927 - 1932)، بحيث انطلقت التجارب الأولية من مبادئ الإدارة العلمية، وحاولت أن تجد علاقة بين الحوافز الإقتصادية وتحسين ظروف العمل المادية وبين نسبة الإنتاج لهؤلاء العمال⁽¹⁾. ومرت هذه الدراسة على أربعة مراحل: دراسة الإضاءة، دراسة غرف تجميع المواصلات، برنامج المقابلة، ودراسات لف أسلاك لوحات التحويل الكهربائية.

توصلت تجارب هاوثورن إلى أن العمال هم كائنات حية معقدة تُكوّن من خلال عمليات الاتصال غير رسمي جماعات مهمة بالنسبة لها، وتتأثر بالمعاني الاجتماعية المشتركة التي تتعرض لها في بيئة العمل، أي بمجرد الإهتمام بالأشخاص قد يغير ذلك اتجاهاتهم وسلوكهم، كما أن فرصة التفاعل فيما بين العمال تدعم الروح المعنوية والإنتاجية لديهم⁽²⁾. كما بيّنت أعمال "إلتون مايو" من خلال دراساته كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات... الرسمية؟ والتي تجعل العامل في حالة ترقب وخوف اتجاه الرئيس، بل يصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل... فهو وسيلة لإزالة ضغوط العمل والرقابة ولمعرفة النقائص في العمل⁽³⁾.

نتج عن دراسات هاوثورن أن المنشأة نظام اجتماعي يحدد أدواراً ومعايير سلوك الفرد قد تختلف من معايير التنظيم الرسمي للمؤسسة. كما تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دوراً كبيراً في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم. وأخيراً يجب تطوير نظام الاتصال الفعّال بين مستويات المؤسسة لتبادل المعلومات، لأن الأخيرة أصبحت محرك هام في حركة العلاقات الإنسانية.

أشارت المدرسة السلوكية من خلال دراساتها الميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني أولاً والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشكلات التسيير الناجمة عن إهمال عنصر الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم

(1) - Stephen. P. ROBBINS and Mary COULTER, Op. Cit, P34.

(2) - محمد ناجي الجوهر، مرجع سبق ذكره، ص71.

(3) - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص. ص39. 40.

فيها ثانياً.⁽¹⁾ وهذا يبدو جلياً عندما تم فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والإصغاء إلى مطالبهم ومشاكلهم، وكذا ملاحظاتهم التي يبدونها على السلوك التنظيمي والأنماط القيادية والتسيير السائدين في المنظمة. ولا تزال المدرسة السلوكية تلعب دوراً كبيراً داخل المنظمات إلى يومنا هذا، ويظهر ذلك من خلال طريقة تعامل المديرين مع فريقهم، والاتصال بهم، بحيث يمثل السلوك حسبما توصلت إليه نتائج دراسات وأبحاث "هاوثورن" اللبنة الأساسية في العلاقات الإنسانية والتنظيمية، ولا يمكن فصل دراسة السلوك عن الفعالية التنظيمية كدراسة الحوافز، القيادة وغيرها.⁽²⁾

نجحت أبحاث "هاوثورن" حول العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، ولقد أثبتت الدراسات الميدانية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية، ولكنها رغم ذلك تعرضت لبعض الانتقادات أهمها:⁽³⁾

- اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية، وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والجوانب الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية، ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال.
- أهملت المتغيرات البيئية على المنظمة ولم تستطيع تصور حقيقة التنظيم كاملة، كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها، بل ظل اهتمامها بالفرد كعامل داخل المنظمة ولم تناقش أثر البيئة الاجتماعية على المنظمة، فظلت نظرية جزئية في نظرتها.

2. نظرية حاجات الإنسان Theory Hierarchy of Needs

أسهمت أبحاث هاوثورن في ظهور حركة العلاقات الاجتماعية التي تأثرت بما توصلت إليه من نتائج، فكانت دعوتها إلى إيجاد أفضل العلاقات والتعاون بين أعضاء المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين على أسس وقواعد مشتركة يسهم فيها الجميع، ومن أبرز رواد هذه الحركة نجد: "أبراهام ماسلو"، **Maslow Abraham (1908-1970)** الذي اشتهر بنظرية الحاجات (**Hierarchy of Needs Maslow Theory**) التي تعتبر من أشهر النظريات في مراحل نمو الإنسان وتطلعه لحياة أفضل. كما أدرك "أبراهام ماسلو"⁽⁴⁾ في سنة 1940 تسلسلاً هرمياً للحاجات البشرية على أساس مبدأ هرمي، فإذا لم يحقق

(1) - ناصر قاسيمي، المرجع نفسه، ص39.

(2) - Stephen. P. ROBBINS and Mary COULTER, Op. Cit, P34.

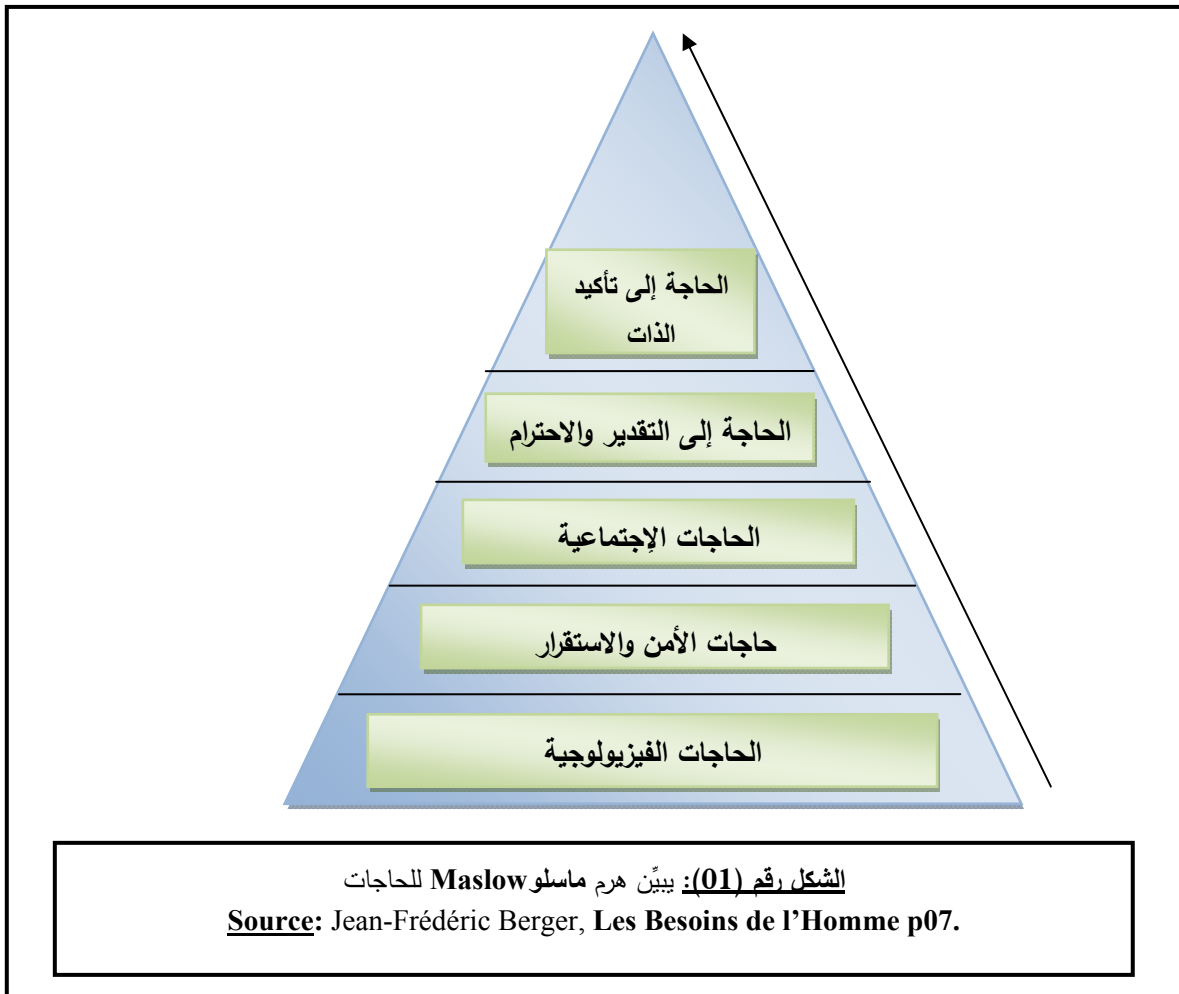
(3) - محمود سلمان العيان، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 46. 47.

(4) - Jean-Frédéric Berger, **Les Besoins de l'Homme; Essai d'après Abraham Maslow**, 1^{ère} édition, 2008, P06.

الفرد الحاجة الأولى، لا يمكن له تصور الحاجة المادية، فإشباع الحاجات يكون بشكل تسلسلي من القاعدة إلى الهرم. وقد رتب "ماسلو" هذه الحاجات حسب أهميتها وتمثل في:

- الحاجات الفيزيولوجية (الطعام، الشراب ونوم والراحة ...).
- حاجات الأمان والاستقرار (الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، الهروب من القلق ...).
- الحاجات الاجتماعية (الانتماء الاجتماعي والصدقة مع الآخرين، قبول الفرد للجماعة...).
- حاجات الاحترام وتقدير الذات (وهي رغبة الإنسان في الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة...).
- وأخيراً حاجات تحقيق الذات (وهي شعور الإنسان بتحقيق ذاته، باستخدام مهاراته...).

الملاحظ أنّ العناصر الثلاثة الأخيرة تمثل الحاجات العليا للفرد، بينما الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان أعتبرهما "ماسلو" من الحاجات الدنيا، وإشباع حاجات الذات يتم على شكل هرمي تسلسلي، تدرجي وتصاعدي كما هو المبين في الشكل رقم (02) الموالي:



لقد قدم "ماسلو" أطر علمية في تقسيم الحاجات، وهو ما ساعد المؤسسة على تحفيز عمالها، إلا أنها تعرضت هذه المساهمة لبعض الإنتقادات منها:

- احتمال التراجع إذا شعر الفرد بالإحباط أثناء بذل جهوده لإشباع وتحقيق الحاجات الأخرى.⁽¹⁾
- لا يمكن إيجاد دائما هذه الحاجات متوفرة لدى كل الأفراد(قد يحقق الفرد حاجة معينة على حساب أخرى).
- أنّ مستويات الحاجات الخمس(05) لا تعرف دائما حالة الاستقرار، فحركية الحاجات الفيزيولوجية دليل لإثبات عدم ثبات سلم الحاجات.⁽²⁾ فيوجد بعض الحالات التي يوفر الفرد حاجة دون الأخرى وليس بشكل تسلسلي، بمعنى قد تتحقق لديه حاجة الأمن ولن تتحقق الحاجة الفيزيولوجية، وبالتالي لا تكون مستقرة دوماً.

كتقييم للمدرسة السلوكية يتضح مما سبق أنها على الرغم من اهتمامها بالعنصر البشري، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات أهمها:⁽³⁾

- بالغت المدرسة السلوكية في تعظيم العنصر البشري في المنظمة وأهمية الحاجات الإجتماعية. مع العلم أن العنصر البشري ليس العنصر الوحيد الفعّال في عملية الإنتاج.
- كما بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية، بتركيزها على جماعات العمل وافترضها التعاون والتفاهم بينها، وأنّ بيئة العمل الداخلية هي مصدر الرضا الأساسي لهم، إنما تتجاهل واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحويه من صراع وتنافس وحب السلطة.
- إهمال المدرسة السلوكية للجوانب المادية للعمل، وركزت على الحوافز النفسية، وهي بذلك فقدت عنصراً هاماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في العمل.
- أعطت المدرسة أهمية كبيرة للتنظيم غير الرسمي وافترضت التعاون الكبير بين الإدارة العليا والمرؤوسين، غير أن الواقع أثبت أن المصالح قد تتعارض في الكثير من الأحيان بين القمة والقاعدة التشغيلية من جهة، وبين العمال أنفسهم من جهة أخرى.

(1) - Pierre LOUART, **Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel**, Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, 2002, P11.

(2) - Ibid. P14.

(3) - كريمة بوطبة، الاتصال المؤسساتي بين حق العامل في الإعلام وسياسة المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2015/2016، ص 43.

المتوصل إليه أنّ هذه المدرسة، استطاعت أن تثبت بتجاربها أن للاتصالات تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية، ورضا الأفراد في عملهم، وتحول الاتصال من كونه يسير من الأعلى نحو الأسفل بغرض إعطاء تعليمات وقرارات للعمال، على كونه أداة للتعرف على الحياة الداخلية للعمل وحياة الأفراد فيما بينهم مما يسهم في الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال الرفع من كفاءة العمل وخلق الرضا لدى العمال.

المطلب الثالث: النظريات الحديثة في التنظيم The New Theories of Management

سوف نتطرق في هذا السياق إلى بعض التيارات التنظيمية الحديثة، مثل النظرية الوظيفية، النظرية التوافقية، وكذا نظرية النظم أو كما يسميها البعض بالمدرسة النسقية أو نظرية الأنساق العامة.

أولاً: نظرية التنظيم التعاوني (النظم التعاونية المتسقة)

يعتبر "شيستر برنارد Chester Barnard" (*) من المفكرين الذين أعطوا للجوانب الإنسانية في الإدارة اهتماماً فائقاً، وذهب إلى القول بأن أول وظيفة لمدير المؤسسة تتمثل في توفير نظام للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية، ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال وتوفير مناخ مناسب له. ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي مؤسسة تتوقف سلامته على المعلومات المتوفرة سيما لدى المدير، والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة.⁽¹⁾

لاحظ "برنارد" أن الإهتمام بالاتصالات الإدارية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة، ورأى أن هناك سبعة (07) مبادئ لتحقيق فاعلية الاتصالات من خلال ربطه بين التنظيم الهيكلي للمؤسسة وشبكة الاتصال، وإشارته إلى أن الاتصالات من أولى العمليات، وربطها باتخاذ القرارات في المؤسسة. ومن بين المبادئ التي وضعها "برنارد" للاتصال في المؤسسة نجد:⁽²⁾

- يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم.
- يجب أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
- يجب أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن، حتى يمكن تحقيق السرعة.

(*) - شيستر برنارد Barnard .Chester ولد في الولايات المتحدة عام 1886م وتوفي عام 1961م، وهو أول رائد وضع الأسس الأولية لدراسة اتخاذ القرارات، واعتبرها ركناً أساسياً في العمل الإداري من خلال تحليله لأنواع القوى المتفاعلة في العمل وأسلوب تفاعلها، مبتدأً بالفرد منتقلاً إلى النشاط التعاوني المنظم، منتهياً بوظائف المدير ومهامه، صاحب نظرية التنظيم الإداري أو نظرية النظام التعاوني، كما هو صاحب مرجع كلاسيكي في وظائف المدير.

(1) - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص24.

(2) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، م. س ذ، ص35.

- يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، وإلا حدث سوء فهم في المعلومات.
- يجب أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل.
- يجب عدم مقاطعة خط الاتصال، وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال.
- يجب أن توضح التعليمات من طرح السلطة التي أصدرتها.

وقد ذكر "برنارد"⁽¹⁾ في كتابه الموسوم " وظائف المدير التنفيذي" الذي حاول فيه تلاقى العجز في النظريات التقليدية في ثلاث عناصر: السلوك الفردي، الطاعة، الإنسان، ذكر أن المنظمات هي أنظمة أفراد، وليس هياكل ميكانيكية، فالهيكل الميكانيكي لا يكفي لوحده، إذ أن الجماعات الطبيعية التي تتكون داخل هذا البناء التنظيمي تؤثر فيما يحدث، والاتصال الصاعد مهم فالسلطة تأتي من القاعدة وليس من الأعلى والفرد هو العامل الاستراتيجي الأساسي في كل منظمة...حيث تعتمد فعالية هذه المنظمة على رغبة هؤلاء واستعدادهم للتعاون. ووصل إلى استنتاج مفاده أن الوظيفة الأولى للمدير التنفيذي هي تطوير وإدامة نظام من الاتصال.

كما ذكر "برنارد" أربعة (04) شروط يجب توفرها لدى متلقي الرسالة والتي تُسهم في التفاعلية التنظيمية وهي:

- أن يستطيع الفرد فهم الرسالة.
- أن يؤمن الفرد في لحظة القرار، أن الرسالة متسقة مع أغراض المنظمة وأهدافها.
- أن يؤمن الفرد في لحظة تنفيذ القرار أنّ الرسالة تتسق مع مصالحه الشخصية بصفة عامة.
- أن يكون الفرد قادراً نفسياً وجسماً على تنفيذ الرسالة.

ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به نظرية "شيستر برنارد Chester Barnard" في النقاط التالية:

- وصف "برنارد" أهمية الاتصال في المنظمات غير الرسمية بأنه التداخل الاجتماعي والسياسي وغير الرسمي على الهيكل التنظيمي، واعتبر تقنيات الاتصال المكتوب والشفهي أساسية في تحقيق أهداف المنظمة، فلا يمكن أن تضمن المنظمة استمراريتها، إلا من خلال تحقيق التفاعل الأمثل مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، ويعد الهيكل اللامركزي من أحد مقومات النظرية التعاونية المتسقة.
- النظرية الجديدة لبرنارد تركز على المنظمة باعتبارها نظاماً اتصالياً، وجعل الاتصال جزءاً أساسياً من نظرية المنظمة والإدارة، بحيث كان مقتنعاً بأن الاتصال قوة أساسية في تشكيل المؤسسة.
- تتحقق الفعالية التنظيمية بوجود شبكة اتصال مرنة تنقل المعلومات إلى كل المستويات والاتجاهات.

(1)- محمد ناجي الجوهر، مرجع سبق ذكره، ص. 62. 63.

- القائد في المؤسسة يجب أن يتمتع بالقدرة على التحفيز والإرشاد، وإتاحة الفرص مع التركيز على العنصر البشري باعتباره الفاعل الرئيسي داخل المنظمة.
- القائد لا يجري وراء أهدافه الشخصية، بل يسعى لتحقيق تطلعات الكل بصفته عضواً في الجماعة، وذلك من خلال العمل التشاركي مع كل الأعضاء، لأن وظيفة القائد هي إقامة نظام اتصالي.
- كذلك نجاح عملية الاتصالية في المؤسسة مقترن بتوفر مستوى ملائم من الكفاءة حتى يتم فهم المعلومات ونقلها بدون تشويه وبدون أخطاء.

ثانياً: الفعالية الإدارية للمؤسسة عند "فارمر Farmer" و"ريشمان Richman"

يعتبر كل من "فارمر Farmer" و"ريشمان Richman" أن الفعالية التنظيمية للمنظمة ترتبط نسبياً بالأثر الذي تحدثه متغيرات البيئة على متغيرات العملية الإدارية. أي أن البيئة الخارجية تؤثر على فعالية العملية الإدارية.⁽¹⁾ وقد انطلقا "فارمر Farmer" و"ريشمان Richman" من سؤال جوهري مفاده: لماذا نلاحظ أن الإدارة حققت في مجال الصناعة هذا المستوى من الفعالية الإدارية والتقدم الاقتصادي في الدول الغربية عنه مقارنة بالدول النامية؟

وقد صاغا الباحثان الفرضية التالية للإجابة عن سؤالهما والمتمثلة في: " تلعب الإدارة دور الارتكاز في التنمية الاقتصادية وتعتبر العوامل البيئية العوائق الأساسية للعمل الإداري الفعال". ومن مجمل هذه العوائق، ذكرنا التعليم للمجتمع والسياسة والاقتصاد. وقد لاحظ الباحثان أن مؤشر التقدم لدولة ما، لا يكمن في امتلاك ثروات طبيعية هائلة ومتنوعة، بما أنه هناك الكثير من الدول مصنفة في قائمة الدول النامية أو الفقيرة، على الرغم من امتلاكها وبشكل كبير للثروات الطبيعية.⁽²⁾ وبالتالي استنتج كل من "فارمر Farmer" و"ريشمان Richman" عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على الفعالية الإدارية وهي:⁽³⁾

1. التعليم: ويشمل مستوى القراءة والكتابة، توفر مراكز التكوين المهني المتخصصة، التعليم العالي، البرامج التكوينية في مجال الإدارة والإصلاحات في مجال التعليم، وتوافق المناهج التعليمية مع احتياجات العمل.

(1)- عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، (د. ط)، الجزائر، 2009، ص54.

(2)- كريمة بوطبة، مرجع سبق ذكره، ص48.

(3)- عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص. ص 55. 56.

2. **البيئة الاجتماعية:** وتشمل مكانة المنظمات في المجتمع وكيف يُنظر لهذه الوظيفة، التصور العام للسلطة والمرؤوسين، أشكال التعاون بين المنظمات، كيفية تثمين العمل، وكيفية التوجه نحو استعمال الأساليب العملية.

3. **البيئة القانونية:** وتشمل الأنظمة واللوائح المستخدمة، السياسة الخارجية، الاستقرار السياسي، ودرجة مرونة الهياكل الإدارية والحكومية.

4. **البيئة الاقتصادية:** وتشمل الإطار العام للاقتصاد، السياسة النقدية والمالية، سياسة التوازنات الكلية والميزانية الحكومية، الاستقرار الاقتصادي، حجم السيولة وحجم السوق، توفير التجهيزات الأساسية.

وتتلخص نظرية 'فارمر Farmer' و'ريشمان Richman' في مدى تأثير عناصر البيئة الخارجية على مستوى فعالية التنظيم، فكل عنصر من عناصر الإدارة مرتبط بعناصر البيئة الخارجية. ومنه فإن قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء والتطور تتحدد بالتأثير السلبي أو الإيجابي على البيئة القانونية والبيئة الاجتماعية والبيئة الاقتصادية ومستوى التعليم.

ومن الانتقادات الموجهة لنموذج 'فارمر Farmer' و'ريشمان Richman' اعتبار أن عناصر البيئة الخارجية هي وحدها المؤثرة على العملية الإدارية غير كافي. إذ يرى أن الفلسفة الإدارية من سلوك ووجهات نظر لها تأثير في تنفيذ العمليات الإدارية إلى جانب العناصر البيئية في تحديد الفعالية التنظيمية.⁽¹⁾

ثالثاً: نظرية الإدارة بالأهداف Management By Objectives

تعتبر نظرية الإدارة بالأهداف Management By Objectives مدخلاً جديداً، في الإدارة تُسهم في تطور الأداء الإداري وفي تحقيق الرقابة الذاتية، وفي فعالية تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس وتقوية الإحساس بالانتماء للمنظمة والالتزام بأهدافها والحماس لتحقيقها من منطلق الارتباط بالأهداف الموضوعية، وتتميز هذه النظرية بخاصيتين وهما:⁽²⁾

- استخدام الجهد الجماعي والحوار المستمر بين واضعي السياسة وبين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق التناسق والتكامل المطلوب بين مختلف الأقسام والوحدات.
- التركيز على النتائج القابلة للقياس وعلى الإنجاز الفعلي للأفراد وعلى الأهداف والخطط المختلفة إلى الوسائل الرقابية المرتبطة بها.

(1) - عبد الوهاب سويبي، المرجع نفسه، ص 57.

(2) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، م . س . ذ، ص. ص 36 . 37.

لقد اهتم في هذا الاتجاه الخبير الإداري "P. Drucker" بالاتصال في المنظمة، وقفز به إلى مرحلة جدُّ متقدمة، بما قدمه من مبادئ أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال، وهي النظرة التي يتبناها حالياً المتخصصون في هذا الموضوع، وفي مختلف المؤسسات. وحسب "P. Drucker" فإنَّ التنظيم الفعّال يتطلب إتباع نظام اتصالات واضح وأسلوب رقابي منظم واتخاذ قرارات فعّالة.⁽¹⁾ وقد تناول "بيتر دروكر P. Drucker" عملية الاتصال من جوانب أربعة وهي:⁽²⁾

- **الاتصال كنوع من الإدراك الحسي:** بمعنى أن الطرف الذي يصدر الرسالة يحرص على إيصال رسالته للمتلقي، وهذا الأخير لا بد من استئصال الرسالة والتفاعل معها، وإذا غاب أحد الطرفين فلن يتم أي اتصال، فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى في سبيل المعرفة وأساس العمليات العقلية الأخرى، وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال.

- **الاتصالات كنوع من التوقعات:** يشعر الإنسان بما يتوقع أن يشعر به، ويرى ما يتوقع أن يراه أو يسمعه، فالشيء غير المتوقع لا يستقبله الشخص وإن استقبله يسيء فهمه، لأن الرسالة غير المتوقعة وإن كانت تحمل كثيراً من المعلومات المهمة تتطلب جهداً كبيراً للاستقبال في حالة محاولة المستقبل أو المتلقي ذلك، أما إذا كانت ذات معلومات محدودة يتم استقبالها بطريقة جيدة، لكن سرعان ما يتخلى عنها المستقبل أو يصرف النظر عنه، ولهذا فالمرسل عليه أن يحدد الوقت المناسب بين درجة التوقع الكبيرة والدرجة المحدودة من التوقع حتى تجد رسالته الاستقبال والاحتفاظ بها المناسبين ليؤدي الاتصال دوره وهدفه.

- **اعتبار الاتصال نوعاً من الشمول:** يعتبرها "دروكر" دعامة للحصول على اتصال جيّد الذي من خلاله يتم فهم مقاصد المرسل وتعزيزها من طرف المستقبل، وبالتالي المساهمة في التجاوب مع المرسل. وتزداد قوة وفعالية الاتصالات بدرجة تناسبها مع قيم وأهداف وطموح المستقبل.

- **اختلاف الاتصالات عن المعلومات:** إنّ الاتصالات تحمل المعلومات، وكلما توافقت الاتصالات مع إدراك وشعور الأطراف المتصلة، كانت للمعلومات قيمة أو درجة من الأهمية لدى المستقبل الذي يحدد هدف عملية الاتصال. كما تسبق المعلومات عملية الاتصال في وجودها، وتتطلب الوضوح من المستقبل حتى تؤدي دورها. كما تعتبر وسائل الاتصال بمثابة وسائل معلومات، إلا أنّ هذه الأخيرة لا تكون وسائل اتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة عكسية "Feed back".

(1) - عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2) - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. ص 27. 29.

رابعاً: نظرية الأنظمة أو النظم (نظرية الأنساق (The Systems Of Management):

يعود ظهور نظرية النظم (System theory) إلى النصف الثاني من القرن الماضي، وقد أحدثت تطوراً بارزاً في الفكر التنظيمي، ويطلق عليها أيضاً التحليل النسقي أو المدرسة النسقية، إذ تنظر بنظرة جديدة للمنظمة باعتبارها نظاماً متحداً ومفتوحاً يؤثر ويتأثر ببيئته هذا من جهة، ويتكون من أجزاء متداخلة تعمل معاً لتحقيق أهداف مسطرة من جهة أخرى.

يُعرف النظام بشكل عام بأنه: "مجموعة من الأشياء المتناسقة والمترابطة بعلاقات ولها خصائص". كما يعرف النظام أيضاً بأنه: "مجموعة مكونة من عنصرين أو أكثر، وكل عنصر يؤثر ويتأثر بالآخر، ولا يوجد عنصر داخل النظام له تأثير مستقل، وبعبارة أخرى إنه: نظام يتألف من نظم فرعية مترابطة في إطار علاقات متبادلة باتجاه تحقيق التوازن داخل النظام العام."⁽¹⁾

اهتم الباحثون الإداريون في بداية الستينات بالمحيط الخارجي للمؤسسة عكس النظريات الكلاسيكية التي اهتمت فقط بالمحيط الداخلي للمنظمة، بحيث يرى التيار الحديث بأن ما يحدث في البيئة الخارجية ومحيط المؤسسة هو كذلك من أولويات الإدارة، فالمؤسسة تأخذ الموارد (المدخلات) من البيئة وبعد معالجتها واستهلاكها تتحول تلك الموارد إلى (مخرجات) والتي يتم توزيعها على مستوى البيئة، وهذا يعني أن المؤسسة منفتحة على بيئتها وتتفاعل معها.⁽²⁾ وكان المختصون يتصورون المؤسسة أنها ذلك الكل الذي يضم العوامل المترابطة بما في ذلك الأفراد والجماعات والمواقف، والدوافع والهيكل الرسمي والتفاعلات والأهداف والمركز والسلطة (الإدارة). وهذا يقودنا إلى القول بأن المؤسسة ليست ذاتية الاحتواء، وهي تعتمد على بيئتها (المدخلات الأساسية)، بما فيها المعلومات كمنافذ لاستيعاب نواتجها، ولا يمكن لأي مؤسسة الديمومة في نشاطها إذا تجاهلت بيئتها الخارجية.

1. إسهامات 'دانيال كاتز Daniel Kater' و'روبرت كاهن Robert Kahen'

كانا 'دانيال كاتز Daniel Kater' و'روبرت كاهن Robert Kahen' ينظرا بنظرة توافقية بأن المنظمة تتألف من أنماط سلوكية مترابطة ومتسقة مع مرور الوقت، ويجب فهمها من حيث تفاعلها ببعضها البعض، ومع البيئة الخارجية.⁽³⁾ ولخصا كل من "كاتز" و"كاهن" فكرة نظرية النظم كإطار لمعرفة الهياكل والعناصر التي تتركز على العلاقات الترابطية. وكانوا أول من أدخل مفهوم المدخلات والمخرجات في وصف البيئة التنظيمية والذي يسمى بفكرة النظام أو النسق المفتوح، وتعني تحويل المدخلات إلى

(1) - Francis AMOGO, **Perspectives on Organization Change: Systems and Complexity Theories**, The Innovation Journal: The public Sector Innovation Journal, volume 13, Article3, 2008, P02.

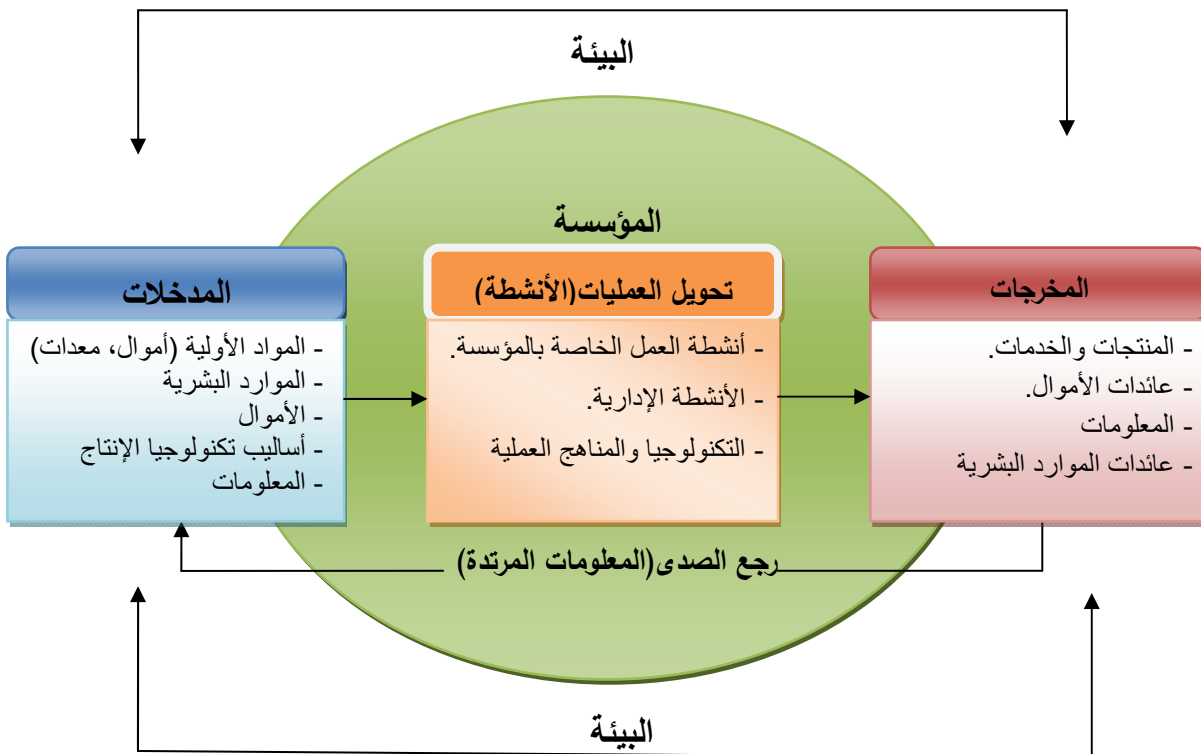
(2) - Stephen. P. ROBBINS & Mary COULTER, Op. Cit, P36.

(3) - Francis AMOGO, Op. Cit. P03.

مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد خامة أولية مثلاً)، ويقوم بتحويلها إلى سلع لإشباع حاجيات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع، ونظراً لأهمية هذا النظام في بحثنا سنتظرف له بالشرح التفصيلي حيث يتكون من:

- المدخلات Inputs .
- الأنشطة Activities .
- المخرجات Outputs .

وقدم الباحثان " كاهن Kahen " و" كاتز Katez " تعريف المنظمة بأنها: « ذلك النسق المفتوح الرامي لتحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمرارها من خلال العلاقة المتبادلة بينها وبين البيئة الخارجية المحيطة بها». ⁽¹⁾ وهذا التعريف يتضح لنا من خلال الشكل رقم (02) الموالي:



الشكل رقم (02): المؤسسة كنسق مفتوح

Source: Stephen. P. ROBBINS & Mary COULTER, Management, Op. Cit, P36

(1) - محمد إعتاد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، (ط. 1)، القاهرة، 1994، ص39.

يوضح هذا الشكل أن المؤسسة حسب نظرية النظم هي كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء مترابطة بعضها البعض بعلاقة تتفاعل وتتداخل، وأن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها كذلك، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعاً ويؤثر فيها إذا حدث تغيير أي جزء من هذه الأجزاء، ومن ثمة المنظمة تتغير هي بدورها أيضاً.

تتكون المؤسسة حسب الشكل رقم (02) من مجموعة العناصر الهامة وهي المدخلات، العمليات، الأنشطة، المخرجات، المعلومات المرتدة وفي الأخير البيئة.⁽¹⁾

1. المدخلات Inputs: تتمثل المدخلات في الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات، بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية وهي: الأفراد الذين وظفتهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تحتاج إليها لممارسة أعمالها.

2. العمليات والأنشطة Activities: تمثل جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد، وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها، من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو جهاز حكومي أو مؤسسة خدمائية وفي كل هذه الأنواع، أنواع أخرى جزئية في المؤسسات الصناعية مثلا توجد الصناعات الاستخراجية والتحويلية.... وغيرها.

3. المخرجات Outputs: تتمثل في المنتج النهائي الذي تقدمه المؤسسة للمستهلكين أو المستفيدين والذي يترجم أهداف المؤسسة في صورة مادية أو معنوية (السلع والخدمات والأفكار والمعلومات) ويكون قابلاً للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة.

4. المعلومات المرتدة Feed back: وهي تلك المعلومات التي تصل على المسؤولين عن المدخلات وتصلهم من الجزء الخاص بالمخرجات، والمعلومات توضح ما إذا كانت النواتج قد تمت على أحسن وجه، ويلاحظ أن هذه المعلومات تمثل نوع الرقابة لتصحيح مسار النظام ككل.

5. البيئة Environment: إن التفاعل مع البيئة هو من أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الإداري، حيث تصفها بأنها منظومة مفتوحة- أي بينها وبين البيئة المحيطة بها علاقة تفاعل - فهي تأخذ المدخلات من المجتمع والمنطقة التي تعيش فيها المؤسسة، فإن كل ما يوجد في المجتمع من عوامل اقتصادية واجتماعية وطبيعية وتكنولوجية، تؤثر على نشاط المؤسسة وأهدافها ومبادئها وسياساتها، كما أنها تحدث أثرها على المجتمع وتستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل والأخذ والعطاء مادامت المؤسسة تمارس أعمالها، ومادام المجتمع في حاجة إليها.

(1)- محمد الفاتح محمد البشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، م. س . د، ص. ص. 59. 60.

وقد حدّد الباحثان " كاهن Kahen " و " كاتز Katez " السمات العامة للمنظمة وهي: (1)

1. استيراد الطاقة الأولية Importation of Energy (المدخلات): تعكس سمة استيراد الطاقة الأولية اعتماد المؤسسة على البيئة في التزوّد بمصادر اللازمة من مواد أولية، آلات ويد عاملة...
2. إجراء التعديلات اللازمة من خلال دورات من الأحداث المتتابعة: تشير هذه السمة إلى ما تتصف به المنظمة من أنساق فرعية مترابطة تتولى تحويل صورة الطاقة الأولية من خلال عمليات كثيرة داخلية إلى خدمات أو سلع ينتفع بها أفراد المجتمع.
3. تصدير المخرجات Exportation of Outputs: يقوم النسق المفتوح بتصدير ما تم تحويله إلى خدمات أو سلع إلى البيئة الخارجية على هيئة تختلف تماما عن هيئة المدخلات. وتعكس هذه السمة العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والبيئة الخارجية.
4. الطاقة الذاتية السالبة للنسق Negative Entropy: تشير هذه السمة إلى اتجاه المؤسسة كنسق مفتوح لتوفير مخزون إضافي من المواد الأولية لتفادي الظروف غير المتوقعة التي قد تُهدد استمرار تزويد بالمواد الأولية بشكل منظم ومستمر.
5. التغذية السالبة (أو التغذية المرتدة) Negative Feeding: يقصد بها المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة كمورد أولية تتعلق بالبيئة الخارجية. وأنّ بقاء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل أساسي على كمية المعلومات المخزونة لديها وأسلوب تبويبها وسهولة وسرعة الاستفادة منها عند اللزوم. وسنتطرق في الفصل الموالي إلى أهمية المعلومة في المؤسسة الصناعية.
6. الاستقرار والتوازن Stability and Balance: تسعى المؤسسة نحو تحقيق حالة الاستقرار والتوازن تقاوم بها عوامل فنائها. لذلك تحاول تحقيق النمو بما يتلائم مع المستجدات في الظروف البيئية.
7. التنوع Differentiation: المؤسسة كنسق مفتوح تسير في الاتجاه الدائم نحو التنوع في أنشطتها.
8. القدرة على إيجاد أكثر وسيلة تحقق الغاية ذاتها: يتصف النسق المفتوح بالقدرة على إيجاد أكثر طريقة تحقق الهدف ذاته. وفي ظل تباين الظروف البيئية المحيطة يخير النسق المفتوح أفضل الأساليب وأكثرها ملاءمة لتلك الظروف لتحقيق الهدف.

2. إسهامات " تالكوت بارسونز Talcot Parsons ":

رغم أن العالم الإجتماعي الأمريكي تالكوت بارسونز (1902 - 1979) لم يقدم نظرية عن التنظيم، إلا أنّ إسهاماته الرائعة في دراسة الأنساق... أضفت الكثير من الأبعاد إلى النظريات الكلاسيكية للتنظيم.

(1)- محمد اعتماد علام، مرجع سبق ذكره، ص. 39. 40.

وقد عرض بارسونز رؤيته للتنظيمات في مقالتيه الشهيرتين،* أوضح من خلالهما أن المنظمة نسق لها اتجاه أساسي هو تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف. وأنّ هذا الاتجاه يمثل سمة أساسية من سمات المنظمة، كما تشمل في الوقت ذاته جانبيين أولهما العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة المنظمة بالمجتمع. والثانية تتمثل في البناء الداخلي للمؤسسة كنسق. كما تتصف هذه الأخيرة (المؤسسة) بالتكيف Adaptation لكونه نسق يواجه أربعة متطلبات أساسية (A.G.I.L) تشير إليها النظرية العامة للأنساق وهي:⁽¹⁾

1. التكيف مع الظروف المحيطة بالنسق Adaptation .
2. تحقيق الهدف Goal Attainment.
3. التكاملية Integration بين المكونات الفرعية للنسق الأكبر.
4. الكمون Latency (المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر Pattern Maintenance and Tension- Management) ويشير هذا العنصر إلى شرطين أساسيين: أولهما تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام بين أدوار الفرد داخل المؤسسة والأدوار التي يؤديها خارج نطاق المؤسسة. وثانيهما يشير إلى احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

يقول كل من " إبراهيم لظفي طلعت وعبد الحميد الزيات" في كتابهما "النظرية المعاصرة في علم الاجتماع"⁽²⁾ أنّ التكيف مع البيئة يتطلب أن يكون النسق...بتأمين التسهيلات والوسائل الاقتصادية الضرورية لحياة أعضاء المجتمع، وتوزيعها من خلال النسق. ويشير تحقيق الهدف إلى مشكلة تحديد الأولويات بين أهداف المجتمع والاستخدام الأمثل لموارد النسق من أجل تحقيق هذه الأهداف، ويعني التكامل ضرورة التنسيق بين أجزاء النسق... والمحافظة على العلاقات الداخلية بين هذه الأجزاء.

أما مشكلة المحافظة على النمط وإدارة التوتر، فتشير إلى أنه من الضروري أن يتأكد المجتمع من أعضائه وتتوافر فيه الخصائص المناسبة (مثل الحوافز ومهارات أداء الدور) لتحقيق الالتزام الضروري

*- Parsons, T. Suggestion for A Sociological Approach to the Theory Of organization I, Administrative Science Quarterly I (No.1) June, 1956.

*- Parsons, T. Suggestion for A Sociological Approach to the Theory Of organization II, Administrative Science Quarterly I(No.2),1956.

(1)- محمد إعتقاد علام، مرجع سبق ذكره، ص. 37. 39.

(2)- إبراهيم لظفي طلعت وكمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، (د. ط)، القاهرة، 1999، ص.73.

بالقيم، كما تشير هذه المشكلة إلى ضرورة التعامل مع التوترات الداخلية والضغط، أي أن يكون أعضاء النسق قادرين على خفض التوتر وإدارة التوترات الانفعالية التي يمكن أن تظهر بينهما.

ومن وجهة نظر التحليل الوظيفي، فإنَّ المتطلبات الأربع الأساسية (A.G.I.L) (التكيف، تحقيق الهدف، التكامل، والكمون)، تشير إلى المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر، هي عناصر تعد أساسية وعالمية لجميع الأسواق.

المطلب الرابع: نظرية صنع القرارات (Decisions Making Theory) ونظرية القيادة التفاعلية (Leader Interactional Theory):

نستعرض الآن نظريتين أخريتين تم اعتمادهما في دراسة التنظيم نظراً لأهميتهما الكبيرة في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسات، ونظراً لعلاقتها أيضاً بموضوع الدراسة، لأن عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة الصناعية كنسق مفتوح تتأثر وتؤثر بالبيئة الخارجية، والقيادة التفاعلية الرشيدة، هي من بين مهام الاتصال الفعّال في المؤسسة.

أولاً: نظرية صنع القرارات Decisions Making Theory

ينصرف اهتمام رواد نظريات صنع القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلى دراسة قضيتين أساسيتين: الأولى تتمثل في طبيعة صنع القرار في علاقتها بالاستقرار أو نمو المؤسسات. والثانية في رؤية المؤسسة كنسق مفتوح نحو البيئة، وأهمية صنع القرار الرشيد، وذلك من خلال القيود التي تفرضها على المؤسسة. وأنَّ عملية اتخاذ القرار والبحث عن البدائل ليست نشاطاً عفويّاً، بل نشاطاً مركزاً ومدروساً ولا بد من بذل الجهد العقلي والفكري لاتخاذ قرارات حكيمة وإستراتيجية.

ويُعد العالم الاقتصادي الأمريكي "هربرت سيمون Herbert Simon" (1916 - 2001)، من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي ينادي بها "فايول"، وقال إنَّ هذه المبادئ تتعارض مع بعضها البعض، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة، وقد أوضح ذلك في كتابه "السلوك الإداري Administrative behavior"، ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، وقد عرّف التنظيم بأنه: «عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، كما أن التنظيم يتكون من توقعات

الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل»⁽¹⁾ ويتضح من خلال تعريف سيمون للتنظيم أنه تكلم عن السلوك الإداري، فالمدير لا يعني باتخاذ القرار فقط، إنما ينظر إلى ردود الفعل المتاحة عنه.

كما يرى سيمون أن القرارات تعتمد على نوعين من المعطيات: النوع الأول معطيات إمبريقية، تتعامل مع الظاهرة الخارجية وأساليب معالجتها. أما النوع الثاني يتمثل في معطيات قيمية ذات طابع أخلاقي وترتبط بالأهداف، بينما ترتبط المعطيات الإمبريقية بالوسائل. ومن الوجهة التحليلية، يرى سيمون أن إصدار القرار الرشيد مقترن بقدرة الفرد على إلمامه كاملاً بكافة المعطيات الإمبريقية، وإدراكه للمعطيات القيمية المرتبطة بجوهر المشكلة.⁽²⁾

ولم يتأتى ذلك حسب سيمون إلا عن طريق كفاءة الإدارة، التي هي بمثابة سمة أساسية فيها للتوصل إلى اتخاذ قرارات رشيدة وإستراتيجية. وقد أجريت عدة بحوث في التنظيم للتوصل إلى معرفة القرارات الإستراتيجية التي لا بد من اتخاذها على مستوى المؤسسات، وتوصلت إلى أن الطرق التي صممت المؤسسات تؤثر في الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات، زيادة على ذلك توحى تلك الدراسات بأنه من الممكن النظر إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفسها كإستراتيجية لتحقيق الأهداف. وعلى سبيل المثال أجريت دراسة حول قرارات التسويق لثمان وخمسين وحدة عمل إستراتيجية،^(*) لمعرفة مدى قدرة الهيكل التنظيمي على تبني القرارات الإستراتيجية، وتوصلت إلى أن خبرة مدير وحدة العمل الإستراتيجية واستعداده للمخاطر والتعامل مع الغموض، والتي تسهم في نجاح الوحدة، كما أبرزت الدراسة الفرق بين الأسواق الجديدة التي يكون الهدف منها زيادة حصة الشركة في السوق والمبيعات. كما قام باحثون آخرون بدراسة الكيفية التي تؤثر بها عوامل تنظيمية وبيئية مختلفة على فعالية القرارات الإستراتيجية والمتضمنة للهيكل التنظيمي، والتكامل الرأسي والأفقي في الأسواق الجديدة.⁽³⁾ وتساعد مثل هذه البحوث والتجارب الميدانية في معرفة فعالية القرارات ذات الأثر الإستراتيجي على المنظمة.

وكتقييم لنظرية "سيمون" حول صنع القرارات، نرى بأنه قدم جملة من الأفكار حول عملية اتخاذ القرارات في الإدارة وهي كالتالي:⁽⁴⁾

1. الكفاءة أساسية لكل إدارة وخاصة في مستويات تنفيذ القرارات.

(1) - محمد عبد الرحيم، نظرية القرارات: هيربرت سيمون Decisions Theory. متاح على الرابط التالي: <https://www.dr-ama.com>، تاريخ الإطلاع: 21/02/2018، على الساعة: 14:30 زوالاً.

(2) - محمد اعتماد علام، مرجع سبق ذكره، ص 106.

(3) - أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 340.

(*) - وحدة عمل إستراتيجية: هي قسم من أقسام المنظمة يعهد له بمسؤولية تحقيق أهداف محددة لصالح المنظمة.

(4) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، م . س . ذ، ص 34.

2. أكد سيمون على أهمية التأثير، حيث تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها على ما يتوفر لدى قائدها من تأثير على مرؤوسيه.

3. أبرز أهمية الاتصالات في تحقيق التفاهم والتفاعل بين العاملين، وفي هذا الإطار تناول بالاهتمام العقبات التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة، كما قدم عدداً من الاقتراحات التي لها أثرها الكبير في التغلب على العقبات الإنسانية والتنظيمية التي تعيق العملية الاتصالية في المؤسسة.

ورغم أهمية نظرية سيمون لصنع القرار - كنموذج لنظريات دراسة الفرد والتنظيم - فإنها تواجه عدة انتقادات من أبرزها: (1)

- التركيز على إدارة النسق، بحيث يرى في هذا السياق "كروب 1961 Krupp" أن التركيز الأكبر سيكون على دراسة وظائف الصراع وفحص البيئة من خلال الرؤية الذاتية لصناع القرار وحدهم دون غيرهم.
- تواجه التنظيمات كأنساق اجتماعية مشكلات متنوعة، تتفاوت من حيث القوة ومدى التأثير من وجهة نظر جميع المشاركين في التنظيم وليس من وجهة نظر صناع القرار وحدهم.
- هناك أيضاً من انتقد نظرية صنع القرار في اهتمامها الأساسي بالعناصر الرشيدة في عملية صنع القرار داخل التنظيم، في حين توجد جوانب أخرى غير رشيدة داخل التنظيم يمكن أن تحدد من إمكانية وضع الحلول الكاملة للمشكلات، كما قد تتيح الفرص لظهور أنماط أخرى من الصراع.

ثانياً: نظرية القيادة التفاعلية Leader Interactional Theory:

1. تعريف القيادة Leadership:

تعدّ القيادة ظاهرة منتشرة لدى عامة الناس وداخل الجماعات، لأنه من النادر أن نجد جماعة من الأفراد بدون قيادة تقوم بتنسيق جهودها والعمل على تماسكها وإستمراريتها ومساعدتها في تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها. وهي أيضاً ظاهرة اجتماعية ونفسية لأنها تمثل صورة من صور التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها، وهذا التفاعل ينشأ بطريقة تلقائية لإشباع حاجات الأفراد وميولهم واهتماماتهم وطموحاتهم الاجتماعية.

(1) - محمد إعتاد علام، مرجع سبق ذكره، ص. ص 107.

هناك من يعرف القيادة بأنها: "فن التأثير يقوم به الشخص من أجل اتحادهم وتجميعهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها... بما يضمن لأعضاء الجماعة ولائهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف المرجوة."⁽¹⁾

كما يعرف " ستو جدل STO Gdill 1950" القيادة بأنها: "العملية التي من خلالها يتم التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها وتنفيذها."⁽²⁾ في حين يرى " فيدلر F. E. Fiedler 1967" أن: "القيادة عبارة عن عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين."⁽³⁾ ويتضح من خلال التعريفين السابقين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يركز عليها مفهوم القيادة، وهي: أنها نشاط Activity، ويؤدي هذا النشاط إلى التأثير Influence، ويتطلب التعاون Cooperation، وذلك من أجل تحقيق هدف مرجو أو مرغوب Desired Gool.

أما القائد فيمكن تعريفه بأنه: "ذلك الشخص الذي يتميز بسمات معينة تأهله لقيادة جماعة ما، ويقوم بدرجة كبيرة بعملية الاتصال داخل الجماعة، كما يهتم بأفراد الجماعة إلى جانب قدرته على التأثير في سلوكهم".

2. النظرية التفاعلية أو التشاركية Interactional or participative Theory:

إنّ نظرية التفاعل أو التفاعلية كما يحلو أن يسميها البعض بالتشاركية الديمقراطية تنظر إلى القيادة على اعتبارها أنها عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم، ويتوقف تعيين القائد على إدراك الأعضاء انه يصلح كشخص للقيادة، أي أن الأخيرة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية، والموقف الاجتماعي، والتفاعل بينهما،⁽⁴⁾ وأن الأفراد يزدادون تدخلاً ورضاً في الجماعات التي تمنحهم فرصاً للمناقشة بالإضافة إلى فرص التعاون، أي التي تعطيهم فرصاً للتبديل بين العمل الجماعي والعمل الفردي... فعندما يضح التنظيم (المؤسسة) من شعور كل عضو بالأهمية، ويشجع الاتصال الحر، ويولد مناخاً اجتماعياً ديمقراطياً (تشاركياً) أو تعاونياً، فإنه بذلك يمنح كل الأعضاء فرصاً للقيام بأدوار مميزة ومريحة سعياً وراء المصالح والأهداف المشتركة.⁽⁵⁾

(1) - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، (د. ط)، القاهرة، (د. ت . ن)، ص74.

(2) - المرجع نفسه، ص75.

(3) - إبراهيم لطفى طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، (د. ط)، القاهرة، 2007، ص74.

(4) - المرجع نفسه، ص77.

(5) - وليم و . لامبرت و . لاس . لامبرت، علم النفس الاجتماعي، ترجمة سلوى الملا، دار الشروق، (ط 2)، بيروت، 1993، ص205.

تتمى القيادة المثلى في أعضاء الجماعة روح المبادرة والمشاركة والتعاون والمسؤولية والصدقة والتوحد بالجماعة، فيما يكون القائد محبوباً والعمل محبوباً، ومما يجد في هذا الصدد أنَّ السمة البارزة للقيادة التفاعلية أو الديمقراطية أنَّ الجماعة هي التي تتخذ القرارات، وليس القائد أو الأعضاء كل بمفرده، فكأنَّ هذه التجربة تعزز فاعلية المناقشة الجماعية والتقرير الجماعي.⁽¹⁾ والفكرة الرئيسية التي يمكن الخروج بها من هذا القول هي أن القيادة تهدف في الأصل إلى تحديد الأهداف المشتركة، وكذا تجنيد الأفراد للعمل وحثهم على التعاون فيما بينهم، حتى يساهم الجميع في خدمة القضايا المشتركة التي يمكننا أن نسميها بالمصلحة العامة.⁽²⁾

ظهرت مقارنة الديمقراطية التشاركية في أدبيات وتقارير البنك العالمي الذي دعا منذ تسعينات من القرن الماضي إلى اعتماد أسس "الإدارة التنموية الجيدة"، عبر تبني مطالب هيئات المجتمع المدني على المستوى المحلي، من خلال تحقيق الترابط بين عالمية حقوق الإنسان، ومقاربة الديمقراطية المشاركة، باعتبارها تصوراً اقتصادياً قائماً على حرية المبادرة الفردية، وكذا مبادئ الشفافية والنزاهة والحكم الرشيد، التي تكفل تحقيق قدر من الحاجات المجتمعية ومطالب الواقع المحلي، في أقصر مدة ممكنة وبأقل تكلفة مقدرة.⁽³⁾

جاءت فكرة التشاركية وما تضيفه من امتيازات إجرائية كالتفاعلية والتفويض والمساهمة المواطنة المباشرة والتمويل والمبادرة والمشاركة والمحاسبة والمراقبة والتقييم والمتابعة، للتخلص من الخيارات البيروقراطية والتعقيدات الإجرائية المعرقة للأهداف التنموية.⁽⁴⁾ كما جاء اعتماد مقاربة الديمقراطية التشاركية بغرض عزل التعقيدات الإجرائية المعرقة للأهداف التنموية، وحالة دون تحقيق الحركية التي تضمن التوزيع العادل للثروة والعدالة الاجتماعية.⁽⁵⁾

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن هذه النظرية تعتبر أكثر تداولاً وانتشاراً مقارنة بنظريات القيادة الأخرى (لم نشير إليها واكتفينا بذكر النظرية التفاعلية فقط)، وذلك كونها تشارك كل من الطرفين الرئيس والمرؤوس في عملية اتخاذ القرارات، وهي العملية التي تقوي نوع القرار السليم، خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة ومحيط المؤسسة التي أصبحت بأمس حاجة اليوم لمثل هذه القرارات السليمة.

(1) - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، (د. ط)، الجزائر، 2007، ص78.

(2) - المرجع نفسه، ص 33.

(3) - قوي بوحنية، الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية، دار الحامد للنشر والتوزيع، (ط.1)، عمان، 2015، ص46.

(4) - المرجع نفسه، ص53.

(5) - المرجع نفسه، ص76.

المبحث الثالث: الاتصال الاستراتيجي في المؤسسة الصناعية

نحاول في هذا المبحث الذي جاء بعنوان الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية أن نستعرض المقاربة النظرية لهذه الدراسة وذلك في المطلب الأول، ثم نتطرق إلى بعض المفاهيم المشابهة لمفهوم الاتصال الإستراتيجي وذلك في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث يتناول عناصر وأهداف وأسس الاتصال الإستراتيجي وخصائصه، وفي المطلب الرابع والأخير نستعرض شروط نجاح وفعالية الاتصال الإستراتيجي ومعوقاته.

المطلب الأول: المقاربة النظرية للاتصال الإستراتيجي في المؤسسة:

أولاً: نظرية الأنساق كنموذج إرشادي للدراسة:

بعدما تطرقنا إلى مختلف النظريات في الفكر التنظيمي، سيما منها نظرية النظم والتي تسمى أيضاً بالنظرية النسقية وبيئاً نموذج المدخلات والمخرجات بالشرح والتفصيل وأهميته لدراسة المؤسسة باعتبارها نسق مفتوح يتأثر ويؤثر في الوقت ذاته بالبيئة الخارجية، لذا ارتأينا أن نقدم نظرية الأنساق العامة كنموذج إرشادي للدراسة وهي الأقرب إليها والتي تتدرج ضمن المقاربة الوظيفية للاتصال، وكذا تقديم بعض التصورات النظرية التي تخدم موضوع دراستنا في بعض النقاط. حيث يستعين الباحث عند دراسته لإشكالية موضوع ما ببعض الاتجاهات والمدارس الفكرية النظرية، والتي تكون بمثابة نموذج له يعتمد عليه في محاولة ربط الجانب الميداني (التطبيقي) للدراسة وبعض الظواهر والمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع دراسته، فالكمل يتفق أن المقاربة النظرية أو النموذج النظري يساعد في الإطلاع على مختلف التصورات والممارسات التي تكون سبيلاً للباحثين في دراستهم لموضوع معين حسب تخصصاتهم والمدارس الفكرية السائدة في مرحلتهم، كما أن الباحثين لا يستغلون نفس النموذج النظري أو نفس الإطار على الرغم من دراسة نفس الظواهر سيما في العلوم الإجتماعية والاقتصادية، نظراً لعدم ثبات الظاهرة وأنها تتغير حسب الزمان والمكان، أي أنها مرتبطة بالإنسان؛ وهذا الأخير متغير بطبعه ولا يعرف الثبات.

ويمكن اعتبار النموذج النظري من المرجعيات النظرية والخاصة بميدان معرفي معين. وأن اعتماد الباحث على النظرية أو النموذج هي محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع حدثاً أو نظاماً معيناً، في شكل رمزي. أي أن النماذج هي في حقيقة الأمر؛ أدوات ثقافية تساعدنا على فهم الظاهرة. فالباحث يحاول أن يُنظم المعلومات والمعطيات والبيانات التي يتحصل عليها من ملاحظته لنفس الأحداث ويجعل لها نمطاً معيناً، وفي هذا الشأن يقول العالم الإجتماعي والمحلل السياسي التشيكوسلوفاكي "كارل دويتش Karl Deutsch" (1902 – 1992)، أننا نستخدم نماذج سواء

أردنا أم لم نريد، حينما نحاول أن نفكر في أي شيء منظم.⁽¹⁾ لأن الباحث يجد نفسه في وضع مرتبك في حالة عدم وجود أو استخدام نموذج يرشده في دراسته، لذلك تعتبر النماذج نوعاً من الحراس.⁽²⁾ بمعنى أن النموذج يشبه الحارس المسؤول عن سلامة مكان ما، فشأنه شأن النموذج الذي يعتمد عليه الباحث ليقوده ويؤمن له مسلكه أو بحثه من أجل إثبات صحة الفرضيات والإجابة عن الإشكالية والوصول إلى النتائج.

إنّ الوضع الجديد الذي يميز المناخ الاقتصادي والبيئة الإجتماعية وما صاحبها من تغيرات أصبح له تأثير واضح على طريقة التسيير العام للمؤسسات سيما منها الصناعية ومختلف نشاطاتها، حتى أصبحت هذه الأخيرة تأخذ في الحسبان كل العوامل والمتغيرات التي تتواجد في محيطها الداخلي والخارجي من أجل توظيفها في تقديم إضافات لها، وذلك على مستوى العديد من الأصعدة؛ الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، التنموي، المحلي والدولي.

ومن بين المجالات الاتصالية التي أصبحت محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية، الاتصال الإستراتيجي، ونحن بصدد دراسة هذا النشاط الاتصالي على الرغم من تباين وجهات النظر حول العديد من النقاط والعناصر المكونة له، إضافة إلى عدم وجود تحديد دقيق حول مفهوم الاتصال الإستراتيجي وطبيعته ومجالات استعماله، وارتباطه وتداخله بتخصصات عديدة، علم الإدارة، الاتصال التنظيمي والمؤسسي والعلاقات العامة... وغيرها. إلا أنّ هناك تقارب في وجهات النظر في بعض الأحيان في هذا الشأن، فمثلاً كثيراً ما يرتبط هذا النشاط الاتصالي بمجال الإدارة والتسيير الإداري ومصطلحات الإستراتيجية في سياق المؤسسة؛ كاليقظة الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، واستراتيجيات العلاقات العامة. وهذا ما لاحظناه من خلال العلاقة الموجودة بين المؤسسة واستعمالها لهذه العناصر أو التقنيات، وأنّ محاولة المؤسسة تقديم صورة حسنة حولها وتقوية سمعتها عن طريق تحقيق بعض الأهداف؛ كالعامل على تبني وصنع قرارات إستراتيجية وتنفيذها لمواجهة التحديات المحدقة بالمؤسسة خاصة المتعلقة بالتحديات البيئية. ماهي إلا إحدى وسائل الاتصال الإستراتيجي، فمثلاً احترام المؤسسة لنظام إدارة البيئة الإيزو (ISO 14001)، ما هو إلا هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وذلك من خلال تحسين الأداء البيئي والعقلانية في استخدام الموارد البيئية لتخفيض نسب المساهمة في التلوث البيئي، وهذا تطبيقاً لأبعاد التنمية المستدامة، والجدير بالذكر أنّ هذه المساعي لن تتمكن المؤسسة من تحقيقها، إلا باتخاذ قرارات إستراتيجية على مستوى الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية)، مع تفعيل واعتمادها على الاتصال الإستراتيجي ومهاراته.

(1) - جيهان أحمد رشتي، مرجع سبق ذكره، ص70.

(2) - ريمون بورون وفرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط.1)، الجزائر، 1986، ص578.

إنّ التزام المؤسسة بهذه المعايير يراد من ورائها التكيّف مع المحيط وحفظ التوازن وإرسال بعض الرسائل والقيم عن مدى احترامها للمسؤولية الإجتماعية والإنسانية، ولأجل تحقيق هذا التوازن، كان من اللازم على المؤسسات الصناعية أن تولي اهتماماتها بالمحيط والانفتاح على العالم الخارجي، واحترام البيئة في إطار التنمية المستدامة والبحث على أنسب الطرق لتحقيق تلك العلاقة بينها وبين بيئتها أو عالمها الخارجي، وكيفية توظيف العناصر المكونة له للاستفادة منه (العالم الخارجي) من أجل تحقيق أهدافها وضمان ديمومتها واستمرارها وبقائها.

اتضح لنا في السابق أثناء تطرقنا للمدرسة الحديثة وعلاقتها بالاتصال، أنّ من بين الاتجاهات التي كان لها دوراً كبيراً في إبراز دور البيئة للمؤسسات (التنظيمات)، هي النظرية النسقية أو كما يطلق عليها البعض بنظرية الأنساق العامة، التي جاءت كنقد للمدرسة الكلاسيكية التي تنظر إلى التنظيم على أنه نسق مغلق وإغفالها للعلاقة المتبادلة بين المؤسسة والبيئة، وتعاملها كنسق مغلق (Closed System) ومستقل قادر على حل معظم مشكلاته الذاتية. بينما يؤكد أصحاب نظرية النسق المفتوح على الأهمية الأساسية للتفاعل والتبادل بين المؤسسة وبيئتها،⁽¹⁾ وأنّ المؤسسة لا يمكن لها ضمان الاستمرارية والبقاء، إلا بالتكيّف مع بيئتها الخارجية. وهذا لا يعني أننا ننفي كل ما أتت به النظريات الأخرى من أفكار وإضافات، والتي عززت من أهمية الاتصال ودور في تنسيق نشاطات المؤسسة من الداخل.

إنّ بدايات الحديث عن المؤسسة كنسق مفتوح (Open System) ترجع بالسنوات إلى ما يربو على أربعة عقود مضت، إلا أنّ التطور الهائل حالياً في علاقة المؤسسة بالبيئة على المستوى العالمي، يجعلنا نصف تعريفات المؤسسة كنسق مفتوح التي وضعها كل من "تالكوت بارسونز" و"روبرت كاهن" و"دانيال كاتز" بالتعريفات الحديثة، حيث انطلقت من خلال محصلة الأطر التصورية للمدرسة التفاعلية وإسهامات "لويد وارنر" ونتائج المرحلة الأخيرة من دراسات هاوثورن، إضافة إلى بعض افتراضات النظرية الإقتصادية الكلاسيكية المتطورة، فقد أسهمت تلك الأطر النظرية والاستخلاصات الميدانية في شد إنتباه علماء الاجتماع وفي مقدمتهم (تالكوت بارسونز Talcot Parsons)، ومن بعده (دانيال كاتز Daniel Katz)، و(روبرت كاهن Robert Kahn) إلى العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والبيئة وتأثيرها الكبير فيما تتصف بها المؤسسة من دينامية وما تحتويها من عمليات Organizational Processes.⁽²⁾

لو نعود إلى ظهور نظرية الأنساق العامة لوجدناها تأسست على يد العالم البيولوجي والفيلسوف النمساوي "لودوين بيرتالانفي Ludwig Von Bertalanffy" (1901-1972) بعد أن نشر مؤلفاً في

(1)- Romain LAUFER & Alain BURLAUD, **Management Public: gestion et légitimité**, Jurisprudence Générale Dalloz, Paris, 1980. P13.

(2)- محمد إعتاد علام، مرجع سبق ذكره، ص. 36. 37.

سنة 1933 بعنوان "نظريات حديثة للتطور Modern Theories of Development"، ضمنه المحاور الكبرى لما قام لاحقاً، أي بعد الحرب العالمية الثانية، بصياغته تحت مسمى "نظرية الأنساق". وقد تم استثمار هذه النظرية خلال الحرب العالمية الثانية، نظراً لأن المبادئ التي تتضمنها تمثل أدوات فاعلة في العمل التعبوي من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية. لقد استخدم "بيرتالانفي" مصطلح "وظيفة" وذلك بإرجاعه إلى "السيرورات الحيوية أو العضوية على اعتبار أنها تحافظ على الجهاز العضوي".⁽¹⁾ ومن هنا يتضح لنا أن النظرية النسقية والوظيفية تتقاسمان نفس المفهوم المركزي؛ أي الوظيفة، وهو ما يشير إلى تفوق أو أولوية الكل على الجزء.

إنّ النظرية النسقية كانت امتداداً لفكرة النسق المفتوح الذي تأثر بالإتجاه أو النموذج السيبرنطقي (السلوكي) Cybernetic الذي نشأ من ذلك العلم الذي يدرس آليات الاتصال والتحكم في الآلات وعند الكائنات الحية، وهذا النموذج (البراديغم) هو نموذج فرعي من النموذج النسقي. الذي تطور فيما بعد إلى النظرية العامة للأنساق (General Theory of Systems).⁽²⁾

بدأ علماء الاقتصاد خلال النصف الأول من القرن العشرين بالاهتمام في دراسة التوافق بين التنظيم والبيئة، من منظور اقتصادي يركز على معالجة بسيطة في مضمونها لتعظيم الربح. وظهرت نماذج اقتصادية- منها على سبيل المثال لا الحصر- نموذج "ليونتييف Leontief" للمدخلات والمخرجات في عام 1936. بينما تركز اهتمام علماء الاقتصاد في دراستهم للتنظيم على علاقته بالتسويق وعملية اتخاذ القرارات الاقتصادية بشأنه.⁽³⁾ لكن القرارات أخذت منحى أوسع سيما بعدما أصبحت بيئة المؤسسة غير مستقرة، مما يلزم على هذه الأخيرة بضرورة التفكير في اتخاذ قرارات سليمة أوسع تمس إلى الجانب الاقتصادي، الجانبين المجتمعي والبيئي، وهذا طبعاً بالاعتماد على معطى الاتصال الفعال الذي يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الإستراتيجية وتبني القرارات وفقها.

وهذا ما أكدّه "نيكولاس لومان Nicolas lumen"⁽⁴⁾ عندما قال بأن:

نظرية الأنساق حديثة العهد نسبياً لها علاقة بمجال علم التحكم بالأنساق (السيبرنطيقا Cybernetic)، بسبب أفكار تقنية حول كيفية المحافظة على الثبات في

(1) - أرمأن وميشال ماتلار، تاريخ نظريات الاتصال، ترجمة نصر الدين لعياضي، مركز دراسات الوحدة العربية، المنظمة العربية للترجمة، (ط.3)، بيروت، 2005، ص. 73. 74.

(2) - أ.لارامي و ب. فالي، البحث في الاتصال: عناصر منهجية، ترجمة ميلود سفاري وفضيل دليو وآخرون، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، (د. ط)، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص. 69.

(3) - محمد اعتماد علام، مرجع سبق ذكره، ص. 78.

(4) - نيكولاس لومان، مدخل إلى نظرية الأنساق، ترجمة يوسف فهمي حجازي، منشورات الجمل، (ط. 1)، بغداد، 2010، ص. 68.

الأنساق وأوضاع الأنساق وكذلك مخرجات الأنساق في ظل شروط بيئية متغيرة. وكان الجواب على هذا السؤال يكمن في النموذج الاسترجاع *Feed back model*، أي في التصور القائل أنّ ثمة جهازاً قادراً على أن يقيس مسافات معينة، أي أن يقيس معلومات من البيئة بالارتباط بحالة النسق المرجوة، وقادراً على تشغيل وتوقيف تشغيل ميكانيكية النسق بحسب القياس: مرضية أو غير مرضية. لكن "نيكولاس لومان" لا ينظر إلى نظرية الأنساق العامة أنها تركز على البيئة فقط، بل يرى أنه بمجرد معرفة أنّ البيئة موجودة، بإدراك أنّ النسق مفتوح بحد ذاته يقوم على علاقات ما بين النسق والبيئة، وأنّ العلاقات ليست ساكنة، بل ديناميكية في الوقت ذاته، ولهذا لا يمكن للنسق أن يكون بمعزل عن بيئته. وإلا لساار النسق نحو الانغلاق.

تُسلّم هذه النظرية بأن الأنساق موجودة في كل مكان ومتشابكة، أي أن كل نسق يتكون من أنساق فرعية، أو مجموعة من الأجزاء المترابطة المتكاملة، والتي توجد بينها اعتماد متبادل، ولكل نسق احتياجات أساسية لا بد من الوفاء بها حتى يمكن استمرار النسق، وإلا فإنّ قد يتغير تغيراً جوهرياً.⁽¹⁾

كما حاول كل من "لورانس ولورشس *Lawrence et Lorsch*"⁽²⁾ في كتابهما (المنظمة والبيئة) أن يبيّن كيف يمكن للهيكل التنظيمي للمؤسسة أن يستجيب للضغوطات البيئية، وأن البيئة يجب أن تكون من بين أولويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى جانب السوق ووسائل التكنولوجيا والمعلومات والمعارف التي تُستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة. ويرى الباحثان أن تواجد المؤسسة في بيئة غير مستقرة، هيكلها التنظيمي يميل إلى المرونة واللامركزية، بينما إذا كانت في بيئة تتميز بالاستقرار، فإن هيكلها التنظيمي يميل إلى نوع من الصلابة والمركزية، وعلاوة على ذلك لاحظوا أن المؤسسات الأكثر كفاءةً وحققت أكبر قدر من النجاح الاقتصادي، هي التي يتكيف هيكلها التنظيمي مع بيئتها.

وهذا ما يسميه "بارسونز *Parsons*" بالتكيف "Adaptation"، ويستخدم النسق، إن صح التعبير العلاقات الخارجية في سعيه للوصول إلى حالة تكون مناسبة كوسيلة لإقامة علاقات مرضية بين النسق (المؤسسة) والبيئة هذا من جهة. وبهدف تحقيق ما يسميه بارسونز كذلك بالهدف "Goal Attainment" من جهة ثانية. لأن المؤسسة متواجدة في بيئة دينامية، وأن تلقي المدخلات من البيئة بات أمراً ضرورياً، نظراً لقدرة المؤسسة على الاستجابة بفعالية لبيئتها المتغيرة.⁽³⁾

(1) - إبراهيم لطفي طلعت وكمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، م. س. د، ص 72.

(2) - Romain LAUFER & Alain BURLAUD, Op. Cit, P14.

(3) - Berim RAMOSAJ & Gentril BERISHA, *Systems Theory and Systems Approach to Leadership*, research Gate, 2014, P60.

إنّ تزايد الوعي بأهمية التفاعل بين المؤسسة وبيئتها أدى ببعض الباحثين إلى تطوير الفكرة التي مفادها، أن الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحقيق أهدافها تصب في احترام البيئة، وبشكل أكثر وضوحاً، فإنّ الشرعية اللازمة للحصول على المدخلات هي بمثابة ضغوط على المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى المزيد من الترابط بين أهداف المؤسسة وأهداف المجموعات المختلفة والتي تشكل بيئتها الخارجية.⁽¹⁾

لقد أشارت النظرية النسقية إلى دور البيئة كأحد العناصر الأساسية في فهم الظواهر الاجتماعية، ويؤيد هذه النظرة "مارفن أولسن" من خلال:⁽²⁾

عرضه لبعض المتطلبات الوظيفية التي يجب أن تتوفر في المؤسسات لكي تستمر في نموها وضمن بقائها، وذلك من خلال: توفير التدريب وبت القيم المؤسسية في العاملين، وتنظيم العلاقات بين مختلف الأقسام وتنمية التفاعل، إيجاد وسائل ملائمة لاتخاذ القرارات والعمل على توسيع نطاق الاتصال والتفاعل بين الأعضاء وتقسيمات المؤسسة، تحديد الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها العاملين وتعريف كل منهم بدوره ومسؤولياته، التنسيق بين مختلف الأنشطة التنظيمية للمساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة، خلق قنوات أو وسائل يمكن بها حل النزاع الذي قد ينشأ بداخل المؤسسة، التسهيل الممكن لحصول العاملين على فوائد نتيجة تحقيق أهداف مملوسة، التحكم في السلوك المنحرف الذي قد يقترفه بعض أعضاء المؤسسة، إيجاد قواعد ومعايير اجتماعية مشتركة أو متناسقة، الحصول على الموارد اللازمة من البيئة.

وتبعاً لهذه الأخيرة؛ النظرية العامة للأنساق، فالنسق هو عبارة عن: "مجموعة كيانات تتفاعل مع أنساق فرعية، ويختلف كل نسق من هذه الأنساق الفرعية عن النسق الأكبر هو التنظيم (المؤسسة)، وعن نسق آخر هو البيئة."⁽³⁾

تؤكد كل الاعتبارات السابقة عن الفائدة المنهجية لنظرية الأنساق، في تحليل أهمية ومصدر وتطور العملية الاتصالية التي تتم داخل المؤسسات وتلك التي تربطها بمحيطها المباشر وبكل النسق الاجتماعي. فالمؤسسة في هذا المنظور تعتبر نسقاً مفتوحاً... أي كل الأجزاء تتأثر ببعضها البعض وكل فعل له انعكاسات على النسق ككل.⁽⁴⁾

(1) - Romain LAUFER & Alain BURLAUD, Op. Cit, P15.

(2) - منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص. ص 109. 110.

(3) - أ. لازمي و ب. فالي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

(4) - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 18.

في الأخير تعتبر المقاربة الوظيفية أو المذهب الوظيفي للمؤسسة ككل عضوي متساند وظيفيا، وهي عبارة عن نسق يقوم الاتصال بداخله بضمان تفاعل وتكامل العناصر، مع محيطها بغية توقع التغيرات والتكيف معها لكي تحافظ على توازنها. كما تعتبر هذه المقاربة الهيكل التنظيمي وعاءً تُوزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة، وهو مستقل في وجوده عن العمليات التي تسبب في إنشائه وتغييره... فالإتصال يعتبر مادة ملموسة تنتقل أفقياً وعمودياً (صعوداً ونزولاً) داخل هيكل المؤسسة، وأنَّ للرسائل الاتصالية مواقع فضائية وزمنية مستقلة عن المرسل والمستقبل.⁽¹⁾

المطلب الثاني: بعض المفاهيم المشابهة لمفهوم الاتصال الإستراتيجي ومبادئه

إنَّ عدم وضوح مفهوم الإتصال الاستراتيجي قد يكون نتيجة لاستخدام هذا المصطلح كبديل للدلالة على عدة معاني لألفاظ غير محددة بشكل دقيق. ويرجع الغموض وعدم التحديد المقترن بوظيفة الاتصال الاستراتيجي إلى عدم تحديد الألفاظ، فتعبير الاتصال الاستراتيجي يستخدم للإشارة إلى أربعة معاني مختلفة، كما قد يستخدم كبديل لها، وهذه المعاني تتمثل في الإعلام Information والاتصال Communication والعلاقات العامة Public Relations والشؤون أو الأمور العامة Public Affairs، فهذه المفاهيم لها علاقة بالاتصال الاستراتيجي، ولا يمكن تصور هذا الأخير بدون تلك الأنواع. لهذا يتطلب علينا الوقوف على بعض المفاهيم المشابهة للاتصال الإستراتيجي، ومن بينها نجد:

أولاً: بعض المفاهيم المشابهة للاتصال الإستراتيجي

1. الاتصال الإستراتيجي والإشهار المؤسسي:

لقد زاد الإهتمام في السنوات الأخيرة بالتخصصات التي لها علاقة بصورة المؤسسة، فالإتصال المؤسسي والاتصال الحثي والعلاقات العامة كلها ميادين تهتم بالجانب غير النفعي للمؤسسة عن طريق إبراز الدور الإنساني والاجتماعي وإبراز مسؤوليات المؤسسة تجاه المحيط. إنَّ الإشهار المؤسسي غايتان رئيسيتان، الأولى ارتبطت بالترويج للمنتج والثانية تتمثل في استغلال العلاقات العامة من أجل تقديم صورة إيجابية عن المؤسسة.⁽²⁾ وقد يُستخدم الاتصال الاستراتيجي لنفس الغرض ومن أجل مساعدة المؤسسة على الانخراط والتكيف مع محيطها، والمؤسسة التي لم تكسب الصورة الحسنة في نظر جمهورها سواء الداخلي أو الخارجي يصعب لها التكيف مع محيطها، وبالتالي تصبح سمعة المؤسسة مشوهة وغير مرغوب فيها.

(1) - فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، (ط 1)، القاهرة، 2003، ص. ص 47. 48.

(2) - حسان حجاج، الاتصال الحثي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري،

قسنطينة، 2009 / 2010، ص 41.

2. اتصال المؤسسة أو الشركة (Corporate communication):

تطور هذا النوع من الاتصال وذاع انتشاره في أوروبا وخاصة في فرنسا خلال سنوات الثمانينات، حيث سعت المؤسسات لتقديم صورة حسنة عنها وعن نشاطها، وإبراز مسؤوليتها في المجتمع وأمام المواطنين، وهو نوع من أنواع الاتصال المؤسسي الذي يرمي إلى التعريف بقيم ومهام وقدرات المؤسسة في محيطها، وأنه يستهدف فئتين من الجماهير فئة غير تجارية وليست بالضرورة تستهلك منتجات المؤسسة بطريقة مباشرة: كالسلطات العمومية مثلاً، وهذا من أجل ترقية صورتها، أما الفئة الأخرى وهي تجارية خاصة عندما يكون المنتج غير مميز عن باقي المنتجات بخاصية معينة، هنا تقوم المؤسسة بالاستعانة ببعض القيم الإنسانية، الإيكولوجية والتنمية المستدامة لتمييزه،⁽¹⁾ كما يسعى إلى إبراز قيم المؤسسة، كتأمين المستهلكين، تأكيد حضورها في الحياة العمومية ونقل خبرتها.

عرّف "فان ريل" Van Riel's 1995 اتصالات المؤسسة بأنها: "أداة فعّالة للإدارة، بحيث تستخدم من خلاله جميع أشكال الاتصالات الداخلية وبشرط أن يتم استخدامها بطريقة متجانسة وكفاءة عالية، وذلك لخلق العلاقات مع المجموعات التي تعتمد عليها المؤسسة".⁽²⁾

3. الاتصال الإستراتيجي والعلاقات العامة:

تمثل العلاقات العامة نشاطاً اتصالياً ووظيفة إدارية تعتمد عليها المؤسسة في كسب سمعتها الطيبة وتدعيم صورتها الايجابية، وهي بمثابة الجهاز الذي يعمل على توطيد الصلة بين جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي.

تُعدّ العلاقات العامة كوظيفة بتقييم المواقف العامة والتوفيق بين سياسة المؤسسة والمصلحة العامة، والقيام بالأعمال اللازمة لكسب قبول الجمهور ورضاه، دراسة النشاطات التي تهتم بتسمية الاحترام للمؤسسة عن طريق إقناع العاملين بالمؤسسة بأهمية نشاطها وقيمتها في المجتمع، وإقناع الجمهور في الخارج بمكانة المؤسسة ومدى نفعها وأهميتها، وتستعين العلاقات العامة في سبيلها بأفضل الخبرات والمهارات المتخصصة.⁽³⁾

وهنا نلاحظ أن العلاقات العامة تتشابه مع الاتصال الإستراتيجي سيما في الأهداف، بحيث يسعى كل من الاتصال الإستراتيجي والعلاقات العامة إلى تحسين الصورة العامة للمؤسسة، من خلال تحسين سمعتها لدى كل الفاعلين مع المؤسسة سواء من محيطها الداخلي أو الخارجي.

(1) - حسان حجاج، المرجع نفسه، ص43.

(2) - Alison THEAKER, **The Public Relation Handbook**, First published by Routledge, London, 2001, P65.

(3) - شدوان علي شبيه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، (د. ط)، القاهرة، 2016، ص31.

ثانياً: مبادئ الاتصال الإستراتيجي

يقوم الاتصال الناجح والفعال ذو البعد الإستراتيجي على جملة من المبادئ، نذكر البعض منها بإيجاز: (1)

- لا يمكن تحديد الهدف من الاتصال، إلا إذا كانت المؤسسة مدركة تماماً لغايته، أي إذا كانت النقطة المراد الوصول إليها واضحة، إنّ تحديد الهدف يوضح لنا أفضل مضمون الرسالة. فالعمل الإداري يقوم على التفكير الدقيق والفعالية والدقة في تحديد الأهداف بعيداً عن الغموض والعمومية.
- تحديد نص الرسالة والمضمون المناسب لها، فكلما كان مضمون الرسالة أفضل كلما حققت المؤسسة أهدافها، بمعنى تحديد الخطة التكتيكية للتواصل لبلوغ الهدف، فالمدير أو القائد الإستراتيجي الناجح هو الذي يجمع أكبر قدر من المعلومات المتوفرة عن الموضوع لتدعيم موضوع رسالته بالوقائع والحجج اللازمة، وهو ما يرفع من قدرته على التأثير والإقناع.
- بعد تحديد الهدف تأتي خطوة تحديد الجمهور المستهدف، أي تحديد الجمهور المراد التوجه إليه، ودرايته لتحديد خصائصه، وفئاته، ومصالحه وقيمه، وتوقعاته.
- بعد تحديد الجمهور تأتي خطوة أخرى تتمثل في تحديد كيفية النفاذ إلى هذا الجمهور وفهمه، والذي يتطلب اكتشاف المنفذ أو سبيل الوصول إليه عن طريق تحديد قنوات الاتصال واختيار الأنسب من بينها، وهل تصلح الوسائل المباشرة أو عن طريق استخدام تقنيات وسيطة؟ فالقائد الإستراتيجي له القدرة في اختيار واستعمال الوسيلة التي تتناسب مع مضمون الرسالة وكذلك مع الجمهور المستهدف.
- ضرورة تحديد ومعرفة الوقت أو الزمن الذي يتم فيه توصيل الرسالة، ولهذا يتطلب دراسة التوقيت، فالعصر الحاسم لنجاح الاتصال بعد تحديد الهدف والجمهور هو كيف ومتى نقوم بالعملية؟ فتمرير الرسالة في اللحظة المناسبة فحتماً تلقى القبول، وكأنها أتت لتلبية حاجة ماسة أو مطلب حيوي.
- إنّ الاتصال الإستراتيجي لا يتوقف في تحديد الهدف والجمهور وبعث الرسالة، بل يهتم كذلك بمتابعة صدى الرسالة ومعرفة مدى استجابة وتفاعل الجمهور معها، إنه يهتم كثيراً برفع الصدى أو أثر الرسالة، ومن هذا يتضح أن الإتصال الإستراتيجي لا يتوقف بمجرد نشر الرسالة، بل هو عملية متكاملة تبدأ بالرسالة وتنتهي بعملية استقبال الرسالة والتفاعل معها وتقييمها وتقويمها.

(1) - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص. 171. 176.

المطلب الثالث: عناصر وأهداف الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية

أولاً: عناصر عملية الاتصال الإستراتيجي

1. تعريف عملية الاتصال:

يرى "دافيد بيرلو David .K. Berlo"⁽¹⁾ أن "العملية" هي أي ظاهرة تتغير بشكل مستمر خلال فترة من الزمن أي مرتبطة بالوقت». وحينما نصف شيئاً متعلقاً بالعملية فنحن نعني بذلك أنه ليس له بداية ولا نهاية أو تسلسل في الأحداث. وإذا رجعنا إلى ثورة الفلسفة العلمية التي أحدثتها (أينشتاين ووايت هيد وراسل)، نجد أن هذه الثورة قد نفت نظرية ثبات الأشياء، كما نفت هذه النظرية وجود أشياء مستقلة تقوم بعملها بمفردها، وقد أدى هذا إلى ظهور نظرية النسبية التي تقول أن أي ظاهرة يمكن تحليلها ووصفها فقط على ضوء ظواهر أخرى متصلة بها أو عمليات تتداخل في ملاحظتها.⁽²⁾

ترى الباحثة "رشتي"⁽³⁾ أن الفصل بين الأشياء والعمليات لم يعد صحيحاً، فكل شيء يخضع لمفهوم العملية، لأن كل شيء في الكون يتغير ويتأثر بعوامل عديدة. ويهدف النشاط الإنساني إلى اكتشاف العلاقات التي تقوم بين الظواهر المختلفة ويجعلها تؤثر على بعضها البعض، والواقع أن كشف العلاقات والفهم شيء واحد. ففهم الظواهر معناه أن نكشف العلاقة التي تربط بينهما وبين ظواهر أخرى.

تضيف الباحثة أنّ في حالة لم نتمكن في كشف أو فهم تلك الظواهر فنحن إذن لم نعثر على العلاقة التي تربط بين الظاهرة والظواهر الأخرى. فالفهم إذن يتم بعملية ربط أو إدراك العلاقة بين الظواهر المراد تفسيرها، وربطها بالأحداث التي تلازمها أو تسبقها أو تؤثر عليها. فالفهم لن يتحقق إلا بربط الظاهرة بمتغيرات أو الظروف الأخرى الخارجة عنها. والتي يعتبر وجودها مسؤولاً عن إحداث الظاهرة، والأسلوب الوظيفي لدراسة التفاعل البشري يفترض أن الناس حينما يتصلون، إنما يفعلون ذلك بكل طاقاتهم، لأن الاتصال يتضمن استغلال كل إمكانيات وطاقات الفرد. من مدركات وتعلم ودوافع وعواطف واتجاهات ومعتقدات وقيم ومعانٍ وظروف اجتماعية. فإنّ الاتصال البشري ليس عملية واحدة، بل هو مركب للعديد من العمليات ويستمر ذلك في ظرف ديناميكي ليس له بداية ولا نهاية ثابتة.

وعلى سبيل المثال تأثير الرسالة الاتصالية في المؤسسة الصناعية لا يمكن تفسيرها على ضوء نموذج المنبه والاستجابة البسيط، بل هناك متغيرات عديدة أخرى خارجة عن عملية الاتصال نفسها، وتؤثر على نتيجة الاتصال تأثيراً مباشراً، لذلك نبحت عند تفسير أي ظاهرة عن مؤثرات أو متغيرات

(1) - David. K . Berlo, **EL PROCESO DE LA COMUNICACION**, Introduction a la practica, libreria " EL ATENEO " Editorial, 14^{ème} reimpression, 1984, P14.

(2) - جيهان أحمد رشتي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(3) - المرجع نفسه، ص. ص 59. 60.

خارجة عنها، ولكن تربطهما علاقة وظيفية. ونعتبر الرسالة الاتصالية ظاهرة في عملية الفهم وتعني - متغير تابع، كما نعتبر الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمسؤولة عن وقوع الظاهرة التي ندرسها، متغيرات مستقلة. ونبحث عن العلاقة الوظيفية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، هذا البحث عن المتغيرات الخارجية عن الظاهرة نفسها والتي تبرر وجود الظاهرة يعني هو الاعتراف بمفهوم "العملية".

2. عناصر عملية الاتصال الإستراتيجي (عناصره):

بعدما وضّحنا معنى عملية الاتصال، سوف نتطرق الآن إلى عناصر الاتصال الإستراتيجي باعتباره عملية اتصالية فعّالة ومتكاملة لها أهداف إستراتيجية. فلا يستقيم الحديث عن عملية الاتصال دون التعرّض ولو بإيجاز لعناصر عملية الاتصال، والمتمثلة في مايلي: (1)

- **القائم بالاتصال (المرسل) Sender:** أي الذي يقوم بالاتصال وهو المتصل Communicator وقد يكون شخصاً عادياً أو معنوياً (مؤسسة، شركة...)، وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال إذ يقوم بتوجيه رسالته إلى شخص أو عدة أشخاص آخرين. وعموماً يقوم القائم بالاتصال سواء كان فرداً أو منظمة، بمهمة جوهرية تتمثل في بث المعلومات والأفكار وتحويلها إلى رموز لغوية تمهيدا لنقلها إلى الآخرين.
- **الرسالة Message:** تعني مجموعة من المعلومات والآراء والمشاعر أو الاتجاهات التي يرغب القائم بالاتصال (المرسل) بنقلها إلى الآخرين (مستقبل) عبر الرموز، التي قد تكون صوتية (الكلام)، أو صورية (الكتابة)، أو حركية (الإشارات)، أو لونية (خليط من الرموز).
- **المتلقي The Receiver:** يكون على شكل (فرد أو عدة أفراد أو جماعة، أو مؤسسة) يتلقون الرسالة من جهة الاتصال ويتأثرون بها ويتفاعلون بمحتواها.
- **الهدف Object:** لا يوجد فعل اتصالي بدون هدف، فالقائم بالاتصال (سواء كان فرد أم مؤسسة) يجري العملية الاتصالية لهدف ما، قد يكون للتأثير على أفكار، اتجاهات أو آراء المتلقين للرسالة.
- **الوسيلة The Channel:** يتم نقل الرسالة عن طريق قناة الاتصال، فهذه الأخيرة تختلف باختلاف نوعية الاتصال وفي حالة الاتصال الشخصي يتم نقل الرسالة عن طريق اللغة الشفوية، وفي حالة الاتصال الجماهيري قد يتم نقلها عن طريق الإذاعة، التلفزيون، الصحيفة والمجلة.
- **الضوضاء أو التشويش Noise:** فلا يختلف اثنان على أن الاتصال يتم في بيئة اجتماعية وثقافية واقتصادية وبيئية وغيرها. فمهما كانت نوعية عملية الاتصال ومستواها والوسيلة المستخدمة فيها، إلا

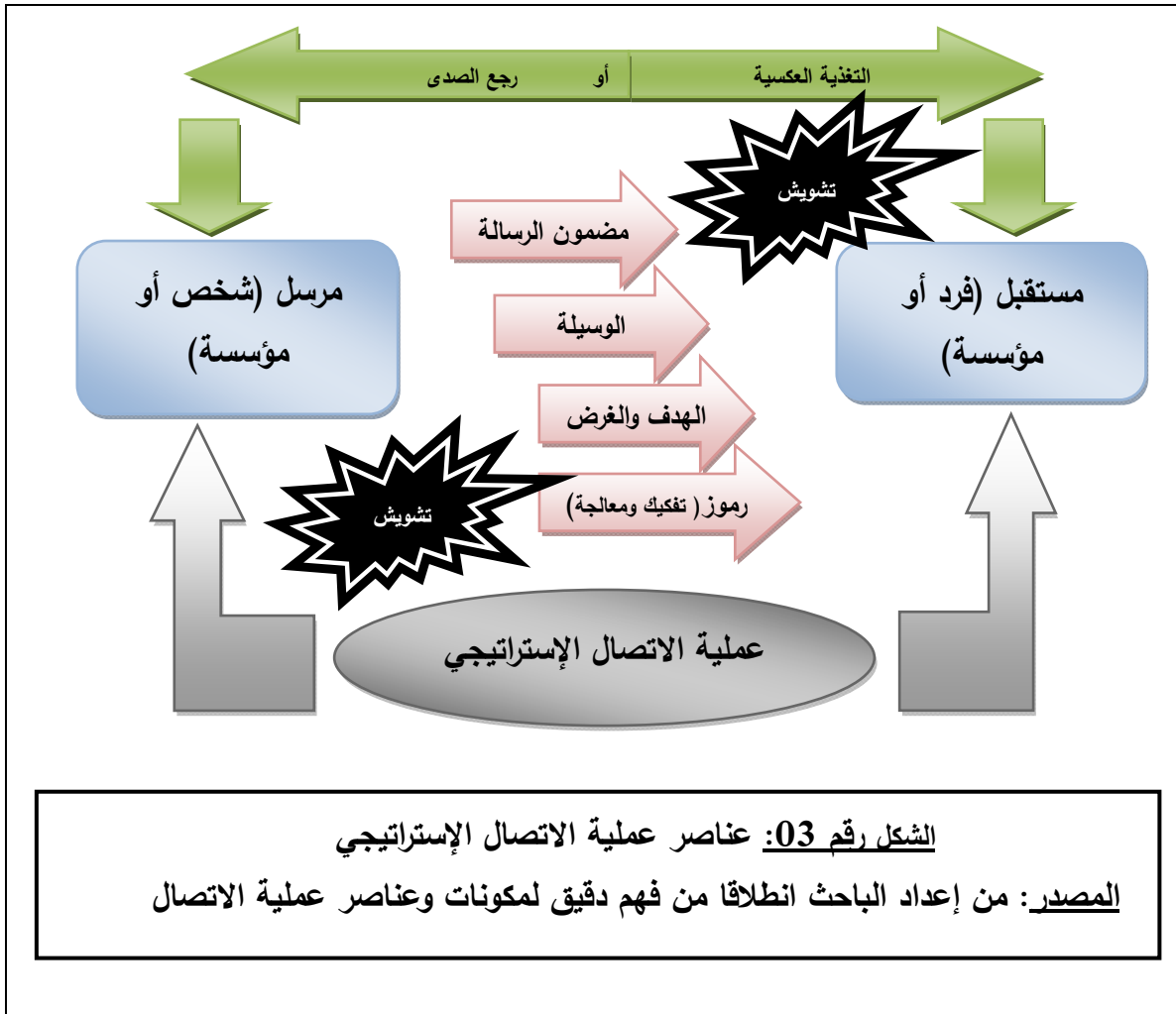
(1) - كمال خورشيد مراد، مرجع سبق ذكره، ص. 61. 62.

أنها تكون عرضة لبعض عناصر التشويش التي يُحتمل أن تتداخل أثناء عملية الاتصال، مما يمكن أن يؤثر على نجاح الهدف المرجو من العملية الاتصالية.

ويمكن إضافة عناصر أخرى لعملية الاتصال، وتتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- **ترميز عملية الاتصال Encoding:** في هذه الحالة يترجم المرسل أو يشفر معنى الفكرة إلى مجموعة من الرموز بشكل يفهمه المتلقي كاستعمال اللغة والرموز والعلامات والرسوم التوضيحية التي يتم الاتفاق عليها، بحيث تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الاتصال.
 - **تحليل ومعالجة رموز الرسالة وفهمها (تفكيكها) Decoding:** يتطلب من المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي معنى كاملاً ومتكاملاً، وقد يقوم المستلم بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها. لذلك كلما كان هناك تجانس وتماثل بين المرسل والمرسل إليه من حيث المركز والتخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية واتفاق على معاني الرموز، كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من الطرفين.
 - **التغذية العكسية Feedback:** إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أنّ الرسالة قد فهمها المرسل إليه بالشكل الصحيح والدقيق، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل. إنّ سرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف... وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيّدة في جميع مراحلها أم العكس.
- ويمكن تلخيص كل هذه العناصر المكونة لعملية الاتصال الاستراتيجي في الشكل رقم(03) الموالي:

(1)- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص. ص241. 242.



نستخلص من هذا الشكل أن عملية الاتصال الإستراتيجي تعتبر بمثابة عصب المؤسسة الذي يبعث الحياة في عناصرها والنشاط والحيوية في هياكلها، ويدفعها إلى تحقيق الأهداف التي رسمتها من قبل، وفي بعض الأحيان نجد أن المؤسسة تتوافر فيها جميع المقومات من إمكانيات مادية وبشرية وهيكل تنظيمي، وغيرها، ولكن من جهة أخرى قد تفتقر إلى وجود نظاماً اتصالياً فعالاً، وبالتالي ستكون المؤسسة جامدة، وغير قادرة على رسم سياساتها وتحقيق أهدافها، وهذا ما يؤكد بأن الاتصال الفعال ذو البعد الإستراتيجي أصبح ضروري جداً لكل مؤسسة تريد تثبيت مكانتها في البيئة التي تنشط فيها، لذا لا يمكن لأي إدارة عصرية مهما كان نشاطها الاستغناء عن عملية الاتصال الإستراتيجي.

ثانياً: أهداف الاتصال الاستراتيجي في المؤسسة الصناعية

سبق وأن تطرقنا في البداية إلى أهداف الاتصال بشكل عام، وبرغم من أن الاتصال يقوم بأهداف متعددة وله مستويات متباينة والتي تتمثل في أهداف توجيهية، تعليمية، إجتماعية، تثقيفية، ترفيهية، إلا أن الاتصال يسعى كذلك لتحقيق أغراض أخرى إدارية تنظيمية تتعلق بمجالات متعددة ويحاول فهم بيئة العملية الاتصالية للحصول على المعلومات المهمة، من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية، وهناك من وصف المؤسسات بأنها: "وحدات لمعالجة المعلومات أو كمراكز للمعلومات"، وهذا الوصف يدل على أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة، وهو ما يعمل الاتصال الفعّال على تحقيقه، أي توفير المعلومات من أجل ضمان تنسيق كامل وتام بين مختلف العمليات التشغيلية، والتنسيق بين المؤسسة وبين بيئتها الخارجية، باعتبارها نسفاً مفتوحاً بحاجة إلى التأقلم والتكيف. هذا ويحرص الاتصال الإستراتيجي على تأدية ثلاثة أهداف أساسية في المؤسسة والمتمثلة في:

1. الحصول على المعلومات ومشاركتها:

تتمثل وظيفة الاتصال في المؤسسة في إبلاغ الفرد والجماعة بسياسة المؤسسة وإجراءاتها، بحيث تقوم الإدارة العليا بإعلام المستوى الأدنى والمتوسط بسياساتها، ثم تتدفق المعلومات في المستوى الأدنى بين العمال، فالإتصال يساهم في تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً وقطرياً.⁽¹⁾ كما أنّ توفر المعلومة بالقدر الكافي يسمح لكل فرد في المؤسسة الصناعية بتلبية حاجاته إليها، ليعرف مكانته وموقعه وكذا دوره فيها، وبالتالي إلى تحقيق التنسيق في العمل مع الجهات العاملة معه لبلوغ الهدف المرجو، ومواجهة كل ما قد يعيق فاعلية الأداء، فالإتصال يسمح لمستخدميها بفهم مهامهم، مما يزيد من مستوى الأداء داخل المؤسسة، كما أنّ الإتصال الإستراتيجي لن يتوقف على الحصول على المعلومات فحسب بل يعمل على مشاركتها وتبادلها (النظرية التشاركية)، فالإتصال الإستراتيجي يساعد على تبادل المعلومات بدل من تكديسها وعدم الاستفادة منها، وهذه العملية تتم من خلال توجيه سلوك الأفراد أثناء أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة، وأيضاً تعريفهم بنتائج أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

يقترح "إيفرت روجرز" تعريفاً للاتصال: "ك (توافق)، و(سيرورة)، حيث يتمكن المشاركون من خلق المعلومات وتقاسمها بغية الوصول إلى تفاهم متبادل".⁽²⁾ إلى جانب أنه يؤدي دور التقارب بين الأفراد وفروع المؤسسة هذا على المستوى الداخلي، أما على المستوى الخارجي فتوفر المعلومة الصحيحة وبالمقدار اللازم يساعد المؤسسة في فهم البيئة الخارجية فهماً جيداً وعميقاً، مما يسمح لها باتخاذ قرارات

(1) - Vikram BISEN & Pirya, Op. Cit, P03.

(2) - أرمان و ميشال ماتلار، مرجع سبق ذكره، ص174.

سليمة تستطيع بهذه القرارات مواجهة كل التحديات والأخطار المحدقة بها. فهنا تمثل المعلومات الصحيحة تأمين ضد الأخطار المحيطة بالمؤسسة.

2. فهم البيئة الداخلية والخارجية:

من المعلوم أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح بحاجة إلى فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وما يساعد على ذلك هو توفر معلومات شفافة من كلتا البيئتين، لكي يتمكن متخذي القرارات بصياغة القرارات السليمة التي تخدم المؤسسة، وكذا قدرتهم على جعل إدارة المؤسسة على يقظة في مواجهة التحديات المحدقة بها.

3. اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

ترتبط هذه الوظيفة بالوظيفيتين السابقتين، والتي تتحقق من خلال فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي قدرتها في الحصول على المعلومات الهامة في كلتا البيئتين. وتلعب المعلومات دوراً محدداً في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وهذه المعلومات بالكمية والنوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها.⁽¹⁾ وهو ما يُمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنفيذها لمواجهة التحديات الخارجية (قرارات الجماعات الضاغطة مثلاً)، لأن ما يضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف وتطبيق إستراتيجياتها العامة هو الاتصال الفعال ذو البعد الإستراتيجي، بحث يُسهم في اختيار المواضيع والأوقات الملائمة لتطبيق سياساتها وتحديد أهم الأساليب لتنفيذها، كذلك يُسهم في الاختيار الأمثل لوسائل الاتصال الأساسية والمتاحة لإيصال رسالة المؤسسة للجمهور المستهدف، صف إلى ذلك قدرة الاتصال الإستراتيجي على التنبؤ بالمشكلات والأزمات التي ربما تتعرض إليها المؤسسة، وفي الوقت ذاته قدرته على التصدي للمشكلات ومعالجة أسبابها قبل حدوثها، وبالتالي يظهر بأن الاتصال الإستراتيجي آلية في غاية الأهمية للمؤسسة إذا أرادت البقاء والاستمرار في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة والمتغيرة.

4. التنسيق بين الأفعال والتصرفات وهياكل المؤسسة:

يقوم الاتصال الإستراتيجي بدور المنسق بين نشاطات أقسام المؤسسة المختلفة، فبدونه تصبح مشتتة وقد تصبح في حالة فوضى عارمة، وبالتالي تتعرض للخراب نتيجة غياب اللبانات التي تقوم عليها المؤسسة؛ كالتنسيق والتسيير والتخطيط...، فالالاتصال الإستراتيجي يقوي ويعزز علاقة التكامل والترابط بين تلك اللبانات، حيث تستطيع المؤسسة بواسطته ضمان سيرورة تلك الوظائف.

(1) - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص32.

ثالثاً: أسس الاتصال الإستراتيجي

يرتكز الاتصال الإستراتيجي على مجموعة من الأسس والمتمثلة فيما يلي:⁽¹⁾

1. إنّ الاتصال الإستراتيجي وليد بيئة تنافسية، جاءت به العولمة وُجد مع وجود الشركات العالمية العابرة للقارات (المتعددة الجنسيات)، بهدف غزو الأسواق العالمية.
2. الاتصال الإستراتيجي يعتمد على مبدأ الواقعية. أي يقوم بتنفيذ خطته على أرض الواقع.
3. تزايد البعد الإعلامي والاتصالي في إدارة الأزمات والمشكلات مهما كانت طبيعتها وخصوصياتها.
4. يقوم الاتصال الإستراتيجي على التحليل الإستراتيجي والموضوعي للمحيط وللبيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة.
5. يقوم على تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة، وذلك لمعرفة ماهية الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف)، ومواقفها الخارجية (التحديات والفرص) ويتحدد الموقف الإستراتيجي من خلال القيام بتحليل الموقف الإستراتيجي عن طريق أداة مصفوفة التحليل الموقفي (SWOT)*.
6. يعتمد على التوجه الإستراتيجي الذي يتضمن رؤية ورسالة المؤسسة الاقتصادية، وتحديد أهدافها.
7. يقوم على المعرفة العلمية للظواهر الاجتماعية والإعلامية والنفسية والسلوكية، حيث يقول على التحليل الدقيق للمعلومات ويصف الحقائق على مستويات معينة (الأهم، ثم المهم، ثم الأقل أهمية).
8. يولي الأهمية للاختيار الإستراتيجي، وهو قرار اختيار بديل من البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
9. يولي أهمية كبيرة لتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

رابعاً: خصائص الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية

يتصف الاتصال الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص والميزات نوردتها في النقاط الآتية:⁽²⁾

1. يمثل الاتصال الإستراتيجي عملية هادفة، أي أنها مركبة من مجموعة خصائص متفاعلة بصورة مستمرة وبطريقة تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

(1) - رايح دايري، دور الاتصال الإستراتيجي في دور الشباب، دراسة ميدانية على عينة من الشباب لولاية الجزائر خلال صيف 2011، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012/2013، ص. 32. 35.

(*) - مصفوفة (SWOT) هي أداة للتحليل وضع المؤسسة، وسوف نتطرق لشرحها وتوضيحها أكثر في المواضيع اللاحقة.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله الرحمن البريدي، الاتصال الفعال - مدخل سلوكي إستراتيجي لجودة الحياة والإعمال - ، الدار الجامعية

للنشر، (د. ط)، (د. ب. ن)، 2008، ص. 69. 70.

2. عملية تتم بصورة دائمة (مستمرة وغير متوقفة) في المواقف وبين كل الموظفين أي يمارسها المدير حتى إلى الموظف البسيط في المؤسسة.
 3. عملية تتم بين أطراف لها مصالح مشتركة أو متداخلة ترتبط بموضوعات أو قضايا معينة.
 4. اقتترانه بكافة أشكال ممارسة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة، وذلك في كل ظروف المؤسسة الإقتصادية من تسويق وإنتاج وتمويل وموارد بشرية وغيرها.
 5. عملية لها أدوات عديدة ومتنوعة منها الهاتف والفاكس، الحاسوب والإنترنت وغيرها، وكذا المراسلات والخطابات والمذكرات والتقارير والمؤتمرات والملتقيات والمعارض... الخ وتلك الأدوات قد تكون مكملة أو بديلة لبعضها البعض.
 6. عملية ذات خصائص فنية وإدارية وسلوكية متداخلة، بمعنى أن نجاح الاتصال يتطلب من أفراد الاتصال التمتع بمميزات سلوكية ومهارات فنية.
 7. يتطلب حزمة من المهارات في مقدمتها مهارات الاستماع والإنصات للطرف الآخر ومهارات الحديث والحوار ومهارات التعادل مع الآراء أي التوازن بين وجهات النظر، وكذا مهارات التحليل ومعرفة كيفية الاستفادة من البيانات والمعلومات أثناء التعامل مع الآخرين.
- يتضح من خلال هذه الخصائص أن الاتصال الإستراتيجي له أهمية كبيرة للمؤسسات الصناعية، لأن طبيعة الاتصال الفعال والناجح والمخطط إستراتيجياً يعود على المؤسسة بالفائدة، بحيث:
- يُسهم في تنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والعمال ويُسهم كذلك في تنمية روح الجماعة والتعاون بين أفرادها داخل المؤسسة.
 - يمثل وسيلة ضرورة لجمع المعلومات والبيانات التي تحتاج إليها المؤسسة، لأن أي خطة إستراتيجية اتصالية أو أي سياسة عامة للمؤسسة أو إستراتيجياتها تقوم كما رأينا آنفاً على المعلومات التي تمثل المورد الأساسي لتسيير وفعالية إدارة المؤسسة.
 - يحمي الاتصال الإستراتيجي المؤسسة من كل التهديدات التي تتعرض لها بسبب الأخبار المغلوطة والشائعات التي تؤثر سلباً على سمعتها، كما قد يجنبها عديد النزاعات والمشاكل.
 - الاتصال الإستراتيجي بمثابة السند الذي تستند إليه الإدارات في تحقيق أهدافها، فالمؤسسة العصرية الناجحة لم تعد تنظر إلى الاتصال كنشاط هامشي أو ثاني أو مناسباتي، بل أصبحت تنظر إليه كعمود فقري ترتكز عليه في جل نشاطاتها، والعصب الأساسي الذي يبعث فيها الحيوية والنشاط والقوة لتمكنها من المنافسة وضمان البقاء والاستمرار.
 - يسعى إلى تحسين سمعة المؤسسة وصورتها، وكسب ود ورضا المتعاملين مع المؤسسة.

المطلب الرابع: شروط نجاح وفعالية عملية الاتصال الاستراتيجي وعقباته في المؤسسة أولاً: شروط نجاح وفعالية عملية الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة

فمن قواعد الاتصال الناجح، والانتشار المثمر للمستحدثات (أي الأفكار والمعلومات الجديدة) أن يكون المرسل والمستقبل متجانسين، وإذا لم يتوفر التجانس فإن الأمر يقتضي أن يكون المرسل على قدرة عالية من الكفاءة والتقصص والوجدان والمرونة حتى يعوض ما يفوته من مشاركة في الدلالات...فضلا عن الثقافة المشتركة، لأن نقل الأفكار ونشر المستحدثات يمكن أن يترتب عليها آثار هامة، مثل اكتساب المعلومات الجديدة وتكوين الاتجاهات البديلة، وتغيير السلوك، ولا يتم ذلك إلا إذا كان التفاعل بين المرسل والمستقبل إيجابياً ومجدياً ومثمراً.⁽¹⁾ وهذا التفاعل البناء لا يكون إلا بوجود اتصال فعّال، الذي بواسطته يتم فهم الذات وتبادل المعلومات دون طمس وتشويه الرسالة، ووجود إدارة جيّدة تضمن تدفق المعلومات داخل المؤسسة.⁽²⁾

وللإتصال الفعّال شروط أساسية ينبغي توفرها في عملية الإتصال، وإلا فشل الإتصال في بلوغ أهدافه المنشودة. فالإتصال الفعّال يعتمد أساساً على معرفة ما هو مطلوب إيصاله بوضوح وعلى فهم الطرف الآخر الموجهة إليه الرسالة، وقد حدد "الدكتور بشير العلاق"⁽³⁾ بعض الشروط التي يجب توفرها في الإتصال، وهي التي تزيد حسبه من فعّالية الإتصال داخل المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

1. معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير. فالإتصال الفعّال يبدأ بالفهم والإدراك العميقين لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الإتصال، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.
2. الثقة في مصدر الرسالة، حيث أنه في غياب هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.
3. أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة يفهمها الشخص الموجهة إليه (مستقبل الرسالة)، ولهذا فإن من الضروري تجنب استعمال الرموز أو العبارات أو المصطلحات الغامضة أو التي قد تُفسر بأكثر من معنى ودلالة. وبالتالي ينبغي أن تكون التعبيرات الواردة في الرسالة مفهومة من طرف المرسل والمستقبل. وهذا من شأنه تسهيل عملية فهم مضمون الرسالة بدقة.
4. يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة. فتساؤلات العاملين مثلا لا يمكن الإجابة عنها بعبارات عامة أو مبهمّة أو غامضة.

(1) - إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، (ط. 3)، القاهرة، 1986، ص. 308. 309.

(2) - Améliorer la communication au sein de l'entreprise, l'Article disponible sur le site suivant : <https://www.petite-entreprise.net>, consulté le 18/03/2018, à 10 : 15h.

(3) - بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2010، ص. 185. 186.

5. من الأحسن أن تُعالج الرسالة موضوعاً واحداً وهذا من شأنه تسهيل عملية الفهم بدقة.
6. ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة.
7. ينبغي أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق وهما من أهم الركائز التي يجب أن تقوم عليها عملية الاتصال، ومن دونهما لن تتوافر الثقة والتعاون المتبادل بين مرسل الرسالة متلقيها.
8. يجب عند إجراء الاتصال تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة في الرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمضمون والمفهوم المطلوب سواء تم ذلك عن طريق الإيماءات أو نبرات الصوت وغيرها من المؤثرات.
9. أثناء توجيه الرسالة يجب أن يكون أسلوب التخاطب فعالاً ودقيقاً، بحيث يجذب الانتباه الكامل للشخص الموجهة إليه الرسالة.
10. يفضل الاستعانة بالأمثلة في الرسالة المرغوب إيصالها واستخدام وسائل الإيضاح البصرية مثل: الرسومات التوضيحية والبيانية أو النماذج لتأييد وتدعيم آراء ووجهات نظر مصدر الرسالة أو لشرح فكرة معيئة، وهذا من شأنه تثبيت الفكرة في ذهن مستلم الرسالة.
11. يجب أن يقف ويهتم مُرسل الرسالة بالتأثير وعلى رد الفعل الذي يحدثه مستقبل الرسالة، وبذلك يكتمل الاتصال في الاتجاهين (التغذية العكسية).
12. يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المؤسسة.⁽¹⁾
13. وأخيراً تتوقف فعالية الاتصالات في أي مؤسسة على شكل شبكات الاتصال والقنوات المستخدمة فيما بين المراكز الثلاث التالية: مركز المعلومات، مركز اتخاذ القرار ومركز التنفيذ.⁽²⁾

ثانياً: معوقات أو عقبات عملية الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة

يقوم الاتصال على المشاركة في المعاني بين المرسل والمستقبل، فالهدف الأساسي من ممارسة الاتصال بواسطة الرموز، هو خلق معان عند المتلقي تماثل المعاني التي أرسلها المرسل، ذلك أنه كلما كان التماثل في المعاني دقيقاً كلما كان الاتصال ناجحاً وفعالاً، لذلك يفشل الاتصال في تحقيق أهدافه، حين لا يستقبل المتلقي المعاني التي يرسلها المرسل إليه بصورة واضحة لسبب من الأسباب،⁽³⁾ وهذا يؤكد بأن عملية الاتصال مستمرة لا تنتهي بتوصيل الرسالة، ولكن تستمر حتى تحدث فهم تام للمقصود بها

(1) - شعبان سمير فرج، مرجع سبق ذكره، ص 174.

(2) - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

(3) - منال هلال مزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2012، ص 61.

وتحقق استجابة معينة لتحقيق الهدف منها، غير أن هناك من العوائق ما قد تعطل عملية الفهم والاستجابة والإدارة بوصفها مسؤولة عن اتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات، وبالتالي تكون هي المسؤولة عن اكتشاف ودراسة العوائق المختلفة التي تعطل الفهم والاستجابة في مجال الاتصالات.⁽¹⁾ ذلك أن هناك أسباب أو معوقات عديدة تعرقل عملية الاتصال وتتمثل فيما يلي:

1. معوقات الشخصية (بين المرسل والمستقبل والرسالة) Personal Constriants:

تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال أي بين المرسل والمستقبل وهي حواجز تقف أمام نجاح الاتصال الفعال وهي:⁽²⁾

• المعوقات الشخصية:

تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد، والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية، طباعه ونزعتة، وما شابه ذلك من الجوانب الخاصة بقيم. والأحكام والانفعالات والقيم الاجتماعية للناس، التي قد تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم، كما أن الاتجاهات لها دور كبير في عملية الاتصال، فالأفراد يميلون إلى رفض الأفكار الجديدة خاصة إذا تعارضت مع معتقداتهم السابقة. وكذلك التظاهر بفهم المعلومات المعروضة في الرسالة من جانب المرسل أو قلة معرفته بالمعلومات التي تتضمنها.

- **الحواجز التعبيرية:** هذه العوائق نتيجة استخدام الرموز داخل الكلمات، مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد في الخبرة، والخلفية الثقافية.
- **التباين في المستوى والإدراك:** ويعود ذلك إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة والإدراك والخبرة، مما ينجم عنه تباين في الإطار المرجعي (التغذية الرجعية) بين المرسل والمستقبل، وهذا يؤدي إلى أن المشارك في الاتصال يعجز في تحليل وفهم رموز الرسالة ومضمونها وأفكارها بصورة مناسبة.
- **الشرود وعدم الانتباه:** إن تحقيق الاتصال بفعالية يستدعي من المشارك في الاتصال إعطاء الرسالة الانتباه والاهتمام الكافيين، لذلك فإن عدم التركيز والشرود يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة، ويحدث هذا للأسباب التالية:

(1) - محمد على أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص38.

(2) - منال هلال مزاهرة، نظريات الاتصال، م . س . د، ص. ص. 62. 64.

- تصارع المنبهات والاهتمامات: أي القدرة على التركيز بسبب الاهتمام بأكثر من أمر واحد وفي هذا المجال، يعرف المنبه بأنه كل شيء يدركه الإنسان بحواسه التي تعتبر قنوات الاتصال.
- الضغوط الخارجية مثل الضوضاء، وعوامل الجو المختلفة التي تؤثر على الإنسان.

- **محدودية رد الفعل:** مما يجعل الاتصال وكأنه في اتجاه واحد خاصة في الاتصال الجماهيري، لذا فإن أحد المبادئ الرئيسية في الوصول إلى هدف الاتصال هو إنشاء خط اتصال ذي اتجاهين.
- **معوقات المعنى أو الرموز:** تبرز من خلال القصور في نظام الرموز وتتمثل في:

- عدم القدرة على التعبير بوضوح عن مضمون الرسالة.

- قد تتضمن الرسالة التي يتم استيعابها بعض الأخطاء التي تقلل من وضوح الموضوع وينتج عن ذلك أن لا يكون المستقبل للرسالة على درجة كافية من يقينها وأن عدم تيقن المستقبل للرسالة يحدث له التشويش، مثلما يحدث في العوائق التي تربط بالمؤثرات الخارجية السالفة الذكر.

- **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة في موجه الإرسال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة فإنه يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص، وذلك بوضع الشخص نفسه في مركز الآخرين.

- **تنقية المعلومات:** وهي بمعنى تبديل المعلومات لتبدو أكثر ملاءمة عما هي عليه الآن مما قد يؤثر في محتوى الرسالة مما يحول دون تحقيق القصد من الاتصال.

- **المبالغة والإفراط في الاتصالات:** يتأثر نظام الاتصال بتزايد عدد الاتصالات المنقولة داخل التنظيم، فزيادة عدد الاتصالات يؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتها.

- **المستويات:** يؤثر عدد المستويات التي يمر عبرها الاتصال على الأثر الذي يتولد عنه.

- **تداول الاتصال:** بصفة عامة كلما زاد الاتصال كلما زادت العقبات التي تؤثر على فعاليتها.

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

- **تفسير المعومات:** قد يحدث تغيير في مقصد أو مغزى الاتصال اعتماداً على مدارك الاستدلال والاستنتاج، أي أنه يفسر حسب الاجتهاد الشخصي وخبرة الفرد.

- **القابلية للقراءة:** عندما يتم استخدام الكلمات الطويلة والجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى هذه الرسالة، وبالتالي يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

2 . معوقات تنظيمية Organizational Constraints:

تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة وأهم هذه المعوقات هي:⁽¹⁾

- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المسؤوليات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها، بحيث تُسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فهذه الأخيرة تزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل...الخ.

3 . المعوقات البيئية Environmental Constraints:

يقصد بها المشكلات التي يمكن أن تعيق الاتصال سواء أنها حصلت على مستوى المرسل أو على عملية الإرسال أو المتلقي، وهي من شأنها أن تحد من فعالية الاتصال والتي تعود إلى عدة عوامل موجودة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، مثل الضوضاء، بُعد المسافات بين المرسل والمستقبل، كما يمكن أن ترجع إلى الغموض الذي ينتاب لغة الرسالة، ولهذا يجب التركيز على أهمية وضوح الرسالة.

(1) - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص. 252. 253.

خلاصة الفصل:

ختاماً نستخلص من هذا الفصل أنّ الاتصال له دور كبير في حياة المؤسسة الصناعية، ولا يمكن تصور هذه الأخيرة سيما في عصرنا هذا بدون شبكة من الاتصالات الفعّالة، وهذا ما يبرز أهمية العملية الاتصالية في المؤسسة، بحيث يتوقف نشاطها على سلامة نشاط اتصالاتها التنظيمي والإداري، لذلك نجد المؤسسة الصناعية الحديثة تسعى جاهدة لخلق المناخ السليم والمواتي للاتصال الفعّال ذوو البعد الاستراتيجي، وكذا وضع سياسة واضحة للاتصال، مع اختيار التوقيت والظروف المناسبة لعملية الاتصال، ومواكبة التطور الحاصل في تقنيات ووسائل الحديثة في الاتصال، كما يتم القضاء على مشكلات ومعوقات الاتصال التي تعرقل متخذي القرارات والتي تقف أمامهم في مواقع التنفيذ، مع الوقوف على نقاط الضعف في خطوط وشبكات الاتصال في مختلف المستويات الإدارية، هذا كله يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

يعمل الاتصال على توفير المعلومات والبيانات الشفافة والأفكار الواضحة التي من شأنها أن تسهم في إشباع الحاجات البشرية، حتى يكونوا أفراد المؤسسة سيما منهم صانعي ومتخذي القرارات على دراية وعلم تام بنشاط المؤسسة وأغراضها وخططها وبرامجها، وهو ما يساعدهم على خلق نشاطا اتصاليا فعّالا وناجحا يسمح لهم بالتحكم في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكذا البيئية.

كما أن اهتمام المؤسسة بالاتصال أصبح ضرورياً لضمان الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة متغيرة وغير مستقرة تشدّ فيها المنافسة القوية، وما يلاحقها من تطورات سريعة وتحديات صعبة، وفي مقدمتها التحدي البيئي، ولهذا أصبحت المؤسسة بحاجة ماسّة لأساليب اتصالية وإدارية فعّالة، تخلق لها القدرة على الحصول على المعلومات الدقيقة وتحليلها وتمحيصها واستغلالها، من أجل التصدي للتحديات المحدقة بها، وعموماً فالالاتصال الفعّال ذو البعد الإستراتيجي أصبح من النشاطات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات العصرية لتوضيح توجهاتها ورسم سياساتها وتحقيق أهدافها سواء للعاملين أو لأصحاب القيادة أو لأصحاب المصالح الدائرين حولها في البيئة الخارجية.

**الفصل الثاني: البعد الإستراتيجي للاتصال في
المؤسسة الصناعية**

تمهيد:

مرت المؤسسة منذ نشأتها بعدة مراحل، عرفت من خلالها تطورات كبيرة، كما شهدت تغييرات عديدة في طريقة تسيير مختلف مواردها وتنظيم أنشطتها، وانتقلت من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة العصرية، وأدمجت تقنيات حديثة للتأقلم مع محيطها، مما أدى إلى تدعيم أهمية الاتصال. بحيث تكتسي علاقة المؤسسة الصناعية بمحيطها أهمية بالغة، لذا نجد أنّ الكثير من المعطيات دفعت المؤسسة إلى تغيير طريقة تفكيرها، وأصبحت بذلك تفكر إستراتيجياً في تعاملاتها مع بيئتها، وطوّرت قدراتها في الحصول على المعلومات من جهة، وضمان استمرارها وتدققها وسرعة معالجتها من جهة أخرى، بما يسمح بعمليات اتخاذ القرارات وتسهيل الإجراءات اللازمة لتنفيذها ولتحقيق أهدافها.

وأخذت قيمة المعلومة تتراد وتتعاضم في بيئة تنافسية، يكون البقاء فيها للأقوى، بحيث انتقلنا من المراحل التاريخية التي كان من يملك فيها السلاح هو الذي يملك القوة، إلى عصر "يُصطلح عليه بعصر المعلومات" أصبح فيه من يملك المعلومة يملك القوة، لكن قيمة المعلومة لا تتوقف في كميتها لدى المؤسسة، بل في نوعيتها وسرعة الحصول عليها وكيفية الاستفادة منها، لأن عملية الحصول على المعلومة المهمة الدقيقة بشكل سريع وفي الوقت المناسب يسهم بشكل كبير في بناء مخططات إستراتيجية بما يتماشى مع السياسة العامة للمؤسسة. هذا وتخلّت المؤسسة إذن بعد توفر المعلومة عن مرحلة التخطيط البدائي وانتقلت إلى مرحلة حديثة وجد متطورة ركّزت فيها على الرؤى والتخطيط الإستراتيجي، كبديل أو خيار من الخيارات التي تسمح للمؤسسات عامة والمؤسسة الصناعية على وجه الخصوص من أداء وظائفها الإدارية في مختلف مستوياتها من أجل ضمان البقاء وتحقيق التفوق والنجاح.

إنّ التطور المتسارع وتعقد بيئة المؤسسة وتزايد أحجامها واتساع أنشطتها وما نتج منها من تباعد في القيادات الإدارية العليا عن الهياكل التنفيذية، أسهم بشكل كبير في الإهتمام بالاتصال وتقنياته الحديثة، وذلك تأكيداً بقدرة إستراتيجيات الاتصال والمعلومات في تحقيق الفعّالية في تسيير الوظائف الإدارية، بحيث يساهم الاتصال الفعّال في بناء إستراتيجية محكمة لنشاطات المؤسسة ولتحقيق أهداف برامجها، وفعّالية إستراتيجية الاتصال تساهم كذلك وبشكل كبير في دعم وتنفيذ أو تحقيق الإستراتيجية العامة، نظراً لقدرتها في جعل السياسة العامة للمؤسسة مفهومة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

في هذا الفصل نقف أمام ثلاثة مباحث أساسية:

- الأبعاد الإستراتيجية لبعض المصطلحات ضمن سياق المؤسسة الصناعية.
- أهمية المعلومة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة الصناعية.
- الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الصناعية.

المبحث الأول: الأبعاد الإستراتيجية لمصطلحات ضمن سياق المؤسسة الصناعية

نتعرض في هذا المبحث؛ بعض المصطلحات ذات الأبعاد الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الصناعية، حيث يعرفنا المطلب الأول بمصطلح اليقظة الإستراتيجية، في حين يتناول المطلب الثاني التفكير الإستراتيجي، أما المطلب الثالث يتناول التخطيط الإستراتيجي، ويتطرق المطلب الرابع إلى الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية.

المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية Strategic Vigilance

لقد عرفت مرحلة العشرينات والثلاثينات من القرن الماضي جملة من التغيرات الحادة التي مسّت بكيان المجتمعات ومؤسساتها المختلفة نتيجة لعوامل عديدة، حيث بدأت المؤسسات تتفطن لأهمية التنبؤ بالمستقبل وضرورة التخطيط المسبق لأنشطتها نظراً للتغيرات المستمرة التي تعرفها البيئة، لذا نجد أنّ المؤسسات الكبرى ذات الإمكانيات الكبيرة أنشأت أجهزة التخطيط في هذه الفترة لوضع مخططات مستقبلية تمتد حتى عشر (10) سنوات من الزمن. لكن المؤسسات كانت تجد صعوبة في هذه العملية، لأن المحيط غير مستقر من جهة، وكذا عدم حصولها على المعلومة اللازمة في الوقت المناسب من جهة أخرى، وفي أغلب الأحيان تؤدي بها الظروف إلى تعديل أو تغيير خطتها كلياً من أجل السيطرة على الوضع الذي تواجهه. لكن جاءت مرحلة استخدام مصطلح اليقظة الإستراتيجية ابتداءً من سنة 1990 إلى 1995، لرصد البيئة الخارجية بشكل مستمر ومتواصل بطريقة إستراتيجية للحصول على المعلومات المهمة التي تساعد المؤسسة للتحرك في مرحلة مبكرة، لتفادي أي نتيجة غير متوقعة تسبب لها خسائر وخيمة.⁽¹⁾

ويختلف استعمال تقنية اليقظة من بلد لآخر لأنها تستقي ركائزها من الثقافة، ونجد اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من بين البلدان التي أعطت أهمية كبيرة لليقظة الإستراتيجية، نظراً لقدرتها على البحث، المعالجة وضمان تدفق وبث المعلومة الإستراتيجية.

وقد أصبحت اليقظة الإستراتيجية في العقود الأخيرة إذن نشاطاً، مألوفاً، منظماً، ومستمرّاً يسمح للمؤسسة بفتح أعينها لرؤية التغيرات البيئية الخارجية.⁽²⁾ ومن هنا يتضح لنا أن الاستعمال الفعلي لمصطلح اليقظة الإستراتيجية كان من طرف المؤسسات حديث النشأة، وقد تعددت التعريفات المقدمة لها

(1) ناصر أودية، إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة، دار الرسم للنشر والتوزيع، (ط. 1)، الجزائر، 2013، ص115.

(2) - La vieille Stratégique : un outil désormais indispensable pour votre entreprise: disponible sur le site suivant: <https://www.dancause.net>, consulté le 23/03/2018 à 20 :20h.

ومن بين الذين عرفوها نجد "جان ميشال ريبو" الذي قال بأنها: "المراقبة الشاملة والذكية لمحيط المؤسسة، للحصول على المعلومات التي تساعدنا للتنبؤ بالمستقبل".⁽¹⁾

كما عرّفت اليقظة الإستراتيجية على أنها: "عملية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد باستعمال معلومات تنبؤية متعلقة بالتغيرات السريعة، الحاصلة في البيئة الخارجية، من أجل خلق فرص العمل من جهة، وتقليص التهديدات والأخطار المحتملة المتعلقة بالشك وعد اليقين من جهة أخرى".⁽²⁾

تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها: "عملية مستمرة يتم من خلالها جمع المعلومات وتفسيرها لإنشاء أو تكوين رؤية عن البيئة التي ترغب المؤسسة الحفاظ عن مكانتها فيها، وعملية جمع المعلومات تكون على شكل نظام مفتوح يبدأ من الداخل إلى الخارج ثم تعود إلى الداخل (المدخلات والمخرجات)".⁽³⁾ وتمثل اليقظة الإستراتيجية أيضاً "مجموعة من الأفعال أو السلوكيات المتعلقة بالبحث، المعالجة وتوزيع المعلومة لاستخدامها واستغلالها من طرف الفاعلين الاقتصاديين، بحيث تكون بشكل قانوني بما يضمن الحفاظ على موروث المؤسسة في أحسن الظروف وفي آجال معينة".⁽⁴⁾

تقودنا هذه التعريفات إلى القول بأن المؤسسة الصناعية أصبحت متقننة بشكل مستمر ببيئتها، حيث تعتبر اليقظة في عصرنا هذا بالنسبة للمؤسسات من الحاجات المهمة، وبواسطتها تتحصل على المعلومات عن بيئتها الخارجية، خاصة بعد أن أضحت هذه الأخيرة غير مستقرة ومتغيرة، وهو ما يتطلب على المؤسسة بمواصلة عملية اليقظة بدون انقطاع، باعتبارها عملية استباقية تتعلق بالبحث عن المعلومات عن بيئتها الاجتماعية والاقتصادية، من أجل خلق الفرص والحد من المخاطر والتهديدات.

أولاً: أنواع اليقظة:

عموماً يمكن التمييز بين أربعة أنواع من اليقظة والمتمثلة فيما يلي:⁽⁵⁾

1. اليقظة التكنولوجية: هذا النوع مهم للمؤسسة لأنه يجمع بين جميع المجالات التي من المرجح أن تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية، وكثيرا ما تظهر الأخطار والتهديدات من طرف المنافسين في مجال العلوم

(1) - ناصر أودية، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(2) - Mohamed El Qasmi Jaouad, **Le management par processus & la vielle stratégique**, Institut supérieur de commerce & d'Administration des Entreprises, Casablanca, Maroc, P01.

(3) - Humbert LESCA, **vielle stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, Paris, 1997, P05.

(4) - Philippe BAUMARD, **Veille stratégique: Organiser la vielle sur les nouvelles technologies de l'information**, CIGREF, Paris, 1998, P08, Ce rapport est disponible sur le site suivant: <https://www.cigref.fr>, consulté le 24/03/2018, à 00:40h.

(5) - Ibid, P09.

والتكنولوجية، فالتعرّف على المنافسين هي من النقاط الأساسية في صياغة إستراتيجية المؤسسة، وتعتمد اليقظة التكنولوجية بشكل واسع على (العلوم والابتكارات التكنولوجية والمناهج الحديثة).

2. اليقظة التجارية: هذا النوع من اليقظة مهم بالنسبة للمؤسسة، حيث تركز اليقظة التجارية على الأسواق والزبائن للحصول على المعلومات الهامة للمؤسسة ومعالجتها. وقد نجدها تركز على تطوير السوق، صورتها، وسلوك المستهلكين، قنوات الاتصال لمنافسيها وفي الأخير الحملات الإعلامية.⁽¹⁾

3. اليقظة التنافسية: تركز اليقظة التنافسية على المنافسين الحاليين والمحتملين في الدخول إلى السوق التنافسية، وكذلك على المنتجات خاصة السلع الجديدة، إلى جانب العلاقات مع الممولين والموردين وكذا مع الزبائن.

4. اليقظة البيئية: يشمل هذا النوع عموماً دراسة العوامل الثقافية والسياسية والاجتماعية والتاريخية والقانونية (الحكومة، الجماعات المحلية والنقابات)، الرأي العام، العاملين (اليقظة الاجتماعية)، وإعادة الهيكل التنظيمي (اليقظة القانونية)، والمحيط (اليقظة البيئية).

أصبحت المؤسسات في أمسّ الحاجة إلى المعلومة التي تعتبر بمثابة مورد أساسي ومصدر غنى وتميز وتفوق بالنسبة لها، ومن هنا بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة المؤسسة لما يدور في محيطها خاصة بعدما شهدت العديد منها جملة من التغييرات التي مست مختلف مستوياتها، ولتتمكن هذه الأخيرة من فرض نفسها وحجز مكان لها في محيطها، ومعرفة مكوناته الأساسية وأبعاده المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة.

نستنتج أنّ كل أنواع اليقظة مترابطة إلى درجة يصعب الفصل فيما بينها، لأن كل واحدة منها مهمة بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد على اليقظة الإستراتيجية في شكلها العام، فاليقظة تسمح للمؤسسة في الحصول على المعلومات التي تساعد على التطور والبقاء، كما تمكن المؤسسة في مراقبة بيئة أعمالها وهذا ما يجعلها على استعداد تام للقيام بمختلف العمليات والتحركات قصد الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة أو تجنب التهديدات المرتقبة.

ثانياً: الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية

هناك العديد من التعاريف حول الذكاء الاقتصادي، حيث ظهر أول تعريف لمفهوم الذكاء الاقتصادي في عام 1967 في كتاب "هارولد ويلنسكي Harold Wilensky" والذي عرفه بأنه: "ذلك النشاط المعرفي الذي يخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة، وهذا النشاط المعرفي يعتمد على إنتاج وجمع المعلومات والمعارف في سياق قانوني ومن مصادر رسمية." هذا التعريف يُظهر بأنّ هناك

(1) - Akli .M, *Veille stratégique en entreprise: communication, Gouvernance et Intelligence Economique*, Colloque International UFC, (14-16 juin 2008), Alger, P17.

فرق بين التجسس الاقتصادي والذكاء الاقتصادي، لأن الأخير يتم بشكل علني ويستخدم الوسائل القانونية.⁽¹⁾

وأستخدم مفهوم الذكاء الاقتصادي في فرنسا مثلاً بهدف الرغبة في التوصل إلى توافق في الآراء داخل المؤسسة وجماعات العمل، خاصة بعدما وجدت أنّ هناك بعض الاختلافات في داخلها، حيث عرّف تقرير "مارتر هينري 1994 Martre Henri" الذكاء الاقتصادي بأنه: "مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث عن المعلومات والمعارف المفيدة وتجهيزها وتوزيعها على الجهات الاقتصادية الفاعلة، بحيث يتم تنفيذ هذه الإجراءات بشكل قانوني مع ضمان الحماية اللازمة للحفاظ على أصول المؤسسة في أفضل الظروف الزمنية وبأقل تكلفة." وتعتبر هذه المعلومات مفيدة تحتاجها مستويات اتخاذ القرار المختلفة في المؤسسة، لتطوير وتنفيذ الإستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة، وذلك بهدف تحسين موقعها في بيئتها التنافسية، وهذه المعلومات يتم تنظيمها لتوليد رؤية مشتركة حول الأهداف التي يتعيّن تحقيقها.⁽²⁾

يستخدم الذكاء الاقتصادي عمليات التأثير، وهذا الأخير هو جزء لا يتجزأ في الذكاء الاقتصادي عند البريطانيين، وحسب الوكالة الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (AFDIE)، فإنّ التأثير مرتبط باتخاذ القرار حول البيئة الخارجية للمؤسسة، وعملية التأثير تساهم في تعديل هذه البيئة بشكل إيجابي، وربما تساهم كذلك في تغيير قواعد اللعبة لمصلحة المؤسسة، بحيث يسمح تنفيذ استراتيجيات التأثير للمؤسسة بتحسين مكانتها في السوق، وتحقيق الربح وتحسين صورتها تجاه الزبائن، كما تعمل على تلبية أيضاً للقواعد والشروط البيئية التي يتم تطويرها بين الحين والآخر وذلك في سياق التنمية المستدامة. وتتطوي عمليات التأثير على جميع أنشطة الاتصالات في المؤسسة.⁽³⁾

يتضح مما سبق أن مصطلحي الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية عرفا استعمالاً واسعاً من طرف الباحثين والأكاديميين، رغم أنّ تعريفهما لا يزال غامض وغير متفق عليه. إلا أنّهما مصطلحين مترابطين يصعب الفصل بينهما. ونجد أنّ نطاق الذكاء الاقتصادي يشمل مجموعة من العلوم: الأمن الاقتصادي، اليقظة، الاستعلام، اللوبي (جماعات الضغط).... لكن مصطلح الذكاء الاقتصادي يتمتع بنوع من الاستقلالية. ويركز الذكاء الاقتصادي على ثلاثة عناصر أساسية، وهي:⁽⁴⁾

1. اليقظة: التي تعمل على متابعة وتحليل ما يدور حول المؤسسة، وذلك بشكل مستمر ومتواصل.

(1) - Jean Pierre DUFAU, **L'intelligence économique**, Assemblée Parlementaire de la Francophonie, Document N° 19, Commission de la coopération et du développement, Dakar (6 au 7juillet 2010), P02.

(2) - Henri Martre, **Intelligence économique et stratégie des entreprises**, Rapport du Commissariat Général du plan, la Documentation française, 1994, P09.

(3) - Jean Pierre DUFAU, Op. Cit, P03.

(4) - ناصر أودية، مرجع سبق ذكره، ص120.

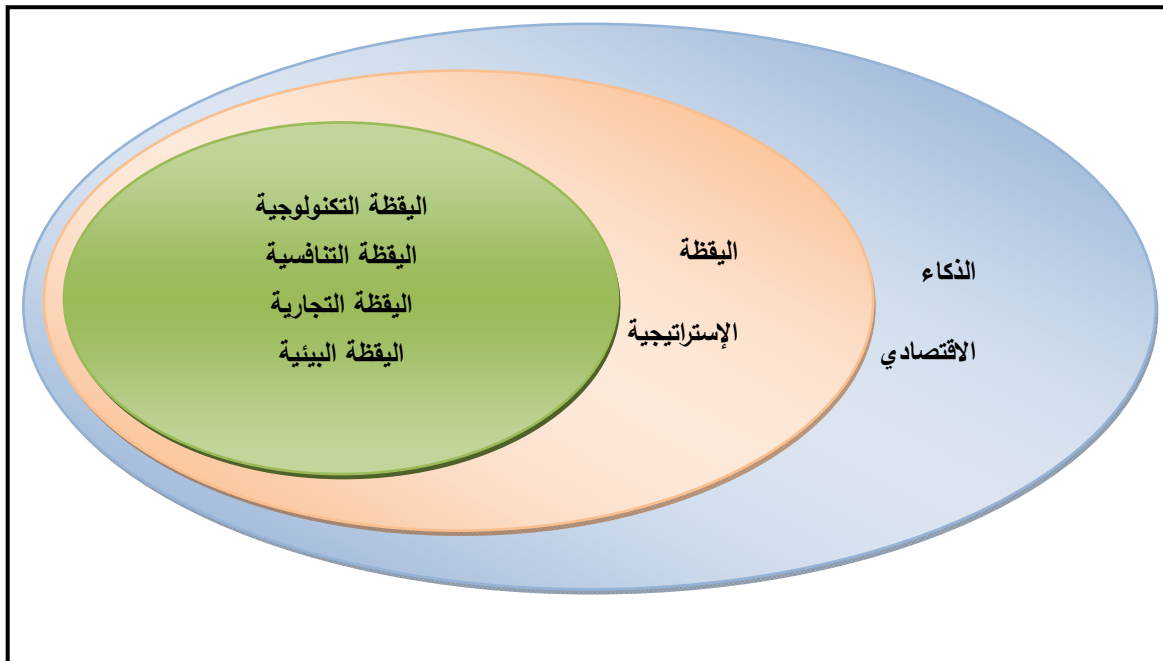
2. الاتصال والأمن: بحيث يركز على ضرورة معرفة المعلومات التي يجب الإفصاح عنها، والتي تبقى سرية حول نشاط المؤسسة.

3. اللوبي (جماعات الضغط): أي معرفة كيفية بث وتوزيع المعلومات في محيط المؤسسة من أجل التأثير في بعض الأطراف لتسهيل عملية اتخاذ القرارات بشكل إيجابي.

يركز الذكاء الاقتصادي إذن بدرجة كبيرة على اليقظة الإستراتيجية التي تقدم معلومات جد مهمة في حياة المؤسسة. فرصدها للبيئة بطريقة إستراتيجية يسمح لها بالتنبؤ بالأحداث المتوقعة قبل حدوثها، وهو ما يسمح بالتحرك والتصرف في وقت مبكر لتفادي أي نتيجة غير متوقعة قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطة المؤسسة ومكانتها.

يمكن تلخيص أن اليقظة الإستراتيجية أو الذكاء الاستراتيجي هو عملية تسمح للمؤسسة بالاهتمام ببيئتها، لذا فمن خلال هذه العملية تستطيع المؤسسة مراقبة وتوقع بيئتها من أجل التصرف بشكل أفضل معها، وهذا في الواقع يمثل أحد الجوانب الثلاثة للذكاء الاقتصادي كما رأينا، والذكاء الإستراتيجي في هذه الحالة يعني عملية جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها، والتي تمثل العمود الفقري للذكاء الاقتصادي.⁽¹⁾

ويوضح الشكل رقم (04) هذه العلاقة المترابطة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:



الشكل رقم (04): اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

Source : Hassen BEKADDUR, Veille Stratégique & Intelligence économique, P129.

(1) - Hassen BEKADDUR, Veille Stratégique & Intelligence économique, Thèse de Magister en science de gestion, Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie, 2013 /2014, P129.

يوضح هذا الشكل أن اليقظة الإستراتيجية كعملية استباقية تعتمد عليها المؤسسة من أجل اكتشاف جميع الإشارات حتى الضعيفة منها في البيئة، وبالتالي اقتناصها لصالحها. كما يكون الذكاء الاقتصادي على المستوي الكلي، بينما اليقظة تكون على المستوي الجزئي.

المطلب الثاني: التفكير الإستراتيجي Strategic thinking

برز رأي مفاده أن التفكير الإستراتيجي هو أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها، وحل وفق نظرة معرفية أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير. وقيل أن التفكير والعقل الإستراتيجيين مترابط، كونهما يُستخدمان لاكتشاف المنظمات وبيئتها وتحليلها.⁽¹⁾

لو نتعمق في مصطلح التفكير الإستراتيجي نجده يسبق وضع الإستراتيجية، فهو الذي يحدد الكيفية التي من خلالها تتصرف المؤسسة حيال وضعية معينة، فلا يمكن إيجاد فعل إستراتيجي دون أن يسبقه تفكير إستراتيجي. ولهذا نجد أن التناسق والانسجام بين التفكير والعمل من الوسائل التي تساهم في تحقيق التفوق، فيبدأ التفكير في الموارد المتوفرة، والإمكانيات المتاحة... الخ. والمؤسسة تعمل على تشخيص شامل لوضعيتها في المحيط الذي تنشط فيه، فتفكيرها ينصب على كيفية تحسين موقعها في السوق، وفاء الزبائن، مواجهة التحديات والتهديدات وضمان الاستدامة.

ولهذا يمثل استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للمؤسسة، ونعني باستمرارية التفكير الإستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المؤسسة على عملية إعداد الخطة الإستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر بمنهج التفكير الإستراتيجي، ومراعاة متطلبات الإدارة والخطة الإستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها، ويعني هذا أن تصبح فلسفة وقيم المؤسسة قائمة على أساس منهج التفكير الإستراتيجي وتطبيق الإدارة الإستراتيجية.⁽²⁾

يعتمد التفكير الإستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح بإشراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر ممكن من الحرية للتعبير عن آرائهم. ويعتبر التفكير الإستراتيجي عقيدة للمؤسسة تشمل تصوراتها ومفاهيمها وثقافتها لمعرفة الاتجاه الذي تسير إليه،

(1) - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، (ط. 2)، عمان، 2010، ص 67.

(2) - ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر، (د. ط)، عمان، 2009، ص 202.

ولماذا اختارته؟ ولفائدة من؟ وكيف يمكن الوصول إلى ذلك؟⁽¹⁾ وهي أسئلة يتم طرحها كمحاولة لتوقع ماذا سيكون عليه المستقبل الجديد المرّن، بكل أبعاده ومعاييره والتأثير فيه.

ويعتبر التفكير الإستراتيجي عملية لاستشراف المستقبل، يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ملموس. كما أن الأمر الذي زاد من أهمية التفكير الإستراتيجي في الوقت الراهن هو أنّ المؤسسات أدركت بأنّ تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانياتها وقوتها في تحديد نقاط الضعف والقوة بالمقارنة مع المنافسين أو المؤسسات التي تنشط في محيطها.

• العوامل المحددة لأسلوب التفكير الإستراتيجي

1. البيئة المحيطة:

تتكون البيئة المحيطة من نوعين من البيئة وهما:⁽²⁾

1.1 البيئة المستقرة (النمطية): وهي البيئة المتكررة للأحداث والتي يغلب عليها الطابع النمطي في الأداء، وينطبق ذلك على القطاعات ذات الأنشطة الإقتصادية ذات الصلة بالعالم الخارجي، ويتطلب أسلوب التفكير الذي يستخدمه القائم بالتخطيط الإستراتيجي في حالة البيئة المستقرة العمل على جمع كل البيانات المتعلقة بالموضوع، تحليل البيانات واستخراج المعلومات التي يعتمدها في صناعة القرار. كما أنّ هذا الأسلوب يحتاج إلى مدة زمنية، وكذا يعتمد بالدرجة الكبيرة على مهارات القائم بالتخطيط في الحصول على البيانات والمعلومات وتوظيفها في صنع القرار وهو الهدف النهائي.

2.1 البيئة غير المستقرة (المتجددة): وهي البيئة المتغيرة أو المتقلبة بصورة مستمرة وهي غالباً البيئة التي يغلب عليها الطابع التنافسي، مثل بعض البيانات الإقتصادية والسياسية وهي التي لها علاقات بالعالم الخارجي والموارد البشرية. وتتركز المشكلات في البيئة غير المستقرة على حل المشكلات ذات الأبعاد المتعددة والمتجددة وبصفة خاصة ذات البعد الإنساني، ولهذا نجد القائم بالتخطيط الإستراتيجي في هذه الحالة يعمل على البحث عن الأفكار التي تسبق تطبيقها، ويحاول التعرف على الخطة الإستراتيجية والسياسات الحالية، كما يرصد نقاط القوة والضعف. كما أنّ هذا الأسلوب يعتمد على التوجه نحو الوصول إلى البدائل المتاحة واختيار الحلول المناسبة للتصدي للتحديات الدائرة بالمؤسسة الصناعية.

(1)- رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص31.

(2)- محمد عبد الغاني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، (د. ط)، القاهرة، 2007، ص.

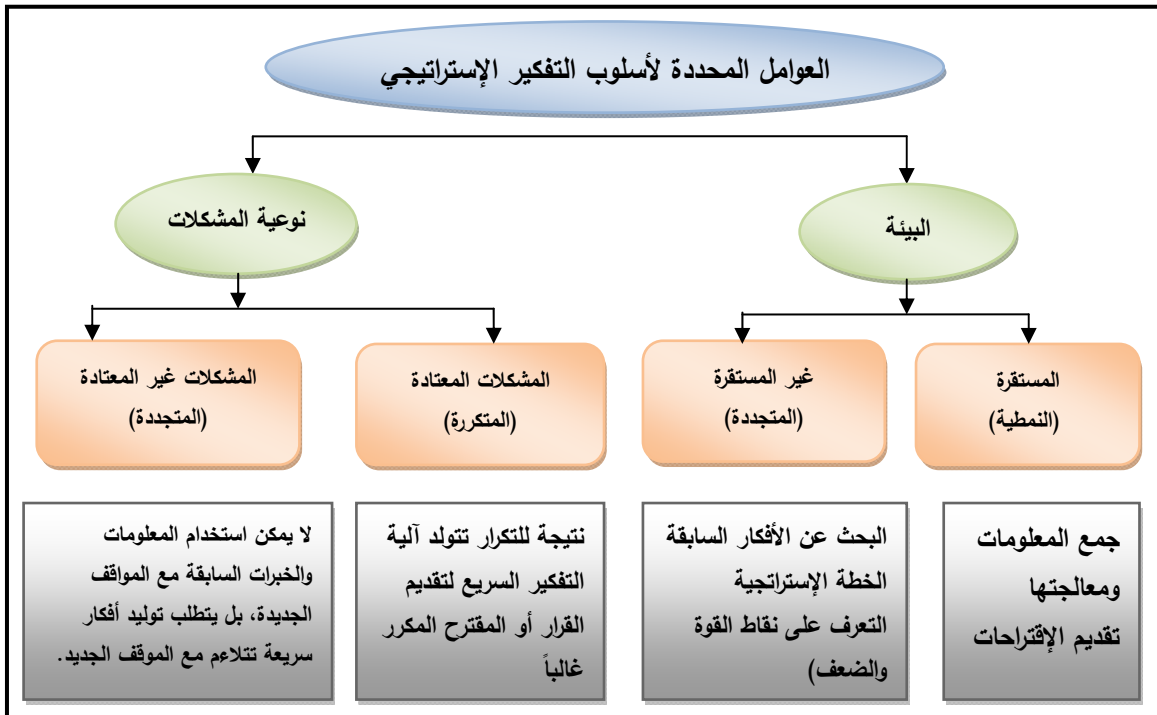
2. نوعية المشكلات أو الأحداث:

وهناك نوعين من المشكلات تدفع القائم بالتخطيط الإستراتيجي إلى التفكير الإستراتيجي وهما: (1)

1.2 المشكلات المعتادة (المتكررة): يتعامل القائم بالتخطيط الإستراتيجي مع أحداث متكررة ومألوفة بالنسبة له، في هذه الحالة يمكنه الاستعانة بمخزون المعلومات المتوفرة لديه والتي سبق استخدامها ويمكنه إضافة وحذف بعض العناصر أو الجوانب طبقاً لقدراته على التوظيف الصحيح لمعلوماته. ويحتاج القائم بالتخطيط الإستراتيجي في هذه الحالة إلى الكثير من التفكير، فنتيجة للتدريب الذاتي من خلال التكرار تتولد لديه آلية للتفكير السريع التي يستطيع من خلالها أن يقدم الحلول المقترحة.

2.2 المشكلات غير المعتادة (المستحدثة): يتعامل القائم بالتخطيط الإستراتيجي في هذه الحالة مع أحداث متجددة وعوامل متغيرة وغير مألوفة. ولا يستطيع أن يستخدم ما لديه من خبرات سابقة، لأن الكثير من العوامل المؤثرة تصادفه لأول مرة. وغالباً ما يواجه صعوبة عندما يسعى إلى استخدام معلوماته وخبراته السابقة مع المواقف المستحدثة، وبالتالي يفشل في تقديم الاستشارات المناسبة.

والشكل رقم (05) يلخص لنا العوامل المحددة لأسلوب التفكير الإستراتيجي:



الشكل (05): العوامل المحددة لأسلوب التفكير الإستراتيجي

المصدر: محمد عبد الغاني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي المرجع نفسه، ص 153.

(1)-محمد عبد الغاني حسن هلال، المرجع نفسه، ص. ص 152. 153.

المطلب الثالث: التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

نشأ مصطلح التخطيط الإستراتيجي في سنة 1950 من القرن الماضي وقد عرف توسعاً كبيراً في منتصف الستينات إلى غاية منتصف السبعينات من القرن نفسه، وكان بمثابة عملية تعتمد عليها الشركات الأمريكية للتجاوب مع جميع المشاكل في ذلك الوقت، لكن مع بداية الثمانينات نقصت أهميته، كون أن نماذج التخطيط لم تحقق فعاليتها خاصة في التسعينات، ومع ذلك عادت عملية التخطيط الإستراتيجي من جديد وتم الإعتماد عليه إدارات الأعمال وقتنا الحالي وبشكل كبير.⁽¹⁾ ويعود بروز مفهوم التخطيط الإستراتيجي على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة، وذلك تحت مسمى الإستراتيجية الإدارية، أو العقل الإستراتيجي أي الفكر الإستراتيجي، ويعود الفضل في ظهور هذا المفهوم حسب "عباس مصطفى يوسف مصطفى" إلى كل من:⁽²⁾

شيستر برنارد *Chester Bernard* وهو رئيس شركة "نيوجرسي بل" للهاتف الأمريكية *New Jersey Bell*، الذي اهتم برسالة المؤسسة وقال بأن إذا عجز المدراء في الإدارة العليا أن يوضحوا لماذا مؤسساتهم قائمة؟ وما هي رسالتها؟ فإنهم لن يستطيعوا التعامل بفعالية مع القضايا الهامة التي تواجههم داخلياً وخارجياً". كما يعود الفضل كذلك إلى ألفريد شاندلر *Chandler Alfred* وهو أستاذ في كلية إدارة الأعمال في هارفارد *Harvard* الأمريكية، حيث ركز نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بالأداء الإستراتيجي للمؤسسة وانعكاسات ذلك على موقفها التنافسي. ولاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تختلف بطبيعتها وتوجهاتها باختلاف الإستراتيجيات المتبعة فيها، وقال مقولته الشهيرة "البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع استراتيجياتها".

انطلاقاً من هذين المفهومين يتضح لنا أن التخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعية، كما يعتمد أيضاً على خبرة المدير وممارساته السابقة بما يمكنه في النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة ووضع أفكاره الخلاقة في صورة خطط محددة.

كما أن اهتمام الإدارة بالمستقبل لا يتأتى إلا من خلال التخطيط الذي يتطلب بدوره الرؤية الثاقبة، والغايات والأهداف (الإستراتيجية) الواضحة، وتوقع الأحداث والاستعداد للطوارئ، وبين المهام والأنشطة،

(1) - Fred R. David, **Strategic Management: Concepts and Cases**, Pearson Education, Inc, Publishing as Prentice Hall, New York, 13th edition, 2007, P06.

(2) - ديفيد هاريسون، مرجع سبق ذكره، ص194.

وتقديم الصورة الدقيقة عن تتابع الأنشطة في شكل منظم يقود لتحقيق الأهداف،⁽¹⁾ ومن ثم فالتخطيط يعد الجسر الذي تعبر عليه المؤسسة لبلوغ ما تريده مستقبلاً.

ومن بين الذين اهتموا بهذه العملية في المؤسسة نجد "هنري فايول" الذي عرّف التخطيط بأنه "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل". في حين يرى "جورج تييري" أن التخطيط "هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي تراها الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة".

يعرّف التخطيط الإستراتيجي على أنه "عمليات اتخاذ القرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". ويعرّف كذلك على أنه "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة".⁽²⁾

استناداً إلى التعريفات أعلاه يتضح أن التخطيط الإستراتيجي "هو عملية ذهنية تستند إلى أسس علمية يتم من خلالها وضع وتصميم خطط لإدارة المشاريع والبرامج المستقبلية وعادة ما تكون على المدى الطويل لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها". لأن خطط المدير مثلاً إذا بقيت حبيسة القلم والورق فهي خطط جامدة وليس لها أي أهمية وفعالية. فالتجسيد هو الذي يعطي للأشياء أهمية وقيمة.

أولاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي

يتميز التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص أهمها:⁽³⁾

1. الشمول والتكامل: باعتبار أن المنظمة كنظام جزءاً من نظام أكبر، تتكون من أنظمة فرعية وتوجد علاقات التبادل والاعتماد والتغذية المرتدة بينها وبين البيئة المحيطة بها، ولهذا يتطلب على المؤسسة أن تتعرف على تلك المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والسياسية، وغيرها) ولكي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. ونظراً لأن العوامل ذات طبيعة متحركة فإن هذا يؤدي إلى أن يتسم التخطيط بالديناميكية، حيث أنه بناءً على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

2. التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة: ويقوم التخطيط الإستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم على الكل مرة ثانية، كما يقوم على التفاعل المستمر بين

(1) - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

(2) - المرجع نفسه، ص. ص 96 .97.

(3) - المرجع نفسه، ص 100 وما بعدها.

مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات (الأنواع) تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية أو التنفيذية أو التشغيلية. وسنتطرق إلي مستويات القرارات لاحقاً.

3. المرونة: تمثل المرونة إحدى الخصائص الهامة لنظام التخطيط الإستراتيجي، بحيث هناك أهمية كبيرة للتنبؤ بالعوامل البيئية المحيطة وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بحيث تتعدد الظروف التي تخرج عن سيطرة الإدارة، ولا تستطيع التحكم فيها مثل (المناخ الاقتصادي، والظروف السياسية...الخ). وينذر توافر المعلومات الكاملة عن المستقبل، وعلى ذلك يمكن القول أن كل قرار يتضمن قدرًا من عدم التأكد أو المخاطرة، وفي هذه الحالة المخطّط أو متخذ القرار يواجه نقص المعلومات الكافية التي يستطيع بمقتضاها أن يعرف احتمالات حالات الطبيعة، وتتسأ هذه الحالات عندما يكون هناك أساس معين يمكن الإعتماد عليه من الخبرة السابقة لتطوير هذه الاحتمالات. ولذلك فإن متخذ القرار يعتمد على معلومات ذاتية لتقدير تلك الاحتمالات.

4. التفاعل بين التخطيط والتنفيذ: من خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي تحقيق التفاعل والتغذية العكسية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ بالعكس، حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط. وتعتمد فعالية التخطيط الإستراتيجي إلى حد كبير على فاعلية نظام المعلومات والاتصال بالمنظمة والإدارة على المستوى الإستراتيجي في حاجة إلى معلومات عن المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ومعلومات عن البيئة التنافسية وعن المنشآت التي تعمل في محل للصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، ومعلومات رقابية عن مدى تحقيق الأهداف والخطط والبرامج بما يسمح بإعادة النظر في الخطط المحددة لتحقيق التكيف مع المتغيرات المستحدثة، بالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة، بما يساعد على تحقيق التوازن الحركي للنظام.

ثانياً: شروط نجاح التخطيط الإستراتيجي

يظهر بأن التخطيط الإستراتيجي تقنية حديثة في الإدارة العامة، تساهم بشكل كبير في نجاح عملية التسيير، ولكي ينجح في تحقيق أهدافه، يتطلب توفر مجموعة من الشروط نذكر منها مايلي:⁽¹⁾

1. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسعة وفي كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية، ففي التنمية الإدارية، لا بد من تطبيق فلسفة إدارية تفتح المجال لكل العاملين لإبداء الرأي والمشاركة وتحمل المسؤولية في كل العمليات الإدارية، وتتوفر هذه الشروط في معظم الدول المتقدمة كقاعدة أساسية لنجاح التخطيط.

(1)-محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص113.

2. **المعلومات:** إن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصرًا أساسيًا لنجاح التخطيط، حيث يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توفر الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط، واللجوء إلى المنهج التقليدي وممارسة العشوائية في كل ما يتعلق بالتنمية.

3. **الإدارة السياسية:** وهي القناة الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي، والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية، إذ لا بد من الإيمان بالدراسة والبحث وجمع المعلومات وتوفير الكوادر البشرية الجدية.

4. **نشر الوعي التخطيطي الجيد:** إن مهمة التخطيط باعتباره أسلوبًا لمواجهة المستقبل ليست مهمة أجهزة جهة معينة، وإنما يجب أن يساهم فيها كل فرد ومن ثم فإنه يلزم لنجاح التخطيط نشر الوعي التخطيطي لدى كافة المواطنين فضلاً عن نشره لدى العمال في أجهزة الإدارة العامة.⁽¹⁾

ثالثاً: مميزات (مزايا) التخطيط الإستراتيجي

تستفيد المؤسسة من عملية التخطيط بشكل كبير انطلاقاً من مزاياها، والمتمثلة في ما يلي:⁽²⁾

- التخطيط الإستراتيجي نمط من التفكير والتحليل ومدخل لتخطيط واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
- إن التخطيط الإستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية، الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، الديموغرافية، التكنولوجية والإيكولوجية...) والتي قد تؤثر تأثيراً مضافاً على النمو، بحيث يمكن إنشاء استراتيجيات بديلة لتحديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط إستراتيجي دفاعي). ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط إستراتيجي هجومي).
- لا يستبعد التخطيط الإستراتيجي المخاطرة وإنما يساعد الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتملة والإعداد لمواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية.
- يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتصرف - إستراتيجيات - واختيار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية آخذاً في الحسبان التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة. وكلما زادت درجة عدم اليقين في المستقبل زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرار.
- إن التخطيط الإستراتيجي يشمل أبعاداً عديدة ومتنوعة، أهمها تحديد الأهداف وتحديد الإستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة في المستقبل. وكذلك تحديد أساليب التصرف لمواجهة ما قد

(1) - ديفيد هاريسون، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(2) - بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2010، ص. ص 39. 40.

يحدث من تغيرات في الظروف والمواقف وتصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطة وبرامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

• التخطيط يوفر الأسس العملية للرقابة وتقوم بينهما علاقة مباشرة، بمعنى أن دقة الرقابة تعتمد على أحكام التخطيط. ومن المعروف أن الخطط بطبيعتها تتضمن المعايير وتحديد المستويات والنسب التي بواسطتها يمكن الحكم على أداء المؤسسة، بمقارنة تلك المعايير مع الشيء المنفذ والمحقق من الخطط. كما أن التخطيط يساعد الإدارة على التوجه لأهدافها، لتحقيق سياساتها وتأطير عملها.⁽¹⁾

رابعاً: مكونات وخطوات آلية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية

تشمل عملية التخطيط الإستراتيجي على مجموعة من المكونات (خطوات) ونذكر منها:

1. رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية:

توصلت البحوث التي أجراها كل من "Pearce & David" إلى أنّ وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة له أهمية شاملة ويدعمها، ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء، وذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم. ويؤكد "جورج ستينر George Steiner" على ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة وملخصة بشكل واضح تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز والفلسفة الموجهة للمنظمة. ويتضح من خلال هذا أن الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس وجودها والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها، هذا كما تُبنى الأهداف والسياسات والإستراتيجيات حسب توجهاتها وتمثل النظرة الموسعة والمحددة لمجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها.⁽²⁾

2. أهمية الرؤية والتصورات: طالما هناك دور للرسالة التي تتحدث حول (ماذا تعمل المنظمة اليوم؟)،

فإنّ الرؤية الإستراتيجية عموماً لها قيمة أكبر في الصياغة الإستراتيجية، وتكوين التوجه إذ هناك داع إداري دائم والتفكير إستراتيجياً حول تأثير التقنيات الجديدة التي تلوح في الأفق، وكيفية...وماذا يلزم لمواكبة المنافسين وتجاوزهم، مما يجعل السوق الواعد بالفرص ملتهداً بالتهديدات، إضافة إلى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة ونشاطاتها في التهيئة للمستقبل. كما أنّ المديرين لا

(1) - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط. 2)، 2009، الجزائر، ص 56.

(2) - بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (ط. 1)، عمان، 2015، ص 121.

يستعدون النجاح كقادة للمنظمة أو كصانعي إستراتيجية دون رسم أولى للمضامين المسببة حول رياح التغيير، وبعدها يمكن إقامة خيارات أساسية حول اتخاذ أي من المسارات أو القرارات الإستراتيجية.⁽¹⁾

3. تحليل الوضع الحالي للمؤسسة (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية SWOT):

إنّ التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة يهدف إلى تحديد الفرص المتاحة والمخاطر التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية، وأيضاً معرفة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تسمى بـ: SWOT Analysais. والهدف من إجراء هذا التحليل هو الوصول إلى نقطة توازن استراتيجي بين العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية والعناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية.⁽²⁾

وتتمثل محاور هذا التحليل في الشرح التفصيلي التالي:⁽³⁾

3. 1 نقاط الضعف Weaknesses:

يتضمن ذلك تحليل نقاط الضعف لدى المنشأة أو المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر سلبياً على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها. ويجب أن تكون مواطن الضعف هذه مواطن حقيقية دائمة وليست عارضة، كذلك يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليست الأعراض الناتجة عن هذه المسببات، وينبغي أن يشمل التحليل على ترتيب هذه النقاط حسب أهميتها، كما ينبغي تحديد ما يجب فعله من أجل التغلب على نقاط الضعف. وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقاً عمليات وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية. كما أن هذا التحليل لا بد أن يتضمن نقاط الضعف في الجهات التي تتعامل معها المنشأة خاصة إذا كان عمل المنشأة يرتبط بشكل وثيق بوضع الجهات التي تقع تحت نطاق عمل المؤسسة.

3. 2 نقاط القوة Strengths:

ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المؤسسة حتى ما كان يبدو منها ضئيلاً أو مشابهاً لمواطن القوة لدى المنشآت الأخرى، ثم يتم ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المنشأة بها، وأيضاً بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق والإستفادة من الفرص المتاحة. وعندما يتضح أنّ بعض مواطن القوة يمكن استغلالها لتحقيق مكاسب للمنشأة فهنا ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عملياً لتنفيذ ذلك.

(1) - بلال خلف السكارنه، المرجع نفسه، ص. 107. 108.

(2) - أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 1996، ص 91.

(3) - محمد جمال الدين درويش، الخطط الإستراتيجية المعلوماتية للمنشآت، كراسات علمية صادرة عن المكتبة الأكاديمية، (ط. 1)، القاهرة،

2001، ص. 24. 25.

3.3 تحليل الفرص الخارجية Opportunities:

ويتم هنا عمل قائمة بجميع الفرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسباً للمنشأة أو مصدر دعم لها. وفي هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير المسؤول. ويتم هنا أيضاً ترتيب هذه الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل مثل: توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرصة، العائد الذي ستجنيه المنشأة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرصة.

3.4 التهديدات الخارجية Threats:

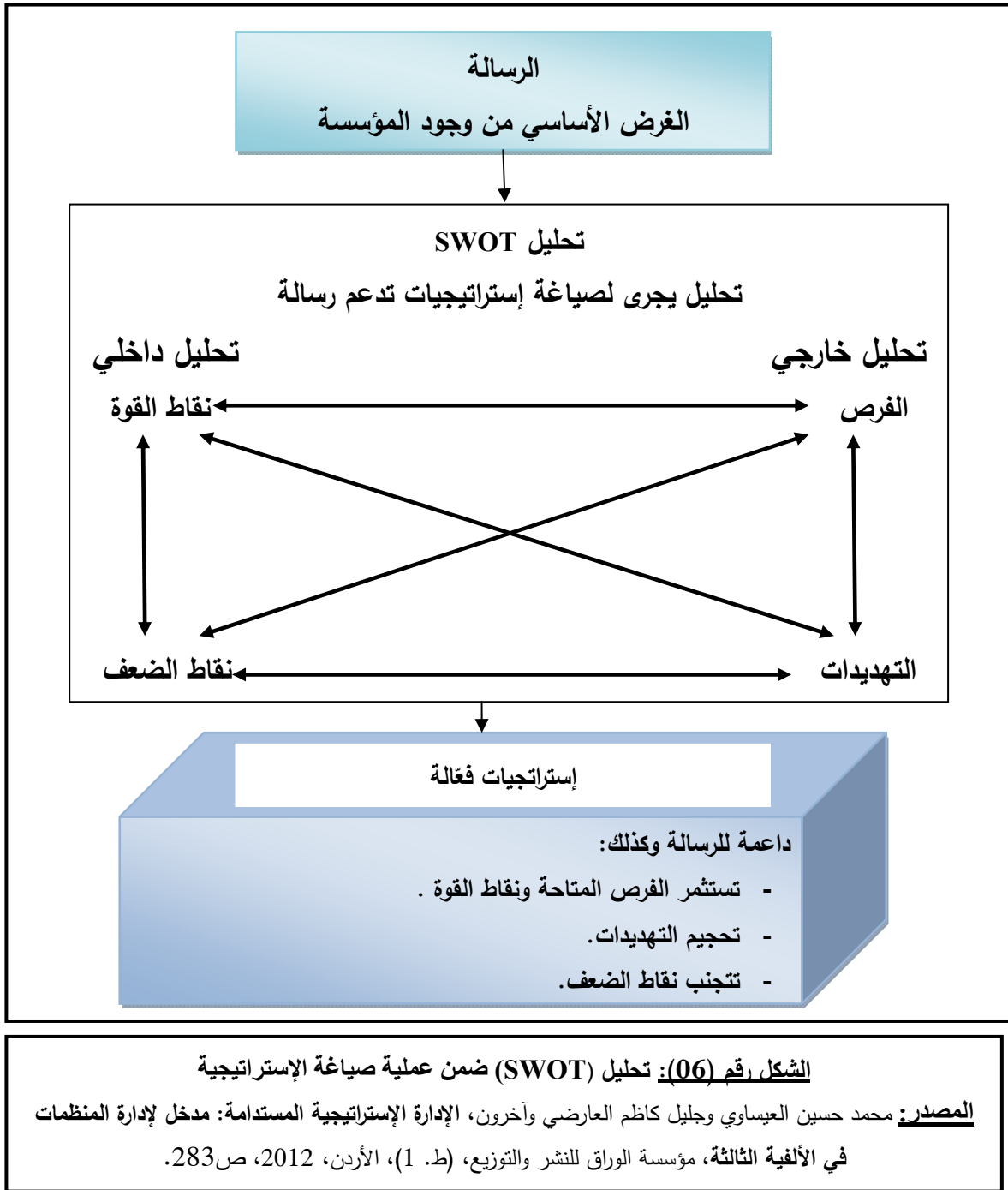
انطلاقاً من الوضع الحالي والظروف التي تحيط بالمنشأة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمنشأة ويتسبب في عجز المؤسسة في تحقيق الأهداف المخططة، وكأمثلة عن هذه التهديدات نذكر منها: تردي الأوضاع الإقتصادية في المجتمع، تقلص مصادر الدعم، توسع المنافسين في السوق، صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المنشأة.

عموماً ليس هناك تفكير إستراتيجي كامل يتم دون إجراء هذا التحليل القديم الجيد (تحليل SWOT). فتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يعتبر أكثر الطرق استخداماً في تحليل المؤسسات.⁽¹⁾

يتضح لنا بأن الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة. ومن هذا المنظور تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المنشأة في جميع مجالات عملها، هذا التفوق هو حصيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنشأة. فالإستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، وهي كذلك تُعِين المؤسسة على حسن التكيف مع متطلبات التغيرات الخارجية.⁽²⁾ والشكل رقم (06) يبين لنا مصفوفة (SWOT) وهي أداة لتحليل بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية والتي تساعدنا في عملية صياغة الإستراتيجية.

(1) - نيفيل ليك، المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، (ط. 1)، القاهرة، 2008، ص 177.

(2) - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 39.



4. مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم القيام بعملية اختيار إحدى الإستراتيجيات الممكنة للمؤسسة والتي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة، ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية من جهة، وبسياسة المؤسسة وأهدافها من جهة أخرى.⁽¹⁾ وبصفة عامة تحتوي الخطة

(1) - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، م. س. ذ، ص 71.

الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير. لذا لا تخلو أية خطة إستراتيجية من خطط منفصلة نذكر منها: (1)

4. 1 خطة لتطوير الموارد المادية: ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والبنى التحتية.
4. 2 خطة لتطوير الموارد المالية: ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.
4. 3 خطة لتطوير القوى البشرية: تكوين كوادر بشرية (مدراء، صانعي ومتخذي القرارات).
4. 4 خطة معلوماتية إستراتيجية: وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المنشأة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي.

5. تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية:

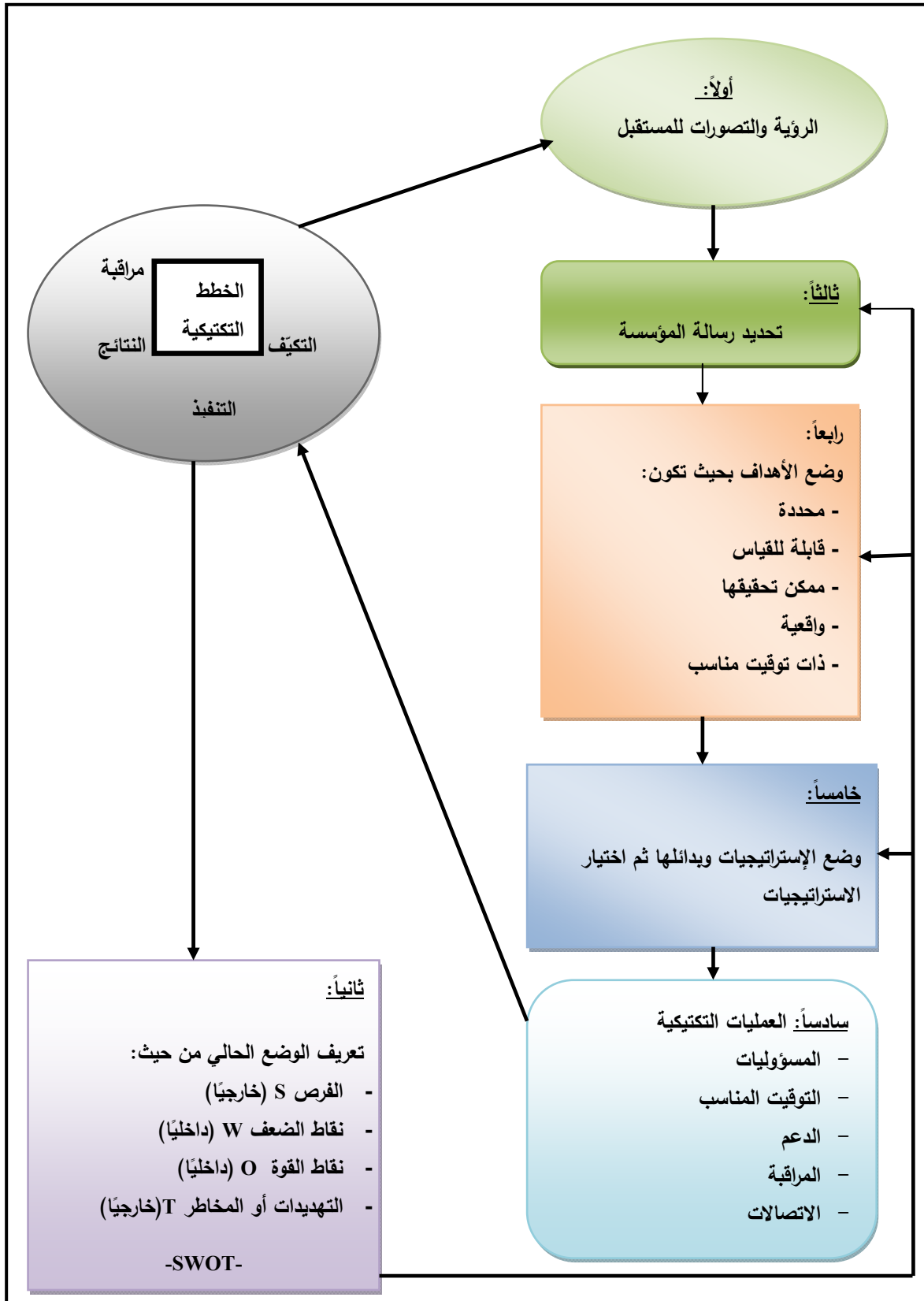
تتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في زمن قصير نسبياً، وتشكل هذه المهام والعمليات في مجملها الخطط التكتيكية، وتنقسم إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى وقصيرة المدى. هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الإستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة. ولنجاح الخطط التكتيكية ينبغي توضيح المهام والعمليات بحيث تشمل مايلي: (2)

- وصف دقيق للعملية بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ العملية ومدى تحقيقها للهدف المتعلق بها.
- تحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العملية.
- تحديد الدعم المطلوب لهذه العمليات ومصدر هذا الدعم.
- تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة التنفيذ.
- تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وبين المرؤوسين.

ومن هنا يتضح لنا، أن التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى مجموعة من العناصر والخطوات لإنجاحه، كما يوضح لنا الشكل رقم (07) الموالي، وهي عملية يشارك فيها كل المدراء والمسؤولين وفي جميع المستويات الإدارية، فبعد الحصول على المعلومات ومعالجتها وتحليلها، يتم وضع وصياغة خطة تحتوي على العناصر اللازمة والقابلة للتطبيق والقياس. كما أن الاتصالات الجيدة والمعلومات المرتردة من متطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي.

(1) - محمد جمال الدين درويش، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) - المرجع نفسه، ص 28.



الشكل رقم (07): نموذج لمراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي

المصدر: محمد جمال الدين درويش، الخطط الإستراتيجية المعلوماتية للمنشآت، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية

أولاً: الإدارة الإستراتيجية Strategic Management:

يرجع ظهور مصطلح الإدارة الإستراتيجية كممارسة متجذرة في المؤسسات إلى بداية السبعينات، ليأتي ظهوره كمرحلة من مراحل تطور الإستراتيجية، ففي تطور التخطيط الإستراتيجي وانتشاره في المؤسسات بادر العالم الروسي "أنصوف Harry. Igor. Ansoff" الملقب بأب الإدارة الإستراتيجي، انطلاقاً من بعض إرهابات الفشل في الميدان إلى التفكير في الإدارة الإستراتيجية كتيار يحوي فيما بعد التخطيط الإستراتيجي وينقذ إستراتيجية المؤسسة من العقلانية المفرطة.⁽¹⁾

ذكرت الأدبيات في مجال إدارة الأعمال أنّ الأسلوب الأكثر حداثةً وشمولاً لإدارة الشركات والذي أثبتت شرعيته في بيئة تعثرها التغيرات السريعة هو أسلوب "الإدارة الإستراتيجية" الذي تمت المناقشة به منذ عدة عقود، وتناوله الباحثون في مجال الاختصاص، وأجريت حوله العديد من الدراسات والأبحاث، كما ألقت حوله العديد من الكتب والمقالات ليصبح مصطلحاً مألوفاً لدى الدارسين لإدارة الأعمال.⁽²⁾

ومن هذا المنطلق فإنّ الإدارة الإستراتيجية تسعى إلى التحديد الفعّال والتنسيق بين مهمة ورسالة المؤسسة ومحاورها الإستراتيجية والخطط والأهداف المنتظرة، وهذا كله جاء كنتيجة للعديد من المتغيرات والمستجدات التي طرأت، وكان لها أثر كبير على تطور مصطلح الإدارة والتطور الحضاري للمجتمعات، فلقد كان هناك نقلة نوعية في تطور المجتمعات، من حضارة المجتمع الزراعي إلى حضارة المجتمع الصناعي التي أنشأتها الثورة الصناعية، وحضارة مجتمع المعلومات والمعرفة التي تنتجها تكنولوجيا الإعلام والاتصال.⁽³⁾ حيث صاحب هذا التطور الحضاري للمجتمعات تطور في الفكر التنظيمي والإداري والمؤسسي، سيما في ظل الظروف البيئية المتغيرة، الأمر الذي أثر على تشكل المؤسسات وإدارة الأعمال.

ولفهم مصطلح الإدارة الإستراتيجية أكثر، لابد من سرد بعض التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

يعرّف كل من (Thomas. L. Wheelen & J. David Hunger) الإدارة الإستراتيجية على أنها: "مجموعة من القرارات والنشاطات والإجراءات الإدارية أداء وتوجه المنظمة على المدى البعيد من خلال

(1) - عباس لحم، البعد الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار هومه للطباعة والنشر، (د. ط)، الجزائر، 2018، ص156.

(2) - محمد حسين العيسوي وجليل كاظم العارضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص78.

(3) - عباس لحم، مرجع سبق ذكره، ص156.

مراقبة وتقييم الفرص والتهديدات، مقابل رصد وتشخيص نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المؤسسة، وهذا يكون عن طريق المسح الشامل لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.⁽¹⁾

وينظر إليها كل من (Michael A. Hitt & R Duane Ireland) على أنها: " تلك العملية التي تتضمن سلسلة من القرارات والأفعال والإجراءات اللازمة لقدرة المؤسسة على التنافسية الإستراتيجية وكسب أعلى معدلات الأداء."⁽²⁾

يرى (Fred R. David) أنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "فن وعلم لصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة وظيفياً، والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها." ويُفهم من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تكامل وظائف الإدارة والتسويق والإنتاج والتمويل والمحاسبة والبحث والتطوير ونظم المعلومات لتحقيق النجاح التنظيمي.⁽³⁾

يصف الباحث (Brinkerhoff. Derick W) الإدارة الإستراتيجية على أنها " نظرة للخارج، للداخل، وللأمام (Looking Out, Looking In, Looking Ahead)"⁽⁴⁾، والتي تعني:

1. **النظرة نحو الخارج:** تعني استكشاف لما وراء حدود المؤسسة للتمكن من وضع الأهداف القابلة للتطبيق والتحقيق، وكذا تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين، وفي الأخير بناء البدائل للتغيير.

2. **النظرة نحو الداخل:** وتعني تطبيق عملية تقييم شاملة وتعزيز الأنظمة والهياكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية، التمويل، والموارد المادية الأخرى.

3. **النظرة للأمام:** وتعني تصريح المؤسسة والإعلان عن إستراتيجيتها، وكذلك ماهي الهياكل والموارد اللازمة لتحقيق أهداف سياسة المؤسسة، وفي الوقت نفسه تراقب تقدمها وتجري تعديلات على أسلوبها إذ اقتضت الضرورة.

يفسر لنا هذا التعريف إلى حد بعيد توافق وموازنة بين النظرات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية (للخارج، للداخل، للأمام)، التي من شأنها أن تساعد في تطوير رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، بحيث يتكون لها

(1) -Thomas. L. Wheelen & J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education, Inc, Upper saddle River , Thirteenth Edition (13th ed), New Jersey, 2004, P 05.

(2) - Michael A. Hitt & R Duane Ireland, **Strategic Management : Competitiveness and Globalization**, Thomson South –Western 7th edition, New York, USA, 2007, P06.

(3) - Fred R. David, Op. Cit , P06.

(4) - Derick W. Brinkerhoff, **Looking Out, Looking In, Looking Ahead**, Guidelines For Managing Development Programs, Working Paper No 01, Washington, D.C, Implementing Policy Change Project, for the U.S.Agency for International Development, October 1991, PP01.02.

تفكير واسع يمكنها من تحديد ومعرفة إلى أين وبأيّ كيفية تمضي المؤسسة قدماً في تحقيق أهدافها، وأنّ الموافقة بين تلك النظرات الثلاثة هي الأساس للإدارة ببعدها الإستراتيجي.

كما اتسع حقل الإدارة الإستراتيجية ليشمل دراسة الأنظمة والعمليات التنظيمية المستخدمة لوضع أهداف وغايات بشكل شامل، والصياغة، والتنفيذ والرقابة على الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات. (1)

1. العناصر المتكاملة للإدارة الإستراتيجية

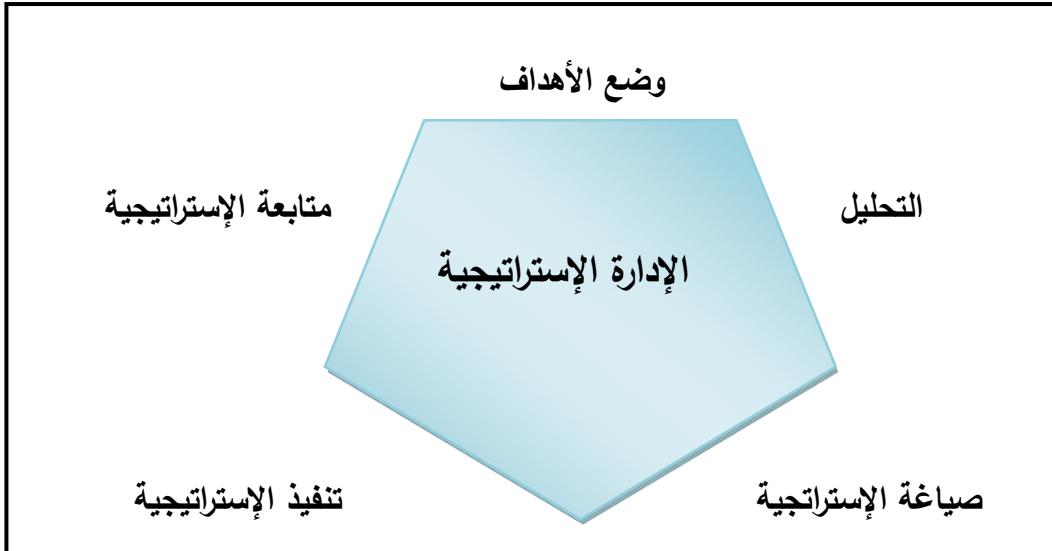
تتضمن الإدارة الإستراتيجية خمسة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي: (2)

- **وضع الأهداف Goal Setting** : إنّ عملية وضع الأهداف تمكّن المؤسسة من توضيح رؤيتها: بمعنى تحديد ما يجب إنجازه، تحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ربط تلك الأهداف لما يجب أن تؤديه المؤسسة.
- **التحليل Analysis** : التحليل يرشد المؤسسة لجمع المعلومات والاهتمام بها بما يمكنها من فهم موقفها بالكامل. وتقوم المؤسسة بتقييم بيئتها الخارجية وموقفها الداخلي (البيئة الكلية) لتحديد نقاط القوة وضعفها، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في الوقت التي تحاول أن تحقق أهدافها.
- **صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation** : لكي تحدد المؤسسة إستراتيجياتها لابد من القيام بتطوير خياراتها وتصنيفها بقائمة حسب الأسبقية ثم تتخذ القرار، وتقوم بمراجعة نتائج التحليل، وتحدد القضايا التي يجب أن تهتم بها المنظمة وشركائها في التنفيذ، ثم تضعها بقائمة حسب الأولوية وبحسب إلحاحها وأهميتها، ثم تستخدم تلك النتائج لتصميم الإستراتيجيات البديلة والخطط التي تمثل القضايا الإستراتيجية الرئيسية.
- **تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation** : من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ينبغي عليها أن تقوم بتزقيم جميع الموارد الضرورية واستعمالها بالشكل الصحيح، ثم تضع الخطط المختارة حيز التنفيذ، ثم ترتيب الموارد والالتزامات الضرورية بشكل يجعل منها تتجه للأمام، استخدام الطاقة الحالية و/أو قيام المؤسسة بإيجاد طاقة جديدة، ثم البحث عن نتائج متحققة.
- **متابعة تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها Strategy Monitoring** : إنّ المراقبة والمتابعة تمكّن المؤسسة من تدقيق تقدمها باتجاه تحقيق أهدافها وتقييم فيما إذا كان هناك أي تغييرات من العوامل البيئية التي تكون ضرورية لإحداث تعديل في إستراتيجية المؤسسة. وفي تلك الحالة يتطلب عليها إجراء التعديلات

(1) - محمد حسين العيساوي وجيليل كاظم العارضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(2) - المرجع نفسه، ص. ص 87. 89.

في الخطط والأنشطة لتتلاءم مع الآثار التي سببتها التغييرات في البيئة التشغيلية، كما أنّ المراقبة الفاعلة تسمح للمؤسسة برد فعل وكذلك بالتوقعات الصحيحة، وتزودها بتغذية راجعة لأغراض التحليل، ثم تقييمها، وأخيراً التنفيذ في الأمد المتوسط ولوضع الأهداف على المدى البعيد.



الشكل رقم (08): عناصر الإدارة الإستراتيجية

المصدر: محمد حسين العيساوي وجليل كاظم العارضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 88.

يوضح لنا الشكل رقم (08) بأنّ الإدارة الإستراتيجية هي عملية متكررة ومستمرة تشمل تفاعلات وتغذية راجعة مهمة بين عناصرها الخمس الرئيسية. لكن هذا التفاعل ووجود التغذية المرتدة التي تعطي للإدارة الإستراتيجية الحيوية والنشاط والكفاءة في إنجاز وتحقيق أهدافها بالشكل الصحيح يولده الاتصال الإستراتيجي الفعّال، فلا يمكن تصور إدارة إستراتيجية عصرية بدون هذا النوع من الاتصال.

2. خصائص الإدارة الإستراتيجية:

تتميز الإدارة الإستراتيجية بجملة من الخصائص نذكر البعض منها:⁽¹⁾

- الإدارة الإستراتيجية هي عملية توجيه مباشر لأهداف ووظائف المؤسسة ككل، بمعنى أنه يتوجب أن يعتمد هذا التوجه ليشمل كل مؤسسة وليس وظيفة واحدة أو جانباً منفرداً منها، كما يتوجب عرض الصلاحيات المطلوبة لكل وظيفة ضمن هذا المنظور، وكلا الجانبين يتوجب الوقوف عندهما ومناقشتهما، فمثلاً أنّ وظيفة العمليات تحدد الجدولة بعيدة المدى لإنتاج منتوجات متشابهة لغرض

(1) - محمد حسين العيساوي وجليل كاظم العارضي، المرجع نفسه، ص. 93. 94.

تخفيض كلفة الوحدة الواحدة (وتظهر المخرجات المعيارية مدى حاجة السوق والطلب على المنتجات في الأسواق الهادفة).

- إن الإدارة الإستراتيجية تتضمن كيفية تأثير أصحاب المصالح في صنع القرار، وأصحاب المصالح هم: أفراد، منظمات... الخ، وهم الأساس في إنجاح المؤسسة، هذا بالإضافة إلى الموظفين والمستهلكين والمجهزين وغيرهم، وبطبيعة الحال فإن تركيز المديرين بشكل منفرد على أصحاب المصالح بشكل متواصل لا يعني لهم النجاح، لذا فعليهم أيضاً ملاحظة رغبات الزبائن من منتجات وكذلك أسعار الموارد الأولية وغيرها من قبل المجهزين. وهناك بعض المؤشرات لقياس مدى رضا أصحاب المصالح التي تعتمد على بعض المعايير: منها الأداء المالي الذي يحدد مدى رضا الموظفين عن وظائفهم وزيادة الأداء المالي يؤثر بالنتيجة على زيادة رضا أصحاب المصالح.
- إن الإدارة الإستراتيجية تتطلب الإهتمام بالتوجه القريب والبعيد الأمد.
- إن الإدارة الإستراتيجية تتضمن تنظيم للمبادلة بين معياري الكفاءة والفعالية، علماً أن بعض الأدبيات حاولت إيجاد الفرق بين المصطلحين فيحدد البعض الفعالية على أنها: "القيام بالشيء الصحيح doing the right thing"، أما الكفاءة فتعني: "إنجاز الأشياء بالشكل الصحيح doing thing right".

ثانياً: القيادة الإستراتيجية Strategic leadership:

يحظى مفهوم القيادة باهتمام واسع لدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة عامة، وفي علم السلوك التنظيمي خاصة، وتكتسي وظيفة القيادة الإدارية أهمية خاصة ومكانة متميزة كأحد مقومات نجاح منظمات الأعمال التي تنتهج مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وقد اعتبر المختصين في مجال الاقتصاد أن القيادة أصبحت تؤدي أدواراً كبيرة في نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية، وتحقيق ميزة الاستدامة التي تسعى المؤسسات العصرية تحقيقها باعتبارها من متطلبات النجاح في الوقت الراهن.

ولقد تفتنت وأدركت العديد من المؤسسات أهمية القيادة، فمن يصنع النجاح والتفوق والتميز الإستراتيجي ويضمن الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة متغيرة، هو من تتميز بالقيادة الإستراتيجية، (هنا نقصد المؤسسات العصرية وليس التقليدية)، فمفهوم ممارسة القيادة التقليدية يختلف عن القيادة الإستراتيجية. وتعني الأخيرة القدرة على التأثير في الآخرين. كما أنه لا يمكن تصور مؤسسة ما سارت في طريق النجاح وحققت أهدافها البعيدة المدى، وهي ليس لها قادة إستراتيجيون لهم رؤية مستقبلية وتفكير أوسع في قيادة المؤسسة ورسم سياساتها وإستراتيجياتها على المدى الطويل (الإستراتيجي).

يتمركز القادة الإستراتيجيون في أماكن مختلفة في المؤسسة، ويستخدمون الإستراتيجية كعملية لمساعدة المؤسسة في رسم رؤيتها ورسالتها، وملزمون كذلك أخذ بعين الاعتبار كل العاملين والزبائن

وأصحاب المصالح وغيرهم.⁽¹⁾ وتعتبر مكانتهم جد حساسة في المؤسسة نظراً إلى حجم المسؤولية التي تقع على عاتقهم. وفي هذا الشأن يقول الفيلسوف الصيني " سون أتزو Sun Tzu " في كتابه " فن الحرب Art of War " أنّ القائد " هو الشخص المسؤول عن الإستراتيجية، ويجب أن يمتلك خبرة واسعة ومعرفة ومهارات من أرفع المستويات في العلوم والمعرفة والفنون."⁽²⁾

نحاول الآن سرد بعض التعاريف المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية، حيث وضع كل من "محمد حسين العيساوي وجليل كاظم العارضي وآخرون" بعض المفاهيم لهذا المصطلح وهي:⁽³⁾

تُعرف القيادة الإستراتيجية بأنها: "مجموعة من القدرات المعتمدة في التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الآن وفي المستقبل." هناك من يرى بأنّ القيادة الإستراتيجية هي: " القدرة على تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، وهي نتاج لعملية الإدارة الإستراتيجية، وهي حالة أكثر من أنها وسيلة إدارية، كما أنها ليست بديلاً عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها." كما عرّف البعض القيادة الإستراتيجية على أنها: " القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة أو جزء منها، وكذلك القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم كي يؤمنوا بهذه الرؤية ويستوعبونها." نفهم من خلال هذا التعريف أنّ القادة الإستراتيجيين يمارسون الإتصال الإستراتيجي، لأن هذا الأخير لا يتوقف بمجرد نشر رسالة معينة، إنما هو عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجهة المستهدفة. وهذه الرسالة يجب أن تجذب انتباه أفراد تلك الجهة ويفهمونها ويصدقونها ويستجوبون لها بالطريقة التي يريدها القائم بالاتصال (القادة)، وكذا بالطريقة التي يستطيع المتلقي استقبالها والتفاعل معها.

في حين عرفها كل من (Michael A. Hitt & R Duane Ireland) بأنها: " القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتفويض الآخرين لإيجاد التغيير الإستراتيجي عند الضرورة."⁽⁴⁾ بمعنى أن القيادة الإستراتيجية تتطوي على الإدارة بأكملها وليس وحدة فرعية أو وظيفة واحدة، كما يجب على القادة الإستراتيجيين أن يكونوا لهم القدرة في التأثير على السلوك البشري. وتغيير اتجاهات وأفكار الآخرين، وهذا لما يتصفون به من صفات تأهلهم لذلك وتمنح لهم القدرة على إدارة رأس المال البشري وهو الأكثر الأهمية في الإستراتيجية، القدرة على إدارة المعرفة والإبداع وخلق الأفكار، كفاءتهم في تحديد والمعاملة مع أصحاب المصالح والموظفين والعملاء والموردين، كما أن جوهر القيادة الإستراتيجية هو القدرة على إدارة عمليات الشراكة بفعالية والحفاظ على الأداء على المدى الطويل.⁽⁵⁾

(1) -Michael A. Hitt & R Duane Ireland, Op. Cit, P24.

(2) - سون أتزو، فن الحرب، ترجمة وتقديم أحمد ناصيف، دار الكتاب العربي، (ط. 1)، دمشق، 2010، ص20.

(3) - محمد حسين العيساوي وجليل كاظم العارضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. ص 586. 587.

(4) - Michael A. Hitt & R Duane.Ireland, Op. Cit, P376.

(5) - Ibid, P376.

المبحث الثاني: أهمية المعلومة الإستراتيجية أثناء عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية

يعرفنا هذا المبحث بأهمية المعلومة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال توضيح أهمية المعلومة وقيمتها ودورها في المؤسسة الصناعية وهي العناصر التي تناولها المطلب الأول، ثم يستعرض المطلب الثاني خصائص المعلومة وأنواعها، في حيث يعرفنا المطلب الثالث بأهمية المعلومة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الصناعية، وفي الأخير يستعرض المطلب الرابع عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة وأنواعها.

المطلب الأول: أهمية وقيمة المعلومة ودورها بالنسبة للمؤسسة الصناعية أولاً: أهمية المعلومات في المؤسسة الصناعية

مما لا شك فيه أننا أصبحنا نعيش الثورة المعلوماتية أو عصر المعلومات، وأضحت المعلومة بمثابة ركيزة أساسية من ركائز عملية اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المستدامة أو على مستوى المؤسسات سيما تعلق برسم استراتيجياتها، والبارز أن هناك انفجار معلوماتي كبير، بحيث تتزايد معدلات المعلومات بشكل كبير نتيجة للتطورات الهائلة في مختلف المجالات سيما المجال الاقتصادي، وإنّ التطور الذي حصل في مجال تكنولوجيا المعلومات الخاصة بإشباع متطلبات وحاجات المؤسسات من المعلومات وصل إلى ذروته، خاصة بعدما برز دور الحاسوب الآلي واقتحامه لمختلف الاستخدامات وما يقدمه في خدمة للإدارات الحديثة كونه الأداة التي تعالج المعلومات وتتحكم في عمليات حفظها واسترجاعها، حيث أستغل الحاسوب في خدمة نظم المعلومات الذي أضحى ضرورة أساسية للإدارة العصرية. فهو مثل القلب الذي يضخ الدم إلى أنحاء الجسم. وبالتالي فالمعلومات والحاسوب في الوقت الراهن أصبحا بالنسبة للمؤسسة الحديثة كالدماغ والقلب بالنسبة لجسم الإنسان.

يرى المفكر الأمريكي "توفلر" في هذا السياق أن الجديد في الأمر حالياً هو إمكانية استخدام الكمبيوتر للمساعدة، وأن أجهزة الكمبيوتر تفعل أشياء مفيدة ومدهشة، فهي تزيد بشكل كبير في العديد من الخدمات، كما أنها تسمح بتكامل ودمج العديد من العمليات المعقدة.⁽¹⁾ ومن بين هذه العمليات جمع وتخزين ومعالجة المعلومات، خاصة وأن سحر هذه التكنولوجيا ظهر بعد ربطها بشبكة الإنترنت.

(1) - ألفين توفلر، تحول السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين، ترجمة لبنى الريدى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الجزء الثاني، القاهرة، 1996، ص. 56. 57.

وقد كانت الموارد المادية والكوادر البشرية في الماضي من أهم الموارد التي تحتاجها المؤسسات في أعمالها. إذ برز دور المعلومات في الوقت الراهن، وأصبحت ضرورية جداً للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. فإجراء العمليات المختلفة- من تنظيم وتخطيط واتخاذ القرارات وتشغيل- يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات. ولو أننا شبَّهنا المجتمع بالجسم البشري، فإن أهميتها في المجتمعات الحديثة مثل أهمية الدم الذي يتدفق في الشرايين ولا يمكن أن يحيا الجسم بدونها.⁽¹⁾

تعتمد مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المؤسسة على جودة هذه المعلومات. فإذا كانت جودتها أقل من المستوى المطلوب فإن مستخدم هذه المعلومات يكون في موقف خطر إذا اعتمد عليها في اتخاذ القرار، وقد يؤدي استخدام هذه المعلومات إلى مشاكل أخرى للإدارة. فهناك الكثير من يؤكد ذلك بقولهم، إذا كانت الحواس السليمة القوية تساعد صاحبها على درء الأخطار والاستمتاع بالحياة، فإن المعلومات السليمة، مثلها مثل النظر القوي والسمع المرهف، تجعل المؤسسة في مأمن من الأخطار التي تحدث بها.⁽²⁾

إن نوعية المعلومة في سياق المؤسسة تتجاوز مجرد النظر إليها كتقنية كما أكدت عليه النظرية الرياضية "لوارن ويفر" و"كلود شانون" اللذين وضعوا التعريف الشهير للمعلومات - وهما اللذين ساهما في إنشاء علم المعلومات- هو بالطبع تعريف نافع في النظام التكنولوجي، ولكنه لا يقدم شيئاً فيما يتعلق بقيمة الدلالة أو "بمضمون" الاتصال.⁽³⁾

يحتاج دراسة الاتصال في المؤسسة إلى دراسة عملية معالجة المعلومات التي تستقبلها المؤسسة من حيث النوعية والكمية ودروب انتقالها، سواء كان ذلك شفويًا أم تحريريًا (كتابياً)، أم عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية، وتوقيت تلك الاتصالات وتواردها حسب خطط المؤسسة، وكذلك فيما لو كانت تلك الاتصالات عفوية أو خاطئة، ثم إيضاح المصدر لهذه الاتصالات وجمهورها. إنَّ هذه الجوانب من عملية الاتصال هي ما يمكن أن نسميه بالمدخلات، أما الجانب الثاني من عملية الاتصال فإنه يتمثل بمعالجة هذه المعلومات بحيث تحقق نوعاً من الاندماج والتكامل بين عناصرها، لتتيح للمؤسسة اتخاذ القرار المناسب الذي ينتقل إلى الجانب الثالث من عملية الاتصال فهو يتمثل بدروب انتقال هذه المعلومات والاستجابة لها.⁽⁴⁾

(1)- محمد جمال الدين درويش، مرجع سبق ذكره، ص49.

(2)- إبراهيم إمام، مرجع سبق ذكره، ص105.

(3)- أفين توفلر، تحوّل السلطنة بين المعرفة والثروة والعنف على مشارف القرن الحادي والعشرين، ترجمة لبنى الريدى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الجزء الأول، القاهرة، 1995، ص36.

(4)- صالح خليل أبو إصبع، مرجع سبق ذكره، ص. ص52. 53.

كما أن المعلومات هي عبارة عن مورد لا ينضب لأنها تمثل عرضاً غير محدود للقدرة على إدارة إمكانات غير محدودة. كما أن القوة الاقتصادية لا تأتي من القوة والصرامة، بل من خلال التدفق التعاوني للمعلومات ضمن مجتمع الأعمال.⁽¹⁾ أي أنها ثروة لا تزول عكس الموارد الصلبة الأخرى.

تتبع أهمية المعلومات للمؤسسة إذن من خلال مدى استخدامها، بحيث نجدها تدخل في كل نواحي النشاط والأعمال التي تمارسها، وتتدخل بالدرجة الأولى عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهدافها، وتقييم الانجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها.

كما ينبغي على المؤسسة أن تركز على الاتصال والمعلومات لقيادة استراتيجياتها ولخدمة أهدافها، لأن المعلومات تزيد من فعالية الاتصالات والقرارات، واستخدامها بشكل سليم سيؤدي حتماً إلى تحقيق أغراض المؤسسة، خاصة بعد تعقد البيئة وعدم استقرارها وهو ما يلزم لها الحصول على معلومات وبيانات دقيقة لضمان بقائها و إثبات مكانتها في محيطها.

ثانياً: قيمة المعلومة لدى المؤسسة الصناعية

يرى "ألفين توفلر" أنّ التغيرات التي طرأت في المجتمع يترجم مباشرة أنّ عمليات اقتصادية ونظام المعلومات والمعرفة موجود بشكل أكثر شمولاً في بيئة كل مؤسسة، وهذه الأخيرة لن تستطيع فتح أبوابها في غياب اللغة والبيانات والمعلومات، كما يتعين أيضاً أن نفهم وبشكل أكثر عمقاً، أنّ من بين كل العناصر اللازمة لخلق الثروة فإنّ المعرفة هي القادرة على التوافق والتكيف مع مختلف الاستخدامات. وفي الحقيقة يمكن للمعرفة التي غالباً ما تتلخص في معلومات وبيانات خامة أن تحل محل مواد أخرى، وبالتالي فالمعرفة أو المعلومات هي مبدئياً لا تنضب فهي المورد الاقتصادي الأخير لأنها البديل النهائي.⁽²⁾

وأنه حان الأوان نسيان التصنيفات التقليدية للوظائف، ودرجات التسلسل الإداري، وكذلك تقسيم العمل، لنفكر في المؤسسة على أنها خلية تنشط بمعالجة المعلومات أو المعرفة. وكان من المسلّم به في الماضي أن العمال لا يعرفون شيئاً ذا قيمة وأن الإدارة العليا هي القادرة على تجميع المعلومات والبيانات النافعة وكانت نسبة العاملين التي تخصص وقتها لمعالجة المعرفة تعد ضئيلة قياسياً بإجمالي قوة العمل في المؤسسة. لكن ما يلاحظ الآن أن المؤسسات تهدف أساساً إلى تحديث مخزون المعرفة الذي يتقدم

(1) - وليام هلال و كينيث ب. تايلر، اقتصاد القرن الحادي والعشرين: آفاق اقتصادية - اجتماعية لعالم متغير، ترجمة حسن عبد الله بدر وعبد الوهاب حميد رشيد، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز الوحدة العربية، (ط. 1)، بيروت، 2009، ص126.

(2) - ألفين توفلر، تحول السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على مشارف القرن الحادي والعشرين، الجزء الأول، م. س. د، ص113.

بسرعة متزايدة وزيادة رصيدها من المعلومات، وتحويل البيانات الخامة إلى معلومات ومعرفة أكثر إعدادًا وتجهيزًا.⁽¹⁾

تستطيع الوحدات في المؤسسة المرنة، الحصول على المعلومات من بعضها البعض أو طلبها من الخارج. ويتعين على أية حال، أن يكون تدفق المعلومات أسرع وأكثر حرية، ولذلك يجب أن تكون شبكة القنوات متقاطعة بحيث تكون قادرة على العمل من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس أفقيًا أيضًا، بحيث يسمح لأفراد المؤسسة بتبادل الأفكار والبيانات والصيغ والاقتراحات والرؤى والوقائع والإستراتيجيات والهمسات والإيماءات وكل ما يتضح أنه أساسي لفعالية وكفاءة المؤسسة.⁽²⁾

ويقول "شارلوز جيبسون" المدير التجاري للتجهيزات المكتبية بشركة هيويت - باكارد: «عندما تقوم بربط الأشخاص المناسبين بالمعلومات اللازمة تحصل على القيمة المضافة.» ثم يضيف قائلاً: «إن المعلومات هي العامل الحافز الذي لا غنى عنه للتغيير على جميع المستويات ولذلك فإن سلطتها خطيرة للغاية.»⁽³⁾ ويفهم من هذا القول أن قيمة المعلومة مرتبطة بنوعيتها ومنفعتها وصحتها ومدى توفرها.

ففي عام 1997 فقط تسارعت ثورة المعلومات وفجرت النشاط في حقل التعلم التنظيمي (Organizational Learning)، والمنظمات الذكية (Intelligent Organizations)، والأصول الفكرية (Intellectual Assets)، والمفاهيم الأخرى الجديدة والمثيرة التي تركز بشكل مباشر على خلق وإدارة المعرفة، فكل الشركات تفتخر الآن بأنها تملك شبكة داخلية فيما بينها يديرها مدير معلوماتي رئيسي أو مدير التعليم التنظيمي. وفي الواقع، فإن المديرين التنفيذيين الرئيسيين يرجعون الإدارة الناجحة إلى مصدرها النهائي، والمتمثل في عقل الشركة ونظامها العصبي المركزي الذي يربط مختلف الأفراد والوحدات الكثيرة في كل واحد منسق وخلاق.⁽⁴⁾

وصف المفكر والكاتب الأمريكي والعالم في مجال دراسات المستقبل "ألفين توفلر" (1928 - 2016) في كتابه "تحول السلطة" هذا الوضع بقوله: «إن النظام الجديد لخلق الثروة يتطلب قوة عمل مشبعة تماما بالرمزية. فالأفراد يتعرضون بشكل دائم لوابل من البيانات التي تصبها وسائل الإعلام وأجهزة الكمبيوتر والمستندات المكتوبة وأجهزة الفاكس والهاتف... والملصقات والإعلانات والمذكرات المختلفة والفواتير وآلاف المنبهات الرمزية. كل ذلك يؤدي إلى التكيف المعلوماتي.»⁽⁵⁾

(1) - ألفين توفلر، المرجع نفسه، ص194.

(2) - المرجع نفسه، ص228.

(3) - المرجع نفسه، المكان نفسه.

(4) - وليام هلال و كينيث ب. تايلر، مرجع سبق ذكره، ص124.

(5) - ألفين توفلر، تحول السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين، الجزء الثاني، م. س. ذ، ص 55.

وإذا كان ينبغي للمعلومة أن تلعب دورًا في المجال الاقتصادي، فهذا يعني أن لها قيمة تؤهلها لذلك ولكي نفهم جيدًا ما يُعطي قيمة للمعلومة، فيعني ذلك المسك بالبراهين التي تسمح بإقناع أصحاب القرار للاستثمار في سيرورة إنتاج المعلومات، ويعني أيضًا مسك الوسائل التي تجعل منها مادة اقتصادية قابلة للاستغلال. وفي هذا الشأن تشير "آن ماير Anne Mayere" إلى أن المعلومة تكتسب قيمتها انطلاقًا من العوامل الثلاثة الآتية:⁽¹⁾

يتعلق العامل الأول منها بالأثر النفعي للمعلومة، والذي يمكن تعريفه على أنه أساسي وقاعدي لكل معلومة وهو يقوم على التقليل أو التخفيض من الشك لدى مستعملها. ولأجل توضيح ذلك تعطي "ماير" مثالاً على ذلك حول المؤسسة التي تعلم بأن أحدًا من منافسيها قد قام بإبداع تكنولوجي جديد، أو أنه غير من نمطه التجاري. وقد عملت أيضًا أن المعايير التقنية الخاصة بمنتجاته قد تغيرت، هنا تكون المؤسسة قد اكتسبت معلومات، وهنا تواجهها حالة من الشك.

وبالنسبة للملاحظ الخارجي فإنّ الخطر المحدق بنظام المؤسسة قد انخفض، كون أنها أصبحت على معرفة تسمح لها بدمجها ضمن إستراتيجياتها، ولكن نظام اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة يسجل بداية وقبل كل شيء تزايد في الشك.

ف عندما تقوم المؤسسة بتغيير كلي أو جزئي في بنيتها، وفي تنظيمها وفي نشاطها من أجل التحكم في الشك أو التقليل منه، هنا تقوم المؤسسة بدمج المعلومات المحصل عليها، كمعلومات مصدر في سيرورة استعمال، والتي تعتبر سيرورة إنتاج. يكون المنتج فيها عبارة عن مجموعة من القرارات التي تسمح بتوجه التصرف. وهنا نلاحظ أن ليس المعلومات في حد ذاتها التي تقلل من الشك لدى المؤسسة، ولكن ما يسمح بذلك هو الاستعمال الذي يتم على هذه المعلومات الجديدة المتحصل عليها. وعلى هذا الأساس فإن التقليل من الشك لا يتحدد بالمعلومة في حد ذاتها، إنما من قيمة استعمالها ومستعملها وما يفعل بها.

أما العامل الثاني فهو يتعلق بالوصول للمعلومة، وهو مرتبط بسهولة الوصول للمعلومة وتحديد مصادرها الدائمة، والوسائل الضرورية للحصول عليها.

وآخر العوامل التي حددتها "ماير Mayere" كأساس لقيمة المعلومة هو فاعليتها وهي تخص بشكل من الأشكال المرهودة الناتجة عن استعمالها من قبل المؤسسة، والمرتبطة بقدرتها على معالجة المعلومات، وكيفية حفظها، وتخزينها لاستعمالات بعيدة. وفي الأخير يمكن اعتبار أن أفضل وسيلة لحفظ المعلومة من ضياع قيمتها هو تجديدها، فالنسق لا بد عليه أن يؤمّن الإنتاج المتواصل للمعلومة.

(1) - الحاج سالم عطية، مرجع سبق ذكره، ص. 27. 28.

ثالثاً: دور المعلومة في المؤسسة الصناعية

تبرز الأدوار التي تلعبها المعلومة في المؤسسة في عدة جوانب ومستويات، وفي هذا الإطار يفرق كل من "Robert REIX & Michel CHABRON" بين أربعة أدوار للمعلومة:⁽¹⁾

1. المعلومة كمرتكز لسيرورة التسيير:

هي جملة من النشاطات والقرارات المنسقة والمتصلة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وكل سيرورة هي في ذاتها منتج للمعلومة وتتطلب مصادر معلومات لأجل أن تنفذ، فعلى هذا الصعيد تقوم المعلومة بالأدوار التالية:

- ضمان تحديد ومراقبة الأهداف الموكلة لمختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة.
- ضمان التنسيق بين الأفعال، بهدف الربط الشامل في مختلف المراحل الزمنية.
- ضمان متابعة النشاطات والسماح بتقييم الفاعلية في أداء المسؤولين.

وكأمثلة عن هذه المعلومات نشير إلى المعلومات المحاسبية والمالية والتي تحتل مكانة جوهرية.

2. المعلومة أداة اتصال في التنظيم:

فتبادل المعلومة يضمن التنسيق بين أنشطة مختلف أجزاء المؤسسة كتنظيم لتحقيق أهدافها.

3. المعلومة كمرتكز للمعارف الشخصية:

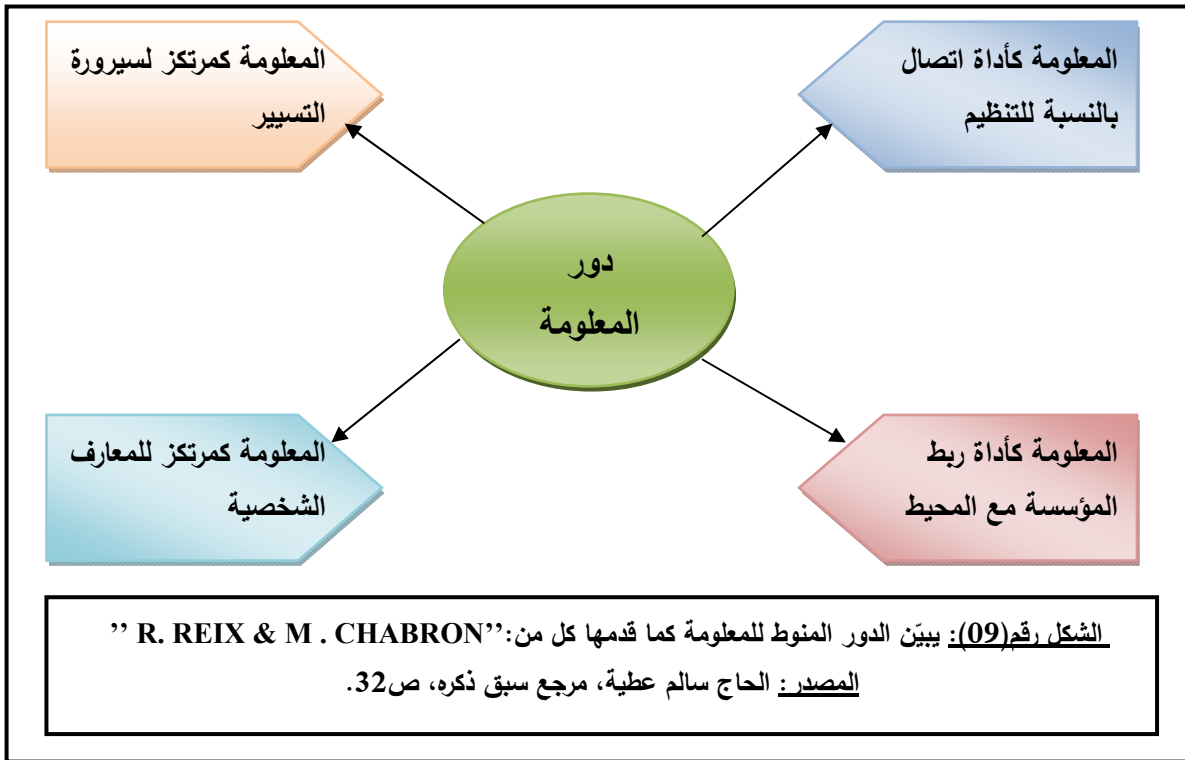
إنّ ذكاء المؤسسة يقوم على ذكاء الأفراد الذين يمثلونها.

4. المعلومة كأداة لربط المؤسسة مع المحيط:

سواء كان مع المحيط الخارجي عن طريق تدخل المعلومة في تكوين صورة متكاملة عنه، أو المحيط الداخلي إذ تعتبر المعلومة عاملاً مهماً للترابط الإجتماعي وتحفيز المستخدمين.

والشكل رقم (09) الموالي يوضح الأدوار الأساسية التي تؤديها المعلومة في المؤسسة:

(1) - الحاج سالم عطية، المرجع نفسه، ص32.



نستخلص من خلال الشكل رقم (09) بأن للمعلومة تؤدي دوراً مهماً ومتعددًا، فهي تشكل مادة للاتصال لأي تنظيم، فلا يمكن تصور تنظيم أو مؤسسة بدون الاتصال، ولا يمكن كذلك قيام هذا الأخير بدون توافر المعلومة، وبالتالي تمثل هذه الأخيرة المادة الأولية للاتصال الإستراتيجي. كما أنّ المعلومة هي بمثابة المحرك الأساسي لسيرورة التسيير، فلا يوجد تسيير بدون معلومات، فالمدير على سبيل المثال ليس له القدرة في تسيير قطاعه أو مديريته أو مصلحته بدون معلومات، ولذلك نجده يبحث دائما عن المعلومات لانجاز أعماله، فباستخدام المعلومة يتشكل لديه تصور ودراية بما هو عازم على فعله، عموماً فالمعلومة هي بمثابة غذاء يغذي الفرد بواسطتها معارفه الشخصية، هنا العاملين لابد من كسب المعارف من خلال المعلومات التي يتلقونها في العمل داخل المؤسسة، فالمعلومة يستطيع الموظف الاندماج في المؤسسة التي ينتمي إليها. أيضاً تمثل أداة مهمة لربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، فتكثيف المؤسسة بمحيطها حسب "بارسونز" يتم بالمعلومات المتحصل عليها من بيئتها الخارجية. كما أنّ مرونة الهيكل التنظيمي وملائمته بالبيئة الخارجية يكون عن طريق الحصول على المعلومات وتحليلها ومعالجتها وقابليتها للتكيف مع تغيرات البيئة.

المطلب الثاني: خصائص المعلومة وأنواعها

أولاً: خصائص المعلومات

لفهم وتقييم قيمة المعلومات يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار لأنها تمثل شروط وخصائص المعلومات الجيدة وهي كالآتي:⁽¹⁾

- سهولة وسرعة الحصول على المعلومات: فإذا كان جهد الحصول على هذه المعلومات كبيراً، فقد تتأخر المعلومة كما تصبح تكلفة الحصول عليها باهظاً جداً.
- الشمولية: وهي تشير إلى كمال المعلومات حيث يلزم توفر كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار ما.
- الصحة: أي خلو المعلومات من الأخطاء، فالمعلومات الخاطئة تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- الدقة: أن تعكس المعلومات بطريقة واضحة المعنى والمضمون النهائي للبيانات المستخدمة وأن تناسب مختلف المستخدمين ومختلف التطبيقات.
- الملائمة: تشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم، حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث أو لطبيعة القرار المراد اتخاذه.
- الوقت المناسب: ويشير إلى وقت توفر المعلومات للإجابة على استفسار معين، كما يجب توفرها في الوقت الملائم لاتخاذ القرار أو إجراء نشط ما.
- الوضوح: أي الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض. فالمعلومات الغامضة يصعب الاستفادة منها والاعتماد عليها.
- المرونة: ويشير إلى قابلية المعلومات على التكيف لاستخدام أكثر من مستخدم وفي أكثر تطبيقات.
- عدم التحيز: وهو يشير إلى خلو المعلومات من التحيز فالمعلومات المنحازة لجهة معينة تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة وشائكة.
- قابلية القياس: وهو يشير إلى طبيعة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي حتى يمكن الاستفادة منها.
- الكمية: أي ضرورة توفر المعلومات بالقدر الكافي لمتخذي القرارات لإصدار الحكم، كما أن نقص المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة، لذا لا بد من مراقبة العلاقة بين الوحدات المسؤولة عن جمع المعلومات وبين مراكز اتخاذ القرارات من أجل التأكد من توافر القدر المناسب من المعلومات، وكذا التأكد من صحتها ومناسبتها لاتخاذ القرار بها.

(1) - محمد جمال الدين درويش، مرجع سبق ذكره، ص. 50. 51.

ثانياً: أنواع المعلومات

إن الأهمية والقيمة التي تكتسبها المعلومة تتوقف على نوعيتها والتي تتحدد من مواقع الغرض الذي تستخدم فيه، حيث قدمت الأدبيات الأكاديمية في هذا الشأن جملة من الأنواع والتصنيفات واعتمدت في ذلك على مجموعة من المحددات، فمنها ما يعتمد على المعلومة ومنها ما يعتمد على عملية اتخاذ القرار. وفي هذا السياق قد نجد الشكل الأول الذي يقسم المعلومات إلى داخلية وخارجية وهي كالاتي:⁽¹⁾

1. **المعلومات الداخلية:** وهي المعلومات والبيانات التي تتداول داخل المؤسسة حيث تسجل وتحلل في الدراسات الداخلية وفي الاستفادة منها في العمل اليومي، وفي تقييم الأداء، وفي تطبيق النظم المختلفة داخل المؤسسة. وهي معلومات تأخذ صفة الدورية.
2. **المعلومات الخارجية:** وهي المعلومات التي تنتشر خارج المؤسسة وتحتوي الكثير من البيانات عن منتجات وخدمات المؤسسة، وهي معلومات تصدر في التقارير المالية السنوية التي تنشرها المؤسسة عادة. كما تشمل كذلك المعلومات عن البيئة التي تتحصل عليها المؤسسة ومعالجتها.

ونجد من يقسم المعلومات إلى أشكال أخرى، وفي هذا السياق نجد "آن ماير Anne Mayere" حددت ثلاثة أنواع للمعلومات وهي:⁽²⁾

1. **المعلومة المنهجية:** وتشمل السيرورات القاعدية للعمل، والتي تقوم على الخبرة المهنية، وتنظم عملية الإنتاج، كالمعلومات الضرورية لإعداد وضعيات محاسبة التي تسمح بمراقبة سلسلة الإنتاج...
2. **معلومات البناء:** وهي التي تسمح بالتنظيم اليومي للإنتاج والتوزيع، فبعدما تتم عملية وضع وتحديد التوجيهات الإستراتيجية الكبرى، فإنّ معلومات البناء تمثل الذاكرة النشطة التي تعمل على التشكيل والتنظيم المادي للتوجيهات الإستراتيجية المحددة سلفاً. وهي تتغذى من قاعدة الهرم أي من المعلومات السابقة كما تعيد إرسال توجيهات معلوماتية لأجل الإنتاج ونشير إلى أنّ هذا النوع من المعلومات تخضع إلى سيرورة مبرمجة يكون فيها مجال الشكل قليل أو منخفض.
3. **معلومات القرار:** فهي تعتمد بالأساس على معطيات غير مؤكدة، لذلك يحضر الشك والريب في هذا النوع من المعلومات بأكثر ثقل، وفي نفس الوقت فعلى أعلى مستوى من هرم المسؤولية في المؤسسة يتطلب الأمر وضع حد أو تخفيض للشك بأكثر قدر ممكن. فالمعلومات على هذا المستوى تثير صاحب القرار عندما يكون لها دور في تدعيم وتقوية قاعدة الموارد الداخلية في اتخاذ القرار، ولذلك فإن عملية

(1) - أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 185.

(2) - الحاج سالم عطية، مرجع سبق ذكره. ص. ص 32. 33.

اختيار المعلومات لاتخاذ القرار تعتمد على قيمتها من حيث قدرتها على تقليص الشك وعدم اليقين وتأثيرها في القرار ونتائجه.

كما يمكن تقسيم المعلومات إلى معلومات النشاط والتأقلم⁽¹⁾:

1. معلومات النشاط: وهي تلك المعلومات النافعة للمؤسسة لضمان سيرها الحسن. وهنا يكون حجم المعلومات المنظمة جد مهم. (وهنا عادة تكون المعلومات مكتوبة: كتب تقارير...الخ).

- **معلومات النشاط يتم إنتاجها من طرف المؤسسة:** وهي التي تشتمل على كل المعلومات الضرورية لأجل البدء في العمل، وتنفيذ ومراقبة عمليات سير المؤسسة كإعطاء أوامر الإنتاج، الأخذ بعين الاعتبار طلبات الزبائن...الخ.

- **معلومات النشاط يتم استقائها من المحيط:** فهي كل ما ينتج من خلال العمليات المنتظمة التي تقوم بها المؤسسة كالحصول على طلبات الزبائن، الوثائق والمستندات التي يقدمها الممولون...

2. معلومات التأقلم: هي تلك المعلومات التي تسمح بالعيش معاً وفي علاقة مع الآخرين والتي تسمح بالتأثير على سلوكياتهم. ويعتبر هذا النوع بمثابة الإسمنت الذي يربط التنظيم. وهذا من النوع من المعلومات تنتجها المؤسسة للتأقلم، وبدونها لا يمكن الحديث عن تنظيم مستدام ولا عن مؤسسة، وبالتالي فإن عملية تسيير وإدارة هذه المعلومات يعتبر رأسمال حقيقي. وتنقسم بدورها إلى نوعين وهما:

- **معلومات التأقلم يتم إنتاجها من طرف المؤسسة وتوجيهها إلى محيطها:** هنا معلومات التأقلم تأخذ ضمنها أهمية بالغة خصوصاً مع تطوير علاقات الشراكة بين المؤسسات، إذ ينبغي على المؤسسة هنا أن تقوم بالتأثير على سلوكيات الفاعلين الخارجيين.

- **معلومات التأقلم يتم استقائها من المحيط:** وهذا النوع من المعلومات يتم استغلالها من قبل المؤسسة، فهي تعني الاستماع إلى المحيط، بل والقيام بالاستماع الهادف تسمح بالفهم الجيد حتى لا تتاح الفرصة للمفاجئة. وهذا النوع ضرورياً للمؤسسة بشكل كبير من أجل بناء الإستراتيجية.

وهناك تقسيم آخر للمعلومات بحيث يقسمها البعض إلى ثلاثة أنواع وهي:

1. المعلومات العملية: هذا النوع من المعلومات تتصف بالدقة وكثيراً ما تكون مطلوبة لدى المؤسسة بحيث يختص بها الذين يهتمون بالبحث والإنتاج والذين يريدون إنهاء عمل محدد، ومثال على ذلك معرفة معايير جديدة للإنتاج.

2. المعلومات التكتيكية: هذا النوع من المعلومات تكون أقل دقة تسمح بالتموقع، أي ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة مقارنة مع مجموعة المعارف، والمنتجات العلمية الراهنة، والمخابر والمؤسسات الأخرى.

(1) - الحاج سالم عطية، المرجع نفسه، ص. 34. 35.

وهي معلومات تقدم جملة من المؤشرات حول القوة والضعف في الحاضر، وذات أهمية ونفع بالنسبة للذين يسيرون المشاريع أو يطورونها أو يضعون حيز التنفيذ مديريات جديدة للبحث والتطوير.⁽¹⁾

3. المعلومات الإستراتيجية: تتمثل هذه المعلومات في تلك التي تجمعها المؤسسة من المحيط، كما أن المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح تقوم وبشكل مستمر بتبادل المعلومات مع المحيط. كما تكون المعلومات الآتية من المحيط غالباً ما تكون موجهة للجهود الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة.⁽²⁾ كما تسمح هذه المعلومات بتوسيع وتدقيق معارف المؤسسة حول محيطها، وأيضاً تسمح بتقوية قدراتها على الاستجابة للتهديدات والأخطار والمنافع.

وكثيراً ما تعتمد المؤسسة على المعلومات الإستراتيجية خاصة إذا تعلق الأمر بعملية اتخاذ القرار الذي يظل يمثل نشاطاً مرتبطاً بكل الوظائف الإدارية التي عرضها التراث العلمي، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتسيير والمراقبة، كما يعتمد الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة على المعلومة الإستراتيجية بالدرجة الأولى قصد تحديد الأهداف ورسم سياسات المؤسسة الاتصالية، كما يصبح القرار السليم المتخذ بواسطة الاتصال الإستراتيجي جوهر الوظائف الاتصالية للمؤسسة. لأنه من المستحيل إيجاد مؤسسة دون أهداف ولا وسائل بشرية ومادية، فكل مؤسسة لا تقوم إلا على تحديد مسبق لأهدافها وغاياتها مما يجعلها تستغل كل الوسائل المتاحة لديها مع إحترام الأوقات المحددة، وهنا تكون المؤسسة لديها تنظيم ذكي يقوم على التفكير الإستراتيجي في وضع إستراتيجيات الوظائف المفضلة وفقاً لإستراتيجيتها العامة.

ولهذا نجد أن مفهومي الإستراتيجية والقرار أصبحا عنصرين مهمين في المؤسسة الحديثة وكذا على الإدارة الإستراتيجية، لكن توفيق الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ قرار سليم وإستراتيجي لا يتم إلا عن طريق توظيف اتصال فعال وإستراتيجي الذي يضمن المعلومة الإستراتيجية للإدارة، والتي من خلالها كذلك تُبنى الرسالة الإستراتيجية. لذلك تمثل المعلومة عنصر أساسي لقيام على أي إستراتيجية في مؤسسة.

(1)-الحاج سالم عطية، المرجع نفسه، ص35.

(2)- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، م. س. ذ، ص139.

المطلب الثالث: أهمية توفر المعلومة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية

لقد أصبح السؤال عن كيفية استفادة الأفراد والجماعات من المعلومات، في اتخاذ القرارات والتوصل إلى أحكام تقديرية ضمن مجالات اهتمام العلماء السلوكيين في الآونة الأخيرة من بينهم " شيبستر برنارد" الذي اشرنا إليه في البداية. وتتعلق عملية اتخاذ القرارات كنشاط بمعالجة المعلومات ومحاولات للتنبؤ بالقرارات التي يتخذها الناس على ضوء معرفة الطريقة التي يعالجون بها المعلومات.

ويرى "هيربرت سيمون Herbert Simon" في كتابه عن عمليات اتخاذ القرارات في مجال منشآت الأعمال أن: «اتخاذ القرار هو مرادف الإدارة»، أي أنّ الإدارة تتكفل بعملية اتخاذ القرار بكامل صورتها، ويقصد بذلك أنّ المدير ووظيفته الحقيقية هي إصدار القرارات، وأنّ ما يميز وظيفته عن غيرها من الوظائف هو عملية اتخاذ القرار.⁽¹⁾

وتمثل المعلومات المورد الأساسي والمنطقي لعملية اتخاذ القرارات بالنسبة للإدارة الحديثة فلم تعد القرارات التي تتخذها الإدارة على جميع مستوياتها تعتمد فقط على الخبرة أو الحدس أو التخمين، بحيث يرى البعض أنّ حوالي 90% من القرارات الجيدة تتمثل في المعلومات الدقيقة، وحوالي 10% فقط أو أقلّ تتمثل في الخبرة أو التقديرات الشخصية، فحسب "Millot Eric" فإنه تصبح للمعلومات قيمة إذا أحدثت التغيير.⁽²⁾ وهذا ليس فقط على مستوى المؤسسات، بل ازدادت أهمية قطاع المعلومات في العالم ككل بشكل لم يسبق له مثيل، ففي التسعينيات من القرن العشرين أصبح الإنفاق على المعلومات في العالم يمثل خمسة عشر بالمائة (15%)، بينما لم يكن يمثل ثلاثة (3%) أو أربعة (4%) في المائة قبل ثلاثين سنة خلت.⁽³⁾ وهذه النسب ربما ارتفعت الآن. وقبل سنة 2009 فقط قال مؤسس ورئيس جامعة تمديد الأعمال ومؤلف ومحاضر واستشاري في المستقبلات "جنز جراندل" في كتاب "الاستشراف والابتكار والإستراتيجية: نحو مستقبل أكثر حكمة" والذي حرره "سينثيا ج. واغنز" قال بأنّ: المعلومات ستكون سلعة... والمادة الخام لمعظم الصناعات والخدمات الناشئة. وسيكون تخزين ومناولة ونقل المعلومات الحقل المركزي للتحسين والابتكار الجديدين.⁽⁴⁾

تعتبر عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية، ويواجه الإداريون في الأجهزة الإدارية العديد من المشكلات المتعلقة بالتخطيط وتحليل البدائل، واختيار أفضل الحلول للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

(1) - أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 220.

(2) - فريد كورتل بلخير وإلهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

(3) - محمد لعقاب، مجتمع الإعلام والمعلومات دراسة استكشافية لأنترنيتيين الجزائريين، مجلة الإذاعات العربية، العدد4، 2003، ص 113.

(4) - سينثيا ج. واغنز، الاستشراف والابتكار والإستراتيجية: نحو مستقبل أكثر حكمة، ترجمة صباح صديق الدموجي، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز الوحدة العربية، (ط. 1)، بيروت، 2009، ص 59.

وغيرها. يولد عن هذا النوع من المشكلات تنوع في طبيعة وشكل المعلومات التي يحتاجها الإداريون، الأمر الذي يستدعي إنشاء نظم معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على كافة المستويات الإدارية. وفي مختلف المجالات الوظيفية خاصة وأن اتخاذ قرار سليم أصبح إحدى التحديات التي تواجه مديري اليوم نظراً للتقلبات الهائلة في المجالات الإدارية في ظل الاتجاه نحو عولمة الأجهزة الإدارية وتعدد المتغيرات التي توجهها.⁽¹⁾ إلى جانب تعدد بيئة المؤسسة وعدم استقرارها.

إن عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير (القائد)، حيث يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أيّة منظمة على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرار وأساليب اتخاذه، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرار وفاعليته، وإدراك الدقة والوضوح والسرعة الممكنة، والتي تعمل على متابعة وتنفيذ وتقويم العمل داخل المنظمة وما تعكسه خارجها. وأيضاً عملية اتخاذ القرارات هي عملية يمارسها الأفراد داخل المنظمة في مختلف المستويات الإدارية وتتم عملية اتخاذ القرارات لمعالجة مشاكل قائمة، أو لمواجهة مواقف معينة محتملة الوقوع، أو لتحقيق أهداف مرسومة، وبالتالي يعتبر اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري حيث يمثل أهم الأنشطة الإستراتيجية للإدارة.⁽²⁾

وهنا لابد من الإشارة إلى أن متخذ القرار داخل المؤسسة عليه أن يطرح الأسئلة الثلاثة الرئيسية أثناء معالجته للمعلومات لاتخاذ القرارات والمتمثلة في:⁽³⁾

1. ماهي المعلومات التي يستخدمها متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات؟
2. ماهي الوزن النسبي، أو الأهمية النسبية لكل جزء أو معلومة من المعلومات؟
3. ماهي الطرق التي يستخدمها متخذ القرار في جمع المعلومات من مصادرها المختلفة للوصول إلى اختيار معين؟

يتضمن السؤال الأول أنواع المعلومات التي يستخدمها متخذ القرار بمحاولة التنبؤ بالقرارات التي قد يتخذها الناس على ضوء المعلومات المتوفرة، فإذا لم تساعد المعلومات في التنبؤ بالقرار، يمكن استنتاج عدم أهمية هذه المعلومات في تكوين أحكام أو آراء متخذ القرار، أما إذا كانت المعلومات تساعد في التنبؤ بالقرار، فهذا يدل على قيمة المعلومات وأهميتها وأثرها في اتخاذ القرارات. وعلى سبيل المثال قرارات مصلحة التوظيف على مستوى إدارة المؤسسة الصناعية لإنتاج الإسمنت حول قبول عمال في مجال الصيانة، ومن ضمن المعلومات المتوفرة لدى اللجنة: جنس العامل، عمره، حالته العائلية، شهادته

(1) - راضية بن جاو حدو، دور المعلوماتية في تحديث الإدارة وتطوير أساليب التسيير، مجلة فكر ومجتمع، صادرة عن طاكسيج. كوم للدراسات والنشر والتوزيع، العددان الخامس والسادس، يوليو/أكتوبر 2010، الجزائر، ص 79.

(2) - ثامر البكري وحاتم الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص. 50. 51.

(3) - أندرو دي. سيلاهي ومارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 335.

الجامعية، خبرته، وكفاءته وغيرها، وقررت المصلحة اختيار بعض المعلومات بصورة ثابتة وهي: شهادته، خبرته، وكفاءته، وهي المعلومات تؤثر في اتخاذ قرار توظيف العامل.

يتعلق السؤال الثاني بالأهمية النسبية التي يضعها متخذ القرار لكل معلومة من المعلومات، إذ يحتمل أن يكون هناك شخص يتعامل مع كل المعلومات على أساس أنها تتساوى في أهميتها في اتخاذ القرار أو حكم ما. فقد ينظر أحد المشرفين، عند إجراء تقييم لأداء أحد العاملين مثلا، إلى معدلات تغييره عن العمل، ونوعية أدائه، ومقدار إنتاجيته، على أساس أنها على درجة متساوية من الأهمية، بينما لا يهتم مشرف آخر بمعدلات الغياب، ويركز فقط عن العمل ونوعية وأدائه. الملاحظ هنا أن هذا السؤال تابع للسؤال الثاني من حيث التسلسل - أي أن متخذ القرار وانطلاقا من المعلومات المتوفرة لديه يراعي معايير التوظيف ثم معايير الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة-. ويستطيع المختصون تحديد أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات في الميدان بمقارنة قوة أو قدرة كل معلومة على التنبؤ بالقرار الفعلي.

ترتبط المسألة الأخيرة في دراسة المعلومات واتخاذ القرارات بالطريقة التي يشارك بها الأفراد من خلال المعلومات التي تخصصهم، عند اتخاذ القرار. ولتوضيح ذلك نضرب مثال عن إقدام المشرف في المؤسسة عن اتخاذ قرار ترقية العمال، في هذه الحالة لا بد على المشرف أن تكون لديه معلومات تخص المرشحين: كمدة العمل في المؤسسة، تقارير تقييم الأداء للسنتين الماضيتين مثلا، اختبار قدراته على الإشراف. وأخيراً قد يتخذ المشرف إستراتيجية القدرة على الإشراف، ويقوم بموجب هذه الإستراتيجية بفحص المعلومات عن المرشح، بحثاً عن ميزة أو خاصية يبرز فيها هذا المرشح. فإذا توفرت فيه تمت ترقيته بناءً على تلك الميزة وحدها، وأهملت بقية المعلومات. وفي هذه الحالة قد يقرر المشرف مثلا: أن أحد المرشحين قد أحرز درجات عالية جداً في اختبار القدرة على الإشراف وأن هذه الدرجات وحدها مبرر كاف لترقية هذا الشخص.

لا بد من الإشارة إلى أن نظم المعلومات في هذه الحالة يدعم عملية اتخاذ القرارات التي تهدف إلى مساعدة المديرين والقيادات لاتخاذ القرارات غير المتكررة، وتعتمد على نظم تشغيل المعلومات (التي تعتمد على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات) ونظم المعلومات الإدارية (هي مجموعة من النظم الفرعية التي يؤدي تفاعلها إلى إنتاج المعلومات) ويتم تصميم نظم دعم المعلومات استجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات.⁽¹⁾ حيث يرى إبراهيم إمام⁽²⁾ أن مدير المؤسسة مثلا لا بد أن يستشير الخبراء والمسؤولين عند إصدار القرارات وقد وجد كذلك سير العمل في المؤسسات الحديثة لا يتم على أحسن وجه، إلا إذا كان هناك دستور ثابت (سياسة عامة ثابتة) يعمل الجميع على تنفيذه.

(1) - أحمد أشرف السعيد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار الفكر العربي، (د. ط)، القاهرة، 2011، ص71.

(2) - إبراهيم إمام، مرجع سبق ذكره، ص151.

المطلب الرابع: عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة وأنواعها (مستوياتها) أولاً: عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية

إنّ أهداف ونتائج أي تنظيم في مؤسسة ما مرتبطة بمدى فعالية عملية اتخاذ القرار، فنجاحه أو فشله يتوقف على هذه العملية، وبالتالي ارتباط هذه العملية بالمعلومة، فمن الصعب على المؤسسة ضمان فاعلية عملية اتخاذ القرار في غياب المعلومات الصحيحة، بمعنى المؤسسات التي يتحصل مسيروها على معلومات سليمة وصحيحة ودقيقة تجعلهم متمكنون إلى حد كبير في اتخاذ قرارات سليمة وتنفيذها.

لكن هذا لا يدل على أن عملية اتخاذ القرارات تتوقف بشكل كبير على مدى توفر المعلومة الصحيحة، ولا في اعتماد هذه العملية على المعلومة كمادة خام، لأن حركية المعلومة تقودنا للتفكير في كمية المعلومة التي أصبحت تتعاضم بشكل متزايد، الأمر الذي يصعب من السيطرة على هذا الحجم الكبير من المعلومات ومراقبتها ومعالجتها وفرزها لتزويد آلية اتخاذ القرارات عن طريقها. لأن المؤسسات تجد نفسها اليوم أمام وضع أو عصر تكثر فيه المعلومات وتغيب فيه أو تنقص فيه المعرفة. ولهذا يتطلب من متخذي القرارات لهذا الجانب.

وكثيراً ما يجد متخذي القرارات أنفسهم أمام وضع جد صعب في معالجة المعلومات وفرز المعلومات الصحيحة عن الضارة. بمعنى أنه قد يوجد "معلومة تقتل معلومة أخرى"، وبالتالي يحدث ما يُعرف بفكرة "المعلومة تقتل القرار" لذلك لم تعد الحاجة في خضم الوضع الراهن المتميز بحركة المعلومات والتغيرات المستمرة والمتسارعة إلى المعلومة فقط في إطار التكنولوجيات الحديثة وإفرازاتها على العولمة، ولكن هذا الحجم الكبير يحتاج إلى يقظة لدى المؤسسة ومتخذي القرارات أثناء انتقاء ومعالجة هذا الكم الهائل من المعلومات وترشيح الأهم والأصلح وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة تساعد على تغذية عمليات اتخاذ القرارات السليمة والإستراتيجية. وفي هذا السياق يقترح "هربرت سيمون Herbert Simon"⁽¹⁾ أربع آليات لضمان فاعلية المعلومات في اتخاذ القرارات، والتي تتمثل في:

- لامركزية السلطة.
- وضع حيز التنفيذ لآليات الاتصال والتنسيق.
- ثم وضع حيز برامج للتكوين.
- وفي الأخير الترويج لسياسة وقيم وأهداف المؤسسة.

(1) - إبراهيم إمام، المرجع نفسه، ص43.

تجعل هذه الآليات المؤسسة لها القدرة في ضمان تفعيل المعلومة مع القرار. هذا يفسر إلى حد كبير ما قاله "توفلر" حول أهمية المعلومة، بحيث يرى: "أن المعلومات أصبحت تمثل عنصراً احتمالياً للتوقع الإستراتيجي".⁽¹⁾

ثانياً: أنواع القرارات

تعددت التقسيمات حول أنواع القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة، بحيث هناك تقسيمات متباينة، كما هناك تقسيمات مشتركة، لكن باتت القرارات الإستراتيجية أكثر تميّزاً. نظراً لأهميتها الكبيرة لمتخذي القرارات أو تجاه المؤسسة بصفة عامة. وقد نركز في هذا العنصر على التقسيمات التالية:⁽²⁾

1. القرارات الإستراتيجية: يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة لدى متخذي القرار، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة منظمة الأعمال وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المؤسسة، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم.

2. القرارات الإدارية: يتم اتخاذها لتسهيل عمليات الأداء الإداري وذلك لبيان الإجراءات المتعلقة بانجاز الأعمال والأنشطة وتحديد كيفية تحقيق ذلك، وتُفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام منظمة الأعمال وتنظيم عمليات الاستفادة منها. كما قد تُفيد هذه القرارات بجعل الهيكل التنظيمي يتكيف مع البيئة الخارجية. أي الهيكل التنظيمي لابد أن يكون مرناً.

3. القرارات التشغيلية: تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يُسهم في جدولة الإنتاج، وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها، وعادة ما تكون هذه القرارات لا مركزية وتتخذ على المدى القصير.

وقد نجد البعض قسّم القرارات حسب الأهمية، وكذا حسب التطبيق التابع للإطار الزمني المحدد، وفي هذا السياق نجد "M. Massche" قسّم القرارات وفق الترتيب الزمني التنازلي أي من القرار الذي يتخذ على المدى الطويل إلى القرار اليومي، وبالتالي يقترح الترتيب التالي:⁽³⁾

(1) - ألفين توفلر، تحوّل السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين، الجزء الأول، م. س. د، ص192.

(2) - السعيد قاسمي، الإدارة الإستراتيجية: ثورة للألفية الثالثة (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مؤسسة الثقافة الجامعية، (د. ط)، القاهرة، 2010، ص. ص131. 132.

(3) - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، م. س. د، ص123.

1. قرارات إستراتيجية: هي قرارات تتعامل مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغير والتعدد، وتقوم المؤسسة باختياره كقرار يُتخذ في المستويات العليا من التنظيم لسلوك شامل ولمدى زمني طويل.
2. قرارات تكتيكية: تطبيق القرارات الإستراتيجية في المديين المتوسط والقصير على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية، بتنظيم الموارد الضرورية، ويقل نسبياً في مداه الزمني، وأثاره من حيث التكلفة ودرجة المخاطرة.
3. قرارات إدارية: هي قرارات مجالها الزمني قصير تضمن تسيير الوسائل المتاحة في المؤسسة.
4. قرارات ميكانيكية: هي قرارات يومية تضمن العمل اليومي.

ثالثاً: أنواع القرارات الإستراتيجية

تتفاوت خصائص القرارات الإستراتيجية باختلاف المستوى التنظيمي للقرار وبشكل عام يتم التركيز على ثلاثة مستويات للقرارات الإستراتيجية وهي: (1)

1. قرارات إستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:

تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الإستراتيجي من جانب المسؤولين عنها، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال (وحدة النشاط) والقرارات الوظيفية أو التشغيلية، وتحتوي على درجة أكبر من المخاطرة، والتكلفة والفترة الزمنية الطويلة الأجل ويغلب على هذا النوع من القرارات الطابع الشمولي الكلي.

2. قرارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تقع هذه القرارات في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينهما، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول، فإنها أقل تكلفة ومخاطرة وربحية، وبالمقارنة من المستوى الثالث فإنها أكثر تكلفة ومخاطرة وربحية.

3. قرارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي:

توجد هذه المجموعة في نهاية سلسلة القرارات الإستراتيجية وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة وتتخذ بشكل دوري ومتكرر وضروري من أجل تطبيق مكونات الإستراتيجية الكلية للمؤسسة والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، وتتصف أيضاً

(1) - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص. ص 249. 250.

بأنها قصيرة الأجل نسبياً وأكثر تحديداً وقابلية للقياس الكمي، وتتضمن درجة أقل من الخطورة وتحتاج إلى تكلفة متراصة مقارنة بالمستويين الأول والثاني للقرارات.

تمثل هذه التقسيمات أهم أنواع القرارات منها القرارات الإستراتيجية، ونحن نعلم أنه لا يختلف اثنان على أن الأمر يتعلق بفهم الدور التأثيري أو العلاقة ما بين الثنائية (معلومة وقرار) إذ تتغذى عملية صنع القرار من جملة المعلومات المتاحة بشأن الموضوع محل القرار، فنوعية المعلومات ترهن نوعية القرار المتخذ، فإذا كانت المعلومة المصدر الإستراتيجي لقيام أي نظام معلومات، فإنها أيضاً تغذي سيرورة اتخاذ القرار بالتنظيمات. إن صاحب القرار يرغب في الاقتراب من حقيقة المحيط، وفهمه انطلاقاً من المعلومات المتوفرة لديه، لذا تتحول المعلومة إلى مورد نادر باعتبار الحاجة إليها، وأن إدارة التنظيم في المعرفة الجيدة للواقع والمساعدة على التقليل من الريب والشك، مرتبطة بشكل كبير بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتوفرة، لتصير المعلومة كرابط بين المحيط المتغير وأهداف التنظيم، لذا أصبحت مراقبة المعلومات رهاناً حقيقياً لاتخاذ القرار، وأثرت المعلومات بعمق في طرف اتخاذ القرار الذي بدأ يقوم على الاحتمالية ما بين عدد الفرضيات الإستراتيجية.⁽¹⁾

وبشكل عام وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن المؤسسة مهما كانت طبيعتها لا تستطيع التعرف أو التنبؤ بالقرارات الإستراتيجية الفعالة التي ستنفذها، إذ لم تكن قادرة على الوصول إلى مصادر المعلومات المفيدة من جهة، وامتلاكها نظاماً وهيكلًا قوياً وفعالاً لتبادلها وتحليلها ومعالجتها وتنسيقها من جهة أخرى. هذا يدل على أن المؤسسة بنظامها وإدارتها وهيكلها تكون مؤهلة في رصد المعلومات الصحيحة وفي قدرتها على معالجتها وتحويلها إلى معلومات قيمة تسمح بصنع القرارات المناسبة، وكذا قدرتها على تنفيذها في وقتها المناسب. وهذا ما أكده "دروكر" Drucker، عندما قال بأن: **"التنظيم الفعال يتطلب إتباع نظام اتصالات واضح وأسلوب رقابي منظم واتخاذ قرارات فعالة"**.

(1) - الحاج سالم عطية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المبحث الثالث: بناء الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الصناعية

يتطرق هذا المبحث الموسوم ببناء الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الصناعية، إلى ثلاث مطالب، حيث يستعرض المطلب الأول الاتصال الفعّال كمعطى إستراتيجي للمؤسسة الصناعية، أما المطلب الثاني يتناول خصائص الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة، في حين يعرفنا المطلب الثالث بمبادئ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة، بينما يبيّن لنا المطلب الرابع مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.

المطلب الأول: الاتصال الفعّال...كمعطى إستراتيجي للمؤسسة الصناعية

يتفق المهتمون والمختصون في مجالي الاتصال وإدارة الأعمال والتنظيم أن الاتصال عملية أساسية ومهمة فيما بين الأفراد والجماعات وفي المؤسسات، ويتضمن كل ما يتعلق بانتقال الأفكار والمعلومات والتوجيهات فيما بين الأفراد والمنظمات، وهي عملية لا تتم هكذا فقط بدون أسس علمية وتنظيمية وطرق مدروسة هادفة، خاصة إذا تعلق الأمر باتصال في المؤسسة، بل يتم ذلك من خلال إستراتيجية الاتصال التي توضع عادة لتسيير المؤسسة الحديثة التي تعتمد بشكل أساسي على نظام اتصالي منسق لضمان الاستمرارية، ذلك عن طريق اتخاذ القرارات وتحقيق مجموعة من الأهداف الداخلية والخارجية، بمعنى علاقتها بالبيئة والمحيط التفاعلي الوظيفي، وهي العملية التي تتم عن طريق الاتصال الفعّال كنمط للتسيير الإداري وكمعطى إستراتيجي للمؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة.

ويمكن اعتبار الاتصال الفعّال أحد مقومات قيام المؤسسة، وهو عامل أساسي لتطويرها، وعنصر هام في عملية اتخاذ القرارات، والكل يعلم بأن الاتصال الفعّال يقوم على المعلومات والبيانات التي تعتبر بمثابة دعامة رئيسية للقرارات، وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات المتاحة. إنّ الاتصال إذن يمثل عملية لنقل المعلومات، بحيث أصبحت حقيقة موضوعية يمكن قياسها وتعميمها وتخزينها واستعادتها. وهذه المعلومات هي المادة الأساسية لصنع القرار، لذلك أكد أصحاب نظرية صنع القرارات والمدرسة النسقية على أهمية جودة المعلومات وشفافيتها (رسائل).⁽¹⁾

لم يعد الاتصال مجرد أداة لتوجيه الأشخاص والسيطرة عليهم، بل هو وسيلة لتغذية النظام التنظيمي ببيانات ومعلومات ذات صلة باتخاذ القرارات، وهو أيضا أداة مفيدة في التحكم في النتائج، ولهذا لا بد على المؤسسة وضع أنظمة لجمع المعلومات وتداولها ومعالجتها، وهو ما يسهل في عملية اتخاذ القرارات.⁽²⁾ إذن فالمؤسسة التي لا تملك إستراتيجية اتصالية فعّالة وشاملة، سيكون من غير المرجح أن

(1) - Nicole GIROUX, *La communication interne: une définition en évolution*, Presses Université de Bordeaux, Paris, 2012, P04.

(2) - Ibid, P04.

يكون لها اتصال فعّال.⁽¹⁾ لأن كلما كانت عملية الاتصال أكثر فعّالية وكفاءة كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب، حيث أنّ عملية اتخاذ القرارات تبنى أساساً على معطيات معينة، من أهمها توافر المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب لاتخاذ القرار بشأنه، كما أنّ عدم قدرة نظم الاتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقاً في سبيل اتخاذ القرار الصحيح.

وأصبح من المهم لكل المؤسسات الحديثة أن يكون تطوير العملية الاتصالية كأحد أهم استراتيجياتها لتحقيق الفعّالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، ويكون لنشاطها الاتصالي بعدان الأول داخلي والثاني خارجي- كما أشرنا من قبل- فنجاح الاتصال الداخلي يعتمد على نجاح الاتصال الخارجي.⁽²⁾ ويؤدي وضع إستراتيجية ثابتة وواضحة ومرنة إلى تركيز الجهود ومواصلة العمل البناء وبلوغ الأهداف بسرعة كبيرة وبدقة عالية.

إنّ تبني إستراتيجية اتصالية فعّالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسة، كما أنّ انتهاج المؤسسة لسياسة اتصالية شفافة مبنية على المعلومة الدقيقة السليمة مع جمهورها الداخلي والخارجي يسمح لها من تكوين لنفسها أو لمنتجاتها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجمهور. لذا نجد أن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والمعلومات كوظيفة اتصالية أساسية للتسيير الفعّال وتخصص مصلحة أو قسماً خاصاً تطلق عليه تسميات عدة، كمصلحة العلاقات العامة، قسم الاتصال، كما تكلف مختصاً أو أكثر يقوم بمهام إدارة وتنفيذ برامج الاتصال وإعداد إستراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة،⁽³⁾ أو مع بيئتها الخارجية بصفة عامة.

كما أنّ شبكات المعلومات مع بنية الاتصالات الأفقية واتخاذ القرارات المبني على إجماع الآراء، هو ميزة أخرى برزت حديثاً للمجتمع، والمفهوم الآخر وثيق العلاقة هو العمل المشترك، وكلا المفهومين هما من العمليات الديناميكية المتناسقة التي تختلف عن الأنظمة الهرمية للنموذج القديم، وفي الحقيقة أنّ المساهمين فيها لا يتسلمون الأوامر الفوقية أو يؤدّون مهام مفردة خاصة يُعهد بها إليهم من رؤسائهم، كما أنهم لا يرتبطون فردياً بصورة عمودية بأقرب موظف أعلى منها درجة، وهم يتفاعلون بحرية ضمن المجموعة، معتمدين لإنجاز مهماتهم على المعرفة أو المهارة الخاصتين بكل منهم.⁽⁴⁾ في هذه الحالة

(1) - Thierry LIBAERT, *La Communication de crise*, Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2015, P14.

(2) - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص145.

(3) - يامين بودهان، هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الخاصة، مجلة علوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد29، 2006، ص5.

(4) - سينثياج. واغنز، مرجع سبق ذكره، ص. ص49. 50.

يكون الاتصال المعتمد في المؤسسة اتصال فعّال له بعد استراتيجي، حيث يشترط وجود حرية في المعاملات واتخاذ القرارات، كما يعتمد على المعرفة العلمية والمعلومة الدقيقة والمهارات في بناء الرسالة التي تسمح لمتخذي القرارات وضع قرارات تخدم رسالة المؤسسة الإستراتيجية، وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها العامة. والتي عادة ما تكون أهداف على المستوى العام للمؤسسة، وأهداف على مستوى كل مديرية، وأهداف على مستوى كل فرد، كما تكون أهداف المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد.

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الصناعية

تتصف الإستراتيجية الاتصالية بعدة خصائص منها: (1)

- الإستراتيجية الاتصالية هي ممارسة إستراتيجية أكثر منه وسيلة للتخطيط الفعّال، والفرق هنا واضح بين التخطيط قبل التنفيذ والتخطيط حال الممارسة، وهي أهم الخصائص التي تميزها عن التخطيط الإستراتيجي، وهي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وطبيعة الجمهور المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة باختيار أنجع الوسائل الاتصالية، ولتذليل صعوبة العمل في بيئة غير المستقرة فإن الإستراتيجية الاتصالية بحاجة ما يسمى بقائمة التدقيق والفحص لإمكانياتها وتحديد مواطن ضعفها في علاقتها بالبيئة ووسائل الاتصال المتاحة وبالشركاء القادرين على دعمها... الخ
- ومن خصائص الإستراتيجية الاتصالية أيضاً اعتمادها على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب راقٍ مع جمهورها يتسم بمواكبة آراء وصدى الواقع، ويلتمس مواطن النقد على الموضوع الذي تعمل على تسويقه، ومن ثم تسعى لتقادي أي عارض يمس مصداقيتها ويشكل تحدياً أمام وصول رسالتها إلى الجمهور المستهدف كما أرادها المرسل مع مراعاة سمات ذلك الجمهور، وقد يكون المصدر في سوء تفكيك الرسالة راجعاً إلى الأسلوب الذي يحتاج لتطوير أو بسبب تعقد الوسيلة التي تحمل الرسالة، ولذا كان من أهم وسائل الدعم التي تحتاجه الإستراتيجية الاتصالية في مجال التسويق الإجتماعي والاتصال العمومي هو الاتصال الشخصي عبر قادة الرأي وفعاليات المجتمع المدني الذين يساهمون في تفسير الرسالة الإستراتيجية التي رسمها صانعي القرار.
- ومن خصائصها كذلك اعتمادها على تمديد اتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة، حيث أنّ ما يضيف للإستراتيجية الاتصالية قوةً ومثانةً في هذا العصر تدعمها بشبكات التواصل الإجتماعي والمدونات التي أصبحت من أكبر منافسي وسائل الاتصال الحديثة في قدرتها على الوصول إلى جماهير أكثر تحديداً بفعل فكرتها القائمة على تدوين خصوصيات المستخدمين وتفضيلاتهم في كافة شؤون حياتهم، إضافة إلى قدرتها على تحقيق قدر كبير من التفاعلية الاتصالية التي تفتقدها وسائل

(1) - عيسى بوكرموش، مرجع سبق ذكره، ص. 41. 43.

الإعلام التقليدية. فمثلا شركة "Renault رينو" للسيارات وضعت مدونات على مستوى 80000 جهاز إعلام ألي مترجم باللغتين الفرنسية والإنجليزية وهي مدونات تعالج حياة المؤسسة.⁽¹⁾

• إستراتيجية الاتصال للمؤسسة هو اختبار حيوي لها، ومن غير المفيد القيام بالاتصال مرة واحدة شهراً أو سنة فقط، فالإستراتيجية ترتبط بالمواظبة والاستمرار وللمدى البعيد لأجل الحصول على نتائج حقيقية.

المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الصناعية

إذا أردنا أن تكون إستراتيجية الاتصال في المؤسسة منسجمة وفعالة وكذا مقبولة، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ، وسنحاول تلخيصها كالآتي:⁽²⁾

1. **مبدأ الوجود Existence:** يجب على المؤسسة التعريف باستراتيجياتها وزوايا اهتمامها، أي أن تكون إستراتيجية الاتصال موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، لأن الكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية الاتصال، بل تكتفي فقط بعمليات غير منتظمة.
2. **مبدأ الاستمرارية Continuity:** إستراتيجية الاتصال عملية مستمرة ودائمة، فيشترط فيها أن تكون على المدى الطويل لتحقيق الأداء الناجح، وكذا تظهر كفاءتها وفعاليتها، كما يجب أن تواكب التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، وكذا التغيرات الحاصلة في ظاهرة الاتصال.
3. **مبدأ التميّز Defferentiation:** إنّ أحد الأدوار الأساسية لإستراتيجية الاتصال هو إعطاء المنتج أو الخدمة تميّز غير موجود في العرض القاعدي، فلا بد أن يكون تميّز إيجابي لجعل المؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى، حيث يقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز الذي يخلفه المنتج أو الخدمة المعروضة.
4. **مبدأ الوضوح والشفافية Clarity:** يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال ورسالتها ومعلوماتها واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأى إستراتيجية تعتمد على أسس غامضة ومعقدة ستكون أهدافها ونتائجها غير سليمة ولا قيمة لها.
5. **مبدأ الواقعية Realism:** يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال مرتبطة بالواقع، فأى معلومة ليس لها علاقة بالواقع، تؤدي إلى رفض الرسالة الاتصالية، وبالتالي تشوه صورة المؤسسة.
6. **مبدأ المرونة Flexibility:** لا بد من إستراتيجية الاتصال أن تكون مرنة حسب مختلف أشكال الاتصال، ومرنة حسب وسائل الاتصال، ومرنة كذلك حسب نوع الخدمات أو المنتج (الهدف).
7. **مبدأ التناسق Consistency:** يجب أن يكون الاتصال متوافق ومتلاحم ومنسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، وهدفه، موقعه، وقنوات التوزيع أي السوق والبيئة.

(1) - Thierry LIBEART, *La Communication d'Entreprise*, Op. Cit, P99.

(2) - الجودي بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية: دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص. 54. 55.

8. **مبدأ القبول الداخلي Internal acceptance**: لا بد على الاتصال ورسائله أن تكون مسموعة ومفهومة كذلك من طرف الجمهور الداخلي للمؤسسة، وإلا نشاطهم يولد عدم توافق الجمهور الداخلي مع الرسالة وبالتالي رفضها. فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من عملية الاتصال الداخلي، الذي سيكون منجز من الموظفين، خاصة الذين لديهم علاقة مباشرة مع الجمهور الخارجي.
9. **مستدامة وقابلة للتكيف**: استخدام نظام اتصالي ومحاولة فرضه على مختلف أحداث المؤسسة.⁽¹⁾

المطلب الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة

إن تطبيق أي إستراتيجية في المؤسسة يتطلب وضع الأهداف وتحديد السياسات وتوفير الموارد من أجل وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، وتطبيق هذه الأخيرة يتطلب أن يكون هناك ما يسمى بالثقافة الإستراتيجية، وتكوين هيكل تنظيمي فعال كفؤ وإعداد الميزانية وتحضير العاملين وخلق الوعي لديهم، وذلك عن طريق تزويدهم بأحدث المعلومات الموجودة لدى المؤسسة، لأن أي عمل لا يكون بهذا المستوى لا يستطيع القائم به بتنفيذه.⁽²⁾ وبصفة عامة الإدارة الإستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات رئيسية والمتمثلة في صياغة الإستراتيجية وتطبيق الإستراتيجية، ثم تقييم الإستراتيجية، ويتم صياغتها على ضوء أهداف وإمكانيات المؤسسة. كما يجب على المؤسسة معرفة مصفوفة (SWOT) (أداة التحليل الموقفي والتي سبق وأن اشرنا إليها)، أي على المؤسسة ضرورة معرفة أماكن القوة والضعف، ورصد الخلل ومعالجتها، كذلك معرفة الفرص والتهديدات الخارجية، خاصة وأن بيئة المؤسسة تشهد التعتد وعدم الاستقرار.

هذا يقودنا إلى القول بأن أحد أسس الإستراتيجية هو دراسة العلاقة بين المنظمة وبيئتها ولهذا يمكننا أن نتساءل ماهي درجة استقلالية المؤسسة في السياق، وفي الواقع يمكن تحديد تأثير البيئة على المؤسسة في الأدبيات الإدارية وفقاً لسؤالين:⁽³⁾

1. أي مكانة تحتلها المؤسسة في بيئتها؟ وقد ذهب البعض إلى القول بأن المؤسسة مستقلة عن بيئتها، أي أنها نظام مغلق، في حين يرى الطرف الآخر بأن المؤسسة نسق مفتوح تتأثر وتتوثر ببيئتها. بمعنى هناك مدخلات ومخرجات كما سبق وأن اشرنا في الفصل السابق. وقد أكد العديد من المختصين والدارسين من بينهم "كان Kahen و كاتز Katez" (أصحاب النسق المفتوح والنظرية النسقية) بأنه لا يوجد الآن مؤسسة منغلقة على نفسها، فكل المؤسسات بحاجة ماسة إلى بيئتها الخارجية، فمنها تتحصل على مدخلات وفي الوقت ذاته تزودها بالمخرجات، سيما منها المؤسسات الصناعية .

(1) - Marie – Hélène WESTPHALEN & Thierry LIBAERT, Op. Cit, P93.

(2) - أسماء الجبوشي، الإستراتيجية الإدارية للمؤسسات الإبداعية والتلفزيونية: رؤى وتطبيقات، دار الكتاب الجامعي، (ط. 1)، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص74.

(3) - Gaël GUEGUEN, *Environnement et management stratégique des PME: le cas du secteur Internet*, Résumé de thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier, Paris, 2001, P01.

2. أي جزء من نشاطات المؤسسة سيتأثر بالبيئة؟ وكثيراً ما يتم أخذ الجانب التنظيمي بعين الاعتبار، بحيث تركز الدراسات بشكل عام على نوع الهيكل الذي يجب اعتماده والذي يتكيف مع طبيعة بيئة المؤسسة. هذا السؤال غاية في الأهمية، ينبغي على كل مؤسسة من طرحه قبل وضع الإستراتيجية العامة، وكذا الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية، وذلك لمعرفة مدى تكيف الهيكل التنظيمي مع البيئة الخارجية، وهو ما ذهب إليه العالم الإجتماعي الأمريكي تالكوت بارسونز Talcot Parsons، وسماه بعملية التكيف مع الظروف المحيطة بالنسق Adaptation، من أجل تحقيق هدف المؤسسة Goal Attainment. ونجد كذلك "ألفريد شاندرلر Chandler Alfred" أكد عن ذلك حينما ركز في نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بالأداء الإستراتيجي للمؤسسة وانعكاسات ذلك على موقفها التنافسي. ولاحظ أنّ عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تختلف بطبيعتها وتوجهاتها باختلاف الإستراتيجيات المتبعة فيها، وقال مقولته الشهيرة "البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع استراتيجياتها".

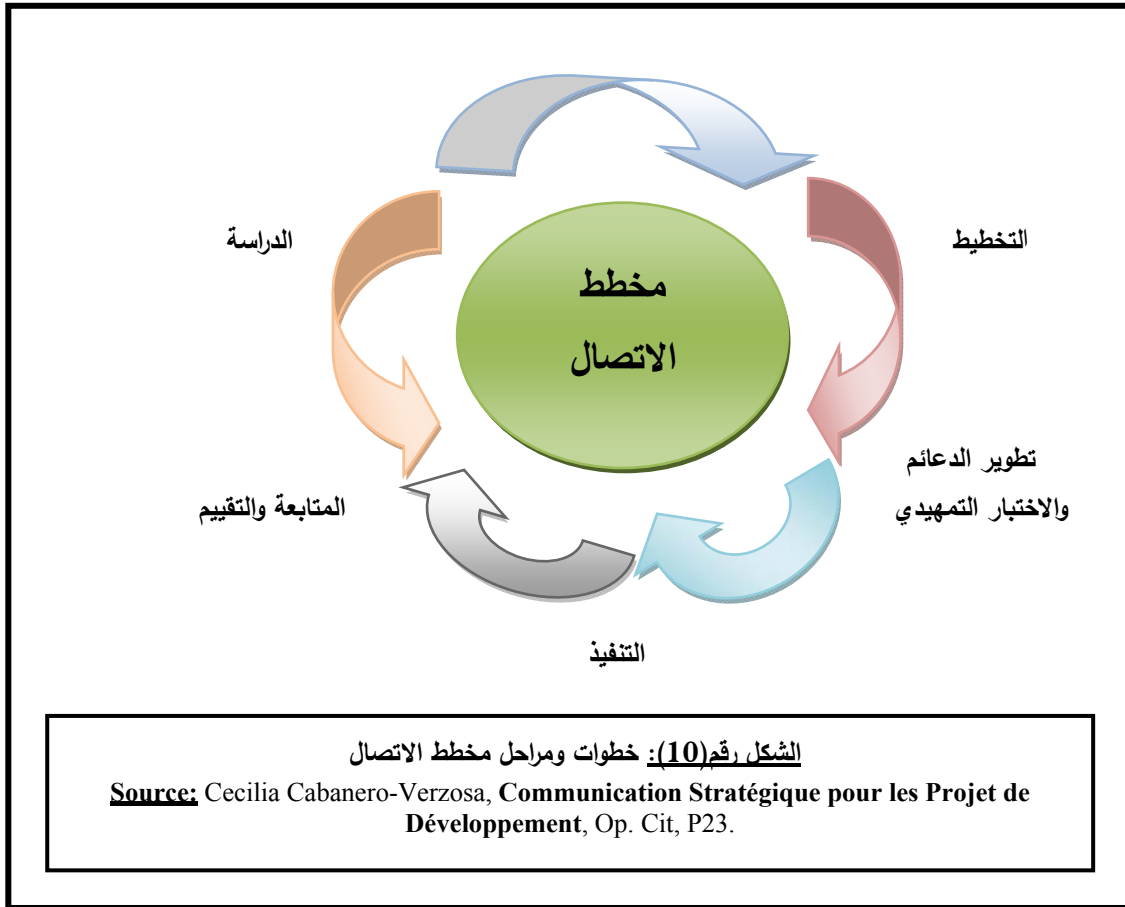
لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس، أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة. كما لا يمكن تصور العملية الاتصالية داخل المؤسسة دون ربطه بالغايات الأولى للمؤسسة، بمعنى توجهاتها الإستراتيجية.

تمر الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية في المؤسسة مثلها مثل الخطط الإستراتيجية على أكثر من مرحلة لإعدادها، وهذه المراحل تتميز عادة بثلاثة مراحل أساسية وتم تقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة أو الإستراتيجية الاتصالية، ثم مرحلة إعدادها، وتليها مرحلة تنفيذها ومتابعتها. وهذه المراحل الرئيسية تنقسم بدورها إلى مراحل ثانوية.

يشمل مخطط الاتصال عموماً على عدة مراحل وخطوات يمكن تقسيمها إلى خمسة مراحل رئيسية وهي: الدراسة (المحيط)، التخطيط، تطوير الدعائم والاختبار التمهيدي، التنفيذ أما المرحلة الأخيرة تتمثل في المتابعة أو المراقبة والتقييم.⁽¹⁾

ويوضح لنا الشكل رقم (10) الآتي مراحل مخطط الاتصال:

(1) - Cecilia Cabanero-Verzosa, *Communication Stratégique pour les Projet de Développement*, Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement, Banque Mondial, Washington, 1999, P14.



لكي يتطور هذا المخطط الاتصالي إلى إستراتيجية اتصالية محكمة، يجب على المؤسسة الجمع بين المنطق والحدس (التنبؤ) بمعنى الإعتماد على المنطق في دراسة المشكلة، تحليل بيئة المؤسسة، التنبؤ في اختيار سياسة تبدو ملائمة ومناسبة، الدقة والصرامة والآنية للتأكد من صحة الحل النهائي، ثم التنفيذ، وفي الأخير تأتي مرحلة المراقبة والقياس.⁽¹⁾ ويفهم من هذا أن الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية لا بد أن تعتمد على عنصر اليقظة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والذين سبق التطرق إليهما. ضف إلى ذلك فإنّ المؤسسة الحديثة تسعى دوماً إلى وضع مخططها الاتصالي (عادة ما يكون داخليا)، في إطار إستراتيجي، ليصل إلى مستوى إستراتيجية الاتصال في إطار الاتصال الإستراتيجي، كونه يمثل أحد المهام والوظائف التي تساعد المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها العامة، وفق سياستها المسطرة، وذلك لبلوغ الأهداف المرجوة.

تجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية الاتصال الداخلي هي قريبة جداً من تلك المعدة للاتصال الخارجي. لأن الاتصالات الداخلية في المؤسسة تمثل إستراتيجية في حد ذاتها، يجب أن تنتج من طرف الإدارة الإستراتيجية داخل الإدارة العامة، كونها تسهم في تكوين هوية المؤسسة وتساعد على تلبية أهدافها

(1) - Marie – Hélène WESTPHALEN & Thierry LIBAERT, Op. Cit, P50.

العامة. فالإدارة العامة لا يمكن أن تبقى خارج ظاهرة أو عملية الاتصال.⁽¹⁾ لأنها لا تتمكن من طرح العديد من التساؤلات والإجابة عليها، إلا بوضع إستراتيجية الاتصال التي تمر هي الأخرى عبر إلقاء جملة من التساؤلات المتسلسلة التالية:⁽²⁾

1. ما هو القرار الذي يجب اتخاذه؟ وما هي النتائج المنتظرة منه؟
2. ما هي الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية الواجب استعمالها؟
3. ما هي المراحل الضرورية التي يجب المرور عليها؟
4. ما هي الأهداف والأولويات؟

ترتكز هذه الأسئلة كلها على المعلومة فلا يمكن لأي مؤسسة اتخاذ قرار أو بصفة عامة الإجابة على هذه الأسئلة إلا بوضع إستراتيجية محكمة، وقد تستجيب كذلك الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال لأكثر من هدف، فهي طريقة وهوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها، سواء مع المتعاملين داخلها، أو مع المتعاملين خارجها، ومن أهم المميزات التي تتميز بها الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال هي:⁽³⁾

1. الانسجام بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.
2. الانسجام بين مختلف سجلاتها للاتصال.
3. انسجام الرسالة بين مختلف مشاريعها.
4. الانسجام في مخططاتها.

تعتمد إستراتيجية الاتصال على عملية التخطيط الإستراتيجي لكي تتمكن من تحقيق هذه المميزات، والانسجام بدوره لا يتحقق إلا إذا قامت المؤسسة بتحليل محيط أو بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية. والتخطيط الإستراتيجي ما هو إلا أداة التنسيق ما بين نقاط القوة في المؤسسة والفرص المتاحة. ومن أجل فعالية هذا التنسيق يتحتم على المؤسسة جمع وفحص وتحليل المعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.⁽⁴⁾ وبالتالي يعتبر التخطيط الإستراتيجي أساس بناء الإستراتيجية الاتصالية، إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على أحسن وجه دون التخطيط لها مسبقاً، وهذا ما يشير إلى أن الإستراتيجية الاتصالية عملية مبنية على قاعدة معلومات إرشادية (خطة)، موجهة حسب النتائج (الأهداف) المرجوة،

(1) - Fanelly NGUYEN-THANH, *La communication: une stratégie au service de l'entreprise*, les Edition ECONOMICA, Paris, 1991, P28.

(2) - ناصر دادي عدون، *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية*، م. س. د، ص. 72. 73.

(3) - المرجع نفسه، ص 73.

(4) - سكوت سافر انسكي و إيك وان وون، *التخطيط الإستراتيجي للمشروعات*، ترجمة شرين الأشرفي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، (ط.1)، القاهرة، 2009، ص 04.

توجد رؤى العاملين تحت لوائها، وهي أساساً أداة جوهرية لربط عناصر الخطة التي قامت بدراسة بيئة المؤسسة، وتحصر على إتباع مهج تشاركي وإيجابي بهدف التغيير الاجتماعي المنشود.⁽¹⁾

ولم يعد السؤال عن أهمية الاتصال الاستراتيجي وضرورته للمؤسسة الصناعية موضع جدل أو نقاش بين المختصين في الإدارة أو في الاتصال. فالاتصال الاستراتيجي الفعال قد أصبح عنصر مهم داخل كل مؤسسة تطمح بلوغ أهدافها وضمان بقائها واستمرارها في البيئة التي تنشط فيها.

إنّ المنظمات بمختلف توجهاتها ومخرجاتها سواء كانت خدمية أم إنتاجية أصبحت تعمل في بيئة غير مستقرة ومتغيرة ومتطورة، ويتوقف نجاح هذه المنظمات أو فشلها على إمكانية التكيف مع هذه البيئة وعناصرها المختلفة من جماهير ومنظمات وجماعات متباينة الاتجاهات والحاجات والتطلعات، وكذلك مع هيئات حكومية ومنظمات أعمال وتشريعات قانونية وأخلاقية. إنّ هذا التكيف يتطلب رصد هذه المتغيرات ودراستها (تحليل PESTE)* و(تحليل SWOT) ووضع البرامج الاتصالية الفعالة (ذات بعد إستراتيجي) للاستجابة لها بما يحقق مصالح مشتركة بين المنظمة والبيئة.⁽²⁾ يعني ذلك أنّ المؤسسة كمنسق لها اتجاه أساسي يتمثل في تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف، وهو من سماتها الأساسية، بحيث تشمل المؤسسة كذلك على جانبين أولهما يتمثل في العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة المنظمة بالمجتمع. والثانية تتمثل في البناء الداخلي للمؤسسة كمنسق. كما تتصف هذه الأخيرة بما سماه "تالكوت بارسونز" بالتكيف Adaptation لكونه نسق يواجه أربعة متطلبات أساسية والتي أشارت إليها النظرية العامة للأنساق (A.G.I.L).

كما ذهب في ذات السياق كل من "فارمر Farmer" و"ريشمان Richman" من خلال نموذجهما الذي يركز على مدى تأثير عناصر البيئة الخارجية على مستوى فعالية التنظيم، فكل عنصر من عناصر الإدارة مرتبط بعناصر البيئة الخارجية. ومنه فإن قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء والتطور تتحدد بالتأثير السلبي أو الإيجابي على البيئة القانونية والاجتماعية والاقتصادية ومستوى التعليم.

وعلى ذلك، أصبح السؤال الذي يطرح الآن في المؤسسة والإدارة العصرية هو: كيف تدار العملية الاتصالية بما يحقق أهداف المنظمة؟ فقد أرجعت دراسات عديدة أسباب فشل المنظمات وبرامجها

(1) - UNICEF, **Strategic Communication for behaviour and social change in SOUTH ASIA**, United Nations Children's Fund (Unicef), Regional Office for South Asia (ROSA), February, P06.

(*)- أداة تحليل SWOT: لقد سبق الإشارة إليها، بينما تحليل PESTE: هو عبارة عن أداة لتشخيص البيئة في مستوياتها الخمسة والمتمثلة:

(الجانب السياسي Political، الجانب الاقتصادي Economical، الجانب الاجتماعي والثقافي Social and cultural، الجانب التكنولوجي Technological، وفي الأخير الجانب الإيكولوجي Ecological).

(2) - محمد الجمال راسم وعياد خيرت معوض، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، (ط. 2)، القاهرة، 2008،

الاتصالية إلى التعامل مع البرنامج الاتصالي كما لو كان رسالة تبث عبر وسائل الاتصال المتاحة فقط، أي تبدأ العملية وتنتهي بنشر الرسالة. لذلك فالاتصال الفعال (الإستراتيجي) لا يتوقف على مجرد نشر رسالة معينة، وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة. وهذه الرسالة يجب أن تجذب انتباههم ويفهمونها ويصدقونها ويستجوبون لها بالطريقة التي يريدها القائم بالاتصال. ويعد الفشل في أي هدف من هذه الأهداف فشلاً للرسالة ذاتها.⁽¹⁾ مع مراعاة خصوصيات وقدرات متلقي الرسالة، وهو أمر مهم في نجاح الرسالة، لأن الاتصال الإستراتيجي لا يهمل المتلقي بل يعطي له أهمية كبيرة عندما يتعلق الأمر بالعملية الكبيرة الاتصالية التي تنطلق بالرسالة هدفها ذوو بعد إستراتيجي يخدم سياسة المؤسسة العامة.

وقد أكد ذلك "شيستر برنارد Chester Barnard" عندما قال بأنه لا يمكن أداء أي عمل إداري دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال وتوفير مناخ مناسب له. لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي مؤسسة تتوقف سلامته على المعلومات المتوفرة سيما لدى المدير، والمناخ الإجتماعي والنفسي داخل المنظمة، فالنظرية الجديدة "البرنارد شيستر" تركز على المنظمة باعتبارها نظاماً اتصالياً، وجعل الاتصال جزءاً أساسياً من نظرية المنظمة والإدارة، بحيث كان مقتنعاً بأن الاتصال قوة أساسية في تشكيل المؤسسة. وقد ذكر "برنارد" بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في رسالة المنظمة ومتلقيها، والتي تُسهم حسبها في التفاعلية التنظيمية وهي: أن يستطيع الفرد فهم الرسالة، أن يؤمن الفرد في لحظة القرار، أن الرسالة متنسقة مع أغراض المنظمة وأهدافها، أن يؤمن الفرد في لحظة تنفيذ القرار أن الرسالة تتسق مع مصالحه الشخصية بصفة عامة، أن يكون الفرد قادراً نفسياً وجسماً على تنفيذ الرسالة.

الجدير بالذكر أن إستراتيجية الاتصال التي تقوم المؤسسة بإعدادها ثم تنفيذها هي نوعان، فالنوع الأول قد تكون أعدت خصيصاً لتنفيذها داخل المؤسسة، مثل تحسين ظروف العمال أو الزيادة في مردودية الإنتاج، وهناك إستراتيجية الاتصال توضع لتنفيذها خارج المؤسسة، مثل الزيادة في المبيعات وتسويق المنتج، لكن هناك من يسميها مخطط الاتصال، لأنها عادة ما تكون قصيرة المدى، بينما إستراتيجية الاتصال تشمل المؤسسة ككل، بمعنى أنها إستراتيجية اتصالية قد تنطلق من داخل المؤسسة إلى خارجها، أو بمعنى آخر فالإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية قد تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما تكون عادة بعيدة المدى أو متوسطة المدى نسبياً.

عموماً لا بد ألا يُنظر إلى الاتصال على أنه خدمة عارضة وألا يترك تطويره للصدفة، بل يجب أن يكون هدفها استخدام الإمكانيات الفريدة لكل شكل من أشكال الاتصال التي سبق وأن تطرقنا إليها، أي بدءاً بالاتصال الفردي الشخصي إلى أحدث أشكال الاتصال. وبهذا فأبي مسعى لإقامة سياسة أو

(1) - محمد الجمال راسم وعباد خيرت معوض، المرجع نفسه، ص214.

إستراتيجية اتصالية ناجحة، يجب أن يتخذ من إجابات عن مجموعة من الأسئلة كأساس لبناء إستراتيجية اتصالية معلوماتية ناجحة وفعّالة.

ومن بين أهم الأسئلة التي يجب طرحها عندما تريد أي مؤسسة بناء أو إعداد إستراتيجية اتصالية هي: ماذا أريد من عملية الاتصال؟ ماهي اللغة أو الرسالة والكيفية التي أتصل بها؟ ماهي الدعائم والوسائل التي يستحسن الإعتماد عليها واستخدامها؟ هل هناك اتصال فعّال ومنافس؟ وإن وجد، فما هي أسسه ودعائمه؟. إنّ الإجابة عن السؤال الأول يسمح للمؤسسة بتحديد الهدف إستراتيجية الاتصال. وتحديد الهدف يدفع المؤسسة إلى البحث لمعرفة بيئتها الداخلية والخارجية أكثر والسعي إلى تحليلها ودراستها، هل تسمح لها لتحقيق أهداف طبعاً بعد معرفة مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر، ذلك يؤهل المؤسسة أيضاً لمعرفة طبيعة الفئة المستهدفة، وطبيعة الرسائل المستخدمة في هذه العملية.

عموماً فإنّ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تمرّ على عدّة مراحل هامة، والمتمثلة في:

1. وضع وتحديد وضبط الأهداف:

إن تحديد الهدف من الاتصال أو الإستراتيجية الاتصالية قد يتحدد وفق حاجة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فيكون هدفاً على المدى الطويل أو قد يتحدد وفق حاجة ظرفية أي هدفاً للمدى المتوسط نسبياً. كما قد يرتسم الهدف نتيجة تطورات استثنائية في المؤسسة سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو على مستوى بيئتها الخارجية، وفي هذه الحالة يكون الهدف من السياسة الاتصالية هو التكيف والتجاوب الاضطراري مع مستجد من المستجدات، مثل تجاوب مصنع الإسمنت للقيود المفروضة عليه من طرف الجهات المعنية بحماية البيئة، كالإزام هذا المصنع على ضرورة الحفاظ على الهواء النقي والحد من الانبعاثات السامة التي تخرج من مداخله من أجل عدم إلحاق التلوث بالجو أو المياه أن كانت الانبعاثات عبارة عن سوائل، وذلك لحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

إنّ إعداد الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة يتطلب تحديد الهدف أو الأهداف من وراء هذه الإستراتيجية، وهذه الأخيرة يجب أن تتبع وتصب في سياق السياسة العامة المسطرة لدى المؤسسة، وإستراتيجية الاتصال تأتي بعد الإستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة، وتتطلب مرحلة تحديد الأهداف إشراك كل الفاعلين والقياديين الذين يصنعون القرار (القيادة التشاركية والنظرية التشاركية) من جهة أخرى.⁽¹⁾ هنا لا بد الإشارة إلى أنّ مسؤولية القائم بالاتصال لا تنحصر في وضع خطط إدارته فحسب، إذ أنه مسؤول على المشاركة في رسم سائر الخطط والسياسات التي تدير المؤسسة في هديها. ومن الجدير

(1) - Fanelly NGUYEN-THANH, Op. Cit, P47.

بالذكر أنّ "هنري فورد" الثاني كان يوكل مهمة وضع الخطط إلى لجنة ليس له فيها إلاّ صوت واحد. وكان يقبل رأي الأغلبية دائماً عن طيب خاطر.

تمثل مرحلة تحديد الأهداف أول مرحلة لوضع الإستراتيجية، وأهداف إستراتيجية الاتصال تتبع بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تترجم النظرة الإستراتيجية للمسير. فتحدّد أولاً من طرف المقرر سواء كان الرئيس أو المدير العام أو مجلس الإدارة، وهو في هذا المعنى ضامن للانسجام العام في المؤسسة، مع إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري والاعتماد على التشاور والحوار وأحياناً بالإعلام والتغذية العكسية(التفاعل).⁽¹⁾ إذن أول شيء ينبغي معرفته في هذه المرحلة هو الأهداف التي تود المنظمة بلوغها، وأن تكون أهداف طموحة واقعية ومحددة، كما يجب أن ترتبط بأولويات البرنامج الاتصالي، وأي أهداف ناقضة ومبهمّة ستعيق الحصول على فهم عقلائي للتغيير، فالإستراتيجية الاتصالية هي آلية تستعمل من طرف مدراء ومسؤولي الاتصال من منطلق أنه دعامة أساسية لتحقيق السياسة العامة للمؤسسة، ومن جانب آخر فنجاعة وفعالية الإستراتيجية للاتصال مرهون بالدرجة الأولى بالدعم المعنوي(الأهداف) والمادي من طرف إدارة المؤسسة.⁽²⁾

تحتاج عملية وضع الإستراتيجية الاتصالية إلى جمع قدر كافي من المعلومات حول سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها والبيئة المحيطة بها، فالقائم بصياغة الإستراتيجية لابد أن يحاط علماً بسياسة المؤسسة في سبيل التطور والاستقرار حتى تساهم نشاطاته التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة، يجب كذلك أن تعكس إستراتيجية الاتصال بشكل وثيق الخطط التنظيمية الشاملة، والإدارة العليا للمؤسسة هي من يملئ بهذه الرؤية والمعلومات للمخطط، ولهذا لابد له من معرفة وتحليل الفرص والتحديات الكامنة التي تعرقل أو يحتمل أن تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.⁽³⁾ وقد تكون هذه التحديات على المستوى الداخلي للمؤسسة كنقص إمكانيات التأطير ومحدودية الموارد، كما قد تكون على المستوى الخارجي، كالقيود المفروضة على المؤسسة تجاه بيئتها، بمعنى أن الخطة يجب أن تتعاطى مسبقاً مع هذه التحديات وتضعها في محل اهتمامات وحسابات وضع الخطة، مثل بحثها عن الفرص المتاحة للعمل على إرساء أهدافها.

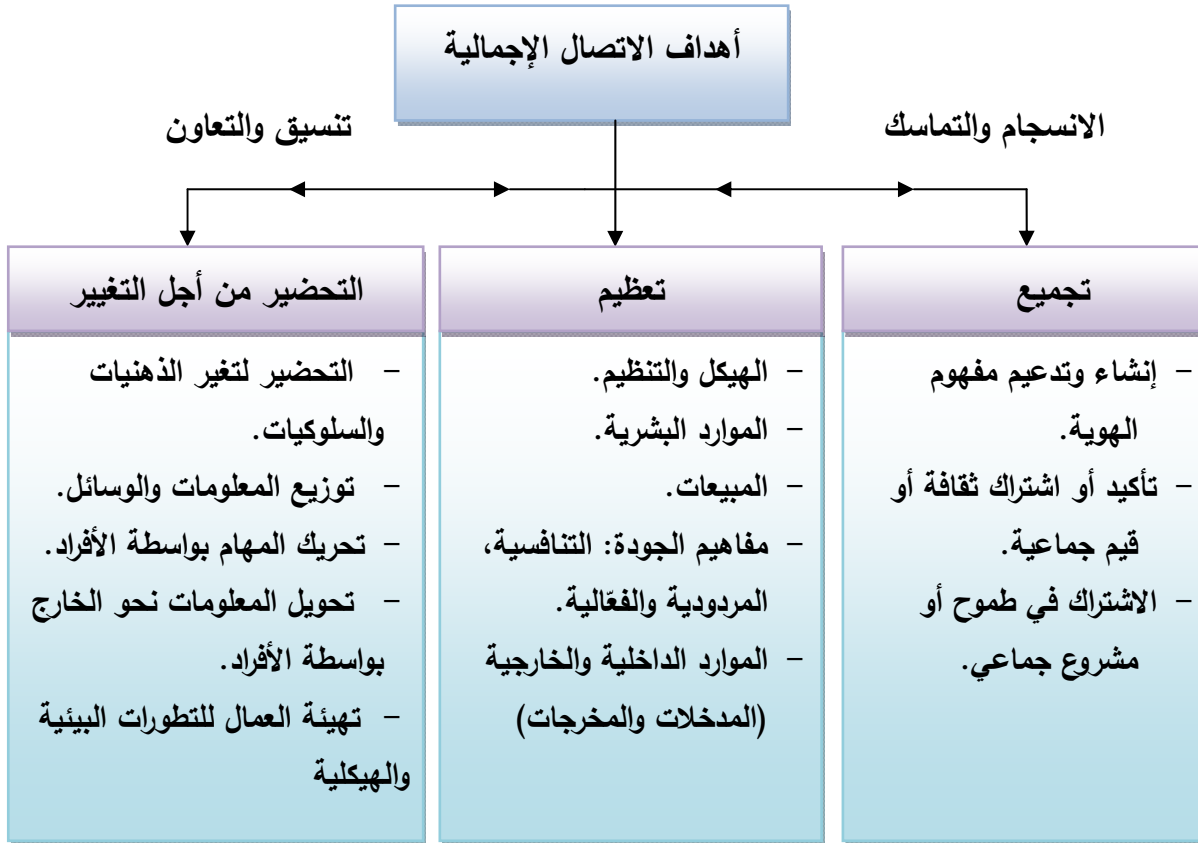
(1)- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، م. س . ذ، ص76.

(2)- عيسى بوكرموش، مرجع سبق ذكره، ص37.

(3) - **Developing a communication strategy**: Available at the following link: <http://knowhownonprofit.org/> / Campaigns/communications/communication-strategy, Viewed 23/05/2018, at 12:20h, pm.

إن هذه العملية قد تأخذ وقتاً طويلاً كما قد تأخذ وقتاً قصيراً، ويرجع ذلك إلى طبيعة وأهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة والأطراف الفاعلية فيها، حيث يتراوح القرار من غير مبرمج إلى مبرمج أو من إستراتيجي إلى عملي أو تنفيذي.⁽¹⁾

وهناك مجموعة من الأهداف العامة للاتصال الجيد قد يؤديها في المؤسسة وهي كما يوضحها الشكل رقم(11) الموالي:



عنوان الشكل رقم (11): أهداف الاتصال الشاملة في المؤسسة في إطار الإستراتيجية الاتصالية

Source : Fanelly NGUYEN-THANH, Op .Cit, PP 54.55

نستنتج من خلال هذا الشكل (11) أن الاتصال له أهداف متعددة ومختلفة قد تكون أهداف داخل المؤسسة وقد تكون خارجها، كلها تسعى لتدعيم السياسة العامة للمؤسسة. وعموماً يتبين أنه على القائمين على إعداد الإستراتيجية الاتصالية تكوين تصور عام لأهداف المرجوة من الاتصال، والتي قد تسهم في تحقيق السياسة العامة للمؤسسة، وعلى سبيل المثال عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا، يتطلب من متخذي القرارات استنقاء وجمع كل المعلومات الصحيحة ومعالجتها من أجل الوصول إلى صياغة قرار سليم داخل المؤسسة ووضع كل الآليات اللازمة لتنفيذه بالشكل الصحيح في بيئتها

(1)- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، م. س . د، ص76.

المؤسسة، مثلاً لجوء بعض المصانع لجمع المعلومات والبيانات التي تخص نظام الإدارة البيئية "الإيزو ISO" واتخاذ قرارات تطبيقية على مستواها، بهدف جعل المصنع محافظاً للبيئة، هذا ما يدل على أن المصنع يتحلى بروح المسؤولية الإجتماعية والبيئية من جهة، ونقادي الضغوطات التي تمارسها المنظمات الدولية والقيود التي تفرضها جماعات الضغط والجمعيات البيئية من جهة أخرى.

2. دراسة أو تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

إنّ دراسة المحيط الإجتماعي والثقافي للمؤسسة يعني دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، فدراسة البيئة الخارجية قد يسمح للمؤسسة معرفة الصورة التي يُنظر إليها من الخارج، بينما دراسة البيئة الداخلية قد يسمح للمؤسسة البحث عن صورتها وهويتها الثقافية، وذلك للتحقق من أهداف الاتصال وتسيط الضوء على قنوات الاتصال.⁽¹⁾ وتعتبر هوية المؤسسة القاعدة التي تركز عليها والأعمدة التي تستند إليها، فكلما كانت هوية المؤسسة قوية كلما تحقق الإنسجام والتنسيق والتماسك لديها، وهكذا فكل إستراتيجية اتصالية أو خطة اتصالية ترتبط بهوية المؤسسة تدعمها وتحافظ على انسجامها وتماسكها.

ويحظى رصد المحيط العام الذي تعمل المؤسسة وتتفاعل في إطارها باهتمام متزايد في الإدارة الإستراتيجية للاتصال (الإدارة بالأهداف لبيتر دروكر). فكما سبق القول في الفصل الأول أنّ المؤسسات تعتبر أنظمة ديناميكية مفتوحة عليها الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على البيئة، ويستخدم الاتصال الإستراتيجي البحوث لمراقبة التوجهات والتغيرات التي تطرأ على البيئة والمحيط، وخاصة القضايا المثارة ذات العلاقة بالمؤسسة. والتي على هذه الأخيرة أن تشارك في إدارتها، وبالتالي على الاتصال الإستراتيجي أن يتولى الرصد المستمر لهذه البيئة.

وقد وضع "فاهي Fahy" و"كنج King" ثلاثة نماذج لرصد البيئة وهي: الرصد المنتظم، الرصد غير المنتظم، والرصد المستمر، ويمكن الإعتماد عليها لتوجيه العديد من عمليات التخطيط في المؤسسات المعاصرة، ونحاول ذكرها باختصار:⁽²⁾

يستخدم نموذج رصد البيئة غير المنتظم Irregular لدراسة البيئة في موقف معيّن، خاصة المواقف التي تتصف بالأزمة بالنسبة للمؤسسة، أو تتضمن أحداثاً غير متوقعة، ويركز الرصد في هذه الحالة على الأحداث الماضية التي سبق أن تعرضت لها المؤسسة من قبل، والتي يمكن أن تساعد في شرح وفهم ما يحدث في الوقت الحالي بالنسبة لها. ويساعد هذا النموذج في التعرف على ردود الأفعال المباشرة تجاه المواقف والأحداث أو الأزمة، ويمكن علاوةً على ذلك أن يوفر مدخلاً للتخطيط قصير

(1) - Fanelly NGUYEN-THANH, Op .Cit, P58.

(2) - محمد الجمال راسم و عياد خيرت معوض، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 89. 92.

المدى، ولكن لا يساعد هذا النموذج على اكتشاف الأزمات أو المواقف غير المتوقعة قبل حدوثها، أو بناء خطط طويلة المدى لمواجهة الأحداث المستقبلية. بمعنى هذا النموذج يفتقد للرؤية الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي.

أما **النموذج الرصد المنتظم Regular** فهو أكثر شمولاً أو انتظاماً من النموذج السابق، ويستلزمه التقييم السنوي لأوضاع البيئة، وعادةً ما يتم التركيز على رصد تطور قضايا وموضوعات معينة أو قرارات اتخذتها المؤسسة. وتستخدم مثلاً الشركات المنتجة للسيارات هذا النموذج لإجراء بحوث سنوية على اتجاهات المستهلكين للاستعانة بها في بناء الاستثمارات الإعلانية للسيارات التي يجرى تصميمها، أو التي صممت بالفعل.

ويمكن أن تُبنى على نموذج الرصد هذا خطط محددة للمستقبل، ويعد هذا النموذج تطويراً للنموذج السابق؛ حيث يسمح بفحص وتحليل القضايا المثارة والقرارات الحالية في ضوء أوضاع البيئة والتنبؤ بالتأثيرات المستقبلية على هذه القضايا والقرارات. ويمكن توضيح الفرق بين النموذجين في الدرجة وفي الانتظام وفي إجراء بحوث الرصد.

يرتكز **نموذج الرصد المستمر Continuous** على الرصد الدائم لكل عناصر البيئة أكثر مما يركز على قضايا وقرارات معينة، ويمكن تضمين عدد من المكونات البيئية في هذا النموذج مثل: مكونات البيئة السياسية، الإقتصادية، التشريعية والقانونية... وحسب المختصون أن الرصد المستمر للبيئة يجب أن يتضمن أيضاً السياقات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمؤسسة. ويدعم نموذج الرصد المستمر جهود التخطيط الإستراتيجي، حيث يوفر بيانات تدعم العديد من القضايا والقرارات التي تواجه المؤسسة.

إنّ الرصد العام للمحيط أو بالأحرى التشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة والذي يكون على مستويين اثنين: على مستوى البيئة أو المحيط الخارجي للمؤسسة، وعلى مستوى المؤسسة نفسها، ويهدف التشخيص الإستراتيجي إلى معرفة وكشف أهم العوامل التي قد تؤثر في إستراتيجية المؤسسة عامةً وإستراتيجية الاتصال المعلوماتية على وجه الخصوص ، وذلك من داخل المؤسسة وخارجها.

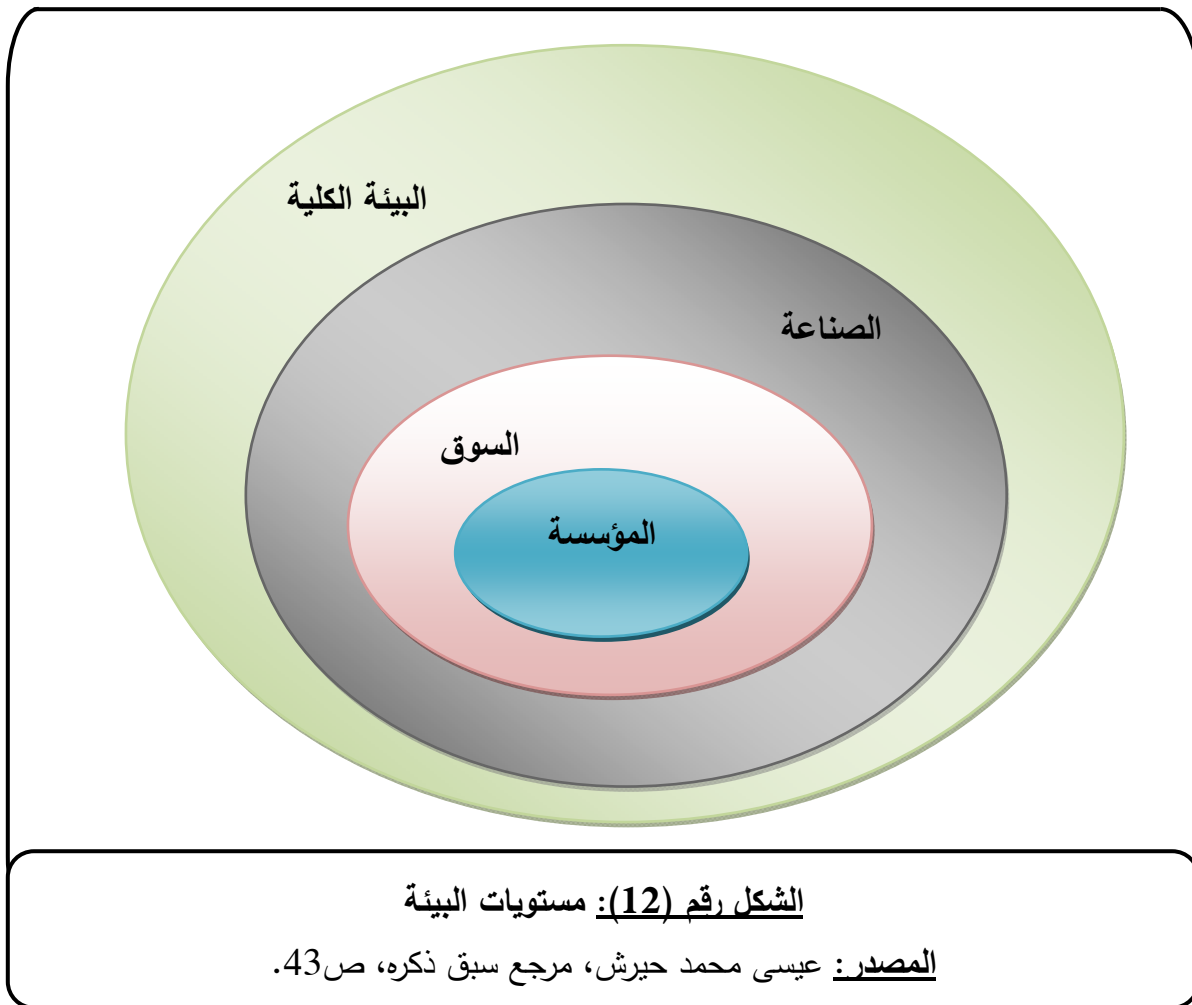
يرى "عيسى حيرش"⁽¹⁾ في كتابه "الإدارة الإستراتيجية" أنّ التشخيص على مستوى البيئة يراد منه البحث عما تتيحه هذه البيئة من فرص وإمكانيات ومعرفة ما تحمله، وفي الوقت نفسه البحث عن المخاطر والتهديدات التي ربما تلحق بالمؤسسة، وذلك لكي تستطيع المؤسسة أن تحدد توجهها الإستراتيجي على أسس صحيحة قصد التوصل إلى ميزة تنافسية. فتشخيص البيئة يؤدي إلى معرفة العوامل الخارجية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة. كما يضيف أنّ التشخيص على مستوى المؤسسة

(1) - عيسى محمد حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (د. ط)، عمان، 2010، ص. ص. 41. 42.

المراد منه المسح لما يتوفر لدى المؤسسة من موارد وطاقات ومهارات (اتصال) وإمكانيات وحصر مواطن القوة ومواطن الضعف من أجل التواصل إلى تكوين ميزة تنافسية، فالتشخيص على مستوى المؤسسة يساعد إذن على معرفة العوامل الداخلية التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة.

2. 1 التشخيص الإستراتيجي للبيئة:

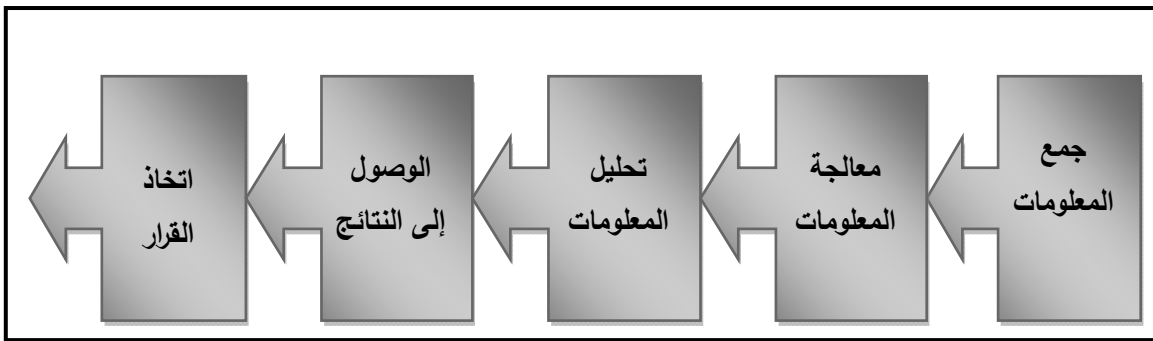
إذا انطلقنا من الفكرة أنّ البيئات ثلاث مستويات بالنسبة للمؤسسة هي: (1) البيئة الكلية والسوق والصناعة، فهذا يعني أنّ تشخيص البيئة يتم على كل المستويات ويكمن في البحث عما تتوفر فيه من فرص وما يحمله من مخاطر. ولذا يكون التشخيص الإستراتيجي للبيئة عبارة عن مجموعة من الجوانب. فالجانب الأول يتمثل في تشخيص البيئة الكلية (Macro-Environment)، وأما الجانب الثاني فيحتوي على تشخيص الصناعة (Industry)، بينما يكمن الجانب الثالث في تشخيص السوق (Market). ومهما كان التشخيص الذي تقوم به المؤسسة لبيئتها فإنه يستعمل من أجل تحديد وضعية المؤسسة أي لتحديد ما هو في صالح المؤسسة وما هو غير صالحها. والشكل رقم (12) الموالي يوضح ذلك.



(1) - عيسى محمد حيرش، المرجع نفسه، ص. 43.

هنا لابد أن نشير بأنّ تشخيص المؤسسة يتوقف على مدى حصولها على البيانات والمعلومات الجيدة والجديدة، فقول أنّ المؤسسة أما فرص جيّدة ولها دراية تامة عنها، يعني أنّ هناك جملة من المعلومات الهامة وهي التي تجعل المؤسسة تفهم أنه بإمكانها أن تستفيد من الوضع والعكس.

ومن هذا المنطلق وبما أنّ البيئة تحمل فرصاً وتهديدات أو مخاطر جديدة وبشكل مستمر، يتضح أنّ للمعلومات دوراً أساسياً في التشخيص الإستراتيجي، وعليه تقوم المؤسسة بعملية تحري المعلومات للتوصل إلى ما هو أدق، وما هو أوضح وما هو جديد من المعلومات لتستطيع اتخاذ قرارات معينة تمكنها من التعامل مع القضايا المثارة. وهو ما سبق توضيحه عن دور وأهمية المعلومة بالنسبة للمؤسسة سيما عند وضع الإستراتيجية واتخاذ القرارات وتنفيذها. ويتطلب التشخيص الإستراتيجي للبيئة، جمع المعلومات أولاً، ثم معالجتها، ثم تحليلها، ثم العمل واتخاذ القرارات انطلاقاً من طابع هذا التحليل، وهذا ما يمكن أن نسميه المراحل الكبرى للتشخيص الإستراتيجي للبيئة. والشكل رقم (13) يوضح ذلك أكثر:



الشكل رقم (13): مراحل التشخيص الإستراتيجي للبيئة.

المصدر: عيسى محمد حيرش، مرجع سبق ذكره، ص44.

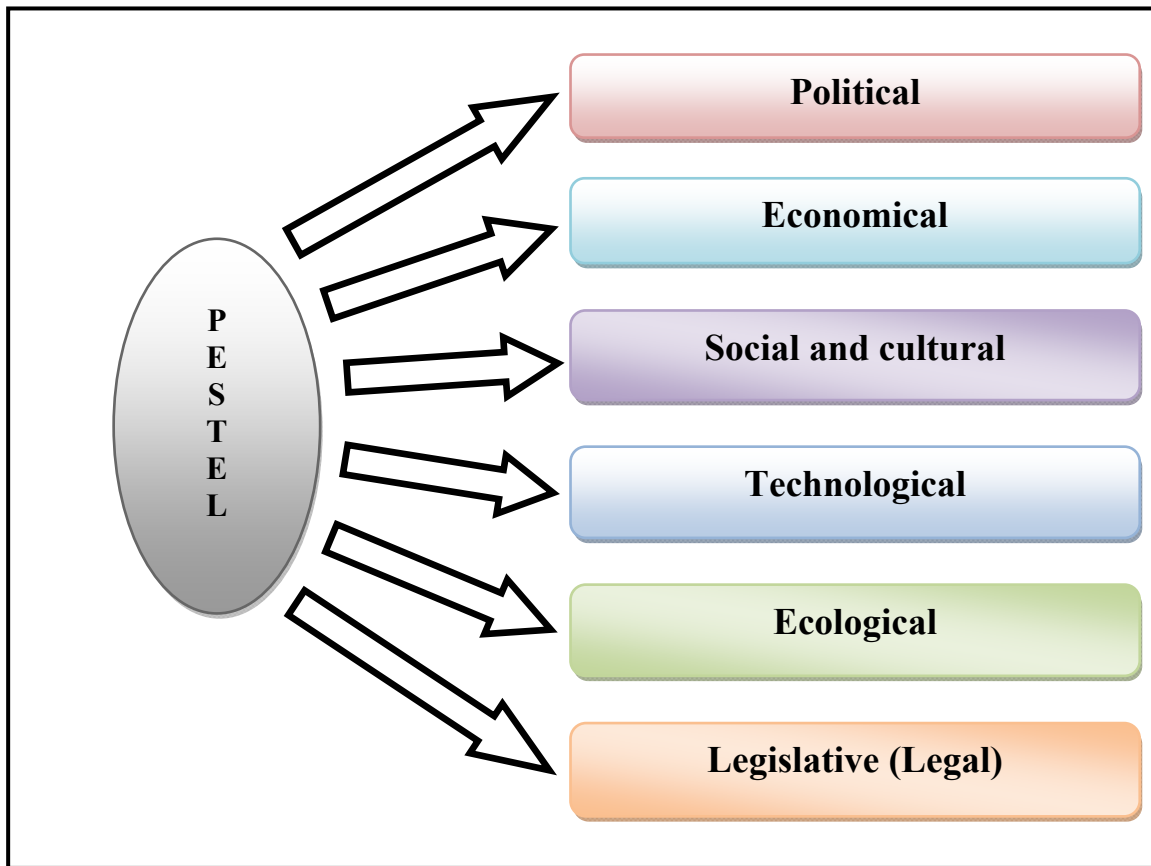
تجدد الإشارة إلى أنّ دراستنا تقتضي التركيز كثيرا على مستوى البيئة الكلية دون المستويين الآخرين، فطبيعة الموضوع يفرض علينا ذلك. وبالتالي نحاول تقديم مستوى البيئة الكلية لدى المؤسسة بالشرح المفصل نظراً لأهميته القصوى. لأنّه إذا تم تشخيص البيئة الكلية للمؤسسة (الداخلية والخارجية)، فتكون المؤسسة حققت خطوة مهمة في مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية لها، مما يسهل لها عملية تنفيذها وقياسها، والوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف.

2. 2 تشخيص البيئة الكلية:

تبحث المؤسسة عند تشخيص البيئة الكلية عن التأثيرات المختلفة التي يمكن أن تجدها من هذه البيئة الخارجية، سواء كانت هذه التأثيرات فعلية أو محتملة، سواء كانت في صالح المؤسسة (فرص) أو

في غير صالحها (تهديدات أو مخاطر). إنّ هذه التأثيرات لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار، لأنّ الإستراتيجية لا يمكن وضعها إلاّ بإدماج كل هذه المتغيرات.⁽¹⁾

وهذا ما يتضح لدى أصحاب الإدارة الإستراتيجية، عندما قسّموا البيئة الكلية للمؤسسة إلى أربعة جوانب، ثم إلى خمسة، ثم إلى ستة، وهي: عبارة عن أداة لتشخيص البيئة في مستوياتها الخمسة والمتمثلة: (الجانب السياسي Political، الجانب الاقتصادي Economical، الجانب الاجتماعي والثقافي Social and cultural، الجانب التكنولوجي Technological، وفي الأخير الجانب الإيكولوجي Ecological)، وهناك ما أضاف الجانب القانوني والتشريعي (Legislative; Legal)، وهو ما يعرف بأداة تحليل PEST، ثم PESTE، ثم PESTEL. والشكل رقم (14) يوضح تحليل PESTEL كما يلي:



الشكل رقم (14): تحليل PESTEL بجوانبه الستة (06)

المصدر: عيسى محمد حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(1) - عيسى محمد حيرش، المرجع نفسه، ص 44.

نحاول الآن تقديم شرح مفصل لهذه البيانات السنة (06) كما يوضحها الشكل رقم (14)، والتي تندرج في إطار البيئة الكلية للمؤسسة، بحيث تشكل في مجموعها ما يسميها الباحثون بأداة تحليل PESTEL، والذي تعتمد عليه المؤسسة في تشخيص محيطها الذي هو في تطور وتغيّر مستمر.

1. البيئة السياسية: قد تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالنظام السياسي السائد في محيطها والمجتمع، لأنها تستقي منه بعض معالمها وطرق تعاملها مع محيطها، فعلى سبيل المثال المؤسسة الصناعية التي تمارس نشاطها تحت لواء النظام الرأسمالي تختلف عن المؤسسة التي تنشط تحت لواء النظام الاشتراكي.

2. البيئة الاقتصادية: عبارة عن جميع المؤشرات الاقتصادية التي تعتبر رهانات بالنسبة للمؤسسة، والتي ينبغي عليها الاستفادة منها والعمل على تحقيق التطور والتنمية من خلالها. والمثال على ذلك لابد على المؤسسة أن تعرف كيف تتعامل مع المؤشرات الاقتصادية التي لا تعرف الاستقرار كالبورصة، الأسهم وغيرها، والتي قد تجعل بيئة المؤسسة عرضة لمختلف التهديدات والمخاطر (الأزمات والتغيرات المفاجئة..). مما تمس باستقرار كيان المؤسسة.

3. البيئة الاجتماعية والثقافية: يقصد بها الخصائص الاجتماعية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، مثل الثقافة والعادات والقيم والمستوى المعيشي... وهي التي تؤثر على الفرد، هي خصائص لا بد على المؤسسة من مراعاتها من أجل تسهيل عملية الحوار والتبادل بين أفراد المجتمع، مما يسهل لها التغلغل في بيئة المجتمع الذي تمارس فيها نشاطها.

4. البيئة التكنولوجية: تمثل التحديات أو التطورات التكنولوجية التي تساعد المؤسسة في تأدية مهامها ونشاطها، وفي إطار التنافسية تسعة المؤسسة إلى التحديث في البنية التكنولوجية (العتاد والوسائل والآلات ووسائل الاتصال وتكنولوجيات الإعلام والتواصل والنقل... وغيرها)، والذي يسمح لها بالتموقع الجيد واحتلال مكانة هامة وجيدة مقارنة بمنافسيها.

5. البيئة الإيكولوجية: يفهم من هذا أن المؤسسة لابد أن تراعي الجانب الإيكولوجي أو البيئي أثناء ممارسة نشاطها خاصة منها الصناعية، وتحاول أن لا تكون طرفاً في تلويث المحيط الذي تنشط فيه (المجال الجوي والبري والبحري)، وتحاول دائماً أن تقدم خدمات ونشاطات نظيفة أي صديقة للبيئة، هذا من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها، وكذا الحفاظ على النظام العام وعدم إلحاق الضرر بالمجتمع، وأيضاً تقادي الضغوطات وربما القيود والعقوبات التي تفرضها المنظمات والهيئات الدولية وجماعات ضغط والجمعيات الناشطة في البيئة.

6. البيئة القانونية والتشريعية: عبارة عن الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة، وما هي الحقوق التي تتمتع بها المؤسسة، وما هي الواجبات المنتظرة تقديمها للمجتمع الذي تنشط فيه، وما مدى حرية حركيتها داخلياً وخارجياً، وهي عناصر ذات أهمية كبيرة لتسهيل نشاطها، وتقليص القيود التي من شأنها أن تشكل حاجزاً على أنشطتها المختلفة.

إنّ هذه العناصر التي ذكرناها جدُّ مهمة لأي مؤسسة سيما منها الصناعية، كونها تساهم في تنميتها وتطورها وبقائها وضمان استمرارها، من جهة أخرى أي تغيير في بيئة من البيئات الستة التي أشرنا إليها قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاطها وحياتها ككل، لذا نجد المؤسسة تقوم بتحليل المحيط بشكل دائم ومستمر ومتواصل للحصول على أي معلومة جديدة في أي بيئة من هذه البيئات، لتفادي أي نتيجة غير متوقعة تهدف للمساس بمصالحها وحياتها واستقرارها.

لذلك نجد المؤسسة دائماً ما تعتمد على ثلاث أدوات لتحليل محيطها، بحيث تستعمل أداة تحليل البيئة الكلية PESTEL من أجل التحكم في البيئات الستة ومعرفتها والحصول على معلومات عليها، كذلك من أجل التحضير للتحليل الإستراتيجي، وخاصة من أجل تمكين المؤسسة من القيام بتحليل الموقف SWOT (تحليل ثاني للمحيط وهو أداة قد سبق توضيحها في بداية هذا الفصل)، وهو الذي يستهدف تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف للمؤسسة، وكذا فرص وتهديدات البيئة الكلية.

أما التحليل الثالث والههم أيضاً هو تحليل (Stakeholders) أي الفاعلين ويركز هذا التحليل على معرفة الفاعلين الذين تتعامل معهم المؤسسة، وعليها تأخذ هذا المؤشر بعين الاعتبار، وكذا ضرورة وضع الفاعلين في شكل تسلسلي حسب الأولوية والأهمية. هذا التحليل يوضح رؤية المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي.⁽¹⁾

يتم التحليل PESTEL بجدد وحصر العوامل التي قد تؤثر في المؤسسة من خلال التأثير عليها مباشرة (كالتأثير على حجمها، أو على عدد عمالها...)، أو بطريقة غير مباشرة كالتأثير على مجال نشاطها أو على صناعتها (دخول المنظمات الضاغطة...). ونظرا لكثرة المتغيرات، فإنّ المحللين يراعون عموماً المتغيرات الستة الأساسية.⁽²⁾ كما هي موضحة في الشكل رقم (12).

لكن في بعض الأحيان لا يكفي تحليل PESTEL للقيام بالتشخيص الكامل للبيئة الكلية، خاصة ونحن نعلم أنّ الأخيرة لا تعرف الاستقرار، بل في تطور وتغير مستمرين سيما في فترة الأزمة مثلا. وفي هذه الحالة يتطلب من المؤسسة اللجوء إلى طريقة وضع السيناريوهات (**construction of scenarios**) أو البدائل التي تتم أداة التحليل.

ومن أجل وضع إستراتيجية اتصالية دقيقة، لا بد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية، التي ستعتمد عليها في وضع وتنفيذ هذه الإستراتيجية. فلا يجب فقط التركيز على البيئة

(1) - ناصر أودية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) - عيسى محمد حيرش، مرجع سبق ذكره، ص. 46. 47.

الخارجية وإهمال البيئة الداخلية. فكلما كان رصد البيئتين معاً، كلما كانت الإستراتيجية سهلة دقيقة ومحكمة، بمعنى تتميز بالسهولة والبساطة أثناء وضعها وأثناء تنفيذها.

وبالشكل العام فإنّ في مرحلة تحديد محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، يجب على المؤسسة تعيين خطوط حركة المعلومات لديها، وهي ما يعني الدراسة الثقافية والاجتماعية لمحيطها، والتي تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وهي الضرورية للقيام بالاتصال، والواجب معرفتها في المؤسسة والقيام بتعديلات عليها للاستعمال الفعّال⁽¹⁾.

3. تحديد الجمهور المستهدف وتوقعاتهم (الفئة المستهدفة) وتكييف الرسالة:

بما أنّ أهداف الاتصال تم تحديدها وبشكل يتكيف مع السياسة العامة للمؤسسة، الآن لا بد من ترجمة تلك الأهداف إلى رسائل اتصالية وتحديد أو تعيين الفئات التي تستقبل تلك الرسائل (المستقبلين)، ومحاولة تكييف الرسائل معهم للحفاظ عليهم. والمستقبلين (Les Cibles) هو عبارة عن أشخاص أو جماعات منسجمة تستهدفهم المؤسسة برسالتها الاتصالية أو عدة رسائل، وقد يكون مباشرين أو غير مباشرين، قد يكونوا من داخل المؤسسة أو من خارجها، كما قد يكونوا لهم أولوية أو أشخاص ثانويين⁽²⁾.

لكن إذا كان البرنامج الاتصالي أو الإستراتيجية الاتصالية التي تخطط لها تسعى إلى بلوغ عدة أهداف في وقت واحد، فيجب أن تصاغ كل نتيجة باعتبارها هدفاً منفصلاً، لأنه يتضمن تأثير محدد. ويجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية الجماهير المستهدفة بالتغيير المطلوب، وهذا أمر ضروري لوضع الإستراتيجية التي تختلف باختلاف الجمهور المستهدف. ومعنى ذلك، أنه ينبغي أن تتضمن الإستراتيجية وصفاً للجمهور المستهدف، وتحديدًا لحجم التغيير المطلوب، والتي تسعة الخطة الاتصالية لإحداثه، وأين يوجد هذا الجمهور؟ وكيف يتم الوصول إليه؟ ولماذا نريد إحداث هذا التغيير؟ والمراد فهمه هنا هو أن ثمة ارتباط بين الأهداف الإستراتيجية وبالجمهور المستهدف. وقد حدد "جيمس جورج James. George" الأهداف الإستراتيجية للبرنامج الاتصالي على النحو التالي:⁽³⁾

1. الاتصال فقط: فقد يكون الهدف الإستراتيجي هو مجرد إيصال رسالة إلى جمهور محدد.
2. فهم الرسالة وتذكرها: الهدف الإستراتيجي هو سعي أفراد الجمهور المستهدف فهم الرسالة وتذكرها.
3. قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة: ويتجاوز الهدف هنا مجرد فهم الجمهور للرسالة وتذكرها، إلى تقبل الأفكار الواردة فيها وتبنيها كأفكار له.

(1)- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، م. س. ذ، ص78.

(2) - Fanelly NGUYEN-THANH, Op .Cit, P90.

(3)- محمد الجمال راسم و عياد خيرت معوض، مرجع سبق ذكره ص. ص198. 199.

4. **تشكيل أو تغير الاتجاه:** عدم الاكتفاء بأن يؤمن الجمهور أو يتبنى الأفكار الواردة في الرسالة، ولكن أن يُقيّم الجمهور هذه الأفكار على نحو إيجابي.
5. **السلوك:** حيث يكون الهدف الإستراتيجي هو أن يتغير الجمهور فعلاً، أو أن يبدأ في سلوك جديد، أو أن يهتم ويناصر قضية ما.

ويأتي تحديد جماهير المؤسسة وتصنيفها وفقاً لخصائصها، وتحديد ما إذا كانت هذه الجماهير المستهدفة لديها أجنداث وحاجات متباينة كمطلب ضروري لبناء الرسالة الاتصالية الفعالة. أما استجابة الجمهور للرسالة وفقاً للرؤية التي أرادتھا المنظمة فتحده البحوث (تشخيص البيئة) بأنواعها المختلفة، وعادة ما تؤدي هذه البحوث التي تشخص البيئة الكلية وتدرسها إلى تعديل بناء الرسالة الاتصالية في ضوء استجابات الجمهور المستهدف.⁽¹⁾

إنّ منطلق أي عملية تواصلية داخل المؤسسة هو واقع مجتمعا أو جمهورها، ولذلك فمن الضروري أن تقوم إستراتيجية الاتصال بناءً على معرفة ماهية الاتصال الموجود بكل أشكاله واتجاهاته وخاصة نوعية الاتصال الأفقي بين العمال وأنفسهم، سيما في فترات الصراعات والاضطرابات. هذه المعرفة لا تتم إلا إذا قمنا بتحليل فهم وشخصنة مختلف الرسائل الاتصالية التي تعتمد في مثل هذه الحالات المذكورة، وبصفة خاصة المناشير والملصقات والجمعيات العامة... الخ

ومما لا شك فيه أنّ لكل مؤسسة فلسفتها وفكرها الخاص الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وهو ما يحدد الغرض من وجودها، ولهذا تسعى إلى صياغة رسالتها الخاصة بها، لان هذه الأخيرة (الرسالة) هي السبب من وراء وجودها في بيئة متغيرة لا تعرف الاستقرار. إنها بمثابة دستورھا ومرشدها الرئيس لكافة القرارات والجهود التي تريد من صياغتها أو اتخاذها وتنفيذها. وعادة ما تغطي رسالة المؤسسة فترة طويلة الأمد. وفي حقيقة الأمر أن رسالة المؤسسة دائماً ما تكون محددة وواضحة ولا لبس فيها، بحيث يفهمها الجميع. ويجب أن تتماشى مع السياسة العامة للمؤسسة من جهة، وكذا لا بد أن تتكّيف وتتسجم مع السياسات العامة لمحيط المؤسسة (داخل البلد الذي تنشط فيها أو حتى مع البلدان الأخرى)، وهي تجيب على أربعة أسئلة هامة وضرورية لبقاء واستمرار المؤسسة والمتمثلة في:

- ما هو نشاط المؤسسة في الوقت الراهن؟
- ماذا سيكون عملها في المستقبل؟
- لمن تقدم المؤسسة نشاطها وعملها؟
- لماذا توجد المؤسسة أي هدفها؟

(1) - محمد الجمال راسم وعياد خيرت معوض، المرجع نفسه، ص 217.

إنّ هذه الأسئلة ضرورية لرسالة المنظمة ويجب أن تحمل إجاباتهم بسيطة وسهلة وواضحة وهادفة، فالسؤال الأول مثلا أن رسالة المؤسسة تحمل إجابة كأنها تريد تطوير نشاطها لإثبات مكانتها في محيطها. أما السؤال الثاني ضروري لرسالة المنظمة، خاصة وأن عملية الاستشراف والتنبؤ بالمستقبل أصبح ضروري لإدارة المؤسسة في بيئة متغيرة؛ يعني أن المنظمة تحمل رسالة إستراتيجية ومخطط سير ورؤى مستقبلية. بينما السؤال الثالث والمتمثل في تحديد الجمهور الذي تستهدفه رسالة المؤسسة، يعني ضرورة تحديد جمهور المؤسسة ومعرفته وأن يكون متجانس وهو ما يسهل تقبل الرسالة وفهما وتبنيها. أما السؤال الرابع والأخير المتمثل في هدف المؤسسة، فلا يمكن تصور مؤسسة تُراول نشاطها دون أن يكون لها أهداف مرسومة، ولهذا نجد رسالة المؤسسة تحمل أهداف عديدة تسعى جاهدة لتحقيقها وفق إستراتيجياتها. كهدف لتحسين الخدمة أو لتحقيق الاستدامة.

4. اختيار الوسائل والدعائم وروابط الاتصال:

بعد الانتهاء من تحديد الأهداف وصياغة الرسالة وتحديد المستقبلين لها (الجمهور المستهدف)، الآن نحدد الوسائل والدعائم التي يستحسن الإعتماد عليها واستخدامها في إجراء إستراتيجية الاتصال بما يتماشى مع الرسالة التي تحملها والجهة التي ترسل إليه الرسالة. هذا التحديد متوقف على طبيعة الرسالة المراد توصيلها، كما أنه متوقف على طبيعة وخصائص الفئات المستهدفة أو الأفراد المستهدفين من حيث ثقافتهم وأماكن تواجدهم وكذا الوسائل التي يحتكون بها أكثر كن غيرها. والجمهور المستهدف هو الذي يتأثر ويؤثر بالمؤسسة، بالطبع ليس كل هذه الجماهير المستهدفة على نفس الدرجة من الأهمية لها، كما أن أهمية الجمهور المستهدف بالنسبة لها تتغير من وقت إلى آخر.

ومن الضروري أن تقام أي استراتيجية اتصالية داخل أي مؤسسة وفق مجموعة من المعطيات المرتبطة بطبيعة الأفراد المستهدفة وأطراف عملية الاتصال ونوعية الرسائل الموجهة وطبيعتها والدعائم أو الوسائل المادية المستخدمة والمتوقفة على طبيعة الاتصال الفعّال وبالكيفية الواجب الاتصال بها.

لكن بعد التطور التكنولوجي السريع في ميدان الاتصال أصبح أمام المؤسسة الاختيار بين الأوراق كحامل للمعلومات والبيانات أو الرسالة بصفة عامة، والوسائل الأخرى حسب أهدافها وطبيعتها الرسائل التي تحملها للمستهدفين. إنّ الأداة هنا لا بد أن تستعمل أو تكيف مع المستهدف الذي يتم اختيارها حسب معيار الفعّالية، إذ ليس كل رسالة وكل مستهدف تستعمل معه نفس وسيلة الاتصال.⁽¹⁾

وهناك مجموعة من الوسائل والدعائم الحاملة للمعلومات والبيانات في شكل رسائل اتصالية منها الشفهية: كالهاتف والفاكس، الاجتماعات والمحاضرات والندوات، ومنها الوسائل المكتوبة والسمعية

(1) - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، م. س. د، ص 80.

والمرئية: الإعلانات عن طريق الملصقات، المطويات، الصحيفة، المجلة، الرسائل الخاصة، الحوامل للمعلومات المغناطيسية أو الآلية (Flache Disk) أسطوانة آلية (CD - ROM)، كما توجد طرق اتصالية عن طريق شبكة الإنترنت والحاسب، ومدونات، مواقع الواب (Site - Web)، ومواقع التواصل الإجتماعي؛ كالفيسبوك والتويتير واليوتوب، وغيرها وأنّ هذه الوسائل لها مزايا كما لها عيوب.

إنّ هذه الوسائل الاتصالية المختلفة الأشكال التي تنقل الرسائل لها القدرة في وصف كل الخبرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهي وسائل تترجم الخبرات البشرية ومدى مساهمتها في عملية والتنمية.⁽¹⁾ وقد أعطت التجارب حول هذا الموضوع النتائج التي قد توضح النسبة التي يحتفظ بها الفرد المعلومات حسب كل وسيلة يتعرض لها أو يستقي المعلومات منها، أو حسب طرق الحصول عليها وهي كالتالي: يتم احتفاظ الإنسان بنسبة 10% مما يقرأ، و 20% مما يسمع، و 30% مما يرى أو يبصر، و 50% مما يسمع ويرى، و 80% مما يقول، وأخيراً 90% مما يقول ويعمل في الوقت نفسه.⁽²⁾

نستخلص من هذه المرحلة أن هذه الدعائم والوسائل تساعد المؤسسة في إستراتيجيتها الاتصالية من خلال تحويل المعلومات والبيانات التي عادةً ما تكون على شكل رسائل، ونقلها بسرعة كافية إلى الجمهور المستهدف في وقتها المناسب دون أي تأخير، كما تقوم هذه القنوات الاتصالية في إطار إستراتيجية الاتصال بدور التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات هذا إن كان على المستوى الداخلي، أو بين المؤسسات وهيئات المصالح إن تعلق الأمر على المستوى الخارجي. ففتح القنوات الاتصالية بين مختلف الإدارات العليا والسفلى وبين مختلف الجهات الخارجية يسمح بعمليات الاستماع والمشاركة والحوار والتفاهم، الأمر الذي يسهل على المؤسسة متابعة أهدافها ومدى تنفيذها.

5. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية:

بعد تحديد الجماهير المستهدفة ووسائل وروابط الاتصال، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والرسالة، لم يبقى الآن إلا الشروع في وضع إستراتيجية الاتصال حيز التنفيذ، فهذه المرحلة الخامسة قد تمر من خلال إعداد خطط عمل، فهذه الأخيرة التي غالباً ما يتم تجاهلها في الاتصال الداخلي، وهو أمر غير معقول فلا يمكن إهمالها إذا ما أردنا تجسيد كل الإجراءات والخطط. فمرحلة تنفيذ إستراتيجية الاتصال تشمل مرحلتين: الأولى أن تتوافق مع وضع خطة عمل، أما المرحلة الثانية تتعلق بتسيير مخطط عمل الاتصال.⁽³⁾

(1) - Julie LAVING, Op. Cit, P35.

(2) - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، م. س. د. ص 81.

(3) - Fanelly NGUYEN-THANH, Op. Cit, P113.

تتضمن الإستراتيجية الاتصالية أهدافاً مرحلية متوسطة وبعيدة المدى تتراوح ما بين سنتين (02) إلى خمس (05) سنوات، وأقل من سنتين مستحيل الانتظار بأن تكون الإستراتيجية فعّالة.⁽¹⁾ ومن الضروري تحديد الموارد اللازمة والتكاليف (الميزانية) لكل هدف لوحده، وإلا فقدت الإستراتيجية صنفها من الفعالية، وهذا لا ينفي عنها صفة المرونة كما يعتقد، فالوقت الإضافي محسوب في الأجل مسبقاً، ومن الأفضل دائماً البداية بالأهداف البالغة التأثير (الأهداف ذات الأولوية) والمنخفضة التكاليف.⁽²⁾

وعند تنفيذ الإستراتيجية لابد من مراعاة توزيع المسؤوليات وتنظيم الأدوار سيما بين متخذي القرار في المؤسسة، فوضوح الخطوط الفاصلة بين المسؤوليات يفضي إلى التحكم السلس في مسار الإستراتيجية والتدخل التصحيحي المناسب في الوقت الحرج أو إخفاق جزء من الإستراتيجية أو فشل الإستراتيجية بأكملها، على أن تسيّر الإستراتيجية ككل لدعم الإدارة العليا المخططة.

ولنفادي الأوقات الحرجة أثناء تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية والخوف من إخفاقها وفشلها يذكر بعض الباحثين أنّ على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات الاتصالية، وفي هذا الشأن نذكر نموذج إستراتيجيات الاتصال "رولر Ruler"،⁽³⁾ الذي يقوم على فرضية أساسية مؤداها: أنه من الصعب استخدام إستراتيجية واحدة للاتصال... وأنه لا توجد إستراتيجية مثلى. وإنما يمكن استخدام الإستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي. وقد بنى "رولر" رؤيته نماذج موقفية (النظرية الموقفية)، ويمكن استخدامها وفقاً لمتطلبات الموقف الذي يواجهه ممارسو الاتصال والعلاقات العامة. وقام "رولر" بوضع النموذج الموقفي لإستراتيجيات الاتصال (Situational Model of Communication Strategies). حيث يمكن استخدام إستراتيجية معينة في موقف محدد، أو استخدام مزيج من الإستراتيجيات في موقف آخر. ويحدد النموذج إستراتيجيات الاتصال وفقاً لمحورين أساسيين هما:

يتعلق المحور الأول بطبيعة عملية الاتصال، ومدى اشتراك الجمهور فيها. ويمثل أحد طرفي هذا المحور الاتصال في اتجاه واحد، في حين يمثل الطرف الثاني الاتصال في اتجاهين. أما المحور الثالث فيشير إلى طبيعة المعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية، ويمثل أحد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها عن رؤى المنظمة "Denotation"، أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن رؤى المنظمة والجمهور، وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين "Connotation".

(1) - Fanelly NGUYEN-THANH, Ibid, P114.

(2) - عيسى بوكرموش، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(3) - محمد الجمال راسم وعياد خيرت معوض، مرجع سبق ذكره، ص. ص 217.

وبناءً على ذلك، يكون لدينا أربع إستراتيجيات اتصالية وهي إستراتيجية الإعلام، وإستراتيجية الإقناع، وإستراتيجية بناء الإجماع، وأخيراً إستراتيجية الحوار. وقد أطلق "رولر" على هذه الإستراتيجيات بشبكة الاتصال **Communication Grid**. وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:⁽¹⁾

5. 1 إستراتيجية الإعلام Information: يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد (Asymmetrical)، وفي الوقت نفسه يعبر عن المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد (Denotative). ويتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات. ومن الأمثلة على ذلك: البيانات الصحفية، مطبوعات المؤسسة، الإعلانات ... وغيرها. وتتطلب هذه الإستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المؤسسة، ومزيج من الرسائل الاتصالية التي تعبر عن تلك الأهداف. وفي الوقت نفسه تتطلب جمهوراً مدرجاً (Aware Public) يبحث عن المعلومات.

5. 2 إستراتيجية الإقناع Persuasion: تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المؤسسة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين (Connotative). وتعد إستراتيجية الإقناع الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية. وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المؤسسة (Corporate Communication) عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية. وتسعى المؤسسة من خلالها إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين، وتتطلب إستراتيجية الإقناع أهدافاً واضحة ومحددة، ومزيجاً من الرسائل الإقناعية. وعادة ما توجه إلى الجمهور غير النشط (Inactive)، أو الجمهور الضمني (Latent).

5. 3 إستراتيجية بناء الإجماع Consensus Building: تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين (Symmetrical)، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة (Denotative). ويستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، أو بين المؤسسة والعاملين فيها. وعادةً ما تنطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر. فعلى سبيل المثال: تعتمد المؤسسات في وجودها على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية، وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المؤسسة من جانب، ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر، وهذا يتطلب من المؤسسة تحقيق أرضية مشتركة مع هذه الجماهير تحقق الحد الأدنى من مصالح الطرفين، وعادة ما توجه هذه الإستراتيجية إلى الجمهور النشط (Active)، وينتج عنها تطوير لسياسات المؤسسة.

(1) - محمد الجمال راسم وعياد خيرت معوض، المرجع نفسه، ص. 219. 221.

5. 4 إستراتيجية الحوار Dialogue : تجمع إستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسة المؤسسة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار. حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها، وتحرص أيضاً على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية. ويتم استخدام إستراتيجية الحوار... في المناقشات الفكرية المتعمقة حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها، وكيفية الاستجابة لها. وتتطلب رسائل اتصالية من أطراف الحوار، وعادة ما تتوجه إلى الجمهور المدرك والنشط.

6. مرحلة تقييم الإستراتيجية وتقويمها:

يسود الاعتقاد بأن الإستراتيجية الاتصالية رهان لا يمكن قياسها، وهذا منطق خاطئ، لأن الإستراتيجية مزودة ضمناً بآليات للتقييم يمكنها من تقليص الأخطاء وتفاذي التوجه إلى الوجهة غير الصحيحة، كما أن هذه المرحلة تضع مخططيها ومنفذيها في صورة واضحة وأمام نجاح أو فشل الإستراتيجية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة في البداية.

إنّ تقويم البرامج الاتصالية أو بالأحرى الإستراتيجيات الاتصالية في ضوء مدى بلوغها الأهداف المحددة سلفاً يتضمن تقويم النتائج وتبرير ما أنفق عليها، ولعل اتساع مفهوم التقويم مرتبط بتعدد عملية التقييم ذاتها، لأنه يحكمه الموقف الذي يتم فيه، فالتقويم ينبغي أن يراعي البيئة التي خطط ونفذ فيها البرنامج (الإستراتيجية الاتصالية)، وأن يراعي طبيعة الجمهور المستهدف به، وأن يراعي كذلك كثرة المتغيرات المتضمنة في مرحلة التنفيذ، فوجود عملية بين المؤسسة والجمهور المستهدف لا يمكن السيطرة عليه، وهو وسائل الاتصال المختلفة.⁽¹⁾

نستخلص من كل هذه المراحل أنّ المؤسسة لديها مجموعة من الأهداف العامة والخاصة التي تحددها في علاقاتها مع الجمهور المستهدف، والتي تصاغ في ضوء الوسائل والموارد المادية والبشرية المتاحة، وفي ضوء صورة وسمعة المؤسسة لدى جماهيرها وحتى لدى المجتمع الذي تنشط في داخله. ويتطلب صياغة هذه الأهداف وتحديد إمكانية تحقيقها قاعدة بيانات عن الجمهور المستهدف. وبعد ذلك تأتي تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية بما تتضمنه من بناء رسائل مناسبة لهذه الجماهير التي تستهدفهم المؤسسة في إطار تحقيق أهداف الاتصال الإستراتيجي في بناء سمعة المؤسسة وإقناع الجماهير بصورتها الحسنة وبسياستها ومنتجاتها. انطلاقاً مما سبق يتبين لنا كيف دخل مفهوم الإستراتيجية في ميدان الاتصال سيما في حياة ونشاط المؤسسة ليعطينا مفهومًا في غاية الأهمية وهو مفهوم الاتصال

(1) - محمد الجمال راسم وعياد خيرت معوض، المرجع نفسه، ص306.

الإستراتيجي. والشكل رقم (15) يوضح العلاقة الأساسية بين الإستراتيجية والاتصال الفعال في المؤسسة الصناعية العصرية، حيث لا يخلو مشروع عصري مهما كان نوعه ومجاله، يطمح للاستدامة من الاتصال الإستراتيجي:



الشكل رقم(15): عناصر الاتصال الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من تصور عام وفهم دقيق للمعطيات

خلاصة الفصل:

تأسيساً على ما سبق، نستخلص من خلال هذا الفصل أن الاتصال الإستراتيجي له أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يظهر ذلك من خلال ما يقدمه من دور كبير وفعال سيما أثناء أداء المؤسسة لوظائفها، فلا يمكن تصور مؤسسة مهما كان نوعها بدون اتصال، لذلك نجد المؤسسات العصرية في الوقت الراهن تحرص كل الحرص على فعالية الاتصال داخل هياكلها الإدارية. وتتوقف هذه الفعالية على عاملين أساسيين هما: الأول هو نظراً للأهمية التي تحتلها اليقظة الاستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وكذا القيادة الإستراتيجية في المؤسسات العصرية، أصبح من الضروري الاعتماد عليها في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة العامة والإستراتيجية الاتصالية على وجه الخصوص، وهي مصطلحات ذات بعد إستراتيجي تساعد المؤسسة في الاستفادة من الفرص المتاحة ونقاط القوة لديها، وكذا تحديد نقاط الضعف ورصد التهديدات والتحديات والمخاطر التي تحق بالمؤسسة. بما أن المؤسسة نسق مفتوح على بيئتها والتي تمتاز بالتغير المستمر والدائم، فإن اليقظة تعتبر بمثابة المراقبة الشاملة والذكية لمحيط المؤسسة، للحصول على المعلومات التي تساعد على التنبؤ بالمستقبل.

كما يمثل التفكير الإستراتيجي أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المؤسسة لبلوغ رسالتها وغاياتها، فلا يمكن إيجاد فعل إستراتيجي دون أن يسبقه تفكير إستراتيجي. فالتنسيق بين التفكير والعمل من الوسائل التي تساهم في تحقيق نجاح الإستراتيجية. أما التخطيط الإستراتيجي يمثل أساس وضع أهداف وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها للوصول إلى الأهداف العامة المنشودة. في حين لا يمكن التغاضي عن دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وتوضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وإدارتها بشكل كامل، وهي نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية.

أما العامل الثاني يتمثل في أهمية المعلومات للمؤسسة الصناعية، حيث أصبحت من الموارد الأساسية غير الناضبة في المؤسسة الحديثة، فبدون توفر المعلومة الدقيقة (الإستراتيجية) ومعرفة كيفية معالجتها وتحليلها لا يمكن الاستفادة منها، فقد اتضح الدور الذي تلعبه المعلومات في المؤسسة الصناعية سواء في عمليات التنظيم أو في الاتصال، أو التخطيط، أو في مساندة متخذي القرارات في صنع قراراتهم المسطرة، وكما يقال بالتعبير الشائع، فإن الكرة الآن هي في ملعب المسؤولين والقياديين والإستراتيجيين والقائمين بالاتصال في الإدارة العليا في مختلف المؤسسات. فإذا استطاعوا توفير المعلومة الإستراتيجية ومعرفة كيفية التعامل معها أي معالجتها وتحليلها، ففي هذه الحالة يكونوا موفقين إلى حد كبير في عمليات صنع القرارات الإستراتيجية والسليمة، وفي صياغة إستراتيجية وسياسة المؤسسة على المدى البعيد.

**الفصل الثالث: الاتصال الإستراتيجي كركيزة لتحقيق أبعاد
التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية**

تمهيد:

أمام تنامي الاهتمام بالبيئة وبروز مفهوم التنمية المستدامة وجدت المؤسسات الصناعية نفسها تتحمل مسؤوليات كبيرة عما تسببه للبيئة الخارجية من أضرار ملموسة أو غير ملموسة بسبب ممارستها لنشاطاتها، وأصبحت هذه المؤسسات تخضع لعدد متزايد ومتنامي من القوانين المتحكمة والمنظمة للبيئة التي تستهدف إيجاد بيئة نظيفة خالية من التلوث، خاصة وأنّ الصناعة لازالت تشكل مبعث التلوث، وقد نجم عنها تغيير التركيبة الطبيعية للعديد من عناصر البيئة مثل الماء والهواء والتربة، كما ألحقت بالإنسان أضراراً جسيمة من الناحية الفيزيولوجية. وقد دفع ذلك الإدارة العليا في عدد من المؤسسات العصرية إلى إدراك أهمية إدخال الإدارة البيئية* لإدارة الأمور والقضايا البيئية بشكل سليم في إطار القوانين المنظمة للبيئة والسياسات البيئية للمؤسسة.

وفي ذات السياق تعد المؤسسات الصناعية المتسبب الأول في تلويث البيئة عن طريق مخلفات عملياتها الإنتاجية، وبالتالي بات من الواجب عليها البحث عن كيفية المحافظة على بيئتها، ذلك ليس فقط ليعيش الإنسان الحالي، بل لتبقى صالحة لما يأتي بعده من أجيال قادمة. وبات من الضروري عليها تركيز اهتماماتها نحو تحقيق وممارسة أداء بيئي متميز بالتحكم في تأثير أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها على البيئة، مع الأخذ في الاعتبار سياساتها وأهدافها البيئية، وهي تباشر ذلك في إطار التشريعات المتشددة، وتطوير السياسات الاقتصادية والمعايير الأخرى لتأكيد حماية البيئة ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

إن الأخذ بنظم الإدارة البيئية المتكاملة يُسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وأبعادها، على اعتبار أن هذه النظم تعد بمثابة حلقة الربط بين التشريعات البيئية وآليات السوق، كما تعد من أهم المداخل التي تساعد المؤسسات على تحديد الأولويات وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف، وتؤدي في المحصلة النهائية إلى ترشيد القرار من خلال توفير المعلومات المناسبة وتدعيم نظم الاتصالات، وتأهيل كفاءاتها بمهارات الاتصال الإستراتيجي من أجل بلوغ أهدافها بما يتماشى أهداف ورهانات التنمية المستدامة.

في هذا الفصل نقف أمام ثلاثة مباحث أساسية:

- أساسيات التنمية المستدامة.
- المؤسسات الصناعية المستدامة والمحيط (البيئة).
- دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية.

(*)- الإدارة البيئية: سوف نشرح هذا المصطلح في المواضيع اللاحقة.

المبحث الأول: أساسيات التنمية المستدامة

يتناول هذا المبحث؛ البدايات الأولى لاهتمام بموضوع البيئة على المستويين الدولي والعالمي وهو ما نتطرق فيه في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يعرفنا بالسياق التاريخي لتطور مفهوم التنمية المستدامة، في حين يستعرض لنا المطلب الثالث مبادئ التنمية المستدامة ومميزاتها وأهدافها ومؤشراتها، وفي الأخير يستعرض لنا المطلب الرابع جهودات الجزائر حول موضوعي البيئة والتنمية المستدامة.

المطلب الأول: بداية الإهتمام بموضوع البيئة على المستوى الدولي والعالمي

لا يزال موضوع البيئة يشكّل انشغال الأسرة الدولية، حيث تحولت إلى قضية من أهم القضايا الراهنة المطروحة على المستوى الدولي والإقليمي، نظراً لتزايد التهديدات والأخطار المحدقة بالبشرية والكون جمعاء، حيث كان ما يميّز البيئة الطبيعية ذلك التوازن الدقيق القائم بين عناصرها المختلفة (الماء، الهواء، والأرض أو التربة)، لكن أدى تسابق الدول إلى تحقيق التطور الاقتصادي والتكنولوجي إلى زيادة في الأنشطة البشرية، وهو ما أثر سلباً على البيئة واختلال في التوازن البيئي.

تسببت الأنشطة الصناعية في تلوث البيئة ووقوع كوارث طبيعية وظهر جلياً الخلاف القائم بين الدول المتقدمة والدول النامية، فالدول المتقدمة تواصل تحقيق مصالحها الاقتصادية ولو على حساب تلويث البيئة بواسطة نشاطاتها الصناعية المتطور، أما الدول النامية فتسعى إلى مواكبة التطور الحاصل لدى الدول المتقدمة، ولكن بوتيرة بطيئة وعلى حساب استنزاف الثروات الطبيعية.⁽¹⁾ ولقد أثر هذا الخلاف كثيراً على تحقيق التعاون الدولي للحفاظ على البيئة والمناخ.

بدأ الإهتمام الملحوظ على المستوى العالمي بقضية حماية البيئة في دول الشمال المصنعة حسب بعض الدراسات والكتب إلى عقود خلت وبالتحديد إلى نهاية الستينات من القرن العشرين، وكان ذلك حينما لاحظت الدول الإسكندنافية هلاك كميات هائلة من الأسماك والحيوانات البحرية في بحيراتها. واستدعى ذلك إجراء أبحاث ودراسات علمية وتجارب ميدانية بيّنت الأسباب المسؤولة عن ذلك، وكانت النتائج هي الغازات السامة المنبعثة من المصانع التي كانت تتصاعد في الأجواء ثم تذوب في مياه الأمطار المتساقطة، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة حموضتها، وهو ما زاد من رفع درجة حموضة تلك البحيرات فتسببت في هلاك الأسماك. كما توصل الباحثون كذلك إلى أنّ قسماً كبيراً من تلك الغازات تنبعث من مصانع خارج تلك الدول. وبناءً على ذلك طلبت هذه الدول وعلى لسان السويديين بعقد مؤتمر

(1) - عيسى لعلاوي، الأحكام الخاصة ببروتوكول كيوتو الملحق باتفاقية تغير المناخ، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، العدد الثاني، مركز

الدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، يوليو/ جويلية 2016، ص 13.

دولي للبيئة الإنسانية لمواجهة هذه الظاهرة التي تتعدى حدودها وإمكانياتها الفردية والتي تقتضي جهوداً دولية. (1)

وقد تطلب عقد المؤتمر المزمع حول البيئة الإنسانية بذل جهود حثيثة لإقناع مختلف الأطراف بجذواه وأهميته وهكذا توصلت المجموعة الدولية إلى عقد مؤتمر عالمي للبيئة في جوان 1972 بستوكهولم، سمي "مؤتمر المتحدة للبيئة الإنسانية" كما عُرِف كذلك "بمؤتمر استوكهولم". حيث أقرّ إعلاناً عن البيئة الإنسانية مكوناً من وثيقة تتضمن سبع نقاط وستة وعشرون (26) مبدأ، مثلت قاعدة سياسية وأيديولوجية للأنشطة البيئية على المستويات المحلية والدولية وجاء في المبدأ الأول لهذا الإعلان: «إنّ للإنسان حقاً أساسياً في الحرية، والمساواة وظروف حياة مرضية ولائقة في بيئة ذات نوعية تسمح له بالحياة الكريمة والعيش الرغيد.²» وجاء هذا المؤتمر لدعوة الدول لحماية الموارد الطبيعية باعتبارها تراثاً مشتركاً للإنسانية، وتحقيق التنمية والتغلب على مظاهر عدم التكافؤ الاقتصادي والاجتماعي بين الدول المتقدمة والنامية.⁽³⁾ حيث كان للمؤتمر دور كبير في التأثير في قيام الدول بإحداث تعديلات أساسية في قوانينها وإضافة مواد تتعلق بحماية البيئة، وتأسيس هيكل وأجهزة تسهر على تلك المهمة. ورفعت شعارات حول حماية البيئة والتنمية المستدامة. كما تمخض المؤتمر عن ميلاد برنامج الأمم المتحدة للبيئة الذي جاء بناءً على قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة في ديسمبر من العام نفسه. ويُعنى هذا البرنامج بترقية التعاون الدولي في مجال البيئة، ووضع القواعد المرشدة ومتابعة تنفيذ البرامج البيئية، وتمويلها، وتقديم المشورة في مجال الإدارة البيئية واستغلال الحقائق العلمية للمحافظة على النظام البيئية.

لقد توالى اللقاءات الإقليمية والدولية التي تهتم بشؤون البيئة، حيث عقدت "الندوة العالمية للتربية البيئية" ببلغراد في أكتوبر 1975. وتلتها "ندوة عربية للتربية البيئية" عقدت في الكويت في نوفمبر 1976. كما تعرضت "اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار" (UNCLOS) عام 1982 لحماية البيئة البحرية والحفاظ عليها. وكذلك دعا "الميثاق العالمي للطبيعة"، الذي أصدرته الجمعية العامة للأمم المتحدة في أكتوبر عام 1982، إلى تعاون الدول والمنظمات الدولية والأفراد والمنظمات غير الحكومية للمحافظة على الطبيعة وذلك عن طريق أنشطة مشتركة، وتبادل المعلومات والتشاور فيما يخص البيئة، والدعوة إلى الحفاظ على الطبيعة في أي تخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.⁽⁴⁾

جاءت "اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون" عام 1985 لإظهار مدى أهمية هذه الطبقة للحياة البشرية والطبيعية عامة. ومن ثمّ فإنّ الإضرار بها يعني تعريض الوجود الإنساني لأخطار رهيبية لا يمكن تحملها.

(1) - محمد شلبي، البيئة في مناظرات العلاقات الدولية، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 21، السداسي الأول 2011، ص 48.

(2) - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

(3) - عيسى علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(4) - محمد شلبي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

وقد دخلت هذه الاتفاقية حيز التطبيق عام 1988. وجاء "بروتوكول مونترال" المتعلق بالمواد المهلكة لطبقة الأوزون والموقع في 1987 ليعضّم تلك الاتفاقية ويقوي فاعليتها. وقد أعتبرها المتخصصون والمهتمون أنموذجاً يحتذى بها في حل المشكلات البيئية العالمية، كونها تضمنت ترتيبات لتمويل التزام الدول النامية بالضوابط المطلوبة. ويرجع نجاح هذه الاتفاقية إلى قوة حجج العلماء في دراسة النقص الواضح الذي تتعرض له طبقة الأوزون. لقد دعا البروتوكول الدول الموقعة إلى تخفيض انبعاثاتها بنسبة (50%) في الفترة الممتدة ما بين 1986 إلى غاية 1989. كما وافق مسؤولو (81) بلداً في هلسنكي على بيان يتعلق بحماية طبقة الأوزون. ثم اجتمع علماء (48) دولة في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة في أوت 1989 بنيروبي، وجهوا فيه تحذيراً إلى دول العالم كافة مبرزين العواقب الوخيمة للحياة جراء تدمير طبقة الأوزون.⁽¹⁾

كما تم إنشاء اللجنة الدولية المعنية بتغير المناخ في عام 1988 وذلك بالتعاون مع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP). وكان هدفها المتابعة العالمية لقضايا البيئة وتغير المناخ في أنحاء العالم وإصدار تقارير دورية عن ذلك، وأعلنت الجمعية العامة للأمم المتحدة أنّ تغيير المناخ يعد اهتماماً مشتركاً للإنسانية. كما أصدرت اللجنة الدولية لتغير المناخ تقريرها الأول المتعلق بارتفاع درجة حرارة الأرض، واعتبرت الأنشطة الإنسانية مسؤولة عن هذه الظاهرة الخطيرة وكان ذلك عام 1990.

وبعد مرور عشرين عاماً على المؤتمر الدولي الأول للبيئة الإنسانية في "استوكهولم"، نظمت الأمم المتحدة مؤتمراً دولياً ثانياً للبيئة والتنمية سمي كذلك باسم "قمة الأرض" الذي عُقد في العاصمة البرازيلية "ريو دي جنيرو" من الفاتح إلى الخامس عشر جوان 1992، وحضره ممثلو (182) بلداً من بينهم (116) رئيس دولة وحكومة. وقد تبنى هؤلاء الحضور خمسة نصوص أساسية، كما نص بيان "ريو" أو ما أطلق عليه "ميثاق الأرض" سبعة وعشرين مبدأ عاماً. وتضمن البيان مبادئ تتعلق بالغابات، واتفاقية دولية عن تغير المناخ، واتفاقية دولية عن حماية التنوع البيولوجي، و"المأمورة 21" التي تمثل برنامجاً متنوعاً يتكون من أربعين موضوعاً مختلفاً وأكثر من (800 صفحة) وتتمحور المأمورة حول أربعة أقسام كبيرة وهي: الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية (الفقر، الصحة والسكان)، المحافظة على الموارد الطبيعية وتسييرها (الغابات، المواد الكيماوية والمياه)، وتقوية دور الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين (منظمات غير حكومية ONG ومؤسسات)، ووسائل العمل (التمويل، نقل التكنولوجيا والتربية).⁽²⁾

(1) - محمد شلبي، المرجع نفسه، ص 49.

(2) - المرجع نفسه، ص. ص 50. 51.

لقد مثلت "المأمورة 21" للمجتمع دليلاً مرشداً للقرن الواحد والعشرين في مجال البيئة والتنمية المستدامة. وفي هذا المؤتمر وقّعت الدول المشتركة اتفاقية الأمم المتحدة الإطار المتعلقة بتغير المناخ. كما تم عقد الاتفاقية الدولية من أجل مكافحة التصحر عام 1994. وتلاها التقرير الثاني للجنة الدولية للتغيرات المناخية عام 1995، حيث يتفق العلماء فيها على الأخطار التي تسببها الغازات وتؤدي إلى الاحتباس الحراري، وتقتضي وجوب التخفيض، حتى يتمكن العالم من وقف معدل ارتفاع درجة حرارة الأرض فقط.

ونتيجة لتلك العوامل أُنذر العلماء البشرية بالأخطار المنجّرة عن ذلك، وأشاروا إلى أنّ هناك من الناس من يموتون من الحر الشديد ومنهم من يموتون من الجوع والفقر، ومن يغرقون بالفيضانات أو التشرّد. وعلى أثر هذا الوضع المقلق تم إقرار "بروتوكول كيوتو" الملحق باتفاقية الأمم المتحدة الإطار والمتعلق بتغيير المناخ كخطوة على المدى الطويل لحماية كوكب الأرض، والذي يلزم الدول المتقدمة بالحد من الأنشطة الصناعية الاقتصادية المولدة للغازات المسببة لارتفاع درجة حرارة الغلاف الجوي، وكان ذلك في ديسمبر 1997. وكان من أهداف هذا "البروتوكول" التزام الدول الصناعية بتخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بنسبة (5%) سنوياً مقارنة بمستوى تخفيض الانبعاثات سنة 1990 التي كانت سنة الأساس.⁽¹⁾ وقد صُنّف هذا "البروتوكول" الدول بحسب درجة انبعاثاتها وتبعاً لذلك يتحدد مستوى التزاماتها ونوعها. وقد دخل هذا "البروتوكول" حيز التنفيذ عام 2005، وتجدر الإشارة إلى أنّ كل الدول الصناعية وقّعت اتفاقية "كيوتو" بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية وكان ذلك في عهد الرئيس الديمقراطي "كلينتون"، ولكن إدارة "جورج بوش" الإبن انسحبت من الاتفاقية. وجاء التقرير الثالث للجنة الدولية لتغير المناخ عام 2001، ليعلن الحجاج العلمية المؤكدة لارتفاع درجة حرارة الأرض والغلاف الجوي. وتبعته القمة الثالثة للأرض التي انعقدت في 2002، بجوهنسنبورغ. وصدر القرار الرابع للجنة الدولية لتغير المناخ في عام 2007.⁽²⁾

وفي 08 ديسمبر عام 2012 في الدوحة قطر، تم الإعتماد على تعديل الدوحة في بروتوكول "كيوتو"، وساهم هذا الأمر بإطلاق فترة الإلتزام الثانية، اعتباراً من 01 يناير 2013 إلى غاية 2020. في حين عقد مؤتمر الأطراف دورته الواحد والعشرين في ديسمبر 2015 بباريس الذي سُمي باتفاق "كوب 21" أو "اتفاق باريس للمناخ"، ويقضي الهدف الرئيسي من هذا المؤتمر بتطوير اتفاق عالمي جديد ملزم قانوناً حول تغيير المناخ، سيتم تنفيذه اعتباراً من العام 2020، أي عند انتهاء فترة الإلتزام الثانية "البروتوكول كيوتو". وقد أشار الأمين العام للأمم المتحدة السابق "بان كي مون" إلى أهمية هذا الاجتماع في خطة التنمية الدولية الأوسع نطاقاً خلال الخطاب الذي ألقاه في المنتدى الاقتصادي العالمي

(1) - Programme des Nation unies pour le développement (PNUD), **Rapport Mondial sur le développement humain 1998**, Economica, Paris, 1998, P109.

(2) - محمد شليبي، مرجع سبق ذكره، ص52.

لعام 2014 في دافوس، وأكد الأمين العام أن: « معالجة مسألة تغير المناخ هي فرصة كبيرة من شأنها دعم جميع أهداف التنمية المستدامة، وفي الوقت نفسه يمكن للإجراءات التي يتم اتخاذها بشأن التنمية المستدامة أن تساعد في معالجة قضية تغير المناخ.»⁽¹⁾

وتم اعتماد كذلك اتفاق باريس من طرف جميع أطراف اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ البالغ عددها 196 بلداً، حيث اتفقت بموجبه جميع البلدان على العمل على حصر ارتفاع درجة حرارة العالم فيما دون درجتين مئويتين، والسعي الحثيث بالنظر إلى ما يشكله الارتفاع من مخاطر شديدة، نحو خفضه إلى درجة (1,5°). وتنفيذ الاتفاق أمر أساسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويتضمن خارطة طريق للإجراءات المتعلقة بالمناخ من شأنها أن تخفض من نسب الانبعاثات.⁽²⁾

المطلب الثاني: السياق التاريخي لتطور مفهوم التنمية المستدامة

لقد بدأت المجتمعات تتسابق فيما بينها إلى وضع خطط تنموية بهدف النهوض بالبنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، لخدمة الأفراد وتحسين من مستوياتهم المعيشية، خاصة عندما بدأت الدول الرأسمالية تروج للفكر التنموي التقليدي الذي يؤكد أن ما تعاني منه دول العالم الثالث من فقر وجهد وسوء الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية، ليس سببه الاستعمار الذي عانت له لسنوات طويلة، إنما هو نتاج تخلفها، وعدم سعيها لتغيير نمط الحياة الاجتماعية والخروج من دائرة التخلف للحاق بركب الحضارة المعاصرة، ومن ثم طرح ذلك مفهوم التنمية كآلية تستطيع من خلالها دول العالم الثالث أن تتجاوز مرحلة التخلف وتلتحق بالدول المتقدمة وبهذا تكون قد انتقلت إلى مرحلة التقدم. لكن في حقيقة الأمر، أن التسابق بين المجتمعات كان بالدرجة الأولى كان بين الدول المتقدمة (دول الشمال) وليس بين دول النامية المنهكة من ويلات الاستعمار، فقد حققت تلك الدول في ظرف قياسي نمواً كبيراً نتيجة لاستغلالها العشوائي للموارد الطبيعية، (لثروات الشعوب المستضعفة في عهد الاستعمار). وقد أدى ذلك إلى نمو اقتصادي كبير وادّ الزيادة في الاستهلاك والادخار والنتاج الوطني، لكن من جهة أخرى تسبب في مشاكل بيئية جعلت المجتمع الدولي ينتابه القلق والخوف تجاه العنصر البشري وبشأن كوكب الأرض ككل، وتدل كل المؤشرات في مطلع السبعينات من القرن العشرين على أن التنمية لا بد أن تغير من نهجها بالشكل الذي يتماشى مع حاجات السكان ومحيطهم البيئي.⁽³⁾ وبعد سقوط جدار برلين وانتهاء الحرب الباردة تطور مفهوم حقوق الإنسان تطور واتسعت دائرته لتشمل اهتمامات جديدة من بينها الحق في التنمية.⁽⁴⁾

(1) - <https://www.agora-parl.org>, Consulté le : 27/02/2018, à : 09:16h.

(2) - <https://www.un.org>, Consulté le: 27/02/2018, à : 10:35h.

(3) - كمال ديب، أساسيات التنمية المستدامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، (ط. 1)، الجزائر، 2015، ص18.

(4) - محمد غريب ووجدي حلمي، الإعلام والتنمية المستدامة رؤية 2030: المملكة العربية السعودية نموذجاً، الدار المصرية اللبنانية، (ط.1)، القاهرة، 2018، ص66.

ففي عام 1972 في نادي روما قدمت دراسة بعنوان "حدود أو عوائق النمو The Limits to Growth" وضح فيها مستقبل العالم استناداً للمعطيات الاقتصادية والبيئية آنذاك، حيث سلطت الضوء على التفاعلات بين السكان والإنتاج الصناعي والخدمات، توفير الغذاء، زيادة التلوث، نفاذ الموارد الطبيعية، وخلصت إلى أنه إذا استمر الوضع في العالم بنفس الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية السائدة، فسوف يؤدي ذلك إلى استنزاف شبه كلي للموارد الطبيعية، كما سينتج عنه تدمير لمكونات البيئة⁽¹⁾. ومع مطلع الثمانينات بدأت كل دول العالم تشتكي من الوضع نتيجة لتزايد خطورة المشاكل البيئية التي تهدد العنصر البشري حيثما كان وأينما وجد بسبب إهمال الجوانب البيئية لعقود من الزمن.

أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة L'ONU في عام 1983 للجنة العالمية المعنية بالتنمية والبيئة برئاسة رئيسة وزراء النرويج "غرو هارلم برونتلاند Gro Harlem Brundtland" وتسمى "لجنة برونتلاند" نسبة إليها، وعضوية 22 شخصية من النخب السياسية والاقتصادية الحاكمة في العالم، وذلك بهدف مواصلة النمو الاقتصادي العالمي دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في بنية النظام الاقتصادي العالمي، في حين جاء برنامج العمل بمؤتمر فيينا ليربط حقوق الإنسان والتنمية والديمقراطية، والذي أقرّ أن التنمية حق من حقوق الإنسان، كما صدر إعلان الحق في التنمية عام 1986، والذي يجعل من التنمية حقاً من حقوق الإنسان، وليس مجرد طلب يطالب به الأفراد.⁽²⁾ انطلاقاً من هذا الإعلان أصبحت التنمية تبدو ذات بعدين هما: الشمولية والتكامل، بمعنى أنّ نجاح أي تنمية لا يكفي بالاعتصار على الاهتمام بالجانب الاقتصادي وحده وإهمال الجوانب الأخرى لحياة الفرد.⁽³⁾ ففهم من هذا أن لجنة برونتلاند جاءت لتتولى دراسة العلاقة بين البيئة والتنمية والفاعل المشترك بينهما ألا وهو الإنسان، مع العلم أن التنمية تمس كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية التي تساعد على النهوض بالمواطنين داخل مجتمعاتهم، فضلاً عن مشاركتهم الفاعلة نحو تشييد وبناء هذه المجتمعات.

ومن خلال جولة تشخيصية واسعة التي قامت بها "لجنة برونتلاند" إلى العديد من دول العالم، وبعد أربع سنوات أي في عام 1987 نشرت تقريرها المشهور بعنوان "مستقبلنا المشترك Our Common Future"، وهذا التقرير يُعرّف "بتقرير برونتلاند" Brundtland Report جاء لتقييم مختلف المشاكل العالمية على المستوى الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، وكذا تحديد الروابط بين تلك المشاكل، ليقدم جملة من الاقتراحات والإرشادات التي تساعد على حل تلك المشاكل. وقد عرّف هذا

(1) - كمال ديب، مرجع سبق ذكره، ص18.

(2) - محمد غريب ووجدي حلمي، مرجع سبق ذكره، ص66.

(3) - جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، (ط.1)،

الجزائر، 2014، ص 15.

التقرير التنمية المستدامة Sustainable Development بأنها: "التنمية التي تفي وتلبي احتياجات الحاضر دون تدمير قدرة الأجيال المقبلة على إشباع حاجاتهم." (1) وقد أصبح هذا التقرير كمنص تأسيسي لمفهوم للتنمية المستدامة، يتناول حالة كوكب الأرض، ويلفت الانتباه إلى مختلف المشاكل البيئية، كما يسلط هذا التقرير الضوء ويلجُ للحفاظ على نظام التوازن البيئي. (2)

وبدأ استخدام مصطلح التنمية المستدامة كثيراً في الأدب التنموي المعاصر وتعتبر الاستدامة نمطاً تنموياً يمتاز بالعقلانية والرشد، وتتعامل مع النشاطات الاقتصادية التي ترمي للنمو من جهة، ومع إجراءات المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية من جهة أخرى، وقد أصبح العالم اليوم على قناعة بأن التنمية المستدامة التي تقضي على قضايا التخلف هي السبيل الوحيد لضمان الحصول على مقومات الحياة في الحاضر والمستقبل. (3)

أصبح إذن الوعي والاهتمام العالمي يتزايد بشكل مطرد بموضوع التنمية المستدامة والبيئة وقضاياها وسياساتها بعد نشر تقرير "برونتلاند" الذي دعا إلى ضرورة التوافق بين النمو الاقتصادي والمحافظة على البيئة، أي لابد من وجود الترابط الوثيق بين التنمية والبيئة.

انتقل الاهتمام في الوقت ذاته من المشاكل البيئية المحلية التي تؤثر سلباً على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.. مثل الضوضاء والأمطار الحمضية وغيرها من المشاكل التي أصبحت ذات التأثير العالمي كما يصطلح على تسميتها بالمشاكل الشاملة مثل ظاهرة الاحتباس الحراري والتغيرات المناخية، وثقب الأوزون، وقد تجلّى الاهتمام العالمي بهذه المشاكل، حيث عقد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية (CNUED) بريو دي جانيرو بالبرازيل من 03 إلى 14 جوان 1992 سُمي "مؤتمر ريو دي جانيرو" والذي طغى فيه موضوع البيئة على كل المواضيع الاقتصادية والسياسية التي تناولتها اجتماعات المؤتمر، حيث تم التأكيد على ضرورة إدماج البعد البيئي كأحد متغيرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الأساسية.

وكان هدف "مؤتمر ريو" هو اقتراح مشروع تنموي متماسك مع الحقائق الاقتصادية والاجتماعية إلى جانب البعد البيئي ليكون أكثر إنصافاً، حيث انبثقت عنه بعض الاتفاقيات والوثائق بعد الموافقة الذي حضي به من جميع الدول المشاركة، وتتمثل في: (4)

(1) -Jean-Guy Vaillancourt, **Action 21 et le Développement Durable**, Vertigo: la revue en sciences de l'environnement, Vol 3, N°3, décembre 2002, P01

(2) - Farid Baddache, **Le développement durable**, Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Énergie, Groupe Eyrolles, Paris, 2010, PP13. 14.

(3) - محمد غريب ووجدي حلمي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(4) - Omar Aktouf & Mohamed Ouali Yacine, **Management durable et comptabilité environnementale**, Cahier de recherche N° 04-08, Montréal, Québec, 2004, P07.

1. أجندة القرن 21 هي خطة عمل مفصلة عالمية تعني بجميع مجالات التنمية المستدامة.
2. إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية حدد مجموعة من المبادئ والمسؤوليات التي يجب أن تلتزم بها الدول المشاركة في هذا الصدد.
3. مجموعة من المبادئ للتسيير المستدام على المستوى العالمي.
4. اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية لتغير المناخ.
5. الاتفاقية حول التنوع البيئي.

تضمن إعلان "ريو" 27 مبدأً تهدف بصفة عامة إلى حث القوى الدولية على إقامة مشاركة عالمية جديدة وعادلة، من خلال إيجاد مستويات جديدة للتعاون بين الدول والقطاعات الرئيسية في المجتمع مع مختلف الشعوب وتعمل على عقد اتفاقيات دولية تخدم مصالح كل دولة تحمي النظام البيئي العالمي، ومن بين المبادئ التي جاء بها هذا المؤتمر مايلي:⁽¹⁾

- أولوية الإنسان باعتباره المحور الرئيسي للتنمية المستدامة، وهذا من حيث تمتعه بحقه في الحياة الصحية والمنتجة (المبدأ/1).
- ضرورة الإعلام والاتصال البيئي من أجل معالجة قضايا البيئة، مما يسمح بمشاركة المواطنين بالمساهمة في حماية البيئة (المبدأ/11).
- ضرورة تعاون الدول على تشجيع نظام اقتصادي منفتح يساعد على تدعيم التنمية المستدامة (المبدأ/12).
- حفز الدول على وضع تشريعات صارمة في قوانينها فيما يتعلّق بالتلوث، بالإضافة إلى الدعوة إلى تطوير القانون الدولي للبيئة (المبدأ/13).
- التأكيد على ضرورة عامل الوقاية واتخاذ تدابير بيئية فعّالة (المبدأ/15).
- مبدأ الملوث يدفع (المبدأ/16).
- إخطار الدول المجاورة في حالة وقوع أي كوارث مفاجئة (المبدأ/18).
- حماية حق الشعوب في بيئتها وثرواتها الطبيعية (المبدأ/23).

نجد أنّ هذا المؤتمر قد ركّز بشكل كبير على المشكلات المتعلقة بصراع البيئة والتنمية، ومنه فقد جاءت المادة سبعة تؤكد على ضرورة اعتماد الدول على التنمية المستدامة التي تراعي احتياجات الحاضر والمستقبل معاً. وفي هذا السياق قال الأمين العام السابق للأمم المتحدة "بان كي مون" مقولته

(1) - جميلة أوشن، الاتصال البيئي ودوره في حماية البيئة، (مع الإشارة إلى جهود الجزائر)، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، العدد الثاني، مركز الدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، يوليو/ جويلية 2016 ص. 91. 92.

الشهيرة "إن التنمية المستدامة هي السبيل إلى المستقبل الذي نريده للجميع، وهي توفر إطار عمل لتحقيق النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية، وممارسة الإدارة البيئية، وتدعيم الحوكمة."⁽¹⁾

انطلاقاً من 1992 وفي قمة ريو أو قمة الأرض، تم تفعيل مفهوم التنمية المستدامة حيث ظهرت عدة جمعيات غير حكومية مهتمة بالبيئة ذات بعد وطني وإقليمي وعالمي سيما في الدول المتقدمة.⁽¹⁾ كما أبدى المجتمع الدولي اهتماماً متجدداً بقضايا التنمية من خلال مؤتمر قمة الألفية الذي أُنعقد في مقر الأمم المتحدة بنيويورك في سبتمبر من عام 2000، حيث انبثق عن هذا المؤتمر إعلان الأمم المتحدة حول الألفية والذي اشتمل على الأهداف الإنمائية للألفية. وتضمنت الأهداف الإنمائية للألفية ثمانية أهداف رئيسية هي: القضاء على الفقر المدقع والجوع، تحقيق تعميم التعليم الابتدائي، تعزيز المساواة بين الجنسين، تخفيض من معدلات وفيات الأطفال، تحسين العناية الصحية للنساء في حالات الوضع، مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية، كفالة الاستدامة البيئية وإقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.⁽²⁾ ثم تطورت لتشمل الحفاظ على الموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي في عام 2002 في "قمة جوهانسبرج" التي حضرها أكثر من 100 رئيس دولة وممثلي الحكومات والجمعيات والمؤسسات.⁽³⁾ ويعتبر هذا المؤتمر تابعاً لقمة ستوكهولم، حيث أكدت فيه الدول على التزامها بالتنمية المستدامة ومعالجة المشاكل البيئية، وقد أخذت فيه الدول على عاتقها ضمن مسؤولية جماعية السعي نحو تحقيق التنمية الاقتصادية وحماية البيئة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي، وقد صادق المؤتمر أثناء انعقاده على عدّة تحديات من بينها الهوة العميقة التي تقسم المجتمع البشري بين عالم متقدم ونامي، الأمر الذي يهدد الأمن العالمي، المشاكل البيئية سيما التلوث، بالإضافة إلى تحديات العولمة وانفتاح السوق. ومن بين ما دعا إليه المؤتمر، مايلي:⁽⁴⁾

- إقامة شراكة بين الدول المتقدمة والنامية، بهدف التعاون الدولي في مجال الصناعة والتكنولوجيا.
- وضع برامج وطنية للتنمية المستدامة المحلية.
- تطبيق الدول لسياسة الحكم الراشد ضمن الإطار الوطني والعالمي.
- تغيير أنماط الاستهلاك والإنتاج غير المستدامة.
- القيام بإجراءات تقييم الأثر البيئي.
- الدعوة إلى الإعتماد على الطاقات المتجددة.
- التقليل من الانبعاثات الغازية.

(1) - محمد غريب ووجدي حلمي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(2) - علي عبد القادر وعادل عبد العظيم، ملخص وقائع ورشة العمل الإقليمية حول: السياسات العامة والإقلال من الفقر في الدول العربية (القاهرة: 26 - 27 سبتمبر 2005)، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد الأول، ديسمبر 2005، ص 9.

(3) - محمد غريب ووجدي حلمي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(4) - جميلة أوشن، مرجع سبق ذكره، ص 93.

ثم جاء مؤتمر "كوبنهاغن" المنعقد بالعاصمة الدانماركية حول التغيرات المناخية والذي عقد في ديسمبر 2009م، حيث لم يخرج بنتائج مرضي واتصف بظهور نتائج خجولة بعد ما قارب على الخروج بدون نتائج نظراً للجدل القائم بين الدول الصناعية وغير الصناعية.⁽¹⁾ إلا أنه توصلت معظم حكومات العالم إلى قناعة تقول أنّ تغيّر المناخ يشكّل تهديداً للبشرية وللطبيعة على حد سواء..

ولذلك يعتبر المؤتمر امتداداً لقمة "ريو" وتمديداً لاتفاقية "كيوتو" المنعقدة عام 1997م.⁽²⁾ وهو ما يفسر قبول فكرة التنمية المستدامة بأوسع معانيها وتم إقرارها على الصعيد الدولي والمحلي، من منطلق أنها ذات أهمية كبيرة في وضع أرضية مشتركة بين المصالح المتعارضة للدول والشروع في عملية التغيير التي تحتاج إليها التنمية المستدامة.⁽³⁾

أما على مستوى العالم العربي فقد شهد انطلاقة برامجه للتنمية المستدامة منذ الإعلان العربي عن البيئة والتنمية الصادر عن المؤتمر الوزاري الأول حول الاعتبارات البيئية الذي عقد في تونس في أكتوبر 1986، والبيان العربي عن البيئة والتنمية وآفاق المستقبل الصادر بالقاهرة في سبتمبر 1991.⁽⁴⁾

وفي هذا الإطار يمكن القول أن كل الجهود الدولية المبذولة بشأن البيئة والتنمية، هو دليل عن وجود علاقة متشابكة ومترابطة وثيقة بين البيئة والتنمية. ويشير تقرير التنمية في العالم لسنة 1992 إلى أن التنمية والبيئة السليمة جانبان متكاملان لنفس جدول الأعمال، فبدون حماية بيئية ملائمة ستتهار التنمية وبدون تنمية ستفشل حماية البيئة.⁽⁵⁾

مما يفسر أنّ هناك قناعة شبه كاملة من أن إدارة البيئة بشكل سليم ومتوازن تعتبر ضرورة لتحقيق وبلوغ التنمية في الوقت الذي يعتبر وقف التدهور البيئي وحماية البيئة من الأهداف الرئيسية للتنمية المستدامة والتي تسعى إليها الكثير من المجتمعات المتقدمة والنامية، ومن مسؤولية وواجب الإنسان تجاه بيئته، حمايتها وتطورها وتحسينها لصالح الأجيال الحاضرة والقادمة.

(1) - إيمان بوشنقير ومحمد رقامي، دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة جيل حقوق الإنسان، صادرة عن مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، العدد 2، يونيو/ جوان 2013، ص43.

(2) - جميلة أوشن، مرجع سبق ذكره، ص94.

(3) - محمد غريب ووجدي حلمي، مرجع سبق ذكره، ص68.

(4) - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

(5) - World Development Report 1992: Development and the Environment, Published for the World Bank, Oxford University Press, New York, March 1992, P02.

المطلب الثالث: التنمية المستدامة: مبادئها، مميزاتها، أهدافها، ومؤشراتها

أولاً: مبادئ التنمية المستدامة Th Principe of Sustainable Development

يعتبر الإنسان المسؤول الأول وهدف التنمية المستدامة وغايتها ووسيلة تحقيقها، كما يمثل حامل الأمانة تجاه البيئة، وقد بيّنت أهداف الألفية للتنمية في عام 2000م أنه ينبغي على إستراتيجيات التنمية أن تتعامل مع العنصر البشري، وصحة النظام البيئي ووسائل التكنولوجيا وسبل استخدامها، كما أشارت أجنده الألفية أيضاً إلى أن هذا العالم يحتاج إلى دراسات جادة للتنبؤ بالنتائج المحتملة للأنشطة البشرية نتيجة التغير المناخي، لكن بالمقابل ساد الاعتقاد في عصرنا الحديث فكرة الحلول التكنولوجية لسائر المشكلات الصناعية والبيئية والاجتماعية، بعدما أظهرت التجارب أن المشاكل البيئية التي يتخبط فيها الإنسان ناتجة عن التفاعلات بينه وبين الطبيعة والتكنولوجيا، الأمر الذي يتطلب منه التفكير الجدي في إيجاد الحل الشامل لهذا الخلل، ومحاولة إصلاح هذا التفاعل وإيجاد الطرق التي تحقق الاتزان فيما بين هذه العناصر الثلاثة أثناء تفاعلها.

تكمن قوة التنمية المستدامة إلى جانب ضمان الاتزان في تلك العناصر السابقة، في العلاقة التكاملية بين النمو والترشيد واستغلال الموارد والمحافظة على البيئة، هذا التكامل لا يتأتى إلاّ باعتماد برامج ذات فاعلية تحافظ على البيئة والموارد، دون أن يكون ذلك على حساب الاحتياجات الضرورية للمجتمع، ولتحقيق التوازن في هذا المعادلة يجب تطبيق المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة التالية:

أ. استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط الاستدامة:

يعتبر أسلوب النظم *Approche de systemes* شرطاً أساسياً لإعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة، لأنّ البيئة بشقيها الطبيعي والبشري ماهي إلاّ جزءاً لا يتجزأ من النظام الكلي الكبير، وبالتالي فإنّ أيّ تغيير يطرأ على هذا الجزء الصغير المتفرع من النظام الكلي، من شأنه أن يؤثر وينعكس سلباً على عناصر ومحتويات النظم الفرعية الأخرى، وبناءً على ذلك يكون التأثير في النظام الكلي الكبير.⁽¹⁾ وهو ما يعني أنّ التنمية المستدامة تحاول التوفيق بين جميع جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية والإدارية.

تتبع التنمية المستدامة هذا الأسلوب في سبيل محافظتها على النظام الكوني، ضماناً لتحقيق توازن النظم الفرعية، وتوازن البيئة بشكل عام من خلال عدم استنزاف الموارد والمحافظة عليها. بمعنى عدم استنزاف الموارد من جهة، ومراعاة الأمن البيئي من جهة أخرى، وذلك لضمان الموازنة بين النظام

(1)- كمال ديب، مرجع سبق ذكره، ص48.

الاقتصادي والنظام البيئي، وبالتالي تركز فكرة التنمية المستدامة على فكرة الإدارة الرشيدة للبيئة من أجل ضمان سلامتها.⁽¹⁾

ب. المشاركة الشعبية:

تعتبر التنمية المستدامة ميثاق يقر بمشاركة جميع الفئات ذات العلاقة في اتخاذ قرارات جماعية من خلال الحوار خاصة في مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات وتنفيذها. معناه أن التنمية تبدأ من القاعدة الشعبية والتي يتطلب بشكل فعال توفير الديمقراطية التشاركية عن طريق لا مركزية اتخاذ القرار.⁽²⁾ وتعتبر المشاركة الشعبية من أهم مبادئ التنمية المستدامة، إذ أنه من دون مشاركة المجتمع وتوعيته على المحافظة على البيئة وتوازنها، من خلال تطبيق السياسات والنظم البيئية المخطط لها، ومن دون ذلك يستحيل التوصل إلى النتائج المرجوة من عمليات الاستدامة.

يرتبط مفهوم المشاركة أو التشاركية كما يرى الباحث الجزائري "صالح زباني" بالمجتمع المفتوح الديمقراطي وهو مكون أساسي من مكونات التنمية البشرية، ويسعى من أجل تحقيقها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. إنها تعني بشكل مبسط أن يكون للمواطنين دوراً ورأياً في صناعة القرارات التي تؤثر في حياتهم سواء بشكل مباشر، أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم. ويقوم هذا النوع من المشاركة الواسعة على حرية التنظيم وحرية التعبير، وأيضاً على قدرات المشاركة البناءة.⁽³⁾

تمثل المشاركة من العناصر الأساسية في عملية اتخاذ القرارات من أجل تحديد أهداف سياسة التنمية المستدامة، فالعملية التشاركية تساعد على التعرف واختيار الأهداف الأساسية والأوليات، لذلك فإن التحدي هو توفير الوسائل ومتطلبات الاتصال لضمان هذه العملية التشاركية.⁽⁴⁾ لأن مشاركة الأفراد على مختلف الأصعدة (الفكرية والاقتصادية والمالية... الخ) بإرادتهم وفي حدود معتقداتهم الدينية والثقافية، من أجل انجاز وتحقيق مشاريع تنموية تعود بالفائدة عليهم وعلى بيئتهم التي يعيشون فيها.⁽⁵⁾

(1) - نعيم بن عطا الله الجهني، دور القيادات الإستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، منجزة في 2015، دراسة منشورة من طرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، في 2017 ص. 77. 78.

(2) - كمال ديب، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(3) - قوي بوحنية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(4) - Paul-Marie Boulanger & Pierre-Yves Thomas, **Mesurer le développement durable en Belgique: quels rôle les processus participatifs ?**, Etude réalisée à la demande du Conseil fédéral du développement durable, Institut pour un développement durable(IDD), Mai 2003, P06.

(5) - جمال زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 160.

أما في الجزائر، تظهر ظاهرة العزوف عن المشاركة في إدارة الشؤون المختلفة كأحد أهم الأسباب التي تقف أمام عدم نجاح المشاريع التنموية، ومرد ذلك هو نقص الثقة بين المواطن وإدارته.⁽¹⁾

وهنا لا بد من الحكومات والمؤسسات العمل دمج كل الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في عملية صنع القرار بشكل فعال⁽²⁾، أي تعزيز العملية التشاركية في عمليات اتخاذ القرارات، وهذه العملية لن تتأتى إلا باستخدام الاتصال الفعال ذو البعد الإستراتيجي. وببساطة عليها بذل الجهود في المحافظة على البيئة من التلوث، وترشيد الاستهلاك، والمحافظة على الموارد، والتحول من استخدام الموارد الناضبة (غير المتجددة) إلى استخدام الموارد المتجددة، والتخلص من النفايات وإعادة تدويرها (تصبح مدخلات من جديد)، وكذا تقديم التوعية بأهمية الصحة العامة، تحسين نوعية الحياة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتشجيع البحث العلمي وغيرها من النشاطات التنموية.

ثانياً: مميزات التنمية المستدامة Advantages of Sustainable Development

تتميز التنمية المستدامة كونها منهج للتطوير الحقيقي الذي له القدرة على الاستمرار والتواصل من منظور استخدامها للموارد الطبيعية، والتي يمكن أن تحدث من خلال إستراتيجية تتخذ التوازن البيئي ضابط لها، وفيما يلي بعض المميزات الأساسية للتنمية المستدامة:⁽³⁾

1. أنها أشد تدخلاً وأكثر تعقيداً عن التطور والتنمية، وخاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي واجتماعي.
2. تتوجه لتلبية الاحتياجات الإنسانية والحد من نقصها.
3. تحرص على تطوير الجوانب الثقافية والإبقاء على الحضارة الخاصة بكل مجتمع أو منطقة.
4. عناصرها لا يمكن فصل بعضها عن بعض لشدة تداخل الأبعاد والعناصر الكمية والنوعية.
5. عملية مجتمعة تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والمنظمات والجماعات (عملية تشاركية).
6. عملية واعية أي أنها ليست عشوائية، وإنما عملية محددة الغايات، ذات إستراتيجية طويلة المدى وأهداف مرحلية ومخططات وبرامج على كافة المستويات.
7. بناء قاعدة وإيجاد طاقة إنتاجية ذاتية، وهذا يتطلب بناء قاعدة إنتاجية صلبة وطاقة مجتمعة محددة، وأن تكون مرتكزات هذا البناء محلية، ذاتية، متنوعة، متشابكة، ومتكاملة، قادرة على التكيف مع المتغيرات في ترتيب أهمية العناصر المكونة لها، كما يتوفر لهذه القاعدة التنظيم المناسب، والموارد البشرية المدربة (ذات الكفاءة العالية)، والقدرة التقنية (وسائل وتقنيات ذات تكنولوجيا حديثة)، والتراكم المالي الكافي.

(1) - جمال زيدان، المرجع نفسه، ص 161.

(2) - Omar Aktouf & Mohamed Ouali Yacine, Op. Cit, P06.

(3) - نعيم بن عطا الله الجهني، مرجع سبق ذكره، ص. ص 75. 76.

ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة Goals of Sustainable Development

حُدثت للتنمية المستدامة أهداف واضحة المعالم أطلق عليها اصطلاحاً بالأهداف الإنمائية للألفية الثالثة **Millenium Development Goals (MDGs)**، اتفقت عليها الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة وكان عدد الحضور يمثلون 192 دولة، مع ممثلي 23 منظمة دولية، وكان التوقيع على هذا الإعلان عام 2000، وقد أُرِفقت بهذه الأهداف المؤشرات التي ستتبع لقياس التقدم الذي ستحققه هذه الدول مجتمعة ومنفردة، وكانت هذه الوثيقة من أهم قرارات الجمعية العامة المتحدة في ختام القرن العشرين سبتمبر 2000، وقد تضمنت الوثيقة ثمانية أهداف أساسية، وترتبط بها 21 غاية، و60 مؤشراً للقياس وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي: (1)

1. القضاء على الفقر المدقع والجوع.
2. تعميم التعليم الابتدائي لجميع مستحقيه.
3. تعزيز المساواة بين الجنسين.
4. تقليل وفيات الأطفال.
5. تحسين الصحة النفسية.
6. مكافحة الأمراض الخطيرة.
7. كفاءة الاستدامة البيئية.
8. إقامة شركات عالمية من أجل التنمية.

عموماً يتمثل الهدف من تنفيذ سياسات التنمية المستدامة، في ضمان ورفاهية الأجيال الحاضرة والقادمة، فبات من الضروري على مجتمعات الدول المتقدمة والنامية أن تكون لها أدوات جديدة لقياس وتحليل وتوجيه السياسات الاقتصادية والاجتماعية، مع الأخذ في عين الاعتبار المحافظة على الموارد الطبيعية والتوازن البيئي. (2)

كما أنّ من بين أهم الأهداف الإنمائية، كفاءة الاستدامة البيئية عن طريق الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية لضمان التوازن البيئي وحماية البيئة، وكذا إقامة مؤسسات مستديمة تولى الأهمية الكبيرة لبيئتها وتحرص على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، ولا بد أتضعها في قائمة أولويات سياستها العامة، خاصة بعدما أصبحت هناك رقابة عالمية ودولية وحتى وطنية على المؤسسات ونشاطاتها.

(1) - نعيم بن عطا الله الجهني، المرجع نفسه، ص73.

(2) - Omar Aktouf & Mohamed Ouali Yacine, Op. Cit, P25.

ومن هنا بدأت المؤسسات تضع أهداف لتحقيق الاستدامة في خططها الإستراتيجية وتتوجه نحو مراعاة أبعاد التنمية المستدامة بشكل عملي، ومن أهم هذه الأهداف التي وضعتها المؤسسات لنفسها يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽¹⁾

1. **تحقيق نوعية حياة أفضل للعاملين:** حيث تحاول التنمية المستدامة من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ البرامج التي تحقق مبادئ الاستدامة ومنهجها من الجوانب الإدارية والاجتماعية مع نمو العوائد الاقتصادية المجزية^(*)، وذلك عن طريق التركيز على الجوانب النوعية لتطور ونمو المنظمة وبشكل عادل ومقبول.
2. **احترام البيئة التي توجد فيها المؤسسة أو تنفيذها في نشاطاتها:** تركز التنمية المستدامة على علاقات نشاطات المؤسسة المختلفة والتي تؤثر وتتأثر بالبيئة وتتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أساس بقائها واستمرارها، أي ببساطة تنمية الحس لدى الجميع بين بيئة المؤسسة والبيئة الطبيعية التي توجد فيها، وتعمل على تطوير تلك العلاقة باستمرار. لأن المؤسسة كمنسق مفتوح على بيئتها لا يمكن لها إهمال محيطها الذي تستمد منها المدخلات وتمده بالمخرجات.
3. **تعزيز وعي العاملين بالمشكلات البيئية القائمة والمستقبلية:** وذلك عن طريق تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاه ذلك، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها بمشاركة في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج والأعمال والمشاريع التي تقوم بها المؤسسة في إطار التنمية المستدامة.
4. **تحقيق استغلال واستخدام عقلاني للموارد:** بحكم تعامل المؤسسات مع الموارد على شكل مدخلات، فهي بطبيعة الحال محدودة، لذلك لا بد من العمل دون استنزافها أو تدميرها والعمل على استخدامها وتوظيفها بشكل عقلاني، بل وتشجع الابتكارات والمبادرات التي تؤدي إلى ذلك.
5. **ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المنظمة والتنمية المستدامة:** حيث يحاول فكر التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يحقق أهداف المؤسسات، بتوعية العاملين بأهمية التقنيات في تطوير المؤسسة، وفي الوقت نفسه كيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية حياة العاملين في المؤسسة وتحقيق أهدافها، دون أن ينجم عن ذلك مخاطر وأثار بيئية سلبية، أو على الأقل تكون هذه المخاطر والآثار مسيطراً عليها، بمعنى وجود الحلول المناسبة لهذه المشاكل.
6. **المساهمة في تغيير إيجابي في حاجات المجتمع وفق إمكانيات وأنشطة المؤسسة:** وبطريقة تلائم إمكانيات المؤسسة وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل قدرات المؤسسة الاقتصادية

(1) - نعيم بن عطا الله الجهني، المرجع نفسه، ص. 73. 74.

(*) - العوائد الاقتصادية المجزية: أي التي تعود بالنفع أو المنفعة على المؤسسة مثلاً.

(الصناعية)، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة لها والتفاعل مع المجتمع ومتطلباته كمسؤولية تجاه المجتمع والمحيط الذي تتواجد به المؤسسة.

رابعاً: مؤشرات التنمية المستدامة Indicators of Sustainable Development

بالرغم من تنامي الإهتمام بالتنمية المستدامة إلا أن المعضلة الرئيسية فيها بقيت متمثلة في تحديد مؤشرات (Indicators) هذه التنمية، ويمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو تحقيق الاستدامة، وبناءً على ذلك أصدرت لجنة الأمم المتحدة للتنمية كتاب بعنوان: **Methodologies Indicators of Sustainable /frame work and Development** والذي تضمن 134 مؤشراً مصنفة إلى ثلاث دعائم رئيسية: بيئية، اجتماعية، واقتصادية. وربما يتساءل المتصفح لهذه الدراسة لماذا تم إدراج هذه المؤشرات فيها؟، والإجابة هي أنّ هذه المؤشرات بعد أن أسقطناها على المؤسسة كجزء من الكل (البيئة) فهي ساعدتنا كثيراً في وضع مؤشرات (عبارات) محاور استمارة الإستبيان التي تم الاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات والمعطيات من طرف المبحوثين، ومن أهم هذه المؤشرات يوضحها لنا الجدول رقم (01) التالي:

الدعامة	المؤشر	تعريف المؤشر	كيفية قياس المؤشر
الدعامة الاجتماعية	1. العدالة الاجتماعية	المساواة في توزيع الموارد وإتاحة الفرص واتخاذ القرارات، وتتضمن فرص الحصول على العمل والخدمات العامة الأساسية	<ul style="list-style-type: none"> الفقر: نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر، والعاطلين عن العمل. المساواة في النوع الاجتماعي: مقارنة معدل أجر المرأة ومعدل أجر الرجل.
	2. الصحة العامة	الحصول على مياه شرب نظيفة وغذاء صحي ورعاية دقيقة.	<ul style="list-style-type: none"> حالة التغذية: الحالات الصحية للأطفال. الوفاة: معدل وفاة الأطفال تحت 5 سنوات. الإصحاح: نسبة السكان الذين يحصلون على المياه الصالحة للشرب ومربوطين بمرافق صرف المياه الصحية. الرعاية الصحية: نسبة السكان القادرين على الوصول إلى المرافق الصحية ونسبة التطعيم ضد الأمراض المعدية.

<ul style="list-style-type: none"> • مستوى التعليم: نسبة الأطفال الذين يصلون إلى الصف الخامس ابتدائي. • محو الأمية: نسبة الكبار المتعلمين في المجتمع. 	<p>الحصول على التعليم وزيادة فرص التدريب والتوعية.</p>	<p>3. التعليم</p>	<p>الدعم البيئي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة المساحة المبنية لكل شخص 	<p>توفر السكن المناسب</p>	<p>4. السكن</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • عدد الجرائم المرتكبة لكل 100000 شخص من السكان 	<p>الأمن الاجتماعي وحماية السكان من الجرائم</p>	<p>5. الأمن</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • معدل النمو السكاني. 	<p>هناك علاقة عكسية بين النمو السكاني والتنمية المستدامة</p>	<p>6. السكان</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • التغير المناخي: تحديد انبعاث ثاني أكسيد الكربون. • ترقق طبقة الأوزون: نسبة استهلاك المواد المستنزفة للأوزون. • نوعية الهواء: تركيز الملوثات في الهواء المحيط بالمناطق الحضرية. • الزراعة: مساحة الأراضي المزروعة مقارنة مع المساحات الكلية، واستعمال المبيدات والمخصبات الزراعية. • الغابات: مساحة الغابات مقارنة مع المساحة الكلية ومعدلات قطع الأشجار. • التصحر: نسبة الأراضي المتأثرة بالتصحر مقارنة مع المساحة الكلية. • التحضر: مساحة الأراضي المستخدمة كمستوطنات بشرية دائمة أو مؤقتة. 	<p>تندرج تحته العديد من القضايا البيئية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - منها التغير المناخي. - ثقب طبقة الأوزون الذي يتكون من البيئة الفيزيائية وطبوغرافية السطح. - الموارد الطبيعية الموجودة فيها وحتى المياه التي تحتويها، والكائنات الحية التي تعيش عليها. 	<p>1. الغلاف الجوي</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • نوعية المياه: تقاس بتركيز الأكسجين المذاب عضوياً ونسبة البكتيريا العضوية فيها. • كمية المياه: نسبة كمية المياه السطحية والجوفية التي يتم ضخها سنوياً مقارنة بكمية المياه الكلية. 	<p>التي تعد من أكثر الأنظمة البيئية هشاشة.</p>	<p>2. المياه العذبة</p>	<p>الدعامة الاقتصادية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الأنظمة البيئية: نسبة مساحة المناطق المحمية مقارنة بالنسبة الكلية. • الأنواع البيئية: نسب الكائنات الحية المهددة بالانقراض. 	<p>حماية الأنواع الحيوانية والنباتية البرية وإنشاء المحميات.</p>	<p>3. التنوع البيولوجي</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • الأداء الاقتصادي: معدل الدخل القومي للفرد، ونسبة الاستثمار في معدل الدخل القومي. • التجارة: الميزان التجاري بين السلع والخدمات. • الحالة المالية: قيمة الدين مقابل الناتج القومي الإجمالي. ونسبة المساعدات التنموية الخارجية التي يتم تقديمها والحصول عليها مقارنة بالناتج القومي الإجمالي. 	<p>الأداء الاقتصادي والتجاري والحالة المادية.</p>	<p>1. البنية الاقتصادية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • استهلاك المادة: مدى كثافة استخدام المادة الخام في الإنتاج. • استخدام الطاقة: الاستهلاك السنوي للطاقة لكل فرد، ونسبة الطاقة المتجددة من الاستهلاك السنوي، وكثافة استخدام الطاقة. • إنتاج وتسيير النفايات: كمية النفايات ونسبة تدويرها. (عملية الرسكلة). • النقل والمواصلات: المسافة التي يتم قطعها سنوياً لكل فرد مقارنة بنوع المواصلات. 	<p>إحداث تغيير جذري في سياسات الإنتاج والاستهلاك للحفاظ على الموارد وتقسيمها بشكل عادل بين السكان.</p>	<p>2. أنماط الإنتاج والاستهلاك</p>	

الجدول رقم (01): مؤشرات التنمية المستدامة.

المصدر: نعيم بن عطا الله الجهني، مرجع سبق ذكره، ص. 79. 80.

المطلب الرابع: مجهودات الجزائر حول موضوع البيئة في إطار التنمية المستدامة

إنّ التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي ألحقت أضراراً سلبية على البيئة، حركت دول العالم إلى عقد مؤتمر ستوكهولم 1972 لمناقشة هذه التطورات ومؤثراتها السلبية على البيئة والمحيط هذا من جهة، كما ألزمت المشرع الجزائري أن يخطو خطوة في مجال حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة من خلال إدراج حمايتها في الدستور ودسترة الحق في البيئة السليمة.

انضمت الجزائر إلى مصاف الدول المشاركة في المؤتمرات الدولية المتعلقة بحماية البيئة رسمياً في مؤتمر ريو دي جانيرو 1992، حيث كانت الجزائر من ضمن الدول المشاركة والمصادقة عليه، ومن هنا بدأت المشاركة الجزائرية في مجال البيئة على المستوى الدولي، غير أنّ هذا لم يدفع بها أن تحذو حذو غيرها من الدول المشاركة في المؤتمرات ذات الصلة بموضوع البيئة، التي كانت نتيجة مباشرة إلى تضمين هذا الحق في نصوصها الدستورية بعد مشاركتها في تلك المؤتمرات، إلا أنها كانت ملزمة بأن تصدر التشريعات والقوانين الموافقة لهذه المعاهدات التي صدقت عليها وهذا كأثر إلزامي على انضمامها إلا المعاهدات الدولية كون هذه الأخيرة لها مكانتها الأسمى من التشريع في الهرم التدريجي للقوانين طبقاً للمادة 150 من الدستور الجزائري.⁽¹⁾

كانت الجزائر واحدة من بين الدول الفاعلة في الجماعة الدولية لحماية البيئة، كونها عرفت هي بدورها مشاكل بيئية لم تكون تعرفها من قبل، الأمر الذي دفع بالسلطات العمومية إلى سن ترسانة قانونية ووضع مخططات وطنية من أجل البيئة والتنمية المستدامة، وقامت بتشخيص البيئة التي تأثرت بعملية التصنيع غير المحكم وما نجم عنه من تلوث صناعي وحضاري وانعكاساته السلبية على الصحة العمومية. حيث تم اعتماد تلك المخططات كأرضية لوضع البرنامج الوطني للبيئة والتنمية المستدامة.

أولاً: السياسة الوطنية للبيئة:

قامت الجزائر انطلاقاً من تشخيصها للبيئة بصياغة السياسة الوطنية للبيئة، بالتركيز على القطاع الصناعي الذي يعتبر من أكثر القطاعات تلويثاً للبيئة. وتتمثل مجهودات الجزائر في هذا الشأن فيما يلي:⁽²⁾

(1) - نوال زياني وعائشة لزرق، الحماية الدستورية للحق في البيئة على ضوء التعديل الدستوري الجزائري 2016، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قسدي مرياح ورقلة، العدد 15، جوان 2016، ص 280.

(2) - شفيقة مهري، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة إسمنت عن الكبيرة بسطيف)، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 48.

1. وضع برامج بيئية: قامت الجزائر في الحقبة الزمنية الممتدة ما بين 2001 - 2010 بوضع برامج بيئية مدعمة من طرف الصندوق الوطني للبيئة ومكافحة التلوث، والذي قدم إعانات مالية للمؤسسات الصناعية بهدف القضاء على التلوث.

2. إدراج الرسم الإيكولوجي منذ سنة 2005: سعت الجزائر في إطار سياستها البيئية إلى حث المؤسسات الصناعية على انتهاج تصرفات أكثر حماية للبيئة والمحيط تجسيدا لمبدأ "من يلوث يدفع"، إذ تم إدخال الرسم البيئي في قانون المالية لسنة 2005، صدرت عنه تعليمات وزارية توضح كيفية تطبيق الرسم، حيث حدد مبلغ مالي قيمته 24.000 دج عن كل طن إذا كان الملوث "مستشفى و 10.500 دج عن كل طن إذا كان الملوث يمارس نشاط صناعي.

3. على مستوى التشريعات: سعت الجزائر منذ سنة 2001 إلى سن ترسانة من القوانين وهي كالتالي:

- قانون رقم 01-19 المؤرخ في 2001/12/12 المتعلق بتسيير ومراقبة الاستغناء عن الفضلات.
- قانون رقم 01-20 المؤرخ في 2001/12/12 المتعلق بتهيئة الإقليم في إطار التنمية المستدامة.
- قانون رقم 03-10 المؤرخ في 2003/07/19 المتعلق بحماية البيئة في التنمية المستدامة.
- قانون رقم 04-09 المؤرخ في 2004/08/19 المتعلق بترقية الطاقات المتجددة في إطار التنمية المستدامة.
- قانون رقم 04-20 المؤرخ في 2004/12/25 المتعلق بالوقاية من الأخطار وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة.
- مرسوم تنفيذي رقم 15-207 المؤرخ في 2015/07/27 الذي يحدد كفاءات المبادرة بالمخطط الوطني للنشاط البيئي والتنمية المستدامة وإعداده.⁽¹⁾

3. إنشاء مجموعة من المنظمات والهيئات المعنية بالتنمية المستدامة: قامت الجزائر بإنشاء بعض

الهيئات والمنظمات المعنية بشكل مباشر بعملية التنمية المستدامة أهمها:

- المركز الوطني لتكنولوجيات الإنتاج النظيف أنشأ وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 02-262 الممضي في 17 أوت 2002.
- المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة أنشأ وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 02-115 الممضي في 03 أبريل 2002.

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 15-207 المؤرخ في 27 جويلية 2015 الذي يحدد كفاءات المبادرة بالمخطط الوطني للنشاط البيئي والتنمية المستدامة وإعداده، العدد 42، الصادرة في أوت 2015.

- الوكالة الوطنية للنفايات وتنظيمها أنشأت وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 02-175 الممضي في 20 مايو 2002.
- المركز الوطني لتنمية الموارد البيولوجية أنشأ وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 02-371 الممضي في 11 نوفمبر 2002.
- المجلس الأعلى للبيئة والتنمية.
- المعهد الوطني للتكوين في البيئة أنشأ وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 02-263 الممضي في 17 أوت 2002.

5. وضع أدوات للإدارة البيئية كآلية ضمن انشغالات التسيير على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر:

من بين هذه الأدوات نذكر منها:⁽¹⁾

- القيام بالعديد من الدراسات التي من خلالها تم تحليل الأثر البيئي للنشاطات الممارسة من طرف المؤسسات الاقتصادية.
- القيام بالتدقيق البيئي على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية.
- مراقبة المؤسسات الاقتصادية على وضع أنظمة الإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية الدولية إيزو 14001.
- إنشاء منصب مندوب البيئة على مستوى معظم المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة.

ثانياً: آليات حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة:

اعتمدت الجزائر على مجموعة من الآليات كوسيلة لحماية البيئة والمحيط وكاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، لأنّ الجزائر ليست بمنأى عن القوانين والتشريعات الدولية التي اهتمت بمجال حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، حيث سعت إلى فرض الرسوم والضرائب على كل من يلحق الأضرار بالبيئة هذا من جهة، كما خصصت مبالغ مالية لمكافحة التلوث ولحماية البيئة. وفيما يلي نستعرض أهم الآليات التي اعتمدها الجزائر في حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة:

1. الجباية البيئية:

إنّ تطوير الجباية البيئية في الجزائر جاء كاستجابة لمتطلبات حماية البيئة، أو الحد من أضرار التلوث البيئي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، والملاحظ على الإجراءات الجبائية ذات الأهداف البيئية

(1) - شفيقة مهري، مرجع سبق ذكره، ص. ص 48. 49.

المطبقة في الجزائر، أنها تركز أساساً على الإجراءات الردعية المتمثلة في الرسوم البيئية تطبيقاً لمبدأ الملوث الدافع، ففي سنة 1992 استحدث قانون المالية أول رسم بيئي تمثل في الرسم على الأنشطة الملوثة أو الخطيرة على البيئة، ليتم بعد ذلك في سنوات 2000، 2002، 2003، 2004، 2006 تعديل الرسم على الأنشطة الملوثة أو الخطيرة على البيئة بما يجعلها أكثر تحفيزاً للحد من التلوث، من بين هذه الرسوم نذكر: (1)

- **الرسم المتعلق بالأنشطة الملوثة والخطيرة على البيئة:** أسس هذا الرسم قانون المالية لسنة 1992 وتخضع له المؤسسات المصنفة التي ينجم عن نشاطها الاستغلالي أضرار قد تكون لها آثار سلبية على الصحة العمومية، النظافة، الأمن، الفلاحة، الطبيعة والبيئة، الآثار والمعالم الأثرية، وكذا المناطق السياحية.
- **الرسم التحفيزي على عدم تخزين النفايات الصناعية الخاصة والخطرة:** ويقدر مبلغ الرسم وفق قانون المالية لسنة 2000 بقيمة 10.500 دج/طن، ويمنح المستغل مهلة تقدر بثلاث سنوات ابتداءً من تاريخ إقرار الرسم لإنجاز التجهيزات الكفيلة بالتخلص من النفايات.
- **رسم تحفيزي للتشجيع على عدم تخزين النفايات المتعلقة بأنشطة العلاج بالمستشفيات والعيادات الطبية:** يقدر مبلغ الرسم وفق قانون المالية لسنة 2000 بقيمة 24.000 دج عن كل واحد طن من النفايات المخزنة، كما نص على منح آجال 3 سنوات للمستشفيات والعيادات الطبية للتزود بالتجهيزات الملانمة أو حيازتها.
- **الرسم التكميلي على التلوث الجوي ذو المصدر الصناعي:** تم إدخال هذا الرسم بموجب قانون المالية لسنة 2001، ويتعلق بالأنشطة الصناعية التي تتجاوز كمية الانبعاثات الغازية بها الحدود القصوى التي ينص عليها القانون، ويحسب مبلغ الرسم بالاعتماد على تعريف الرسم المتعلق بالأنشطة الملوثة والخطيرة على البيئة.
- **الرسم على الوقود:** تم إدخال هذا الرسم بموجب قانون المالية لسنة 2002، ويقدر الرسم بواحد دينار لكل لتر من البنزين "المحتوي على الرصاص أو الممتاز".
- **الرسم على الانبعاثات السائلة الصناعية:** تم إدخاله بموجب قانون المالية لسنة 2003، وهو رسم تكميلي على المياه المستعملة، ويحسب بنفس طريقة حساب الرسم التكميلي على التلوث الجوي.
- **الرسم على الأكياس البلاستيكية:** تم إدخال هذا الرسم بموجب قانون المالية لسنة 2004، ويشمل محتواه على جميع الأكياس البلاستيكية سواء المنتجة محلياً أو المستوردة من الخارج، ويقدر مبلغ الرسم بـ 10. 5 درج/كغ.

(1)-شقيقة مهري، المرجع نفسه، ص. 49. 50.

- رسم إخلاء النفايات العائلية: تمت مراجعة معدلاته من خلال قانون المالية لسنة 2002، مثل تغيير المعدلات السابقة للرسم الخاص 1000 دج/ سنوياً للعائلة.

2. نفقات الدولة لحماية البيئة:

تتمثل نفقات الدولة لحماية البيئة في تلك الموارد المخصصة أساساً لتدابير مكافحة وحماية الموارد الطبيعية وهي متأتية من الدولة، أما بخصوص للجزائر وفي إطار البرنامج الاقتصادي للفترة الممتدة من 2001 إلى 2004 بلغت حصة الاستثمارات في القطاعات البيئية حوالي 28.9 مليار دينار جزائري موزعة على: شبكات المياه 9 مليار دج، حماية المناطق السهبية والأحواض 8.2 مليار دج، معالجة النفايات 5.5 مليار دج، مكافحة التلوث 3 مليار دج، تهيئة الإقليم 1.7 مليار دج، حفظ المواقع الأثرية 0.3 مليار دج، التنوع البيولوجي 1.2 مليار دج.⁽¹⁾

3. النفقات الخاصة:

يقصد بهذه النفقات تلك الخاصة بالقطاع الخاص سواء كان دعفاً للضريبة التي ستمولها الصناديق البيئية أو كدافع لرسم استقافته من خدمات بيئية عامة كميّاه للشرب، جمع النفايات، الهواء النقي، كما أنه من بين النفقات الخاصة تلك التي تمنحها المنظمات والمؤسسات الدولية وعلى رأسها البنك الدولي من خلال القروض والمساعدات وحتى التعاون والشراكة. ولتحصيل الرسوم والضرائب البيئية والإنفاق على عمليات المعالجة والحماية، خصصت الجزائر مجموعة من الصناديق أهمها: الصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث، صندوق محاربة التصحر وتنمية السهوب وتربية الحيوانات.⁽²⁾

4. قانون 10-03 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة:

إنّ قانون رقم 10-03 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في التنمية المستدامة⁽³⁾ يشمل جميع القواعد القانونية التي سنّها المشرع الجزائري بهدف تنظيم كل المجالات المتعلقة بحماية البيئة، سواء ما تعلق بحماية الأوساط الطبيعية أو الاصطناعية.

- أهداف هذا القانون: لقد حددت المواد 01 و 02 و 03 من القانون 10-03 في نصّها مجموعة من الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها ووفقاً للمبادئ التي تأسس عليها هذا القانون، حيث تضمنت المادة رقم 02 من ذات القانون على جملة من الأهداف من بينها ترقية تنمية وطنية مستدامة والعمل على ضمان

(1) - شفيقة مهري، المرجع نفسه، ص 50.

(2) - المرجع نفسه، المكان نفسه.

(3) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 10-03 المؤرخ في 19 جويلية 2003، المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، العدد 43 الصادر في 20 جويلية 2003.

إطار معيشي سليم، الوقاية من كل أشكال التلوث والأضرار البيئية، وهذا من خلال الحفاظ على مكوناتها وإصلاح الأوساط المتضررة، وترقية الاستعمال الإيكولوجي العقلاني للمواد الطبيعية، واستعمال التكنولوجيات الأكثر نقاءً وتدعيم الإعلام والاتصال وتحسيس الجمهور لضمان مشاركته في تدابير حماية البيئة. كما تضمنت المادة 03 من نفس القانون المبادئ العامة والأساسية الواجب احترامها والعمل بها كمبدأ المحافظة على التنوع البيولوجي، مبدأ يتحمل من خلاله كل شخص يتسبب بنشاطه في إلحاق ضرر بالبيئة نفقات كل تدابير الوقاية من التلوث والتقليص منه.⁽¹⁾

إنّ التوجه العالمي لحماية البيئة يراعي تحقيق التنمية المستدامة وضرورة إدراج البعد البيئي في إطار تنمية اقتصادية واجتماعية، وقد أظهر هذا التوجه نقائص في الأدوات القانونية السابقة وعجزها عن الحد والتقليل من الأضرار التي تصيب البيئة وتهددها، هذا ما انعكس على القوانين الداخلية لحماية البيئة في الجزائر، ودفع بالمشروع الجزائري إلى مراجعة سياسته في هذا المجال بعد استمرار التدهور البيئي. لذا أدرج المشروع الجزائري ضمن القانون 03-10 مفهوم التنمية المستدامة من خلال المادة 04 الفقرة 04 والتي تنص على أنها: " التوفيق بين تنمية اجتماعية واقتصادية قابلة للاستمرار وحماية البيئة، أي إدراج البعد البيئي في إطار تنمية تضمن تلبية حاجات الأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلية"⁽²⁾.

يتوافق هذا المفهوم مع المفهوم الذي جاء به تقرير لجنة بريت لاند 1987 والذي صاغ أول مفهوم للتنمية المستدامة. بحيث ركز كذلك المشروع الجزائري في تعريفه للتنمية المستدامة على ثلاث أبعاد مهمة للتنمية المستدامة مشيراً كذلك إلى أهمية ضمان حاجيات الأجيال الحاضرة دون المساس بحقوق الأجيال القادمة وقدراتهم في تلبية احتياجاتهم.

لذا يتعين على الأجيال الحاضرة عدم تجاهل حقوق الأجيال المقبلة في البيئة والموارد الطبيعية عند استخدامها ولاشك أنّ هذا يهدد بعدم استمرارية التنمية في المستقبل، فالحفاظ على قاعدة الموارد الطبيعية يؤدي إلى تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي المنشود، وإذا أُستنزفت الموارد الطبيعية وتدهورت، فإنّ أعباء ذلك سوف تكون خطيرة⁽³⁾ على الأجيال الحاضرة وكذا على الأجيال القادمة.

(1) - مونية بن بو عبد الله ووردة بن بو عبد الله، تقييم الآليات القانونية لحماية البيئة في التشريع الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 06/ العدد 05، ماي 2019، ص. ص 505. 506.

(2) - المرجع نفسه، ص 508.

(3) - عبد الغاني حسونة، الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في الحقوق، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، الجزائر، ص 23.

5. الحق في البيئة في التعديل الدستوري 2016:

مع تزايد الاهتمام الدولي والإقليمي بالحق في البيئة من منظور علاقته الوثيقة بالتنمية المستدامة اتجهت الجزائر من خلال دستور 2016 إلى تقنين حق المواطن الجزائري في العيش في بيئة سليمة ونظيفة ليضفي عليها بذلك الشرعية الدستورية. وهو ما تنص عليه المادة 68 من الدستور.⁽¹⁾

جاء في ديباجة الدستور الجزائري 2016 "يظل الشعب الجزائري متمسكاً بخياراته من أجل الحد من الفوارق الاجتماعية والقضاء على أوجه التفاوت الجهوي، ويعمل على بناء اقتصاد منتج وتنافسي في إطار التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة"⁽²⁾. حيث نصت المادة 68 من نفس الدستور على حق المواطن في بيئة سليمة، وهذا تأكيد لما جاء في ديباجة الدستور، وتضيف نفس المادة أنّ الدولة تعمل على الحفاظ على البيئة، كما تضيف في نصها أنّ القانون يحدد واجبات الأشخاص الطبيعيين والمعنويين لحماية البيئة.⁽³⁾ وبخصوص المادة الدستورية السابقة يرى المجلس الدستوري أنّ الحق المدسّر في هذه المادة يتعلق بحقوق الإنسان من الجيل الثالث وهو يخص الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية البيئة اللذان يعتبران من الشروط الأساسية للتنمية المستدامة.⁽⁴⁾

الملاحظ في الفقرة التي جاءت في ديباجة الدستور 2016 حول البيئة، وكذا المادة 68 المذكورة أعلاه أنّ المشرع الجزائري ربط بين ثلاثة أبعاد للتنمية المستدامة عندما أشار إلى؛ الحد من الفوارق الاجتماعية والقضاء على أوجه التفاوت الجهوي، وهو البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة هذا من جهة، كما أشار إلى البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة عندما ركز على بناء اقتصاد منتج وتنافسي من جهة ثانية، وفي الأخير أشار إلى حماية البيئة، أي البعد البيئي للتنمية المستدامة.

نستخلص مما سبق، أنّ الجزائر خطت خطوة نحو الأمام في مجال حماية البيئة وجعلت الحق في البيئة من الحقوق المدسّرة في المشرع الجزائري، باعتبار أنّ الحق البيئي من حقوق الإنسان التي يجب على الدولة حمايته قانونياً، لذا ألزم المشرع كل الأشخاص سواء الطبيعيين أو المعنويين واجب الحفاظ على البيئة في إطار التنمية المستدامة، .

(1) - المادة 68 من الدستور الجزائري والتي تنص على أنّ: "للمواطن الحق في بيئة سليمة".

(2) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 01-16 مؤرخ في 6 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري، العدد 14 الصادر في 7 مارس 2016، ص 5.

(3) - المرجع نفسه، ص 14.

(4) - نوال زباني وعائشة لزرق، مرجع سبق ذكره، ص 283.

ثالثاً: السياسات المعتمدة لتعزيز حماية البيئة تجاه المؤسسات:

وضعت الدولة الجزائرية سياسات خاصة بالمؤسسات لتعزز من خلالها آليات حماية البيئة، حيث تخضع المؤسسات حسب أهميتها وحسب الأخطار الناجمة عن نشاطها إلى ترخيص من السلطات المعنية، ووفقاً لنوع الترخيص تحدد فئة هذه المؤسسات وهي كالآتي:⁽¹⁾

- مؤسسة مصنفة من الفئة الأولى: تتضمن على الأقل منشأة خاضعة لرخصة وزارية.
- مؤسسة مصنفة من الفئة الثانية: تتضمن على الأقل منشأة خاضعة لرخصة الوالي المختص إقليمياً.
- مؤسسة مصنفة من الفئة الثالثة: تتضمن على الأقل منشأة خاضعة لرخصة رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص إقليمياً.
- مؤسسة مصنفة من الفئة الرابعة: تتضمن على الأقل منشأة خاضعة لنظام التصريح لدى المجلس الشعبي البلدي المختص إقليمياً.

ووفق هذا القانون فإنّ المؤسسات المصنفة الخاضعة لترخيص مجبرة على تعيين مندوب البيئة:

1. تعيين مندوب البيئة على مستوى المؤسسة: وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 05-240 المؤرخ في 28

جوان 2005 المتعلق بكيفية تعيين مندوب للبيئة بالمؤسسة، وتتمثل مهام مندوب البيئة في ما يلي:

- تطبيق القوانين البيئية على مستوى المؤسسة.
- البحث الدائم عن وسائل الوقاية والتخفيض من التلوث.
- ضمان حسن الأداء البيئي للمؤسسة.
- تنفيذ نظام الرقابة الذاتية للنفايات والتجهيزات.
- تبني أدوات جديدة لتسيير البيئة خصوصاً المراجعة البيئية ونظام الغدارة البيئية.
- تأكيد الاستعمال العقلاني للموارد الطبيعية كالماء والطاقة والموارد الأولية.
- توعية العمال وتدريبهم على مختلف المهارات وتأهيلهم.

2. تقديم تصريح سنوي على نفاياتها الخاصة الخطرة: من حيث "طبيعتها كمياتها، خصائصها،

معالجتها والإجراءات المتخذة والمتوقعة لتفادي إنتاج هذه النفايات" كما تضمنه المرسوم رقم 15-315

المؤرخ في 10 سبتمبر 2005 والمتعلق بتحديد كيفية التصريح بالنفايات الخاصة الخطرة، ومن خلال هذا

التصريح تتمكن الولاية من معرفة كمية النفايات، وكذا قيمة الضريبة المطبقة على المؤسسة المصروفة.

(1)- شفيقة مهري، مرجع سبق ذكره، ص51.

المبحث الثاني: المؤسسات الصناعية المستدامة والمحيط (البيئة)

ينتظر هذا المبحث إلى المؤسسات الصناعية المستدامة وبيئتها، وذلك من خلال توضيح أهمية دراسة محيط المؤسسة وهو ما يعرفنا به المطلب الأول، أما المطلب الثاني يتناول خصائص المؤسسة الصناعية المستدامة، في حين ركز المطلب الثالث على الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسة الصناعية، وفي الأخير تم التطرق إلى تصنيفات المؤسسات الاقتصادية وذلك في المطلب الرابع.

المطلب الأول: أهمية دراسة محيط أو بيئة المؤسسة الصناعية أولاً: محيط المؤسسة الصناعية

شغلت المؤسسة الاقتصادية عامة والمؤسسة الصناعية على وجه الخصوص حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، وكذلك لدى المهتمين بالإدارة والتسيير، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع وبعث التنمية الاقتصادية، ناهيك عن مساهمتها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة الأخرى.

لذا نجد مفهوم المؤسسة قد تطور إدارياً من وحدة اقتصادية إلى نظام تقني اقتصادي عند التقليديين، وصولاً إلى المفهوم الحديث للمؤسسة كنظام مفتوح على البيئة الخارجية تقوم على مبدأ المدخلات والمخرجات. بمعنى أنّ المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح وفقاً للنظرية النسقية. والنظام المفتوح كما سبق الإشارة إليه هو ذلك الحيز الذي يتم فيه تبادل المعلومات (حلقة اتصال) والموارد مع البيئة (علاقة تبادل)، أي أن النظام يعتمد في أدائه على متغيرات بيئية التي يتأثر ويؤثر فيها.

وللنظام المفتوح خصائص هامة ذات علاقة بدراسة المؤسسات وتتمثل أهم هذه الخصائص في:⁽¹⁾

أ. **خاصية الدورية:** فالنظام المفتوح عبارة عن دورة من الأحداث والأنشطة، فمخرجات النظام مصدر لمدخلات جديدة تعمل على تكرار الدورة.

ب. **الوعي بالبيئة:** من بين الخصائص الواضحة للنظم المفتوحة هي إدراكها ووعيها للعلاقة التبادلية بين النظام وبيئته.

ت. **الميل نحو التوسع والنمو:** حين يزداد النظام تعقيداً ويسعى إلى التغلب على خاصية الفناء، يتحرك النظام المفتوح نحو النمو والتوسع، لكسب هامش من الأمان يتجاوز الحد المطلوب للبقاء والوجود، فالنظم الفرعية الكثيرة والمعقدة داخل النظام، تميل إلى استخدام مزيد من المدخلات تتجاوز ما تتطلبه المخرجات حتى تتغلب على خاصية الفناء أو الزوال.

(1) - يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ث. توازن أنشطة المحافظة وأنشطة التكيف: تعمل النظم المفتوحة على تحقيق التوافق بين نوعين من الأنشطة المتضاربة.

تعمل أنشطة المحافظة على ضمان بقاء الأنظمة الفرعية في حالة توازن، وأن النظام ككل في توازن مع بيئته. وهذا يحول دون التغيرات السريعة التي يمكن أن تخل بتوازن النظام. ومن ناحية أخرى، فأنشطة التكيف ضرورية للنظام حتى يستطيع أن يتكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية مع مرور الزمن، وكلا النشاطين ضروري لبقاء المؤسسة.

هذا يفسر إلى حد بعيد ما عبر عنه تالكوت بارسونز Talcot Parsons عندما قال بأن المؤسسة عبارة عن نسق لها اتجاه أساسي هو تحقيق مجموعة من الأهداف. وأن هذا الاتجاه يمثل سمة أساسية من سمات المؤسسة، كما تشمل في الوقت ذاته جانبيين أولهما العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع وبيئتها. والثانية تتمثل في البناء الداخلي للمؤسسة كنسق. كما تتصف هذه الأخيرة (المؤسسة) بالتكيف Adaptation مع محيطها.

إن اعتبار المؤسسة كنظام يتطلب توضيح الحدود بين المؤسسة ومحيطها، وهذا بتحديد الأشياء التي تنتمي إلى هذا النظام وكذلك تلك الخارجة عنه، أي التي هي من ضمن معطيات المحيط. وقد تكون هذه الحدود مادية أو معنوية على حسب طبيعة المؤسسة أو النظام، وتسمح بمرور أو حدوث التحولات والمبادلات بين مختلف مكونات المخطط العام للنظام ومحيطه.⁽¹⁾ وبالتالي يعتبر المحيط أحد أهم العناصر في التحليل لما له من تأثير في حياة المؤسسة، فهما يتفاعلان بشكل متبادل وبحركة مستمرة، واستمرار المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع المستجدات باستمرار، والتكيف مع بيئتها بشكل مرن.

وتكتسي دراسة العلاقة الموجودة بين المؤسسة الصناعية ومحيطها أهمية بالغة، حيث أن لتحليل المحيط بجانبه الداخلي والخارجي دور كبير في رسم أي إستراتيجية للمنظمة، وكما زاد الإلمام بحصن تحليل المحيط ومعرفة مؤثراته كما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة.⁽²⁾

حيث تبرز أهمية تشخيص المحيط بصفة عامة في مجموعة من النقاط، نستعرضها فيما يلي:⁽³⁾

(1) - ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) - يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(3) - أحمد بوسهمين وبلحاج فراحي، (يومي 21 و 22 أكتوبر 2008)، واقع وآفاق اقتصاد البيئة في الجزائر، الملتقى الوطني الخامس حول

اقتصاد البيئة وأثره على التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص. 4. 5.

- إنَّ المؤسسة لا تنشط من فراغ بل هي مرتبطة بشبكة من المتعاملين الاقتصاديين، والأسواق والهيئات والأفراد والمجتمع عموماً، فعليها إذن التأقلم في عملية التعامل والتكيف معهم.
- إنَّ مختلف الأفراد والهيئات والمؤسسات تؤثر ببعضها البعض وفي المؤسسة أيضاً، وبالتالي تفرض عليها مجموعة من القيود المختلفة منها الثقافية، الاقتصادية، السلوكية، البيئية... الخ.
- إنَّ المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد والجماعات، وكل منهما لها أهداف واتجاهات قد تختلف وقد تتلاقى نسبياً، وهؤلاء الأفراد والجماعات (عمال، مديرين...)، هم أطراف من محيطها، يؤثرون في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما يتأثرون بهم.
- المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من المحيط والتي تُعرف بالمدخلات، وتقدم لهذا المحيط مخرجات، وهي بمثابة إيرادات لها، وفي الوقت نفسه تهمها المؤسسات المنافسة في نفس السوق.
- إنَّ المؤسسة لا تقلل القرارات والاختيارات التي قد تؤثر على مستقبلها ووجودها، فهي تراعي تغيرات أسعار موارد أو منتجات منافسيها في السوق من أجل تحقيق أهدافها في ظروف معينة.
- أصبح عامل الوقت جد مهم في إدارة المؤسسة، فعلى سبيل المثال إذا لم تتبع المؤسسة منتجاتها اليوم، فلا يمكن لها انتظار فرصة مقبلة في الوقت ذاته لتحقيق نتائج موجبة، لأن هذه المنتجات قد تتعرض للتلف مثلاً أو قد تصبح غير مواكبة للتطورات الحاصلة في السوق ولدى منافسيها.

يتضح من كل هذه الأسباب التي لا بد على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، أن المؤسسات العصرية تسعى إلى اتصال مستمر لرصد تغيرات المحيط الذي تنشط فيه، كرصود تطور الدخل في المجتمع (طبقة المستهلكين، أسعار الفائدة، نسب الضرائب، المنافسين...)، بالإضافة إلى جمع المعلومات حول السوق (العرض والطلب، سلوك المستهلك، مداخيل المستهلكين... الخ). أو رصود معلومات أخرى تعني بأهمية تطبيق قوانين حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

ثانياً: أنواع محيط المؤسسة الصناعية

تعمل المؤسسة الصناعية في بيئة تمدها بالموارد المختلفة التي هي بحاجة إليها (مدخلات)، لكن من جهة أخرى تضع أو تشترط عليها العديد من القيود والقوانين التي يجب أن تحترمها وتسير وفقها، وهذه الموارد قد تتصف بعدة خصائص يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، ومحاولة التأقلم معها ومسايرة كل التغيرات التي قد تحدث في المحيط والتفاعل مع عناصره بشكل تبادلي.

على أن نتذكر دائماً أن المؤسسة تتألف من أنماط سلوكية مترابطة لا يتم فهمها ومعرفتها إلا عن طريق تفاعلها ببعضها البعض، ومع البيئة الخارجية. وحسب نظرية النظم أو الأنساق فإن المؤسسة ترتكز على العلاقات الترابطية والتبادلية، التي سبق وأن أشرنا إليها، ونجد الباحثين "دانيال كاتز Daniel"

Katez و"روبرت كاهن Robert Kahen" عرّفا المؤسسة بأنها: «ذلك النسق المفتوح الرامي لتحقيق أهدافها والمحافظة البقاء من خلال العلاقة المتبادلة بينها وبين البيئة الخارجية المحيطة بها».

وينقسم محيط المؤسسة إلى قسمين هما: (1)

1. المحيط الداخلي:

يتمثل المحيط الداخلي للمؤسسة في كافة المتغيرات والعناصر التي تحدث داخل المؤسسة والتي يمكنها السيطرة عليها، ومن أهمها العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وعلاقة المؤسسة بهم. كما تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية، وذلك من أجل معرفة نقاط الضعف ومحاولة القضاء عليها والحد من آثارها، ومعرفة نقاط القوة ومحاولة استغلالها. لكن تجدر الإشارة إلى أنّ استخدام النتائج الخاصة بتحليل المحيط الداخلي لا معنى لها، ولا تحقق الأهمية المرجوة منها ما لم تُستغل أو يتم دمجها مع نتائج تحليل المحيط الخارجي.

2. المحيط الخارجي:

يتمثل في المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، وتؤدي إلى تغيير في مسارها، ولكن المؤسسة لا تستطيع التحكم فيها، حيث أنّ نجاح المؤسسات أو فشلها يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في خلق درجة عالية من التكيف بين أنشطتها والمحيط الذي تعمل فيه.

كما أن هذه المتغيرات من خلال تعريفها وتحليلها تمكنا من الوقوف على تقييم الفرص والتهديدات التي تعطي للمؤسسة القدرة على صياغة رسالتها الأساسية وتصميم إستراتيجيتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها الأساسية وتطوير السياسات اللازمة لإنجاز الأهداف التشغيلية.

(1) - يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص. ص 29. 30.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الصناعية:

تتميز المؤسسات الاقتصادية (الصناعية) بمجموعة من الخصائص من بينها:⁽¹⁾

1. المؤسسة كمركز للتحويل: إن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إل منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات) (المخرجات)، وتتمثل في الموارد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.

2. المؤسسة مركز للتوزيع: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، وعلى سبيل المثال: الأجور التي توزع على العمال الأجراء، الأرباح ومداخل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقاً، مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات التي هي ملك المؤسسة، الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضاً للأموال المقترضة، دفع مستحقات الموردين، وأخيراً تسديد الضرائب والاشتراكات للضمان الاجتماعي.

3. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعياً (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها، بالتعاون والتنسيق في إطار احترام قواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال (1/3 ثلث أو أكثر) من أوقاتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر فيما بينهم، وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وإيديولوجياتهم وأهداف تواجدهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

4. المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دوراً مهماً في الاقتصاد باعتبارها مركزاً للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتوجات، كمية المنتوجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، احترام القوانين، الاتصال...، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، وطويلة المدى)، وكذلك حسب درجة أهميتها (إستراتيجية، تكتيكية، عملية).

إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح، وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والأجراء.

(1) - فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، (ط 1)، الجزائر، 2008، ص. 9. ص. 12.

5. المؤسسة شبكة للمعلومات: إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة عن البيئة الكلية للمؤسسة (داخلية وخارجية)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوية للمؤسسة.

6. المؤسسة مركز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل مواردها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، الدولية، ضرورة احترام القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة... ولهذا نجد رأس مال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة، وتقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل من جهة ثانية.

كما لخص الدكتور "يوسف سعداوي" خصائص المؤسسة الاقتصادية في النقاط الآتية:⁽¹⁾

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات ومن الواجبات والمسؤوليات.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية، وتكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسيات والبرامج وأساليب العمل.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر في عملياتها.
- لا بد أن تكون المؤسسة ملائمة للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثيرين.
- أنها مؤسسة موجهة بالمعلومات، حيث تعتبر المعلومات مصدراً حيوياً بموجبه يتم توجيه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسة.
- أنها مؤسسة عضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من ناحية أخرى، ومن خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها، ثم الاستجابة بتبني سياسات وهيكل تتلاءم مع هذه المتغيرات.
- المؤسسة الرشيقة **Lean Organization** والتي من المتوقع أن تحل محل المؤسسة البدنية، وذلك بالاعتماد على أعداد أقل من العاملين، ولكنهم أكثر مهارة من خلال الاعتماد على العمل التعاقدى

(1)- يوسف سعداوي، مرجع سبق ذكره ، ص. 34. 36.

وهو ما يجعل في طياته مزايا تخفيض التكلفة والمرونة، ولكن يفرض مزيداً من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي.

- التحول من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة (يتم تصنيف الموظفين طبقاً لمراكزهم الوظيفية وسلطاتهم وأجورهم)، إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسم بقدر كبير من الاستقلالية، وحرية التصرف والتعاون، بدلا من النموذج الكلاسيكي للأمر والرقابة، وبالتالي أصبحت السلطة الرسمية أقل أهمية، في حين زادت أهمية الخبرة والقيادة والمعرفة (الإدارة العصرية).
- المؤسسة التي تسعى إلى التعلم المستمر **Learning Organization** وذلك للإستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، وللتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، وكذلك التعامل مع ثقافات متباينة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري **Intellectual Capital** الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة.
- الميل إلى التحالفات والاندماجات والاستحواذ، وهذه الممارسات الإستراتيجية استلزمته عولمة السوق والمنتجات والمنافسة.
- التحول من رأس مال تنظيمي إلى رأس المال البشري، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات، إلى إطار معرفي يمتاز بالقيادة الرشيدة والحكمة والمهارة والفكرة والمعلومة الدقيقة.

ونستنتج من الخصائص المذكورة، أن المؤسسة الصناعية المستدامة ليست كسابقتها، تهتم فقط بالجانب الربحي وتعتمد بالدرجة الأولى على المواد الصلبة دون أن تعبر أي اهتمام بالإنسان وبالبيئة التي تنشط فيها، بل أصبحت المؤسسة الصناعية الحديثة الآن تعتمد بالدرجة الأولى على الإنسان كعنصر أساسي في العملية الاقتصادية، باعتباره مصدراً للمعرفة والمهارة والقيادة الرشيدة، فالمؤسسة يتطلب عليها تحمل مسؤولياتها تجاه هذا العنصر البشري في إطار المسؤولية الاجتماعية والبيئية، لأن التنمية المستدامة لا تقوم إلا بوجود المورد البشري كعنصر أساسي في العملية التنموية، معنى هذا أن رأس المال البشري أصبح بمثابة الطاقة الحيوية لتسيير العمليات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها. يفسر هذا إلى حد بعيد ما تطرق إليه الباحث "ألفين توفلر"⁽¹⁾ عندما قال: "إنَّ ما ينقص الدول الأقل تقدماً اقتصادياً ويشكل حاد هو المعرفة الملائمة اقتصادياً. فطريق التنمية والقوة الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين لم يعد يمر باستغلال المواد الأولية وقوة العمل فقط، بل بأداة وانجازات العقل البشري. إذن فلا معنى لاستراتيجيات التنمية إذا لم تأخذ في الحسبان الدور الجديد للمعرفة في خلق الثروة وضرورة التسارع التي تصاحبه. لأن المعرفة... تلعب بشكل متزايد دوراً مركزياً في الاقتصاد."

(1) - ألفين توفلر، تحول السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على مشارف القرن الحادي والعشرين، الجزء الثاني، م. س. ذ، ص 211.

المطلب الثالث: الأهداف الرئيسية للمؤسسة الصناعية المستدامة:

فالمعروف أنّ المؤسسة الصناعية تسعى إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف حسب اختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف وأدوار المؤسسة في كثير من الأحيان. ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا الفرع نذكر منها:⁽¹⁾

- تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أعلى من الربح، يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطاتها للصمود أمام المؤسسات المنافسة الأخرى.

- تحقيق متطلبات السوق (المجتمع): إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمرّ عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي (خدماتي) وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات الزبائن سواءً على المستوى المحلي، الوطني أو الجهوي. فيمكن القول أن المؤسسة.. تحقق هدفين في الوقت نفسه: تغطية طلب المجتمع تحقيق الأرباح.

- عقلنة الإنتاج: حتى تحقق المؤسسة أرباحاً ضئيلة وتتجح في إرضاء المستهلكين، يتطلب ذلك استعمال الموارد المتاحة بشكل رشيد، والرفع من إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج بطريقة منتظمة.

يمكن القول في هذا الإطار أن المؤسسة تساهم في توفير السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع من خلال مختلف الوظائف التي تؤديها مثل: وظيفة الإنتاج والتسويق، كما تساهم في تمويل ميزانية الدولة من خلال ما تدفعه من ضرائب، كما يحقق نشاط المؤسسة وفرات خارجية من خلال ما ينتجه من تفعيل لنشاطات أخرى كالنقل، الخدمات، توفير نقاط البيع والوسطاء في السوق مثلاً...

2- الأهداف الاجتماعية:

هي الأهداف التي تزداد أهميتها في المؤسسات الاقتصادية، حيث توكل لها مهام لتحقيق سياسات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية، ومن هذه الأهداف يمكن عرض ما يلي:⁽²⁾

(1)- ناصر دادي عدون، وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، م . س . ذ، ص. 97. 98.

(2)- المرجع نفسه، ص98.

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم وجهودهم المقدم، والأجر بالنسبة للموظف هو مورد له لتلبية احتياجاتها اليومية.

- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار، وهو ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: حيث تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص، قد تخلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الإجتماعية والسياسية، والدعوة للتفاهم والتماسك هو من بين الوسائل الرئيسية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة تحقيقاً لأهدافها.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد الحوادث، التعاقد، إلى جانب تخصيص مساكن سواء وظيفية أو عادية لعمالها المحتاجين منهم، إضافة إلى توفير مرافق عامة لضمان راحة العامل مثل المطاعم وتعاونيات الاستهلاك.

وعلى ضوء ذلك يمكن القول أنّ المؤسسة تقدم لنا وظائف عديدة من ناحية الحياة الإجتماعية ويتمثل الدور الإجتماعي إلى جانب ما سبق ذكره، في توفير مناصب شغل مما يقلل من تفشي البطالة، وتعتبر المؤسسات بمثابة مدارس تكوين وتأهيل اليد العاملة بها. لا بد على المؤسسة أيضاً أن تهتم بكل المشاكل الإجتماعية وأن تجعلها ضمن نظام أهدافها، ففي نظر الباحثين والدارسين فإنّ المؤسسة تحصل على أشياء كثيرة من المجتمع (خدمات عمومية، أشخاص، مكنونين، زبائن، هياكل قاعدية...)، وبالمقابل فإنّ عليها ألا تتوقف عند حدود إرضاء مساهميتها وعمالها وزبائنها ومورديها، بل أكثر من ذلك عليها أن تتصرف كمواطن جيد، وأن تدعم تماسك المجتمع من خلال الاضطلاع بمشاكله، ولهذا أصبح يطرح مفهوم "المؤسسة المواطنة Enterprise Citoyenne".

3- الأهداف التكنولوجية:

تؤدي المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي، فقد نجد عند بعضها مثلاً: مصلحة خاصة بالبحث والتطوير، وذلك من أجل تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وهو ما يؤثر على الإنتاج بطريقة إيجابية ويسهم في رفع المردودية الإنتاجية فيها.

وفي هذا السياق يقول "توفلر": "إنّ القوة الاقتصادية مثلها مثل القوة العسكرية تستند بشكل متزايد على المعرفة، فالتكنولوجيا المتطورة ماهي إلا معرفة مجمدة. ومع انتشار الاقتصاد فائق الرمزية تزايد

قيمة هذه التكنولوجيا المتطورة.⁽¹⁾ هذا ما يفسر أن امتلاك المعرفة والتكنولوجيا بات المحرك الأول للاقتصاد عامة، وتمثل كذلك المحرك الأساسي للعملية الاقتصادية في المؤسسة خصوصاً، فغياب المعرفة والتكنولوجيا لا يمكن الحديث عن اقتصاد قوي ومتطور وعن مؤسسة قوية وعصرية متطورة، تسهم في عملية التنمية المستدامة.

4- الأهداف الثقافية:

تقوم المؤسسة بتخطيط برامج التدريب والتكوين، حسب الحاجة إليها، وقد يستفيد العمال من داخل المؤسسة وذلك لغرض تمكينهم من استعمال وسائل الإنتاج المتطورة والحديثة مما يسمح باستغلال الموارد استغلالاً عقلانياً.⁽²⁾ لذلك نجد المؤسسة تسعى جاهدةً لتدريب عمالها الجدد أو رسكلة عمالها القدامى، وكل ذلك من أجل استعمال واستغلال الفرص والكفاءات المتاحة استغلالاً أمثل، وهو ما يؤثر على مردودية المؤسسة خاصة وعلى الدخل الوطني عامة، ويفيد في تحفيز عمالها لتحقيق إنجازات أحسن باعتبارها مستفيدين من العملية، وهذا جزء من طرق التحفيز وأساليب مراقبة التسيير في متابعة الموارد البشري، ويدخل هذا الجانب أيضاً ضمن إستراتيجية المؤسسة من أجل تطويرها وتكييفها حسب الأوضاع، والرفع من مستوى الأداء فيها.

5- الأهداف البيئية أو الإيكولوجية:

بالإضافة إلى الأهداف المذكور آنفاً، يمكن أن نذكر أهداف أخرى والتي تتعلق بالجانب البيئي أو الإيكولوجي، وهذه الأهداف ظهرت بعد تنامي ظاهرة الاستغلال المفرط للموارد غير المتجددة أي الناضبة، تزايد نسب نفايات عمليات الإنتاج وما ينجم منها من تلوث للهواء والماء والتربة، وغيرها من الأضرار التي تلحقها المؤسسات الاقتصادية للمحيط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. لذلك أصبح اليوم احترام المعايير البيئية شرطاً وقيداً يمارسه المحيط على المؤسسة، سيما في ظل نشاط الفاعلين في مجال حماية البيئة، وكذا جمعيات حماية المستهلك والمنظمات والهيئات الدولية التي تلزم على المؤسسات الاقتصادية عامة والصناعية خاصة باحترام المعايير البيئية، كما تفرض عقوبات على المؤسسات الملوثة للمحيط بدفع رسوم، بالمقابل يتم دعم كل الاستثمارات غير الملوثة النظيفة والصديقة للبيئة برسوم ومزايا ضريبية وإعانات ... أملاً في تعميم أنظمة إدارة البيئة في المؤسسات الصناعية، لحماية البيئة وتفعيل كل أبعاد التنمية المستدامة.

(1)- ألفين توفلر، تحول السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين، الجزء الثاني، م. س. د، ص 88.

(2)- ناصر دادي عدون، وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، م. س. د، ص 99.

المطلب الرابع: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

لقد حاول الدارسون والمختصون في المجال الاقتصادي تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى عدة أنواع، لهذا نجد المؤسسات الاقتصادية تأخذ أشكالاً متعددة، وذلك على حسب الأنظمة الاقتصادية، ولتسهيل دراستها وفهما تم تصنيفها وفق ثلاثة معايير أساسية، وهي كالتالي:

- المعيار القانوني
- المعيار الاقتصادي
- معيار الملكية (رأس المال)

1- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها وتصنف إلى:⁽¹⁾

1-1 المؤسسات الخاصة: تعود ملكيتها إلى فرد أو أكثر، وتقوم على الحافز المادي بهدف تحقيق الربح، وتتمتع باستقلالية تامة دون تدخل مباشر من السلطات العامة. وللمؤسسات الخاصة شكلين، هما: المؤسسات الفردية والمؤسسات المشتركة (الشركات).

أ- مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته، وعليه يقدم مالك المؤسسة الفردية رأس المال بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم، كما أن في هذا النوع من المؤسسات تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال.

ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالاً تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى مؤسسات تجارية و وحدات حرفية... الخ. وغالباً ما لا يكون عدد العاملين فيها مرتفع، وتدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة حسب تقسيم آخر سوف نتعرض إليه لاحقاً.

أ-1 مزايا المؤسسات الفردية: لهذا النوع من المؤسسات بعض المزايا، أهمها:

- السهولة في الإنشاء والتنظيم.
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم بعملية التنظيم وإدارة وتسيير المؤسسة، ولعل هذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل والمعوقات التي قد تتجم عن وجود شركاء.

(1)- يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص. 38. 40.

أ- 2 عيوب المؤسسات الفردية: رغم كل ذلك، ألا أن لهذا النوع من المؤسسات الاقتصادية عيوباً، والتمثلة فيما يلي:

- محدودية رأس المال، ليكون صاحب المؤسسة هو الممول الوحيد.
- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.
- قصر وجهة نظر مالك المؤسسة وضعف خبرته، مما قد يُعَرِّض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

ب- **الشركات:** تعرف الشركة بأنها المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل واحد منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر. ولا تنشأ الشركات إلا بتوفر شروط طبقاً للقانون التجاري، مثل توفر الرضا بين الشركاء ووجود محل. وتنقسم الشركات بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع وهي: (1)

ب-1 **شركات الأشخاص:** وتضم حسب القانون التجاري الجزائري شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة وشركات المحاصة. ويعتبر الشريك في هذا النوع مسؤولاً مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة، حيث تمتد المسؤولية إلى أمواله الخاصة (مسؤولية تضامنية)، ويكتسب صفة التاجر، أي أن الاعتبار الشخصي للشريك يشكل الأساس في هذا النوع من الشركات.

▪ **شركات التضامن:** تعتبر من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصاً، قد تتساوى أو تختلف من شريك لآخر (سواء في القيمة أو في طبيعة الحصة)، وقد تأخذ شكلاً نقدياً أو عينياً أو حصة عمل، في حين أن التزاماتهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة.

▪ **شركات التوصية البسيطة:** هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين، وهم مسؤولين عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بقدر ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم. وهناك نوعان من شركة التوصية:

- **شركة التوصية البسيطة:** حيث الشركاء الموصين لا يمكن لهم تداول حصصهم.

- **شركة التوصية بالأسهم:** تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم، وهي قابلة للتداول.

▪ **شركة المحاصة:** وهي نوع خاص من الشركات، إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة فهي لا تتمتع بشخصية معنوية، ولا رأس مال ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية، أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو

(1) - يوسف مسعداوي، المرجع نفسه، ص. 40. 43.

خسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير. بمعنى أن شركة المحاصة تكون مستترة ليس لها وجود قانوني إزاء الغير، يتعامل فيها الشركاء مع الغير بصفتهم الشخصية، ولكن لحساب الشركة، ويقنسمون الأرباح والخسائر حسب الاتفاق.

ب-2 مزايا شركات الأشخاص: لهذا النوع من الشركات بعض المزايا يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد الشركاء فقط.
- توزيع المهام بحيث يختص كل شريك بمهمة معينة، مما يسهل من عملية تسيير الشركة.
- يؤدي تضامن الشركاء إلى زيادة القدرة المالية للشركة بسبب تضامن الشركاء، كما يسهل من إمكانية الحصول على القروض (تمويل خارجي).
- تعتبر المسؤولية التضامنية دافعاً قوياً لبذل أقصى الجهد من أجل تحقيق الربح.

ب-3 عيوب شركات الأشخاص:

- حياة المؤسسة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء، مما يؤدي إلى فسخ العقد.
- مسؤولية غير محددة للشركاء.
- قد يؤدي تعدد الشركاء إلى سوء التفاهم مما يثير بعض النزاعات وتعارض في بعض القرارات.
- تواجه شركات الأشخاص في الغالب صعوبات تمويلية كبيرة تتعلق بالإنفاق على بناء مصانع وشراء الآلات والمعدات...

ب-4 شركات الأموال: يتكون هذا النوع من مجموعة أشخاص يقدمون حصصاً في رأس مالها على

شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول، والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك بها، في حين يتقاضون مقابل أسهمهم أرباح موزعة إن تحققت وذلك حسب النتائج المحققة من طرف المؤسسة.

ويمكن أن نعدد ثلاثة أنواع لشركات الأموال وهي:

- **شركات المساهمة:** تعتبر من أهم أشكال شركات الأموال، حيث يقسم رأس مالها الذي يعتبر الضمان الوحيد لدائنيها، إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول، والمسؤولية فيها محدودة بقدر المساهمة في رأس المال. ودار بسلطة عليا (الجمعية العامة) المنشكلة من مجموع المساهمين، وهي تجتمع مرة في السنة زائد مجلس الإدارة الذي يعتبر السلطة التنفيذية المنفذة والخاضعة لقرارات الجمعية العامة (التي تختاره).

▪ **شركات التوصية بالأسهم:** هي خليط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، حيث تضم نوعين من الشركاء:

- شركاء متضامنون، مسؤوليتهم غير محدودة (أي تمتد مسؤوليتهم عن ديون الشركة إلى أموال خاصة).

- شركاء موصون مسؤوليتهم محدودة بعدد الأسهم (أي مسؤوليتهم تكون بمقدار مساهمتهم في رأس المال الذي هو مقسم إلى أسهم متساوية بالطبع).

▪ **الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL):** وهي التي يزيد عدد الشركاء فيها عن عدد معين ينص عليه القانون ويكون الشخص فيها مسؤولاً بقدر حصته في رأس المال، حيث يقسم رأس مالها إلى حصص تتداول بين الشركاء ولا تنتقل إلى الغير إلا بشروط خاصة، بذلك فهي تعتبر خليط بين شركات الأموال وشركات الأشخاص، فهي تشبه الأخيرة من حيث قلة الشركاء، وتشبه الأولى بحصر المسؤولية عن ديون الشركة بمقدار ما يملكه الشريك من حصة في رأس المال.

ب-4-1 مزايا شركات الأموال:

- مسؤولية المساهم تكون محدودة بقيمة أسهمه أو سندات، أي المسؤولية تكون مقيدة بمقدار المساهمة في رأس المال.
- إمكانية الحصول على القروض بسهولة وسرعة.
- تتمتع الشركة بالاستقرار والاستمرارية.
- القدرة على جذب الاستثمارات والاستعانة بالخبرات.

ب-4-2 عيوب شركات الأموال:

- ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.
- كما أنها تخضع إلى رقابة حكومية مشددة.
- يؤدي عدم وجود الملكية إلى ضعف حافز الاهتمام الفعّال من قبل المسيرين غير المساهمين.

2- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

تم تصنيف المؤسسات وفق المعيار الاقتصادي إلى فرعين هما: (1)

2-1 تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط: يمكن تصنيف النشاطات المنجزة من طرف

المؤسسات إلى ثلاثة أنواع وهي:

(1) - يوسف مسعداوي، المرجع نفسه، ص. 47. 49.

▪ **المؤسسات الصناعية:** وهي المؤسسات العاملة في مجال الصناعة (مثل المؤسسة التي نحن بصدد دراستها)، ويمكن أن نجد لها تقسيماً فرعياً مثل: مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية (مؤسسات الحديد والصلب مثلاً)، مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة (مؤسسات النسيج مثلاً).

▪ **المؤسسة الفلاحية:** وهي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وهي تهتم بثلاثة أنواع من الأنشطة: الإنتاج الحيواني، النباتي والسمكي أو الصيد البحري.

▪ **المؤسسات الخدمية:** وهي التي تهتم بأنشطة الخدمات المختلفة كالتجارة والإعلام الآلي...

2-2 تصنيف المؤسسات حسب الحجم: يمكن قياس حجم المؤسسة بطريقة مختلفة: كقياسها بعدد العمال، برقم الأعمال، بالقيمة المضافة، بالأرباح المحققة، بقيمة التجهيزات الإنتاجية... إلا أن الغالب هو استعمال:

- رقم الأعمال: يعطينا فكرة عن حجم المعاملات (الصفقات) التي تنجزها المؤسسة مع زبائنها.
- القيمة المضافة: تعتبر القياس الأمثل لأهمية المؤسسة والأكثر تعبيراً من رقم الأعمال، ولكن الواقع يبرز صعوبة تطبيق هذا المعيار.

- عدد العمال: وهو من أهم المعايير المعتمد عليه في تصنيف المؤسسات الاقتصادية، هذا المعيار يبقى الأبسط لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، ووفقه يمكن أن نميز بين المؤسسات الآتية:

▪ **المؤسسات المصغرة: TPE (Très Petites Entreprises):** يكون عدد أجزائها من 01 إلى 09 أي هي المؤسسة التي تحوي أقل من عشرة عمال، ورقم أعمالها أقل من 20 مليون دج، ومجموع ميزانيتها السنوية أقل من 10 مليون دج.

▪ **المؤسسات الصغيرة: PE (Petites Entreprises):** يكون عدد أجزائها من 10 إلى 49، أي هي المؤسسة التي تضم من 10 إلى أقل من 50 عامل، ويكون رقم أعمالها أقل من 200 مليون دج، ومجموع ميزانيتها السنوية أقل من 100 مليون دج.

▪ **المؤسسات المتوسطة: ME (Moyennes Entreprises):** يكون عدد أجزائها من 50 إلى 250، أي عدد عمالها حوالي 250 عامل، ويكون رقم أعمالها من 200 مليون إلى 2 مليار دج، ومجموع ميزانيتها السنوية تتراوح من 100 إلى 500 مليون دج.

في مثل هذا النوع من المؤسسات يتحمل المقاول شخصياً وبصفة مباشرة كل المسؤوليات المالية، التقنية، الاجتماعية والتجارية مهما كان شكلها. كما يمكن أن تنمو هذه المؤسسات كي تتحول إلى مؤسسات كبيرة، وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:

- **المؤسسات الكبيرة TGE (Les grandes entreprises):** ارتبط ظهورها بالثورة الصناعية وانتشار التخصص وتقسيم العمل، وهي كثيفة رأس المال وعالية التكنولوجيا، وتشغل أكثر من 250 عامل، وتأخذ شكل شركات مساهمة، وتتميز بالقدرة على جمع رؤوس الأموال، وذلك بالتوسيع في قدرات الإنتاج، كما أنها تملك قدرة عالية على التفاوض مع المتعاملين معها.
- **المجموعات Les Groupes:** هي مجموعة من المؤسسات سواء كانت تجارية، صناعية أو خدمية مرتبطة بعقد الملكية وعلى رأس هذه المجموعة شركة أم التي تعتبر كحافضة (Holding).
- **الشركات المتعددة الجنسيات:** عبارة عن مؤسسات كبيرة جداً تتمتع بالخصائص التالية:
 - تزاول نشاطات تجارية وإنتاجية وتتواجد في بلدان مختلفة.
 - على رأس كل فرع في بلد ما مواطن خاص، مثلاً الفرع البريطاني يوجد على رأسه بريطاني.
 - على مستوى المقر الأصلي للمؤسسة، مديرة عامة تتكون من أشخاص من مختلف الجنسيات.
 - رأس مال المؤسسة موزع على المستوى العالمي، ولهذا تسمى بالمؤسسات العابرة للقارات.

3- تصنيف المؤسسات حسب معيار ملكية رأس المال:

تصنف المؤسسات حسب طبقاً لهذا المعيار صنفين رئيسيين هي: (1)

3-1 المؤسسات الخاصة:

قد تكون مؤسسات فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد وهو رب العمل أو صاحب رأس المال، عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحياناً، وقد تكون على شكل مؤسسات الشركاء فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال، بحوزتهم شخصية معنوية، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص المؤسسة. وهنا الخواص يملكون حق اتخاذ القرار.

3-2 المؤسسات العمومية:

هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكاً لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أنّ سلطة القرار ترجع إليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة)، وتخضع للتشريعات الخاصة به. وتهدف هذه المؤسسات من خلال نشاطها إلى تحقيق المصلحة العامة (الخدمة العمومية) للمجتمع ولا يشكل لها الربح هدفاً في حد ذاته.

(1) - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المبحث الثالث: دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية

لقد ساد الاعتقاد ولا يزال، كلما تعلّق الأمر بإشكالية التنمية المستدامة والاتصال وإستراتيجياته، أنّ الاتصال لا يصنع التنمية لوحده، ولكنّه يساعد على تحقيقها، طالما أنّ كلّ عمل تنموي لكي يكون ناجحاً يشترط أن يكون الإنسان فيه غاية ووسيلة في الوقت نفسه، وأن من شأن الاتصال أن ييسّر الاندماج الاجتماعي للفرد، ويوفر القناة لدى المتلقي بوجوب التغيير وحثميته، وهو يضطلع بدور فعّال في توجيه الأفراد، وفي التحكم في انسياب المعرفة، وتدقيق المعلومات.

إنّ العلاقة بين الاتصال والتنمية لم تأت مصادفة أو اعتباطاً، وإنما تستند إلى أسس موضوعية وعلمية شاملة للإنسان ونشاطه وحاجاته المادية والروحية، فالعلاقة بينهما كانت منذ الأزل أي منذ أن بدأ الإنسان في الاتصال والتواصل. فهو يمثل كلّاً متكاملًا، ومن ثم فإن معالجة مشكلات المجتمع بصورة متكاملة لا يتم ولا يمكن أخذها بنظر الاعتبار، إذا لم تكن معالجة شاملة كلية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية... في إطار اجتماعي موحّد، كما أنّ الواقع الموضوعي لبلدان النامية يستلزم مثل هذه المعالجة لأنه يتسم بالتخلف، وأي عملية تنصدي لمثل هذا الوضع لا بد أن تكون عملية شاملة، تأخذ في حسابها مرافق حياة الإنسان ومجالاتها. ودون شك أنّ هناك أكثر من دور ومهمة يستطيع أن يؤديها الاتصال لأجل التنمية.⁽¹⁾

يحتل الاتصال والمعلومات والمعرفة مكانة هامة ومحورية في تقدم البشر وفي مناحي حياتهم وأسباب رفاهيتهم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال -التقليدية منها والحديثة- تتيح لكل الأفراد إمكانيات جديدة وفرصاً للارتقاء في سلم التنمية، فحتى تعمل مجتمعات المعرفة بصورة فعّالة لا بد من تبادل المعلومات والأفكار والمعرفة بصورة حرة وعلى نطاق أوسع.⁽²⁾ وفي ذات السياق فقد يرى كل من "شانون" و"ويفر" أنّ الاتصال له آثار كبيرة في إحداث التغيير والتنمية، ولكن الإسهام الكبير الذي يمكن لرجل الاتصال أن يقدمه لا يقتصر فقط على بث الرسالة الاتصالية والإعلامية، لكن الإقناع الهادئ هو الذي يعمق الفكرة، ولذلك فإن الدور الوحيد الفعّال هو أن ينسى رجال الاتصال والإعلام أنّ دورهم هو نشر المعلومات، بل هو تطوير قدرة المتلقي للاستجابة مع الرسالة وتقبلها، لأنه هو الذي يصنع المشاركة،⁽³⁾ فما لم تنمي الأمة روح الطاقات البشرية، فهي غير قادرة على أن تنمي أي شيء آخر، مادياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً... فالمشكلة لمعظم الدول النامية ليس الفقر في الموارد الطبيعية،

(1) - محمد سيد محمد، وسائل الإعلام (من المنادي إلى الانترنت)، دار الفكر العربي، (د. ط)، القاهرة، 2009، ص76.

(2) - محمد غريب ووجدي حلمي، مرجع سبق ذكره، ص213.

(3) - فهيم فايق، الإعلام المعاصر - قضايا وآراء - دار الوطن للنشر، (ط. 1)، الرياض، 1985، ص64.

وإنما التخلف في الموارد الإنسانية، ومن هنا كان واجبها الأول هو بناء الأفراد وبت الأمل في نفوس الناس.⁽¹⁾ ويمكن إسقاط هذا الكلام على المؤسسة الصناعية، فإذا لم تتوفر على طاقات بشرية ذات كفاءة عالية تتمتع بمهارات اتصالية وقيادية وتسييرية في اتخاذ قرارات إستراتيجية، ووضع خطط وسياسات عامة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، فإنها لم تتمكن من تحقيق أهدافها.

يساعد الاتصال المؤسسة في تحقيق نجاحها، وذلك على طريق زيادة المعرفة والوعي والمشاركة، وإشراك أصحاب المصالح في عملية التنمية، فالاتصالات تسهم في تحفيز سلوك المسؤول تجاه القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وهو ما يشجع على تغيير النظرة نحو الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية.⁽²⁾ لذا نجد المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص الصناعية تعي كثيراً بأهمية الاتصال في إحراز التدعيم الكبير لدفع مشاريعها وسياساتها العامة، لأن نقص المعلومات لا يسمح بفهم ميكانيزمات التغيير، وفهم ما يعود عليها من نتائج إيجابية، فالاتصال يلعب دوراً مهماً ورئيسياً في خلق فرص الاختيار الأنسب، كما يوفر المعلومات، ويشجع الحوار بين متخذي القرارات وأعضائهم، فكلها وسائل يستخدمها الاتصال لتحقيق التغيير.⁽³⁾

يرى "ولبر شرام" أن هناك فكرة مهمة لتحقيق التنمية مفادها، التداول الوافي للإعلام، والاستخدام السليم لوسائل الاتصال، وكذا لابد للناس من إعلام وإقناع وتبصير، وينبغي أن يتدفق الاتصال والإعلام، ليس فقط إليهم، وإنما أيضاً منهم، حتى يتعرف احتياجاتهم وحتى يمكن أن يشاركوا في الأعمال والقرارات الخاصة... وينبغي أيضاً أن يتدفق الاتصال رأسياً حتى تُتخذ القرارات ويُنظم العمل وتُنظم المهارات في كل المستويات.⁽⁴⁾

أعدت "اليونسكو" دراسات، حاولت من خلالها طرح المشكلة وتبنت "الجمعية العامة للأمم المتحدة" في مطلع القرن (1962) قراراً دعت فيه لتطوير وسائل الاتصال في التنمية، وقد أشار في ذات السياق "ويلبور شرام" "Wilber Schramm" في كتابه (Mass communication and national Development)، إلى أن الأدوار بين الاتصال والإعلام والتنمية تتمحور في دور الاتصال في توسيع آفاق الناس ويمكنها أن تلعب دور الرقيب ويمكنها أن تشد الانتباه إلى قضايا محددة، وكذلك يمكن أن ترفع طموحات وتطلعات الناس وأن تصنع مناخاً ملائماً للتنمية.

(1) - ويلبور شرام، أجهزة الإعلام والتنمية الوطنية، ترجمة محمد فتحي، المكتبة العربية والتوزيع، (د. ط)، القاهرة، 1975، ص 46.

(2) - Muhammad Ismail Khan, **Communication for Sustainable Development**, Published by International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), Northern Areas Programme, Pakistan, 2003, P09.

(3) - Cecilia Cabanero-Verzosa, Op. Cit, P04.

(4) - ولبر شرام، مرجع سبق ذكره، ص 319.

المطلب الأول: دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق البعد الإداري والتكنولوجي للتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية

إنّ تأثير البيئة الخارجية على إستراتيجية المؤسسة الصناعية مرتبط بشكل قوي بمميزات الهيكل التنظيمي وإمكانيات المؤسسة وحجمها ونوعية نشاطها، وكذا بمناهج وطرق تنظيمها وسيرها الداخلي، كما أن تنظيم أو إدارة المؤسسة مرتبط بشكل واسع بعمليات تنظيم الإنتاج وعمليات التنسيق الخارجي سيما مع الشركاء وأصحاب المصالح، فالاستخدام الفعّال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة الأعمال وتسييرها، يمكن أن يترجم إرادة المؤسسة بالإدارة العصرية القوية والتسيير الفعّال لهياكلها.

أخذت المعلومات مكانةً هامةً داخل المؤسسات، وهو ما يفسر الدور الكبير لنظام المعلومات وتطور استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي كانت تمثل في السابق عنصر تقني فقط، والآن أصبحت بمثابة مورد إستراتيجي هام لا ينضب تعتمد عليه المؤسسات الحديثة، بمعنى أنّ المعرفة والمعلومات تمثل ذخيرة وجوهر في عمليات اتخاذ قرارات أفضل ولترشيد الأعمال. و"قد اعتبر البنك الدولي في إحصاءاته للعام 1999 أنّ المعرفة هي محور التنمية، وبالتالي إن أي اتساع في فجوة المعرفة يقود إلى اتساع في فجوة التنمية."⁽¹⁾

وكما هو المتعارف عليه كذلك، أنّ المؤسسة لا تتحصل على هذا المورد الإستراتيجي الهام، إلا عن طريق انفتاحها على المحيط الخارجي، وكما سبق الإشارة إلى أنّ المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح على العالم الخارجي لا يمكن لها تحقيق التطور والنجاح، وهي بمعزل عن بيئتها الخارجية أين تستمد وتزود نفسها بالمدخلات. بحيث يتطلب من المؤسسة أن تسخّر لهذه العملية جل الإمكانيات لضمان عملية الرصد المستمر للبيئة، فديمومة الحصول على المعلومات الجديدة والجيدة قد يمنع المؤسسة من القضايا المثارة، كما يضمن لها ذلك مكانة وديمومة في ظل بيئة متغيرة غير مستقرة.

وقد شهد الفكر الإداري تطوراً مستمراً وتحسناً في ارتباط المؤسسات مع بيئتها، ولكن ذلك كان في ظل منافسة محتدمة لم تراعي البيئة نفسها، لذا جاءت التنمية المستدامة لتعيد البوصلة الإدارية إلى الاتجاه الصحيح وتربط المنافسة والصراع الاقتصادي والنمو المحتدم بقيم أخلاقية تراعي جميع الأطراف، خاصة البيئة وليس هدفها فقط الربح واستنزاف الموارد وإهمال متطلبات الإنسان واحتياجاته الأساسية.⁽²⁾

وتُعد التنمية المستدامة نهج الحياة وأسلوب معيشة، وفلسفة تقوم على التفكير بطريقة شمولية تكاملية من خلال استخدام النظم الكلية والفرعية (النسق الكلي)، وما يربطها من علاقات وتفاعلات وما

(1) - سوزان موزي، الثورة المعلوماتية والتكنولوجية وسياسات التنمية، دار المنهل اللبناني، (ط. 1)، بيروت، 2009، ص 21.

(2) - نعيم بن عطا الله الجهني، مرجع سبق ذكره، ص. ص 81. 82.

يترتب عليها من نتائج وعمليات تغذية راجعة أو مرتدة (Feedback) في التعامل مع المشكلات الإنسانية،⁽¹⁾ في إشارة هنا إلى أهمية الاتصال الفعال وإستراتيجياته الذي يتدخل ضمن النسق الفرعي (المؤسسة)، وكذا النسق الكلي (البيئة)، وما ينتج عنهما من علاقات تفاعلية، التي تتطلب الرؤية الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي في أخذ القرارات الإستراتيجية لتمكين المؤسسة في التعامل مع مختلف المشكلات والتصدي لها، حيث أن وضع حل لمشكلة واحدة دون الأخذ بعين الاعتبار كامل المشكلات، قد لا يؤدي إلى تحقيق أهداف سياسة المؤسسة خاصة، وأهداف التنمية المستدامة عامة.

وفي ضوء ذلك بدأ البعد الإداري والتكنولوجي في الظهور في العديد من المجتمعات الدولي، وفي المؤسسات والمنظمات لترشيد سلوكها البيئي والاجتماعي وخلق توازن مع أهدافها وعدم ترك الصراع المحموم على الموارد والمكاسب والفرص الذي يؤثر على النظام البيئي سواء على مستوى الدول أو المؤسسات، لذا جاءت أهداف الألفية الثالثة في هذا السياق وفي خضم هذا التحول والذي أصبح له مقومات وله ممارسات وتطبيقات متسارعة ساهمت فيها التكنولوجيا بشكل كبير وأصبح كل عمل أو خطط أو أفكار جديدة أو مشاريع مستقبلية لا بد أن تأخذ الاستدامة فيها بعين الاعتبار وهو ما أسهم في زيادة عمق التحول الإداري نحو الاستدامة وتجذره فكرياً وتطبيقاً، وذلك من خلال بعض المنطلقات والأسس والمتمثلة فيما يلي:⁽²⁾

1. تبقى الإدارة الوظيفة الأصعب في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين، إذ أنّ ممارسة القيادة والإدارة تضمنت العمل في بيئة متغيرة بشكل مستمر، وفي ظل هياكل معقدة بشكل متزايد وتحتاج إلى تحديث، وأيضاً أصبح لزاماً عن القادة الإستراتيجيون التعامل مع مناخ اقتصادي شديد المنافسة، فالتقنيات الحديثة، واقتصاد المعرفة، وظهور وسائل الاتصال والإعلام الحديثة، والشفافية، ومتطلبات العملاء، وأيضاً الاهتمام بالاستدامة ومتطلباتها، كلها تعتبر تحديات قوية ومعقدة تستوجب حلول ناجعة وإبداعية.
2. إن التحول إلى الاستدامة يعتبر تغييراً وتطويراً بطبيعة الحال في المؤسسات وهذا التغيير يتطلب قيادة مؤمنة بالتغيير وتدعمه وتواجه مقاومته وإدارة فاعلة تضمن استمرارية التقدم والإنجاز، وبالتالي لكي تتجح خطط الاستدامة وتتحقق رؤيتها وتعمل إستراتيجياتها بفعالية فلا بد من تفعيل إستراتيجيات الاتصال والقيادة والإدارة المستدامة.
3. تظل قيم الإدارة العامة التقليدية ذات أهمية من الناحية العملية والنظرية، لكن في ظل المتغيرات العالمية الجديدة لن تكون قيمها كافية، فهناك ثلاثة أركان للإدارة العامة، والمتمثلة في: **الكفاءة، والفاعلية، والعدالة الاجتماعية**، وينبغي إضافة **الاستدامة** لكي تكون الركن الرابع للإدارة العامة. وقد

(1) - نعيم بن عطا الله الجهني، المرجع نفسه، ص 81.

(2) - المرجع نفسه، ص. ص 82. 85.

- وجدت بعض الدراسات أن هناك مشكلات معقدة تكتنف الإدارة العامة، وتتطلب وضعاً اعتبارياً للعديد من القيم وبشكل عاجل.
4. يشير البعض إلى أن انه على الرغم من المؤتمرات التي تعقد، والجهود التي تبذل في إطار تطبيق مبدأ الاستدامة بجميع عناصرها الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والبيئية، إلا أن معظم الخبراء في هذا المجال منفقون على أن التقدم نحو الاستدامة يعتبر معتدلاً في أحسن أحواله، فبعض جهود الاستدامة شهدت تقدماً ملحوظاً، وتولدت عنها فوائد اقتصادية واجتماعية وبيئية هامة، بينما البعض الآخر تعثر ثم ما لبث أن تتوقف في مستهل الطريق، والعديد من المؤسسات التي ابتدأت بتطبيق الاستدامة أعربت أن التغيير قد بدأ بطيئاً، وفي كثير من الأحيان محبطاً.
5. في حين هناك من يرى أنه لكي يصبح النظام الإداري مستديماً، ينبغي تحديد الأولويات، ومراقبة سير العمل، ومراجعة النجاح الكلي للجهد المبذول لتنفيذ مبادرة الاستدامة، أو أي مبادرات أخرى في المؤسسات تسمى (النظام الإداري). وفي حالة أن النظام الإداري اشتمل على عمليات أكثر نضجاً ومرونة لإدارة مبادرة الاستدامة، فإن هذا النظام يدعى (نظام الإدارة المستدامة).
6. التكامل والتوازن في تحقيق الأهداف التنموية الشاملة وذلك عن طريق إزالة الحدود الوهمية بين السلطات الثلاث، وتبني الاستدامة للتوفيق والتنسيق والتوازن بين الأهداف النوعية والبيئية للتنمية وتعزيز العمل التضامني بين جميع القطاعات، لتصبح المؤسسات مرتبطة بأهداف المجتمعات التي تعمل وفقها، وبالتالي تكون أهدافها: **تنظيمية، مجتمعية، وبيئية.**
7. إعداد القيادات الإدارية المستدامة وتمكينها من تحقيق التوازن والعدالة والإنصاف في توزيع العوائد والمخرجات التنموية وتوفير الاحتياجات الأساسية لعملائها ويتحقق ذلك عن طريق: تبني النهج القائم على الفكر الاستباقي **Proactive** بدلاً من النهج الانفعالي **Reactive** في إدارة المؤسسات والتحول إلى الفكر القيادي الذي يمارسه قادة إستراتيجيون يؤمنون بمنطلقات الاستدامة ولديهم المؤهلات والمهارات الإبداعية لرعاية النظام البيئي الكلي والتفاعل معه بإيجابية.
8. إرساء الثقافة التنظيمية وهي عبارة عن قيم جديدة والتي دعت إليها أدبيات التنمية المستدامة وأهداف الألفية الثالثة، وتسعى برامج الأمم المتحدة للتنمية **UNDP** إلى تحقيقها في مجال الحكم الرشيد فالمتمثلة في:

- **العدالة التنظيمية Organizational Justice**: وتشمل عدالة التوزيع وعدالة التعامل والتفاعل وعدالة الفرص لتحل محل ممارسات التعصب والظلم وعدم المساواة وعدم الإنصاف، التحيز وتحكم الأهواء والمصالح سواء في وضع السياسات أو في اتخاذ القرارات وتسيير شؤون المؤسسات.

- **الثقة التنظيمية Organizational Trust**: وتستلزم النزاهة في القول والفعل والصدق في تنفيذ الوعود والعقود وتطابق النوايا مع النتائج والسلوكيات. لتحل محل الكذب والتصنع والتحايل

والنفاق وتمثيل الأدوار التي من شأنها أن تشبع الخوف والشك والحذر والانغلاق على الذات بدلاً من الانفتاح على الآخرين.

- **الشفافية Transparency:** وتعني المكاشفة والمصارحة والانفتاح والوضوح والعلنية وكشف البيانات والمعلومات وتقديمها لمن يطلبها والرد على التساؤلات والانتقادات. وبذلك تكون المؤسسة لا تدعي بالسرية والتمسك بالخصوصية.

- **المساءلة Accountability:** وبموجبها يوضع كل من يكلف بمسؤولية في أية مؤسسة عامة أو خاصة وتعطي له الصلاحية التي تمكنه من أداء واجبه، وتحت مراقبة ومساءلة ومتابعة شخص آخر أو جهة محددة ذات اختصاص إداري أو قانوني...

- **الشراكة Partnership:** وتعني إيمان الشركاء بمسؤوليتهم الجماعية والتضامنية في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها، ويحرروا أنفسهم من العزلة السلبية واللامبالاة إزاء القضايا الكبرى والهامة، فتظل الفجوة بينهم وبين المستويات والوحدات المختلفة واسعة، وهم بذلك يتصلون من مسؤولية ما يتم اتخاذه من قرارات انفرادية قد تكون ضارة وخطيرة.

9. الإلتزام بالمعايير والمواصفات القياسية إيزو ISO 9001 وهي مواصفة دولية صدرت عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو في عام 2008، كان الهدف منها تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عالٍ تستطيع من خلالها المؤسسة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها دعم إرضاء العملاء المتزايدة باستمرار وتحسين الإنتاج كماً ونوعاً وخفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.⁽¹⁾ هذه المعايير والمواصفات الدولية أصبحت أساسية بحيث تُعنى بالبعد الإداري، وقد تسمح بإدماج وظيفة التنمية المستدامة في إدارة المؤسسة الصناعية.

نستنتج من خلال هذه المنطلقات والأسس، أنّ المؤسسة لا تستطيع أن تحقق أهداف التنمية المستدامة إلا إذا كان لديها نظام الإدارة المستديمة، وهذا الأخير لن يتحقق إلا عن طريق امتلاكها لإدارة عصرية تعتمد على الإدارة الإستراتيجية وهيكل تنظيمي يتميزا بخصائص المرونة في مواجهة البيئة المحيطة والمتوقعة، والقدرة على معالجة الموارد التنظيمية المطلوبة، ودراسة وتحليل البيئة التي تتواجد فيها، والتنبؤ بتوقعات أطراف المصالح ومعرفة الأثر الذي تتركه هذه الأطراف في هيكل إستراتيجية المؤسسة المتبعة، ومدى قدرتها على إعداد خطط وإستراتيجيات اتصالية محكمة تواكب التطور التكنولوجي للمعلومات والاتصالات في تسيير هيكلها واختيار الأنسب منها لتنفيذها ومتابعتها، وامتلاك نظرة ورؤية مستقبلية ثابتة للأمور، كما يتطلب من المؤسسة تكييف هيكل الإستراتيجية المتبعة لمواجهة

(1) - عبد الرحمان العايب، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، م. س. ذ، ص 173.

الظروف البيئية الطارئة. كذلك على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل الثقافة العامة لمحيط المؤسسة أي النسق الذي تتواجد فيه، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

كما أنّ سرعة انتشار واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمزايا التي تترتب عنها تجعلها ضمن أولى اهتمامات كلّ مؤسسة تبحث عن مستقبلها ضمن التحولات والتغيرات المستمرة، وبالتالي هناك تفكير يفرض نفسه على مختلف المؤسسات أن تضع الإستراتيجية التي تراها أكثر ملائمة... وهناك نسبة كبيرة من المؤسسات التي أدركت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسهيل اندماج المؤسسة في المنافسة والاقتصاد الجديد.⁽¹⁾ بحيث تستهدف التنمية المستدامة تحولاً سريعاً في البلدان الآخذة في التصنيع، لتفادي تكرار أخطار التنمية التقليدية، ولتفادي التلوث البيئي الذي تسببت فيه البلدان الصناعية، ويعتبر التحسن التكنولوجي الذي تستهدفه التنمية المستدامة أداة مهمة للربط بين أهداف التنمية المستدامة والقيود والصعوبات التي تفرضها البيئة.⁽²⁾

وانطلاقاً من هذه الأسس والمنطلقات يمكن القول أن من أهم الأبعاد الإدارية والتكنولوجية التي يجب توافرها في المؤسسات الصناعية المستدامة هي:

1. ضرورة وجود إستراتيجيات وسياسات عامة مستدامة تعمل في ظلها المؤسسات، فلا يمكن تصور مؤسسة صناعية مستدامة دون وجود نظام كلي مستدام يؤكد على هذا التوجه ويشجع الأنظمة الجزئية (المؤسسات) على ذلك.
2. أن تكون للمؤسسة الصناعية رؤية مستقبلية طويلة المدى، ورسالة هادفة، وأهداف واضحة المعالم كلها عناصر تصب في إستراتيجياتها وسياساتها التي تتضمن أبعاد وأهداف التنمية المستدامة، فالمؤسسة إذا أرادت تحقيق أهدافها والوصول إلى مبتغاها في المستقبل لا بد أن تضع نفسها في كفة ميزان التنمية المستدامة، ولا بد أن تعرف ما مدى تماشي وتطابق أهدافها مع ذلك ميزان، وكذلك ما تقدمه هذه الرؤية والأهداف والرسالة من مقومات وآليات وركائز وأفكار لتعزيز أبعاد التنمية في المؤسسة بشكل متوازن.
3. اعتماد التفكير والتخطيط والاتصال الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية وأثناء وضع رسالتها وتطبيق سياساتها، هي آليات ومهارات دقيقة مدروسة تمكنها من وضع خارطة طريق لضمان نجاحها وبقائها، فقيام المؤسسة مثلاً بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ليس بالأمر الهين، بل يتطلب منها الإعتماد على تلك الآليات للتمكن من رصد البيئة.

(1) - عباس لحمر، مرجع سبق ذكره، ص 221.

(2) - محمد غريب ووجدي حلمي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

4. لابد على المؤسسة الصناعية أن تراعي أثناء وضع إستراتيجيتها وخطتها مبادئ التنمية المستدامة، كما يجب أن تتقيّد بمؤشراتها.
5. يجب على المؤسسة الصناعية أن تحدد المؤشرات لقياس أدائها وفق معايير التنمية المستدامة، وبما يتناسب مع طبيعة نشاطها، ويتطلب منها المتابعة الجيدة للأداء والذي يسمح بالكشف عن مواطن الخلل من حيث سلامة البيئة، واستخدامات الموارد الأولية والطاقة واستنزافها، ومستويات رضا العاملين عن الخدمات وغيرها.
6. يجب على المؤسسة الصناعية بإصدار تقارير دورية تتابع من خلالها مستوى أدائها، وكذا مدى تقيدها والتزامها بذلك، وهذه التقارير لابد أن تصدرها سواء كانت مطالبة بذلك من جهات خارجية (مثلا المنظمات أو الهيئات البيئية)، أو غير مطالبة.
7. أن تعمل المؤسسة الصناعية على تطوير وتحديث أنظمتها وهياكلها وأنشطتها وإدخال تكنولوجيات نظيفة تكون قريبة من "انبعاثات الصفر" وتقلل من استهلاك الطاقة بما يضمن تكييفها مع البيئة.
8. أن تكون المؤسسة حريصة بتحسين الحياة الداخلية لها، لأن أهداف المؤسسة مقترنة بتحقيق حياة أفضل للموظفين، وذلك بإدارة ضغوط العمل بشكل جيد بما يحقق أهداف التنمية المستدامة وبالتوازي مع أهداف ورغبات الموارد البشرية التابعة للمؤسسة، وأن تهتم ببيئة العمل وسلامتها وسبق الإشارة إلى أن العنصر البشري هو أساس التنمية المستدامة، ولهذا ينبغي على المؤسسة أن تضعه ضمن أولوياتها.
9. أن تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب ونظم الإدارة الحديثة للموارد البشرية، وكذا إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح لها بمسيرة المستجدات.
10. كما أشرنا كذلك أنفاً لابد من المؤسسة الحرص على الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وإرساء كل القيم والمبادئ الداعمة للاستدامة ومبادئها من الشفافية والمراقبة والمتابعة والمساءلة عن الأخطاء والوضوح وغيرها.
11. كما هو المتعارف والمؤكد عليه أن على المؤسسة التحول من استعمال الوسائل التقليدية التي ربما تلحق الضرر للبيئة وتعويضها أو استبدالها بالتقنيات الحديثة والتكنولوجيات النظيفة الصديقة للبيئة.
12. وأخيراً ضرورة التزام المؤسسة الصناعية بالمعايير والمواصفات الدولية للقياس الخاصة بالبعد الإداري والتكنولوجي، فالتميز الإداري هو الذي يعطي المؤسسة المتميزة.

المطلب الثاني: دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية

يُقصد بالبعد الاجتماعي زيادة قدرة الأفراد على استغلال الطاقة المتاحة إلى أقصى حد ممكن لتحقيق الحرية والرفاهية، ويبرز هذا البعد من خلال التركيز على زيادة كمية الإنتاج، عبر ضمان زيادة الطاقات من جيل إلى آخر، والأهم تحقيق حاجات الإنسان الأولية، حيث تتبع أهمية البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة من شعور أفراد المجتمع في الدولة، أن هذه الأخيرة تسهر على رعايتهم وحمايتهم وتوعيتهم وتعليمهم، وتحقق لهم الرفاهية، لكن يبقى دور الدول قاصراً عن الوفاء بجميع المتطلبات السابقة الذكر من دون مشاركة المؤسسات من جميع القطاعات والوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع الذي تتواجد فيه، وأصبح للوفاء بهذه المسؤولية نتائج ملموسة على المجتمعات والأفراد بشكل كبير.⁽¹⁾

وقد لجأت على سبيل المثال الشركات اليابانية في بداية الثمانينات للتعاون مع المجتمعات الغربية، من أجل تطوير فكرة تحقيق المشاركة والشفافية والمساواة فيما بينها⁽²⁾، والتي تعرف بفكرة **اليوتوبيا (UTOPIA)***، وهذه الفكرة لن تتحقق إلا عن طريق تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتطوير آليات الاتصال الداخلي والخارجي، وتفعيل ديناميكية الإدارة، وعلى المؤسسة كذلك أن تعمل على تكوين قيمة إجتماعية تتدرج ضمن المنهج المجتمعي، وبدأت المؤسسات في السير وفق هذا المنظور، وأصبحت المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار في مشاريعها كل الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتنظيمية، كما بدأ الاهتمام يتزايد بمبادئ المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات، وتنامي أيضاً الوعي المجتمعي في سياستها (أخلاقيات العمل مع العملاء، إدارة محترمة مع الموظفين، مفاوضات وحوار مع الموردين...).⁽³⁾ بمعنى أنّ هذه الشركات أرادت من خلال فكرة **"اليوتوبيا"** تكريس مبدأ المساواة والشفافية والعدل والمساعدة المتبادلة واللامركزية، وتلغي كل العلاقات المسيطرة وعدم المساواة المهنية وسوء استخدام السلطة والمركزية، كلها أشكال فرضتها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، في إطار احترام مبادئ التنمية المستدامة من أجل تحقيق أبعادها وأهدافها.

(1) - نعيم بن عطا الله الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(2) - محمد غريب ووجدي حلمي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

* - يوتوبيا (UTOPIE - UTOPIA): وهي فكرة ولدت في عام 1993 وهي شكل من أشكال التعاون، لتشجيع المؤسسات والشركات على دمج التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في استراتيجياتها، وذلك لمسايرة التطور والتغيير. (وتعني كذلك الحالة الصحيحة التي ينبغي أن يكون عليها الوضع السائد حالياً). للمزيد أنظر إلى رابط الموقع: www.utopies.com.

(3) - Claudine BATAZZI & Henri ALEXIS, **Les organisations « durables » à la lueur du concept d'autogestion : le cas des SCOP, entre mythes et réalités**, Colloque « Communication, Organisation Durable, Société du Savoir et Information » (COSSI) Actes de la 7^{ème} édition, (10 au 12 juin 2015), Montréal (Québec), Canada, P28.

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الصناعية:

إنّ تفاقم واستفحال المشكلات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي كانت المؤسسات السبب في ظهور البعض منها، أدى إلى ظهور ضغوطات كبيرة على شكل قوانين وآليات ومراسيم تجبر المؤسسات على التزامها وضرورة تصحيح الممارسات غير المسؤولة الصادرة عنها، وتحملها للمسؤولية الكاملة في حالة اختلافها وعدم التقيد بها. وعليه فإنّ هذا الأمر أصبح يتطلب وضع آليات عمل للمؤسسات ضمن إطار أخلاقي واجتماعي، ومن هنا بدأ يتبلور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الذي يعد كوسيلة هامة للتخفيف أو الحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة والانعكاسات السلبية للعمولة وكذا توجيه تصرف المؤسسات على نحو يتسم بالمسؤولية الاجتماعية والمساءلة، ليس فقط أمام أصحاب هذه المؤسسات، بل أمام أصحاب المصلحة (الموظفين، العملاء، الشركاء، المجتمعات الأخرى، والأجيال، وغيرها).⁽¹⁾

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أهم المفاهيم المرتبطة بالتنمية المستدامة، التي يتم تناولها عند التطرق إلى علاقة المؤسسة الصناعية بالتنمية المستدامة. فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة.

وقد أورد الباحثون في شأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجموعة من التعاريف منها أنها "التطبيق العملي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة." أو هي "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة."⁽²⁾

يرى العالم الاقتصادي (Milton Friedman) أن تبني المؤسسة لفلسفة المسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباح المؤسسة ويزيد تكاليف العمل، مما من شأنه إعطاء قوة اجتماعية بشكل أكثر من اللازم". في حين يرى الرجل الاقتصادي (Paul Samuelson) أن "مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معاً. كما يشير إلى أن المنظمات في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها. وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها." إذ

(1) - إشراف عقون، وفريدة كافي وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية: فلسفتها ومؤشرات قياسها، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد الثالث/ العدد 12/ جوان/ 2017، ص 344.

(2) - عبد الرحمان العايب، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، م. س. د، ص. ص 170. 171.

أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمؤسسة أرباحاً طويلة الأجل، وتعزيز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير.⁽¹⁾

وهناك من يعرفها بأنها "الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال".⁽²⁾

ومن التعاريف المقدمة أيضاً للمسؤولية المجتمعية أنها "الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية للاهتمامات الاجتماعية من طرف المؤسسات أثناء أدائهم لأنشطتهم التجارية وكذلك في علاقتهم مع الأطراف ذات المصلحة، فالمسؤولية المجتمعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول ولكن أيضاً الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكزن بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين أطراف ذات المصلحة".⁽³⁾ لأن الاستدامة من هذا المنظور لا تقوم على فرض الأنظمة والقوانين الداخلية، بقدر ما تبني على قوة الروابط والعلاقات التي تربط بين أفراد المجتمع، وتوحد أفكارهم، ومشاعرهم وصولاً إلى تكامل وظائفهم،⁽⁴⁾ فالتنمية الاجتماعية قبل كل شيء هي تنمية بشرية وثقافية تستلزم إحداث تغييرات جوهرية في الفعل والسلوك في الآراء والاتجاهات والمعتقدات والقيم وطرق التفكير.⁽⁵⁾

في حين تركز معظم النقاشات على الاستدامة كهدف أساسي للمسؤولية الاجتماعية، فيعرف البنك الدولي (World Bank) الأخيرة بوصفها: "التزام أصحاب المصالح والنشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل وعلى النشاطات الاقتصادية، تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدمها ويخدم التنمية في آن واحد". فيما عرف مجلس الأعمال للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بكونها "التزام الشركة باتباع السلوك الأخلاقي والمساهمة

(1) - فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة

من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة

الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص. 36. 37.

(2) - عبد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 171.

(3) - المرجع نفسه، المكان نفسه.

(4) - نعيم بن عطا الله الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(5) - عواطف عبد الرحمن، إشكالية الإعلام التنموي في الوطن العربي، دار الفكر العربي، (د. ط)، القاهرة، 1977، ص 09.

في التنمية الاقتصادية، وتحسين جودة حياة العاملين وأسره، كذلك تحسين جودة حياة المجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام.⁽¹⁾

تأسيساً على ما سبق، نستنتج أنّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية تتدرج العديد من المسؤوليات تحت لوائها منها المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية البيئية، لهذا تعتبر جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسات الاقتصادية (الصناعية)، فهي تتجاوز كونها شرط أو مطلب قانوني، بل يتحتم أن تأخذ مزيداً من المراحل والخطوات لتحسين نوعية العمال والأفراد (أسره)، فضلاً عن تحسين حياة المجتمع بأكمله. وبالتالي أصبح أداء المؤسسات يتعدى تحقيق الأرباح والمال إلى مدى مساهمة أنشطتها في الحياة الاجتماعية للأفراد، لذا بدأ التفكير بضرورة أن تتناسق وتتناغم أهداف المؤسسة مع رغبات واحتياجات المجتمع ككل. ولذلك يتطلب على المؤسسات الصناعية بذل الكثير من الجهود للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في كافة مستوياتها الإدارية وجعلها قاعدة أساسية تبني وفقها إستراتيجياتها، لأنه ليس هناك ذريعة أو سبب في عدم وجود وعي لدى إدارات المؤسسات الصناعية للاهتمام بالمسؤولية المجتمعية، فمن غير المعقول تصور مؤسسة عصرية تركز اهتماماتها على الأداء الاقتصادي وتحقيق المال دون أن تهتم بالمجتمع والبيئة التي تمارس فيها نشاطاتها.

وفي ذات السياق فقد أكد مُنظر الإدارة (Keith Davis) على أن المجتمع بحاجة إلى منظمات أعمال تهتم بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية شعاراً ترفعه المنظمات العالمية الناجحة. إذ أنّ المنظمات التي لن تقوم بتبني المسؤولية الاجتماعية في أعمالها ستجد نفسها غارقة تدريجياً وستواجه بالتأكيد عدم رضا المستهلكين والمجتمع ككل تجاه كافة أنشطتها.⁽²⁾

وعليه يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها "ذلك التعاهد والعقد الاجتماعي الذي تمضيه المؤسسة الصناعية بينها وبين المجتمع بشكل عام، وهذا العقد يتطلب أن تلتزم المؤسسة الصناعية بالسلوك الأخلاقي الذي يقوي الروابط بينها وبين أصحاب المصالح بما فيهم: المستهلكين، العاملين وأسره، المستثمرين، المنافسين، المجتمع المحلي، الحكومة... الخ، فتطور ونجاح المؤسسة وتحسين أدائها المستقبلي مرهون بمدى احترامها للقيم الأخلاقية والأفراد والمجتمعات والبيئة".

وبالتالي يتطلب من المؤسسة الصناعية الفهم الجيد للمنظور الاجتماعي للتنمية المستدامة، والذي يتمثل في عملية تعبئة وتنظيم جهود أفراد المجتمع وجماعته وتوجيهها للعمل المشترك مع الهيئات

(1) - أسماء طه نوري، مدى تبني المنظمات العامة لمعايير المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية المواصفة ISO 26000: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الهيئة العامة للاتصالات السلكية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية للجامعة، العدد الرابع والأربعون، 2010، بغداد، ص158.

(2) - فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص37.

الحكومية بأساليب ديمقراطية لحل مشكلات المجتمع ورفع مستوى أبنائه اجتماعيا وثقافيا ومقابلة احتياجاتهم بالانتفاع الكامل بكافة الموارد الطبيعية والبشرية والفنية والمالية المتاحة، لكن هذا العمل التعبوي لن يتم إلا من خلال وسائل الاتصال، حيث يلعب الاتصال والإعلام دوراً كبيراً في توجيه جهود أفراد المجتمع للعمل المشترك وزيادة الوعي لديهم، لحل مشكلات المجتمع ورفع من مستوى أبنائه اجتماعيا، وثقافيا...⁽¹⁾

عموماً يهدف المدخل (البعد) الاجتماعي إلى الإبقاء على التنوع الحضاري والثقافي وتحقيق العدل الاجتماعي من خلال المشاركة الفعالة في الحياة العامة.⁽²⁾ ويمكن القول أن المؤسسات الصناعية لابد عليها تطوير تفكيرها الإستراتيجي بما يتناغم مع إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، لكن هذا يتطلب أولاً إحداث تغير جذري في العديد من التغييرات في أهدافها ورؤيتها وطرق تفعيل اتصالاتها ورسالتها وقراراتها وثقافتها بشكل عام، ومثل هذه التغييرات تجعل إدارة المؤسسة تؤمن بأهمية تبني إستراتيجية محكمة تأخذ بعين الاعتبار مبدأ المسؤولية.

ثانياً: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية

نظراً للتوجهات الاجتماعية التي أقرتها التنمية المستدامة في تحقيق العدالة الاجتماعية بين الأفراد، والارتقاء بالرفاهية الإنسانية فضلاً عن المحافظة على حقوق الإنسان كتوفير الصحة والسلامة المهنية، فإن مواجهة هذه الالتزامات وغيرها دفع إلى تنامي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الصناعية، سواء كانت المسؤولية المجتمعية على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي، وإن تحقيق ذلك يتطلب عدة عمليات التحسين والتطوير والتسيير المستدام التي تقوم بها المؤسسة الصناعية على المستوى الداخلي بتكليف الأنظمة الإدارية وتدوير إجراءات العمل وتدريب الموارد البشرية وزرع ثقافة احترام مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة، أما على المستوى الخارجي فتسعى المؤسسة للبحث عن التميز في العلاقات مع أصحاب ذات المصلحة وتحقيق رضا الزبائن، وتلبية الحاجات الحالية للمجتمع ككل، مع مراعاة حاجيات الأجيال القادمة.

1. الصحة والسلامة المهنية:

يحيط بكل عمل ووظيفة أياً كانت طبيعتها نوع من الأمراض والأخطار والحوادث والإصابات، التي يتوجب على المؤسسة العمل على منع حدوثها أو التقليل منها. ولكي يتسنى لهذه الإدارة أداء هذه المهمة أو الوظيفة بنجاح، لابد لها من معرفة طبيعة هذه المخاطر ومسبباتها، لتضع سبل الحماية

(1) - صلاح الدين عبد الحميد محمد، قياس دور وسائل الإعلام في التنمية، (ب. د. ن)، (ط 1)، القاهرة، 1986، ص 14.

(2) - عبد الرزاق جبلي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المناسبة، والذي يوفر المعلومات عن هذه الأمراض والإصابات المحتملة.⁽¹⁾ وهنا يمكن القول أن المؤسسة لن تتعرف إلى أسباب تلك الأمراض والإصابات إلا عن طريق تحليل بيئتها الداخلية والخارجية باستخدام، وتفعيل الاتصال الإستراتيجي للحصول على المعلومات الدقيقة عن أسباب حدوث المخاطر المصاحبة لعمليات أداء الوظائف داخل المؤسسة. ويمكن القول أن الاتصال الإستراتيجي يوفر للمؤسسة المعلومات الدقيقة والإستراتيجية التي تسهل في معرفة الأخطار والإصابات ومعالجتها وتقديم الحلول لها. لأن الحفاظ على الموارد البشرية وتوفير متطلبات الأمن المهني والصحي لها، يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات الصناعية اليوم إلى تحقيقها، خاصة وأن ذلك يؤثر بشكل كبير على أداء مواردها البشرية.

تعتبر السلامة المهنية "وضع البرامج المناسبة الكفيلة بتوفير عنصر الحماية للعاملين في المؤسسة من مخاطر العمل".⁽²⁾ ويقصد بها كذلك "حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل".

أما الصحة المهنية تعرف بأنها: "حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بما فيها مكان العمل".⁽³⁾ وبالتالي ينظر للسلامة والصحة المهنية كمفهوم موحد على أنها: "تحقيق الأداء الآمن في بيئة العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث أو الإقلال منها قدر الإمكان وإلى المستوى الأدنى أثناء العمل، كما يجب تأمين بيئة عمل خالية من المؤثرات الضارة بالصحة المهنية مثل ملوثات الهواء، الضوضاء، الحرارة والرطوبة".⁽⁴⁾

نستخلص مما تقدم، أن المؤسسة الصناعية يتطلب منها الاهتمام بالسلامة بشقيها الصحي والمهني، وضرورة الإلمام واحتواء المخاطر الصحية سواء على الإنسان أو على البيئة التي يعيش فيها، والناجمة من المخلفات الصناعية، وذلك بالاعتماد على المراجعة البيئية واعتماد التقارير الاجتماعية حول الأضرار البيئية، بالإضافة إلى تنظيم دورات تدريبية وتعليمية لعمالها وتوعيتهم بالمواد الضارة على البيئة وعلى الإنسان، ومحاولة البحث عن مواد بديلة وصديقة للبيئة، فضلاً عن توفير كل اللوازم من ألبسة وقائية وأطعمة سليمة وتهوية مكان العمل وغيرها لضمان صحة وسلامة العمال، لذا قامت المؤسسات العصرية الرائدة بتبني إدارة إستراتيجية حديثة تُعنى بجانب السلامة والصحة المهنية.

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2004، ص. ص. 188.

189.

(2) - المرجع نفسه، ص. 234.

(3) - المرجع نفسه، ص. 570.

(4) - إلهام شيلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014/2013، ص. 95.

2. حقوق المستهلكين:

يمكن اعتبار حقوق المستهلك الذي قدمه الرئيس الأمريكي "جون كندي" في مارس 1962 إلى الكونجرس الأمريكي هو الشكل الرئيسي الذي يعد مرجعاً في تحديد حقوق المستهلكين على نطاق دولي في عصرنا الراهن، حيث أشار كندي إلى ضرورة الاهتمام بحقوق المستهلك بقوله: "إن تعريف كلمة المستهلكين يشملنا جميعاً، إنهم أكبر فئة اقتصادية تؤثر وتتأثر بجميع القرارات الاقتصادية العامة والخاصة، ومع ذلك وبالرغم من كونهم يمثلون أكبر شريحة اقتصادية إلا أن أصواتهم لا تزال غير مسموعة." وأعلن كندي آنذاك عن أربعة حقوق للمستهلك وهي حق الأمان، حق الحصول على المعلومات، حق سماع الرأي، وحق الاختيار، وفي التاسع من أبريل 1985 أضافت الجمعية العامة للأمم المتحدة أربعة حقوق أخرى تمثلت في: حق التعويض، حق التنقيف، حق إشباع الاحتياجات الأساسية، حق العيش في بيئة صحية، كما أضاف مركز البحوث والتدريب لحماية المستهلك في الهند على الموقع (CART) حقاً آخر هو حق المقاطعة. وتتمثل هذه الحقوق في النقاط التالية مع الشرح:⁽¹⁾

2. 1 حق الأمان The Right To Safety: بمعنى توفير الحماية والسلامة من السلع والخدمات الضارة التي تسبب خطورة على حياة المستهلك، لذا يجب على المؤسسات أن تقوم بفحص واختيار منتجاتها للتأكد من سلامتها من العيوب قبل عرضها في السوق.

2.2 حق الحصول على المعلومات The Right Be Informed: للمستهلك الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنتجات التي يريد شرائها حتى تتكون لديه صورة كاملة ويكون قادراً على اتخاذ القرار الصائب دون التعرض للغش والإعلانات المضللة.

2. 3 حق سماع رأيه The Right To Be Heard: أي إعطاء المستهلك الحق في إبداء رأيه حول مدى إشباع المنتجات لحاجاته، باعتباره هو الحلقة الأساس في العملية الإنتاجية لذا يجب على المؤسسات أن تسعى للحصول على رضا المستهلك وإقامة علاقات طويلة الأمد معه لكسب ولاءه، وذلك من خلال بذل الجهود الحثيثة في تطوير وابتكار المنتجات الحديثة وبما يلبي رغباته.

لو نتمعن قليلاً نرى أنّ هذا الحق يندرج ضمن المقاربة التشاركية، لهذا نجد بعض الأدبيات تطلق عليه حق التمثيل أو المشاركة **Representation** وتعني ضرورة إشراك المستهلك في وضع السياسات والإستراتيجيات التي تهتمه، وذلك من خلال تسهيل إنشاء منظمات وجمعيات خاصة بحماية المستهلك، وإعطاء الفرص لتلك المنظمات والجمعيات للمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بحقوقه.

(1) - للمزيد أنظر: فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص. 86. 91.

2. 4 حق الاختيار **The Right To Choose**: ويضمن هذا الحق حرية المستهلك في اختيار المنتجات التي يرغب في الحصول عليها من بين السلع المتعددة وبأسعار تنافسية مع ضمان الجودة.

2. 5 حق التعويض **The Right Of Redress**: يتضمن هذا الحق للمستهلك حصوله على التعويض العادل في حالة تضرره من السلع والخدمات التي حصل عليها، كالتعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية. ويتطلب ذلك توفير الخدمات الأساسية لما بعد البيع والذي يشترط توفير الضمان لمدة معينة، إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار.

2. 6 حق التثقيف **The Right To Education**: يعني أنّ المستهلك ينبغي أن يكتسب المهارات والمعارف المطلوبة بما يمكنه من الاختيار بين السلع والخدمات بشكل واعٍ، وبما يجعله مدرراً لحقوقه الأساسية ومسؤوليته وكيفية استخدامها.

2. 7 حق إشباع احتياجاته الأساسية **The Right To Satisfaction The Basic Needs**:

يؤكد هذا الحق على ضرورة ضمان حصول المستهلك على حاجاته الأساسية التي تتمثل في: الغذاء، اللباس، الصحة، الأمن، التعليم، الماء، الطاقة، التوظيف، والخدمات الأساسية الأخرى. وتشير بعض الدراسات إلى هذا الحق تحت أسم الفرصة **The Right To Opportunity** ويقصد بها حق الفرد في الحصول على حاجاته الأساسية والعمل والحياة الكريمة وبدون ضغوط أو عناء.

2. 8 حق العيش في بيئة صحية **The Right To Life In Healthy Environment**:

ويكفل هذا حق للمستهلك العيش والعمل في بيئة خالية من المخاطر ولو على الأجل الطويل.

2. 9 حق المقاطعة **The Right To Boycott**: ويقصد به حق المستهلكين في الإجماع على عدم استخدام واقتناء منتجات مؤسسة معينة إذا ما ثبت عدم احترام تلك المؤسسة لرغبات وحقوق المستهلكين.

وقد تم اعتماد هذا المبدأ بناءً على ما طبقة الزعيم الهندي الراحل "غاندي" من مقاطعة للمنتجات البريطانية، وكما هو الحال بالنسبة للمقاطعة العربية حالياً لبعض المنتجات الأمريكية ومنتجات العدو الصهيوني نتيجة السياسات التي تنتهجها حكومات تلك المنظمات تجاه القضايا العربية.

كما هو الحال كذلك بالنسبة لحملة المقاطعة التي أطلقها مجموعة من الناشطين على مواقع التواصل الاجتماعي وساندها المجتمع الجزائري احتجاجاً واعتراضاً على الأسعار الخيالية التي دخلت بها السيارات مطلع عام 2018 سيما المصنوعة والمركبة محلياً، وهي حملة تعتبر الأقوى في تاريخ حملات

المقاطعة في الجزائر، ولها صدى كبير داخلياً وحتى خارجياً، والتي دفعت الحكومة إلى إصدار بعض القرارات.

نستنتج مما تقدم أنّ المؤسسة الصناعية عليها أن تؤمن بتلك الحقوق وأن تترجم ذلك الإيمان إلى حماية حقيقة للمستهلك أو الزبائن في الواقع العملي، وذلك ضمن سياساتها وإستراتيجياتها وأنشطتها المختلفة، وأن تحدد إلى أي مدى أصبحت تراعي وتهتم بتلك الحقوق، فاحترامها لتلك الحقوق يعني احترامها لحقوق الإنسان بشكل عام.

3. نظام الحوافز والأجور:

من بين المبادئ الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسة الصناعية هو اعتماد العدالة الاجتماعية في سياستها، فالموارد البشرية التي تنتمي إلى المؤسسة ترغب في الحصول على معاملة عادلة دون تمييز ولا تفریق، بحيث تراعي احتياجاتهم النفسية والسلوكية وكذا احتياجاتهم المادية وفق منظومة عادلة مبنية على القيم الأخلاقية تضبط سير عمل المؤسسة (المسؤولية الاجتماعية)، فتحقيق الرفاهية الإنسانية والقضاء على الفقر والبطالة هي كلها مؤشرات التنمية المستدامة.

إنّ قيام المؤسسة بتوزيع الأجور والرواتب بشكل عادل بين العمال وفي آجالها المحددة دون تأخير أو تلاعب، هو بمثابة تحفيز للعاملين لرفع من مستويات الأداء وتحقيق التوازن في قدرات المؤسسة، وضمان السير الحسن لعمليات الإنتاج، لأن العامل الذي يتقاضى راتب جيد وفي أجله القانوني المحدد ويتلقى تحفيزات أخرى تضمن له الأريحية في مكان العمل، فحتماً يقدم كل ما لديه من جهود وخبرة ويؤدي وظيفته بإتقان، فبتالي يصبح قيمة مضافة بالنسبة للمؤسسة، والعكس صحيح.

ولتحقيق ذلك يتطلب من المؤسسة استقطاب وتعيين أصحاب الكفاءات لتولي عمليات التسيير والتخطيط الإداري والرقابة والقيادة والاتصال الفعّال، ولها كفاءة في التعاملات المالية والالتزام بالضوابط الحكومية وفهم التشريعات الضريبية وتحقيق المستوى المطلوب من العدالة بين العاملين. لأنّ قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المؤسسة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها. بحيث يؤكد المختصون في مجال الإدارة بوجه عام والموارد البشرية بشكل خاص على مسألة هامة وهي أنه لم يعد يُنظر إلى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنها تكلفة عائد، بل يُنظر إلى هذا الإنفاق على أنه استثمار له عائد. فأصبحت الموارد البشرية أحد أصول

وموجودات المؤسسة له قيمة تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى، لذا يجب استثماره بشكل فعال، يحقق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمنظمة.⁽¹⁾

ثالثاً: مواصفات ISO26000 وOHSAS18000 كألية لإدارة البعد الاجتماعي للاستدامة في المؤسسة

تبنت معظم المؤسسات الرائدة إلى جانب تلك السياسات والضوابط التي ذكرناه، مواصفات ومعايير الصادرة عن المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو، لإدارة الجانب الاجتماعي والمحافظة على مواردها البشرية باعتبارها ركيزة التنمية المستدامة. حيث لم تبقى منظمة التقييس العالمية في منأى عن التطورات الحاصلة في العالم، وفيما يخص المسؤولية الاجتماعية والصحة والسلامة المهنية، فقد بادرت بإعداد مواصفات ومعايير عالمية، وهي المواصفة العالمية للمسؤولية الاجتماعية ومعايير السلامة والصحة المهنية، فالهدف من هاتان المواصفتان هو تحقيق أهداف ومبادئ التنمية المستدامة. ويقصد "بالإيزو"⁽²⁾: "مجموعة من المعايير والمواصفات الدولية القياسية لإدارة البيئة، فلقد عرفت منظمة الإيزو على أنه "جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها". كما يعرف بأنه ذلك: "الهيكل المتضمن مجموعة من العمليات والإجراءات المتوافقة مع الأهداف البيئية والذي يمتلك مسؤوليات مهمة في تكوين المنظمة."

ويتم التطرق لكل مواصفة على جدا:

1. المواصفة العالمية للمسؤولية الاجتماعية الإيزو ISO 26000:

تعتبر المواصفة ISO 26000 إحدى أهم المواصفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتي قدمت مقترحها المنظمة العالمية للتقييس الإيزو عام 2010 وقد كانت نتاج عمل دام أربع سنوات بعد احتجاج منظمة المستهلكين على ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات خاصة ما تعلق بشروط العمل عام 2000، إذ بدأت المنظمة العالمية للتقييس على إثر ذلك منذ عام 2001 بإعداد دراسات جدوى وضع معايير تُعنى بالمسؤولية الاجتماعية واستشارة آراء العديد من الأطراف المعنية، بالإضافة إلى خبراء من أكثر من 80 دولة و 40 منظمة إقليمية منخرطة في أوجه مختلفة من المسؤولية الاجتماعية والأطراف المعنية الأخرى مثل (المستهلكون، الحكومة، العملاء، العمال، المنظمات غير الحكومية، مؤسسات الخدمات، والدعم والبحث...) كمرحلة أولى، تلتها إنشاء مجموعة استشارية إستراتيجية (SAG) مكونة من

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(2) - ISO 14001: 2004, **Systèmes de management environnemental** – Exigences, partie 4, disponible sur le site web suivant : <https://www.iso.org>, consulté le 14/11/2017, à 22 : 50h.

المهتمين بالموضوع لاستشارتهم في تكوين معيار عالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عام 2002 في المرحلة الثانية، وفي المرحلة الثالثة تم إنشاء مجموعة عمل جديدة للتقييس تقوم بإعداد مواصفات قياسية دولية تقدم التوجيه، وذلك عن طريق مدى استفادة المجموعة من وضع المعيار المطلوب ومدى خلق قيمة مضافة على البرامج الموجودة عام 2003، وصولاً إلى تقديم مقترح بالمعيار المعني عام 2004.⁽¹⁾ ففي يناير 2005، صوت 37 عضواً في الإيزو على اقتراح بند عمل جديد (هو اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة) حول المسؤولية الاجتماعية، وتم إعداد وإصدار المسودة النهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر 2008، ليتم نشرها في 01 نوفمبر 2010.⁽²⁾

تمثل المواصفة ISO26000 قيمة مضافة لكل المبادرات الحالية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال وضع مجموعة من الإرشادات والتوجيهات المتكاملة، وتم تطوير هذه المواصفة من قبل مجموعة من الخبراء الذين يمثلون مختلف أطراف أصحاب المصالح، وهذه المواصفة تساعد المؤسسات والشركات في فهم معنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأيضاً في ترجمة مبادئها إلى إجراءات ملموسة، فهذا المعيار يشجع كذلك المؤسسة على الممارسة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية في العالم ككل لتحقيق رفاهية المجتمع بأكمله.⁽³⁾

عرّفت مواصفة الإيزو ISO26000 المسؤولية الاجتماعية بأنها "ترجمة لقراراتها ونشاطاتها تجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك أخلاقي شفاف، يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة الرفاهية في المجتمع، ويأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح، كما يحترم القوانين السارية، ويتوافق مع المعايير الدولية، وأخيراً يدمج المؤسسة ككل ويتم ممارسته وتطبيقه في مستوياتها الإدارية المختلفة".⁽⁴⁾

وهناك من يعرف مواصفة الإيزو ISO 26000 بأنها: "مواصفة تسمح للمؤسسة بواسطتها قياس درجة تكامل سياستها مع مبادئ المجتمع. فهي نهج توجه المؤسسة نحو مراعاة مبادئ المسؤولية الاجتماعية في قراراتها وأنشطتها في المستقبل".⁽⁵⁾ أو هي "إطار المسؤولية المجتمعية تُستخدم من قبل العديد من المؤسسات والشركات العصرية كطريقة لوضع إستراتيجية إدارة الأداء،⁽⁶⁾ كما تساعدها على فهم

(1) - أسماء طه نوري، مرجع سبق ذكره، ص 158.

(2) - إلهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(3) - Organisation Internationale de Normalisation, **ISO 26000- Responsabilité Sociétale**, disponible sur le site web suivant : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>, consulté le: 06/12/2018 à 20:28h.

(4) - إشراف عقون، وفريدة كافي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 351.

(5) - Group Afnor, **ISO 26000 Responsabilité Sociétale**, disponible sur le site web suivant: www.afnor.org, consulté le 06 /12/2018, à, 21 :43h .

(6) - **ISO 26000 and the International Integrated Reporting**: Ce document disponible sur le site web suivant: <https://www.iso.org> , P04. consulté le 06 /12/2018, à, 22:15h.

العوامل التي تدفع إلى خلق نتائج ذات قيمة بالنسبة لأصحاب المصالح وبالنسبة للمجتمع ككل، وهذه القيمة شريطة أن تكون طويلة الأمد.⁽¹⁾

إنّ تبني المواصفة من طرف المؤسسات يكسبها العديد من المزايا والفوائد المهمة، أبرزها:⁽²⁾

- اتخاذ القرارات لفهم تطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق ثقة أكبر للجمهور بتعزيز الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتحسينه.
- تحسين وتنظيم العلاقة بين أطراف المعنية.
- تعزيز ولاء العمال ورفع معنوياتهم، وتحسين سلامتهم وصحتهم والاهتمام بحقوقهم المختلفة.
- نزاهة التعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد.
- منع أو على الأقل الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات.
- المساهمة في حيوية المؤسسة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية.
- المساهمة في المصلحة العامة، وتحقيق رفاهية المجتمع.
- تحسين العلاقة مع الشركات والحكومات ووسائل الإعلام والموردين والعملاء والمجتمع الذي تنشط فيه (أصحاب المصالح).
- تمكين المؤسسة من استقطاب وجذب العاملين والعملاء والزبائن.
- مراقبة المستثمرين والجهات الراعية والمانحة والمجتمع المالي ككل.
- تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح.
- وأخيراً دمج وتنفيذ وتعزيز السلوك الاجتماعي والأخلاقي داخل المنظمة.

كما تكمن أهمية مواصفة الإيزو ISO26000 الدولية للمسؤولية الاجتماعية فيما يلي:⁽³⁾

- مساعدة المؤسسة على تحمل المسؤولية الاجتماعية الكاملة.
- تقديم التوجيه العملي عن طريق تفعيل المسؤولية الاجتماعية، التعرف على الأطراف المعنية والإشراك معها.
- التأكد على نتائج الأداء وتطوره.
- زيادة رضا وثقة العملاء.
- الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

(1) -ISO 26000 and the International Integrated Reporting, Ibid, P09.

(2) - إلهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص100.

(3) - أسماء طه نوري، مرجع سبق ذكره، ص161.

- التماشي مع الوثائق والمعاهدات والاتفاقيات، إلى جانب موصفات الإيزو الأخرى القائمة بالفعل وعدم التعارض معها.

عموما نستنتج أنّ المؤسسة الصناعية التي ترسم أهدافها وفق قالب المسؤولية الاجتماعية، وتبنت أبعادها واعتمدت على المتطلبات الإرشادية والتوجيهية وفقاً للمواصفة ISO 26000 التي توصي دائماً في بنودها بالسلوك الأخلاقي، واحترام سيادة القانون، واحترام حقوق الإنسان وسلوكهم، واحترام مصالح الأطراف المعنية والشفافية، وخدمة المصلحة العامة، فهي حتماً تُسهم في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، كذلك المؤسسة لا يمكن لها تطبيق مبادئ مواصفة ISO 26000 إلا إذا كانت لها إستراتيجية اتصالية محكمة، وتعتمد في كل أنشطتها على اتصال فعال ذوو بعد إستراتيجي، فكما رأينا في مزايا وفوائد المواصفة أنها لا يمكن للمؤسسة الصناعية تجسيدها في سياستها إلا عن طريق الاتصال الاستراتيجي، فعملية اتخاذ القرارات والنزاهة والشفافية، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح، والمساهمة في حيوية المؤسسة والحد من الصراعات الداخلية، وجذب العاملين والزبائن وكسب ولائهم، وتكوين ثقافة وسمعة جيدة للمؤسسة، وتحسين العلاقة مع الشركات والحكومات ووسائل الإعلام والموردين والعملاء والمجتمع الذي تنشط فيه، وغيرها من السلوكات الأخلاقية والاجتماعية التي لن تستطيع المؤسسة التحلي بها وتحقيقها إلا بتفعيل آلية الاتصال الإستراتيجي، باعتبار هذا الأخير له وزن ثقيل داخل المؤسسة، حيث لا تستطيع المؤسسة مهما كان طبيعتها أن تكون رائدة في نشاطها وفي مجالها بمعزل عن الاتصال وإستراتيجياته، ولذا يؤكد الكثير من المختصين على الدور الإيجابي للاتصال من خضم التنمية المستدامة.

تؤكد وجهة النظر مفادها أنّ تكنولوجيات الاتصال والمعلومات تدعم الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في المؤسسات والشركات، وتساعد على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.⁽¹⁾ وبالتالي فالاتصال الإستراتيجي يلعب دوراً مهماً في المؤسسة، فهو بمثابة منهج منظم مبني على الرؤية الإستراتيجية المستقبلية، يهدف إلى السيطرة على الفرص والقيود أو التهديدات من خلال الحصول على المعلومات وتنظيمها، وكذا من خلال تنظيم العلاقات المعقدة التي تميز مجتمع ما أو مؤسسة ما، فالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام في الجماعة يعتبرها الاتصال الإستراتيجي ضرورية في مختلف الأنشطة، سواء كان في النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي أو في النشاط النقابي أو في مختلف أنشطة الحالة المدنية... الخ.⁽²⁾

(1) - Anette Hallin & Tina Karrbom Gustavsson, **Organizational Communication and Sustainable Development**, IGI Global, United States Of America , 2010, P02.

(2) - Jean-Pierre Quentin, **la communication stratégique et ses bouillons de culture**, revue Technologies Internationales (Intelligence Economique & Stratégies), N°136- juillet / aout 2007, PP41. 43.

2. معيار الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:

بعد الانتشار الواسع للأخطار والأضرار والإصابات في المؤسسات والشركات وبيئات الأعمال، نتيجة غياب الوقاية وشروط السلامة، قامت منظمة الإيزو بطرح مواصفة أو معيار OHSAS18001 الخاصة بالأمن والسلامة المهنية، نظراً لأهميتها الكبيرة في حماية الموارد البشرية من الأخطار وحماية الممتلكات ووقاية بيئة العمل، بحيث أصبح الأمن والسلامة المهنية مرتبط بـكل مجالات الحياة، لذا توجب على المؤسسات توفير الحماية والأمن لعمالهم عن طريق القيادة الرشيدة والتوجيه والإرشاد ونشر الوعي الوقائي ووضع تعليمات وتسهيل عمليات الاتصال والتواصل بين مختلف مستويات المؤسسة، كلها خصائص ذات أهمية كبيرة في المؤسسة.

يوضح هذا النظام مواصفات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية، وهي مواصفة تم وضعها وتطويرها استجابة لحاجة العملاء المستعجلة لوجود مواصفة قياسية معترف بها لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية يمكن بموجبه تقييم أنظمة الإدارة والشهادة عليها. وهذه المعايير تعطي متطلبات لنظام السلامة والصحة المهنية، بما يمكن المؤسسات للسيطرة على المخاطر في السلامة والصحة المهنية وتطوير أدائها.⁽¹⁾ ويمثل هذا المعيار نظام الإدارة الموحدة يتضمن تفاصيل متطلبات السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسة، وقد وضعت هذه المعايير سنة 1999 وتم تطويرها سنة 2002 لتأخذ شكلها النهائي في ماي 2005. إنّ إدارة الصحة والسلامة المهنية هي الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية في المؤسسة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة ووضع إستراتيجية، سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي، التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى وضع السلامة المهنية للوصول إلى معايير الجودة في السلامة المهنية.⁽²⁾

وتُعرّف السلامة والصحة المهنية بأنها: "الحالات والعوامل التي تؤثر على الحالة الصحية السليمة للموظفين، والعمال المؤقتين، عملاء المؤسسة وزبائنها، وزوار المؤسسة أو أي شخص آخر يتواجد في مكان العمل". بينما يعتبر نظام إدارة السلامة والصحة المهنية "جزء من نظام الإدارة المتكامل الذي يُسهل إدارة مخاطر السلامة والصحة المهنية المرتبطة بأعمال المؤسسة، هذا يتضمن هيكل المؤسسة

(1) - حسان زيدان العمارة، أنظمة الإيزو في السلامة والبيئة، مركز الكتاب الجامعي، (ط. 1)، بيروت والإمارات العربية المتحدة، 2015، ص173.

(2) - إلهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص101.

وأششطتها المخططة، المسؤوليات، التطبيقات العملية، الإجراءات، عمليات ومصادر التطوير، الإنجاز ومراجعة والحفاظ على سياسة المؤسسة للسلامة والصحة المهنية".⁽¹⁾

إنّ تحقيق أهداف الأمن والسلامة المهنية، يؤدي بالضرورة إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العامل نتيجة الإهتمام الكبيرة والرعاية الفائقة التي توفرها المؤسسة حرصاً على سلامته الصحية، النفسية، البدنية، العقلية، والاجتماعية، وتعلم الإدارة كذلك أنّ توفيرها لهذه الظروف يؤدي إلى تحقيق التحسين المستمر لأداء العامل وزيادة إنتاجيته. ولهذا تلجأ المؤسسة إلى اعتماد معايير نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 وذلك لتحقيق العديد من الفوائد نذكر منها:⁽²⁾

- التقليل من الرسوم والعقوبات في الصحة المهنية وسلامة الأداء.
- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة أداء العمل، وتحسين ظروف العمل للعمال.
- احتمال انخفاض في عدد الحوادث، مما يؤدي إلى ربح الوقت والتقليل من التكاليف.
- إدارة أفضل للمخاطر في مجال الصحة والسلامة في الحاضر والمستقبل.
- اتخاذ الاحتياطات اللازمة التي تهيئ بيئة عمل آمنة من المخاطر والتلوث الناجم عن العمل.
- البيئة الآمنة والصحية في المؤسسة تجذب العمال ذوو المهارات والكفاءات العالية، واستقرارها وتقليل دوران العمل، مما قد يخلق هذا الجانب ميزة تنافسية للمؤسسة في الأسواق.
- المحافظة على سمعة المؤسسة أمام العاملين لديها وجمهور المتعاملين معها.
- زيادة شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي تعمل على المحافظة عليهم، مما يدفعهم للعمل بإخلاص للوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وبالتالي زيادة الإنتاجية، وتحقيق تميز تنافسي.
- منع أو تقليل تكلفة الأنشطة المتعلقة بتفريغ أو تداول أو نقل أو التخلص من النفايات.
- حماية مقومات الإنتاج المادية من الحوادث بالمحافظة على الآلات والموارد من التلف والضياع.
- التجاوب مع الأنظمة والتشريعات الحكومية والقوانين الدولية ولوائح العمل التي تُفرض على المؤسسة لتوفير السلامة والصحة المهنية، وخاصة المعايير التي تصدرها منظمة العمل الدولية.

نستخلص من كل ما سبق أنّ معيار OHSAS18001 هي مواصفة للتقييم المعترف به في مجال الصحة والسلامة المهنية، فأى منظمة ترغب بتوفير تلك المتطلبات ينبغي عليها تطبيق هذا المعيار للحد من المخاطر المرتبطة بالصحة والسلامة في بيئة عمل العمال والعملاء، وتساهم في تحقيق سلامة ورفاهية الأفراد داخل المؤسسة، لهذا يندرج هذا المعيار ضمن أولويات التنمية المستدامة.

(1) - حسان زيدان العمارة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

(2) - إلهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص. ص 101. 102.

المطلب الثالث: دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية

يعتبر البعد الاقتصادي من بين أهم ركائز التنمية المستدامة، باعتبار هذه الأخيرة تحت على ضرورة التوفيق بين المحافظة على الموارد الطبيعية التي تمثل القاعدة الأساسية لبناء اقتصاد كل دولة من جهة، وكذلك تلبية احتياجات الأفراد الحاضرة، وضمان احتياجات الأجيال القادمة من جهة أخرى.

إنّ محاولة التوفيق بين هذين الجانبين - الموارد والحاجيات - هو صلب العملية الاقتصادية منذ أن خلق الإنسان، ولقد أقرّ على الاقتصاد ذلك من خلال إسهامات مفكره وعلمائه.⁽¹⁾ لكن الثورة التكنولوجية الهائلة ووسائلها، التي أحدثتها وصنعتها العقول والأيدي البشرية انعكست آثارها سلباً وإيجاباً على شتى الميادين، من بينها الميدان الاقتصادي، وطرأت على العملية الاقتصادية العديد من التغييرات وعرفت تطوراً كبيراً ومعقداً في الوقت ذاته من حيث طريقة استغلال الموارد الطبيعية لتحقيق الحاجيات، الأمر الذي دفع بالمجتمع الدولي إلى اتحادهم حول كلمة واحدة والمتمثلة في ضرورة مراعاة ضوابط معينة في عملية استغلال الموارد لكي لا تتعرض باعتبارها آيلة للزوال، ومن أجل ضمان بقائها للأجيال اللاحقة.

وبعد ما أصبح من المؤكّد أن إدراك أبعاد التنمية المستدامة واستحضار المعضلات البيئية في كل عمل اقتصادي أو اجتماعي إنّما يعني ذلك استيعاباً لروح العصر بما يطرحه من تحديات جسام يأتي في مقدمتها تلويث البيئة وتبديد الموارد الطبيعية والإسراف في إشباع الاحتياجات على حساب التوازن بين مكونات المحيط الطبيعي بما من شأنه أن يجهض جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويعرقل مسار النهوض والتقدم، ويقود إلى تغييرات مناخية كارثية.⁽²⁾

وبما أنّ الجانب الاقتصادي وباعتباره دعامة من دعائم التنمية المستدامة وبعداً من أبعادها تسعى إلى تحقيق استقراره ونمائه فيجب تقويته عن طريق تركيز الاهتمام بالجوانب المختلفة للعملية الاقتصادية (الإنتاج، التوزيع، والاستهلاك)، والتي لها أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة المنشودة عن طريق تبني أنماط أنماط إنتاج وتوزيع واستهلاك صديقة للبيئة، خاصة إذا ما علمنا بالوضعية الحرجة التي يعيشها الإنسان على وجه المعمورة، والإحصائيات المواتية دليل على ذلك:⁽³⁾

(1)- كمال ديب، مرجع سبق ذكره، ص71.

(2)- محمد عبد الكافي، واقع تناول قضايا البيئة والتنمية المستدامة في الإعلام المرئي والمسموع في المنطقة العربية تفعيل هذا الدور وتعزيزه، منشورات اتحاد إذاعات الدول العربية، تونس، 2011، ص10.

(3)- كمال ديب، مرجع سبق ذكره، ص72.

- يعمر الأرض ما يزيد عن ستة (6) ملايين شخص، مما يمثل زيادة بنسبة 140% خلال الخمسين سنة الماضية، وبحلول سنة 2050، يتوقع أن يبلغ عدد سكان العالم تسعة (9) ملايين نسمة.
- خمس سكان العالم مضطرون إلى العيش على أقل من دولار واحد في اليوم.
- حوالي 1.1 مليار شخص لا تتوافر لهم مياه الصالحة للشرب، حيث تتسبب مياه الشرب الملوثة وعدم كفاية الإمدادات من الماء في 10% من جميع الأمراض في البلدان النامية.
- معدل وفيات الرضع في البلدان النامية يبلغ عشرة أمثال هذا المعدل في البلدان المتقدمة.

ونظراً لهذه الوضعية الحرجة والتحديات الخطيرة التي تواجهها البشرية جمعاء، يتوجب على الجميع سواء كانوا أفراداً أو جمعيات أو حكومات أو مجتمع مدني أو مؤسسات وشركات، البحث عن طرق سليمة ومقبولة بيئياً للإنتاج والاستهلاك والتوزيع المستدام.

وقد لا تتجح عملية الانتقال إلى أنماط إنتاج واستهلاك وتوزيع بشكل مستدام إلا إذا تم تبني مجموعة من الشروط هي: (1)

- الاقتصاد من استهلاك الطاقة والاستثمار في الطاقة المتجددة.
- التقليل من النفايات عند المصدر وتطوير عمليات التدوير والاسترجاع والرسكلة.
- الاقتصاد في استخدام الماء والمحافظة عليه من التبذير.
- التقليل من غير المهمة وتفضيل إصلاح الخلل في المنتج بدلا من رميه.
- ترقية التربية والثقافة والخدمات الاجتماعية.

وهناك كذلك العديد من الشروط والمحاولات تم وضعها لتحقيق التنمية المستدامة فهي كالاتي: (2)

- رفع مستوى الإنجاز الاقتصادي، أي تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة حجم الناتج الوطني داخل نموذج قطاعي متوازن، تحتل فيه الصناعة وضعا متميزا، ويتزامن مع اكتساب فوائد المعرفة والتقدم التقني والعلمي وثورة المعلوماتية والاتصالات.
- توفير السلع والخدمات لتلبية احتياجات السكان الأساسية، حيث ينبغي وضع هذه الاحتياجات ضمن إطار ديناميكي، تتحسن فيه نوعية المنتجات، ويتسع مدى شموليتها.
- توفير فرص أكثر للعمال، وتقليل حجم البطالة، وتوظيف القطاع الأعظم من الموارد البشرية، هذا الأمر له أهمية اجتماعية وإنسانية كبيرة.
- تصحيح نموذج توزيع الدخل عن طريق رفع الحد الأدنى للأجور.

(1) - كمال ديب، المرجع نفسه، ص75.

(2) - محمد غريب ووجدي حلمي، مرجع سبق ذكره، ص. ص104. 105.

- تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة حجم الإنتاج والتوزيع العادل للثروات مما يساهم في تقليص فجوة التنمية.
- تطوير قدرة المحيط الاجتماعي والثقافي والسياسي إلى مستوى تستطيع عنده تزويد الاقتصاد والمؤسسات بالأفكار والمعرفة والمهارات والمواقف لعمل فعال داخل الاقتصاد.
- تحقيق درجة عالية من مساهمة الأفراد في تحقيق عملية التنمية، وفي اتخاذ القرارات الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بصياغة استراتيجيات التنمية المستدامة واستعمال الموارد البشرية.

يتضح من خلال هذه الشروط أنّ الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مرتبطة بعضها ببعض، حسب ما ورد في تقرير التنمية الصناعية فقد غدا من المسلّم به على نطاق واسع أنّه لا يمكن في غياب النمو الاقتصادي، تحقيق الإدماج الاجتماعي والمساواة فضلاً عن ضمان الاستدامة البيئية. وأنّ استخدام النمو الاقتصادي هو كحافز لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والتحديات التي تواجهها. ومما لا شك فيه أنّ التنمية الاقتصادية، ولا سيما تنمية القطاعات الإنتاجية، هي قوة دفع رئيسية وراء التقليل المستمر من الفقر.

ومن أبرز ما يؤكد هذا ما تبنته التجارب الحديثة في بلدان شرق آسيا وجنوبها، حيث زادت فرص العمل بقدر كبير من التصنيع، مما أدى إلى التقليل من الفقر بوتيرة مذهلة. وتؤثر الصناعة التحويلية من خلال تركيزها على القدرات الإنتاجية وعلى إضافة قيمة للمواد الأولية، على الهياكل الاقتصادية تأثيراً تحويلياً وتضطلع بدور محوري في تشجيع التطور التكنولوجي والإنتاجية والابتكار والتجارة، غير أنّها فيما هو أبعد من ذلك، تحقيق أيضاً تأثيراً اجتماعياً - اقتصادياً يتجسد في إيجاد فرص عمل، وتعزيز الأمن الغذائي، والنهوض بالمهارات وبروح ريادة الأعمال الحرة.⁽¹⁾

وورد في تقرير التنمية الصناعية الصادر عن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية أنّ العجز في الانتقال من مرحلة صنع السياسات العامة إلى الإجراء التنفيذي، يعود إلى عياب القيادة وضعف القدرات المؤسسية والافتقار إلى مشاركة القطاعات الأخرى وانعدام آليات التنسيق والتنسيق. وإذا أرادت المؤسسة تجاوز هذه النقائص والفجوات، يتطلب منها حسب هذا التقرير إلى عدم الاستهانة بأهمية القيادة وبناء التوافق في الآراء في عملية صنع السياسات العامة. كذلك الهيكل المؤسسي، والتنسيق وتمثيل أصحاب المصلحة في السياسة الصناعية، بحيث تضطلع المؤسسات بدور أساسي خلال عملية صنع السياسة الصناعية فهي تمثل الأذرع التنفيذية عندما يتعلق الأمر بتنفيذ خطة عمل. غير أنّها تضطلع

(1) - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، تقرير التنمية الصناعية، المنعقد أثناء دورة المؤتمر العام الخامسة عشر حول مسائل التنمية الصناعية، ديسمبر 2013، ص. ص. 06. 07.

بدور جوهري في التخطيط السياسات العامة ومراقبتها وتقييمها، وإجمالاً يظل الهيكل المؤسسي الركيزة الأساسية في عملية صنع القرار. (1)

عموماً إنَّ ما يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة سواء على المستوى العام، أو على مستوى المؤسسة الاقتصادية باعتبارها جزء في عملية التنمية المستدامة، هو توافر الأفكار السليمة والمعرفة الدقيقة والمعلومات الصحيحة، إلى جانب تزويد فريق العمل بالمهارات الأساسية ودمج ذوي القدرات العالية، لذلك تسعى المؤسسة دوماً في أخذ كل هذه الاعتبارات ودمجها في أجندتها وإستراتيجيتها وسياساتها، والتي تسمح لها بتأدية نشاطاتها وتحقيق أهدافها.

فإذا ما أرادت المؤسسات الصناعية تقييم وضعها في السوق أو المحيط الذي تنشط فيه، لابد عليها من اتخاذ القرارات التي تتعلق بصياغة إستراتيجيتها الاتصالية التي تتناسب مع سياستها العامة وسياسات التنمية المستدامة، كما لابد أن تستجيب هذه القرارات للأصحاب المصالح.

وفي ذات السياق فقد أكد "ويلبور شرام" سنة 1975: بأنَّ إستراتيجيات الاتصالات الخاصة بالتنمية ليست إستراتيجيات الاتصال فحسب، بل هي أيضاً إستراتيجيات اقتصادية وسياسية. (2) يُفهم من هذا الكلام أنَّ إستراتيجيات الاتصال تكون في خدمة الإستراتيجيات الأخرى وفي مقدمتها الإستراتيجية الاقتصادية.

يجب على المؤسسة أن تنطلق من تحليل دقيق لبيئتها الاقتصادية من خلال الاعتماد على خطة الاتصال الإستراتيجي التي هي عبارة عن وثيقة تشمل الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بالمؤسسة وترجمها إلى أهداف وإجراءات مخططة. وهذا يتطلب تحليلاً شاملاً للحالة الراهنة ووصفاً واضحاً للحالة المرغوبة بمعنى الذين يقومون بصياغة إستراتيجية الاتصال في المؤسسة لابد عليهم من طرح الأسئلة التالية: أين نحن؟ إلى أين نريد أن نذهب؟ كيف نريد الوصول إلى هدفنا؟ وأخيراً، هل وصلنا إلى هدفنا؟ (3) هذه مجموعة من الأسئلة التي تبني وفقها المؤسسة الصناعية إستراتيجيتها الاتصالية لتحقيق سياستها العامة، بحيث تنطلق المؤسسة أولاً من معرفة حالتها الحالية أو الراهنة أي مكانتها وتقييمها، ثم أن تحدد قائمة أهدافها المراد تحقيقها، ثم وضع الأساليب والطرق والآليات وتسخير الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف، ثم هل فعلاً حققت المؤسسة أهدافها؟ أي هي مرحلة التقييم وكذا التقويم خاصة إذ هناك خلل في الإستراتيجية المتبعة وعرقلة في عملية تحقيق أهدافها.

(1) - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، تقرير التنمية الصناعية، المرجع نفسه، ص 11.

(2) - فرانسيس بال، وسائل الإعلام والدول النامية، ترجمة حسين العودات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1982، ص 44.

(3) - **Projet de Plan stratégique de communication**, document constitue une référence de base pour la communication au sein du Comité national de L'Initiative pour Transparence dans la gestion des Industries Extractive en République Démocratique Congo (ITIE-RDC), Novembre 2014, P03.

يعتبر الاتصال الاستراتيجي إذن العمود الفقري للمؤسسة الصناعية في تحقيق أهدافها ورسم سياساتها، إذ يمثل القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها صناع القرار داخل المؤسسة، في اتخاذ القرارات الهامة التي تضمن للمؤسسة المنافسة والاستمرارية والبقاء.

ومن بين أهم الأبعاد الاقتصادية التي يجب توافرها في المؤسسات الاقتصادية عامة والصناعية على وجه الخصوص لتحقيق التنمية المستدامة نذكر منها:⁽¹⁾

- أن تراعي المؤسسة في الإنفاق على المشروعات الجوانب البيئية، بحيث تُخصّص جزء من إيراداتها للمساهمة في الحفاظ على البيئة من حولها أو في تقليل اثر نشاط المؤسسة على البيئة.
- من أوجه ترشيد الاستهلاك في الموارد الاقتصادية في المؤسسات هو زيادة كفاءة مواردها الاقتصادية المختلفة وبذلك تسهم عمليات الترشيد في تحقيق النمو السليم والصحي للمؤسسة.
- أن تسعى المؤسسة لتحسين فعالية موازنتها السنوية سواء من خلال الميزانية المرصودة لها من الحكومة أو موازنتها التي تعتمد فيها على إيراداتها الخاصة.
- إنّ سعي المؤسسات للابتكار والتطوير في وسائل عملها وإنتاجيتها يسهم في دعم الاقتصاد الوطني للدولة، والذي يعود على المؤسسة نفسها وعلى التنمية بشكل عام في الدولة التي تتواجد فيها.
- أن تكون عملية التطوير مستمرة في برامجها للاستدامة وفي أدائها بشكل عام، ويتم ذلك بتخصيص جزء من إيراداتها لتطوير ذاتها وتكتسب بذلك الحيوية الإدارية التي تمكنها من البقاء والاستمرار في التفاعل الايجابي مع بيئتها.
- أن لا تكتفي باستهلاك أنواع الطاقة بدون رقابة وترشيد، بل تسعى للترشيد المستمر واختيار وسائل مختلفة وتجربة فعاليتها في ذلك.
- أن تعمل على استخدام وتجربة الطاقة المتجددة ومنها الشمسية عبر مراحل وخطط وتقييم هذه التجارب وفعاليتها الاقتصادية والبيئية على المدى القريب والبعيد.
- إنّ العمل على رفع إنتاجية العاملين له عوائد اقتصادية على المؤسسات وهذه العوائد تسهم في تنمية وتطوير المؤسسة والمجتمع الكائن حولها.
- إن الحرص على توزيع الإيرادات بشكل عادل سواء كعوائد للمساهمين أو أجور العمال، له دور كبير في زيادة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، والذي يعود عليها بالنمو المطرد (مستديم).
- الموارد المالية هي مكتسبات للمؤسسات جاءت نتيجة جهد وعمل طويل، وبالتالي فتطبيق معايير عالية في الرقابة المالية له دور كبير في تحقيق الوفرة الاقتصادية.

(1) - نعيم بن عطا الله الجهني، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المطلب الرابع: دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية

أصبحت قضية البيئة بمشكلاتها المتعددة بدءاً من تلوثها، واستنزاف مواردها، وصولاً إلى الإخلال بتوازنها حديث العالم كله، فالمشاكل البيئية أضحت تفرض نفسها على كل منشغل بالتنمية المستدامة. كما أن المؤسسات لا سيما الصناعية لم تعد مثل السابق ولا تأخذ بمبدأ الاستمرارية فقط انطلاقاً من مفاهيم الأرباح وتلبية حاجيات الطلب، وإنما تتعدى ذلك إلى المشكلة البيئية وكيفية حمايتها والمساهمة في توازن نظامها لضمان بقاء الموارد التي تستخدمها، تماشياً والأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.

وقبل الغوص في فحوى البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية، نركز الضوء على مفهوم البيئة. وهي كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي (بأ)، ومعناها منزل أو محل الإقامة، وبالتالي فالبيئة كل مكان ينزله الناس. ويتطابق المفهوم العربي للبيئة إلى حد بعيد مع تعريف علم البيئة (Ecology) والمشتق من الكلمة اليونانية (Oikos) وتعني المنزل أو محل الإقامة، و (Ogos) أي بمعنى العلم، أي علم البيئة، وهو العلم الذي يدرس الكائن الحي في مكان إقامته أو منزله.⁽¹⁾

تمثل البيئة في إطارها الشامل، نظاماً كبير الحجم، كثير التعقيد، ترتبط مكوناته بتأثيرات عكسية، تأخذ صورة لولب من التفاعلات الارتدادية، التي تشكل في مجموعها وحدة متكاملة تتميز بالاستمرار والالتزان... ولذلك يؤكد مؤتمر ستوكهولم عام 1972 على أن البيئة هي كل شيء يحيط بالإنسان.⁽²⁾

تعني البيئة كذلك كل ما يحيط بنا، ويعنى علم البيئة بالعلاقات بين الكائنات الحية ومحيطها. ويشير مفهوم البيئة كذلك إلى علاقة البشر مع بيئتهم الحيوية والطبيعية، وترتكز بصفة خاصة على التحدي الذي يطرحه نمو السكان العالمي والتطورات التكنولوجية التي تهدد توازن الأنظمة الإيكولوجية التي تعمل على استمرار حياة العالم.⁽³⁾

مهما تعددت تعريفات البيئة فإنها في النهاية هي: "ذلك المحيط أو الحيز أو الوسط الذي يتواجد فيه الإنسان والكائنات الحية الأخرى من حيوانات ونباتات، وما في ذلك المكان من عوامل وعناصر تؤثر في تكوين ذلك الإنسان وغيره من الكائنات الحية وفي أسلوب حياته وتتأثر هي بدورها في سلوكيات الإنسان."

(1) - فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(2) - عبد الله فينان أبوزهير، الإعلام البيئي، دار الوراق للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2015، ص 20.

(3) - محمد شليبي، مرجع سبق ذكره، ص. ص 46. 47.

يعتبر الإنسان نفسه أحد العوامل الأساسية في حدوث عدم استقرار هذا النظام البيئي، ويمكن أن يلعب هو نفسه دوراً كبيراً في المحافظة على استقرار هذا النظام. وإذا ما أريد لنشاط الإنسان أن يحقق هدف التنمية والمتمثل في الوفاء بطلبات الحاضر من دون المساس بحقوق الأجيال القادمة وقدرتها على توفير احتياجاتها، فإن عليه أن يلتزم بشروط ثلاثة:⁽¹⁾

1. ترشيد استخدام الموارد غير المتجددة، وهذا أمر واضح ومبدأ اقتصادي عقلاني لا يحتاج إلى شرح أو تبرير.
2. عدم تجاوز قدرة الموارد المتجددة (نباتية أو حيوانية، أرضية أو مائية) على تجديد نفسها، حتى لا تندثر وتقنى إلى غير رجعة (ومن أمثلة ذلك الرعي الجائر، والصيد الجائر).
3. عدم تجاوز قدرة النظام البيئي على "هضم" المخلفات التي نقذف بها فيه، حتى لا يتلوث تلوثاً يضر بالإنسان والحيوان على حد سواء.

أصبح موضوع البيئة يشغل بال العالم أجمع بمختلف اتجاهاته الفكرية والقومية والدينية، وذلك لما برز من مخاطر متعددة، أصبحت تهدد الحياة البشرية جراء التعامل غير الطبيعي وغير المتوازن مع مكونات البيئة المختلفة، وقد تشكلت إثر ذلك جمعيات علمية وحركات سياسية ومنظمات اجتماعية، للاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها من الفساد والتلوث، حيث نظمت العديد من المؤتمرات الدولية والإقليمية والوطنية التي نبهت إلى خطورة التعامل المعاصر مع البيئة وضرورة الإسراع في معالجة التصدعات من مخاطر الإهمال العالمي للمحافظة على البيئة،⁽²⁾ نظراً لانعكاساتها وأثارها على عملية تحقيق التنمية المستدامة.

أضحى تأمين التوازن بين التنمية الاقتصادية والعولمة من جانب، وحماية البيئة من جانب آخر، ضرورة ملحة، باعتبار أن الحركة التنموية لن تتحقق إلا بتأمين هذا التوازن، لأن التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحماية البيئية هي بمثابة الأعمدة الداعمة والمتكافلة للتنمية المستدامة **Dimension Of Sustainable Development**. لكن هذه الأعمدة أو الأبعاد تمثل أولوية معظم دول العالم، خاصة حماية البيئة، باعتبارها المؤشر الرئيسي لاستمرار البشرية. وقد تتجلى العلاقة بين الفرد وبيئته من خلال سلوكه اليومي في مختلف مجالات حياته، وعندما تبين أن السلوك الإنساني لم يكون في كثير من الأحيان نعمة على بيئته نظراً للأضرار التي يلحقها لمحيطه، كان من المطلوب إحداث تغيير جوهري في سلوكه ومعتقداته وعاداته وعلى مستوى ذهنيته إزاء بيئته، وذلك لن يتأتى إلا بوجود اتصال فعال هادف ومنشود

(1) - أسامة الخولي ومصطفى طلبة، البيئة وقضايا التنمية والتصنيع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب للنشر والتوزيع، الكويت، 2002، ص. 35. 36.

(2) - جمال فاتح علي أمين، أصول الفقه ورعاية البيئة، مجلة الدراسات الإنسانية، جامعة كركوك، بغداد، المجلد 8/ العدد 1/ السنة 2013، ص. 2.

وشامل يحتل مكانة مهمة في السعي لتحقيق هذا التغيير، والعمل على إنجاحه للوصول إلى تشييد علاقة متوازنة ومعقولة بين حاجيات الإنسان والموارد المتوفرة في بيئته. ويوضح البعد البيئي الاستراتيجيات التي يجب توافرها واحترامها في مجال التصنيع، بهدف التسيير الأمثل للرأسمال الطبيعي، بدلا من تذييره واستنزافه بطريقة غير عقلانية، حتى لا تؤثر على التوازن البيئي، وذلك من خلال التحكم في استعمال الموارد وتوظيف تقنيات تتحكم في إنتاج النفايات، واستعمال الملوثات ونقل المجتمع إلي عصر الصناعات النظيفة.⁽¹⁾ ومن بين التحديات التي تواجه الإنسان حالياً هي كيفية الحفاظ على التوازن الطبيعي داخل البيئة التي يعيش فيها، بعد أن استخدم التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في الإخلال بهذا التوازن وفي السيطرة على الكائنات الحية.

أولاً: الإدارة البيئية للمؤسسة الصناعية وللمحيط الإجتماعي (للمجتمع):

لقد أدى إهمال المؤسسات الصناعية للاعتبارات البيئية إلى العديد من المشاكل حيث اعتبر في قمة الأرض الذي أُنْعِد في "ريو" عام 1992 أن السبب الرئيسي للتدهور البيئي هو عمليات الإنتاج غير المخطط بيئياً والاستخدام غير الرشيد للموارد الطبيعية، ولدرء هذا الخطر البيئي بدأت الحكومات والمنظمات بالعمل على انتهاج المفاهيم الحديثة المرتبطة بالإنتاج وحماية البيئة بالشكل الذي يضمن استفادة أصحاب رأس المال وزيادة أرباحهم من جهة، وإلى حماية البيئة من جهة أخرى. وقد كان من أهم المفاهيم التطبيقية التي اتبعتها العديد من الدول الصناعية نظام الإدارة البيئية، انطلاقاً من التوجه العام نحو إنتاج المنتجات الخضراء (Green Products) والتي تعد خالية من الملوثات وصديقة للبيئة وكذا تأمين الاستدامة للموارد الطبيعية.⁽²⁾ بمعنى تم التوجه إلى تطبيق إستراتيجية "الإنتاج الأنظف (Production Cleaner)" بمعناه الشامل الذي حدده برنامج الأمم المتحدة للبيئة والذي يجمع بين المزايا الاقتصادية والمزايا البيئية.⁽³⁾

يعتبر نظام الإدارة البيئية من أهم النظم التي يتم الإعتماد عليها من أجل تحقيق أهداف الحد من التلوث البيئي، وتحسين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية، وزيادة الوعي لدى العاملين بأهمية حماية البيئة، كما يؤدي إلى الحد من إهدار الموارد المتاحة أثناء عملية الإنتاج، والمحافظة على المياه والطاقة.⁽⁴⁾ وبهذا فإن الهدف الرئيسي للإدارة البيئية يتمثل في توفير الحاجيات البشرية الضرورية

(1) - أسيا قاسمي، (26 - 27 أبريل 2012)، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني حول السياسات والتجارب التنموية بالمجال العربي والمتوسطي: التحديات، التوجهات، والآفاق، تونس، ص. ص. 08. 09.

(2) - فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص. 64.

(3) - أسامة الخولي ومصطفى طلبة، مرجع سبق ذكره، ص. 54.

(4) - إلهام شلي، مرجع سبق ذكره، ص. 105.

بالاستفادة من الموارد البيئية والطبيعية المتاحة وفق قيود لا تسمح بهدر هذه الموارد وبما يؤدي إلى الاستفادة منها على المدى الطويل.⁽¹⁾ أي ضمان حاجيات الأجيال القادمة.

وقد بدأت الدول جميعها في العالم بالاهتمام بالإدارة البيئية، بوصفها الوسيلة المناسبة لتصحيح أوضاع الصناعة، مما دفع العديد من الحكومات إلى وضع مقاييس تشريعية للإدارة البيئية، وتحول استخدام هذه المقاييس من أساس طوعي إلى أن أصبح شرطاً مهماً في التعامل بين كثير من الشركات والمؤسسات، وصولاً إلى تطبيق نظام الإدارة البيئية.⁽²⁾

تعرف الإدارة البيئية بأنها: "إدارة للمنظمة لتبقى واعية لتفاعلات سلعها وأنشطتها مع البيئة، وذلك لغرض الانجاز والتحسين المستمر لمستوى الأداء المرغوب."⁽³⁾ يفهم من هذا التعريف أن الإدارة يجب أن تكون لها اليقظة والوعي بما يحدث في البيئة الخارجية انطلاقاً من تكامل أنظمتها الداخلية، بواسطة وجود اتصال فعال ذو بعد إستراتيجي الذي يوفر المعلومات الدقيقة لعملية صنع القرارات التي هي في صالح المؤسسة.

جاء في تقرير منظمة الأمم المتحدة حول البرامج البيئية، أن مفهوم الإدارة البيئية في إطار المنشآت الصناعية يقوم أساساً على وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمنشأة الصناعية، على أن تشمل المراحل الإنتاجية كافة، انطلاقاً من الحصول على الموارد الأولية ووصولاً إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به، وتقوم أيضاً على تنفيذ أكفء الإجراءات الرقابية، مع الأخذ بالحسبان جانب التكاليف والأثر البيئي لهذه الإجراءات أيضاً، إضافة إلى كيفية استخدام الموارد، لابد من توضيح الأدوات والطرق المتبعة لمنع التلوث وللاستخدام الرشيد للموارد.⁽⁴⁾ يؤكد هذا المفهوم أن المؤسسة الصناعية بحاجة إلى اتصال إستراتيجية يقوم على تنسيق وتسيير وتفعيل كل مراحل الإنتاجية بدءاً في عملية كيفية الحصول على المخلات وصولاً إلى الآثار المترتبة عن مخرجات المؤسسة تجاه بيئتها.

تتعلق الإدارة البيئية كذلك بالسياسات والقواعد والمعايير والمؤسسات والإجراءات وآليات التمويل. فهي تتناول الجهات التي تتخذ القرارات، وكيف يتم اتخاذ القرارات وتنفيذها، والمعلومات العلمية اللازمة لصنع القرار، وكيف يمكن للجمهور وأصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركة في صنع القرار، ونوع

(1) - فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(2) - عدنان غانم ومطانيوس مخول، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 / العدد 02 / السنة 2009، ص 36.

(3) - إلهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

(4) - عز الدين دعاس، آثار تطبيق الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010/2011، ص 35.

المعلومات التي ينبغي أن تكون متاحة وكيف تتم العمليات والنظم تتم مراجعة.⁽¹⁾ المتأمل في هذا التعريف أنّ الإدارة البيئية لها ارتباط وثيق بنوعية القرارات التي يتم اتخاذها في الإدارة العامة، وهو ما يدفعنا للقول بأن الاتصال الإستراتيجي ودوره في عملية توفير المعلومة الإستراتيجية وبناء القرارات الإستراتيجية يساعد كثيراً نظام الإدارة البيئية في المؤسسة في تأدية أهدافها ولاسيما الحد من التلوث البيئي، وتحقيق التوازن الطبيعي والاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية.

وبناءً على ما سبق يمكن تبيان مميزات نظام الإدارة البيئية وهي كالتالي:⁽²⁾

- من أكثر الأنظمة الإدارية فاعلية في تحقيق أداء مميز، يسمح للمؤسسة بمراجعة النشاطات التي تقوم بها، والتي لها أثر على البيئة، والعمل على توفيق نشاطاتها بما يتناسب والمتطلبات القياسية.
- يساعد المؤسسة في تحسين كفاءة الأداء البيئي ذاتياً، من خلال التعاون مع الجهات المعنية بالشأن البيئي (هنا نشير إلى المقاربة التشاركية التي تقوم على إشراك الجميع في حماية البيئة).
- يتضمن تحديد الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والموارد اللازمة لتحقيق السياسة البيئية المرجوة.
- يؤدي من خلال تطبيقه إلى توحيد المصطلحات والمفاهيم المتداولة عند إجراء المقارنات في مجال الحفاظ على البيئة.
- يتطلب الحصول على شهادات المواصفات القياسية البيئية (ISO14000)، كمؤشر على مدى الاهتمام بنشاطات حماية البيئة على المستويين المحلي والدولي.

ثانياً: مواصفة الإيزو لنظام الإدارة البيئية ISO14000:

لقد أدى تنبيه المجتمع الدولي إلى أنّ المشاكل البيئية ذي الأبعاد الكوكبية إلى تنامي الإهتمام بقضية البيئة، بحيث أنّ إدارة شؤون البيئة وتحقيق الإلتزام بالمواصفات القياسية العالمية في المؤسسات الصناعية مثلاً سواء للمنتجات والموارد المستخدمة فيها، وطرق تصنيعها، يتطلب وجود منظومة إدارية تضمن الإلتزام بهذه الشروط والمعايير التي حددتها الهيئات العالمية، مثل المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO)، أو منظمة الصحة العالمية (WHO)، أو منظمة الأغذية والزراعة (FAO).

وأولى هذه المنظمات قد بدأت مؤخراً بإصدار سلسلة من المواصفات الخاصة بالإدارة البيئية (Environmental Management)، تحت سلسلة أرقام ISO14000، أما المنظمتان الأخريان فتصدران

(1)- تقرير منظمة الأمم المتحدة: حول تعزيز الإدارة البيئية، نقلًا عن الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.unenvironment.org>، تاريخ تصفح الموقع كان يوم 2018/12/09، على الساعة: 15:23 ليلاً.

(2)- عدنان غانم ومطانيوس مخول، مرجع سبق ذكره، ص37.

العديد من المواصفات الخاصة بالمواد التي يحظر استخدامها في الإنتاج وتقديم الخدمات، وبالطرق التي تتبع في ذلك.⁽¹⁾

وتعزز الاهتمام المتزايد بالبيئة والمحافظة عليها بعد تقديم نظام إدارة بيئي متكامل عبر صدور سلسلة مواصفات الإدارة البيئية (ISO14000) التي طورتها اللجنة الفنية (ISO/TC207)، لوضع مواصفات الإدارة البيئية (ISO). وتشكل مواصفات هذه السلسلة القاعدة الأساسية لنظم الإدارة البيئية، وتعي العديد من المنظمات والمؤسسات والجهات الصناعية والإنتاجية أهمية توافقها مع متطلبات هذه المواصفة القياسية ومحاكاتها لتلك النظم، وقد بدأت مؤسسات عديدة بتطبيق (ISO14000) حتى اعتمادها عام 1996.⁽²⁾

تم تطوير سلسلة (ISO14000) مع نهاية التسعينات استجابة لضرورة وجود طريقة منظمة يتم من خلالها دمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات صنع القرار، حيث أصدرت المنظمة العالمية للمقاييس هذه المواصفة والمتعلقة بأنظمة الإدارة البيئية (EMS) والتي تُسهل على المؤسسات الصناعية التعرف على مدى تطبيقها والتزامها بالمعايير البيئية.⁽³⁾

تهدف معايير ISO14000 بشكل رئيسي إلى توحيد الأدوات ونظم الإدارة في المجالات المتعلقة بالبيئة، وذلك من خلال تشجيع جميع المؤسسات والشركات على ضرورة توفير سياسة بيئية لها، بما يسمع بعدم تلويث البيئة، ويجب أن توفق الإدارة البيئية للمؤسسة ضمان توافق أنشطتها مع التشريعات واللوائح البيئية المعمول بها عالمياً.⁽⁴⁾ وتستخدم مواصفة الإيزو (ISO14000) لتطوير إدارة المؤسسة لتستجيب لمتغيرات البيئة، وكذا في تنفيذ سياستها وإدارة شؤونها البيئية، لذا يجب على المؤسسة الاستجابة ليس فقط للمتطلبات القانونية، وإنما أيضاً للمتطلبات البيئية وإشراكها بشكل طوعي بما يتماشى مع سياستها. بالتالي هذه المواصفة تنطبق على كل أنواع المؤسسات دون استثناء.⁽⁵⁾

تعرف مواصفة أو شهادة (ISO14001:2004) مواصفة دولية التي طورتها منظمة التقييس الدولية "الإيزو" بأنها: "مجموعة المواصفات الخاصة بكيفية عمل المؤسسات في القضاء على التلوث عن طريق

(1) - أسامة الخولي ومصطفى طلبه، مرجع سبق ذكره، ص53.

(2) - عبد الهادي إيثار آل فيحان وسوزان عبد الغاني البياتي، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية 2004: ISO14000: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات/ معامل بابل.1، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العدد السابعون / 2008، ص114.

(3) - فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص64.

(4) - Hélène Lauzon, **Les Normes ISO14000**, Communiqué sur le droit de L'Environnement, Montréal, Québec, Mars 1996, P01, Ce fichier disponible sur le site web suivant : <https://www.lavery.ca>, consulté le 10/12/2018, à 14:40h.

(5) - Laurent Hanaud, **ISO14000 Management Environmental**, La Lettre d'ADELI N°83,2011, P13, Ce fichier disponible sur le site web suivant : <https://www.adeli.org>, consulté le 10/12/2018, à 15:20h.

وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من أجل متابعة الأداء البيئي. " وغاية هذه المواصفة هو تزويد المؤسسات بعناصر نظام إدارة بيئية فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمؤسسة. كما تسعى إلى مساعدتها في تحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية والبيئية.⁽¹⁾

ويمكن للمؤسسة الصناعية أن تحقق العديد من المزايا في حالة ما إذا حصلت على شهادة (ISO14001) إصدار 2004، وتتمثل تلك المزايا فيما يلي:⁽²⁾

- الحد من الآثار الضارة لأنشطتها على البيئة.
- تحسين أدائها البيئي بشكل مستمر.
- الإفصاح عن سياستها البيئية.
- القيام بجدد ودراسة وتحليل البيئة (سواء على البيئة الداخلية والخارجية عن طريق مصفوفة SWOT التي أشرنا إليها أنفاً).
- إنشاء برامج لتحقيق أهدافها مع احترام القوانين والتشريعات.
- اتخاذ أي إجراء ضروري ومهم يهدف لتحسين الأداء البيئي.

كما يمكن هذا المعيار أو المواصفة المؤسسة في تحقيق مزايا أخرى مثل:⁽³⁾

- زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق متطلبات التصدير للخارج.
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.
- تقليل المواد التالفة والحد من التلوث.
- التوافق مع القوانين والتشريعات السارية.
- تعزيز قنوات الاتصال بين المؤسسة والجهات الحكومية المتخصصة.
- رفع وزيادة الوعي البيئي لدى العاملين بالمؤسسة. وتحسين صورتها.
- مساعدة المؤسسات على وضع سياساتها الخاصة بها في مجال حماية البيئة.⁽⁴⁾
- مساعدة المؤسسة على إقامة نظام داخلي للإدارة البيئية يضمن حسن التعامل مع القضايا البيئية.
- التزام المؤسسات بالإعلان عن سياساتها البيئية وبشروط السلامة البيئية أمام السلطات الرسمية والزبائن والمجتمع بأكمله.
- تشجيع المؤسسات في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن البيئة.

(1) - عبد الهادي إيثار آل فيحان وسوزان عبد الغاني البياتي، مرجع سبق ذكره، ص. 116. 117.

(2) - Laurent Hanaud, Op, Cit, P14.

(3) - فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره ص. 64. 65.

(4) - عبد الهادي إيثار آل فيحان وسوزان عبد الغاني البياتي، مرجع سبق ذكره، ص. 115.

ثالثاً: متطلبات نظام الإدارة البيئية Requirements Environmental Management System

قبل استعراض أهم متطلبات المواصفة القياسية الإيزو 14001 لإصدار سنة 2004، نلاحظ بأن المواصفة القياسية التي تعتبر تطبيقها إجباري للحصول على الإشهاد تتكون من جملة من العناصر مثل: متطلبات عامة، والرقابة والتقييم، والسياسة البيئية، ومراجعة الإدارة، وكذا التشغيل والعمليات.

وأن أول متطلبات الإدارة البيئية ظهرت كما أشرنا سابقاً في المواصفة القياسية (ISO14001) إصدار 1996، وتم تحديثها من طرف المنظمة العالمية للتقييس "الإيزو"، وينبغي على المؤسسة وضع توثيق وتنفيذ والتحسين المستمر والمحافظة على نظام الإدارة البيئية وفق متطلبات المواصفة الدولية (ISO14001) إصدار 2004، وتحديد كيفية المطابقة مع هذه المتطلبات، كما يترتب عليها تحديد مجال نظام الإدارة البيئية وتوثيقه.

1. السياسة البيئية: Environment Policy

تعرف السياسة البيئية بأنها: "بيان نوايا المؤسسة ومبادئها المتعلقة بأدائها البيئي الشامل والذي يوفر إطار للعمل والأهداف والغايات." كما تمثل دفاعاً في التنفيذ والتحسين المستمر للأداء البيئي وترتب عليها أن تكون واضحة، ومفهومة وأن تفحص وتُعدل دورياً بما ينسجم والظروف المتغيرة والمستجدات. وأن تتناسب ومجال نظام الإدارة البيئية. وعلى الإدارة العليا أن تقوم بوضع السياسة وتتأكد من أنها:⁽¹⁾

- تتلاءم مع طبيعة وتنوع التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطة ومنتجات (سلع وخدمات) المؤسسة.
- تتضمن الالتزام والتوافق مع المتطلبات القانونية والقرارات والأخرى التي تخضع لها المؤسسة.
- تشمل الالتزام بالتحسين المستمر والحد من التلوث.
- توفر إطاراً للعمل والمراجعة للأهداف والغايات البيئية.
- توثق، وتطبق، وتحفظ ويتم إبلاغها إلى كافة الأفراد والعاملين والمتعاقدين.
- أن تكون متاحة للجمهور (الداخلي والخارجي) للمؤسسة.

2. التخطيط: Planning

تخطط المؤسسة لكل شيء، وتعد هذه المرحلة من المتطلبات الأساسية للمواصفة الدولية (ISO14001)، وتتكون من خطوات منطقية تبدأ بتحديد الجوانب البيئية للنشاطات وحصر أكثرها أهمية، وتحافظ المؤسسة على إجراءات للتعرف على الأبعاد البيئية الناجمة عن أنشطتها وخدماتها ومنتجاتها،

(1) - عبد الهادي إيثار آل فيحان وسوزان عبد الغاني البياتي، المرجع نفسه، ص121.

والتي تقوم بضبطها والتحكم فيها ويتوقع أن يكون لها أثر على البيئة. ومن ثم تحديد المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تتفق المؤسسة معها والمطبقة على الجوانب البيئية لأنشطة ومنتجات وخدمات المؤسسة. ويأتي بعد ذلك تطوير الأهداف والغايات البيئية، وتنفيذ البرامج البيئية وتوثيق النتائج المتوصل إليها في كل أقسامها ووظائفها المعنية، هذه الأهداف والغايات يجب أن تكون قابلة للقياس ومتوافقة مع السياسة البيئية.⁽¹⁾ ويشترط أن يكون إعداد برنامج عمل لانجازها وفق ما هو مطلوب وبما يتناسب مع المعلومات المتوفرة.

3. التنفيذ والتشغيل: Implementation and Operation

يستدعي تنفيذ الخطة البيئية وجود أشخاص مؤهلين ومدربين وإجراءات موثقة واتصالات واضحة، فضلاً عن ضرورة ضبط الوثائق والعمليات والاستعدادات لحالة الطوارئ. ويتضمن مطلب التنفيذ والتشغيل متطلبات فرعية، وهي كما يلي:⁽²⁾

- **الموارد والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات:** ينبغي على المؤسسة توفير الموارد الضرورية عند وضع، وتنفيذ، والمحافظة على نظام الإدارة البيئية، وتتضمن كلاً من (الموارد البشرية، المهارات المتخصصة، والبنية التحتية، والتقانة والموارد المالية)، كما ينبغي أن تحدد وتوثق وتفصح عن الأدوار، ومسؤوليات، وصلاحيات إدارتها البيئية لتأمين الفاعلية.
- **الأهلية، التدريب والتوعية:** ينبغي على المؤسسة ضمان مستوى مناسب من الأهلية، والتعليم والتدريب، والخبرة للأشخاص الذين يؤدون المهام نيابةً عنها أو لصالحها والذين يحدثون تأثيراً أو تأثيرات بيئية مهمة، كما ينبغي عليها الاحتفاظ بسجلات توثق ذلك. كما يستلزم منها تحديد الاحتياجات التدريبية، كذلك تحديد مستوى الأهلية، والخبرة، والتدريب الضروري لتأمين قدرة الأفراد، ولاسيما المسؤولين عن الوظائف الإدارية البيئية على تنفيذ مهامهم بالكفاءة المطلوبة.
- **الاتصال:** ينبغي على المؤسسة إتباع طريقة مناسبة لنقل المعلومات بشأن الجوانب البيئية المهمة، ومع تحديد الاتصالات من الأجراف الخارجية المستفيدة ويجب أن تكون الاتصالات على نوعين: الاتصالات الداخلية (ضمان التنفيذ الفاعل لنظام الإدارة البيئية، وتتمثل في الاجتماعات الدائمة لجماعة العمل، والرسائل، والمواقع الالكترونية). والاتصالات الخارجية (وذلك للاستجابة للأطراف الخارجية المستفيدة ذات الصلة، والمحافظة على طرائق الاتصالات الخارجية المتمثلة في التقارير السنوية، والرسائل والاتصالات الشفهية مع السلطات العامة).

(1)- وليد شتوح، مكانة نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، المجلد 7/ العدد 2/ السنة 2014، ص 09.

(2)- عبد الهادي إيثار آل فيحان وسوزان عبد الغاني البياتي، مرجع سبق ذكره، ص. ص 125. 128.

- **التوثيق Documentation:** يشتمل التوثيق وصفاً للعناصر الأساسية للنظام وتفاعلاتها، ويختلف توثيق نظام الإدارة البيئية من منظمة إلى أخرى اعتماداً على حجم، ونوع، وأنشطة، ومنتجات المؤسسة، كذلك تعقيد العمليات وتفاعلاتها. ويتضمن توثيق نظام الإدارة البيئية كل من السياسة، الأهداف، والغايات البيئية. وصف مجال نظام الإدارة البيئية. وصف العناصر الرئيسية للنظام استناداً إلى الوثائق الأخرى ذات الصلة. الوثائق والسجلات التي تتطلب المواصفة الدولية (ISO14001). الوثائق والسجلات الضرورية متضمنة سجلات التخطيط، والتشغيل، وضبط العملية ذات الصلة بالجوانب البيئية المهمة.
- **ضبط الوثائق Documents Control:** ينبغي على المؤسسة ضبط الوثائق التي يتطلبها النظام، كذلك ضبط السجلات، والمحافظة على وثائق كافية من أجل تأمين تطبيق فاعل لنظام الإدارة البيئية، وتحسين الأداء البيئي والابتعاد عن بناء نظام معقد لضبط تلك الوثائق. كما ينبغي عليها المراجعة، والتعديل، والمصادقة على كافة الوثائق المتعلقة بنظام الإدارة البيئية على وفق أسس إجراءات منتظمة وضمان توفيرها للجميع.

4. المراقبة أو الفحص Checking:

ينبغي على المؤسسة التأكد ومتابعة النظام بهدف اكتشاف المشكلات وتصحيحها، وفيما يلي متطلبات عملية المراقبة:⁽¹⁾

- **المتابعة والقياس:** على المؤسسة أن تقوم بوضع وتنفيذ والمحافظة على إجراءات للمتابعة والقياس المنتظم للخصائص الرئيسية لعملياتها التي قد تكون لها تأثير بيئي هام، ويجب أن تشمل هذه الإجراءات توثيق للمعلومات التي تسمح بتتبع الأداء البيئي وعمليات المتابعة المنفذة والتوافق مع الأهداف والغايات البيئية للمنظمة.
- **تقييم المطابقة:** يجب على المؤسسة وضع وتطبيق إجراءات تقييم دوري لمطابقتها للمتطلبات القانونية المطبقة، كما تقوم بتقييم مطابقتها للمتطلبات الأخرى التي تخضع لها.
- **عدم المطابقة، العمل التصحيحي والعمل الوقائي:** على المؤسسة وضع وتنفيذ والحفاظ على إجراءات لمعالجة حالات عدم المطابقة الحقيقية والمحتملة ولمباشرة الأنشطة التصحيحية والأنشطة الوقائية. أي اتخاذ الإجراءات لتصحيح الموقف البيئي ومنع تكراره.
- **ضبط السجلات:** يجب على المنظمة وضع والحفاظ على السجلات الضرورية لتوفير دليل على مطابقتها لمتطلبات نظامها للإدارة البيئية، كما تقوم بوضع وتنفيذ والحفاظ على إجراءات لتعريف السجلات وتخزينها وحمايتها وسهولة الوصول إليها.

(1) - وليد شتوح، مرجع سبق ذكره، ص. ص 09. 10.

- التدقيق الداخلي: يجب على المؤسسة أن تتأكد أن نظامها للإدارة البيئية المطبق متطابق مع متطلبات المواصفة القياسية الإيزو 14001.

5. مراجعة الإدارة Management Review:

يجب تحديد وتوثيق الأدوار والسلطات والمسؤوليات وإعلانها وذلك بهدف تطبيق نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة، وعلى الإدارة توفير الموارد الضرورية لتطبيق ومراقبة هذا النظام، وتشمل:⁽¹⁾

- نتائج التدقيقات الداخلية وتقييمات المطابقة للمتطلبات القانونية التي تخضع لها المؤسسة.
- المعلومات الواردة من الأطراف الخارجية المهتمة، بما في ذلك الشكاوي.
- مستوى تحقيق الأهداف والغايات.
- حالة الأعمال التصحيحية والوقائية وتوصيات التحسين

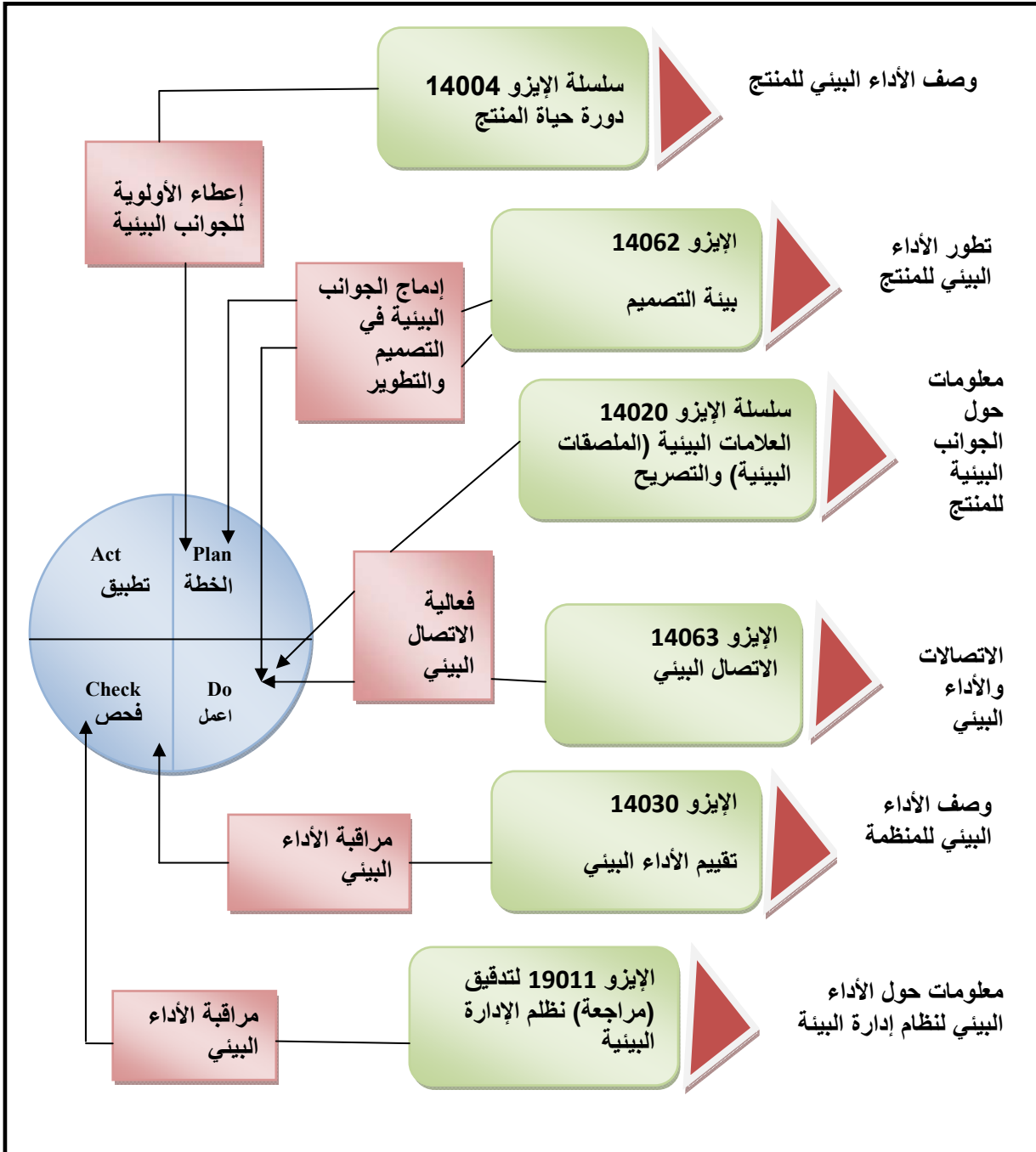
أدركت المؤسسات الصناعية المخاطر التي تواجهها في المجال البيئي، لذا سعت إلى تحويل ما تتعرض له من مخاطر وتهديدات إلى فرص، ومن المؤكد هنا أنّ الاتصال الإستراتيجي يمكن أن يحمي المؤسسة من كل التهديدات عن طريق التصدي للمخاطر التي تلحق المؤسسة، ذلك عن طريق تنظيم المعلومات وتوطيد العلاقات وإشراك كامل الأطراف في عملية اتخاذ الأحكام والقرارات.⁽²⁾

ويمكن القول أنّ وجود إدارة عصرية متخصصة بالشؤون البيئية في المؤسسة الصناعية بات أمر ضروري وحتمي، تساعد على قياس ومراقبة أدائها البيئي، سيما في ظل اشتداد ظروف المنافسة وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة، ونظراً لما يمكن أن يحققه نظام الإدارة البيئية من فوائد سواء للمؤسسة أو للمجتمع بشكل عام. إلا أنّ نجاح الإدارة البيئية يظل مرهوناً بمدى يقظة الإدارة العليا للمؤسسة وكذا العاملين فيها وشعورهما بالمسؤولية المطلقة تجاه البيئة والحفاظ عليها وحمايتها، من أي تدهور أو فساد قد يصيبها جزاء الممارسات البيئية اللامسؤولة، وذلك من خلال مراعاة تلك الجوانب وأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط والسياسات الإستراتيجية للمؤسسة ضمن أهدافها الرئيسية.

والشكل رقم (16) يوضح لنا نموذج لسلسلة الإيزو ISO14000:

(1)-وليد شتوح، المرجع نفسه، ص10.

(2) - Jean-Pierre Quentin, Op. Cit, P41.



الشكل رقم (16): نموذج لسلسلة الإيزو ISO14000

Source: Introduction à ISO 14000 Système Management Environment, Center de Commerce International, Bulletin N°78, 2007, Suisse, Ce Fichier disponible sur le site web suivant:

<http://www.intracen.org>. consulté le 19/12/2018, à 20 :10h.

رابعاً: قياس الأداء البيئي للمؤسسة الصناعية:

يشير تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية في الفصل المتعلق بالصناعة، أنه: "لابد من تعزيز الإجراءات اللازمة للحد من التلوث الصناعي، والسيطرة عليه، والوقاية منه. وإذا لم يتحقق ذلك، فإن خطر التلوث على صحة الإنسان قد يتعذر تحمله في مدن معينة، ويتزايد تهديد الرفاهية... وإذا أُريد للتنمية المستدامة أن تكون مستديمة على المدى الطويل، فلا بد من تغيير جذري في نوعية تلك التنمية." (1) لأنّ هناك إجماع بأنّ حجم وشدة التحدي البيئي قد بلغ حداً يجعل كما هو معتاد استجابة النشاط الاقتصادي غير كافية وربما مأسوية.

وفي تصريح غير مسبق للجمعية الملكية البريطانية (United Kingdom Royal Society)، بالاشتراك مع الأكاديمية الوطنية للعلوم في الولايات المتحدة (U.S. National Academy of Sciences) في رسالتها لقمة ريو عام 1992، قد استنتجت: "أنّ الاستهلاك غير المقيد للموارد لغرض الطاقة والأغراض الأخرى. ويمكن أن يقود إلى نتائج كارثية على البيئة العالمية، فبعض التغييرات البيئية يمكن أن تتسبب في دمار غير قابل للإصلاح بالنسبة إلى قدرة الأرض على حفظ الحياة، إنّ مستقبل كوكبنا على المحك." (2) لهذا يرى المختصون بمجال البيئة أنّ الشرط الذي لا غنى عنه في الواقع لمواجهة التحدي البيئي بنجاح هو تحويل طريقة إنتاج السلع والخدمات، تحويل نشاط الأعمال إلى نشاط نظيف (Clean Business). أي إلى نشاط اقتصادي نظيف.

ومن البديهي القول، لغرض معرفة التأثير البيئي للنشاط الاقتصادي، أنه يجب تدفق المادة/الطاقة الناجم عن فعاليات هذا النشاط، فهناك مطلب قانوني متزايد لقياس التأثيرات التي تم الاعتراف بأنها خطيرة على البيئة. ومع ذلك فهذا المطلب حالياً هو أقل مما ينبغي على النشاطات الاقتصادية بناءه من موازنات المادة/الطاقة - المدخلات (الموارد الأولية والطاقة) والمخرجات (المنتجات) لعملياتها، وأقل من أن يفسر الآثار البيئية الناجمة من استعمال منتجات تلك النشاطات ورميها فيما بعد، ومع ذلك فإذا أردنا أن نفهم ونتعامل بصورة فعّالة مع تأثير النشاط الاقتصادي على البيئة، فإنّ تطوير نظام المعلومات لا يمكن تجنبه. (3) وبفضل الثورة المعلوماتية يمكن وضع نماذج لبعض المشكلات، مثل مشكلة... الأخطار التي تهدد البيئة، مما يتيح فهمها على نحو أفضل، كما يمكن تطبيق عدة نماذج على نفس الظاهرة ومن ثم فحص ودراسة تفاعلات وردود فعل عدد أكبر من العوامل. ويتم إنشاء قواعد بيانات على مستويات غير مسبقة كما يجري تحليل البيانات بطرق أكثر تطوراً ودقة. (4) فمثلاً يتوقع الأمريكيون مزيداً من

(1) - وليام هلال و كينيث ب. تايلر، مرجع سبق ذكره، ص 289.

(2) - المرجع نفسه، ص 290.

(3) - المرجع نفسه، ص 300.

(4) - ألفين توفلر، تحوّل السلطنة بين المعرفة والثروة والعنف على مشارف القرن الحادي والعشرين، الجزء الثاني، م. س. ذ. ص 57.

المعلومات عن الظروف التي يعملون في ظلها. إنّ جماعات الدفاع عن البيئة وتجمعات عديدة من المواطنين على امتداد الولايات المتحدة تطالب بإلحاح السلطات الحكومية بمعلومات مفصلة عن النفايات السامة والمواد الملوثة الأخرى.⁽¹⁾ بحيث هناك من يدافعون عن التقدم التكنولوجي والاقتصادي في إطار قيود بيئية شديدة الصرامة، رافضين بذلك التخلي عن ثقتهم في قدرة التخيل والذكاء البشري. فهم يؤمنون بقدرة العقل أي بقدرتنا على تصميم تقنيات تستخدم قدراً أقل من الموارد وتسبب درجة أقل من التلوث، وفي الوقت نفسه تعيد معالجة كل النفايات لتصنع منها مواد صالحة لاستخدام. ويؤكد هذا الفريق أن الأزمة الحالية تتطلب تغييرات ثورية في الطريقة التي يتم بها تنظيم الاقتصاد والتكنولوجيا. ويشكل هؤلاء المتوجهون نحو المستقبل التيار الرئيسي للمدافعين عن البيئة.⁽²⁾

وإنّ الرغبة بقياس العمل البيئي للمؤسسات، فوق ما هو مطلوب قانوناً، قد تم الاعتراف به من قبل عدد هام من المؤسسات أو الشركات كشرط مسبق ضروري للإدارة البيئية الفعّالة، وهو يتجلى الآن في تزايد التقارير التطوعية للشركات في مجال البيئة، فلغاية عام 1993، نشرت أكثر من 100 شركة تقارير بيئية على أساس تطوعي. وهذا العدد يتزايد بسرعة، وذلك بسبب تشجيع جمعيات الأعمال (بما في ذلك الغرفة العالمية للتجارة واتحاد الصناعة البريطاني)، وشبكات النشاط - البيئة (مثل مجلس النشاط العالمي للتنمية المستدامة)، واللجنة الأوروبية وجهازها التطوعي (الإدارة البيئية ونظام تدقيق الحسابات EMAS). وبينما كانت التقارير البيئية الأولى للشركات وصفية وسردية، فهناك الآن اتجاه واضح نحو التقدير الكمي للتأثيرات البيئية.⁽³⁾

وإذا كان لا بد حقاً التحرك صوب الاستدامة البيئية، فربما ينبغي على المؤسسات أن تقدم للمجتمع تقارير مفصلة عن سلوكها في حق البيئة. حيث يرى "ألفين توفلر" أنّ الجمهور له الحق في معرفة كل شيء عن المواد الملوثة التي تتصاعد في المصانع، وهو انتصاراً جديداً وجلياً لحق الجمهور في الوصول إلى المعلومات. أنّ نمو ما يمكن تسميته بالوعي المعلوماتي بالتوازي مع نمو الوعي بالاقتصاد المبني على أجهزة الكمبيوتر والمعلومات والاتصالات، أرغم الحكومات على أن تولى اهتماماً بالمشكلات المتصلة بالمعرفة، مثل المشكلات السرية وحق الجمهور في الوصول للمعلومات واحترام الحياة الخاصة.⁽⁴⁾ لأنّ عملية التنمية المستدامة في منطلقها، هي مبادرات ومساعي إنسانية وأخلاقية، ورؤى

(1) - ألفين توفلر، المرجع نفسه، ص 106.

(2) - المرجع نفسه، ص. ص 175. 176.

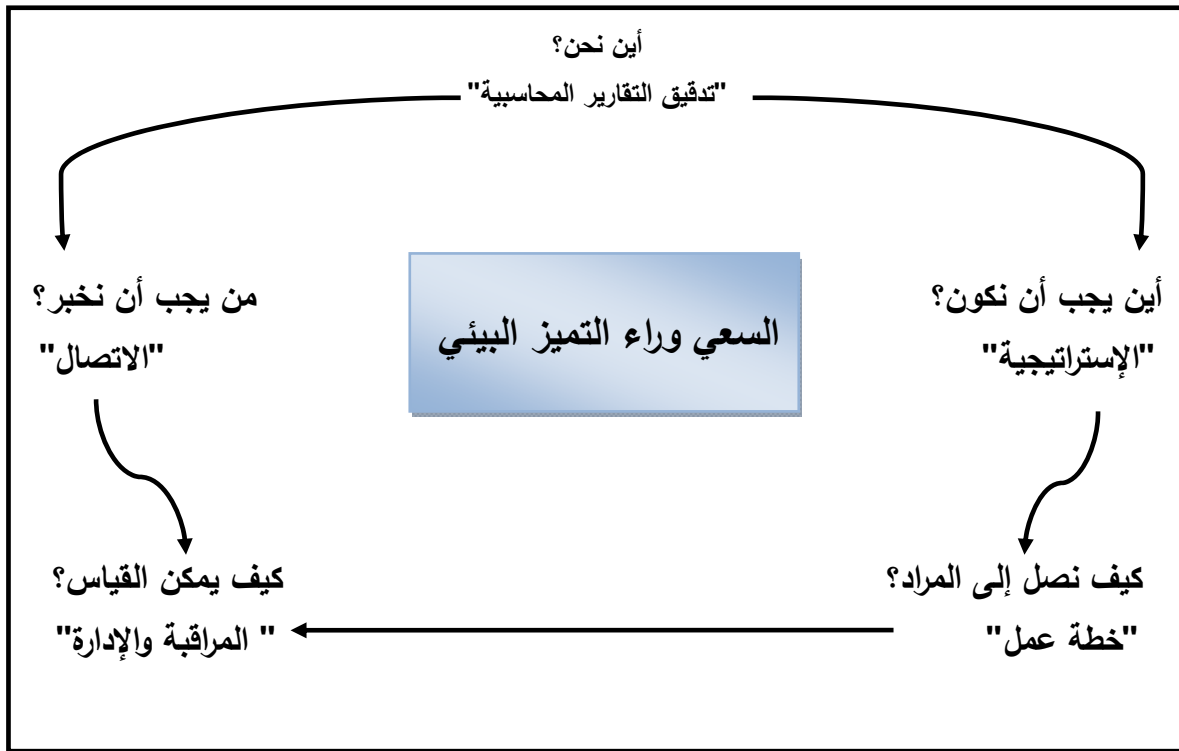
(3) - وليام هلال و كينيث ب. تايلر، مرجع سبق ذكره، ص 301.

(4) - ألفين توفلر، تحوّل السلطنة بين المعرفة والثروة والعنف على مشارف القرن الحادي والعشرين، الجزء الثاني، م. س. ذ. ص. ص 107.

ففيها نفع وخير لكل شعوب المعمورة، كما أنها حلول ترتضيها الأطراف والجهات التي تدعمها فكرياً ومادياً، وتكريساً لدعائم وحدة النظام البيئي.⁽¹⁾

إنّ المعلومات تمكّن النشاط الاقتصادي من وضع أهداف لتحسين البيئة التي فُهمت كمراحل هامة في تطور التقارير البيئية لشركات الأعمال، التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة عن طريق التحسين التي يجب أن يتوافق مع معايير التنمية المستدامة. فيرى "ر. غراي" (R. Gray)، و"د. والترز" (D. Walters) بأن: "المؤسسة التي تحافظ على البيئة هي تلك التي تترك المحيط الحيوي في نهاية الفترة المحاسبية (أي تكلفة المحافظة على البيئة) ليس أسوأ مما كان عليه في بدايتها."⁽²⁾

والشكل رقم (17) يوضح لنا مراحل متابعة العمل من أجل بيئة سليمة:



الشكل رقم (17): مراحل متابعة العمل من أجل بيئة سليمة
المصدر: وليام هلال و كينث ب. تايلر، مرجع سبق ذكره، ص 306.

(1) - حسين لوثن، وعز الدين مطاطحة، (يومي 21 و 22 أكتوبر 2008)، إستراتيجية حفظ وحدة النظام البيئي واستدامته اقتصادياً، الملتقى الوطني الخامس حول اقتصاد البيئة وأثره على التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص 09.

(2) - وليام هلال و كينث ب. تايلر، مرجع سبق ذكره، ص 303.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن التنمية المستدامة تعتمد على سياسات وإستراتيجيات كفيلة بتلبية حاجيات الأجيال الحاضرة والقادمة، وذلك بتطبيق آراء وأفكار مبنية على مراعاة الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية إلى جانب البعد الإداري والتكنولوجي دون إهمال أي واحد منهما، وعرف مصطلح التنمية المستدامة انتشاراً واسعاً في مختلف الأوساط، لاسيما في المؤسسات الصناعية، بحيث غير هذا المفهوم الذي من خلال تطبيقه سيتم تحويل المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة والذي يعتبر هدف المؤسسة الصناعية هو زيادة الأرباح، إلى المفهوم العصري للمؤسسة الصناعية التي أصبحت شريكة في عملية التنمية المستدامة، بحيث تسعى إلى تحقيق الربح في إطار مراعاة معايير الاستدامة ومن خلال حماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية والالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع وتجاه محيطها. وهي من أهم المفاهيم المرتبطة بالتنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسات الصناعية.

توصلنا أيضاً من خلال هذا الفصل، إلى أن عملية دمج مؤشرات التنمية المستدامة لغرض تحقيق أبعادها ضمن أهداف وسياسة المؤسسة الصناعية ليس بالأمر الهين والسهل، فهي بحاجة إلى عملية إدارية مميزة من حيث التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والإشراف والاتصال، وإدخال العديد من العناصر في إستراتيجيتها وسياساتها العامة، إلى جانب مراعاة أطراف أخرى كأصحاب المصالح، وهي الأشكال والعناصر المقترنة بالاتصال الإستراتيجي، الذي يمثل عملية محددة بدقة تستخدمه المؤسسة في رسم سياساتها وفي تنفيذ إستراتيجياتها من أجل بلوغ أهدافها. فالمؤسسات الصناعية الحديثة المستدامة مطالبة بدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع قراراتها السليمة التي تنعكس إيجاباً على سياستها العامة، ومن تلك الأساليب الاتصالية ذات البعد الإستراتيجي كذلك نجد: توفير القيم والثقافة المؤسسية وتسيير العمليات والأنشطة بكل شفافية والمحاسبة، والاستخدام الأنجع لتكنولوجيات الحديثة، وتحسين صورة المؤسسة في ذهن المجتمع الداخلي للمؤسسة كالحفاظ على صحة وسلامة عمالها وكذا تحسين صورتها تجاه المجتمع الخارجي، ومحاولة بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقاً مع أصحاب المصالح ذات العلاقة - المؤثرة والمتأثرة مع المؤسسة - والمحافظة على النظام الكلي (البيئة). وجعل المسؤولية البيئية والاجتماعية من أولويات المؤسسة، كلها عناصر تساعد المؤسسة الصناعية في تحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة إلى جانب البعد الإداري والتكنولوجي.

إن سعي المؤسسة الصناعية لإدخال متطلبات التنمية المستدامة في سياستها، يمكنها من مواجهة كل التحديات الدائرة بمحيط نشاطها والتي تتعرض لها يومياً. لأن مصير المؤسسة مقترن بمدى التكيف بينيتها، ومدى اهتمامها بمبادئ التنمية المستدامة والمحافظة على التوازن بين أبعادها.

**الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة، عرض
وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها**

تمهيد:

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة المحددة والإجابة عن الإشكالية الرئيسية المتمثلة في "الاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية" التابعة للقطاع العام، تم إجراء وتطبيق هذه الدراسة لاستطلاع آراء الإطارات السامية في المؤسسة محل الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل واقع قطاع الحديد والصلب بالجزائر، وكذا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم توضيح الإجراءات المنهجية للبحث.

ويختص هذا الفصل بعرض جميع المعطيات والبيانات المتحصل عليها في المؤسسة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية من خلال توضيح خصائص مجتمع الدراسة، وقياس متغيرات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة وما تفرع منها من محاور فرعية، ومن ثمة عرض بيانات الدراسة الميدانية استناداً للمعطيات المتحصل عليها من أدوات الدراسة المنتهجة خصوصاً الأداة الرئيسية المستخدمة والمتمثلة في استمارة الإستبيان، والتي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتنوعت البيانات بين الكمية والكيفية، حيث تتمثل الأولى في شكل جداول وأشكال بيانية تتضمن بيانات إحصائية أي أرقام ونسب مئوية، في حين تتعلق الثانية بوصف تلك الجداول والأشكال وتحليل بيانات كل عنصر والتعليق عليه وتفسيره، ثم الوصول إلى أهم الإستنتاجات المرتبطة بكل عنصر، وكذا اختبار فرضيات الدراسة، ثم تفسير تلك النتائج التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

في هذا الفصل سوف نقف أمام ثلاثة مباحث أساسية:

- واقع قطاع الحديد والصلب في الجزائر، والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- الإجراءات المنهجية للدراسة.
- عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها.

المبحث الأول: واقع قطاع الحديد والصلب في الجزائر، والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نحاول من خلال هذا المبحث التعريف بقطاع الحديد والصلب في الجزائر، باعتباره من أهم القطاعات الصناعية الإستراتيجية التي تعتمد عليه الدولة الجزائرية في اقتصادها إلى جانب قطاع المحروقات. باعتبار صناعة الحديد المصدر الأساسي للقطاعات الأخرى سيما القطاع الصناعي والفلاحي. حيث يستعرض لنا المطلب الأول من هذا المبحث لمحة عن هذا القطاع الصناعي الذي تناولته هذه الدراسة، بينما يعرفنا المطلب الثاني بنشأة ومراحل تطور المؤسسة محل الدراسة، في حين ركز المطلب الثالث الضوء على الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ومكانة الاتصال على مستواه.

المطلب الأول: لمحة عامة عن قطاع الحديد والصلب في الجزائر

يعتبر قطاع الحديد والصلب من بين القطاعات الإستراتيجية التي تعول عليه الجزائر لتطوير اقتصادها الوطني، حيث تُسهم صناعة الحديد والصلب بشكل رئيسي في تحقيق التنمية الاقتصادية عامة والتنمية الصناعية على وجه الخصوص، لأن هذه الصناعة تعزز وتعجل بشكل كبير عملية التنمية الشاملة، كونها تمثل مورداً هاماً للصناعات الأخرى، كونها مترابطة مع بعضها البعض وتشكل لنا ما يعرف بالصناعات المتنوعة.

أولاً: أهمية صناعة الحديد والصلب:

تعود أهمية صناعة الحديد والصلب كقطاع إلى الطلب المتزايد على منتجاتها، والتي لها دور مؤثر في التنمية لارتباطها الوثيق بالعديد من الصناعات الأخرى كما أشرنا آنفاً، والتي تتمثل في: (1)

- صناعة مغذية لصناعة الصلب مثل صناعة التعدين والحراريات والسبائك الحديدية.
- صناعة مستهلكة لمنتجاتها من أهمها صناعة السيارات والسفن والأجهزة الكهرومنزلية، والمنزلية والمعلبات وصناعة المعدات والعديد من الصناعات الهندسية الأخرى، كما يوجد ارتباط وثيق بين صناعة الصلب ومشروعات المرافق والخدمات مثل مشروع المساه والصرف الصحي، والتي تستخدم مواسير (أنابيب) الصلب، بالإضافة إلى قطاع البترول والغاز الطبيعي الذي يستهلك عادة كميات كبيرة من مواسير الصلب في عمليات الحفر والاستكشاف وخطوط النقل ويتركز استهلاك الصناعات الهندسية وقطاع البترول ومرافق المياه والصرف الصحي عادة في منتجات الصلب المسطحة مثل: الألواح والشرائط، كما أنّ قطاع التشييد والبناء والإسكان يعتبر من أهم القطاعات المستهلكة لمنتجات الصلب في صورة منتجات طويلة مثل حديد التسليح (القضبان).

(1) - سمير بوختالة ومحمد زرقون، دور قطاع صناعة الحديد والصلب في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر (دراسة اقتصادية تحليلية)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02/ جوان/ 2015، ص79.

- كما يمكن أن نضيف نقطة أخرى تدل على أهمية هذه الصناعة، أنها توفر مناصب شغل للمواطنين، حيث تستقطب هذه الصناعة اليد العاملة، وبالتالي تسهم في مشكلة البطالة.

ثانياً: أهم التحديات التي تواجهها صناعة الحديد والصلب في الجزائر:

تواجه صناعة الحديد والصلب بعض التحديات والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تستهلك صناعة الحديد والصلب طاقة كبيرة مثل الطاقة الكهربائية، والغاز، والموارد المائية.
- تحتاج صناعة الحديد والصلب إلى رأس مال ضخم، وهو ما لحظناه في الأغلفة المالية التي خصصتها الدولة لإعادة تأهيل مركب واحد على المستوى الوطني ناهيك عن المصانع الأخرى.
- إنّ القطاع العقاري (البناءات السكنية وتشبيد الطرقات وغيرها) يمثل المحرك الرئيسي لصناعة الحديد والصلب في الجزائر وغيرها من الدول النامية، بينما يمثل القطاع الصناعي (المركبات بمختلف أنواعها والسفن وغيرها) المحرك الرئيسي في الدول المتقدمة، وهو ما يُبقي الدول النامية في تبعية، وتلجأ دائماً لاستيراد هذه الصناعات المصنعة رغم أنّ الموارد الأولية (الحديد والصلب) ملك لهذه الدول الأقل تطوراً وعلى رأسها الجزائر.
- اشتداد المنافسة في هذا القطاع.
- الترسنة القانونية التي تقيد من نشاطات المؤسسات المختصة بصناعة قطاع الحديد والصلب.
- إلى جانب التحديات المتعلقة بمتطلبات التنمية المستدامة، ضرورة احترام مصانع الصلب القوانين والدولية سيما منها المعايير المتعلقة بالبيئة، والجودة وغيرها.

ثالثاً: خلفية تاريخية عن تطوير قطاع الحديد والصلب في الجزائر إلى غاية الثمانيات

مرّ قطاع الحديد والصلب في الجزائر خلال عقد ونصف من العقد (1967-1972) بفترة نمو وتطور ملحوظين، فتبدل من صناعة تتكون من وحدات تصنيع قليلة متناثرة موروثه عن الحقبة الاستعمارية إلى القطاع الثاني الأكثر أهمية في الاقتصاد بعد قطاع الهيدروكربونات (المحروقات) وتضمن هذا التطور ثلاث مراحل رئيسية هي:⁽¹⁾

1. صناعة الحديد والصلب الموروثة (الفترة ممتدة حتى 1964):

تركزت الجهود الاقتصادية للمستعمرين بدرجة كبيرة جداً على الزراعة خلال الحقبة الاستعمارية حتى إلى غاية 1962، مما أدى إلى إهمال شبه تام لتنمية الصناعة، وكانت الموارد الخام التي تستخرج من مناجم القطر الوطني، مثل خام الحديد والفحم ... وغيرها، تصدر مباشرة لتعالج صناعياً في فرنسا.

(1)- عبد القادر جفلاط وأحمد ملكاوي وآخرون، حيازة التكنولوجيا المستوردة من أجل التنمية الصناعية، مركز دراسات الوحدة العربية، ترجمة محمد رضا محرم، (ط. 1)، 1987، بيروت، ص. 98. 100.

وكان قطاع الصلب حتى عام 1964 يتكون من أربع وحدات تصنيع صغيرة تستخدم في الغالب خردة الحديد والصلب نصف مصنع والمستورد من الخارج، وكانت وحدات الإنتاج الأربع ملكية خاصة لمتعهدين (مقاولين) فرنسيين يستخدمون الخبرة الفرنسية. وكان العدد المحدود من المشتغلين المحليين (1500 عامل) يكاد يكون في جملته غير ماهر، وكان واضحاً أنّ تنمية المهارات ومعرفة الأداء للعمال المحليين كان واحداً من الاهتمامات الأخيرة للمتعهدين الأجانب. إلى جانب أنّ السوق المحلي للصلب ومنتجاته كان صغيراً نسبياً 150 ألف طن سنوياً في عام 1963. وتغير هذا الوضع قليلاً حتى 1967 حين بدأ تنفيذ خطة التنمية الأولى (1967 - 1969)، وكان عام 1964 عاماً مهماً من دون منازع، فقد كان هذا هو تاريخ تكوين المشروع الوطني للصلب: الشركة الوطنية لصناعة الحديد. وكانت الشركة تضم في البداية وحدات تصنيع الصلب المؤممة فقط، والتي كانت ملكية خاصة للمتعهدين الأجانب.

2. حقبة المخططات التنموية للحديد والصلب الأربع الأولى (ما بين 1967 - 1980):

شهد هذا العقد مستوى للاستثمار في صناعة الصلب في الجزائر كان من بين أعلى المستويات في البلدان النامية... حيث كان الاستثمار خلال فترة المخطط الثاني يعادل حوالي خمسة أمثال ما كان في المخطط الأول، كذلك فإنه عاود تضاعفه أكثر من مرتين في فترة المخطط الثالث:

أ. فترة مخطط التنمية الأول (1967 - 1969): كان يتسم هذا المخطط بإعادة تنظيم مجمع الصلب في الجزء الشرقي من الوطن (مركب الحجار) من أجل الوفاء بالطلب المحلي أساساً، وبدأت بعض مشروعات الاستثمار تكون موضع دراسة لتنفذ مستقبلاً، وتزامن مع ذلك تأميم عدد من وحدات الإنتاج القائمة، وصار استيراد الصلب وتوزيعه، باطراد احتكاراً للدولة.

ب. فترة المخطط الثاني للتنمية (1970 - 1973): أصبح إنتاج الصلب تحت سيطرة الدولة في سرعة فائقة، واتسمت هذه الفترة بنشاط مكثف في قطاع الصلب، وتضمن النشاط استكمال وحدة رئيسية لإنتاج الصلب، مثلما تضمن أول مصنع للدرفلة على الساخن، وبدأت الإنتاج تسهيلات إنتاجية أخرى أنشئت من أجل زيادة التشكيلة القائمة من المنتجات، كما حدثت وتوسعت وحدات الإنتاج المؤممة.

ث. فترة المخطط الثالث (1974 - 1977): تمت أكثر فأكثر زيادة الجهود التي بذلت في الفترة السابقة، وتضمنت هذه الجهود بدء تشغيل وحدات إنتاج عدة زادت من أنواع المنتجات، وفي مجمع الحجار للصلب أساساً، واشتمل هذا المجمع على مصنع جديد للدرفلة على البارد في 1964، وعلى وحدة لإنتاج الأنابيب في 1975، وأخيراً على وحدة درفلة أخرى لإنتاج أسلاك وقضبان الصلب في 1977، وارتفعت الطاقة الإجمالية لمجمع الصلب، مع التوسعات العديدة والاستثمارات الجديدة، إلى 1,8 مليون طن من منتجات الصلب في السنة.

3. فترة المخطط الرابع (1978 - 1979) والمخطط الخامس للتنمية (1980 - 1984): ازداد تنوع الأصناف من منتوجات الصلب، كما أنّ الطاقة القائمة لإنتاج الصلب، والأنايبب وغيرها، تضمنت هذه الخطة التوسع في وحدات إنتاج ألواح الصلب، والصلب والحديد المتعرج (الملفوف)، والصلب المغلفن، ورقائق الصلب، وتم كل ذلك في عام 1980، وتزامن مع بناء فرن عالي ثاني لزيادة طاقة إنتاج الصلب في المجمع، كذلك فإنّ مشروعات استثمار أخرى متنوعة أُدرجت ضمن المخطط في الفترة ذاتها.

رابعاً: تطور قطاع الحديد والصلب من سنة 2002 إلى غاية سنة 2011

شهد قطاع الحديد والصلب بالجزائر في مطلع القرن الواحد والعشرين تطوراً طفيفاً من حيث الإنتاج الوطني الخام، وفيما يلي توضيح لتطور الإنتاج الداخلي الخام لقطاع الحديد والصلب:

الجدول رقم(02): يوضح تطور الإنتاج الداخلي الخام لقطاع الحديد والصلب في الجزائر ما بين سنة 2002 - 2011

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
القطاع	30 834,1	34 413,5	37 316,7	39 219,8	39 954,5	47 724,1	57 974,7	76 344,0	76 646,4	82 593,0
الحديد والصلب										

الوحدة: مليون دج

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات، نظام الحسابات الاقتصادية، حوصلة حسابية، المحاسبة الوطنية، فصل14، ص. ص.232. 233.

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه إلى ارتفاع الناتج الإجمالي لقطاع الحديد والصلب، خلال سنوات 2002 إلى غاية 2011، مما يفسر أنّ الدولة الجزائرية ركزت في الآونة الأخيرة على هذا القطاع الحيوي الذي يؤدي دوراً هاماً في دفع الاقتصاد الوطني نحو الأمام، لأنّ قطاع الصلب يسهم إلى جانب المحرقات في تحقيق التنمية الوطنية، بحيث يتم من خلال هذا التطور في إنتاج الحديد والصلب تزويد السوق الوطنية بمنتجات الحديد لإنجاز المشاريع الكبرى كالبنى التحتية وتشبيد الطرقات وإنجاز السكنات وغيرها، وبالتالي نستنتج أنّ قطاع الحديد والصلب لا يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية فحسب، بل يحقق كذلك متطلبات التنمية الاجتماعية، كونه مرتبط بقطاعات عدة وبصناعات مختلفة ومتنوعة.

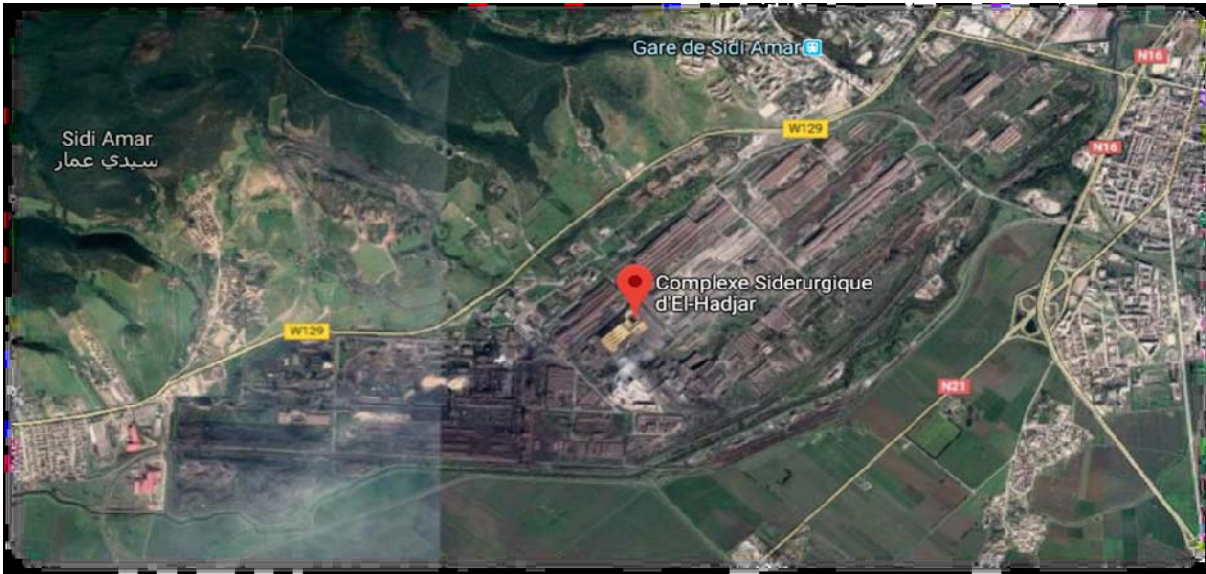
المطلب الثاني: المحطات الرئيسية في تاريخ مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب

نستعرض في هذا المطلب لمحة عامة حول نشأة ومراحل تطور مركب "سيدار الحجار"، وذلك بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من إدارة المركب الصناعي "سيدار الحجار" عن طريق المقابلات أو عن طريق بطاقة تقنية للمؤسسة" (*).

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب)

1. نبذة عن تاريخ وتطور مركب "سيدار الحجار" على مدار خمسة عقود:

تعد مؤسسة "سيدار الحجار" أكبر شركة للحديد والصلب في الجزائر، وتعتبر من بين الشركات العملاقة للحديد والصلب في القارة الإفريقية، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية (تابعة للقطاع العام)، ويتربع المركب على مساحة إجمالية تقدر بـ 830 هكتار، حيث خصصت 300 هكتار للتخزين (المواد الخام ومواد الحديد والصلب)، و 300 هكتار الأخرى خصصت لورشات ووحدات الإنتاج، و 200 هكتار مخصصة لهياكل الخدمة، ويقع على بعد 15 كلم جنوب شرق ولاية عنابة شرق الجزائر، وبالضبط في بلدية "سيدي عمار"، دائرة "الحجار". ويربطه بولاية عنابة الطريق الوطني رقم 16، والطريق الولائي رقم 56، كما يربطه بميناء عنابة ومنجمي الوزنة وبخضرة (تبسة) خط للسكة الحديدية.



الشكل رقم(18): خريطة توضح موقع مركب "سيدار الحجار" للصلب والحديد

تأسست المؤسسة الوطنية للحديد والصلب" في تاريخ 03 سبتمبر 1964، على يد الرئيس أحمد بن بلة، لينطلق المشروع في عملية الإنتاج في تاريخ 19 جوان 1969، وفي سنة 1972 دخل حيز الخدمة الفرن العالي رقم 01 بقدرة إنتاجية 450 ألف طن/سنوياً، والمفحمة، كما انطلق الإنتاج في وحدة

(*)- أنظر إلى الملحق رقم (01): بطاقة تقنية باللغة الفرنسية حول المركب الصناعي "سيدار الحجار" للصلب والحديد، وثيقة مقدمة من طرف قسم الاتصال والعلاقات العامة لمركب الحجار.

الدرفلة (*) على الساخن للمنتجات السطحية بمقدار 400 ألف طن/سنوياً، وكذا وحدة المفولاذة بالأكسجين رقم 01، وللإشارة أنّ هذه الوحدات دُشنت من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين. أما في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد والمفولاذة الكهربائية، وعرف المؤسسة في سنة 1978 ميلاد وحدة الأنابيب بدون تلحيم، بعدها تبنت المؤسسة قرار رفع الإنتاج إلى مليوني طن سنوياً من الفولاذ السائل، ولهذا تم إنشاء وحدة للفحم، وفرن عالي رقم 20 بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1200,000 طن سنوياً. الذي دخل مرحلة الإنتاج سنة 1988. ومن خلال سنتي 1980 - 1981 تم إنشاء وحدة المفولاذة بالأكسجين رقم 02. حيث أصبحت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب سابقاً أكبر مشروع اقتصادي أنجزته الجزائر آنذاك، والذي كان يشغل ما يقارب 27 ألف عامل سنة 1982، لكن لعدة اعتبارات بدأ عدد العمال يتقلص من سنة لأخرى حتى إلى 5791 عامل حسب آخر الإحصائيات (31 ديسمبر 2018).

قامت الجزائر في عام 1983 بإعادة هيكلة صناعتها الوطنية، وإنشاء فروعاً جديدة، وفي عام 1995 قامت بتحويل المؤسسة الوطنية للحديد والصلب إلى مجمع "سيدارSIDER"، وقد مر المركب الصناعي في الفترة الممتدة ما بين 1997-2000 عبر عدة محطات تأثر بها منها؛ اختيار حوالي 7000 عامل المغادرة الطوعية، كما ارتفعت ديون المركب لتبلغ 60 مليار دينار مع نهاية سنة 2000، وهو ما دفع الحكومة الجزائرية في 18 أكتوبر 2001 إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من المركب وكذا حماية مصدر قوت لأكثر من 10 آلاف عامل آنذاك، بحيث لجأت إلى توقيع اتفاق شراكة بين مجمع سيدار والمجمع (LNM) الهندي، وتم تغيير اسم المركب إلى "إيسبات عناية ISPAT ANNABA"، ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية للمؤسسة إيسبات العالمية الرائدة في صناعة الحديد هو أن حصة مجمع الهندي تقدر بـ 70%، في حين حصة مجمع سيدار تقدر بـ 30%.

وفي ديسمبر 2004 تم تغيير اسم المركب من إيسبات عناية ISPAT ANNABA إلى ميتال ستيل عناية METAL STEEL ANNABA، وذلك بعد أن غيّرت المجموعة العالمية ISPAT اسمها إلى METAL STEEL، وفي 2007 تم التحالف بين ميتال ستيل عناية METAL STEEL ANNABA مع مجموعة أرسيلور ARCELOR تحت اسم أرسيلور ميتال عناية ARCELOR METAL ANNABA.

وفي أكتوبر 2013 قررت السلطات العمومية الجزائرية استئناف السيطرة على المؤسسة وذلك من خلال زيادة في حصتها من 30% إلى 51% من رأسمال أرسيلور ميتال الجزائري. أما في أوت 2016 تمكنت السلطات العمومية الجزائرية من استرجاع ملكية كل أسهم الشركة بنسبة 100%، وهكذا يتمكن المجمع العمومي (METAL ميتال) ليحمل اليوم اسم مركب "سيدار الحجار"، وأنّ عملية إعادة تأهيل

(*)- الدرفلة تعني عملية صناعية لتشكيل المعادن، وتعتمد فكرتها على تمرير المعدن على البارد أو الساخن عبر أجسام أسطوانية ثقيلة وذات صلابة عالية.

المركب كلفت الدولة غلاف مالي بقيمة 720 مليون دولار⁽¹⁾، وبعد ذلك أصبحت تسمى بالمؤسسة العمومية الاقتصادية "سيدار الحجار"، وفي مارس 2018 وافق مجلس مساهمات الدولة على إعادة تنظيم المجمع وقرر في الوقت نفسه إعادة جدولة ديونه التي تبلغ أكثر من 122 مليار دج على المدى الطويل.⁽²⁾ حيث يحمل مركب "سيدار الحجار" شعار "الجودة والاستدامة"، كما يحمل المصنع الرمز المبين في الشكل رقم(19) الآتي:



الشكل رقم(19): يوضح رمز مركب "سيدار الحجار" للصلب

2. نوعية نشاط مركب "سيدار الحجار" ومنتجاته وأهدافه:
أ. نشاط المؤسسة:

يعتبر مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب مؤسسة اقتصادية عمومية صناعية ثقيلة لإنتاج الحديد والصلب في الجزائر، تسعى إلى تلبية متطلبات السوق الوطنية بالمنتجات المعدنية والحديدية، وتصدير الفائض منها، حيث يقوم المركب باستغلال المدخلات (Input) والمتمثلة في المواد الأولية المستخرجة من منجم الونزة وبوخضرة بتبسة وكذا التزود بالموارد المائية من السدود المجاورة للمركب، واستعمال مادة الفحم الحجري المستورد من الخارج سيما من أمريكا وأستراليا، كما يقوم بتزويد السوق الوطنية والأجنبية بالمخرجات (Output) والمتمثلة في المنتجات المصنعة مثل الحديد المخصص للبناء، الصفائح المعدنية، الصفائح الزنكية، الأنابيب المعدنية وغيرها.

❖ توزيع المبيعات لسنة 2018:

- المنتجات الطويلة: 24 273 000 (دج)

(1)- مقابلة مع السيد عادل براهيم، مكلف بالاتصال والعلاقات العامة بمركب "سيدار الحجار"، وذلك في تاريخ 2019/03/27، على الساعة 10:30، بمقر المركب.

(2)- مجلة تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، الثلاثي الثاني، العدد رقم 01 سنة 2018، ص22. تم التصفح عليها على الموقع: www.industrie.gov.dz، تاريخ الاطلاع: 2019/11/7، على الساعة 21:00 ليلاً.

- المنتجات المسطحة(الصفائح المعدنية): 19 890 000(دج)

- منتجات أخرى: 1028 000(دج)

❖ المبيعات في سنة 2018 على مستوى السوق الوطني والدولي:

- السوق الداخلي (الوطني): 38 030 000(دج)

- السوق الخارجي (التصدير): 7 162 000 (دج)

❖ توزيع مبيعات منتوجات المركب في سنة 2018:

- المنتجات غير المسطحة: 365 000 (دج)

- المنتجات المسطحة: 266 000(دج)

- منتجات أخرى: 13 000(دج)

❖ خطة عمل المركب للسنة الجارية 2019:

- إنتاج الفولاذ السائل: 800 000 طن

- بيع بما في ذلك أنابيب بدون تلحيم: 725 224 طن

ب. الوحدات الإنتاجية للمؤسسة ونوع منتوج كل وحدة: يوضح الجدول رقم (02) الموالي أنواع المنتجات لكل وحدة صناعية :

الجدول رقم(03): يوضح نوع المنتج لكل وحدة صناعية بمركب "سيدار الحجار"

استخداماته	نوع المنتج	الوحدات الإنتاجية
الحدادة	الفحم	المفحمة
الحدادة	الفولاذ	الفرن العالي 01 والفرن العالي 02
الصناعة التحويلية	صفائح فولاذية	وحدة المفولذة بالأكسجين 01
الصناعة التحويلية	أسلاك وقضبان حديدية	وحدة المفولذة بالأكسجين 02
بنايات المعدنية، بناء السفن، صناعة قارورات غاز البوتان	صفائح معدنية ثقيلة	وحدة الدرفلة على الساخن
صناعة تحويلية، صناعة الأجهزة المنزلية	صفائح معدنية رقيقة	وحدة الدرفلة على البارد
تعبئة وتغليف مختلف الصناعات والمواد الغذائية والكيميائية	الحديد الأبيض	وحدة التعليب
تستخدم في تشييد المباني وفي الصناعات الفلاحية	صفائح مغلفنة	وحدة الغلجنة أو الجلفنة Galvanisation (عملية وضع طبقة واقية من الزنك إلى الحديد لمنع الصدأ)
تغطي احتياجات الصناعات البترولية	سبائك	وحدة المفولذة الكهربائية
للبناء والأشغال العمومية	أسلاك وقضبان مستديرة خاصة بالخرسانة	وحدة الدرفلة للأسلاك المستديرة

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادًا على المعلومات المتحصل عليها من مركب الحجار

ت. أهداف مركب "سيدار الحجار" الإستراتيجية

يسعى المركب الصناعي إلى تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية، حيث أطلق في عام 2015 المخطط التنموي الذي يسمح له بإعادة تشغيل المعدات سيما التكنولوجية لزيادة مقدار الإنتاج، وقد كانت المرحلة الأولى من 2015 - 2017 مخصصة لإعادة انتعاش الإنتاج وبعث النشاط من جديد في المركب، حيث توقف المركب عن النشاط في سنة 2016 وذلك من أجل إعادة ترميم بعض الوحدات الإنتاجية، وبلغت سعة الإنتاج بعد انطلاق المركب في عملية الإنتاج في نهاية شهر أفريل 2017، 22 343 800 دج، وفي عام 2018 بلغ الإنتاج 696 000 طن. في حين تم تسطير في المرحلة الثانية والتي انطلقت من مارس 2018 مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وهي كالتالي:

1. تأمين منشآت الإنتاج من مخاطر الانفجار أو الحوادث الكبرى (تركيب الغازات الصناعية) والحفاظ على الفرن العالي من الانفجار من خلال ضمان الحد الأدنى لنظام التشغيل.
2. ضمان الحد الأدنى من المبيعات تصل إلى واحد (1) مليون طن سنوياً، ذلك لضمان التوازن المالي للمؤسسة.
3. الزيادة في إنتاج المنتجات ذات القيمة العالية، وذلك بناءً على احتياجات السوق الوطني.
4. التقليل من تكاليف الإنتاج وفق معايير التشغيل بالمركب (إنتاج الفحم التعديني والطاقة الكهربائية وتقليص المواد الأولية المستخدمة)⁽¹⁾.
5. تحديد أولويات الإنتاج، وضمان الكميات المطلوبة من المنتجات المسطحة وتحسين من جودتها. (*)

وسيتم تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية من خلال تنفيذ المشاريع التالية:

- إعادة تشغيل الفرن العالي رقم 02 المتوقف عن الاستغلال في غضون سبتمبر 2015 الذي خضع للصيانة والتحديث وإعادة التأهيل، لإنتاج 1 100 000 طن سنوياً من الفولاذ السائل، والذي دخل حيز الخدمة في السداسي الأول من العام الجاري (2019) بعد أن تراجعت مستويات الإنتاج إلى 300 ألف طن سنوياً من الفولاذ السائل.
- إعادة تأهيل وتحديث بعض وحدات تحضير المواد الأولية مثل: المفحمة، ووحدة الدرفلة على الساخن، ووحدة الدرفلة على البارد، والمحطة المركزية للأكسجين، وذلك بغلاف مالي بقيمة 430 مليون دولار، وهذا من أجل وصول المركب في آفاق سنة 2021 إلى:

- إنتاج 600 000 طن من الفحم سنوياً على مستوى وحدة المفحمة.

(1) - مجلة تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(*) - أنظر إلى الملحق رقم(02): حول سياسة مصنع "سيدار الحجار" المنتهجة لضمان النوعية والجودة كما ونوعاً لإرضاء كل الأطراف.

- إنتاج 700 000 طن سنوياً من لفائف الدرفلة على الساخن على مستوى وحدة الدرفلة على الساخن.
- إنتاج 550 000 طن سنوياً من لفائف الدرفلة على البارد وصفائح مغلفنة على مستوى وحدة الدرفلة على البارد.
- إنتاج حجم الأكسجين يقدر بـ 20 000 (م³/ط في سا) على مستوى الوحدة المركزية للأكسجين.
- تشغيل محطة للطاقة الكهربائية بقوة 500 ميغاواط، بهدف تغطية المركب.
- تأمين العلاج العالي على مستوى محطات معالجة مياه الصرف الصحي، وكذا ضخ ونقل المياه المعالجة إلى المركب.
- تكوين وتأهيل الموارد البشرية بعناية كبيرة، حيث يشمل برنامج تكوين ورسكلة المؤهلات بالمركب ما مجموعه 553 عامل من مختلف المستويات.
- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال ضمان التكوين المستمر لفائدة الموارد البشرية بغرض تأهيلها للقيام بدورها على أكمل وجه لفائدة التنمية الوطنية، وعليه تقرّر إعادة الاعتبار للمعهد الوطني للمناجم ببرج البحري ووضعه لفائدة قطاع الحديد والصلب واستغلاله مع القدرات الجامعية والمدارس المتخصصة لفائدة التنمية الوطنية.⁽¹⁾
- يهدف المركب في مخططه التنموي أيضاً إلى تحقيق أهداف إستراتيجية أساسية أخرى نذكر منها:
 - ترقية الاستثمار الاقتصادي المنتج.
 - العمل على تغطية الطلب الوطني بمنتجات الحديد والصلب، عن طريق توفير منتجات جديدة في السوق الجزائري موجهة للصناعات الأخرى مثل: صناعة الأجهزة الكهرومنزلية وأبواب المحروقات ولوازم السيارات.⁽²⁾
 - اتخاذ جملة من القرارات توجت باستثمارات، والتي ستسمح لمركب "سيدار الحجار" بتحقيق الإستدامة لنشاطاته.⁽³⁾
 - تجسيد رؤية مستقبلية وثقافة تنظيمية من خلال مبادئ: التنمية المستدامة، الجودة، والريادة.⁽⁴⁾
 - توجيه جزء من الإنتاج للتصدير.

(1)- وكالة الأنباء الجزائرية، قرارات جديدة لبعث نشاط مركب الحجار، مقال نشر في تاريخ، 18 سبتمبر، 2019. على الموقع التالي:

www.aps.dz تاريخ الاطلاع: 2019/10/29 على الساعة: 13:30 زواياً.

(2)- مجلة تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(3)- المرجع نفسه، المكان نفسه.

(4) - مقابلة مع السيد معمر سكاكمية، مدير وحدة المفولة الكهربائية بمركب "سيدار الحجار"، وذلك في تاريخ 2019/03/27، على الساعة:

14:00 زواياً، بمقر المركب.

المطلب الثالث: التحليل البيئي لوضعية المؤسسة محل الدراسة باستخدام تحليل (SWOT)

ينكون التحليل أو الرصد البيئي للمؤسسة من أربعة حروف بالإنجليزية كما أشرنا في السابق، بحيث يشير كل حرف إلى جانب من جوانب التحليل الأربعة. وهو وسيلة لتشخيص وضع المؤسسة الحالي وبيئتها الداخلية والخارجية، وسوف يفيدنا هذا التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة محل الدراسة في دراساتها لتشخيص وضعية المركب الصناعي ومعرفة المقومات التي تتوفر عليها المؤسسة محل الدراسة، ونحاول الآن تحليل بيئة المركب من خلال تشخيص العناصر الأربعة الآتية:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية:

يستهدف تحليل البيئة الداخلية تحديد عناصر القوة والضعف للمؤسسة، حيث يركز على تحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء منها المادية أو البشرية. وفيما يلي نبرز أهم نقاط قوة وضعف مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب:

1. نقاط القوة Strengths:

- المؤسسة الوحيدة المختصة في إنتاج الحديد والصلب في الجزائر.
- استغلال المركب لمنجمي الونزة وبوخضرة بولاية تبسة.
- امتلاك شبكة للتوزيع وهايكل للدعم.
- امتلاك يد عاملة شابة تمتلك الخبرة في الإدارة والتسيير والرقابة وغيرها.
- استخدام المركب مختلف وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية والإلكترونية، بحيث تملك المؤسسة مجلة شهرية خاصة بها، استعمال الإنترنت في التواصل بين الموظفين والعمال خاصة عن طريق البريد الإلكتروني بدلاً من التنقل من مكتب لآخر، إلى جانب الإعلانات التي تخص العمال، وكذا عقد الاجتماعات والمشاركة في المعارض وغيرها، هذه كلها وسائل الاتصال تُستعمل في المركب وهي تدل على أنها شبكة اتصالات المركب فعّالة.⁽¹⁾
- اعتماد المركب على نظام معلوماتي عصري لبرمجة نشاطاته (استخدام الإنترنت والإكسترانت*).
- الاعتماد على سياسة محكمة في توفير الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل.* ()

(1)- مقابلة مع السيدة خلاف سهيلة، مكلفة بالاتصال والعلاقات العامة بمديرية الاتصال والعلاقات العامة بمركب "سيدار الحجار"، وذلك في تاريخ 2019/03/27، على الساعة: 11:30 صباحاً، بمقر المؤسسة.

(*)- إكسترانت: تشبه الإنترنت، لكن شبكة الإكسترانت خاصة فقط بالمنتجين للمؤسسة لأن الولوج إليها يتطلب استخدام كلمة السر للتمكن من الاطلاع ومشاركة المعلومات والمصادر التي تضعها المؤسسة.

(*)- أنظر إلى الملحق رقم(03) باللغتين العربية والفرنسية: حول سياسة مصنع "سيدار الحجار" المنتهجة في توفير الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل.

- المركب متصل بشبكة من الطرقات الوطنية والولائية، ومتصل أيضاً بخط للسكة الحديدية، إلى جانب أنّ المركب قريب لميناء عنابة، كما يمتلك جناح خاص بالميناء.

2. نقاط ضعف Weaknesses:

- ارتفاع نسبة التعطلات والتوقفات المتتالية في الوحدات الإنتاجية للمركب (الفرن العالي 02، والمفولذات الأوكسجينية) في السنوات الأولى من استرجاع أسهمه كاملة، الأمر الذي تسبب من انخفاض محسوس في الإنتاج.
- ارتفاع معدل حوادث العمل (الأمن الصناعي).
- تدهور البيئة الصناعية والتذبذب في عملية الإنتاج.
- ارتفاع تكاليف الصيانة بسبب قدم الآلات وانعدام آليات تسمح بمراقبة التكاليف المخصصة لذلك.
- المشاكل العملية والتشغيلية الناتجة عن عدم فعالية التنظيم وعدم احترام الإجراءات التكنولوجية وتدني المستوى التأهيلي للعمال.
- مستوى الكفاءات والمعارف لدى العاملين والإطارات في المركب متوسطة.
- تعرض المركب للسيول والفيضانات في مطلع السداسي الأول من 2019 والتي تسببت في إلحاق أضرار كبيرة للفرن العالي، وهو ما كلف خسائر مالية ومادية للمركب.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية:

يشمل تشخيص وفحص البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل رصد الفرص والتهديدات والمخاطر التي ربما تأثر على المؤسسة، وفيما يلي نحاول تشخيص بيئة المركب من حيث الفرص المتاحة له والواجب استغلالها والتي تعود بالمنفعة على المركب، كما يمكن رصد التهديدات والمخاطر المحدقة بالمركب والتي يجب عليه تفاديها أو على الأقل الاستعداد لمواجهةها وهما:

1. الفرص Opportunities:

- عدم وجود مؤسسات منافسة في مجال الصناعة الحديدية والمعدنية في الجزائر.
- حاجة السوق المحلية لمنتجات الحديد والصلب.
- زيادة الطلب على المنتجات الطويلة (قضبان التسليح والدعائم والأسلاك المشبكة) نتيجة انجاز الدولة الجزائرية للمشاريع البنائية والسكنات وتشديد شبكة من الطرقات.
- تزايد الطلب على منتجات المركب، وهذا نتيجة للقرار الحكومي الأخير الذي فرض على المؤسسات الأخرى اللجوء إلى استخدام المنتجات المعدنية والحديدية المصنعة في الجزائر.

- استفادة المركب غلاف مالي قيمته 720 مليون دولار لإعادة هيكلة العديد من الوحدات بأحدث التكنولوجيات.
- إعادة جدولة ديون المركب على المدى الطويل والتي تصل إلى أكثر من 122 مليار دينار جزائري.
- استفادة المركب كذلك بتمويل إضافي بقيمة 23 مليار دج.
- يتمتع مركب "سيدار الحجار" بطاقة ذاتية في الكهرباء والمياه المعالجة.
- إبرام شراكة صناعية على أساس قاعدة 51/49 بالمائة من رأس المال بين مجمع "سيدار الحجار" والمجمع الصناعي "إمارات الجزائر IMARAT DZAYER" وهي الشراكة التي سيتم بموجبها استثمار أكثر من 160 مليار دج في تصنيع منتجات جديدة من الحديد والصلب بمركب الحجار.⁽¹⁾

2. التهديدات والمخاطر Threats:

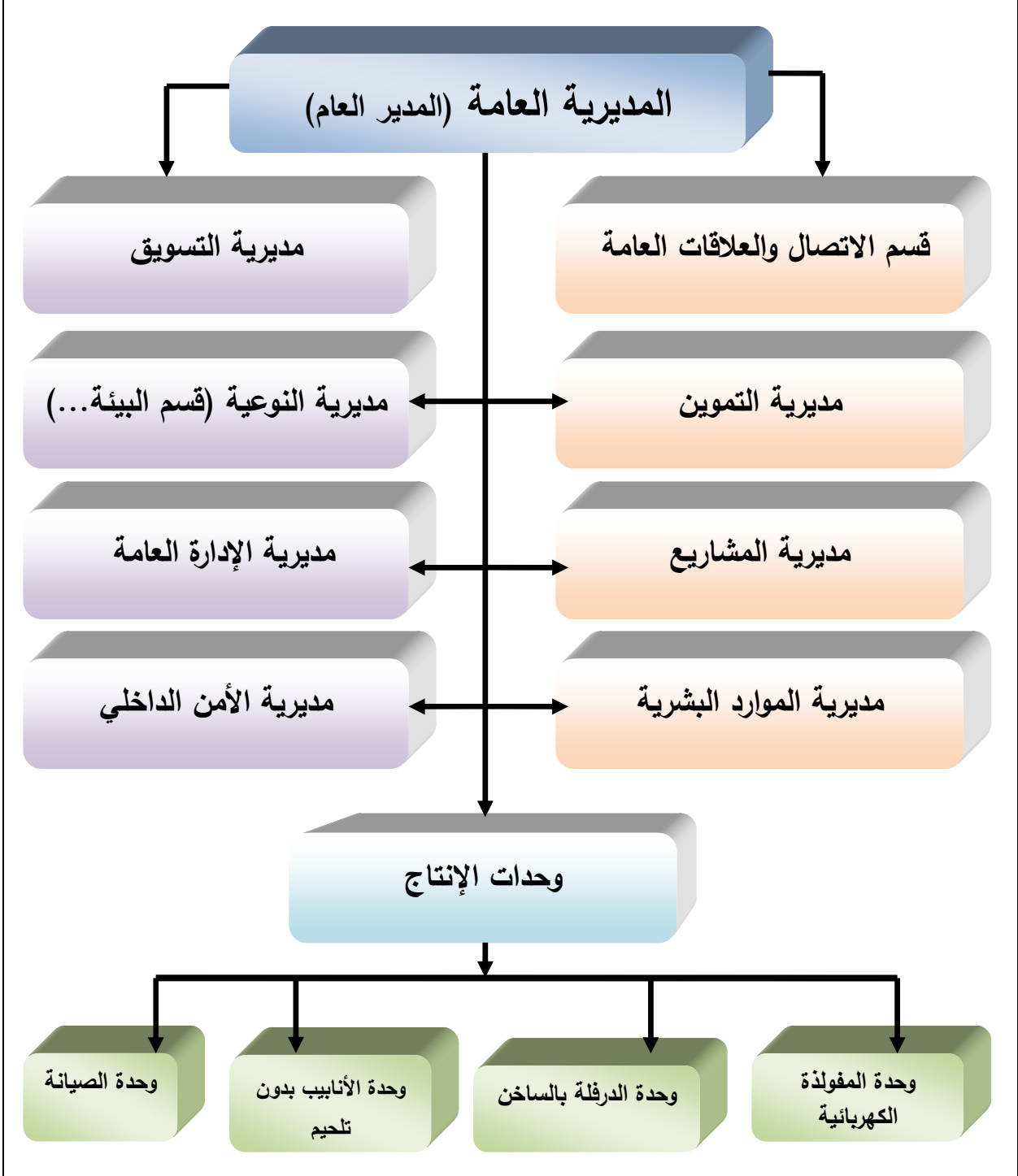
- لجوء بعض المؤسسات إلى إستيراد منتجات الحديد والصلب من الخارج بدلا من استخدام المنتجات المصنوعة محليا (منتجات المركب).
- اشتداد المنافسة في السوق العالمية.
- وجود نقص في الكفاءات، وعدم الإهتمام بتأهيل العنصر البشري علماً بأنه أساس للتنمية.
- عدم استقرار البيئة الخارجية، فهي معرضة للتغير المستمر مما يجب على المؤسسة ضرورة التكيف والتأقلم معها مهما كان الحال.
- تشريعات قانونية وطنية ودولية تقيد من نشاط المؤسسة.
- تحديات التنمية المستدامة والرهانات التي تفرضها على المؤسسة الصناعية مثل: أخذ الرهانات البيئية بعين الاعتبار كالحفاظ على المناخ، الترشيد في استهلاك الموارد الأولية.

ما يمكن استخلاصه بعد هذا التشخيص لوضعية المركب من حيث نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، هو أنّ مركب "سيدار الحجار" يمتلك مجموعة من عناصر القوة التي تمكنه من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية من أجل المضي قدماً نحو الريادة في مجال صناعة الحديد والصلب، وأيضاً على الرغم من وجود بعض نقاط الضعف، إلا أنّ المركب يطمح دائماً نحو التحسن المستمر وبلوغ الأهداف التي سطرها، كما لا يغفل على مواجهة التهديدات والمخاطر التي قد يصطدم بها المركب، وذلك لضمان البقاء والاستمرار في بيئة تتميز بالتغير وعدم الاستقرار.

(1)- مجلة تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب

تعتمد المؤسسة مهما كان طابع نشاطها على الهيكل التنظيمي، وذلك بهدف التسيير الحسن لمختلف المديرات والمصالح والوحدات، حيث لجأ مركب "سيدار الحجار" إلى تنظيم أعماله من خلال التوزيع الأمثل للمهام والوظائف وفقاً للهيكل التنظيمي الموضح أدناه:



الشكل رقم (20): يوضح الهيكل التنظيمي لمركب "سيدار الحجار"

المصدر: من إعداد الطالب استناداً للمعلومات المقدمة من طرف خلية الاتصال والعلاقات العامة

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي الذي يخص الإدارة العامة للمركب "سيدار الحجار"، أن هذا الأخير يولي أهمية كبيرة للاتصال، وذلك من خلال استحداث قسم مستقل للاتصال والعلاقات العامة، تابع مباشرة إلى المديرية العامة (المدير العام للمركب) والذي من شأنه أن يقوم بكل ما يتعلق بالعمل الاتصالي سواء على المستوى الداخلي للمركب، أو على المستوى الخارجي أي مع بيئة المؤسسة⁽¹⁾، وهذا القسم حسب العاملين فيه تم استحداثه مؤخراً فقط، أي بعد استرجاع المؤسسة كل أسهمها من المجمع العالمي أرسيلور، حيث كان في تلك المرحلة هنا قسم التسويق فقط والذي أسند له مهام قسم الاتصال والعلاقات العامة حالياً، لكن بعد أن أصبح المجمع مؤسسة وطنية مستقلة، بدأ يولي أهمية قصوى للاتصال وأنشأ قسم خاص به يمثل همزة وصل بين المديرية العامة وباقي المديريات والأقسام والمصالح، وحتى مع المؤسسات الأخرى، وهذا ما أشار إليه "شيستر برنارد" في نظريته (التنظيم التعاوني)⁽²⁾ عندما قال بأن المؤسسة تركز على فعالية الاتصال، حيث أعطى للاتصال أهمية كبيرة نظراً لقدرته على زيادة كفاءة المؤسسة وذلك من خلال ربط الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشبكة الاتصالات المرنة، وجعل الاتصال جزءاً أساسياً من إدارة المؤسسة، بحيث كان مقتنعاً بأن الاتصال قوة أساسية في تشكيل المؤسسة.

وفي ذات السياق فقد أكد "مارفن أولسن"⁽³⁾، بأن المؤسسات لكي تستمر في نموها وضماني بقائها، لا بد من توفير التدريب وبتث القيم المؤسسية في العاملين، وتنظيم العلاقات بين مختلف الأقسام وتنمية التفاعل، وإيجاد وسائل ملائمة لاتخاذ القرارات والعمل على توسيع نطاق الاتصال والتفاعل بين الأعضاء وأقسام المؤسسة، إلى جانب تحديد الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها العاملين وتعريف كل منهم بدوره ومسؤولياته، والتنسيق بين مختلف الأنشطة التنظيمية للمساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة، خلق قنوات أو وسائل يمكن بها حل النزاع الذي قد ينشأ بداخل المؤسسة، التسهيل الممكن لحصول العاملين على فوائد نتيجة تحقيق أهداف ملموسة، التحكم في السلوك المنحرف الذي قد يقترفه بعض أعضاء المؤسسة، إيجاد قواعد ومعايير اجتماعية مشتركة أو متناسقة، الحصول على الموارد اللازمة من البيئة.

نستخلص مما سبق أنه لا يمكن لأي مؤسسة تطمح للريادة والتميز بدون ما تملك هيكل تنظيمياً فعالاً ومنسقاً، فالهيكل التنظيمي بالنسبة للمؤسسة العصرية هو بمثابة نظام التشغيل (Operating System) بالنسبة للحاسوب فهذا النظام هو المسؤول عن تشغيل الجهاز كما ينسق بين أجزاء الحاسوب وإدارتها، كذلك الهيكل التنظيمي بمثابة المنسق بين الإدارة العامة للمؤسسة وأقسامها ومصالحها، كما يحدد الوظائف والمسؤوليات الإدارية وكيفية اتصالها، ولا بد أن يكون مرناً ليتكيف مع بيئتي المؤسسة.

(1) - مقابلة مع السيدة وسلة خلاف، رئيسة قسم الاتصال والعلاقات العامة بمركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب، وذلك في تاريخ 2019/03/27، على الساعة: 11:30 صباحاً، بمقر المصنع.

(2) - أنظر إلى الفصل الأول، ص 70.

(3) - أنظر إلى الفصل الأول، ص 89.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

أدرجنا في هذا المبحث منهج الدراسة الذي يعتبر أساساً لنجاح أي بحث علمي، كونه يساعد على دراسة الظاهرة دراسةً دقيقةً ومنظمةً والذي يتناوله المطلب الأول، ثم قمنا بتحديد مجتمع البحث وعينته وهما من بين أهم خطوات تصميم أي بحث علمي ويكون ذلك في المطلب الثاني. أما المطلب الثالث فنقدم فيه تعاريف للمفاهيم الإجرائية لمنهجيات الدراسة؛ الاتصال الإستراتيجي، التنمية المستدامة والعناصر المتفرعة من كل متغير.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يندرج هذا البحث ضمن الأبحاث الوصفية Descriptive Research وهي الأبحاث التي "تقدم معرفة أو وصف دقيق وتفصيلي للأشياء أو لعناصر الظاهرة المدروسة." (1) وهو عبارة عن أسلوب مناسب لوصف حالة الاتصال واستراتيجياته في المؤسسات الصناعية، ومعرفة دوره المتوقع في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية التابعة للقطاع العام على وجه الخصوص، مع التركيز ما إذا كان للاتصال الإستراتيجي دور في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، بحيث أصبح من مسؤولية المؤسسة الصناعية مراعاة هذه الأبعاد والتحلي بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، إلى جانب السعي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

يجمع هذا البحث بين الجانب النظري (العلمي) والميداني (العملي) اللذان اعتمدنا عليهما للتوصل إلى النتائج الصحيحة للدراسة، حيث تم الاطلاع على المادة العلمية المتوفرة لدينا والمكونة من المصادر والمراجع العلمية منها (الكتب) باللغتين العربية والأجنبية، والمقالات العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والمداخلات في الملتقيات العلمية الوطنية والدولية، وتقارير علمية، إلى جانب مصادر إلكترونية من مواقع موثوقة، والتي ساعدتنا فعلاً في تحرير الجانب النظري للدراسة.

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية ومنهج الدراسة، فعادةً ما يتوقف تحديد المنهج على الهدف الذي نسعى للوصول إليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، لذلك يعرف المنهج على أنه: "مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة، بهدف الوصول إلى الخطوات الفكرية العقلانية الهادفة إلى بلوغ نتائج معينة." (2)

أما نوع المنهج المستخدم فقد اعتمدنا على المنهج المسحي الذي يعتبر أحد الدراسات الوصفية، لأن البحوث المسحية كلها تصب في خانة البحوث الوصفية، ويُعرّف منهج المسح بأنه: "أسلوب لتجميع

(1) - Maurice ANGERS, **Initiation Pratique à la Méthodologie des Sciences Humaines**, Casbah Université, Alger, 2^{ème} édition, 1997, P24.

(2) - Ibid, P09.

منظم للمعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسات... وأنشطتها المختلفة، وكذلك عملياتها وإجراءاتها وموظفيها وخدماتها المختلفة، ذلك خلال فترة زمنية معينة ومحددة. وأنّ الوظيفة الأساسية للدراسات المسحية هي جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها، ومن ثمّ الخروج باستنتاجات منها." (1)

اعتمدنا كذلك على منهج دراسة الحالة Case Study Method، حيث تعد مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب بولاية عنابة الحالة المدروسة، وتم اختيار هذه الحالة باعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي، والنشاط الذي تمارسه له أثر على المحيط والمجتمع، لذا أردنا التعرف على مدى التزام هذه المؤسسة بمتطلبات التنمية المستدامة سيما الإلتزام بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية.

يهدف منهج دراسة الحالة إلى: "التعرّف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة." (2) ويعرّف منهج دراسة الحالة بأنه: "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرداً أم مؤسسة أم نظاماً اجتماعياً أم مجتمعاً محلياً أم مجتمعاً عاماً." (3)

يقوم منهج دراسة الحالة على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعليمات علمية متعمقة بالوحدة المدروسة، وبغيرها من الوحدات المشابهة لها." (4)

وقد ساعدنا منهج دراسة الحالة في تحديد التطورات التي تعرض لها قطاع إنتاج مادة الحديد والصلب في الجزائر، ونقدها واستخلاص النتائج، إضافة إلى تحليل مختلف الإحصائيات، والأشكال البيانية. كما أن بيئة المؤسسة (مركب الحديد والصلب "سيدار الحجار" بولاية عنابة) تمثل حالة متميزة تقتضي كذلك دراستها والتعمق فيها، والنظر إليها على أنها كل متميز ونسق مفتوح من التفاعلات، ومعرفة أهم العناصر الأكثر تأثيراً فيها.

عموماً الدراسات الوصفية حسب المتخصصين في المنهجية ترتبط بعدد من المناهج أهمها المنهج المسحي ودراسة الحالة وهما المنهجان المعتمدان في هذه الدراسة.

(1) - عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (ط. 2)، الأردن، 2010، ص100.

(2) - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، (ط. 2)، الجزائر، 1985، ص30.

(3) - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي (المفاهيم، المناهج، الإقترابات، الأدوات)، (د. د. ن)، (د. ط)، الجزائر، 1997، ص87.

(4) - على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، منشورات 7 أكتوبر، (ط. 1)، ليبيا، 2008، ص315.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع البحث على أنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات"⁽¹⁾. ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الإطار السامية من موظفين ومسؤولين إداريين العاملين في الإدارة العليا لمؤسسة "سيدار الحجار" للصلب بولاية عنابة التابعة للقطاع العام في الجزائر، والمقدر بنحو (101 مفردة).

أما عينة الدراسة فقد استهدف الطالب موظفي ومسؤولي الإدارة العليا لمصنع "سيدار الحجار" للحديد والصلب من مدرء ورؤساء الأقسام والمصالح والمكلفون بالاتصال. حيث عهدنا إلى الاختيار القسدي لمفردات العينة بمجتمع البحث المدروس، وقد وقع اختيارنا على هذا النوع من العينات (القصدية) نظراً لطبيعة الدراسة، والتي تعرف على أنها: "تلك العينة التي يقوم فيها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية تبعاً لما يراه من صفات وسمات أو خصائص تتوفر لهذه المفردات والتي تخدم أهداف البحث، كما أن الباحث يقوم شخصياً بانتقاء المفردات الممثلة أكثر لما يبحث عنه من بيانات."⁽²⁾

قمنا كذلك باختيار المفردات المستخدمة في قطاع الإدارة بوجه التحديد والمنتشرة عبر مصنع "سيدار الحجار"، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث (101 مفردة)، ارتأينا إلى اختيار كل مفرداته (المسح الشامل)، وذلك من أجل التوصل إلى الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة. لكن بعض الأسباب المبررة والصعوبات التي صدقناها أثناء تطبيق الدراسة ميدانياً، جعلتنا لم نتمكن من دراسة كل المفردات، لذا اكتفينا باختيار عينة تمثيلية له والمقدرة بـ(71) مفردة من مجموع مفردات مجتمع البحث. وسوف يتم توضيح ذلك لاحقاً.

الجدول رقم (04): حجم مجتمع البحث وعينة الدراسة

اسم المؤسسة محل الدراسة ومكانها	حجم مجتمع البحث	حجم العينة
مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب بعنابة	101	71

المصدر: بيانات تحصل عليها الطالب من إدارة الموارد البشرية (DRH) بمؤسسة "سيدار الحجار"، وذلك يوم الأحد على الساعة العاشرة صباحاً الموافق لـ 2019/03/17.

(1) - Maurice ANGERS, Op. Cit, P226.

(2) - Jean Claude JAVEAU, L'enquête par questionnaire, Les édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, France, 1985, P40.

المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

أولاً: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

يقصد الوقوف على المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة لابد من إعطاء تعريف إجرائي لكل متغير:

1. المتغير المستقل (الاتصال الإستراتيجي) وعناصره المختلفة:

الاتصال الإستراتيجي هو عملية مدروسة، مخططة، منسقة وهادفة، تدعم تطبيق أهداف التنمية المستدامة وتعمل على تحقيق أبعادها المختلفة؛ الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك على مستوى المؤسسة الصناعية، من خلال الأخذ بعين الاعتبار في إستراتيجيتها وسياستها المتطلبات المتعلقة بالبيئة، الاقتصاد والمجتمع والمحيط الذي تنشط فيه، وأن نجاح الاتصال الإستراتيجي مرتبط بمدى توفر مجموعة من المهارات؛ الفكرية والسلوكية والفنية، التي ينبغي أن يكتسبها ويتمتع بها فريق عمل المؤسسة (مدراء عامون، مدراء إدارة، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، القائمون بالاتصال).

ويعتبر هذا النوع من الاتصال بمثابة جسر تعبر المؤسسة الصناعية من خلاله وتواكب كافة المتطلبات المتعلقة بتحقيق أهدافها الإستراتيجية سيما المتعلقة بمتطلبات التنمية المستدامة. وسوف نتعرف على هذا النوع من الاتصال خصوصاً في هذا الجزء التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال استكشاف مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية والسلوكية والفنية في ممارساتها الاتصالية. وينطوي تحت هذا المتغير عدة عناصر (متغيرات) فرعية، وهي كالتالي:

1.1 مهارات الاتصال الإستراتيجي: نقصد بها في هذه الدراسة إجرائياً الدرجات التي يتحصل عليها المبحوثين عند الإجابة على - المؤشرات أو العبارات- المدرجة في مقياس الدراسة (استمارة الإستبيان) حول مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية والسلوكية والفنية.

2.1 الاتصال المؤسسي: الاتصال المؤسسي أو اتصال المؤسسة هو عبارة عن نظام متداخل (داخلي وخارجي) وعملية اجتماعية تهدف إلى نقل وإرسال وتبادل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار والاتجاهات بين طرفين أو أكثر أو في نطاق المؤسسة عن طريق مختلف أشكال الاتصال وبشئى وسائله، وذلك لإيجاد فهم متجانس ومشارك بين القائم بالاتصال والمتلقي لرسالة المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف السياسة العامة للمؤسسة.

3.1 الإستراتيجية: هي خطط وسياسات مدروسة تضعها المؤسسة بغية تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وهذه السياسات تتطلب وجود تلاحم وتفاعل بين عدة عوامل داخلية وخارجية لتتمكن من صياغة رسالتها ووضع سياساتها الإستراتيجية بما يتماشى ويتوافق البيئة الخارجية وقدرتها على مواجهة تحدياتها.

1. 4 إستراتيجيات الاتصال: هي مجموعة من الإجراءات والخطوات المدروسة المتفاعلة فيما بينها والمبنية على المعلومات الدقيقة والهامة، والتي تتخذها المؤسسة في إطار سياستها الاتصالية بهدف اتخاذ قراراً سليماً ومحددًا، ثم جعل ذلك القرار في حيز التنفيذ، وتكون متوسطة المدى أو بعيدة المدى.

1. 5 المعلومة: نقصد بالمعلومة المادة الأولية للاتصال الإستراتيجي وعنصرًا أساسياً في نشاطات المؤسسة سواء كانت تخطيطاً أو توجيهاً أو تنظيمياً أو تسييراً، أو إنتاجاً، أو تكويناً، أو رقابةً (أهداف المؤسسة)، وللمعلومة أهمية كبيرة وحيوية في عملية الاتصالات واتخاذ القرارات بالمؤسسة الصناعية.

1. 6 القرار: القرار هو البديل (الحل) الأفضل المختار من بين البدائل المطروحة. بينما عملية صنع القرار تعني حسب المختصين كافة المراحل والخطوات التي من شأنها توجه القادة إلى عملية اتخاذ القرار. في حين يعني اتخاذ القرار مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار.

2. المتغير التابع (التمية المستدامة) وعناصره المختلفة:

تستهدف التتمية المستدامة كفكرة، تحقيق التوازن بين البعد الاقتصادي من ناحية، وتحمل المسؤولية الاجتماعية مع الحفاظ على التوازن البيئي من ناحية أخرى، وتلبية متطلبات الأجيال الحاضرة مع مراعاة احتياجات الأجيال المقبلة عن طريق عدم تعريض احتياجاتهم للأخطار. وفي دراستنا هذه نقصد بالتمية المستدامة وينطوي تحت هذا المتغير عدة عناصر (متغيرات) فرعية، وهي كالتالي:

2. 1 البعد الإداري والتكنولوجي: هو سعي المؤسسة الصناعية بلوغ الإدارة العصرية الرشيدة وتحقيق التميز، عن طريق إحداث تحول عميق في الأساليب الإدارية الحديثة واستخدام الاتصالات والتكنولوجيا بما يتماشى ويتوافق مع متطلبات التتمية المستدامة.

2. 2 البعد الاقتصادي: هو سعي المؤسسة الصناعية إلى تحقيق الإنتاج مع ضمان توازن في المواد الأولية التي تستخدمها في صناعتها، من أجل عدم استنفادها والمحافظة عليها للأجيال القادمة.

2. 3 البعد الاجتماعي: هو سعي المؤسسة الصناعية إلى رسم أهدافها وفق قالب المسؤولية الاجتماعية، وتبني أبعادها واعتماد جميع متطلباتها الإرشادية والتوجيهية.

2. 4 البعد البيئي: هو سعي المؤسسة الصناعية إلى تطبيق الإدارة البيئية من أجل تحسين كفاءة أداءها البيئي ذاتياً وتحقيق أداء متميز.

2. 5 الاستدامة: تعرف بأنها "نموذج للتفكير حول المستقبل الذي يضع في الحسبان الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إطار السعي للتنمية وتحسين جودة الحياة."⁽¹⁾ والمؤسسة الصناعية هي بدورها مطالبة بالتفكير وفق هذا النموذج. وأن يكون لها فكر إستراتيجي ورؤية إستراتيجية فاعلة.

المطلب الرابع: أدوات الدراسة ومراحل تصميمها وقياسها

تم الاعتماد في هذا البحث على مجموعة من الأدوات العلمية لجمع البيانات والمعلومات، حيث استخدمنا استمارة الإستبيان Questionnaire والمقابلة Interview، إلى جانب بعض الوثائق والسجلات.

1. الأدوات الأساسية - استمارة الاستبيان -:

تم استخدام استمارة الإستبيان بدرجة كبيرة في هذا البحث، بحيث تعتبر المصدر الأساسي الوحيد الذي لجأنا إليه، والتي تمثل: "أداة بحث تستخدم لجمع البيانات المتوفرة لدى الأفراد (المبحوثين) بعد توجيه لهم مجموعة من الأسئلة متعلقة بالموضوع المدروس."⁽²⁾ وتعرف كذلك بأنها: "أداة يستخدمها الباحث في توثيق المعلومات ميدانياً ولأول مرة من المبحوثين."⁽³⁾ وللاستبانة هدفاً مزدوجاً يتمثل في ترجمة أهداف البحث إلى أسئلة، تقدم إجابات البيانات المطلوبة لاختبار الفروض أو صياغتها من جانب، ومساعدة الباحث في استثارة الدافع لدى المبحوث للتوصل مع الاستقصاء في تقديم هذه البيانات من جانب آخر من خلال التصميم المنهجي المناسب.⁽⁴⁾ وبالتالي فإن استمارة استبيان ما هي إلا تقنية وأداة علمية مباشرة لطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وبطريقة موجهة، من أجل الحصول على أجوبة كمية تهدف من وراءها إلى اكتشاف دلالات إحصائية وإقامة مقاربات كمية، ومن ثمة استخلاص اتجاهات وسلوكيات الجمهور المبحوث، وعليه سيوظف الإستبيان من أجل معرفة طرائق ومهارات الاتصال الإستراتيجي ودورها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية.

على إثر ذلك قمنا بتصميم استمارة استبيان مبدئية لمعرفة آراء المبحوثين حول واقع الاتصال الإستراتيجي عموماً والقائمين به خصوصاً بمصنع "سيدار الحجار"، وكذا مدى ممارسة هذه المؤسسة للاتصال الإستراتيجي، أيضاً معرفة مستويات أبعاد التنمية المستدامة المحققة، والسبل التي تعزز من الاتصال الإستراتيجي في تحقيق تلك الأبعاد، بالإضافة إلى أسئلة حول البيانات الشخصية للمبحوثين. بعد ذلك قمنا بتوزيع الاستمارات على مسيري وصانعي القرار حسب ما أملتته طبيعة الموضوع ذو المدخل الإستراتيجي الذي يحدد شروط من يتولون وضع الإستراتيجيات وصياغة الرسائل وصنع القرارات.

(1) - تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO)، التربية من أجل التنمية المستدامة، 2012، ص5.

(2) - Maurice ANGERS, Op, Cit, P180.

(3) - أحمد بن مرسل، الأسس العلمية لبحوث الإعلام والاتصال، دار الورسم للنشر والتوزيع، (ط. 1)، الجزائر، 2013، ص184.

(4) - محمد عبد الحميد، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، (ط. 1)، القاهرة، 1993، ص191.

لقد وجدنا صعوبة كبيرة جداً في تسليم الاستثمارات واسترجاعها نظراً لبعد المسافة وتحمل عناء السفر وتكاليفه للتنقل إلى مكان المؤسسة محل الدراسة، وأيضاً انعدام ثقافة التعامل مع هذا النوع من الأدوات لدى المؤسسات الجزائرية، وقد بلغ عدد الاستثمارات المسلمة (90) استمارة، وكان من المفترض أن نوزع الاستثمارات على كافة مفردات مجتمع البحث البالغ عددها كما ذكرنا سابقاً (101) مفردة، وبالتالي نكونوا قد قمنا بعملية المسح الشامل، لكن الأمر الذي منعنا من ذلك هو غياب بعض الموظفين والمسؤولين الإداريين العاملين بالإدارة العليا آنذاك بسبب العطلة، وتم استرجاع (77) منها من عدد الاستثمارات الموزعة أي (90)، وبهذا قد ضيعنا (13) استمارة والسبب يعود كذلك إلى أن عملية تسليم الاستثمارات كانت قبل أيام فقط عن تلك الأحداث التي وقعت في يوم 07 أبريل 2019 أين قام الشباب البطالون الراغبون في الحصول على مناصب عمل بمحاصرة المركب "سيدار الحجار" وغلق كل أبوابه وهو ما أدى إلى فوضى عارمة في محيط المركب، مما اضطر بعض العمال والموظفين للعودة أذراجهم وعدم الدخول إلى المركب لالتحاق بمناصب عملهم من جهة، وأيضاً عدم استرجاع كل الاستثمارات المسلمة على المبحوثين من جهة أخرى، ربما هما السببين اللذين جعلنا لم نتمكن من توزيع كل الاستثمارات على كامل مفردات مجتمع البحث.

وبعد استرداد عدد الاستثمارات الاستثنائية الموزعة على الموظفين والمسؤولين الإداريين العاملين في الإدارة العليا بمؤسسة "سيدار الحجار" للحديد والصلب بولاية عنابة، وأثناء تبويب البيانات والمعلومات المتحصل عليها، تبين لنا أن هناك ست (06) نسخ من مجموع الاستثمارات المسترجعة غير صالحة للتفريغ وتم إلغائها كون المبحوثين لم يهتموا بتقديم الأجوبة بشكل أمثل، ليبقى لنا (71) استمارة استبيان صالحة للتفريغ والتبويب وهي العينة التمثيلية لكل أفراد مجتمع الدراسة.

2. الأدوات الثانوية:

اعتمدنا في هذا النوع على أداتين ثانويتين وهما:

2.1 المقابلة الشخصية:

إلى جانب عملية جمع البيانات بواسطة أداة استمارة استبيان تم قيام كذلك بإجراء بعض المقابلات الشخصية (أداة المقابلة الشخصية غير المقننة أو غير المبرمجة) مع بعض الإطارات السامية والمسؤولين الإداريين على مستوى المؤسسة الصناعية "سيدار الحجار" بعنابة، حيث تُعرف المقابلة Interview على أنها: "عبارة عن تفاعل لفظي بين الأشخاص المنخرطين طوعاً في علاقة ما لمشاركة المعلومات بغية إعطاء فهم أفضل للظاهرة التي تهتم الأشخاص بتلك الظاهرة."⁽¹⁾

(1) - Benoît Gauthier, *Recherche Sociale de la Problématique à la Collecte des Données*, Presse Université du Québec, CANADA, 5eme édition, 2009, P339.

تعرف كذلك بأنها: "تقنية مباشرة للاستجواب العلمي التي تستخدم مع الأفراد الذين سواء كانوا أفراد أم مجموعات، مما يسمح باستجوابهم بطريقة مباشرة، بهدف معرفة المعلومات المراد جمعها بشكل معمق."⁽¹⁾ أما فيما يخص نوع المقابلة المستخدمة، ونظراً لطبيعة الموضوع اعتمدنا على "المقابلة الشخصية غير المقننة أو غير المبرمجة".

يكتفي الباحث في هذا النوع من المقابلة بوضع خطوط عريضة للمحاور المبحوثة في شكل رؤوس أقلام يدور حولها الحوار بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويترك للمبحوث الحرية في الكلام، فمثل هذا النوع من المقابلات تسمح كذلك للباحث بطرح أسئلة إضافية غير مدرجة في المحاور الرئيسية، وهذا من أجل إتاحة فرصة الاسترسال في الحديث للطرف المقابل للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات.⁽²⁾ لأن هذا النوع من المقابلة غير محددة بأسئلة مسبقة. بحيث قمنا بلقاءات متعددة مع بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة وأجرينا معهم مقابلات شخصية غير مقننة، على شكل حوار ونقاش كانت وجهها لوجه، وتتراوح مدة كل مقابلة من نصف ساعة إلى ساعة من الزمن والتي سمحت لنا بالحصول على معلومات تصب في موضوع الدراسة.

2.2 السجلات والوثائق:

إنّ السجلات والوثائق التي يتحصل عليها الباحث من المؤسسة أو من الجهات التي لها علاقة بقطاع المؤسسة قد تفيد كثيراً، كما تساعد عند الاطلاع عليها في التعرف على أشياء قد لا يستطيع أن يتحصل عليها بالأدوات السالفة الذكر، وتتمثل هذه الأدوات من نوع آخر لجمع البيانات أي السجلات والوثائق في:

- بعض التقارير المتعلقة بموضوع الدراسة.
- النصوص القانونية.
- مجلة المؤسسة (مصنع سيدار الحجار).

وبناءً على المقابلات الشخصية التي أجريناها في مركب "سيدار الحجار" تحددت لنا الجهات المؤهلة للإجابة عن الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان، حيث تقرر تكليف الإطارات السامية على مستوى الإدارة العليا للمركب للإجابة عن الاستمارة، بدلا من توزيعها على كل الموظفين الإداريين في كل الأقسام، وذلك نظراً لطبيعة الدراسة ذات البعد الإستراتيجي، وهذا الأخير هو من اختصاص الإدارة العليا للمؤسسة المكلفة باتخاذ القرارات الإستراتيجية ورسم السياسات وإعداد الإستراتيجيات، كما أنّ المعلومات

(1) - Maurice ANGERS, Op, Cit, P140.

(2) - أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص175.

الواردة في استمارة الاستبيان تتطلب من المبحوثين مؤهل علمي يمكنهم من فهمها حتى يتمكنوا من الإجابة عليها.

أولاً: قياس متغيرات الدراسة

لقياس متغيرات الدراسة لابد من الوقوف على عدة نقاط وإتباع مجموعة من الخطوات والمتمثلة فيما يلي:

1. تصميم وبناء استمارة الاستبيان:

لا بأس أن نذكر بأن استمارة الاستبيان التي تعتبر أداة الدراسة الأساسية، وهي مصطلح علمي ومنهجي يراد به الوسيلة التي يلجأ إليه الباحث لجمع المعلومات والبيانات التي تمكنه من الإجابة على إشكالية الدراسة المحورية والأسئلة المنفرعة منها، وهي الأكثر الأدوات استخداماً في مثل هذا النوع من البحوث والدراسات، وهي وثيقة علمية تحوي مجموعة من الأسئلة للإجابة عليها.

ومن أجل اختبار الفرضيات المقترحة قمنا بتصميم استمارة استبيان وبناءها كأداة علمية لجمع المعلومات، ووزعناها على الموظفين الإداريين والمسؤولين من صانعي القرار وواضعي الاستراتيجيات والسياسات العامة والاتصالية بالمؤسسة الصناعية "سيدار الحجار" للصلب بولاية عنابة شرق الجزائر.

ويتعين علينا لفت الانتباه إلى أنّ تصميم أداة استمارة الاستبيان لم يأتي هكذا فحسب، بل قمنا بتصميمها بعد قراءة متأنية لمجموعة من الكتب والدراسات العلمية والرسائل الجامعية، بما فيها الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في هذا البحث، وأيضاً الاستفادة من مجموعة الاستمارات الاستبائية التي تطرقت إلى متغير من متغيرات دراستنا. وتكونت استمارة الاستبيان مما يلي:

- **القسم الأول:** تم تخصيص القسم الأول لكتابة اسم المؤسسة التي ننتمي إليها وعنوان الدراسة ومقدمة تعريفية توضح للمبحوث الغرض من البحث، وأكدنا فيها على سرية المعلومات التي نجعلها من المبحوثين، كما بيّن فيها كذلك كيفية تعبئة الاستمارة والإجابة عن الأسئلة، وأخيراً وضعنا معلوماتنا الشخصية (رقم الهاتف والبريد الإلكتروني) للمبحوث في حالة ما إذا وجد صعوبة في طريقة ملأ الاستمارة والإجابة عن الأسئلة والعبارات المدرجة تحتها. ثم خصصنا صفحة الصفحة الثانية بعد الواجهة خاصة بمحاور استمارة الاستبيان وكذا أدرجنا تعريف لمصطلحات أو لمتغيرات الدراسة لغرض تبسيط الفهم للمبحوث أو المستجوب.
- **القسم الثاني:** تم تخصيص هذا القسم (المحور الأول الخاص بالبيانات العامة) للمعلومات والبيانات أو المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، والحالة الاقتصادية).

• القسم الثالث: فُتْرِكْ للأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واعتمدنا في صياغتها سيما في المحور الرابع والخامس والسادس على مقياس ليكرت الخماسي (*) (Likert Scale) الشهير والمساعد في التحليل الإحصائي.

2. اختبارات صدق وثبات قياس أداة الدراسة:

2.1 الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من تصميم النسخة الأولية من استمارة الإستبيان، وقبل القيام باختبار فرضيات الدراسة قمنا بالتأكد والتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، حيث تم عرضها على ثمانية (08) أساتذة من مختلف الجامعات داخل الوطن وخارجه قصد تحكيمها (***)، وفي ضوء آراء وملاحظات المبحوثين والأساتذة المحكّمين التي تم أخذها بعين الاعتبار، تم إضافة بعض العبارات وحذف البعض منها وتقديم أخرى وإعادة صياغة بعض الأسئلة حتى تكون سهلة الفهم من طرف المبحوثين (مفردات العينة)، وبعد ذلك قمنا بوضع استمارة الإستبيان في شكلها النهائي (***)، وهكذا نكونوا قد تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الميدانية. وهو ما سنتطرق إليه بالشرح في المواضيع اللاحقة.

2.2 ثبات أداة الدراسة:

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا أيضاً بالتحقق من ثبات مفردات المحاور والتناسق الداخلي للعبارات، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل معرفة مدى ثبات أداة القياس على مستوى الاتساق الداخلي، وأعطت مخرجات النظام الإحصائي (SPSS V 2019) المستخدم قيمة معامل (Cronbach's Alpha) (0,968) لكل أجزاء الاستمارة مما يدل على أن الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة (العبارات) والمقدرة بـ (108 عبارة) قوية. وتعتبر هذه النسبة قوية وجيدة تؤكد فعلاً ثبات استمارة الاستبيان المصممة، وأنّ ثبات محاور استمارة الاستبيان مرتفع، أي أن نسبته أكبر من (0,60) أي (60%) وهو الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا كرونباخ الذي تتراوح قيمته ما بين (0 - 1). حيث يتم قبول ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha) إذا كانت نسبته تفوق (0,60) ولا يُعتمد عليه إذا كان هذا المعامل يقل عن هذه النسبة أي يقل من نسبة (60%) والتي تعتبر نسبة أو قيمة ضعيفة.

(*) - مقياس ليكرت: هو أكثر المقاييس الإحصائية التحليلية استخداماً في مجال الدراسات التي تعتمد على المنهج المسحي، اخترعه العالم الأمريكي دونيسيس ليكرت (Denis Likert)، وهو طريقة لقياس البيانات الوصفية بإعطائها قيم رقمية حتى تكون مناسبة للتحليل الإحصائي، ويقسم المقياس إلى جزأين، الأول يسمى "الجزر" أو "الجذع" والذي يقصد به البند أو الجملة أو العبارة الاستطلاعية المراد التعرف على رأي المستطلعين بها، أما الجزء الثاني يسمى "السلم" والذي يعني مجموعة الردود أو الآراء حول مضمون العبارة. للمزيد أنظر إلى الرابط التالي:

<http://drtazuhairi.blogspot.com>

(**) - أنظر إلى الملحق رقم (04): قائمة أسماء الأساتذة المحكّمين لاستمارة الإستبيان.

(***) - أنظر الملحق رقم (05): النموذج النهائي لاستمارة استبيان المحكّمة من طرف الأساتذة المحكّمين.

توضح الجداول الموالية معامل ألفا كرونباخ لكل من المحور الرابع والخامس والسادس، وذلك للتعرف على مدى ثبات عبارات كل سؤال ضمن كل محور، ويتعين علينا لفت الانتباه إلى أن هذه المحاور هي التي تمكننا من معرفة العلاقة الترابطية الموجودة بين المتغيرات، ونشير كذلك إلى أن في حالة ما إذا كانت قيمة ألفا لعبارة ما أكبر من معامل الثبات للسؤال كله، في هذه الحالة نقوم بحذف تلك العبارة ليرتفع معامل الثبات للمحور، لأنه كلما زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ، كلما زادت درجة الثبات والصدق بين أسئلة الإستهيين، والجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول رقم (05): يوضح الثبات العام للسؤال رقم (09) من المحور الرابع ما مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية في مركب "سيدار الحجار"

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
1	0,727	6	0,777
2	0,625	7	0,697
3	0,695	8	0,618
4	0,784	9	0,706
5	0,708	-	-
الثبات العام للسؤال رقم (09) الوارد في الاستمارة حول مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية بمركب "سيدار الحجار" بلغ (0,803)			

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (05) يتضح أن مستوى ثبات السؤال رقم (09) في المحور الرابع حول مدى اكتساب الموظفين الإداريين العاملين في مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية مرتفع حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,803)، مما يدل على ثبات السؤال وصلاحيته للتطبيق الميداني.

كما يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن جميع العبارات المكونة لسؤال (09) الواردة في المحور الرابع من الإستهيين والبالغ عددها تسع (09) عبارات تساهم في زيادة الثبات لهذا السؤال.

الجدول رقم (06): يوضح الثبات العام للسؤال رقم (10) من المحور الرابع حول مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية في مركب "سيدار الحجار"

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
10	0,703	15	0,749
11	0,753	16	0,786
12	0,776	17	0,783
13	0,708	18	0,665
14	0,760	-	-

الثبات العام للسؤال رقم (10) الوارد في الاستمارة حول مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية بمركب "سيدار الحجار" بلغ (0,930)

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها والمبيّنة في الجدول رقم (06) أن مستوى ثبات السؤال رقم (10) في المحور الرابع حول مدى اكتساب الموظفين الإداريين العاملين في الإدارة العليا بالمركب لمهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية مرتفع، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,930)، مما يدل على ثبات السؤال وصلاحيته للتطبيق الميداني. كما يتضح لنا كذلك أن جميع عبارات السؤال (10) الواردة في المحور الرابع من الإستبيان والبالغ عددها تسع (09) عبارات تسهم في زيادة الثبات لهذا السؤال.

الجدول رقم (07): يوضح الثبات العام للسؤال رقم (11) من المحور الرابع حول مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية في مركب "سيدار الحجار"

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
19	0,654	23	0,800
20	0,773	24	0,842
21	0,717	25	0,684
22	0,644	26	0,692

الثبات العام للسؤال رقم (11) الوارد في الاستمارة حول مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية بمركب "سيدار الحجار" بلغ (0,916)

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (07) أن مستوى ثبات السؤال رقم (11) في المحور الرابع حول مدى اكتساب الموظفين الإداريين العاملين في مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب لمهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية مرتفع حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,916)، مما يدل على ثبات السؤال وصلاحيته للتطبيق الميداني. كما يتضح لنا أيضاً من خلال الجدول أعلاه أن

جميع العبارات المكونة للسؤال (11) الواردة في المحور الرابع من الاستبيان والبالغ عددها كذلك ثماني (08) عبارات تساهم في زيادة الثبات لهذا السؤال.

الجدول رقم (08): يوضح الثبات العام للسؤال رقم (12) من المحور الخامس حول البعد الإداري والتكنولوجي المتحقق في مركب "سيدار الحجار" الذي يعمل فيه أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
1	0,846	7	0,813
2	0,829	8	0,775
3	0,800	9	0,813
4	0,801	10	0,668
5	0,746	11	0,811
6	0,741	12	0,803

الثبات العام للسؤال رقم (12) الوارد في الاستمارة حول مستوى البعد الإداري والتكنولوجي المتحقق في مركب "سيدار الحجار" الذي يعمل فيه أفراد عينة الدراسة بلغ (0,957)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (08) أن مستوى ثبات السؤال رقم (12) في المحور الخامس حول مستوى البعد الإداري والتكنولوجي للتنمية المستدامة المتحقق في مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب الذي يعمل فيه أفراد عينة الدراسة مرتفع حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,957)، مما يدل على ثبات السؤال وصلاحيته للتطبيق الميداني. كما يتضح لنا أيضاً من خلال الجدول أعلاه أن جميع العبارات المكونة للسؤال (12) الواردة في استمارة الاستبيان والبالغ عددها اثنتا عشرة (12) عبارة تساهم في زيادة الثبات لهذا السؤال.

الجدول رقم (09): يوضح الثبات العام للسؤال رقم (13) حول البعد الاجتماعي المتحقق في مركب "سيدار الحجار" الذي يعمل فيه أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
13	0,474	18	0,598
14	0,257	19	0,622
15	0,719	20	0,554
16	0,744	21	0,630
17	0,649	-	-

الثبات العام للسؤال رقم (13) الوارد في الاستمارة حول مستوى البعد الاجتماعي المتحقق في مركب "سيدار الحجار" الذي يعمل فيه أفراد عينة الدراسة بلغ (0,853)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) أن مستوى ثبات السؤال رقم (13) في المحور الخامس حول مستوى البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة المتحقق في المركب الذي يعمل فيه أفراد عينة الدراسة مرتفع حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لهذا المحور (0,853)، مما يدل على ثبات السؤال وصلاحيته للتطبيق الميداني. كما يتضح أيضاً من خلال الجدول رقم (09) أن جميع العبارات المكونة للسؤال (13) والبالغ عددها تسع (09) عبارات تساهم في زيادة الثبات لهذا السؤال.

الجدول رقم (10): يوضح الثبات العام للسؤال رقم (14) حول البعد الاقتصادي المتحقق في مركب "سيدار الحجار" الذي يعمل فيه أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
22	0,707	25	0,444
23	0,521	26	0,619
24	0,439	-	-
الثبات العام للسؤال رقم (14) الوارد في الاستمارة حول مستوى البعد الاقتصادي المتحقق في مركب "سيدار الحجار" الذي يعمل فيه أفراد عينة الدراسة بلغ (0,764)			

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (10) أن مستوى ثبات السؤال رقم (14) في المحور الخامس حول مستوى البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة المتحقق في المركب الذي يعمل فيه أفراد العينة مرتفع، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,764)، مما يدل على ثبات السؤال وصلاحيته للتطبيق الميداني. يتضح لنا أيضاً من خلال الجدول أعلاه أن جميع العبارات المكونة للسؤال (14) الواردة في استمارة الاستبيان والبالغ عددها خمس (05) عبارات تساهم في زيادة الثبات لهذا السؤال.

الجدول رقم (11): يوضح الثبات العام للسؤال رقم (15) حول البعد البيئي المتحقق في مركب "سيدار الحجار" الذي يعمل فيه أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
27	0,651	33	0,762
28	0,759	34	0,884
29	0,849	35	0,826
30	0,858	36	0,776
31	0,892	37	0,696
32	0,830	38	0,801
الثبات العام للسؤال رقم (15) الوارد في الاستمارة حول مستوى البعد البيئي المتحقق في مركب "سيدار الحجار" الذي يعمل فيه أفراد عينة الدراسة بلغ (0,960)			

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (11) أن مستوى ثبات السؤال رقم (15) في المحور الخامس حول مستوى البعد البيئي للتنمية المستدامة المتحقق في مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب الذي يعمل في أفراد عينة الدراسة مرتفع حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,960)، مما يدل على ثبات السؤال وصلاحيته للتطبيق الميداني. كما يتضح لنا أيضاً من خلال الجدول أعلاه أن جميع العبارات المكونة للسؤال (15) الواردة في استمارة الاستبيان والبالغ عددها إثنتا عشرة (12) عبارة تساهم في زيادة الثبات لهذا السؤال.

الجدول رقم (12): يوضح الثبات العام للسؤال رقم (16) حول الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة (السالفة الذكر) في مركب "سيدار الحجار"

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
1	0,687	6	0,759
2	0,730	7	0,705
3	0,793	8	0,761
4	0,840	9	0,750
5	0,765	10	0,684
الثبات العام للسؤال رقم (16) الوارد في الاستمارة حول الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مركب "سيدار الحجار" بلغ (0,935)			

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (12) أن مستوى ثبات السؤال رقم (16) في المحور السادس حول الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد للتنمية المستدامة في مركب "سيدار الحجار" الذي يعمل في أفراد عينة الدراسة مرتفع حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,935)، مما يدل على ثبات السؤال وصلاحيته للتطبيق الميداني. كما يتضح لنا أيضاً من خلال الجدول أعلاه أن جميع العبارات المكونة للسؤال (16) والبالغ عددها عشر (10) عبارات تساهم في زيادة الثبات لهذا السؤال.

ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاستعانة بعدة أساليب إحصائية تستخدم في التحليل، بحيث تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) للقيام بعمليات التحليل الإحصائي للوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات هذه الدراسة، وقد تم استخدام وتحديد مستوى الدلالة الإحصائية (المعنوية) المقدر بـ(0.01) أي (1%)، الذي يتم مستوى الثقة المعتمد (0.99) أي (99%)، وتم استخدام كذلك مستوى الدلالة عند

(0.05) أي (5%)، الذي يتم مستوى الثقة المعتمد (0.95) أي (95%) وذلك من أجل تفسير نتائج التحليل الإحصائي، وتكون قاعدة القرار أنه إذا كان مستوى الدلالة أقل من (5%) يتم قبول الفرضية العدمية ورفض البديلة أو العكس. كما بسّط لنا هذا البرنامج عملية إجراء الاختبارات الإحصائية بعد:

1. استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) * بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك قصد الوقوف على الارتباط بين الاتصال الإستراتيجي والتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

2. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة.

وتضمن التحليل الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية في البيانات الشخصية لوصف مفردات عينة الدراسة وخصائصها ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة الواردة في أداة الدراسة.

- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة المختلفة:

- (مكتسبة بشدة - مكتسبة بنسبة عالية - مكتسبة بنسبة متوسطة - مكتسبة بنسبة ضعيفة - غير مكتسبة).
- (متحقق بشدة - متحقق بدرجة عالية - متحقق بدرجة متوسطة - متحقق بدرجة ضعيفة - غير متحقق).
- (أوافق بشدة - أوافق بدرجة عالية - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بدرجة قليلة - لا أوافق).

- اختبار معامل كاي سكوير أو مربع كاي (χ^2) لجودة التوفيق أو كما يسمى كذلك بمعامل حسن المطابقة لاختبار ما إذا كان أفراد مجتمع البحث تتوزع بالتساوي على الاستجابات الخمسة المختلفة في المحور الرابع والخامس والسادس.

- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ** لمعرفة دلالة الفروق في استجابات مفردات مجتمع البحث تجاه محاور الدراسة حسب اختلاف الخصائص الديموغرافية لهم.

- تحليل الارتباط الكلي للفرضية الرئيسية أي من أجل الوقوف على علاقة الارتباط بين الاتصال الإستراتيجي والتنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية.

(*)- يعتبر معامل بيرسون للارتباط (Pearson Correlation Coefficient) من أكثر المعاملات استخداماً خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومستوى القياس المطلوب هو أن يكون كلا المتغيرين مقياس فترة أو نسبي، وسمي هذا المعامل نسبة إلى عالم الرياضيات الإنجليزي "كارل بيرسون (Karl Pearson) الذي طوره معتمداً في ذلك على فكرة تعود إلى عالم الرياضيات الإنجليزي فرانسيس غالتون في ثمانينات القرن الماضي، ويفترض بيرسون المتغيرات كمية، وأن العلاقة بينهما خطية (أي تأخذ شكل خط مستقيم)، ويحصر معامل ارتباط بيرسون بين (0) و (1 صحيح)، فكلما اقترب ناتج الارتباط إلى (0) كلما كان ضعيفاً، وكلما اقترب إلى (1+) صحيح، كلما كان قوياً.

(**)- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) هو اختصار *One Way Analysis Of Variance* ويستخدم في التحقق من دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في متغير تابع واحد، ويتم ذلك من خلال المقارنة بين جميع المتوسطات في آن واحد بدلاً عن إجراء مقارنة ثنائية عن طريق اختبار "ت" لأن هذا الإجراء يزيد من احتمال الخطأ من النوع الأول لكل تجربة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الواردة في الاستمارة، ومناقشة نتائجها:

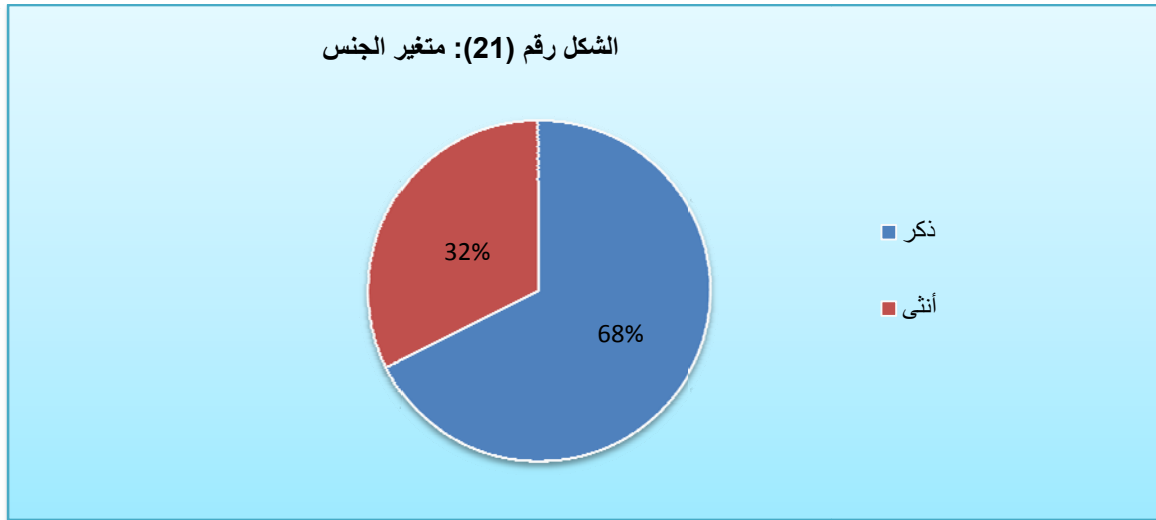
نسعى من خلال هذا المبحث إلى عرض البيانات والمعطيات الواردة في استمارات الاستبيان وتحليلها.

المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	48	67,6 %
أنثى	23	32,4 %
المجموع	71	100 %

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وبالإعتماد على معطيات الجدول رقم(11).

يتضح من الجدول رقم(13) والشكل رقم(21) الظاهر أسفله أنّ (48) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته(67,6%) من إجمالي أفراد العينة جنسهم ذكور، بينما(23) منهم يمثلون ما نسبته(32,4%) من إجمالي أفراد العينة جنسهم إناث، مما يدل على أنّ نسبة الذكور هي الأعلى من حيث تمثيل العينة.

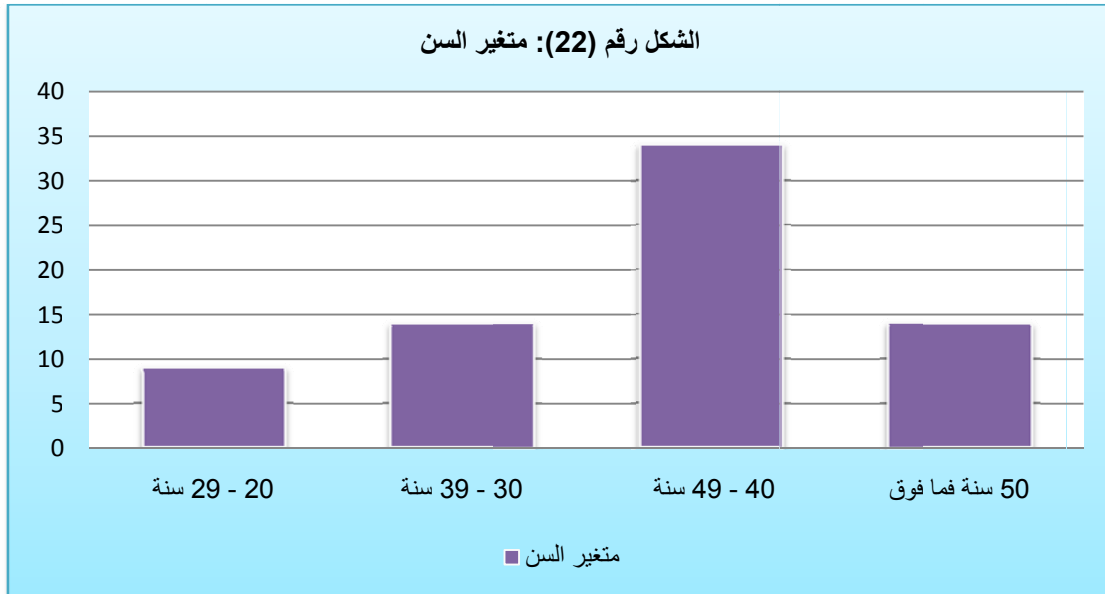
يعود سبب ذلك إلى طبيعة المؤسسة الصناعية للحديد والصلب، حيث أنّ المرأة تتهرب من العمل في مثل هذه المؤسسات الاقتصادية التي تتطلب من المشتغل فيها قوة الصبر وتحمل الظروف القاسية، حتى وإن كان العمل في الإدارة إلى أن ذلك لا يمنع الموظف من التنقل للميدان وإجراء الزيارات الميدانية للوحدات والأفران ذات الدرجة الحرارية العالية، كما يتبلور في ذهن المرأة فكرة أنّ قطاع الحديد والصلب

يُدرج ضمن المهن الشاقة، والمرأة بطبعها تبتعد عن مثل هذه الأعمال، وتفضل العمل في المؤسسات الخدمائية مقارنة بالمؤسسات الصناعية الإنتاجية، ولهذا كان الإقبال عليها محتشماً.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن (العمر)

النسبة	العدد	السن (العمر)
12,7 %	9	20 إلى 29 سنة
19,7 %	14	30 إلى 39 سنة
47,9 %	34	40 إلى 49 سنة
19,7 %	14	50 سنة فما فوق
100 %	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وبإعتماد على معطيات الجدول رقم (12).

يتضح من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (22) الظاهر أسفله أنّ (34) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (47,9 %) من إجمالي أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين (40 - 49 سنة) وهم الفئة الأكثر من أفراد العينة، بينما (14) منهم يمثلون ما نسبته (19,7 %) من إجمالي أفراد العينة أعمارهم تتراوح من (30 - 39 سنة)، وهو نفس العدد (14) ونفس النسبة المئوية (19,7 %) تمثلها الفئة التي يفوق سنها 50 سنة، بينما (9) منهم فقط يمثلون ما نسبته (12,7 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (20 - 29 سنة)، مما يدل على أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة تجاوزوا الأربعين عاماً.

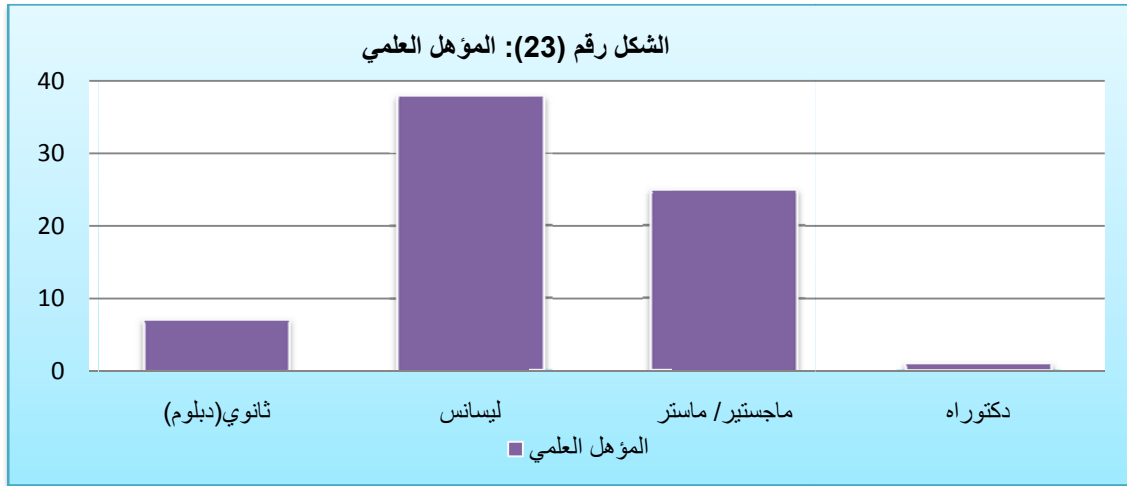
يعود السبب إلى طبيعة الدراسة التي استهدفت الموظفين الإداريين (الإطارات السامية) في المؤسسة الصناعية للحديد والصلب "سيدار الحجار" الذي يتطلب توفر لديهم النضج العقلي، والخبرة العملية الكبيرة

(الأقدمية) لهؤلاء الإداريين. مما يفسر أنّ هذه المرحلة العمرية تتميز بالحكمة والعقل والرزانة تجعل التفكير فيها لدى الموظفين الإداريين في الإدارة العليا للمؤسسة يقترب من التفكير الإستراتيجي.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
9,9 %	7	ثانوي (دبلوم تكوين المهني)
53,5 %	38	ليسانس
35,2 %	25	ماجستير / ماستر
1,4 %	1	دكتوراه
100 %	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وبالاعتماد على معطيات الجدول رقم (13).

يوضح الجدول رقم (15) والشكل رقم (23) الظاهر أسفله أنّ (38) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (53,5%) من إجمالي أفراد العينة مؤهلهم العلمي ليسانس، بينما (25) منهم يمثلون ما نسبته (35,2%) من إجمالي أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير/ ماستر، مقابل (07) منهم يمثلون ما نسبته (9,9%) من إجمالي أفراد العينة مستواهم الدراسي ثانوي مع العلم أنّ هذه الفئة تحصلت على دبلوم في معاهد التكوين المهني، و(01) فقط من أفراد عينة الدراسة يمثل ما نسبته (1,4%) من إجمالي أفراد العينة مؤهله العلمي دكتوراه. مما يدل على أهمية المستوى الدراسي وتنوع المؤهل العلمي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الصناعية "سيدار الحجار".

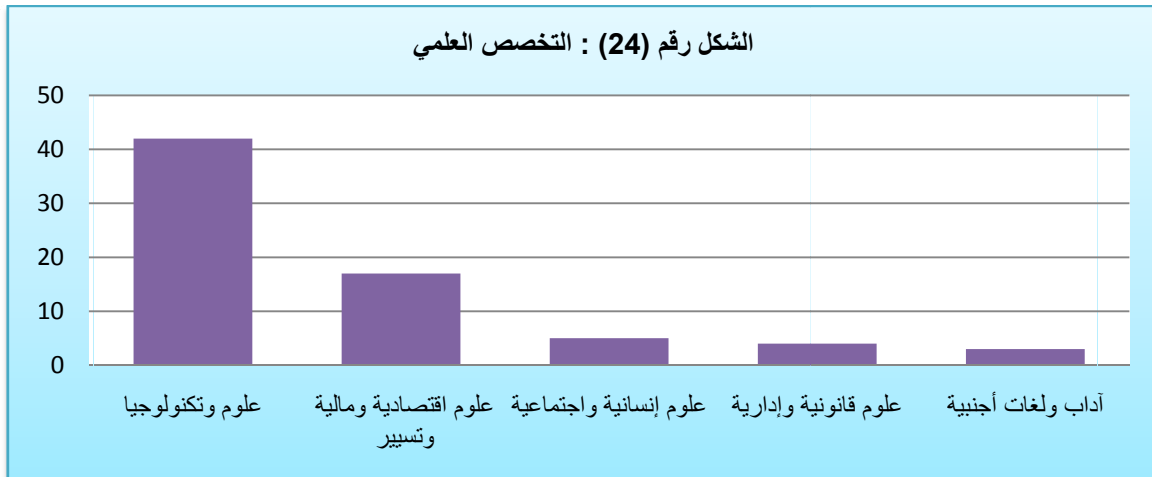
وهذا راجع إلى ارتفاع المستوى التعليمي نسبياً، حيث أنّ (90,1%) يمثل النسبة الأعلى من حيث تمثيل العينة مؤهلهم العلمي ليسانس ودراسات عليا. أما غير الجامعيين فمهامهم يتمثل إما كمساعدي المدراء أو يمارسون مهام نيابة عن مسؤولين آخرين أثناء قيامهم بمسؤوليات أخرى. مما يفسر أنّ اختيار

الموظفين الإداريين لن يكون بطريقة عشوائية، بل يتم تحديدهم بعد تقييم مستواهم وفقاً لمؤهلاتهم العلمية. ومنه نستنتج أنّ صنع القرارات ووضع الإستراتيجيات والسياسات على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة سيتأثر بالخلفية العلمية للموظفين الإداريين.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة
علوم وتكنولوجيا	42	59,2 %
علوم اقتصادية ومالية وتسيير	17	23,9 %
علوم إنسانية واجتماعية	5	7 %
علوم قانونية وإدارية	4	5,6 %
آداب ولغات أجنبية	3	4,2 %
المجموع	71	100 %

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وبالاعتماد على معطيات الجدول رقم (14).

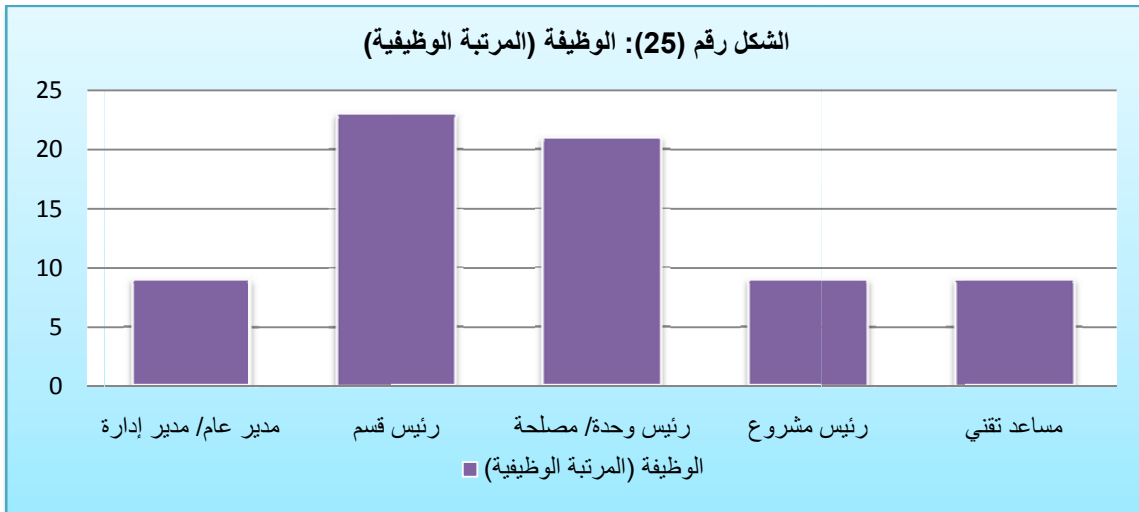
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (24) الظاهر أسفله أنّ (42) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (59,2%) من إجمالي أفراد العينة تخصصهم العلمي علوم وتكنولوجيا، بينما (17) منهم يمثلون ما نسبته (23,9%) من إجمالي أفراد العينة تخصصهم العلمي علوم واقتصادية ومالية وتسيير، مقابل (5) منهم يمثلون ما نسبته (7%) من إجمالي أفراد العينة تخصصهم العلمي علوم إنسانية واجتماعية، و(4) منهم يمثلون ما نسبته (5,6%) من إجمالي أفراد العينة تخصصهم العلمي علوم قانونية وإدارية، بينما (3) منهم يمثلون ما نسبته (4,2%) من إجمالي أفراد العينة تخصصهم العلمي آداب ولغات الأجنبية. مما يدل على أن سبب ارتفاع عدد الذين درسوا تخصص العلوم والتكنولوجيا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة الصناعية "سيدار الحجار" وهو ما يدفعنا للقول بأن مسيري

ومسؤولي المركب وصانعو القرار فيه من أهل الاختصاص. لكن هذا لا يكفي بل يتطلب تأهيلهم وتدريبهم على نماذج الإدارة الإستراتيجية المستدامة(*) (Management Sustainable Strategic) وأساليب التسيير الإدارية الأكثر حداثة.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة (المرتبة الوظيفية)

المرتبة الوظيفية (الوظيفة)	العدد	النسبة
مدير عام / مدير إدارة	9	% 12,7
رئيس قسم	23	% 32,4
رئيس وحدة / مصلحة	21	% 29,6
رئيس مشروع	9	% 12,7
مساعد تقني	9	% 12,7
المجموع	71	% 100

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وبالإعتماد على معطيات الجدول رقم (15).

يتضح خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (25) الظاهر أسفله أنّ (23) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (32,4%) من إجمالي أفراد العينة وظيفتهم رئيس قسم، بينما (21) منهم يمثلون ما نسبته (29,6%) من إجمالي أفراد العينة مرتبتهم الوظيفية رئيس وحدة ومصلحة، مقابل (9) منهم يمثلون ما نسبته (12,7%) من إجمالي أفراد العينة مرتبتهم الوظيفية مدير ومدير إدارة، وهو نفس العدد ونفس النسبة المئوية بالنسبة للفئتين رئيس مشروع وتقني سامي. مما يدل على أن سبب ارتفاع عدد الموظفين

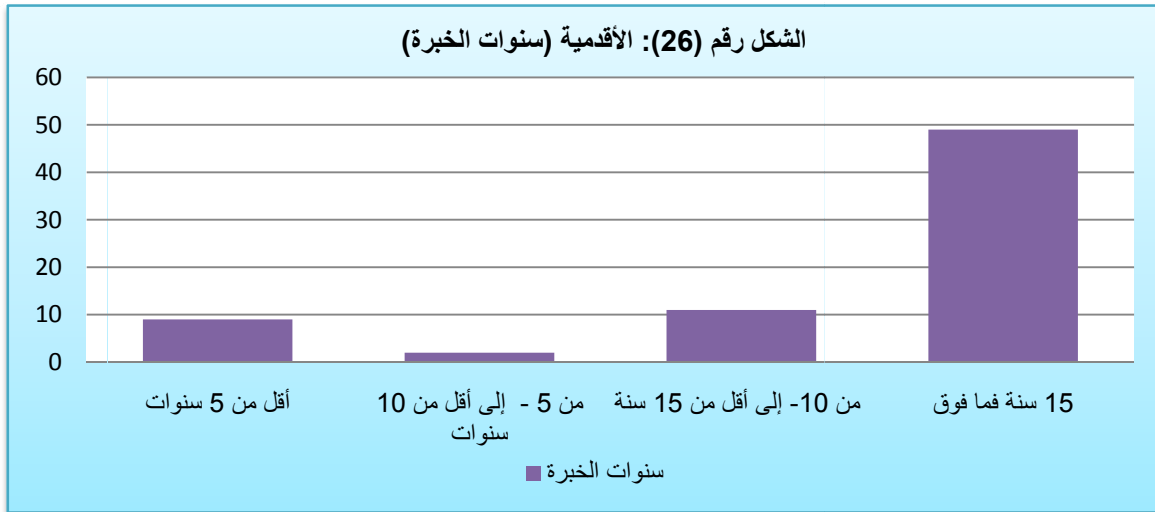
(*) - للاطلاع على نماذج الإدارة الإستراتيجية المستدامة أنظر: محمد حسين العيساوي وجليل كاظم العارضي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص 803 وما بعدها.

الإداريين ممن مرتبتهم رئيس قسم يعود لكثرة الأقسام المنقرعة من الإدارة العامة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية (سنوات الخبرة)

النسبة	التكرار	الأقدمية (سنوات الخبرة)
12,7 %	9	أقل من 5 سنوات
2,8 %	2	من 5 - أقل من 10 سنوات
15,5 %	11	من 10 - أقل من 15 سنة
69,0 %	49	أكثر من 15 سنة
100 %	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وباعتماد على معطيات الجدول رقم (16).

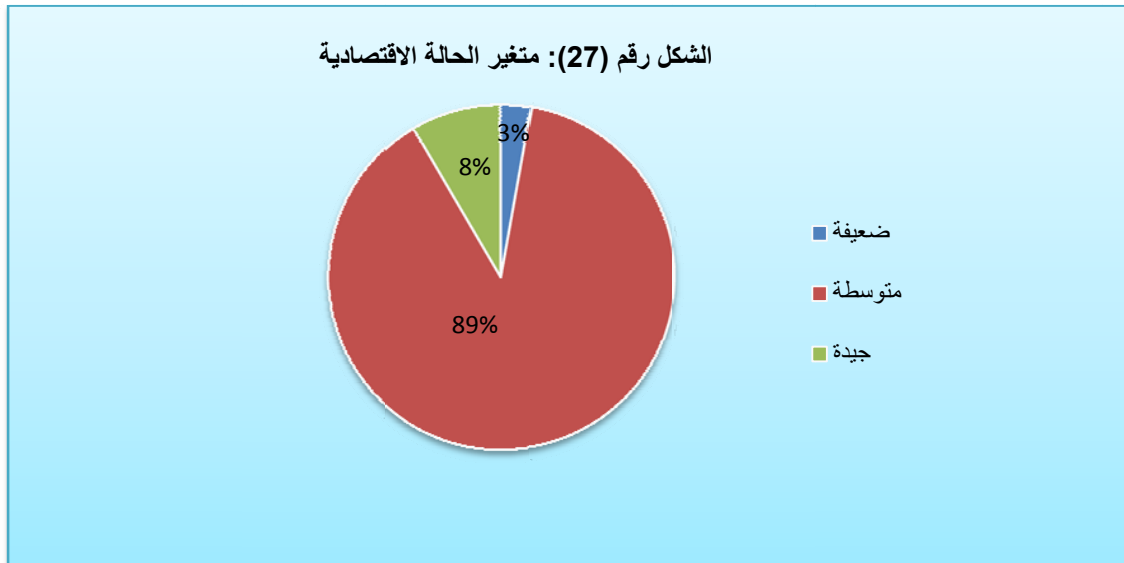
يتضح من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (26) الظاهر أسفله أنّ (49) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (69,0%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) وهو الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (11) منهم يمثلون ما نسبته (15,5%) من إجمالي أفراد العينة خبرتهم المهنية من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، مقابل (9) منهم يمثلون ما نسبته (12,7%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و(2) منهم فقط يمثلان ما نسبته (2,8%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

مما يدل على أن أغلب الموظفين الإداريين أمضوا في الخدمة مدة طويلة تفوق (15 سنة)، وهذا ما يفسر ثقة الإدارة العليا بهذه الفئة التي أوكل لها مهام صنع القرارات ورسم الإستراتيجيات والسياسات، والتي تتطلب فعلا الخبرة الطويلة والمعرفة الواسعة. ومنه نستنتج أنّ صنع القرارات ورسم الإستراتيجيات بالمركب لن توكل للموظفين الجدد، وإنما لذوي الخبرة الطويلة ولذذين لديهم الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاقتصادية

النسبة	التكرار	الحالة الاقتصادية
2,8 %	2	ضعيفة
88,7 %	63	متوسطة
8,5 %	6	جيدة
100 %	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وبالإعتماد على معطيات الجدول رقم (17).

يتضح من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (27) الظاهر أسفله أنّ (63) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (88,7%) من إجمالي أفراد العينة حالتهم الاقتصادية متوسطة وهي الفئة الأكثر من أفراد العينة، بينما (6) منهم يمثلون ما نسبته (8,5%) من إجمالي أفراد العينة حالتهم الاقتصادية جيّدة، مقابل (2) منهما يمثلان ما نسبته (12,7%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خبرتهم (أقل من 5سنوات)، و(2) منهم يمثلان ما نسبته (2,8%) من إجمالي أفراد العينة حالتهم المعيشية ضعيفة.

مما يدل على أن أغلب الموظفين الإداريين والمسؤولين بالمؤسسة مستواهم المعيشي متوسط، وهذا ما يفسر ربما زيادة العبء على الموظف الجزائري بسبب الضرائب المفروضة على كل ما تتطلبه حياته المعيشية، ناهيك عن غلاء الأسعار وتدني القيمة المالية للعملة الوطنية. ومنه نستنتج أنّ الحالة الاقتصادية للموظف الجزائري في المؤسسات الصناعية سيما في القطاع العام لن ترقى إلى تطلعاته، وبالتالي على هذه المؤسسات إعادة النظر في أجور الموظفين مهما كانت مرتبته والسعي لإرضائهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة أولاً: عرض نتائج التحليل الوصفي (المتعلقة بأسئلة التحليل الوصفي):

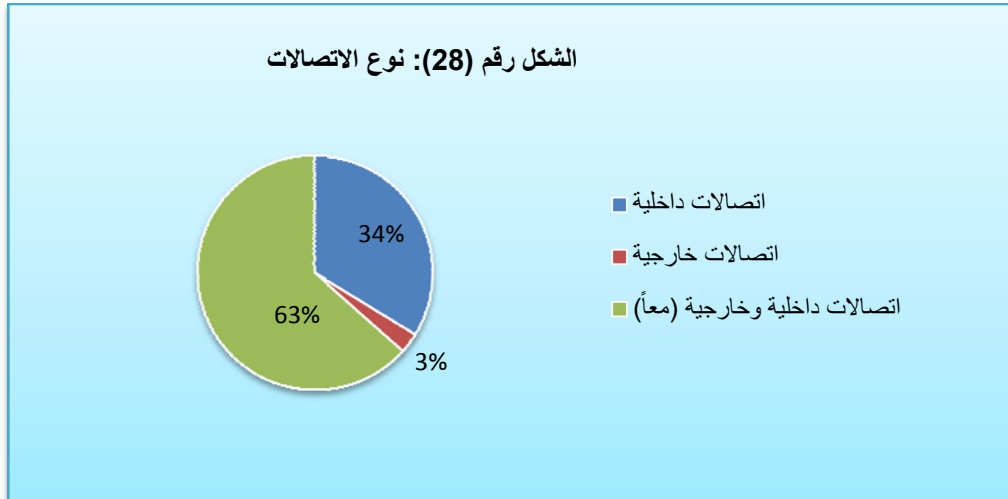
للتعرف على طبيعة الاتصال الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية للحديد والصلب "سيدار الحجار"، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور طبيعة الاتصال الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية للحديد والصلب "سيدار الحجار"، التي تتضمن مؤشرات الاتصال الإستراتيجي في المحور الثاني من استمارة الاستبيان، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الإستراتيجي في مركب "سيدار الحجار" للصلب والحديد

الجدول رقم (20): أنواع الاتصال الأكثر استخداماً في مؤسسة "سيدار الحجار"

النسبة	التكرار	السؤال (01) حول نوع الاتصال المستخدم في مركب الحجار
33,8 %	24	اتصال داخلي
2,8 %	2	اتصال خارجي
63,4 %	45	اتصال داخلي وخارجي (معاً)
100 %	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وبالاعتماد على معطيات الجدول رقم (18)

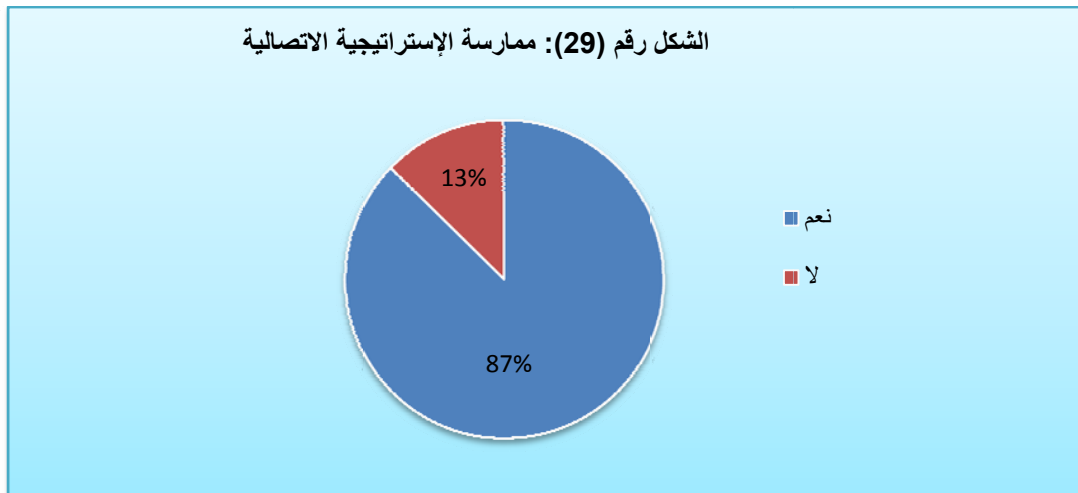
يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (20) والشكل رقم (28) الظاهر أسفله أن (45) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (63,4%) أجابوا بأنّ نوع الاتصالات الأكثر استخداماً في المؤسسة هي الاتصالات الداخلية والخارجية معاً، مما يدل على أنّ المؤسسة لا يمكن أن تستغني عن الاتصال بنوعيه، باعتبارها نسق مفتوح عن بيئتها الخارجية، فالاتصال ذو البعد الإستراتيجي هو بمثابة

العمود الفقري والنواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة مهما كان طابعها، فهو بمثابة همزة وصل بين كافة أقسام الإدارات من جهة وبين جمهورها الداخلي والخارجي من جهة أخرى، والتالي يعتبر الاتصال الإستراتيجي عنصراً تنظيمياً هاماً لتسيير الوظائف الإدارية المختلفة للمؤسسة، بينما (24) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (33,8%) أجابوا بأن الاتصالات الأكثر استخداماً هي الاتصالات الداخلية، وهذا راجع إلى طبيعة عملهم ربما المحصورة في بعض الوظائف الإدارية التي لا تخرج عن نطاق المحيط الداخلي للمؤسسة، و(2) منهم يمثلان ما نسبته (2,8%) كانت إجابتهم بأن أنواع الاتصالات المستخدمة في مؤسسة "سيدار الحجار" خارجية فقط. وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على الاتصال الداخلي والخارجي معاً، كونها نسق مفتوح على بيئتها، وبالاتصال تستطيع المؤسسة أن تؤدي دورها في هذا النسق الكلي.

الجدول رقم (21): يوضح مدى ممارسة مؤسسة "سيدار الحجار" للإستراتيجية الاتصالية

السؤال (02) حول ممارسة الإستراتيجية الاتصالية	التكرار	النسبة
نعم	62	87,3 %
لا	9	12,7 %
المجموع	71	100 %

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)



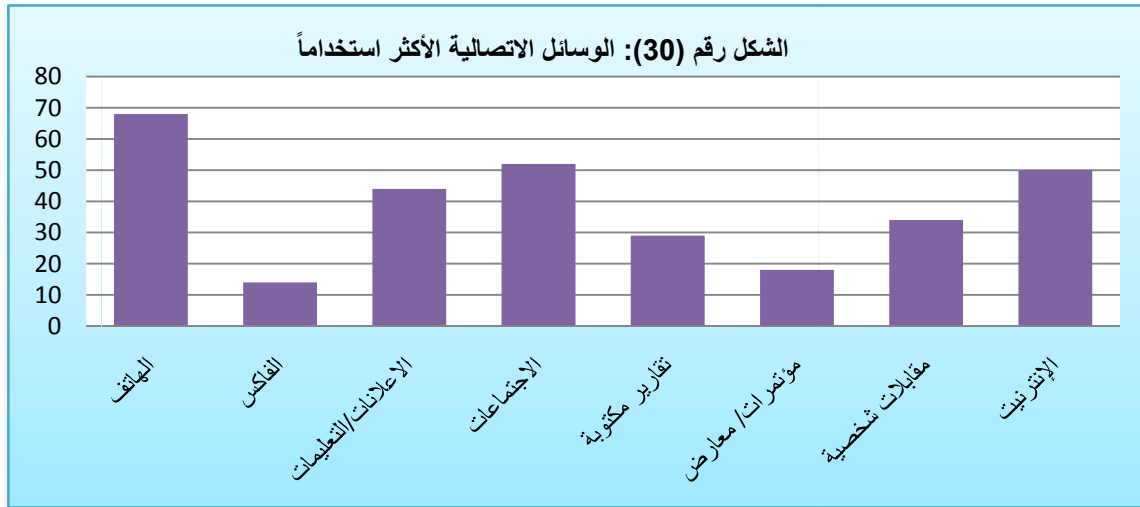
المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وبالاعتماد على معطيات الجدول رقم (19).

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (21) والشكل رقم (29) الظاهر أسفله أن (62) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (87,3%) أجابوا بأن المؤسسة تمارس الإستراتيجية الاتصالية، مما يدل على أنّ المؤسسة تقوم بمخططات اتصالية ولها سياسة وإستراتيجية اتصالية تسعى من خلالها تحقيق أهداف الاتصال، علماً بأنّ أهداف هذا الأخير تخدم بطبيعة الحال الأهداف العامة للمؤسسة. وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بإستراتيجيات الاتصال وإيمانها الكبير بأنّ الإستراتيجية العامة لن تحقق أهداف المؤسسة إلا بالاعتماد على الاتصال وإستراتيجياته.

الجدول رقم (22) : يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً في مركب "سيدار الحجار"

المجموع	الإنترنت	مقابلات شخصية	مؤتمرات / معارض / ندوات	تقارير مكتوبة	الاجتماعات	الإعلانات / والتعليمات	الفاكس	الهاتف / والنقل	السؤال (03) حول تقنيات الاتصال الأكثر استخداماً بالمركب الصناعي سيدار الحجار
309	50	34	18	29	52	44	14	68	التكرار
%100	16,2	11,0	5,8	9,4	16,8	14,2	4,5	22,0	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وبالاعتماد على معطيات الجدول رقم (20)

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (22)* والشكل رقم (20) الظاهر أسفله أن الموظفين الإداريين العاملين في الإدارة العليا بالمركب يستخدمون جميع الوسائل الاتصالية الواردة في الاستمارة وبنسب متفاوتة، حيث احتل الهاتف والهاتف النقال المرتبة الأولى من حيث الاستخدام بعدد (68) من أفراد عينة الدراسة وبنسبة بلغت (22,0%)، ثم تليها الاجتماعات في المرتبة الثانية بعدد (52) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (16,8%)، فيما جاءت الإنترنت في المرتبة الثالثة من حيث الاستخدام بعدد (50) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (16,2%)، في حين جاءت الإعلانات والتعليمات الإدارية في المرتبة الرابعة بعدد (44) وبنسبة (60,6%)، بينما تحتل التقارير المكتوبة المرتبة الخامسة حسب إجابات أفراد العينة بعدد (42) يمثلون ما نسبته (14,2%)، و(34) فقط من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (11,0%) أجابوا بأن الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً هي المقابلات الشخصية، ثم تليها المؤتمرات والمعارض والندوات بعدد (18) بنسبة (5,8%)، وأخيراً (14) من أفراد العينة كانت

(*) - في هذه الحالة تجدر الإشارة إلى أن النسب المئوية وعدد تكرارات أفراد العينة المتحصل عليها باستخدام نظام (SPSS) كانت على حساب كل وسيلة أو اختيار، وليس على حساب حجم العينة وعدد الوسائل، لأن المبحوث كان له الحرية والقدرة في اختيار أكثر من بديل (وسيلة) في استمارة الاستبيان، ولهذا كان المجموع في الجدول رقم (22) أكبر من حجم أفراد العينة التمثيلية، وهو ما نجده وارد في بعض الجداول المولية، وذلك راجع إلى منح الحرية للمبحوث في اختيار أكثر من بديل.

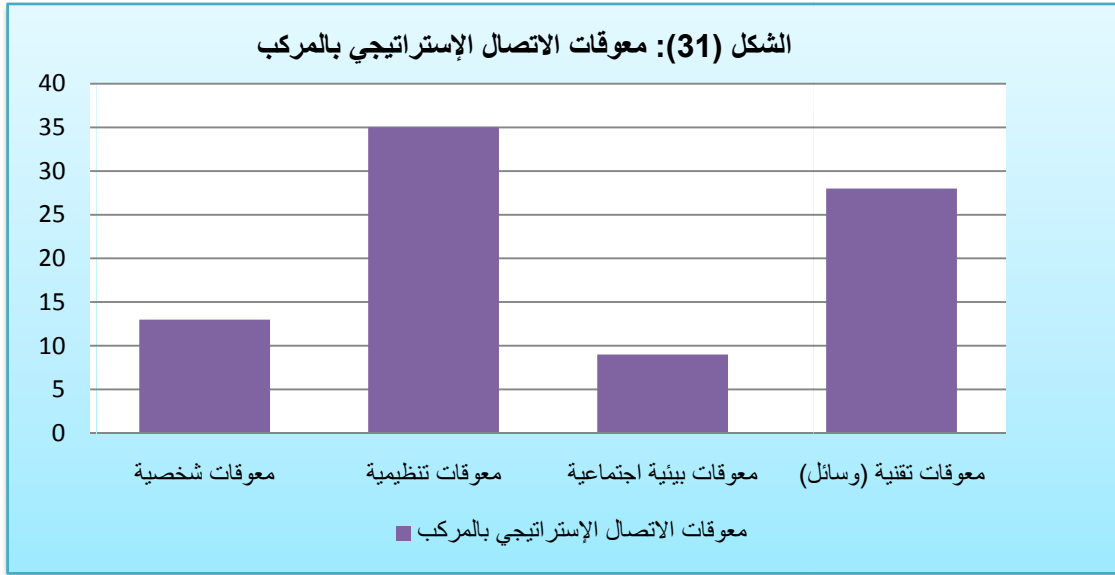
إجابتهم حول الفاكس بنسبة (4,5%). مما يدل على أنّ أفراد العينة في مركب "سيدار الحجار" يستخدمون بالدرجة الأولى الهاتف والاجتماعات والإنترنت والإعلانات وهي الوسائل الأكثر استخداماً في عمليات الاتصالات الداخلية، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالوسائل الإلكترونية والاعتماد عليها في جمع المعلومات لاتخاذ القرارات، كما أنّ للاجتماعات أهمية كما هو الموضح في الشكل البياني باعتبارها أحد أنواع الاتصال المواجهي أو المباشر بين الأفراد، وهذا النوع يمنح فرصة كبيرة لتبادل المعلومات ومناقشة الأفكار بين المرسل والمستقبل ويسهل عملية وصول الرسالة بكل وضوح وفعالية. ثم جاءت وسائل أخرى كالتقارير المكتوبة والمقابلات الشخصية والملتقيات والندوات والمعارض وهي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة سيما في الاتصال الخارجي مع بيئتها ومحيطها الخارجي، مثل إعداد تقارير عن أداءها، المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تنظم حول التنمية المستدامة، وكذا المشاركة في المعارض لعرض منتجاتها وخبراتها⁽¹⁾. ويفسر ذلك أنّ الموظفين الإداريين في المصنع يعتمدون في اتصالاتهم الداخلية والخارجية على مختلف الوسائل، خاصة الوسائل الحديثة كالهاتف والإنترنت، وهو الملاحظ خلال تعاملات أفراد العينة، بحيث يتواصلون عبر البريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي خاصة الفيسبوك باستخدام الهواتف الذكية المزودة بشبكة الإنترنت. إنّ خدمات التكنولوجيات الحديثة ساهمت كذلك في فتح قنوات الحوار بين المسؤولين في الإدارة العليا وبين مختلف العمال من جهة، ولطرح انشغالاتهم ومشاكلهم التي ربما يتعرضون لها في الحين في بيئة العمل من جهة أخرى.

الجدول رقم (23): يوضح المعوقات التي تعوق الاتصال الإستراتيجي بمركب "سيدار الحجار"

النسبة	التكرار	السؤال (04) حول معوقات الاتصال الإستراتيجي بمركب "سيدار الحجار"
15,3%	13	معوقات شخصية
41,2%	35	معوقات تنظيمية
10,6%	9	معوقات بيئية اجتماعية
32,9%	28	معوقات تقنية (وسائل)
100%	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

(1) - مقابلة مع السيد محمد الصغير علي زاشدي، مدير وحدة الدرفلة بمركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب، وذلك في تاريخ 2019/03/24، على الساعة: 11:00 صباحاً، بمقر المركب.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج (Word) وبالاعتماد على معطيات الجدول رقم (21).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (23) والشكل رقم (31) الظاهر أسفله أن (35) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (41,2%) أجابوا بأنّ عملية الاتصال الإستراتيجي تواجه في المؤسسة بعض العراقيل سيما المتمثلة في المعدوقات التنظيمية، ثم تليها المعدوقات التقنية (الوسائل) بنسبة (32,9%) حسب إجابات أفراد عينة الدراسة وبعدد (28)، في حين تمثل المعدوقات الشخصية ما نسبته (15,3%) وبعدد (13) من أفراد عينة الدراسة، بينما (9) فقط من أفراد العينة يمثلون (10,6%) كانت إجاباتهم حول المعدوقات البيئية والاجتماعية.

مما يدل على أنّ المعدوقات التنظيمية والتقنية هي التي تحول دون فعالية الاتصال داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى نقص التنظيم الإداري نظراً لضخامة حجم المركب والعدد الكبير من الموظفين والعاملين وتزاحم الأعمال في المركب. أما العراقيل المتعلقة بما هو تقني فهو يعود إلى نقص تكوين بعض الإداريين في استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهناك أيضاً عائق آخر يعتبر من بين المعدوقات على مستوى المركب والمتمثل في انخفاض وتذبذب في شبكة الإنترنت حسبما أدلت به المكلفة بالاتصال على مستوى إدارة العلاقات العامة بالمركب⁽¹⁾.

ومنه نستنتج أن المؤسسة الصناعية العصرية بأمرّ الحاجة لاستخدام الأساليب التنظيمية الخالية من كل المعدوقات والتي من شأنها أن تضبط السير الحسن وتسيطر على العمل الداخلي للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على العمل الخارجي للمؤسسة وتجاه جمهورها الخارجي كذلك.

(1) - مقابلة مع السيدة وهيبه وقنونى، مكلفة بالاتصال بمديرية العلاقات العامة بمركب "سيدار الحجار"، وذلك في تاريخ 24/02/2019، على الساعة 11:30 صباحاً، بمقر المؤسسة.

الجدول رقم (24): يوضح معنى الاتصال الإستراتيجي في نظر المبحوثين بمركب "سيدار الحجار"

النسبة	التكرار	السؤال (05) حول معنى الاتصال الإستراتيجي في نظر المبحوثين
25,3%	63	عملية لتبادل المعلومات والأفكار والآراء
24,9%	62	عملية لجمع البيانات والمعلومات
24,1%	60	عملية لنسج العلاقات بين الأفراد ذات المصلحة المشتركة
25,7%	64	عملية مخططة وهادفة لتحقيق أهداف واضحة بعيدة المدى
100%	249	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (24) أنّ (64) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (25,7%) يرون أنّ الاتصال الإستراتيجي هو عملية مخططة وهادفة تقوم به المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها على المدى البعيد، في حين (63) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (25,3%) يعتبرون أنّ الاتصال الإستراتيجي بأنه عملية لتبادل المعلومات والأفكار والآراء، بينما يرى (62) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (24,9%) أنّ الاتصال الإستراتيجي يعتبر في نظرهم عملية لجمع البيانات والمعلومات، في حين (60) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (24,1%) يرون أنّ الاتصال الإستراتيجي هو عملية لنسج العلاقات بين الأفراد ذات المصلحة المشتركة.

مما يفسر أنّ المبحوثين لهم خلفية علمية بموضوع الاتصال الإستراتيجي، وكذا على الدور الذي يمكن أن يلعبه في مختلف العمليات والوظائف الإدارية للمؤسسة.

المحور الثالث: دور الاتصال الإستراتيجي في تطوير واستدامة المؤسسات الصناعية

الجدول رقم (25): يوضح الأهداف التي تسعى المؤسسة بلوغها من خلال الاتصال الإستراتيجي

النسبة	التكرار	السؤال (06) حول الأهداف التي تسعى المؤسسة بلوغها من خلال الاتصال الإستراتيجي
22,4%	61	الحصول على المعلومات وتحليلها ومعالجتها ومشاركتها
19,5%	53	فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
23,9%	65	اتخاذ القرارات الإستراتيجية
11,8%	32	التنسيق بين الأفعال وهيكل المؤسسة
24,4%	61	تحقيق أبعاد التنمية المستدامة
100%	272	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (25) أنّ (65) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (23,9%) يرون أنّ الهدف من الاتصال الإستراتيجي هو اتخاذ القرارات الإستراتيجية البعيدة المدى، و(61) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (22,4%) يرون أنّ الاتصال الإستراتيجي يهدف إلى

الحصول على المعلومات وتحليلها ثم معالجتها ثم مشاركتها (Feedback)، وهو نفس العدد يرى بأن الاتصال الإستراتيجي يهدف إلى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة المختلفة. بينما ير (53) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (19,5%) أن الاتصال الإستراتيجي يساعد على فهم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، في حين (32) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (11,8%) يرون بأن الاتصال الإستراتيجي يهدف إلى التنسيق بين الأفعال وهياكل المؤسسة.

مما يدل على أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا يمكن لها بلوغ أهدافها المسطرة إلا بممارسة الاتصال الإستراتيجي. الذي أضحي عملية في غاية الأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة حسب المبحوثين، فبغايه لا يمكن أن تكون المؤسسة الصناعية شريكاً في التنمية المستدامة، وفي بناء المؤسسات المستدامة، لأن الاستدامة كما ذكرنا سلفاً هي عبارة عن فكرة حول مستقبل المؤسسة الصناعية تضع في الحسبان الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية من أجل تحقيق الإستدامة. ومنه نستنتج أنّ هذه العملية بمعنى الإستدامة لا يمكن أن تكون بمنأى عن الاتصال الإستراتيجي المسؤول والفعال، هذا ما يفسر أن المخطط الاتصالي للمؤسسة محل الدراسة ذو بعد إستراتيجي.

الجدول رقم (26): يوضح مرتكزات الاتصال الإستراتيجي في نظر المبحوثين

النسبة	التكرار	السؤال (07) حول مرتكزات الاتصال الإستراتيجي في نظر المبحوثين
9,9%	58	مبدأ الواقعية
10,5%	61	المعرفة العلمية
9,3%	54	الرؤية الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي
10,8%	63	التخطيط الإستراتيجي
10,8%	63	القيادة الإستراتيجية
7,4%	43	تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)
10,5%	61	بساطة ووضوح رسالة المؤسسة ومتابعتها
9,3%	54	تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها
11,1%	65	المعلومة الدقيقة كمادة أولية في بناء الرسالة وصنع القرار
10,5%	61	إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات
100%	583	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

يتضح لنا من خلال قراءة المعطيات الواردة في الجدول رقم (26) أنّ (65) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (11,1%) يرون أنّ الاتصال الإستراتيجي يركز على استحضار المعلومات الدقيقة باعتبارها مادة أولية في بناء الرسالة وصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، و(63) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (10,8%) يرون أنّ الاتصال الإستراتيجي يركز على التخطيط الإستراتيجي، وهي نفس

النسبة والعدد أجابوا على أنّ الاتصال الإستراتيجي يرتكز على القيادة الإستراتيجية، و(61) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (10,5%) يرون أنّ الاتصال الإستراتيجي يرتكز على تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها، وهي نفس النسبة والعدد أجابوا بأن الاتصال الإستراتيجي يرتكز على المعرفة العلمية، وأيضاً نفس النسبة والعدد أجابوا بأن الاتصال الإستراتيجي يرتكز على بساطة ووضوح الرسالة قبل إرسالها، والحرص على متابعتها حتى يفهما الجمهور المستهدف.

مما يدل على أنّ الاتصال الإستراتيجي يُخطط له كما أن عملياته تكون مدروسة، بينما يرى (58) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (9,9%) أنّ الاتصال الإستراتيجي يرتكز على مبدأ الواقعية بمعنى يستمد معارفه من الواقع، كما أن خطته قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، في حين (54) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (9,3%)، كانت إجاباتهم بأن الاتصال الإستراتيجي يرتكز على إشراك العمال في عمليات اتخاذ القرارات، ونفس النسبة والعدد يرون بأنه يرتكز أيضاً على الرؤية الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، وأخيراً (43) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (7,4%) يرون أنّ الاتصال الإستراتيجي يرتكز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT). هذا ما يفسر بأنّ أفراد عينة الدراسة لهم خلفية علمية حول مرتكزات الاتصال الإستراتيجي.

الجدول رقم (27): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة عن مدى قدرة المؤسسات الصناعية أن تكون شريكاً في التنمية المستدامة بغياب الاتصال الإستراتيجي

النسبة	التكرار	السؤال(08): هل بإمكان المؤسسات الصناعية أن تكون شريكاً في التنمية المستدامة بغياب الاتصال الإستراتيجي؟
78,9%	56	لا
21,1%	15	نعم
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (27) يتضح لنا أنّ (56) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (78,9%) أجابوا بـ(لا) أي أنّ المؤسسات الصناعية لا يمكن أن تكون شريكاً في التنمية المستدامة بغياب عملية الاتصال الإستراتيجي، في حين (15) فقط من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (21,1%) كانت إجاباتهم بـ(نعم) أي أنّ المؤسسات الصناعية تستطيع أن تكون شريكاً في التنمية المستدامة بغياب الاتصال الإستراتيجي.؛ هذا ما لحظناه في إجاباتهم في السؤال رقم (24) الوارد في آخر استمارة الإستبيان والذي طرحناه على شكل سؤال استطلاعي لمعرفة تطلعات أفراد العينة تجاه المتغير المستقل والتابع - الاتصال الإستراتيجي والتنمية المستدامة - والذي ينص على: "ما هي

اقتراحاتكم لتعزيز الاتصال الإستراتيجي بدرجة أكبر لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الصناعية؟" وكانت بعض اقتراحات أو بالأحرى أجوبة بعض المبحوثين كالتالي:

- الإيمان بالاتصال الإستراتيجي كآلية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- المشاركة في المنتقيات العلمية الدولية والوطنية والمعارض لكسب الخبرات والاحتكاك بالمؤسسات الأخرى، إلى جانب تكوين الموظفين من خلال دورات تدريبية في معاهد متخصصة.
- تخصيص موارد مالية (ميزانية) لعملية الاتصال الإستراتيجي لتطوير وسائله وهياكله مما يعطي فرصاً أكبر لنجاعة تحقيق أبعاد التنمية، علماً أن لكل إستراتيجية اتصالية ميزانية خاصة بها.
- ضرورة الاستثمار في الإنسان أو العامل البشري، لأنه ببساطة هو العنصر الأساسي لكل عملية، فإذا أردنا إذن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب منا أولاً وقبل كل شيء تطوير الإنسان.
- خلق فضاءات للنقاش وإبداء الآراء، وإدماج جميع العمال في العملية الاتصالية، لأن من خلالها تتبلور الأفكار وتوضح القرارات، مما يساعد على الخروج بالنتائج التي تعود بالإيجابية على المؤسسة.
- تخصيص الموارد البشرية والمادية وجعل الاتصال الإستراتيجي جزء من سياسة المؤسسة.
- لا محاولة أن المؤسسة لها نقاط ضعف كما لها نقاط قوة، وبالتالي يمكن للمؤسسة عن طريق الاتصال الإستراتيجي تشخيص الأولى، واستغلال الثانية.
- تشغيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية في المجال، وانفتاح المؤسسة عامة عن طريق الاعتماد في عملها على مبدأ الشفافية التام.
- الاتصال الإستراتيجي يجب أن ينتقل كذلك من الأعلى إلى القاعدة باستمرار لتمكين العاملين في الحصول على المعلومات وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي هي أساس تطور كل المؤسسة.

ثانياً: عرض نتائج التحليل الإحصائي (المتعلقة بأسئلة التحليل الاستدلالي):

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على عبارات استمارة الاستبيان، وتم تحديد (الحدود الدنيا والعليا) للقيمة الوزنية والإسمية للمعيار أو لدرجة الاكتساب والتحقق والموافقة على عبارات الاستبيان، وقبل عرض هذه النتائج تم حساب المدى بطريقة $(20=5/100)$ ، ثم طرح (20) من الواحد الصحيح للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(100-20=80$ أو $0,8)$ ، أو بطريقة أخرى $(1-4=5)$ ثم تقسيمه على عدد درجات مقياس ليكرت الخماسي للحصول على طول الدرجة الصحيح $(0,8=5/4)$ بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية الواحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الدرجة، والجدولين التاليين يوضحان القيم الوزنية والإسمية لمعايير الاكتساب والتحقق والموافقة على عبارات استمارة الاستبيان:

الجدول رقم (28): يوضح معيار التقدير الخماسي والقيمة الوزنية والإسمية لدرجاتي الاكتساب والتحقق على عبارات استمارة الاستبيان

القيمة الوزنية	الدرجة	درجة (الاكتساب، التحقق) (القيم الاسمية)
من 1,0 إلى 1,79	درجة واحدة	غير (مكتسبة، متحقق)
من 1,80 إلى 2,59	درجتان	مكتسبة، متحقق (بدرجة ضعيفة)
من 2,60 إلى 3,39	ثلاث درجات	مكتسبة، متحقق (بدرجة متوسطة)
من 3,40 إلى 4,19	أربع درجات	مكتسبة، متحقق (بدرجة عالية)
من 4,20 إلى أقل من 5,0	خمس درجات	مكتسبة، متحقق (بشدة)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

الجدول رقم (29): يوضح معيار التقدير الخماسي والقيمة الوزنية والإسمية لدرجة الموافقة على عبارات استمارة الاستبيان

القيمة الوزنية	الدرجة	درجة الموافقة (القيمة الاسمية)
من 1,0 إلى 1,79	درجة واحدة	لا أوافق
من 1,80 إلى 2,59	درجتان	أوافق بدرجة قليلة
من 2,60 إلى 3,39	ثلاث درجات	أوافق بدرجة متوسطة
من 3,40 إلى 4,19	أربع درجات	أوافق بدرجة عالية
من 4,20 إلى أقل من 5,0	خمس درجات	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

1. عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (الاتصال الإستراتيجي):

للتعرف على المهارات الفكرية والسلوكية والفنية للاتصال الإستراتيجي المكتسبة لدى المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع الوارد في الاستبانة والموسوم بمدى اكتساب المبحوثين لمهارات الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية للحديد والصلب "سيدار الحجار"، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجداول (30،31،32،33) في المحور الرابع الآتي:

المحور الرابع: مدى اكتساب المبحوثين لمهارات الاتصال الإستراتيجي في مركب "سيدار الحجار"

الجدول رقم (30): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة لديهم في مركب "سيدار الحجار"

الدرجة	مكتسبة بدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مهارة الاتصال الإستراتيجي
الدرجة	متوسطة	1	0,43740	2,9218	مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة لدى أفراد العينة بمركب "سيدار الحجار"
	متوسطة	2	0,67123	2,7934	مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية المكتسبة لدى أفراد العينة بمركب "سيدار الحجار"
	متوسطة	3	0,63911	2,7923	مهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية المكتسبة لدى أفراد العينة بمركب "سيدار الحجار"
	متوسطة	-	0,52945	2,8375	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

تبيّن النتائج الواردة في الجدول رقم (30) أنّ مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة لدى أفراد عينة الدراسة بمركب "سيدار الحجار" مكتسبة بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط عام قدر بـ (2,8375) من (5,00). بحيث احتلت المهارات الفكرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,9218 من 5,00). ثم تلتها المهارات السلوكية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,7934 من 5,00). في حين احتلت المهارات الفنية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر (2,7923 من 5,00). هذا ما يفسر اكتساب الإطارات السامية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي، وهو ما يدل على تلقي الإداريين والمسؤولين في الإدارة العليا دورات تدريبية وتكوينية قصد تدريبهم على كسب مهارات الاتصال والتواصل والقيادة وغيرها من أجل تحسين أيضاً مستوى أدائهم. ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على تحسين أدائها من خلال الإهتمام بتطوير مهارات الإداريين وصانعي القرارات في الإدارة العليا، ويتجلى ذلك في مشاركة المؤسسة في ندوات علمية كما تقوم بتنظيم دورات تكوينية للعمال، بحيث يتوفر المركب على مصلحة خاصة بالتكوين. لأنّ المؤسسة محل الدراسة تعي بأنّ الإداري الناجح بحاجة إلى التدريب على مهارات الاتصال الفعّال لخلق التفاعل بينه وبين أطراف العملية الإدارية، وهو ما يقوده إلى المشاركة الإيجابية في كل العمليات، لأن تنفيذ العملية الإدارية مرتبط بنوعية الاتصال ومهارات القائمين به. إذن الاتصال الفعّال يمثل جزءاً لا يتجزأ من إدارة المؤسسة العصرية وهو يساهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها، وحسب "برنارد" الفرد هو العامل الإستراتيجي في كل مؤسسة.

الجدول رقم (31): يوضح استجابات أفراد العينة على عبارات السؤال رقم (09) الوارد في الاستمارة حول مدى اكتساب المبحوثين لمهارات التفكير حسب درجة الموافقة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات)

الترتيب الكلي	درجة الاكتساب	حدود الثقة		الاختبار الإحصائي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة					عبارات السؤال (09): حول مدى اكتساب المبحوثين للمهارات الفكرية ----- القدرة على:	الرقم
		الحد الأعلى	الحد الأدنى	كا ² لجودة التوفيق				غير مكتسبة	مكتسبة بنسبة ضعيفة	مكتسبة بنسبة متوسطة	مكتسبة بنسبة عالية	مكتسبة بشدة		
				الاحتمالية	القيمة									
5		3,02	2,70	**0,000	60,549	0,661	2,86	2	15	45	9	-	ت	1
								2,8	21,1	63,4	12,7	-	%	
8		2,86	2,57	**0,000	76,099	0,614	2,72	3	17	48	3	-	ت	2
								4,2	23,9	67,6	4,2	-	%	
2	مكتسبة بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)	3,19	2,89	**0,000	61,451	0,642	3,04	1	10	45	15	-	ت	3
								1,4	14,1	63,4	21,1	-	%	
3		3,15	2,82	**0,000	59,197	0,707	2,99	3	9	45	14	-	ت	4
								4,2	12,7	63,4	19,7	-	%	
4		3,10	2,76	**0,000	58,521	0,704	2,93	3	11	45	12	-	ت	5
								4,2	15,5	63,4	16,9	-	%	
4		3,10	2,76	**0,000	49,169	0,707	2,93	2	14	42	13	-	ت	6
								2,8	19,7	59,2	18,3	-	%	
1		3,33	2,98	**0,000	56,944	0,749	3,15	5	11	45	10	-	ت	7
								7,0	15,5	63,4	14,1	-	%	
7		3,01	2,66	**0,000	61,000	0,737	2,83	5	11	46	9	-	ت	8
								7,0	15,5	64,8	12,7	-	%	
6		3,03	2,66	**0,000	42,746	0,786	2,85	5	13	41	12	-	ت	9
								7,0	18,3	57,7	16,9	-	%	
		3,0253	2,8182			0,43740	2,9218	المؤشر العام					المهارات الفكرية	

** . دالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد علاقة عند مستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

تكشف لنا النتائج الموضحة في الجدول رقم (31) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى اكتساب المبحوثين للمهارات

الفكرية من المحور الرابع (مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة لدى المبحوثين بمركب "سيدار الحجار")، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة بمركب "سيدار الحجار" (2,9218 من 5,00) بانحراف معياري قدره (0,43740) وهو ما يقابل ثلاث درجات في معيار التقدير الخماسي، بمعنى أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتساب الموظفين الإداريين (الإطارات السامية) وصانعي القرارات الإستراتيجية لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية، كانت "متوسطة" كونها تقع في الدرجة الثالثة من درجات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى "مكتسبة بدرجة متوسطة" كما هو موضح في الجدولين (28 و 30) السابقين. كما توضح نتائج الجدول أعلاه أنّ قيم كاي سكوير (مربع) (كا²) لجودة التوفيق أو كما يسمى كذلك باختبار حسن المطابقة كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل، مما يدل على وجود تفاوت في آراء أفراد مجتمع البحث حول عبارات مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية من المحور الرابع.

توضح النتائج الموضحة أعلاه أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، حيث تتراوح درجة موافقتهم ما بين (2,72 إلى 3,15) وهي متوسطات الدرجة الثالثة من درجات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى (مكتسبة بدرجة متوسطة)، وتم ترتيب عبارات مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية والمتمثلة في تسع (9) مهارات ترتيباً تنازلياً، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (7) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على تشخيص الفرص الخارجية" بمتوسط حسابي (3,15 من 5,00). في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (3) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على التفطن للتغيرات التي تؤثر بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (3,04 من 5,00). بينما جاء في المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على توفرها، والتي تنص على "القدرة على اكتشاف عوامل القوة داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي مقداره (2,99 من 5,00). وجاءت في المرتبة الرابعة كل من العبارتين (5) و (6) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، واللذان تنصان على "القدرة على اكتشاف عوامل الضعف داخل المؤسسة" و "القدرة على تشخيص التحديات الخارجية للمؤسسة" بنفس قيمة المتوسط الحسابي والمقدر بـ (2,93 من 5,00)، بينما جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "امتلاك رؤية مستقبلية واضحة وبعيدة المدى" بمتوسط حسابي (2,86 من 5,00)، في حين جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (9) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على اختيار البديل (القرار) الإستراتيجي الأنسب" بمتوسط حسابي (2,85 من 5,00)، بينما جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (8) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (2,83 من 5,00). أما في المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت العبارة رقم

(2) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على خلق أفكار جديدة للمؤسسة" بمتوسط حسابي مقداره (2,72 من 5,00).

تفسر النتائج الموضحة أعلاه أنّ أبرز مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة لدى الموظفين الإداريين بالحجار تتمثل في "القدرة على تشخيص الفرص الخارجية للمؤسسة"، وهذا يعود إلى الخبرة الطويلة والمؤهل العلمي الذي يتمتع به الإطار السامية بمركب "سيدار الحجار" مما يمكّنهم من تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة في البيئة الخارجية والسعي إلى استغلالها والإستفادة من كل فرصة، والتي تعتبر إنّ تم استغلالها بشكل جيد مكسباً للمؤسسة. مما يفسر كذلك أنّ أفراد العينة على دراية تامة بأهمية المحيط الخارجي للمؤسسة باعتبارها نسق مفتوح، يتطلب تشخيصه والتكثيف معه ومواجهة تحدياته لضمان بقاء واستمرار مؤسستهم. وتفسر كذلك هذه النتائج أنّ الإطار السامية في الإدارة العليا بالمؤسسة الصناعية "سيدار الحجار" يسعون دائماً إلى رصد الفرص المتاحة للمؤسسة ومحاولة ترتيبها حسب الأولوية والأهمية واللجوء إلى استغلالها كونها مكسباً للمؤسسة ومصدر دعم لها.

يتفق المبحوثين في آرائهم أن يكون اكتساب مهارة "القدرة على التفتن للتغيرات التي تؤثر بالمؤسسة" في المرتبة الثانية، مما يفسر أنّ الإطار السامية بالمؤسسة يملكون قدرات تسمح لهم بتحديد كيفية الاستجابة للتغيرات والتهديدات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

كما يتفق المبحوثين في آرائهم أن يكون اكتساب مهارة "القدرة على اكتشاف عوامل القوة داخل المؤسسة" في المرتبة الثالثة، مما يفسر امتلاك أفراد العينة مؤهلات علمية تؤهلهم لاكتشاف مواطن القوة لدى المؤسسة من جهة، واستغلالها لتحقيق مكاسب أخرى للمؤسسة من جهة أخرى. بالمقابل اتفقت مفردات عينة الدراسة في استجاباتهم على أن تكون "مهارة القدرة على خلق أفكار جديدة للمؤسسة" في المرتبة الأخيرة، وهذا راجع ربما إلى ظاهرة العولمة وتأثيراتها على محيط المؤسسة، حيث تعمل المؤسسات الصناعية في المرحلة الراهنة في بيئة متغيرة ومضطربة غير مستقرة، تفرضها معطيات التطور السريع للمعرفة وانتشار التكنولوجيا وكثرة المعلومات، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة، وهذا ما يخلق جواً من عدم الاستقرار والثبات وشك العاملين في أفكارهم، وهو ما يؤثر بطبيعة الحال سلباً على رسم الإستراتيجيات والسياسات وصنع القرارات في المؤسسة. ومنه نستنتج أنّ المؤسسة الحديثة لا يمكن لها ضمان البقاء والاستمرارية بدون ما تسعى إلى البحث عن كل ما هو جديد ومواكب للعصر، وهذا ما يتطلب بالفعل توفر الكفاءات التي تملك القدرة على بلورة أفكار إبداعية تعكس إيجاباً على سير العمل وعلى سياسة المؤسسة ككل. وفي هذا السياق فقد أكد "برنارد شيبستر" في نظريته "التنظيم التعاوني" أنّ نجاح عملية الاتصال في المؤسسة مقترن بتوفر الكفاءات القادرة على جمع المعلومات ونقلها وتحليلها (عد إلى الفصل الأول الصفحة 70).

الجدول رقم (32): يوضح استجابات أفراد العينة على عبارات السؤال رقم (10) في الاستمارة حول مدى اكتساب المبحوثين للمهارات السلوكية حسب متوسطات الموافقة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات)

الترتيب الكلي	درجة الاكتساب	حدود الثقة		الاختبار الإحصائي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة					عبارات السؤال (10): مدى اكتساب المبحوثين للمهارات السلوكية ----- القدرة على:	الرقم	
		الحد الأدنى	الحد الأعلى	ك ² لجودة التوفيق				غير مكتسبة	مكتسبة بنسبة ضئيلة	مكتسبة بنسبة متوسطة	مكتسبة بنسبة عالية	مكتسبة بشدة			
				القيمة	الاحتمالية										
4		3,00	2,61	**0,000	29,225	0,821	2,80	4	17	37	13	-	ت	مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين	10
								5,6	23,9	52,1	18,3	-	%		
2		3,08	2,70	**0,000	32,380	0,803	2,89	4	15	37	15	-	ت	تكوين فرق مؤهلة لانجاز المهام الإستراتيجية	11
								5,6	21,1	52,1	21,1	-	%		
4		3,01	2,60	**0,000	21,113	0,856	2,80	5	19	32	15	-	ت	نشر ثقافة الحوار بين العاملين	12
								7,0	26,8	45,1	21,1	-	%		
4		3,01	2,59	**0,000	52,873	0,888	2,80	7	14	37	12	1	ت	القدرة على كشف الكفاءات	13
								9,9	19,7	52,1	16,9	1,4	%		
3		3,04	2,65	**0,000	32,944	0,839	2,85	6	13	38	14	-	ت	التواصل بفعالية مع جميع الأطراف	14
								8,5	18,3	53,5	19,7	-	%		
3		3,04	2,65	**0,000	30,239	0,804	2,85	4	17	36	14	-	ت	إدارة النزاعات والصراعات في المؤسسة	15
								5,6	23,9	50,7	19,7	-	%		
5		2,85	2,45	**0,000	28,437	0,847	2,65	8	18	36	9	-	ت	تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين	16
								11,3	25,4	50,7	12,7	-	%		
6		2,80	2,38	**0,000	18,183	0,888	2,59	9	21	31	10	-	ت	تحفيز العمال لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	17
								12,7	29,6	43,7	14,1	-	%		
1		3,10	2,73	**0,000	37,789	0,788	2,92	4	13	39	15	-	ت	القدرة على تعزيز الرقابة في المؤسسة	18
								5,6	18,3	54,9	21,1	-	%		
		2,9523	2,6346			0,67123	2,7934	المؤشر العام					المهارات السلوكية		

** دالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد علاقة عند مستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

تكشف لنا النتائج الموضحة في الجدول رقم (32) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات السلوكية المكتسبة لدى

المبحوثين من المحور الرابع (مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة لدى المبحوثين بمركب "سيدار الحجار")، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية المكتسبة بمركب "سيدار الحجار" (2,7934 من 5,00) بانحراف معياري قدره (0,67123) وهو ما يقابل ثلاث درجات في معيار التقدير الخماسي، بمعنى أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتساب الموظفين الإداريين وصانعي القرارات الإستراتيجية بالمصنع لمهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية كانت "متوسطة" كونها تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى "مكتسبة بدرجة متوسطة" كما هو موضح في الجدولين (28 و 30) السابقين.

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنّ قيم كاي سكوير (مربع) (K^2) لجودة التوفيق أو كما يسمى كذلك باختبار حسن المطابقة كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل، مما يدل على وجود اختلاف في آراء أفراد مجتمع البحث حول عبارات مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية من المحور الرابع.

توضح النتائج الموضحة أعلاه أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، حيث تتراوح درجة موافقتهم ما بين (2,59 إلى 2,92) وهي متوسطات تتراوح بين الدرجة الثانية والثالثة من درجات مقياس ليكارت الخماسي واللذان تشيران إلى (مكتسبة بدرجة قليلة ومتوسطة)، وتم ترتيب عبارات مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية والمتمثلة كذلك في تسع (9) مهارات ترتيباً تنازلياً، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (18) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، التي تنص على "القدرة على تعزيز الرقابة في المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,92 من 5,00). في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (11) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على تكوين فرق مؤهلة لانجاز المهام الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (2,89 من 5,00). وجاء في المرتبة الثالثة كل من العبارة (14) و (15) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابهما، واللذان تنصان على "القدرة على التواصل بفعالية مع جميع الأطراف" و "القدرة على إدارة الصراعات والنزاعات في المؤسسة" بنفس قيمة المتوسط الحسابي والمقدر ب (2,85 من 5,00). في حين احتلت العبارات رقم (10) (12) و (13) المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين" و "القدرة على نشر ثقافة الحوار بين العاملين" و "القدرة على كشف الكفاءات" بنفس المتوسط الحسابي والمقدر ب (2,80 من 5,00)، في حين جاء في المرتبة الخامسة العبارة رقم (16) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى العمال" بمتوسط حسابي (2,65 من 5,00)، فيما جاء في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة رقم (17) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على تحفيز العمال لتحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة" بمتوسط الحسابي (2,59 من 5,00).

تفسر هذه النتائج الموضحة أعلاه أنّ أبرز مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية المكتسبة لدى الإطار السامية بمصنع "سيدار الحجار" تتمثل في مهارة **"القدرة على تعزيز الرقابة"** في المؤسسة، رغم ضخامة حجم المصنع، إلا أنّ ذلك لم يشكل عائقاً للإداريين والمسؤولين بالمركب على تعزيز الرقابة على أقسامه ومصالحه وكذا وحدات إنتاجه، علماً أنّ المركب يتربع على مساحة إجمالية تُقدر بـ 830 هكتاراً⁽¹⁾. كما أنّ هناك مفتشية عمل تسهر على مراقبة بيئة العمل داخل المصنع، لمعرفة مدى مراعاة إدارة المركب لشروط السلامة والصحة المهنية للعمال، كمراقبة نوعية اللباس الوقائي.⁽²⁾ مما نستنتج أنّ هناك تفعيل لقنوات الاتصال بشكل كبير باعتبارها وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المؤسسات.

ويتفق الباحثون أيضاً في آراءهم على أنّ تكون مهارة **"القدرة على تكوين فرق مؤهلة لانجاز المهام الإستراتيجية"** في المرتبة الثانية، وهذا ما يفسر مستوى المؤهل العلمي والأقدمية في العمل الذي يتمتع به هؤلاء الموظفين الإداريين، وكذا درايتهم الكبيرة بأهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى الطويل، وعدم الاكتفاء فقط باتخاذ القرارات التكتيكية القصيرة المدى.

كما يتفق الباحثون في استجاباتهم على أنّ تكونا المهارتين **"القدرة على التواصل بفعالية مع جميع الأطراف"** و **"القدرة على إدارة الصراعات والنزاعات في المؤسسة"** في المرتبة الثالثة، مما يفسر أنّ أفراد العينة يتمتعون بفعالية الاتصال، لأنهم يدركون ما يجب تحقيقه بواسطة الاتصال الذي يمثل العنصر الأساسي لكل العمليات الإدارية، كما تفسر النتائج أنّ للمبجوثين القدرة على إدارة النزاعات وحل الخلافات في المؤسسة، بحيث يُسهم الاتصال الإستراتيجي في تنمية العلاقات بين الأفراد والعمال، ويُسهم كذلك في تنمية روح الجماعة والتعاون بين أفرادها داخل المؤسسة مما يجنبهم الوقوع في النزاعات والصراعات.

بالمقابل اتفق أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنّ تكون **"مهارة القدرة على تحفيز العمال لتحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة"** في المرتبة الأخيرة، وهذا راجع ربما إلى ضعف آلية تحفيز المصنع لإطاراته للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسة، كعدم مكافئتهم (كالزيادة في الرواتب وتقديم لهم علاوات والعمل على سد احتياجاتهم والإنصات إلى مشاكلهم إن وجدت).

ومنه نستنتج نقص اهتمام المركب بالموارد البشرية والعمل على تحفيزها، لذا ينبغي عليها النظر على هذا المورد باعتباره المورد الأساسي لكل عملياتها الإدارية، فالتحفيز وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، فكلما حفّزت المؤسسة موظفيها، كلما زادت الدافعية لديهم لاستخدام وبالتالي الزيادة في الأداء.

(1)- معلومات مقدمة من طرف مديريةية الموارد البشرية لمركب "سيدار الحجار" للصلب، (إحصائيات 31 ديسمبر 2018).

(2)- مقابلة مع السيد معمر سكاكمية، مدير وحدة المفولة الكهربائية بمركب "سيدار الحجار"، وذلك بتاريخ 2019/03/27، على الساعة

14:00 زوالاً، بمقر المصنع.

الجدول رقم(33): يوضح استجابات أفراد العينة على عبارات السؤال رقم (11) في الاستمارة حول مدى اكتساب الباحثين للمهارات الفنية حسب متوسطات الموافقة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات)

الترتيب الكلي	درجة الاكتساب	حدود الثقة		الاختبار الإحصائي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة					عبارات السؤال (11): مدى اكتساب الباحثين للمهارات الفنية ----- القدرة على:	الرقم	
		الحد الأدنى	الحد الأعلى	كافاً لجودة التوفيق				غير مكتسبة	مكتسبة بنسبة ضعيفة	مكتسبة بنسبة متوسطة	مكتسبة بنسبة عالية	مكتسبة بشدة			
				القيمة	الاحتمالية										
1		3,08	2,75	**0,000	46,127	0,712	2,92	2	15	41	13	-	ت	التمييز بين الأهداف الإستراتيجية	19
								2,8	21,1	57,7	18,3	-	%		
5		2,90	2,48	**0,000	21,225	0,904	2,69	9	16	34	12	-	ت	توفير الفرص لتطوير قدرات العمال	20
								12,7	22,5	47,9	16,9	-	%		
6	مكتسبة بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)	2,86	2,44	**0,000	49,775	0,880	2,65	9	19	35	8	-	ت	تطوير وعصرنة الهيكل التنظيمي	21
								12,7	26,8	49,3	11,3	-	%		
4		2,95	2,57	**0,000	70,338	0,819	2,76	7	15	41	8	-	ت	المساهمة في معالجة مواطن ضعف المؤسسة	22
								9,9	21,1	57,7	11,3	-	%		
3		2,98	2,60	**0,000	39,028	0,809	2,79	6	14	40	11	-	ت	مواجهة التحديات في البيئة الخارجية للمؤسسة	23
								8,5	19,7	56,3	15,5	-	%		
4		2,96	2,56	**0,000	29,676	0,853	2,76	7	15	37	12	-	ت	الاستفادة من الفرص المتاحة خارج المؤسسة	24
								9,9	21,1	52,1	16,9	-	%		
2		3,03	2,68	**0,000	50,408	0,743	2,86	4	13	43	11	-	ت	إدارة الوقت بفعالية	25
								5,4	18,3	60,6	15,5	-	%		
1		3,08	2,75	**0,000	62,352	0,692	2,92	3	11	46	11	-	ت	استثمار عوامل القوة للمؤسسة	26
								4,2	15,5	64,8	15,5	-	%		
		2,9435	2,6410			0,63911	2,7923	المؤشر العام					المهارات الفنية		

** دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد علاقة عند مستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

تُبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (33) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة حول مدى اكتساب المبحوثين للمهارات الفنية من المحور الرابع (مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة لدى المبحوثين بمركب "سيدار الحجار")، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية المكتسبة بمركب "سيدار الحجار" (2,7923 من 5,00) بانحراف معياري قدره (0,63911) وهو ما يقابل ثلاث درجات في معيار التقدير الخماسي، بمعنى أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتساب الموظفين الإداريين وصانعي القرارات الإستراتيجية بالمصنع لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية كانت "متوسطة" كونها تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى "مكتسبة بدرجة متوسطة" كما هو موضح في الجدولين (28 و 30) السابقين.

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنّ قيم كاي سكوير (مربع) (χ^2) لجودة التوفيق أو كما يسمى أيضاً باختبار حسن المطابقة كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل، مما يدل على وجود اختلاف وتفاوت في آراء أفراد مجتمع البحث حول عبارات مهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية من المحور الرابع.

تكشف النتائج الموضحة أعلاه أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، حيث تتراوح درجة موافقتهم ما بين (2,65 إلى 2,92) وهي متوسطات تقع في الدرجة الثالثة من درجات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى (مكتسبة بدرجة متوسطة)، وتم ترتيب عبارات مهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية والمتمثلة في ثماني (8) مهارات ترتيبها تنازلياً، حيث جاءت في المرتبة الأولى كل من العبارتين رقم (19) و (26) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابهما، واللتان تتصان على "القدرة على التمييز بين الأهداف الإستراتيجية المؤسسة" و"القدرة على استثمار عوامل قوة المؤسسة" بنفس المتوسط الحسابي المقدر بـ (2,92 من 5,00). بينما جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على إدارة الوقت بفعالية" بمتوسط حسابي (2,86 من 5,00). في حين جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على مواجهة التحديات الدائرة بالبيئة الخارجية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (2,79 من 5,00). وجاءت العبارتين رقم (22) و(24) في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابهما، واللتان تتصان على "القدرة على المساهمة في معالجة مواطن ضعف المؤسسة" و "القدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة خارج المؤسسة" بنفس المتوسط الحسابي والمقدر بـ (2,76 من 5,00). بينما جاء في المرتبة الخامسة العبارة رقم (20) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على توفير الفرص لتطوير قدرات العمال" بمتوسط حسابي (2,69 من 5,00). في حين جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة رقم (21) بدرجة

متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على اكتسابها، والتي تنص على "القدرة على تطوير وعصرنة الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي مقدر بـ (2,65 من 5,00).

تفسر النتائج الموضحة أعلاه أنّ أبرز مهارتي الاتصال الإستراتيجي الفنية المكتسبتين لدى الإطارات السامية بمصنع "سيدار الحجار" تتمثلان في كل من "القدرة على التمييز بين الأهداف الإستراتيجية المؤسسة" و "القدرة على استثمار عوامل قوة المؤسسة"، مما يدل على كفاءة أفراد العينة وقدرتهم على التمييز بين الأهداف الإستراتيجية على حسب الأولوية والأهمية، لكن ينقصهم فقط التحفيز كما هو مبين سلفاً، إلى جانب امتلاكهم لمؤهلات علمية تسمح لهم باستثمار مواطن قوة المؤسسة بالقدر الكافي وهو العامل الذي يساعدهم ربما على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

يتفق المبحوثين في استجاباتهم على أن تكون مهارة "القدرة على إدارة الوقت بفعالية" في المرتبة الثانية، وهو ما يفسر أنّ إطارات المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعامل الوقت ودراسته، كون هذا الأخير هو العنصر الحاسم لنجاح الخطة الاتصالية في المؤسسة، كما أن الزمن مهم جداً لتمرير رسالة المؤسسة، وكذا في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها.

كما يتفق المبحوثين في استجاباتهم على أن تكون مهارة "القدرة على مواجهة التحديات الدائرة بالبيئة الخارجية للمؤسسة" في المرتبة الثالثة، مما يفسر قدرة الموظفين والمسؤولين الإداريين بمصنع "سيدار الحجار" على التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية التي ينشط فيها المركب.

بالمقابل يتفق المبحوثين في استجاباتهم على أن تكون مهارة "القدرة على تطوير وعصرنة الهيكل التنظيمي" في المرتبة الأخيرة، والسبب يعود إلى بيئة المؤسسة التي تتميز بالتغيّر المستمر (الشراكة) واشتداد المنافسة، مما صعب على مسؤولي المصنع تحديث هيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل مستمر.

ومنه نستنتج أن ديمومة واستمرار المؤسسة في ظل بيئة متغيرة ومعقدة مرهون بمدى قدرتها على مواكبة التحديات البيئية الدائرة حولها، لذا فكفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة له دور كبير في الاستقرار التنظيمي وهو ما يؤدي حتماً إلى وضوح المسؤوليات الإدارية، مما يسهل على المؤسسة عملية تحديد المسؤوليات وتوفير المعلومات واتخاذ القرارات. وبالتالي يجب على إطارات المصنع التدريب والتكوين أكثر على المهارات الفنية للاتصال الإستراتيجي التي تمكنهم من تحديث الهيكل التنظيمي باستمرار، والحرص على عصرنته لمواكبة التغيرات البيئية. وأكد على ذلك الأستاذ الجامعي "ألفريد شاندرل Chandler Alfred" بكلية إدارة الأعمال في هارفارد Harvard الأمريكية (عد إلى الفصل الثاني صفحة 117)، الذي ركز نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بالأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وقال مقولته الشهيرة "البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع استراتيجياتها". ويفهم من هذا الكلام أنه لا يمكن للمؤسسة وضع إستراتيجية جديدة لها بدون ما تحرص على تحديث هيكلها التنظيمي وفقاً لسياساتها الإستراتيجية.

2. عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالمتغير التابع (أبعاد التنمية المستدامة):

للتعرف على مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخامس الوارد في استمارة الاستبيان والموسوم بمستوى أبعاد التنمية المستدامة (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) المتحققة في المؤسسة الصناعية للحديد والصلب "سيدار الحجار"، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجداول (34،35،36،37،38) التالية:

المحور الخامس: مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في مركب "سيدار الحجار"

الجدول رقم (34): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في مركب "سيدار الحجار"

الدرجة	نسبة التحقق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التنمية المستدامة
ثلاث	متوسطة	1	0,66194	2,9484	البعد الإداري والتكنولوجي المتحقق "سيدار الحجار"
درجات	متوسطة	2	0,61098	2,6870	البعد الاجتماعي المتحقق "سيدار الحجار"
درجتان	ضعيفة	4	0,68469	2,5549	البعد الاقتصادي المتحقق "سيدار الحجار"
ثلاث	متوسطة	3	0,76912	2,6150	البعد البيئي المتحقق "سيدار الحجار"
درجات	متوسطة	-	0,60608	2,7294	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 2019)

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (34) أنّ البعد الإداري والتكنولوجي في مركب "سيدار الحجار" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (2,9484 من 5,00)، مما يدل على أن المركب يسعى دائماً لتحقيق التنمية الإدارية. في حين جاء البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,6870 من 5,00)، بينما جاء البعد البيئي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,6150 من 5,00)، وتفسر هذه النتائج أن هذه الأبعاد الثلاثة متحققة بدرجة متوسطة أي بقيمة وزنية تعادل ثلاث درجات. في حين جاء البعد الاقتصادي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,5549 من 5,00) ومتحقق بدرجة ضعيفة أي بقيمة وزنية تعادل درجتان. إلى أن المتوسط العام لأبعاد التنمية المستدامة المتحققة بمركب "سيدار الحجار" كانت نسبته متوسطة أي بقيمة وزنية تمثل ثلاث درجات وبمتوسط حسابي يقدر بـ (2,7294 من 5,00). هذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة لها ثقافة التنمية المستدامة، والدليل على ذلك أنّ أبعادها تحققت بنسبة متوسطة، ومنه نستنتج أنّ المركب يحرص على ضرورة تمتع إطاراته وموظفيه بمهارات الاتصال الإستراتيجي، التي من شأنها أن تعزز من تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

الجدول رقم (35): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال رقم (12) في الاستمارة حول مدى تحقق مستوى البعد الإداري والتكنولوجي في مركب "سيدار الحجار" للصلب

الترتيب الكلي	درجة التحقق	حدود الثقة		الاختبار الإحصائي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة					عبارات السؤال (12): مستوى البعد الإداري المتحقق بمؤسسة "سيدار الحجار"	الرقم	
		الحد الأدنى	الحد الأعلى	ك2 ل جودة التوفيق				غير محقق	متحقق بدرجة ضعيفة	متحقق بدرجة متوسطة	متحقق بدرجة عالية	متحقق بشدة			
				القيمة	الاحتمالية										
3	متحقق بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)	3,25	2,89	**0,000	48,155	0,743	3,07	3	8	41	19	-	ت	1	لديها رؤية مستقبلية واضحة للاستدامة
													%		
5		3,15	2,76	**0,000	30,690	0,818	2,96	4	13	36	18	-	ت	2	استراتيجية وسياسة المؤسسة تتضمن أبعاد التنمية المستدامة
													%		
4		3,16	2,78	**0,000	27,197	0,792	2,97	2	17	33	19	-	ت	3	لديها تقارير للإفصاح عن أداؤها
													%		
10		2,88	2,47	**0,000	22,465	0,858	2,68	7	20	33	11	-	ت	4	تحفز موظفيها لتطور مهاراتهم
													%		
9		3,02	2,61	**0,000	19,310	0,867	2,82	5	19	31	16	-	ت	5	تسهل على تحديث أنظمتها الإدارية باستمرار
													%		
2		3,29	2,91	**0,000	36,324	0,813	3,10	4	8	36	23	-	ت	6	الالتزام بمواصفة (ISO9001) لتحسين أسلوب إدارتها
													%		
6	3,09	2,71	**0,000	30,014	0,813	2,90	4	15	36	16	-	ت	7	تحرص على تحديث هيكلها الإدارية لملائمة المتغيرات	
												%			
8	3,02	2,64	**0,000	32,831	0,793	2,83	4	17	37	13	-	ت	8	تدير ضغوطات العمل بشكل ايجابي (النزاعات)	
												%			
4	3,16	2,79	**0,000	36,662	0,774	2,97	3	13	38	17	-	ت	9	تحرص على سلامة بيئة العمل وتوفير العلاج	
												%			
1	3,45	3,11	**0,000	41,056	0,721	3,28	1	8	32	30	-	ت	10	تطبيق مبدأ المساءلة عن الأخطاء	
												%			
7	3,06	2,66	**0,000	28,775	0,833	2,86	5	15	36	15	-	ت	11	تحرص على مبدأ الشفافية	
												%			
5	3,14	2,75	**0,000	32,831	0,809	2,94	4	13	37	17	-	ت	12	لديها مؤشرات لقياس أداؤها	
												%			
		3,1050	2,7917			0,66194	2,9484	المؤشر العام					البعد الإداري والتكنولوجي		

** دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد علاقة عند مستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (35) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة حول البعد الإداري والتكنولوجي من المحور الخامس (مستوى توفر أبعاد التنمية المستدامة بمركب "سيدار الحجار")، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الإداري والتكنولوجي للتنمية المستدامة المتحقق بمركب "سيدار الحجار" (2,9484 من 5,00) بانحراف معياري قدره (0,66194) وهو ما يقابل ثلاث درجات في معيار التقدير الخماسي، بمعنى أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق البعد الإداري والتكنولوجي بالمصنع كانت "متوسطة" كونها تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى "متوفر" كما هو موضح في الجدولين (28 و 34) السابقين.

كما توضح نتائج الجدول أعلاه أنّ قيم كاي سكوير (مربع) (χ^2) لجودة التوفيق (أو كما يسمى أيضاً باختبار حسن المطابقة) كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل، مما يدل على وجود اختلاف وتفاوت في آراء أفراد مجتمع البحث حول عبارات البعد الإداري والتكنولوجي من المحور الخامس.

تكشف النتائج الموضحة أعلاه أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق البعد الإداري والتكنولوجي كانت متوسطة، حيث تتراوح درجة موافقتهم ما بين (2,68 إلى 3,28) وهي متوسطات تقع في الدرجة الثالثة من درجات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى (متحقق بدرجة متوسطة)، وتم ترتيب عبارات البعد الإداري والتكنولوجي المتحقق والمتمثلة في إثنتا عشر (12) عبارة ترتيبها تنازلياً، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (10) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيقها، والتي تنص على "تطبيق مبدأ المساءلة عن الأخطاء" بمتوسط حسابي (3,28 من 5,00). في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (6) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيقها، والتي تنص على "الإلتزام بمواصفة (ISO9001) لتحسين أسلوب إدارتها" بمتوسط حسابي (3,10 من 5,00). وجاء في المرتبة الثالثة العبارة (1) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيقها، والتي تنص على "لديها رؤية مستقبلية واضحة للاستدامة" بمتوسط حسابي قدر ب (3,07 من 5,00)، في حين احتلتا العبارتين رقم (3) و (9) المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيقهما، واللذان تنصان على "لديها تقارير للإفصاح عن أداءها" و"تحرص على سلامة بيئة العمل وتوفير العلاج" بنفس المتوسط حسابي والمقدر ب (2,97 من 5,00). بينما جاءت كل من العبارتين رقم (2) و (12) في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيقهما، واللذان تنصان على أنّ "إستراتيجية وسياسة المؤسسة تتضمن أبعاد التنمية المستدامة" و"لديها مؤشرات لقياس أدائها" بنفس المتوسط حسابي المقدر ب (2,94 من 5,00). في حين جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة السادسة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة

الدراسة على تحققها، والتي تنص على "تحرص على تحديث هيكلها الإدارية لملائمة المتغيرات" بمتوسط حسابي (2,90 من 5,00). بينما جاء في المرتبة السابعة الفقرة رقم (11) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على "الحرص على مبدأ الشفافية" بمتوسط حسابي (2,86 من 5,00). وجاء في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (8) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على "إدارة ضغوطات العمل بشكل ايجابي(النزاعات)" بمتوسط الحسابي مقدر ب (2,83 من 5,00). في حين جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة التاسعة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على "تسهر على تحديث أنظمتها الإدارية باستمرار" بمتوسط حسابي (2,82 من 5,00). أما العبارة رقم (4) احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على "تحفيز العاملين لتطوير مهاراتهم" بمتوسط حسابي (2,68 من 5,00).

تفسر النتائج الموضحة أعلاه أنّ أبرز المؤشرات التي تدل على أن البعد الإداري والتكنولوجي متحقق في مصنع "سيدار الحجار" هو مؤشر "تطبيق مبدأ المساءلة عن الأخطاء" الذي اتفق أفراد العينة أن يكون في المرتبة الأولى، مما يدل على أنّ الإطارات السامية في المركب تحرص على عدم ارتكاب الأخطاء التي قد تؤثر على العملية الإدارية وضمان السير الحسن لها، عن طريق تطبيق مبدأ المساءلة عن الأخطاء. حيث يعتبر هذا المبدأ من المبادئ التي تساهم في إرساء الثقافة التنظيمية، وهو بين من الأهداف التي نادى بها منظمة الأمم المتحدة في برنامجها للتنمية UNDP من أجل الحكم الرشيد، بحيث يخضع كل المسؤولين في المؤسسة للرقابة والمساءلة والمتابعة من جهة أخرى أو من شخص آخر في إطار القانون. فمراقبة سير العمل شرطاً أساسياً لكي يصبح النظام الإداري مستديماً. وفي هذا السياق يقول "دروكرDrucker"⁽¹⁾ أنّ: "التنظيم الفعال يتطلب إتباع نظام اتصالات واضح وأسلوب رقابي منظم واتخاذ قرارات فعالة". ويفهم من هذا القول أن الرقابة والمساءلة والاتصال الفعال شرطان أساسيان لتحقيق الفعالية التنظيمية واتخاذ القرارات الفعالة.

كما يتفق أفراد العينة أن يكون مؤشر "الإلتزام بمواصفة (ISO9001) لتحسين أسلوب إدارتها" في المرتبة الثانية، مما يفسر أن الموظفين الإداريين في الإدارة العليا للمركب يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أسلوب الإدارة، بتطبيق مواصفة ISO9001^(*) التي من شأنها أن تحقق التنمية الإدارية من خلال تحسين الجودة بمستويات عالية لإرضاء أصحاب المصلحة وتحسين الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

(1)- أنظر إلى الفصل الثاني، ص150.

(*) - أنظر إلى الملحق رقم (06): حول شهادة ISO9001-2015 لتحسين أسلوب إدارة المؤسسة والتي تحصل عليها مركب "سيدار

الحجار" في 28-10-2018 وصالحة إلى غاية 19-12-2020.

يتفق المبحوثين أيضاً بأن يكون مؤشر "لديها رؤية مستقبلية واضحة للاستدامة" في المرتبة الثالثة، مما يفسر أنّ مسؤولي وصانعي القرارات في الإدارة العليا للمركب يملكون رؤى استشرافية ومستقبلية واضحة وطويلة المدى للأمر بما فيه الاستدامة، لأنّ وضوح الأهداف في سياسة وإستراتيجية المؤسسة يساعد على تحقيقها.

بالمقابل يتفق أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم بأن يكون مؤشر "تحفيز العاملين لتطوير مهاراتهم" في المرتبة الأخيرة، والسبب يعود كما أشرنا سالفاً إلى ضعف آلية تحفيز الإطارات السامية العاملة بالمصنع، ويتفق هذا الاستنتاج مع الاستنتاج المتوصل إليه في المحور الرابع (المهارات السلوكية للاتصال الإستراتيجي) أين وجدنا كذلك انفاق المبحوثين في استجاباتهم على توفر "مهارة القدرة على تحفيز العمال لتحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة" في المرتبة الأخيرة. مما يفسر أنّ عملية تحفيز العاملين بمركب "سيدار الحجار" ضعيفة نوعاً ما. ومنه يتطلب على المؤسسة ضرورة تفعيل آلية التحفيز فيما بين الموظفين في الإدارة العليا، وحتى فيما بين الموظفين ككل كونها المحرك الرئيسي لزيادة أداء العاملين بالمؤسسة، وهو ما ينعكس على مردودية المؤسسة.

الجدول رقم (36): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال رقم (13) في الاستمارة حول مدى تحقق مستوى البعد الاجتماعي في مركب "سيدار الحجار" للصلب

الترتيب الكلي	درجة التحقق	حدود الثقة		الاختبار الإحصائي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة					عبارات السؤال (13): مستوى البعد الاجتماعي المتحقق بمؤسسة "سيدار الحجار"	الرتبة	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى	كا ² لجودة التوفيق				غير متحقق	متحقق بدرجة ضعيفة	متحقق بدرجة متوسطة	متحقق بدرجة عالية	متحقق بشدة			
				القيمة	الاحتمالية										
2	متحقق بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)	3,31	2,94	**0,000	48,718	0,773	3,13	4	5	40	22	-	ت	تساهم في حل مشكلة البطالة في المجتمع	13
								5,6	7,0	56,3	31,0	-	%		
9	متحقق بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)	1,81	1,35	**0,000	78,915	0,981	1,58	50	6	10	5	-	ت	تؤمن السكن لموظفيها	14
								70,4	8,5	14,1	7,0	-	%		
7	متحقق بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)	2,71	2,28	**0,002	14,352	0,908	2,49	11	23	28	9	-	ت	تدعم الأنشطة الخيرية في المجتمع	15
								15,5	32,4	39,4	12,7	-	%		
6	متحقق بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)	2,89	2,44	**0,000	22,352	0,955	2,66	12	12	35	12	-	ت	احترام حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية	16
								16,9	16,9	49,3	16,9	-	%		
4	متحقق بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)	3,21	2,79	**0,000	37,676	0,878	3,00	7	6	38	20	-	ت	تحرص على توفير الصحة والسلامة المهنية (OHSAS18001)	17
								9,9	8,5	53,5	28,2	-	%		
8	متحقق بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)	2,63	2,10	**0,007	12,211	1,113	2,37	23	10	26	12	-	ت	الإلتزام بمواصفة المسؤولية الاجتماعية	18
								32,4	14,1	36,6	16,9	-	%		

(ISO26000)														
5	2,95	2,54	**0,000	27,310	0,857	2,75	7	16	36	12	-	ت	تشجيع العمل التطوعي فيما بين العمال	19
							9,9	22,5	50,7	16,9	-	%		
1	3,38	3,01	**0,000	38,465	0,786	3,20	3	7	34	27	-	ت	تتيح فرص العمل للمرأة	20
							4,2	9,9	47,9	38,0	-	%		
3	3,20	2,83	**0,000	42,859	0,784	3,01	4	9	40	18	-	ت	تشارك في المناسبات المجتمعية	21
							5,6	12,7	56,3	25,4	-	%		
							المؤشر العام				البعد الاجتماعي			
2,8316		2,5424		0,61098		2,6870								

** دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد علاقة عند مستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (36) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة حول البعد الاجتماعي من المحور الخامس (مستوى توفر أبعاد التنمية المستدامة بمركب "سيدار الحجار")، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة المتحقق بمركب "سيدار الحجار" (2,6870 من 5,00) بانحراف معياري قدره (0,61098)، وهو ما يقابل ثلاث درجات في معيار التقدير الخماسي، بمعنى أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق البعد الاجتماعي بالمصنع كانت "متوسطة" كونها تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى "متوفر" كما هو موضح في الجدولين (26 و 34) السابقين.

كما توضح نتائج الجدول أعلاه أنّ قيم كاي سكوير (مربع) (كا²) لجودة التوفيق (أو كما يسمى أيضاً باختبار حسن المطابقة) كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل، مما يدل على وجود اختلاف وتفاوت في آراء أفراد مجتمع البحث حول عبارات البعد الاجتماعي من المحور الخامس.

تكشف النتائج الموضحة أعلاه أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق البعد الاجتماعي كانت متوسطة، حيث تتراوح درجة موافقتهم ما بين (1,58 إلى 3,20) وهي متوسطات تتراوح بين (الدرجات: الأولى والثانية والثالثة) من درجات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى (غير متحقق، متحقق بدرجة قليلة ومتحقق بدرجة متوسطة)، وتم ترتيب عبارات البعد الاجتماعي المتحقق والمتمثلة في تسع (9) عبارات ترتيبها تنازلياً، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (20) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة "تتيح فرص العمل للمرأة" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,20 من 5,00). في حين جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على أنها "تساهم في حل مشكلة البطالة في المجتمع" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,13 من 5,00). بينما جاءت العبارة (21)

في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على أنها "تشارك في المناسبات المجتمعية" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,01 من 5,00). كما جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على "تحرص على توفير الصحة والسلامة المهنية (OHSAS18001)" بمتوسط حسابي قدره (3,00 من 5,00). أما المرتبة الخامسة فقد احتلتها العبارة رقم (19) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على "تشجيع العمل التطوعي فيما بين العمال" بمتوسط حسابي قدره (2,75 من 5,00). في حين احتلت العبارة رقم (16) المرتبة السادسة بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على "احترام حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية" بمتوسط حسابي قدره (2,66 من 5,00). بينما احتلت العبارة رقم (15) المرتبة السابعة بدرجة ضعيفة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على "تدعم الأنشطة الخيرية في المجتمع" بمتوسط حسابي قدره (2,49 من 5,00). أما العبارة رقم (18) جاءت في المرتبة الثامنة بدرجة ضعيفة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على "الإلتزام بمواصفة المسؤولية الاجتماعية (ISO26000)" بمتوسط حسابي قدره (2,37 من 5,00). أما العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة بدرجة واحدة (معناه غير متحقق) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على أن المؤسسة "تؤمن السكن لموظفيها" بمتوسط حسابي قدره (1,58 من 5,00).

تفسر النتائج الموضحة أعلاه أنّ أبرز المؤشرات التي تدل على أن البعد الاجتماعي متحقق في مصنع "سيدار الحجار" هو مؤشر "تتيح فرص العمل للمرأة" الذي اتفق عليه الباحثين بأن يكون في المرتبة الأولى، مما يدل على أنّ إدارة مركب "سيدار الحجار" فتحت أبوابها لتشغيل جنس الإناث، وهو ما أظهرته النتائج السابقة، حيث بلغ نسبة الإناث (32,4%) من إجمالي أفراد العينة.

يتفق الباحثين في استجاباتهم على أن يكون مؤشر "تساهم في حل مشكلة البطالة في المجتمع" في المرتبة الثانية، مما يفسر أن مصنع "سيدار الحجار" يوفر مناصب العمل للمواطنين سيما القاطنين بالذات في ولاية عنابة والولايات المجاورة لها، بحيث يشتغل في المركب ما لا يقل عن 5791 عامل⁽¹⁾، وهذا الرقم الضخم بالنسبة للمؤسسة الواحدة يسهم لا محالة في توفير أماكن العمل، وفي الوقت ذاته يقلل من مشكلة البطالة في المجتمع الجزائري خصوصا في ولايات الشرق.

يتفق الباحثين في استجاباتهم على أن يكون مؤشر "تشارك في المناسبات المجتمعية" في المرتبة الثالثة، مما يفسر اهتمام مركب "سيدار الحجار" بمثل هذه المناسبات التي تدخل في إطار التعاون وتبادل الخبرات فيما بين المؤسسات الاقتصادية، وعلى سبيل المثال وحسب مجلة المؤسسة⁽²⁾

(1) - معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية لمركب "سيدار الحجار" للصلب، (إحصائيات 31 ديسمبر 2018).

(2) - أخبار المصنع، مجلة شهرية تصدر عن مؤسسة "سيدار الحجار"، العدد 105/12 مارس 2019، ص2.

شاركت "سيدار الحجار" في الطبعة الثانية للمنتدى الاقتصادي لسنة 2019 المنظم بولاية سوق أهراس تحت شعار "تجربة تنمية الأقطاب الاقتصادية الحدودية" حيث استقبل جناح المؤسسة زبائن ومقاولين من البلدان المجاورة سيما من تونس وليبيا والراغبين في العمل معاً في المستقبل القريب في مجال التصدير. وغيرها من المناسبات التي كان مصنع "سيدار الحجار" حاضراً فيها، وهذه الخطوة هي ميزة من مميزات التنمية المستدامة، لأنّ هذه الأخيرة هي بمثابة عملية مجتمعية تسهم فيها كل الفئات والقطاعات والمؤسسات والجماعات، وهي بالأحرى عملية تشاركية (المقاربة التشاركية).

بالمقابل يتفق أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم بأن يكون مؤشر "تؤمّن السكن لموظفيها" في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أن مؤسسة "سيدار الحجار" لم توفر السكنات لموظفيها لكن تسعى في توفير هذا المؤشر الذي يبقى من طموحات المؤسسة والعمل على إدراجه في سياستها المستقبلية.

الجدول رقم (37): بوضوح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السؤال رقم (14) في الاستمارة حول مدى تحقق مستوى البعد الاقتصادي في مركب "سيدار الحجار" للصلب

الترتيب الكلي	درجة التحقق	حدود الثقة		الاختبار الإحصائي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة					عبارات السؤال (14): مستوى البعد الاقتصادي المتحقق بمؤسسة "سيدار الحجار"	الرقم	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى	كا ² لجودة التوفيق				متحقق بشدة	متحقق بدرجة عالية	متحقق بدرجة متوسطة	متحقق بدرجة ضعيفة	غير متحقق			
				القيمة	الاحتمالية										
1	متحقق بنسبة قليلة (درجتان)	3,02	2,64	**0,000	41,958	0,810	2,83	6	12	41	12	-	ت	تستخدم الموارد بصورة مستدامة (أي تزيد من كفاءة مواردها)	22
								8,5	16,9	57,7	16,9	-	%		
2		2,99	2,59	**0,000	54,563	0,860	2,79	7	16	37	11	-	ت	لديها خطط لترشيد استهلاك الطاقة	23
								9,9	22,5	52,1	15,5	-	%		
5		2,11	1,58	**0,000	45,225	1,129	1,85	41	7	14	9	-	ت	تستخدم الطاقات المتجددة غير الناضبة (الشمسية)	24
								57,7	9,9	19,7	12,7	-	%		
4	2,85	2,39	**0,000	31,592	0,962	2,62	16	7	38	10	-	ت	تعمل على تطوير صناعتها	25	
							22,5	9,9	53,5	14,1	-	%			
3	2,92	2,46	**0,068	7,141	0,980	2,69	9	21	24	17	-	ت	تعمل على خلق موارد جديدة لدعم الاقتصاد الوطني	26	
							12,7	29,6	33,8	23,9	-	%			
		2,7170	2,3929			0,68469	2,5549	المؤشر العام					البعد الاقتصادي		

** دالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل * توجد علاقة عند مستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (37) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة حول البعد الاقتصادي من المحور الخامس (مستوى توفر أبعاد التنمية المستدامة بمركب "سيدار الحجار")، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة المتحقق بمركب "سيدار الحجار" (2,5549 من 5,00) بانحراف معياري قدره (0,68469)، وهو ما يقابل درجتان في معيار التقدير الخماسي، بمعنى أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق البعد الاقتصادي بالمصنع كانت "ضعيفة" كونها تقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى "متوفر بدرجة ضعيفة" كما هو موضح في الجدولين (26 و34) السابقين.

كما توضح نتائج الجدول أعلاه أنّ قيم كاي سكوير (مربع) (كا²) لجودة التوفيق (أو كما يسمى أيضاً باختبار حسن المطابقة) كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل، مما يدل على وجود اختلاف وتفاوت في آراء أفراد مجتمع البحث حول عبارات البعد الاقتصادي من المحور الخامس. يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أنّ قيم كاي سكوير (مربع) (كا²) كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، فيما عدا العبارة رقم (26) والتي كانت قيمة (كا²) لها غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) فأقل، مما يدل على وجود اختلاف أو فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين .

تكشف النتائج الموضحة أعلاه أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق البعد الاقتصادي كانت ضعيفة، حيث تتراوح درجة موافقتهم ما بين (1,85 إلى 2,83) وهي متوسطات تتراوح بين (الدرجة الثانية والثالثة) من درجات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى (متحقق بدرجة ضعيفة ومتحقق بدرجة متوسطة)، وتم ترتيب عبارات البعد الاقتصادي المتحقق والمتمثلة في خمس (5) عبارات ترتيبها تنازلياً، حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، العبارة رقم (22) والتي تنص على أنّ المؤسسة "تستخدم الموارد بصورة مستدامة (أي تزيد من كفاءة مواردها)" بمتوسط حسابي مقدر بـ (2,83 من 5,00)، في حين جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها والتي تنص على أنّ المؤسسة "لديها خطط لترشيد استهلاك الطاقة" بمتوسط حسابي يقدر بـ (2,79 من 5,00). بينما احتلت العبارة رقم (26) المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها والتي تنص على أنّ المؤسسة "تعمل على خلق موارد جديدة لدعم الاقتصاد الوطني" بمتوسط حسابي مقدر بـ (2,69 من 5,00). أما العبارة رقم (25) بدرجة متوسطة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحققها، والتي تنص على أنّ المؤسسة "تعمل على تطوير صناعتها" بمتوسط حسابي قدره (2,62 من 5,00)، في حين احتلت العبارة رقم (24) المرتبة الخامسة والأخيرة وبدرجة ضعيفة من حيث موافقة

أفراد عينة الدراسة على تحققها والتي تنص على أن المؤسسة "تستخدم الطاقات المتجددة غير الناضبة (الشمسية)" بمتوسط حسابي يقدر بـ (1,85 من 5,00).

تفسر النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز المؤشرات التي تدل على أن البعد الاقتصادي متحقق في مصنع "سيدار الحجار" هو مؤشر "تستخدم الموارد بصورة مستدامة (أي تزيد من كفاءة مواردها)"، الذي اتفق عليه المبحوثين بأن يكون في المرتبة الأولى، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعي بأن استخدام الموارد الأولية بشكل كبير يحدث تأثيرات بيئية في الجزائر، مما يتطلب عليها إعادة النظر في عملية استخدام مواردها وإدارتها على نحو مستدام، مما يفسر أن صانعي السياسات في مركب الحجار يعملون على تطوير من كفاءة موارد مؤسستهم بما يتماشى ومتطلبات التنمية المستدامة.

يتفق المبحوثين في استجاباتهم على أن يكون مؤشر "لديها خطط لترشيد استهلاك الطاقة" في المرتبة الثانية، مما يفسر أن مصنع "سيدار الحجار" يدرج في سياساتها المستقبلية خطط لترشيد استهلاك الطاقة المستخدمة في المصنع.

يتفق المبحوثين في استجاباتهم على أن يكون مؤشر "تعمل على خلق موارد جديدة لدعم الاقتصاد الوطني" في المرتبة الثالثة، مما يفسر أن مركب "سيدار الحجار" يسعى باستمرار في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني عن طريق خلق مواد جديدة، سما أن قطاع الحديد والصلب هي من بين القطاعات الإستراتيجية للجزائر.

بالمقابل يتفق أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم بأن يكون مؤشر "تستخدم الطاقات المتجددة غير الناضبة (الشمسية)" في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أن مركب "سيدار الحجار" لا يزال يعتمد على الطاقات غير المتجددة، ولا يستخدم في صناعته الطاقات الجديدة والمتجددة كالألواح الشمسية مثلا لتوليد الكهرباء وغيرها، علماً أنها الأكثر اقتصادا للطاقة.

الجدول رقم (38): يوضح استجابات أفراد العينة حول السؤال (15) عن مدى تحقق مستوى البعد البيئي للمركب

الترتيب الكلي	درجة التحقق	حدود الثقة		الاختبار الإحصائي		الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة					عبارات السؤال (15): مستوى البعد البيئي المتحقق بمؤسسة "سيدار الحجار"	الرقم	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى	كـ ² لجودة التوفيق				غير متحقق	متحقق بدرجة ضعيفة	متحقق بدرجة متوسطة	متحقق بدرجة عالية	متحقق بشدة			
				الاحتمالية	القيمة										
9	موافق بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)	2,55	2,07	**0,000	19,535	0,994	2,31	21	13	31	6	-	ت	الإلتزام بتطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)	27
													%		
6		2,73	2,34	**0,000	24,944	0,842	2,54	9	22	33	7	-	ت	إدارة المخاطر البيئية بكفاءة عالية	28
8		2,67	2,20	**0,047	7,930	0,982	2,44	15	20	26	10	-	ت	تساهم في تشجيع الأبحاث المتعلقة بالبيئة	29
5		2,76	2,34	**0,000	22,803	0,891	2,55	11	18	34	8	-	ت	تساهم في برامج حماية البيئة	30
4		2,89	2,43	**0,007	11,986	0,970	2,66	11	16	30	14	-	ت	تسعى للتميز في المحافظة على البيئة	31
4		2,87	2,46	**0,000	21,113	0,861	2,66	7	21	32	11	-	ت	تساهم في رفع الوعي البيئي لعمالها	32
1		3,07	2,65	**0,000	27,310	0,883	2,86	7	12	36	16	-	ت	تراعي المعايير البيئية (ISO) في مشاريعها المستقبلية	33
7		2,74	2,30	**0,005	12,887	0,924	2,52	11	22	28	10	-	ت	تستخدم وسائل وتقنيات صديقة للبيئة	34
3		2,98	2,54	**0,000	18,634	0,933	2,76	9	14	33	15	-	ت	تعمل على ترشيد استهلاك الموارد المائية	35
2		3,00	2,55	**0,001	16,718	0,944	2,77	9	14	32	16	-	ت	تعمل على ترشيد استهلاك طاقة الكهرباء والغاز	36
3		2,97	2,55	**0,000	26,183	0,886	2,76	8	14	36	13	-	ت	تهتم بالمساحات الخضراء	37
5		2,78	2,32	**0,000	18,070	0,968	2,55	14	14	33	10	-	ت	تهتم بالمعايير البيئية في التخلص من النفايات (تدويرها)	38
			2,7971	2,4330			0,76912	2,6150	المؤشر العام					البعد البيئي	

** دالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل * توجد علاقة عند مستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (38) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة حول البعد البيئي من المحور الخامس (مستوى توفر أبعاد التنمية المستدامة بمركب "سيدار الحجار")، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد البيئي للتنمية المستدامة المتحقق بمركب "سيدار الحجار" (3,3850 من 5,00) بانحراف معياري قدره (0,76912) وهو ما يقابل ثلاث درجات في معيار التقدير الخماسي، بمعنى أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق البعد البيئي بالمصنع كانت "متوسطة" كونها تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى "متوفر" كما هو موضح في الجدولين (26 و 34) السابقين.

كما اتضح من نتائج الجدول أعلاه أنّ قيم كاي سكوير (مربع) (χ^2) لجودة التوفيق (أو كما يسمى كذلك باختبار حسن المطابقة) كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل، مما يدل على وجود اختلاف في آراء أفراد مجتمع البحث حول عبارات البعد البيئي من المحور الخامس.

تكشف النتائج الموضحة أعلاه أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق البعد البيئي كانت متوسطة، حيث تتراوح درجة موافقتهم ما بين (2,52 إلى 2,86) وهي متوسطات تتراوح بين (الدرجات الثانية والثالثة) من درجات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى (متحقق بدرجة قليلة ومتحقق بدرجة متوسطة)، وتم ترتيب عبارات البعد البيئي المتحقق والمتمثلة في اثنتا عشر (12) عبارة ترتيباً تنازلياً، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (33) التي تنص على "مراعاة المعايير البيئية (ISO) في مشاريعها المستقبلية" بمتوسط حسابي (2,86 من 5,00). في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (36) والتي تنص على "تعمل على ترشيد استهلاك طاقة الكهرباء والغاز" بمتوسط حسابي (2,77 من 5,00). أما العبارتين رقم (35) و (37) فقد احتلتا المرتبة الثالثة واللذان تتصان على "تعمل على ترشيد استهلاك الموارد المائية" و"تهتم بالمساحات الخضراء" بنفس قيمة المتوسط الحسابي المقدر (2,76 من 5,00)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة كل من الفقرتين رقم (31) و (32) واللذان تتصان على "تسعى للتميز في المحافظة على البيئة" و"تساهم في رفع الوعي البيئي لعمالها" بنفس المتوسط الحسابي (2,66 من 5,00)، في حين جاءت في المرتبة الخامسة العبارتين رقم (30) و (38) واللذان تتصان على أنّ المركب "يهتم بالمعايير البيئية في التخلص من النفايات (تدويرها)" و"تساهم في برامج حماية البيئة" بنفس قيمة المتوسط الحسابي والمقدر بـ (2,55 من 5,00). أما العبارة رقم (28) جاءت في المرتبة السادسة والتي تنص على "إدارة المخاطر البيئية بكفاءة عالية" بمتوسط حسابي (2,54 من 5,00). وجاء في المرتبة السابعة العبارة رقم (37) والتي تنص على "تستخدم وسائل وتقنيات صديقة للبيئة" بمتوسط حسابي (2,52 من 5,00). في حين احتلت العبارة رقم (29) المرتبة الثامنة والتي تنص "تسهم في تشجيع الأبحاث المتعلقة بالبيئة" بمتوسط حسابي (2,44 من 5,00).

وجاء في المرتبة التاسعة والأخيرة العبارة رقم (28) والتي تنص على "الإلتزام بتطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO14001)" بمتوسط حسابي (2,31 من 5,00).

تفسر النتائج الموضحة أعلاه أنّ أبرز المؤشرات التي تدل على تحقق البعد البيئي للتنمية المستدامة في مصنع "سيدار الحجار" هو مؤشر "مراعاة المعايير البيئية (ISO) في مشاريعها المستقبلية"، مما يدل أنّ المسؤولين وصناع القرار في مصنع "سيدار الحجار" يدركون أهمية احترام المعايير والمواصفات البيئية (ISO) كونها تتضمن مجموعة من الآليات والأدوات التي تمكن المؤسسة من دمج الاعتبارات البيئية ضمن إدارتها، سيما المتعلقة بالحفاظ على البيئة، الحد من نسبة التلوث البيئي، زيادة الوعي البيئي لدى العاملين، نشر ثقافة الاقتصاد أثناء عملية الإنتاج وعدم إهدار الموارد الأولية. إنّ الأهمية التي تحظى بها هذه المعايير والمواصفات البيئية (ISO) في وسط صانعي ومسؤولي الإدارة العليا للمؤسسة دفعتهم إلى ضرورة دمج تلك المعايير في المخططات المتعلقة بالمشاريع المستقبلية، لأنّ المصنع ليس في منأى عن المحيط الخارجي وعن القوانين والمواصفات الدولية سيما حول البيئة.⁽¹⁾

يتفق المبحوثين في استجاباتهم على أن يكون مؤشر "تعمل على ترشيد استهلاك طاقة الكهرباء والغاز" في المرتبة الثانية، مما يفسر أن المسؤولين في مصنع "سيدار الحجار" يدركون أهمية وضع مخططات لترشيد استهلاك الطاقة في المستقبل. نظراً لأهميتها كاعتماد على الطاقات المتجددة -الطاقة الشمسية- مثلاً.

يتفق المبحوثين في استجاباتهم على أن يكون مؤشراً "تعمل على ترشيد استهلاك الموارد المائية" و"تهتم بالمساحات الخضراء" في المرتبة الثالثة، مما يفسر أن مركب "سيدار الحجار" إلى جانب السعي إلى توفير الطاقات المتجددة كوسيلة لاقتصاد الطاقة، يسعى كذلك إلى ترشيد الموارد المائية وعدم تبذيرها باعتبارها ثروة حيوية يجب المحافظة عليها. كما تمثل المحافظة على المساحات الخضراء من أولويات المؤسسة ومن اهتماماتها.

بالمقابل يتفق أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم بأن يكون مؤشر "الإلتزام بتطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO14001)" المتحققة في المصنع في المرتبة الأخيرة، وتفسر هذه النتائج بأنّ المؤسسة لم تشرع بعد في تطبيق الإدارة البيئية ولم تتحصل على مواصفة أو شهادة (ISO14001) الدولية للإيزو، وربما يعود السبب إلى أن المؤسسة كانت في إطار شراكة مع مؤسسة أجنبية، ولم تسترجع كل أسهمها إلا في أكتوبر 2015. حيث ركزت اهتماماتها في إعادة هيكلة نشاطاتها الاقتصادية، وأهملت ما يتعلق بالبيئة، لكن سرعان ما بدأت في التفكير في مراعاة المعايير البيئية (ISO) سيما في مشاريعها المستقبلية.

(1)- مقابلة مع السيد عادل براهيم، مكلف بالاتصال بمديرية العلاقات العامة بمركب "سيدار الحجار" للصلب، في تاريخ 27/03/2019، على الساعة 10:00 صباحاً، بمقر المؤسسة.

ثالثاً: عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالمحور السادس حول الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية

للتعرف على الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية (عنوان المحور السادس الوارد في استمارة الإستبيان)، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور السادس، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (39) التالي:

الجدول رقم(39): يوضح استجابات أفراد العينة لعبارات السؤال (16) حول الأساليب التي يمكن لها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية

الترتيب الكلي	درجة الموافقة	حدود الثقة		الاختبار الإحصائي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة					عبارات السؤال (16): ما الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية؟	الرتب	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى	كا ² لجودة التوفيق				لا أوافق	أوافق قليلاً بدرجة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة عالية	أوافق بشدة			
				القيمة	الاحتمالية										
2	أوافق بدرجة عالية (أربع درجات)	4,43	3,99	**0,000	66,817	0,925	4,21	1	5	3	31	31	ت	أن تكون الاستدامة جزءاً من إستراتيجيتها العامة والاتصالية	1
								1,4	7,0	4,2	43,7	43,7	%		
1	أوافق بدرجة عالية (أربع درجات)	4,51	4,05	**0,000	73,296	0,974	4,28	2	4	2	27	36	ت	تأهيل مواردها البشرية بالمهارات الإستراتيجية للاستدامة	2
								2,8	5,6	2,8	38,0	50,7	%		
3	أوافق بدرجة عالية (أربع درجات)	4,45	3,95	**0,000	62,732	1,050	4,20	1	8	3	23	36	ت	إطلاق برامج توعوية لتنمية وعي العاملين بمتطلبات التنمية المستدامة	3
								1,4	11,3	4,2	32,4	50,7	%		
4	أوافق بدرجة عالية (أربع درجات)	4,37	3,85	**0,000	55,127	1,103	4,11	2	8	3	25	33	ت	تخصيص موارد مالية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة	4
								2,8	11,3	4,2	35,2	46,5	%		
2	أوافق بدرجة عالية (أربع درجات)	4,44	3,98	**0,000	66,535	0,970	4,21	2	4	3	30	32	ت	توفير التقنيات، الوسائل والأجهزة المستدامة	5
								2,8	5,6	4,2	42,3	45,1	%		
6	أوافق بدرجة عالية (أربع درجات)	4,22	3,67	**0,000	49,775	1,157	3,94	5	5	4	32	25	ت	إعداد دليل إرشادي يوضح مراحل تطبيق أبعاد التنمية المستدامة	6
								7,0	7,0	5,6	45,1	35,2	%		
9	أوافق بدرجة عالية (أربع درجات)	4,07	3,48	**0,000	40,197	1,256	3,77	5	11	2	30	23	ت	تفعيل سبل تواصل جمهورها الداخلي مع جمهورها الخارجي	7
								7,0	15,5	2,8	42,3	32,4	%		
5	أوافق بدرجة عالية (أربع درجات)	4,32	3,82	**0,000	53,859	1,046	4,07	1	9	3	29	29	ت	مطالبة المؤسسات بتقارير عن جهودها في مجال التنمية المستدامة	8
								1,4	12,7	4,2	40,8	40,8	%		
8	أوافق بدرجة عالية (أربع درجات)	4,12	3,82	**0,000	36,817	1,291	3,82	6	9	3	27	26	ت	التعاون مع المنظمات الدولية (اصحاب المصلحة) في مجال التنمية المستدامة	9
								8,5	12,7	4,2	38,0	36,6	%		

7	4,22	3,61	**0,000	43,014	1,296	3,92	5	10	2	23	31	ت	تحفيز المؤسسات وتشجيعها للتميز في الاستدامة بمنح جوائز	10
							7,0	14,1	2,8	32,4	43,7	%	الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة	
	4,2631	3,8440			0,88525	4,0535	المؤشر العام							

** دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد علاقة عند مستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (39) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة حول الطرق والأساليب التي يمكن لها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة من المحور السادس من الاستدامة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور السادس (4,0535 من 5,00) بانحراف معياري قدره (0,88525) وهو ما يقابل أربع درجات في معيار التقدير الخماسي، بمعنى أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق أهم أساليب تعزيز دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية كانت "عالية" كونها تقع في الفئة الرابعة (أربع درجات) من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى "أوافق بدرجة عالية" كما هو موضح في الجدول رقم (29) السابق. كما اتضح من نتائج الجدول أعلاه أنّ جميع قيم كاي سكوير (مربع) (كا²) لجودة التوفيق (أو كما يسمى كذلك باختبار حسن المطابقة) كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) فأقل، مما يدل على وجود اختلاف في آراء أفراد مجتمع البحث حول عبارات المحور السادس (الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية).

تكشف النتائج الموضحة أعلاه أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة كانت بدرجة عالية وبشدة، حيث تتراوح درجة موافقتهم ما بين (3,77 إلى 4,28) وهي متوسطات تتراوح ما بين الدرجتين أو الفئتين الرابعة والخامسة من درجات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى (متحقق بدرجة عالية ومتحقق بشدة)، وتم ترتيب عبارات المحور السادس والمتمثلة في عشر (10) عبارات ترتيبها تنازلياً، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) التي تنص على "تأهيل مواردها البشرية بالمهارات الإستراتيجية للاستدامة" بمتوسط حسابي (4,28 من 5,00). في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرتين (01) و(05) واللتان تنصان على "أن تكون الاستدامة جزءاً من إستراتيجيتها العامة والاتصالية" و"توفير التقنيات، الوسائل والأجهزة المستدامة" بنفس المتوسط الحسابي (4,21 من 5,00). وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) والتي تنص على "إطلاق برامج توعوية لتنمية وعي العاملين بمتطلبات التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي مقدر (4,20 من 5,00)، بينما جاء في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04)

والتي تنص على "تخصيص موارد مالية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (4,11 من 5,00)، في حين جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (08) والتي تنص على "مطالبة المؤسسات بتقارير عن جهودها في مجال التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي مقدر بـ (4,07 من 5,00). أما العبارة رقم (06) جاءت في المرتبة السادسة والتي تنص على "إعداد دليل إرشادي يوضح مراحل تطبيق أبعاد التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (3,94 من 5,00). بينما احتلت العبارة رقم (10) المرتبة السابعة والتي تنص على "تحفيز المؤسسات وتشجيعها للتميز في الاستدامة بمنح جوائز" بمتوسط حسابي (3,92 من 5,00). أما العبارة رقم (09) احتلت المرتبة الثامنة والتي تنص على "التعاون مع المنظمات الدولية (أصحاب المصلحة) في مجال التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (3,82 من 5,00). وجاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة العبارة رقم (07) والتي تنص على "تفعيل سبل تواصل جمهورها الداخلي مع جمهورها الخارجي" بمتوسط حسابي (3,77 من 5,00).

تفسر النتائج الموضحة أعلاه أنّ أبرز المؤشرات التي تدل على طرق وأساليب تعزيز دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، هو مؤشر "مراعاة تأهيل مواردها البشرية بالمهارات الإستراتيجية للاستدامة"، حيث يمثل تأهيل المورد البشري بالمهارات الإستراتيجية حسب وجهة نظر المسؤولين وصناع القرار بالمصنع أسلوب من أساليب تحقيق التنمية المستدامة. ويدركون أيضاً أنه لا يمكن تحقيق هذه الأخيرة بدون تأهيل الموارد البشرية بالمهارات الاتصالية الإستراتيجية، لذا يتطلب على المؤسسة الاهتمام بهذا العنصر عن طريق توفير دورات تكوينية وترقيات علمية وميدانية، مثل المشاركة في المنتديات العلمية التي تنظم بالمعاهد والجامعات حول التنمية المستدامة والاتصال الإستراتيجي.

يتفق المبحوثين في استجاباتهم على أن يكونا المؤشرين "أن تكون الاستدامة جزءاً من إستراتيجيتها العامة والاتصالية" و"توفير التقنيات، الوسائل والأجهزة المستدامة" في المرتبة الثانية، وتفسر هذه النتائج بأن مراعاة أن تكون الاستدامة جزءاً من إستراتيجيات المركب إلى جانب توفير الوسائل والأجهزة المستدامة يجعل المسؤولين في مصنع "سيدار الحجار" يدركون أهمية الاستدامة، وهو ما يعزز من دورهم في تحقيق التنمية المستدامة واستدامة المؤسسة التي ينتمون إليها. كما يتفق المبحوثين في استجاباتهم على أن يكون مؤشر "إطلاق برامج توعوية لتنمية وعي العاملين بمتطلبات التنمية المستدامة" في المرتبة الثالثة، وتفسر هذه النتائج أنّ المسؤولين وصناع القرار يدركون أهمية توعية العاملين بالمركب بمبادئ التنمية المستدامة.

بالمقابل يتفق أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم بأن يكون مؤشر "تفعيل سبل تواصل جمهورها الداخلي مع جمهورها الخارجي" في المرتبة الأخيرة، وتفسر هذه النتائج ضعف أساليب تواصل المسؤولين سيما صانعي القرار في مؤسسة "سيدار الحجار" بمحيطهم أي بالمجتمع الخارجي للمؤسسة.

المطلب الثالث: الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة أولاً: عرض وتحليل نتائج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

للتعرّف على ما إذا كان هناك علاقة دالة إحصائياً بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) لتوضيح الدلالة بين المتغير المستقل (الاتصال الإستراتيجي) والتابع (التنمية المستدامة)، والعلاقة بينهما، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (40) التالي:

الجدول رقم (40): يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتوضيح دلالة العلاقة بين مستوى

اكتساب المبحوثين لمهارات الاتصال الإستراتيجي ومستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في

مركب "سيدر الحجار"

الأساليب التي تعزز دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة	البعد البيئي	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد الإداري والتكنولوجي	أبعاد التنمية المستدامة المتحققة	المهارات الفنية	المهارات السلوكية	المهارات الفكرية	مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة	معامل الارتباط والدلالة الإحصائية لكل من المحور: - الرابع - الخامس - السادس	
										معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	**0.721	**0.690	**0.724	**0.852	**0.858	**0.925	**0.938	**0.855	**1	معامل الارتباط	مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة
	**0.556	**0.520	**0.539	**0.667	**0.659	**0.703	**0.702	**1	**0.855	معامل الارتباط	المهارات الفكرية
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	المهارات الفكرية
	**0.682	**0.680	**0.724	**0.793	**0.821	**0.804	**1	**0.702	**0.938	معامل الارتباط	المهارات السلوكية
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	المهارات السلوكية
	**0.708	**0.655	**0.678	**0.843	**0.834	**1	**0.804	**0.703	**0.925	معامل الارتباط	المهارات الفنية
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	المهارات الفنية
	**0.912	**0.850	**0.870	**0.871	**1	**0.834	**0.821	**0.659	**0.858	معامل الارتباط	أبعاد التنمية المستدامة المتحققة
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	أبعاد التنمية المستدامة المتحققة
	**0.667	**0.621	**0.700	**1	**0.871	**0.843	**0.793	**0.667	**0.852	معامل الارتباط	البعد الإداري والتكنولوجي
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	البعد الإداري والتكنولوجي
	**0.697	**0.742	**1	**0.700	**0.870	**0.678	**0.724	**0.539	**0.724	معامل الارتباط	البعد الاجتماعي
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	البعد الاجتماعي
	**0.774	**1	**0.742	**0.621	**0.850	**0.655	**0.680	**0.520	**0.690	معامل الارتباط	البعد الاقتصادي
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	البعد الاقتصادي
	**1	**0.774	**0.697	**0.667	**0.912	**0.708	**0.682	**0.556	**0.721	معامل الارتباط	البعد البيئي
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	البعد البيئي
	**0.331	**0.309	*0.298	**0.362	**0.375	**0.327	*0.264	0.194	*0.292	معامل الارتباط	الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة
	0.005	0.009	0.012	0.002	0.001	0.005	0.026	0.105	0.013	الدلالة الإحصائية	الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة

** .* توجد علاقة عند مستوى (0,01) * .* توجد علاقة عند مستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

والآن يمكن اختبار فرضيات الدراسة من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (40) كما يلي:

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية العامة:

H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (معنوية) (Significance Level) في آراء المبحوثين بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

H_{a1} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (معنوية) (Significance Level) في آراء المبحوثين بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

اتضح من خلال الجدول رقم (40) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (معنوية) قوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المركب الصناعي "سيدار الحجار". أي أنّ معامل ارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة يساوي (0,858) أي بنسبة (85,8%)، وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة أي أكبر من الصفر) وقوي (لأنه قريب من الواحد صحيح "+1")، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية تُبين أنه كلما اكتسب المبحوثين لمهارات الاتصال الإستراتيجي كلما تحققت أبعاد التنمية المستدامة في المركب، والعكس صحيح، وبالتالي نقرر قبول صحة الفرضية البديلة العامة ورفض الفرضية الصفرية أو العدمية(*) والقاتلة "بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة".

1.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية العامة:

H_{01-1} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المبحوثين لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

H_{a1-1} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة لدى المبحوثين وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

(*) - الفرضية الصفرية Null Hypothesis ويرمز لها H_0 أي أن المتغيرين: x-y مستقلان في العينة محل الدراسة: أي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

- الفرضية البديلة Alternative Hypothesis ويرمز لها H_a أي أن المتغيرين: x-y غير مستقلين في العينة محل الدراسة: أي توجد علاقة بين المتغيرين.

اتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (معنوية) قوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة لدى المبحوثين وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المركب الصناعي "سيدار الحجار". أي أنّ معامل ارتباط بيرسون بين المهارات الفكرية وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة يساوي (0,659) أي بنسبة (65,9%)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية تُبين أنه كلما اكتسب المبحوثين لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية كلما تحققت أبعاد التنمية المستدامة، وكلما غابت هذه المهارات لدى المبحوثين انخفض مستوى الأبعاد، وبالتالي نقرر قبول صحة الفرضية البديلة الفرعية الأولى من الفرضية العامة القائلة "بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة لدى المبحوثين وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة".

1. 2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية العامة:

H₀₁₋₂: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توفر مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية لدى الموظفين الإداريين وبين مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

H_{a1-2}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توفر مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية لدى الموظفين الإداريين وبين مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

اتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية المكتسبة لدى أفراد العينة وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المركب الصناعي "سيدار الحجار". أي أنّ معامل ارتباط بيرسون بين المهارات السلوكية وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة يساوي (0,821) أي بنسبة (82,1%)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية تُبين أنه كلما اكتسب المبحوثين مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية كلما تحققت أبعاد التنمية المستدامة في المركب، والعكس صحيح، وبالتالي نقرر قبول صحة الفرضية البديلة الفرعية الثانية من الفرضية العامة والقائلة "بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية وبين مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة".

1. 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية العامة:

H₀₁₋₃: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية المكتسبة لدى الموظفين الإداريين وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

H_{a1-3}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية المكتسبة لدى الموظفين الإداريين وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

اتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية المكتسبة لدى أفراد العينة ومستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المركب "سيدار الحجار". أي أنّ معامل ارتباط بيرسون بين المهارات الفنية وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة يساوي (0,834) أي بنسبة (83,4%)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية تُبين أنه كلما اكتسب المبحوثين لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية كلما تحققت أبعاد التنمية المستدامة في المركب، والعكس صحيح، وبالتالي نقرر قبول صحة الفرضية البديلة الفرعية الثالثة من الفرضية العامة والقائلة "بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية المكتسبة وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة".

1.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية العامة:

H₀₁₋₄: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة للموظفين الإداريين وبين البعد الإداري والتكنولوجي للتنمية المستدامة المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.

H_{a1-4}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توفر مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة للموظفين الإداريين وبين البعد الإداري والتكنولوجي للتنمية المستدامة المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.

اتضح من خلال الجدول رقم (38) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى (0,01) بين البعد الإداري والتكنولوجي المتحقق ومهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة في المركب "سيدار الحجار". أي أنّ معامل ارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال الإستراتيجي والبعد الإداري والتكنولوجي المتحقق يساوي (0,852) أي بنسبة (85,2%)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية تُبين أنه كلما اكتسب المبحوثين مهارات الاتصال الإستراتيجي كلما تحقق البعد الإداري والتكنولوجي للتنمية المستدامة في المركب، والعكس صحيح، وبالتالي نقرر قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية العامة والقائلة "بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد الإداري والتكنولوجي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة".

1.5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية العامة:

H₀₁₋₅: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وبين البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.

H_{a1-5}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وبين البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.

اتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (معنوية) قوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وبين البعد الاجتماعي المتحقق في المركب الصناعي "سيدار الحجار". أي أنّ معامل ارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال الإستراتيجي وبين البعد الاجتماعي المتحقق يساوي (0,724) أي بنسبة (72,4%)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية تُبين أنه كلما اكتسب المبحوثين مهارات الاتصال الإستراتيجي كلما تحقق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المركب، والعكس صحيح، وبالتالي نقرر قبول صحة الفرضية البديلة الفرعية الخامسة من الفرضية العامة القائلة **"بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد الاجتماعي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة"**.

6.1 اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية العامة:

H₀₁₋₆: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.

H_{a1-6}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.

اتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (معنوية) قوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وبين البعد الاقتصادي المتحقق في المركب الصناعي "سيدار الحجار". أي أنّ معامل ارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال الإستراتيجي وبين البعد الاقتصادي المتحقق يساوي (0,690) أي بنسبة (69,0%)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية تُبين أنه كلما اكتسب المبحوثين مهارات الاتصال الإستراتيجي كلما تحقق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المركب والعكس صحيح، وبالتالي نقرر قبول صحة الفرضية البديلة الفرعية السادسة من الفرضية العامة والقائلة **"بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد الاقتصادي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة"**.

7.1 اختبار الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية العامة:

H₀₁₋₇: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد البيئي للتنمية المستدامة المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.

H_{a1-7}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد البيئي للتنمية المستدامة المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.

اتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (معنوية) قوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة والبعد البيئي المتحقق في المركب الصناعي "سيدار الحجار". أي أنّ معامل ارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال الإستراتيجي والبعد البيئي المتحقق يساوي (0,721) بنسبة (72,1%)، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية تُبين أنه كلما اكتسب المبحوثين مهارات الاتصال الإستراتيجي، كلما تحقق البعد البيئي للتنمية المستدامة في المركب، والعكس صحيح، وبالتالي نقرر قبول صحة الفرضية البديلة الفرعية السابعة من الفرضية العامة القائلة **"بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد البيئي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة"**.

8.1 اختبار الفرضية الفرعية الثامنة من الفرضية العامة:

H₀₁₋₈: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي تعزز دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة وبين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة في المؤسسة محل الدراسة.

H_{a1-8}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة وبين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة في المؤسسة محل الدراسة.

اتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى (0,01) بين الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي المكتسبة بالمركب الحجار. أي أنّ معامل ارتباط بيرسون بين أساليب تعزيز دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة وبين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة يساوي (0,281) وهو ارتباط طردي ليس قوياً أي بنسبة (28,1%)، رغم ذلك نقرر قبول الفرضية البديلة الفرعية الثامنة من الفرضية العامة لأنها موجبة القائلة **"بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة وبين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة في المؤسسة محل الدراسة"**.

يرجع السبب الرئيسي في عدم قوة معامل ارتباط بيرسون بين الطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة وبين مهارات الاتصال الإستراتيجي إلى الاعتقاد السائد لدى صانعي القرارات بالمؤسسات الصناعية بأنّ الاتصال مجرد عملية لتحسين صورة المؤسسة والتباهي أمام المنافسين في المعارض وأمام وسائل الإعلام أو مجرد عملية لتسويق السلع، دون معرفة ومحاولة اكتشاف مواطن قوته ودوره الإستراتيجي في المضي بالمؤسسة الصناعية قدماً، حيث يعد الاتصال بالنسبة للمؤسسة الحديثة التي تؤمن به إيماناً قوياً حسب الباحثين عنصراً هاماً وأساسياً في التخطيط الإستراتيجي وفي تسيير وظائفها الإدارية من أجل تحقيق أهدافها.

بالمقابل يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مصنع "سيدار الحجار" للصلب، حيث أنّ معامل الارتباط يساوي (0,149) أي بنسبة (14,9%)، وهو ارتباط طردي ضعيف، ومستوى الدلالة تساوي (0,105) وهي أكبر من (0,05).

1. 9. اختبار الفرضية الفرعية التاسعة من الفرضية العامة:

H₀₁₋₉: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

H_{a1-9}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

اتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية قوية عند مستوى (0,01) بين أساليب تعزيز مهارات الاتصال الإستراتيجي وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المركب الصناعي "سيدار الحجار". أي أنّ معامل ارتباط بيرسون بين الأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة يساوي (0,365) أي بنسبة (36,5%)، وهو ارتباط طردي ليس قوياً (متوسط)، رغم ذلك نقرر قبول الفرضية البديلة الفرعية التاسعة من الفرضية العامة لأنها موجبة والقائلة "بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين الأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة".

يعود سبب عدم قوة هذا الارتباط بين الأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة إلى نقص إهتمام المؤسسات الصناعية للحديد والصلب بالموارد البشرية والاستثمار في قدراتهم، وعدم توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير العنصر البشري وتلقيه مختلف المهارات وتخصيص له ورشات التدريب ودورات التكوين... الخ، علماً أنّ العامل البشري أصبح أساساً للتنمية المستدامة، وأضحى كذلك يشكل جزءاً مهماً في المؤسسة التي تقدر هذه الطاقة غير الناضبة، فرأس المال المادي مرهون برأس المال الفكري البشري الذي يعتبر سمة من سمات المؤسسات العصرية. في حين لا تزال المؤسسات الصناعية الجزائرية تعتقد بأنّ قوتها تكمن في مواردها المادية، لكن في حقيقة الأمر المؤسسات الصناعية العصرية تستمد قوتها من مواردها البشرية. ولتأكيد هذا الكلام، يرى الباحث "ألفين توفلر"⁽¹⁾ أنّ طريق التنمية والقوة الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين لم يعد يمر باستغلال الموارد الأولية وقوة العمل، بل بإنجازات العقل البشري، ومدى توليده للأفكار الجديدة والمعرفة.

(1) - أنظر إلى الفصل الرابع، ص214.

1.10 اختبار الفرضية العاشرة من الفرضية العامة:

H_{01-10} : توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين بالمركب تبعاً لبياناتهم الشخصية.

H_{a1-10} : لا توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين بالمركب تبعاً لبياناتهم الشخصية.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (ت) (T-TEST) للعينات المستقلة، واختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في نمط الإجابات على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحصلنا على نتائج كل متغير وذلك كما يلي:

1.10.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير الجنس:

لفحص على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في أجوبة المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس تم استخدام اختبار (ت) المعروف بـ (T-TEST) لتوضيح قيمة (ت) لاكتشاف دلالة الفروق في نمط الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (41) التالي:

جدول رقم (41): بوضوح نتائج اختبار - ت - (T-TEST) للفروق بين نمط أجوبة المبحوثين تبعاًلمتغير الجنس (ذكور/ إناث)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المحاور
0,081	0,748	0,58303	2,8662	48	الذكور	مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة
		0,40020	2,7776	23	الإناث	
0,180	0,531	0,46181	2,9398	48	الذكور	الفكرية
		0,38850	2,8841	23	الإناث	
0,083	0,758	0,73058	2,8310	48	الذكور	السلوكية
		0,53269	2,7150	23	الإناث	
0,143	0,672	0,71078	2,8229	48	الذكور	الفنية
		0,46260	2,7283	23	الإناث	
0,108	0,244	0,65172	2,7182	48	الذكور	أبعاد التنمية المستدامة المتحققة
		0,51045	2,7529	23	الإناث	
0,418	0,809	0,67880	2,9913	48	الذكور	الإداري والتكنولوجي
		0,63037	2,8587	23	الإناث	
0,080	0,958	0,66071	2,6435	48	الذكور	الاجتماعي
		0,49237	2,7778	23	الإناث	
0,526	0,241	0,70736	2,5747	48	الذكور	الاقتصادي
		0,64923	2,5826	23	الإناث	

0,232	0,669	0,80451	2,5747	48	الذكور	البيئي
		0,69891	2,6993	23	الإناث	
0,346	0,842	0,86254	4,1167	48	الذكور	الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة
		0,93661	3,9217	23	الإناث	

**توجد فروق عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد فروق عند مستوى (0,05) فأقل

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

يتضح من النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (41) أنّ نتائج قيمة (ت) بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي)، جاءت بقيم احتمالية أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0,05) فأقل، وعليه نقرر أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل، في وجهات نظر المبحوثين أو في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

10. 1. 2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير السن:

لفحص ما إذا كانت هنالك فروق فردية ذو دلالة إحصائية في أجوبة المبحوثين تبعاً لمتغير السن تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالمتغيرين، ويوضح الجدول رقم (42) نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (42): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) للفروق في إجابات

أفراد العينة تبعاً لمتغير السن

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة	بين المجموعات	0,062	3	0,021	0,071	0,975
	داخل المجموعات	19,559	67	0,292		
	المجموع	19,622	70			
الفكرية	بين المجموعات	0,104	3	0,035	0,175	0,913
	داخل المجموعات	13,289	67	0,198		
	المجموع	13,392	70			
السلوكية	بين المجموعات	0,105	3	0,035	0,075	0,973
	داخل المجموعات	31,433	67	0,198		
	المجموع	31,538	70			
الفنية	بين المجموعات	0,043	3	0,014	0,034	0,992
	داخل المجموعات	28,549	67	0,426		

			70	28,592	المجموع		
1,000	0,005	0,02	3	0,006	بين المجموعات	أبعاد التنمية المستدامة المتحققة	
		0,384	67	25,708	داخل المجموعات		
			70	25,750	المجموع		
0,915	0,171	0,078	3	0,234	بين المجموعات	الإداري والتكنولوجي	
		0,454	67	30,438	داخل المجموعات		
			70	30,672	المجموع		
0,982	0,057	0,022	3	0,067	بين المجموعات	الاجتماعي	
		0,389	67	25,899	داخل المجموعات		
			70	25,966	المجموع		
0,930	0,072	0,046	3	0,217	بين المجموعات	الاقتصادي	
		0,492	67	32,599	داخل المجموعات		
			70	32,816	المجموع		
0,917	0,169	0,104	3	0,311	بين المجموعات	البيئي	
		0,613	67	41,097	داخل المجموعات		
			70	41,408	المجموع		
0,477	0,840	0,663	3	1,989	بين المجموعات	الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة	
		0,789	67	52,876	داخل المجموعات		
			70	54,857	المجموع		

** . توجد فروق عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد فروق عند مستوى (0,05) فأقل

المصدر: من إعداد الطالب استنادًا إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (42) كما هو موضحة، أعلاه عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير السن.

1.10. 3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

لفحص ما إذا كانت هنالك فروق فردية ذو دلالة إحصائية في أجوبة الباحثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في نمط الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين، ويوضح الجدول رقم (43) نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (43): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة	بين المجموعات	0,596	3	0,199	0,700	0,555
	داخل المجموعات	19,025	67	0,284		
	المجموع	19,622	70			
الفكرية	بين المجموعات	0,155	3	0,052	0,261	0,853
	داخل المجموعات	13,238	67	0,198		
	المجموع	13,392	70			
المهارات السلوكية	بين المجموعات	1,091	3	0,364	0,800	0,498
	داخل المجموعات	30,447	67	0,454		
	المجموع	31,538	70			
الفنية	بين المجموعات	0,896	3	0,299	0,722	0,542
	داخل المجموعات	27,696	67	0,413		
	المجموع	28,592	70			
أبعاد التنمية المستدامة المتحققة	بين المجموعات	0,888	3	0,296	0,799	0,499
	داخل المجموعات	24,826	67	0,371		
	المجموع	25,750	70			
المهارات الإدارية والتكنولوجية	بين المجموعات	0,390	3	0,130	0,288	0,834
	داخل المجموعات	30,282	67	0,452		
	المجموع	30,672	70			
الأبعاد الاجتماعية	بين المجموعات	1,168	3	0,389	1,045	0,378
	داخل المجموعات	24,963	67	0,373		
	المجموع	26,131	70			
الأبعاد الاقتصادية	بين المجموعات	0,986	3	0,329	0,692	0,560
	داخل المجموعات	31,830	67	0,475		
	المجموع	32,816	70			
البيئي	بين المجموعات	2,736	3	0,912	1,580	0,202
	داخل المجموعات	38,672	67	0,577		
	المجموع	41,408	70			
الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة	بين المجموعات	1,280	3	0,427	0,534	0,661
	داخل المجموعات	53,576	67	0,800		
	المجموع	54,857	70			

**توجد فروق عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد فروق عند مستوى (0,05) فأقل

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (43) كما هو موضحة، عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

1. 10. 4 فروق دالة إحصائية في نمط إجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغير التخصص العلمي:

لفحص ما إذا كانت هنالك فروق فردية ذو دلالة إحصائية في أجوبة المبحوثين تبعاً لمتغير التخصص العلمي تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في نمط الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين، ويوضح الجدول رقم (44) نتائج كالتالي:

الجدول رقم (44): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات

أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة	بين المجموعات	0,142	4	0,036	0,120	0,975
	داخل المجموعات	19,480	66	0,295		
	المجموع	19,622	70			
الفكرية	بين المجموعات	0,409	4	0,117	0,599	0,665
	داخل المجموعات	12,924	66	0,196		
	المجموع	13,392	70			
السلوكية	بين المجموعات	0,409	4	0,102	0,217	0,928
	داخل المجموعات	31,129	66	0,472		
	المجموع	31,538	70			
الفنية	بين المجموعات	1,145	4	0,286	0,688	0,603
	داخل المجموعات	27,447	66	0,416		
	المجموع	28,592	70			
أبعاد التنمية المستدامة المتحققة	بين المجموعات	0,720	4	0,180	0,476	0,753
	داخل المجموعات	24,993	66	0,379		
	المجموع	25,714	70			
الإداري والتكنولوجي	بين المجموعات	1,119	4	0,280	0,625	0,646
	داخل المجموعات	29,552	66	0,448		
	المجموع	30,672	70			
الاجتماعي	بين المجموعات	1,030	4	0,258	0,677	0,610
	داخل المجموعات	25,101	66	0,380		

			70	26,131	المجموع	الاقتصادي
0,429	0,972	0,456	4	1,825	بين المجموعات	
		0,470	66	30,991	داخل المجموعات	
			70	32,816	المجموع	البيئي
0,837	0,359	0,221	4	0,882	بين المجموعات	
		0,614	66	40,526	داخل المجموعات	
			70	41,408	المجموع	الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة
0,277	1,307	1,006	4	4,025	بين المجموعات	
		0,770	66	50,831	داخل المجموعات	
			70	54,857	المجموع	

** توجد فروق عند مستوى (0,01) فأقل * توجد فروق عند مستوى (0,05) فأقل

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (44) كما هو موضحة، عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير التخصص العلمي.

1. 10. 5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة:

لفحص ما إذا كانت هنالك فروق فردية ذو دلالة إحصائية في أجوبة المبحوثين تبعاً لمتغير الوظيفة تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في نمط الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين، ويوضح الجدول رقم (45) نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (45): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) للفروق في إجابات

أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة	بين المجموعات	0,080	4	0,020	0,067	0,991
	داخل المجموعات	19,542	66	0,296		
	المجموع	19,622	70			
الفكرية	بين المجموعات	0,542	4	0,135	0,696	0,598
	داخل المجموعات	12,850	66	0,195		
	المجموع	13,392	70			
السلوكية	بين المجموعات	0,229	4	0,057	0,121	0,975
	داخل المجموعات	31,309	66	0,474		

			70	31,538	المجموع		
0,982	0,100	0,043	4	0,172	بين المجموعات	الفنية	
		0,431	66	28,420	داخل المجموعات		
			70	28,592	المجموع		
0,971	0,130	0,050	4	0,201	بين المجموعات	أبعاد التنمية المستدامة المتحققة	
		0,387	66	25,512	داخل المجموعات		
			70	25,714	المجموع		
0,977	0,116	0,053	4	0,213	بين المجموعات	الإداري والتكنولوجي	
		0,461	66	30,458	داخل المجموعات		
			70	30,672	المجموع		
0,708	0,539	0,207	4	0,827	بين المجموعات	الاجتماعي	
		0,383	66	25,304	داخل المجموعات		
			70	26,131	المجموع		
0,934	0,206	0,101	4	0,405	بين المجموعات	الاقتصادي	
		0,491	66	32,416	داخل المجموعات		
			70	32,816	المجموع		
0,907	0,252	0,156	4	0,632	بين المجموعات	البيئي	
		0,618	66	40,785	داخل المجموعات		
			70	41,408	المجموع		
0,466	0,905	0,713	4	2,852	بين المجموعات	الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة	
		0,788	66	52,005	داخل المجموعات		
			70	54,857	المجموع		

** .توجد فروق عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد فروق عند مستوى (0,05) فأقل

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (45) كما هو موضحة، عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير الوظيفة.

1. 10. 6 توجد فروق دالة إحصائية في نمط إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

لفحص ما إذا كانت هنالك فروق فردية ذو دلالة إحصائية في أجوبة الباحثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (الأقدمية) تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في نمط الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين، ويوضح الجدول رقم(46) نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (46): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أو الأقدمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة	بين المجموعات	0,058	3	0,029	0,066	0,978
	داخل المجموعات	19,564	67	0,292		
	المجموع	19,622	70			
الفكرية	بين المجموعات	0,224	3	0,075	0,380	0,768
	داخل المجموعات	13,168	67	0,197		
	المجموع	13,392	70			
السلوكية	بين المجموعات	0,080	3	0,027	0,057	0,982
	داخل المجموعات	31,458	67	0,470		
	المجموع	31,538	70			
الفنية	بين المجموعات	0,123	3	0,041	0,097	0,962
	داخل المجموعات	28,469	67	0,425		
	المجموع	28,592	70			
أبعاد التنمية المستدامة المتحققة	بين المجموعات	0,106	3	0,035	0,093	0,664
	داخل المجموعات	25,607	67	0,382		
	المجموع	25,714	70			
الإداري والتكنولوجي	بين المجموعات	0,173	3	0,058	0,127	0,944
	داخل المجموعات	30,499	67	0,455		
	المجموع	30,672	70			
الاجتماعي	بين المجموعات	0,185	3	0,062	0,159	0,923
	داخل المجموعات	25,964	67	0,387		
	المجموع	26,131	70			
الاقتصادي	بين المجموعات	0,571	3	0,190	0,396	0,756
	داخل المجموعات	32,244	67	0,481		
	المجموع	32,816	70			
البيئي	بين المجموعات	0,320	3	0,107	0,174	0,914
	داخل المجموعات	41,087	67	0,613		
	المجموع	41,408	70			
الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة	بين المجموعات	1,469	3	0,490	0,093	0,608
	داخل المجموعات	53,388	67	0,797		
	المجموع	54,857	70			

**توجد فروق عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد فروق عند مستوى (0,05) فأقل

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (46) كما هو موضحة، عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة أو الأقدمية.

1.10. 7 توجد فروق دالة إحصائية في نمط إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الحالة الاقتصادية:

لفحص ما إذا كانت هنالك فروق فردية ذو دلالة إحصائية في أجوبة المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الاقتصادية تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في نمط الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين، ويوضح الجدول رقم (47) نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (47): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات

أفراد العينة تبعاً لمتغير الحالة الاقتصادية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة	بين المجموعات	0,051	2	0,025	0,089	0,915
	داخل المجموعات	19,571	68	0,288		
	المجموع	19,622	70			
الفكرية	بين المجموعات	0,025	2	0,012	0,063	0,939
	داخل المجموعات	13,368	68	0,197		
	المجموع	13,392	70			
السلوكية	بين المجموعات	0,337	2	0,169	0,368	0,994
	داخل المجموعات	31,201	68	0,459		
	المجموع	31,538	70			
الفنية	بين المجموعات	0,131	2	0,066	0,157	0,855
	داخل المجموعات	28,461	68	0,419		
	المجموع	28,592	70			
أبعاد التنمية المستدامة المتحققة	بين المجموعات	0,178	2	0,089	0,236	0,790
	داخل المجموعات	25,536	68	0,376		
	المجموع	25,714	70			
الإداري والتكنولوجي	بين المجموعات	0,095	2	0,047	0,105	0,900
	داخل المجموعات	30,577	68	0,450		
	المجموع	30,672	70			
الاجتماعي	بين المجموعات	0,191	2	0,095	0,250	0,779
	داخل المجموعات	25,940	68	0,381		

			70	26,131	المجموع	
0,146	1,976	0,901	2	1,802	بين المجموعات	الاقتصادي
		0,456	68	31,013	داخل المجموعات	
			70	32,816	المجموع	
0,559	0,587	0,351	2	0,702	بين المجموعات	البيئي
		0,599	68	40,705	داخل المجموعات	
			70	41,408	المجموع	
0,307	1,202	0,936	2	1,872	بين المجموعات	الأساليب والطرق التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة
		0,779	68	52,984	داخل المجموعات	
			70	54,857	المجموع	

**توجد فروق عند مستوى (0,01) فأقل * . توجد فروق عند مستوى (0,05) فأقل

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى مخرجات نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 2019)

توضح النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (47) كما هو موضحة، عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير الحالة الاقتصادية.

المطلب الرابع: النتائج العامة للدراسة ومقترحات الدراسة

يتناول هذا المطلب النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وكذا يستعرض أهم المقترحات التي يمكن أن تخرج بها هذه الدراسة.

أولاً: النتائج العامة للدراسة:

توصلت هذه الدراسة التي تمحورت حول موضوع "الاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية" إلى جملة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

1. النتائج المتعلقة بوصف مفردات عينة الدراسة:

بعد جمع وتبويب وتحليل البيانات وتفسيرها خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أنّ (48) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (67,6%) من إجمالي أفراد العينة جنسهم ذكور، بينما (23) منهم يمثلون ما نسبته (32,4%) من إجمالي أفراد العينة جنسهم إناث.

أنّ (34) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (47,9%) من إجمالي أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين (40 - 49 سنة) وهم الفئة الأكثر من أفراد العينة، بينما (14) منهم يمثلون ما نسبته (19,7%) من إجمالي أفراد العينة أعمارهم تتراوح من (30 - 39 سنة)، وهو نفس العدد (14) ونفس النسبة المئوية (19,7%) تمثلها الفئة التي يفوق سنها 50 سنة، بينما (9) منهم فقط يمثلون ما نسبته (12,7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (20 - 29 سنة).

أنّ (38) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (53,5%) من إجمالي أفراد العينة مؤهلهم العلمي ليسانس، بينما (25) منهم يمثلون ما نسبته (35,2%) من إجمالي أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير/ ماستر، مقابل (07) منهم يمثلون ما نسبته (9,9%) من إجمالي أفراد العينة مستواهم الدراسي ثانوي مع العلم أنّ هذه الفئة تحصلت على دبلوم في معاهد التكوين المهني، و(01) فقط من أفراد عينة الدراسة يمثل ما نسبته (1,4%) من إجمالي أفراد العينة مؤهله العلمي دكتوراه.

أنّ (42) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (59,2%) من إجمالي أفراد العينة تخصصهم العلمي علوم وتكنولوجيا، بينما (17) منهم يمثلون ما نسبته (23,9%) من إجمالي أفراد العينة تخصصهم العلمي علوم واقتصادية ومالية وتسيير، مقابل (5) منهم يمثلون ما نسبته (7%) من إجمالي أفراد العينة تخصصهم العلمي علوم إنسانية واجتماعية، و(4) منهم يمثلون ما نسبته (5,6%) من إجمالي أفراد العينة تخصصهم العلمي علوم قانونية وإدارية، بينما (3) منهم يمثلون ما نسبته (4,2%) من إجمالي أفراد العينة تخصصهم العلمي آداب ولغات الأجنبية.

أنّ (23) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (32,4%) من إجمالي أفراد العينة وظيفتهم رئيس قسم، بينما (21) منهم يمثلون ما نسبته (29,6%) من إجمالي أفراد العينة مرتبتهم الوظيفية رئيس وحدة أو مصلحة، مقابل (9) منهم يمثلون ما نسبته (12,7%) من إجمالي أفراد العينة مرتبتهم الوظيفية مدير ومدير إدارة، وهو نفس العدد ونفس النسبة المئوية بالنسبة للفئتين رئيس مشروع ونقني سامي.

أنّ (49) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (69,0%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) وهي الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (11) منهم يمثلون ما نسبته (15,5%) من إجمالي أفراد العينة خبرتهم المهنية من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، مقابل (9) منهم يمثلون ما نسبته (12,7%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و(2) منهم فقط يمثلان ما نسبته (2,8%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

أنّ (63) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (88,7%) من إجمالي أفراد العينة حالتهم الاقتصادية متوسطة وهي الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (6) منهم يمثلون ما نسبته (8,5%) من إجمالي أفراد العينة حالتهم الاقتصادية جيدة، مقابل (2) منهما يمثلان ما نسبته (12,7%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و(2) منهم يمثلان ما نسبته (2,8%) من إجمالي أفراد العينة حالتهم المعيشية ضعيفة.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: ماهي طبيعة الاتصال الإستراتيجي في مركب "سيدار الحجار" للصلب والحديد؟

أن (45) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (63,4%) أجابوا بأنّ نوع الاتصالات الأكثر استخداماً في المؤسسة هي الاتصالات الداخلية والخارجية معاً، بينما (24) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (33,8%) أجابوا بأنّ الاتصالات الأكثر استخداماً هي الاتصالات الداخلية، و(2) منهم يمثلان ما نسبته (2,8%) كانت إجابتهم بأنّ أنواع الاتصالات المستخدمة في مؤسسة "سيدار" خارجية فقط.

أنّ (62) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (87,3%) أجابوا بأنّ المؤسسة تمارس الإستراتيجية الاتصالية.

أنّ الموظفين الإداريين العاملين في الإدارة العليا بمركب "سيدار الحجار" يستخدمون جميع الوسائل الاتصالية الواردة في الاستمارة وبنسب متفاوتة، حيث احتل الهاتف الثابت والنقل المرتبة الأولى من حيث الاستخدام بعدد (68) من أفراد عينة الدراسة وبنسبة بلغت (22,0%)، ثم تليها الاجتماعات في المرتبة الثانية بعدد (52) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (16,8%)، فيما جاءت الإنترنت في المرتبة الثالثة من حيث الاستخدام بعدد (50) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (16,2,2%)، في

حين جاءت الإعلانات والتعليمات الإدارية في المرتبة الرابعة بعدد (44) ونسبة (60,6%)، بينما تحتل التقارير المكتوبة المرتبة الخامسة حسب إجابات أفراد العينة بعدد (42) يمثلون ما نسبته (14,2%)، و(34) فقط من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (11,0%) أجابوا بأن الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً هي المقابلات الشخصية، ثم تليها المؤتمرات والمعارض والندوات بعدد (18) بنسبة (5,8%)، وأخيراً (14) من أفراد العينة كانت إجاباتهم حول الفاكس بنسبة (4,5%).

أن (35) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (41,2%) أجابوا بأن عملية الاتصال الإستراتيجي تواجه في المؤسسة بعض العراقيل سيما المتمثلة في المعوقات التنظيمية، ثم تليها المعوقات التقنية (الوسائل) بنسبة (32,9%) حسب إجابات أفراد عينة الدراسة وبعدد (28)، في حين تمثل المعوقات الشخصية ما نسبته (15,3%) وبعدد (13) من أفراد عينة الدراسة، بينما (9) فقط من أفراد العينة يمثلون (10,6%) كانت إجاباتهم حول المعوقات البيئية والاجتماعية.

أن (64) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (25,7%) يرون أن الاتصال الإستراتيجي هو عملية مخططة وهادفة تقوم به المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها على المدى البعيد، في حين (63) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (25,3%) يعتبرون أن الاتصال الإستراتيجي بأنه عملية لتبادل المعلومات والأفكار والآراء، بينما يرى (62) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (24,9%) أن الاتصال الإستراتيجي يعتبر في نظرهم عملية لجمع البيانات والمعلومات، في حين (60) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (24,1%) يرون أن الاتصال الإستراتيجي هو عملية لنسج العلاقات بين الأفراد ذات المصلحة المشتركة.

3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: ماهي علاقة الاتصال الإستراتيجي باستدامة المؤسسات الصناعية؟

أن (65) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (23,9%) يرون أن الهدف من الاتصال الإستراتيجي هو اتخاذ القرارات الإستراتيجية البعيدة المدى، و(61) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (22,4%) يرون أن الاتصال الإستراتيجي يهدف إلى الحصول على المعلومات وتحليلها ثم معالجتها ثم مشاركتها (Feedback)، وهو نفس العدد يرى بأن الاتصال الإستراتيجي يهدف إلى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. بينما يرى (53) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (19,5%) أن الاتصال الإستراتيجي يساعد على فهم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، في حين (32) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (11,8%) يرون بأن الاتصال الإستراتيجي يهدف إلى التنسيق بين الأفعال وهيكل المؤسسة.

أن (65) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (11,1%) يرون أن الاتصال الإستراتيجي يركز على استحضار المعلومات الدقيقة باعتبارها مادة أولية في بناء الرسالة وصنع واتخاذ القرارات

الإستراتيجية، و(63) من أفراد العينة يمثلون ما نسبتهم (10,8%) يرون أنّ الاتصال الإستراتيجي يرتكز على التخطيط الإستراتيجي، وهي نفس النسبة والعدد أجابوا على أنّ الاتصال الإستراتيجي يرتكز على القيادة الإستراتيجية، و(61) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (10,5%) يرون أنّ الاتصال الإستراتيجي يرتكز على تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها، وهي نفس النسبة والعدد أجابوا بأن الاتصال الإستراتيجي يرتكز على المعرفة العلمية، وأيضاً نفس النسبة والعدد أجابوا بأن الاتصال الإستراتيجي يرتكز على بساطة ووضوح الرسالة قبل إرسالها، والحرص على متابعتها لكي يفهمها الجمهور المستهدف.

أوضحت النتائج أنّ (56) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (78,9%) أجابوا بـ(لا) أي أن المؤسسات الصناعية لا تستطيع أن تكون شريكاً في التنمية المستدامة بغياب عملية الاتصال الإستراتيجي، في حين (15) فقط من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (21,1%) كانت إجاباتهم بـ(نعم) أي أن المؤسسات الصناعية تستطيع أن تكون شريكاً في التنمية المستدامة بغياب الاتصال الإستراتيجي.

4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: ما مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على تطبيق مهارات الاتصال الإستراتيجي - الفكرية والسلوكية والفنية - ؟

بيّنت النتائج أن مهارات الاتصال الإستراتيجي - الفكرية والسلوكية والفنية - المكتسبة في مركب "سيدار الحجار" كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام (2,8375 من 5,00)، وفيما يلي النتائج التفصيلية لهذه المهارات:

4. 1 مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "سيدار الحجار" لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية

بيّنت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على اكتساب مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية بمتوسط حسابي قدره (2,9218 من 5,00).

بيّنت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على اكتساب تسع مهارات فكرية للاتصال الإستراتيجي، حيث يتضح أنّ هؤلاء المسؤولين:

1. لهم "القدرة على تشخيص الفرص الخارجية" بمتوسط حسابي (3,15 من 5,00).
2. لهم "القدرة على التفتن للتغيرات التي تؤثر بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (3,04 من 5,00).
3. لهم "القدرة على اكتشاف عوامل القوة داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,99 من 5,00).
4. لهم "القدرة على اكتشاف عوامل الضعف داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,93 من 5,00).

5. لهم "القدرة على تشخيص التحديات الخارجية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (2,93 من 5,00).
6. لهم "رؤية مستقبلية واضحة وبعيدة المدى" بمتوسط حسابي (2,86 من 5,00).
7. لهم "القدرة على اختيار البديل (القرار) الإستراتيجي الأنسب" بمتوسط حسابي (2,85 من 5,00).
8. لهم "القدرة على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (2,83 من 5,00).
9. لهم "القدرة على خلق أفكار جديدة للمؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (2,72 من 5,00).

4. 2 مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "سيدار" لمهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية

بيّنت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على اكتساب مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية بمتوسط حسابي قدره (2,7934 من 5,00).

بيّنت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على اكتساب ثمان مهارات سلوكية للاتصال الإستراتيجي، حيث يتضح أنّ هؤلاء المسؤولين:

1. لهم "القدرة على تعزيز الرقابة في المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,92 من 5,00).
2. لهم "القدرة على تكوين فرق مؤهلة لانجاز المهام الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (2,89 من 5,00).
3. لهم "القدرة على التواصل بفعالية مع جميع الأطراف" بمتوسط حسابي (2,85 من 5,00).
4. لهم "القدرة على إدارة الصراعات والنزاعات في المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,85 من 5,00).
5. لهم "القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين" بمتوسط حسابي (2,80 من 5,00).
6. لهم "القدرة على نشر ثقافة الحوار بين العاملين" بمتوسط حسابي (2,80 من 5,00).
7. لهم "القدرة على كشف الكفاءات" بمتوسط حسابي (2,80 من 5,00).
8. لهم "القدرة على تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى العمال" بمتوسط حسابي (2,65 من 5,00).

بيّنت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة قليلة على اكتساب مهارة سلوكية واحدة للاتصال الإستراتيجي، حيث يتضح أنّ هؤلاء المسؤولين:

1. لهم "القدرة على تحفيز العمال لتحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (2,59 من 5,00).

4. 3 مدى اكتساب أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "سيدار" لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية

بيّنت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على اكتساب المهارات الفنية للاتصال الإستراتيجي بمتوسط حسابي قدره (2,7923 من 5,00).

بيّنت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على اكتساب ثماني مهارات فنية للاتصال الإستراتيجي، حيث يتضح أنّ هؤلاء المسؤولين:

1. لهم "القدرة على التمييز بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (2,92 من 5,00).

2. لهم "القدرة على استثمار عوامل قوة المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,92 من 5,00).

3. لهم "القدرة على إدارة الوقت بفعالية" بمتوسط حسابي (2,86 من 5,00).

4. لهم "القدرة على مواجهة التحديات الدائرة بالبيئة الخارجية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (2,79 من 5,00).

5. لهم "القدرة على المساهمة في معالجة مواطن ضعف المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,76 من 5,00).

6. لهم "القدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة خارج المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,76 من 5,00).

7. لهم "القدرة على توفير الفرص لتطوير قدرات العمال" بمتوسط حسابي (2,69 من 5,00).

8. لهم "القدرة على تطوير وعصرنة الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي مقدر (2,65 من 5,00).

5. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص: ما مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب؟

أظهرت النتائج أنّ مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في مركب "سيدار الحجار" كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام مقدر (2,7294 من 5,00)، وفيما يلي النتائج التفصيلية لهذه الأبعاد:

5. 1 مستوى متحقق البعد الإداري والتكنولوجي بمركب "سيدار الحجار" للصلب والحديد

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق البعد الإداري والتكنولوجي بدرجة متوسطة بمصنع "سيدار الحجار" بمتوسط حسابي قدره (2,9484 من 5,00).

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق اثنتا عشر (12) مؤشراً للبعد الإداري والتكنولوجي بمصنع "سيدار الحجار" للصلب والحديد، وتتمثل في أنّ المؤسسة:

1. "تطبيق مبدأ المساءلة عن الأخطاء" بمتوسط حسابي (3,28 من 5,00).
2. "الإلتزام بمواصفة (ISO9001) لتحسين أسلوب إدارتها" بمتوسط حسابي (3,10 من 5,00).
3. "لديها رؤية مستقبلية واضحة للاستدامة" بمتوسط حسابي (3,07 من 5,00).
4. "لديها تقارير للإفصاح عن أداؤها" بمتوسط حسابي (2,97 من 5,00).
5. "تحرص على سلامة بيئة العمل وتوفير العلاج" بمتوسط حسابي (2,97 من 5,00).
6. "تتضمن إستراتيجية وسياسة المؤسسة أبعاد التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (2,94 من 5,00).
7. "لديها مؤشرات لقياس أدائها" بمتوسط حسابي (2,94 من 5,00).
8. "تحرص على تحديث هيكلها الإدارية لملائمة المتغيرات" بمتوسط حسابي (2,90 من 5,00).
9. "الحرص على مبدأ الشفافية" بمتوسط حسابي (2,86 من 5,00).
10. "تدير ضغوطات العمل بشكل إيجابي (النزاعات)" بمتوسط الحسابي مقدر بـ (2,83 من 5,00).
11. "تسهر على تحديث أنظمتها الإدارية باستمرار" بمتوسط حسابي (2,82 من 5,00).
12. "تحفز العمال لتطوير مهاراتهم" بمتوسط حسابي (2,68 من 5,00).

5. 2. مستوى تحقق البعد الاجتماعي بمركب "سيدار الحجار" للصلب والحديد

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق البعد الاجتماعي بدرجة متوسطة بمصنع "سيدار الحجار" بمتوسط حسابي قدره (2,6870 من 5,00).

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق ست (6) مؤشرات للبعد الاجتماعي بدرجة متوسطة بمصنع "سيدار الحجار" للصلب والحديد، والمتمثلة في أنّ المؤسسة:

1. "تتيح فرص العمل للمرأة" بمتوسط حسابي (3,20 من 5,00).
2. "تساهم في حل مشكلة البطالة في المجتمع" بمتوسط حسابي (3,13 من 5,00).
3. "تشارك في المناسبات المجتمعية" بمتوسط حسابي (3,01 من 5,00).
4. "تحرص على توفير الصحة والسلامة المهنية (OHSAS18001)" بمتوسط حسابي (3,00 من 5,00).
5. "تشجيع العمل التطوعي فيما بين العمال" بمتوسط حسابي (2,75 من 5,00).
6. "تحترم حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية" بمتوسط حسابي (2,66 من 5,00).

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق مؤشرين للبعد الاجتماعي بدرجة قليلة بمصنع "سيدار الحجار" للصلب والحديد، والمتمثلان في أنّ المؤسسة:

1. "تدعم الأنشطة الخيرية في المجتمع" بمتوسط حسابي قدره (2,49 من 5,00).

2. "الإلتزام بمواصفة المسؤولية الاجتماعية (ISO26000)" بمتوسط حسابي قدره (2,37 من 5,00).

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على عدم تحقق مؤشر واحد للبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بمصنع "سيدار الحجار"، وكانت إجاباتهم (غير متحقق)، والمتمثل في أنّ المؤسسة لا:

1. "تؤمّن السكن لموظفيها" بمتوسط حسابي قدره (1,58 من 5,00).

5. 3 مستوى تحقق البعد الاقتصادي بمركب "سيدار الحجار" للصلب والحديد

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق البعد الاقتصادي بدرجة ضعيفة بمصنع "سيدار الحجار" بمتوسط حسابي قدره (2,5549 من 5,00).

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق أربع (4) مؤشرات للبعد الاقتصادي بدرجة متوسطة بمصنع "سيدار الحجار" للصلب والحديد، والمتمثلة في أنّ المؤسسة:

1. "تستخدم الموارد بصورة مستدامة (أي تزيد من كفاءة مواردها)" بمتوسط حسابي (2,83 من 5,00).

2. "لديها خطط لترشيد استهلاك الطاقة" بمتوسط حسابي (2,79 من 5,00).

3. "تعمل على خلق موارد جديدة لدعم الاقتصاد الوطني" بمتوسط حسابي (2,69 من 5,00).

4. "تعمل على تطوير صناعاتها" بمتوسط حسابي قدره (2,62 من 5,00).

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق مؤشر واحد للبعد الاقتصادي بدرجة قليلة بمصنع "سيدار الحجار" للصلب والحديد، والمتمثل في:

1. "تستخدم الطاقات المتجددة غير الناضبة (الشمسية)" بمتوسط حسابي (1,85 من 5,00).

5. 4 مستوى البعد البيئي المتحقق بمركب "سيدار الحجار" للصلب والحديد

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق البعد البيئي بدرجة متوسطة بمصنع "سيدار الحجار" بمتوسط حسابي قدره (3,3850 من 5,00).

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق ست (6) مؤشرات للبعد البيئي بدرجة متوسطة بمصنع "سيدار الحجار" للصلب والحديد، والمتمثلة في أنّ المؤسسة:

1. "ستراعي المعايير البيئية (ISO) في مشاريعها المستقبلية" بمتوسط حسابي (2,86) من (5,00).
2. "تعمل على ترشيد استهلاك طاقة الكهرباء والغاز" بمتوسط حسابي (2,77) من (5,00).
3. "تعمل على ترشيد استهلاك الموارد المائية" بمتوسط حسابي مقدر (2,76) من (5,00).
4. "تهتم بالمساحات الخضراء" بمتوسط حسابي مقدر (2,76) من (5,00).
5. "تسعى للتميز في المحافظة على البيئة" بمتوسط حسابي (2,66) من (5,00).
6. "تساهم في رفع الوعي البيئي لعمالها" بمتوسط حسابي (2,66) من (5,00).

أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق ست (6) مؤشرات للبعد البيئي بدرجة قليلة بمصنع "سيدار الحجار" للصلب والحديد، والمتمثلة في أنّ المؤسسة:

1. "تهتم بالمعايير البيئية في التخلص من النفايات (تدويرها)" بمتوسط حسابي (2,55) من (5,00).
2. "تساهم في برامج حماية البيئة" بمتوسط الحسابي (2,55) من (5,00).
3. "إدارة المخاطر البيئية بكفاءة عالية" بمتوسط حسابي (2,54) من (5,00).
4. "تستخدم وسائل وتقنيات صديقة للبيئة" بمتوسط حسابي (2,52) من (5,00).
5. "تسهم في تشجيع الأبحاث المتعلقة بالبيئة" بمتوسط حسابي (2,44) من (5,00).
6. "الإلتزام بتطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO14001)" بمتوسط حسابي (2,31) من (5,00).

6. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص: ماهي الأساليب التي بإمكانها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية؟

أوضحت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على الأساليب والطرق التي بإمكانها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,0535) من (5,00).

أوضحت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أربعة (4) من الأساليب التي بإمكانها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة للمؤسسات الصناعية، وتتمثل في:

1. "تأهيل مواردها البشرية بالمهارات الإستراتيجية للاستدامة" بمتوسط حسابي (4,28) من (5,00).
2. "أن تكون الاستدامة جزءاً من إستراتيجيتها العامة والاتصالية" بمتوسط حسابي (4,21) من (5,00).
3. "توفير التقنيات، الوسائل والأجهزة المستدامة" بمتوسط حسابي (4,21) من (5,00).
4. "إطلاق برامج توعوية لتنمية وعي العاملين بمتطلبات التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي المقدر (4,20) من (5,00).

أوضحت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على ستة (6) أساليب والتي بإمكانها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة للمؤسسة الصناعية:

1. "تخصيص موارد مالية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (4,11) من (5,00).
2. "مطالبة المؤسسات بتقارير عن جهودها في مجال التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (4,07) من (5,00).
3. "إعداد دليل إرشادي يوضح مراحل تطبيق أبعاد التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (3,94) من (5,00).
4. "تحفيز المؤسسات وتشجيعها للتميز في الاستدامة بمنح الجوائز" بمتوسط حسابي (3,92) من (5,00).
5. "التعاون مع المنظمات الدولية (أصحاب المصلحة) في مجال التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (3,82) من (5,00).
6. "تفعيل سبل تواصل جمهورها الداخلي مع جمهورها الخارجي" بمتوسط حسابي (3,77) من (5,00).

7. النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي ينص: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة (متغيرات الدراسة) بمصنع "سيدار الحجار" للصلب؟

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية (إحصائية) عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية المكتسبة وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية المكتسبة وبين أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وبين البعد الإداري والتكنولوجي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد الاجتماعي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد الاقتصادي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة، وبين البعد البيئي المتحقق في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) بين الأساليب التي بإمكانها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي ومهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية المكتسبة والطرق والأساليب التي تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مصنع "سيدار الحجار" للصلب.

9. النتائج المتعلقة بالسؤال السابع الذي ينص: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً لبياناتهم الشخصية؟

أ. الفروق الفردية تبعاً لمتغير الجنس:

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة (وجهات نظر الباحثين) حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير الجنس.

ب. الفروق الفردية تبعاً لمتغير السن:

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في آراء وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات

(الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير السن.

ت. الفروق الفردية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

ث. الفروق الفردية تبعاً لمتغير التخصص العلمي

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في وجهات نظر أفراد العينة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير التخصص العلمي.

ج. الفروق الفردية تبعاً لمتغير الوظيفة

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير الوظيفة.

ح. الفروق الفردية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (الأقدمية)

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات (الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة أو الأقدمية.

خ. الفروق الفردية تبعاً لمتغير الحالة الاقتصادية

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة أي بالنسبة للمحاور (المحور الرابع، الخامس، السادس)، وبالنسبة للمهارات

(الفكرية، السلوكية، الفنية)، وبالنسبة للأبعاد (الإداري والتكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) تبعاً لاختلاف متغير الحالة الاقتصادية.

ثانياً: مقترحات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة، وبناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الامبريقية، نقترح جملة من المقترحات التي قد تُسهم في تعزيز الدور الذي يقوم به الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، البعض منها موجهة لإدارة المؤسسة محل الدراسة، أما البعض الآخر موجهة للإدارات العليا بالمؤسسات الصناعية وللسلطات العمومية، والمتمثلة فيما يلي:

أ. مقترحات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة:

1. تأهيل وتدريب الإطارات السامية والمسؤولين العاملين في الإدارة العليا بالمهارات الاتصالية والإستراتيجية، بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد المتخصصة داخل وخارج الجزائر.
2. العمل على تعزيز مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية لدى المسؤولين وصانعي القرار، كتأهيلهم على خلق أفكار جديدة للمؤسسة، وعلى القدرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعلى القدرة في اختيار قرار أو بديل إستراتيجي ضمن البدائل الإستراتيجية الأخرى، وعلى القدرة في امتلاك وتصور رؤية مستقبلية واضحة بعيدة المدى.
3. تنمية المهارات السلوكية لإطاراتها، وذلك بوضع محفزات للعاملين كدوافع لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والعمل على تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين، والقدرة على كشف الكفاءات الموجودة بالمؤسسة، والقدرة على نشر ثقافة الحوار فيما بين الفريق العامل بالمؤسسة.
4. تنمية المهارات الفنية للاتصال الإستراتيجي لفريق العمل لكي يتمكنوا من تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتماشى والأهداف الإستراتيجية المرجوة، والقدرة على توفير فرص العمل لتطوير قدراتهم، والقدرة على الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة للمؤسسة، والقدرة على المساهمة أيضاً في معالجة مواطن أو نقاط ضعف المؤسسة سيما في الداخل.
5. السعي إلى تطوير هيكلها الإدارية لملائمة المتغيرات الخارجية والتكيف معها وبما يخدم التنمية المستدامة، والاستمرار في تحفيز إطاراتها السامية لتطوير مهاراتهم أكثر، وتدريبهم على تحمل ضغوطات العمل بشكل إيجابي، ثم على المؤسسة أن تحرص على مبدأ الشفافية في العمل.
6. أن تعمل المؤسسة على تحقيق بعض المبادئ والمؤشرات ذات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وهذا لزيادة في أداء العمال، وكسب ولاءهم، عن طريق توفير لهم السكن خاصة للمقيمين بعيداً عن المؤسسة، وأن تلتزم بالموصفات العالمية (ISO26000) للمسؤولية الاجتماعية، وأيضاً تشجيع العمل التطوعي فيما بين فريق العمل.

7. كما يمكن الاقتراح على المؤسسة محل الدراسة اللجوء إلى استخدام الطاقات المتجددة كونها مقتصدة من جهة، ومحافظة للبيئة والمحيط من جهة أخرى مثل: استعمال الألواح الشمسية لتوليد الطاقة الكهربائية، والعمل على تطوير صناعتها عن طريق تخصيص جزء كبير من مواردها لذلك، والعمل على خلق موارد جديدة في مجال الحديد والصلب لدعم الاقتصادي الوطني.
8. أن يسعى مركب "سيدر الحجار" إلى تحقيق الريادة في المجال البيئي، وذلك بالالتزام بتطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO14001)، وتشجيع ودعم البرامج والأبحاث المتعلقة بالبيئة والمحيط، واستخدام كذلك التقنيات والوسائل والأجهزة الصديقة للبيئة، والعمل على إدارة المخاطر البيئية بكفاءة عالية.

ب. مقترحات عامة:

1. على المؤسسات الصناعية تبني إستراتيجيات التنمية المستدامة ومراعاة متطلباتها أثناء رسم سياساتها ووضع إستراتيجياتها.
2. على المؤسسات الصناعية الاستثمار في التنمية المستدامة والتي تعتمد أساساً على الموارد البشرية كماً ونوعاً، الكم من حيث العدد، أما النوع هو من حيث التدريب والتأهيل والقدرة على استخراج أفضل ما في الإنسان.
3. إعادة النظر في معايير انتقاء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، بحيث تكون وفقاً لأساليب جديدة تحترم المعايير الدقيقة في اختيار الإطارات السامية، ولا بد من التركيز على الكفاءات المسلحة بالمهارات والعلم والمعرفة التي لها القدرة على تحويل متطلبات التنمية المستدامة إلى واقع ملموس.
4. وضع برامج توعوية متنوعة وبشكل مستمر لتنمية وعي المؤسسات الصناعية والمجتمع ككل بأهمية تطبيق متطلبات التنمية المستدامة.
5. استخدام التقنيات والأجهزة المزودة بالتكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الصناعية غير الملوثة للبيئة والمحيط (صديقة للبيئة)، وتشجيع صناعتها في الجزائر.
6. استخدام الطاقات المتجددة في صناعتها، باعتبارها طاقة مقتصدة من جهة، ومحافظة للبيئة من جهة أخرى.
7. ضرورة انتهاز المؤسسات الصناعية لأساليب إدارية عصرية تدفع بها نحو الريادة والتميز، والتي أثبتت نجاحها في المؤسسات العالمية الرائدة.
8. تنظيم ملتقيات وطنية ومؤتمرات دولية تجمع كل الفاعلين المحليين والعلميين في مجال التنمية المستدامة من خبراء وممثلي المؤسسات الصناعية وغيرها.
9. تطوير المعارف المرتبطة بمتطلبات وأهداف التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
10. منح جوائز التميز لتحفيز المؤسسات الصناعية التي حققت ريادة في مجال الإهتمام بأبعاد التنمية المستدامة سيما بالبيئة وبالمجتمع وتشجيعها على الريادة والتميز أكثر.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل، أنّ مهارات الاتصال الإستراتيجي؛ الفكرية والسلوكية والفنية تسهم في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؛ الإداري والتكنولوجي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا طبعاً بعد القيام بتفريغ البيانات المتحصل عليها من أداة استمارة الاستبيان في جداول إحصائية، والتعليق عليها وتحليلها وتفسيرها، واستخدام الأساليب الإحصائية التي اثبتت أنه توجد علاقة بين المتغيرين؛ المتغير المستقل (الاتصال الإستراتيجي) والمتغير التابع (التنمية المستدامة)، بحيث كانت العلاقة طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وبين مستوى أبعاد التنمية المستدامة المتحققة. بمعنى كلما كانت مهارات الاتصال الإستراتيجي عالية لدى المسؤولين في الإدارة العليا بالمؤسسة الصناعية "سيدار الحجار" للحديد والصلب، كلما تمكنت هذه الأخيرة من تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وبمستوى عالٍ، والعكس صحيح.

الخاتمة:

ختاماً يمكن القول أنّ الاتصال الإستراتيجي أضحي وسيلة هامة بالنسبة للمسؤولين وصناع القرار في الإدارة العليا، بحيث يساعدهم على إدارة أنشطتهم الإدارية وفي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يمكنهم من تشخيص المشاكل وإيجاد سبل معالجتها، يساعدهم كذلك على التنسيق بين المهام وبين الوحدات والأقسام المختلفة، وأيضاً على توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتحفيزهم، صف إلى ذلك يُسهم في رفع مستوى الأداء، إلى غيرها من الأهداف. حيث اتضح في الجزء النظري من الدراسة أنّ المؤسسات العصرية اتخذت الاتصال الإستراتيجي كمنهجاً ناجحاً للوصول إلى أهدافها، لأنّ استخدام بعض المؤسسات الحديثة لمهارات الاتصال الإستراتيجي كان حجر الزاوية في تحقيق نجاحاتها، وأصبحت إدارة المؤسسة العليا في الوقت الراهن تعي بأهمية الاتصال الإستراتيجي وبمهاراته في ظل التحديات والتغيرات البيئية.

إنّ قدرة المؤسسة الصناعية على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة يتوقف على قدرتها في فهم البيئة التي تنشط من خلالها، لأنّ المؤسسة هي بمثابة نسق مفتوح حول بيئتها، لذا يتطلب منها التشخيص الدقيق لما يجري حول محيطها، ورصد ومراقبة كل المشاكل المحيطة بها، وذلك لتجنب التهديدات والتصدي لكل الأخطار المحدقة بها، أو لاقتناص الفرص ومحاولة استغلالها أحسن استغلالاً بما يخدم أهدافها المسطرة، والاتصال كعملية ضرورية لكل مؤسسة يوفر التفاعل والتبادل بين عناصر هذا النسق، ويوفر المعلومات التي يحتاجها الفريق الإداري، كما يوفر كذلك الاستقرار داخل المؤسسة وخارجها عن طريق التكيّف مع كل المتغيرات والتحوّلات المتسارعة التي تتعرض لها المؤسسة في بيئتها الخارجية. وبالتالي فإنّ الاتصال الإستراتيجي يؤدي دوراً كبيراً في تحقيق التنمية المستدامة، باعتباره ركيزة أساسية في تحقيق أبعادها المختلفة، بحيث أصبح كعملية رئيسية لكل العمليات الإدارية الأخرى في المؤسسة كالخطيط، التسيير، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات، والحصول على المعلومات وفي فهم وتشخيص محيط المؤسسة.

على العموم توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية (معنوية) قوية عند مستوى (0,01) بين مهارات الاتصال الإستراتيجي المكتسبة وأبعاد التنمية المستدامة المتحققة في المركب الصناعي "سيدر الحجار". كما بيّنت نتائج الدراسة أنّ درجة اكتساب المسؤولين الإداريين في المؤسسة الصناعية محل الدراسة لمهارات الاتصال الإستراتيجي؛ الفكرية والسلوكية والفنية كانت متوسطة، وهو ما يؤكد أنّ إدارة المؤسسة لا تزال تعتقد بأنّ عملية الاتصال هي عبارة عن عملية إدارية ثانوية، متجاهلة قدرة الاتصال الإستراتيجي ومهاراته إنّ تم التركيز عليه، في المضي قدماً بمؤسسة "سيدر الحجار" للحديد والصلب.

بيّنت الدراسة أنّ أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة؛ الإداري والتكنولوجي والاجتماعي والبيئي متحققة بدرجة متوسطة، وهو ما يؤكد أنّ المؤسسة المدروسة بدأت تهتم بدمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية وفي سياستها العامة، ويظهر ذلك في نتائج الدراسة المتوصل إليها، حيث استطاع مركب "سيدار الحجار" أن يتحصل على شهادة ISO 9001 حول تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق وتحسين جودة الإنتاج كماً ونوعاً لإرضاء كل العملاء. إلى جانب اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وهو ما يتجلى في سياساتها OHSAS 18000، وأصبحت تولي الأهمية القصوى ببيئة عملها، من خلال الحرص على توفير الأمن والسلامة المهنية للعاملين، واستحداث بعض الآلات المزودة بالتكنولوجيات الحديثة ذات المصفاة والتي تحد وتقلل من الانبعاثات الغازات السامة الملوثة للجو. كما زوّدت المؤسسة وحداتها ببعض الآلات الخاصة بمعالجة المياه وتصفيته قبل صبها في البحر. كما ألفت الدراسة الضوء على مختلف الطرق والأساليب التي يمكن أن تُعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المختلفة، بحيث ركزت الدراسة على ضرورة دمج الإستدامة في إستراتيجية المؤسسة كجزء لا يتجزأ منها، كما اعتبرت تأهيل الموارد البشرية بالمهارات الإستراتيجية للاستدامة أسلوب من الأساليب الهامة في تحقيق التنمية المستدامة، باعتبار أن المورد البشري طاقة لا تتضب بالنسبة للمؤسسة وهو أساس كل العمليات الإدارية بما فيها عملية تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

قدمت الدراسة كذلك جملة من الحلول للمؤسسات الصناعية الناشطة في قطاع الحديد والصلب، ومن بين هذه الحلول التي يمكن اقتراحها؛ وضع برامج توعوية متنوعة وبشكل مستمر لتنمية وعي المؤسسات الصناعية والمجتمع ككل بأهمية تطبيق متطلبات التنمية المستدامة، استخدام الطاقات المتجددة في صناعتها، باعتبارها طاقة مقتصدة من جهة، ومحافظة للبيئة من جهة أخرى، ضرورة انتهاز المؤسسات الصناعية لأساليب إدارية عصرية تدفع بها نحو الريادة والتميز، والتي أثبتت نجاعتها في المؤسسات العالمية الرائدة. ويجب كذلك على المؤسسات الصناعية للحديد والصلب الاجتهاد في تحقيق بعض المبادئ والمؤشرات ذات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وهذا لزيادة في أداء العمال، وكسب ولاءهم، عن طريق توفير لهم السكن خاصة للمقيمين بعيداً عن المؤسسة، وأن تلتزم بالموصفات العالمية (ISO26000) للمسؤولية الاجتماعية، وأيضاً على هذه المؤسسات السعي لبلوغ الريادة في المجال البيئي، وذلك بالالتزام بتطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO14001)، وتشجيع ودعم البرامج والأبحاث المتعلقة بالبيئة والمحيط، والعمل على إدارة المخاطر البيئية بكفاءة عالية.

وفي ضوء ما تقدم تقترح الدراسة على الباحثين المهتمين بهذا المجال والتخصص، تعميم الدراسة الحالية على باقي القطاعات الإقتصادية الأخرى وعلى المؤسسات الخاصة، وكذا إجراء دراسات وبحوث بالخوض في زوايا أخرى في ضوء موضوع التنمية المستدامة والاتصال الإستراتيجي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية:

❖ المعاجم:

1. الفار جمال محمد، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، (د. ط)، عمان، 2014.
2. المشاقبة عبد الرحمن بسام، معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2014.
3. بينيت طوني، غروسبيرغ لورانس وآخرون، مفاتيح اصطلاحية جديدة: معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة سعيد الغانمي، المنظمة العربية للترجمة، (ط. 1)، بيروت، 2010.
4. ريمون بورون وفرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط. 1)، الجزائر، 1986.

❖ الكتب:

5. ابن خلدون عبد الرحمن، مقدمة ابن خلدون، الجزء الأول من تاريخ ابن خلدون المسمى ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2001.
6. أبو إصبع صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 1998.
7. أبو العلاء محمد علي، فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق، دار العلم للنشر والتوزيع، (د. ط)، القاهرة، 2013.
8. أبو بكر مصطفى محمود والبريدي عبد الله الرحمن، الاتصال الفعال - مدخل سلوكي إستراتيجي لجودة الحياة والإعمال - ، الدار الجامعية للنشر، (د. ط)، (د. ب. ن)، 2008.
9. أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، (د. ط)، القاهرة، (د. ت. ن).
10. أحمد رشتي جيهان، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار النهضة العربية، القاهرة، (د. ط)، 1978.
11. أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار الفكر العربي، (د. ط)، القاهرة، 2011.
12. ألفين توفلر، تحوّل السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على مشارف القرن الحادي والعشرين، ترجمة لبنى الريدي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الجزء الأول، القاهرة، 1995.

13. ألفين توفلر، تحول السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين، ترجمة لبنى الريدى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الجزء الثاني، القاهرة، 1996.
14. أُرمان و ماتلار ميشال، تاريخ نظريات الاتصال، ترجمة نصر الدين لعياضي، مركز دراسات الوحدة العربية، المنظمة العربية للترجمة، (ط. 3)، بيروت، 2005.
15. إعتقاد علام محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، (ط. 1)، القاهرة، 1994.
16. أ.لارامي و ب. فالي، البحث في الاتصال: عناصر منهجية، ترجمة ميلود سفاري وفضيل دليو وآخرون، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، (د. ط)، قسنطينة، الجزائر، 2004.
17. إمام إبراهيم، فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، (ط. 3)، القاهرة، 1986.
18. أودية ناصر، إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة، دار الورسم للنشر والتوزيع، (ط. 1)، الجزائر، 2013.
19. البكري ثامر والدليمي حاتم، نظام المعلومات التسويقية وأثره في اتخاذ القرار الإستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2015.
20. الجوهر محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، (ط. 1)، الإمارات العربية المتحدة، 2000.
21. الجيوشي أسماء، الإستراتيجية الإدارية للمؤسسات الإذاعية والتلفزيونية: رؤى وتطبيقات، دار الكتاب الجامعي، (ط. 1)، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
22. الخولي أسامة وطلبة مصطفى، البيئة وقضايا التنمية والتصنيع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب للنشر والتوزيع، الكويت، 2002.
23. الدليمي عبد الرزاق محمد، علوم الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (د. ط)، عمان، 2015.
24. الدليمي محسن حميد جاعد، التخطيط الإعلامي: المفاهيم والإطار العام، دار الشروق للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 1998.
25. الصيرفي محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، (ط. 1)، القاهرة، 2008.
26. العيساوي محمد حسين، كاظم العارضي جليل وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (ط. 1)، الأردن، 2012.
27. العلق بشير، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2010.
28. العلق بشير، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (د. ط)، عمان، 2010.

29. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، (ط. 5)، عمان، 2009.
30. بال فرنسيس، وسائل الإعلام والدول النامية، ترجمة حسين العودات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1982.
31. بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، (ط. 2)، الجزائر، 1985.
32. بن مرسلني أحمد، الأسس العلمية لبحوث الإعلام والاتصال، دار الورسم للنشر والتوزيع، (ط. 1)، الجزائر، 2013.
33. جبلي علي عبد الرزاق، علم الاجتماع والتنمية المستدامة (المقومات والمؤشرات)، دار المعرفة الجامعية، (د. ط)، القاهرة، 2013.
34. جفلاط عبد القادر وملكاوي أحمد وآخرون، حيازة التكنولوجيا المستوردة من أجل التنمية الصناعية، مركز دراسات الوحدة العربية، ترجمة محمد رضا محرم، (ط. 1)، بيروت، 1987.
35. حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، (ط. 1)، بيروت، 1990.
36. حروش رفيقة، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر، (د. ط)، الجزائر، 2013.
37. حسن هلال محمد عبد الغاني، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، (د. ط)، القاهرة، 2007.
38. خلاصي رضا، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر، (د. ط)، الجزائر، 2015.
39. خلف السكارنه بلال، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (ط. 1)، عمان، 2015.
40. خورشيد مراد كمال، الاتصال الجماهيري والإعلام، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (ط. 1)، عمان، 2011.
41. دوركايم إميل، علم اجتماع وفلسفة، ترجمة حسن أنيس، مكتبة الأنجلو المصرية، (ط. 1)، القاهرة، 1966.
42. د. ج. فوسكت D.J. Foskett، سبُل الاتصال (الكتب والمكتبات في عصر المعلومات)، ترجمة حمد عبد الله عبد القادر، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، (د. ط)، الرياض، 1993.
43. داداي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، (د. ط)، الجزائر، 2004.
44. داداي عدون ناصر وقويدر الواحد عبد الله، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، (د. ط)، الجزائر، 2010.

45. دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط.2)، 2009، الجزائر.
46. درويش محمد جمال الدين، الخطط الإستراتيجية المعلوماتية للمنشآت، كراسات علمية صادرة عن المكتبة الأكاديمية، (ط. 1)، القاهرة، 2001.
47. دليو فضيل، الاتصال: مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، (ط. 1)، القاهرة، 2003.
48. دليو فضيل، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (ط. 1) القاهرة، 2003.
49. ديب كمال، أساسيات التنمية المستدامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، (ط. 1)، الجزائر، 2015.
50. دي سيزلاقي أندرو وجي والاس مارك، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، (ط. 4)، الرياض، 1991.
51. راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، (ط. 2)، القاهرة، 2008.
52. رضوان محمود عبد الفتاح وآخرون، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، دار الكتب المصرية، (ط. 1)، القاهرة، 2012.
53. زيدان العميرة حسان، أنظمة الإيزو في السلامة والبيئة، مركز الكتاب الجامعي، (ط. 1)، بيروت والإمارات العربية المتحدة، 2015.
54. زيدان جمال، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، (ط. 1)، الجزائر، 2014.
55. سكوت سافر انسكي و إيك وان وون، التخطيط الإستراتيجي للمشروعات، ترجمة شرين الأشرفي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، (ط. 1)، القاهرة، 2009.
56. سلاطنية بلقاسم، بن تركي أسماء وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، (ط. 1)، القاهرة، 2013.
57. سلمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، (ط. 1)، عمان، 2002.
58. سويسبي عبد الوهاب، المنظمة: المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، (د. ط)، الجزائر، 2009.
59. سون أتزو، فن الحرب، ترجمة وتقديم أحمد ناصيف، دار الكتاب العربي، (ط. 1)، دمشق، 2010.
60. سينثيا ج. واغنر، الاستشراف والابتكار والإستراتيجية: نحو مستقبل أكثر حكمة، ترجمة صباح صديق الديمولوجي، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز الوحدة العربية، (ط. 1)، بيروت، 2009.

61. شرام ويلبور، أجهزة الإعلام والتنمية الوطنية، ترجمة محمد فتحي، المكتبة العربية والتوزيع، (د. ط)، القاهرة، 1975.
62. شلبي محمد، المنهجية في التحليل السياسي، (المفاهيم، المناهج، الإقترابات، الأدوات)، (د. ط)، (د. د. ن)، الجزائر، 1997.
63. طلعت إبراهيم لطفي وعبد الحميد الزيات كمال، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، (د. ط)، القاهرة، 1999.
64. طلعت لطفي إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، (د. ط)، القاهرة، 2007.
65. طلعت محمود منال، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث الأزهرية، (د. ط)، الإسكندرية، 2002.
66. عاطف العبد عدلي وعاطف العبد نهى، نظريات الإعلام وتطبيقاتها العربية، دار الفكر العربية، القاهرة، (د. ط)، 2011.
67. عباس الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، (ط. 2)، عمان، 2010.
68. عبد الرحمن عواطف، إشكالية الإعلام التنموي في الوطن العربي، دار الفكر العربي، (د. ط)، القاهرة، 1977.
69. عبد الحميد محمد صلاح الدين، قياس دور وسائل الإعلام في التنمية، (ب. د. ن)، (ط. 1)، القاهرة، 1986.
70. عباسي بصلي فضاة وحمد محمد الفاتح، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2017.
71. عطا الله القطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 1996.
72. على سعد إسماعيل، الاتصال والرأي العام (مبحث في القوى والإيديولوجية)، دار المعرفة الجامعية، (د. ط)، الإسكندرية، 1989.
73. على سعيد إسماعيل، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، (د. ط)، الإسكندرية، 1996.
74. علي شبيه شدون، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، (د. ط)، القاهرة، 2016.
75. على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، منشورات 7 أكتوبر، (ط. 1)، ليبيا، 2008.
76. غريب محمد ووجدي حلمي، الإعلام والتنمية المستدامة رؤية 2030: المملكة العربية السعودية نموذجاً، الدار المصرية اللبنانية، (ط. 1)، القاهرة، 2018.

77. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، (ط. 1)، الجزائر، 2008.
78. فايق فهم، الإعلام المعاصر - قضايا وآراء- دار الوطن للنشر، (ط. 1)، الرياض، 1985.
79. فرج سمير شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2009.
80. فهد إبراهيم فهمي وكنجو عيود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها: مدخل وظيفي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (د. ط)، عمان، 2011.
81. فينان أبو زهير عبد الله، الإعلام البيئي، دار الوراق للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2015.
82. قاسمي السعيد، الإدارة الإستراتيجية: ثورة للألفية الثالثة (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مؤسسة الثقافة الجامعية، (د. ط)، القاهرة، 2010.
83. قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط. 2)، الجزائر، 2016.
84. قنديلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (ط. 2)، الأردن، 2010.
85. قوراية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، (د. ط)، الجزائر، 2007.
86. قوي بوحنية، الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية، دار الحامد للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2015.
87. كورتل بلخير فريد وبوغليطة إلهام، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، (ط. 1)، عمان، 2011.
88. لحر عباس، البعد الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار هومه للطباعة والنشر، (د. ط)، الجزائر، 2018.
89. لومان نيكولاس، مدخل إلى نظرية الأنساق، ترجمة يوسف فهمي حجازي، منشورات الجمل، (ط. 1)، بغداد، 2010.
90. محمد عبد الحميد، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، (ط. 1)، 1993.
91. محمد المصري أحمد، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، (د. ط)، الإسكندرية، 2008.
92. محمود بشير المغربي عبد الفاتح، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2014.
93. محمود بشير المغربي محمد الفاتح، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، الأردن، 2016.
94. محمد حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (د. ط)، عمان، 2010.

95. محمد سيد محمد، وسائل الإعلام (من المنادي إلى الانترنت)، دار الفكر العربي، (د. ط)، القاهرة، 2009.
96. مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (ط. 2)، الجزائر، 2014.
97. موزي سوزان، الثورة المعلوماتية والتكنولوجية وسياسات التنمية، دار المنهل اللبناني، (ط. 1)، بيروت، 2009.
98. نيفيل ليك، المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، (ط. 1)، القاهرة، 2008.
99. هاريسون ديفيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر، (د. ط)، عمان، 2009.
100. هلال مزاهرة منال، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2012.
101. هلال وليام وكينث تايلر، اقتصاد القرن الحادي والعشرين: آفاق اقتصادية - اجتماعية لعالم متغير، ترجمة حسن عبد الله بدر وعبد الوهّاب حميد رشيد، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز الوحدة العربية، (ط. 1)، بيروت، 2009.
102. وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 2004.
103. وايتهد جو، كل ما تحتاجه إلى معرفته عن الإستراتيجية، ترجمة صباح حسن عبد القادر، نشر مشترك بين الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ودار الفجر المصرية للنشر والتوزيع، (ط. 1)، الجزائر والقاهرة، 2015.
104. وليّم و . لامبرت و ولاس إ . لامبرت، علم النفس الاجتماعي، ترجمة سلوى المّلا، دار الشروق، (ط. 2)، بيروت، 1993.
- ❖ **المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة:**
105. أوّشن جميلة، الاتصال البيئي ودوره في حماية البيئة، (مع الإشارة إلى جهود الجزائر)، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، العدد الثاني، مركز الدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، يوليو/جويلية 2016.
106. إيثار آل فيحان عبد الهادي وعبد الغاني البياتي سوزان، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية 2004: ISO14000: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات/ معامل بابل. 1، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العدد السبعون/ 2008.
107. العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2011/11.

108. بن بو عبد الله مونية ووردة بن بو عبد الله، تقييم الآليات القانونية لحماية البيئة في التشريع الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 06/ العدد 05، ماي 2019.
109. بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26/ العدد الأول والثاني/ 2010.
110. بن جاو حدو راضية، دور المعلوماتية في تحديث الإدارة وتطوير أساليب التسيير، مجلة فكر ومجتمع، صادرة عن طاكسيج. كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، العددان الخامس والسادس، يوليو/أكتوبر 2010.
111. بودهان يامين، هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الخاصة، مجلة علوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد 29، 2006.
112. بوشنقير إيمان ورقامي محمد، دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة جيل حقوق الإنسان، صادرة عن مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، العدد 2، يونيو/ جوان 2013.
113. بوختالة سمير وزرقون محمد، دور قطاع صناعة الحديد والصلب في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر (دراسة اقتصادية تحليلية)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02/ جوان 2015.
114. حسن حُميد محمد عبد الله، مدى توافر مهارات الاتصال لدى رؤساء الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة جامعة الناصر، المجلد الثاني، العدد السادس، ديسمبر 2015.
115. جمال فاتح علي أمين، أصول الفقه ورعاية البيئة، مجلة الدراسات الإنسانية، جامعة كركوك، بغداد، المجلد 8 / العدد 1/ السنة 2013.
116. زيانى نوال ولزرق عائشة، الحماية الدستورية للحق في البيئة على ضوء التعديل الدستوري الجزائري 2016، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قصدي مرياح ورقلة، العدد 15، جوان 2016.
117. شتوح وليد، مكانة نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، المجلد 7/ العدد 2/ السنة 2014.
118. شلبي محمد، البيئة في مناظرات العلاقات الدولية، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 21، السداسي الأول 2011.
119. طه نوري أسماء، مدى تبني المنظمات العامة لمعايير المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية المواصفة ISO 26000: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الهيئة العامة للاتصالات السلكية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية للجامعة، العدد الرابع والأربعون، 2010، بغداد.

120. عبد القادر علي وعبد العظيم عادل، ملخص وقائع ورشة العمل الإقليمية حول: السياسات العامة والإقلال من الفقر في الدول العربية (القاهرة: 26 - 27 سبتمبر 2005)، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد الأول، ديسمبر 2005.

121. عبد الكافي محمد، واقع تناول قضايا البيئة والتنمية المستدامة في الإعلام المرئي والمسموع في المنطقة العربية تفعيل هذا الدور وتعزيزه، مجلة منشورات اتحاد إذاعات الدول العربية، تونس، 2011.

122. عقون إشراف، وكافي فريدة وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية: فلسفتها ومؤشرات قياسها، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد الثالث/ العدد 12/ جوان/ 2017.

123. غانم عدنان ومطانيوس مخول، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25/ العدد 02 / السنة 2009.

124. لعلاوي عيسى، الأحكام الخاصة ببروتوكول كيوتو الملحق باتفاقية تغير المناخ، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، العدد الثاني، مركز الدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، جويلية 2016.

125. دليو فضيل، هوية المؤسسة: من التصميم إلى التدقيق، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة محكمة تصدر عن جامعة 8 ماي 1945 قلمة الجزائر، العدد 20 / جوان 2017.

126. قبوقب عيسى وبرويس وردة، فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 15، جوان 2015.

127. لعقاب محمد، مجتمع الإعلام والمعلومات دراسة استكشافية للأنترنيتيين الجزائريين، مجلة الإذاعات العربية، العدد 4، 2003.

❖ الرسائل والدراسات العلمية:

▪ أطاريح الدكتوراه:

128. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2010/2011.

129. الحمدي فؤاد محمد حسين، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.

130. بن عطا الله الجهني نعيم، دور القيادات الإستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، منجزة في 2015، دراسة منشورة من طرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، في 2017.

131. بوطبة كريمة، الاتصال المؤسساتي بين حق العامل في الإعلام وسياسة المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2016/2015.
132. حسونة عبد الغاني، الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في الحقوق، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، الجزائر.
133. سوسي هواري، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 / 2007.
134. عبادي إيمان، الاتصال الإستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز نموذجا)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2019 / 2018.
135. عطية الحاج سالم، تسيير المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2011/2010.
- رسائل الماجستير:
136. بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية: دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2012/2011.
137. بوكرموش عيسى، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية: دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية، ولاية غرداية نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال - فرع اتصال إستراتيجي - كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2013/2012.
138. حجاج حسان، الاتصال الحداثي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010 / 2009.
139. دايري رابح، دور الاتصال الإستراتيجي في دور الشباب، دراسة ميدانية على عينة من الشباب لولاية الجزائر خلال صيف 2011، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2013/2012.
140. دعاس عز الدين، آثار تطبيق الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2011/2010.

141. شيلي إلهام، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2014/2013.

142. مهري شفيقة، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الإجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة إسمنت عن الكبيرة بسطيف)، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة، جامعة الجزائر، 2012/2011.

❖ التقارير والوثائق الرسمية:

143. تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية: (مستقبلنا المشترك)، ترجمة محمد كامل عارف، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد142، أكتوبر1989.

144. تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO)، التربية من أجل التنمية المستدامة، 2012.

145. تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، الصادر أثناء انعقاد دورة المؤتمر العام الخامسة عشر حول مسائل التنمية الصناعية، ديسمبر 2013.

146. تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO) حول التربية من أجل التنمية المستدامة، 2012.

147. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 15-207 المؤرخ في 27 جويلية 2015 الذي يحدد كفايات المبادرة بالمخطط الوطني للنشاط البيئي والتنمية المستدامة وإعداده، العدد42، الصادرة في أوت 2015.

148. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 03-10 المؤرخ في 19 جويلية 2003، المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، العدد 43 الصادرة في 20 جويلية 2003.

149. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم16-01 مؤرخ في 6 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري، العدد14 الصادر في 7 مارس 2016.

150. أخبار المصنع، مجلة شهرية تصدر عن مؤسسة "سيدار الحجار"، العدد 105 / 12 مارس 2019.

❖ الندوات والمؤتمرات العلمية:

151. بوسهمين أحمد وفراجي بلحاج، (يومي 21 و22 أكتوبر 2008)، واقع وآفاق اقتصاد البيئة في الجزائر، الملتقى الوطني الخامس حول اقتصاد البيئة وأثره على التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

152. قاسمي آسيا، (26-27 أبريل 2012)، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني

حول السياسات والتجارب التنموية بالمجال العربي والمتوسطي: التحديات، التوجهات، والآفاق، تونس.

153. لوثن حسين ومطاطحة عز الدين، (يومي 21 و22 أكتوبر 2008)، إستراتيجية حفظ وحدة النظام البيئي واستدامته اقتصاديًا، الملتقى الوطني الخامس حول اقتصاد البيئة وأثره على التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

❖ مواقع ومقالات الإنترنت:

154. تقرير منظمة الأمم المتحدة: حول تعزيز الإدارة البيئية، نقلاً عن الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.unenvironment.org>

155. عبد الرحيم محمد، نظرية القرارات: هيريت سيمون Decisions Theory، متاح على الرابط التالي: <https://www.dr-ama.com>

156. مجلة تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، الثلاثي الثاني، العدد رقم 01 سنة 2018، متاحة على الموقع التالي: www.industrie.gov.dz

157. هلال مزاهرة منال، الاتصال الدولي، (ط. 1)، 2013، متاح على الرابط التالي: <https://www.massira.jo>

158. وكالة الأنباء الجزائرية، قرارات جديدة لبعث نشاط مركب الحجار، مقال نشر في تاريخ، 18 سبتمبر، 2019. و متاح على الموقع التالي: www.aps.dz

II. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

❖ الكتب:

159. Alison THEAKER, **The Public Relation Handbook**, First published by Routledge, London, 2001.
160. Anaïs REDING & Kristin WEED & Jeremy j. GHEZ, **Le concept de communication stratégique de L'OTAN et sa pertinence pour la France**, Publie par la RAND Corporation, paris, 2010.
161. Anette Hallin & Tina Karrbom Gustavsson, **Organizational Communication and Sustainable Development**, IGI Global, United States Of America , 2010.
162. Benoît Gauthier, **Recherche Sociale de la Problématique à la Collecte des Données**, Presse Université du Québec, CANADA, 5eme édition, 2009.
163. Berim RAMOSAJ & Gentrit BERISHA, **Systems Theory and Systems Approach to Leadership**, research Gate, 2014.
164. Cecilia Cabanero-Verzosa, **Communication Stratégique pour les Projet de Développement**, Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement, Banque Mondial, Washington, 1999.
165. David. K . Berlo, **EL PROCESO DE LA COMUNICACION**, Introduction a la practica, libreria " EL ATENEO " Editorial, 14^{eme} reimpression, 1984.

166. El Qasmi Jaouad Mohamed, **Le management par processus & la vielle stratégique**, Institut supérieur de commerce & d'Administration des Entreprises, Casablanca, Maroc, (S.D).
167. Emerson Wagner MAINARES, Joao J. FERREIRA, Mario L. RAPOSO, **Strategy and Strategic Management Concepts: are they recognized by Management students?**, Business Administration and Management, 2014.
168. Fanelly NGUYEN-THANH, **La communication: une stratégie au service de l'entreprise**, les Edition ECONOMICA, Paris, 1991.
169. Farid Baddache, **Le développement durable, Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Énergie**, Groupe Eyrolles, Paris, 2010.
170. Fred R. David, **Strategic Management : Concepts and Cases**, Pearson Education, Inc, Publishing as Prentice Hall, New York, 13th edition, 2007.
171. Gisela Gonçalves and Lan Somerville and Ana Melo, **Organizational and Strategic Communication Research: European Perspectives**, Livros LABCOM Books, 2013.
172. Humbert LESCA, **vielle stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, Paris, 1997.
173. Joël Saucin, **Communication interne et externe des organisations**, Université de Ouagadougou, BURKINA FASSO, 2012.
174. Jean Claude JAVEAU, **L'enquête par questionnaire**, Les édition d'organisation, 3^{eme} édition, Paris, France, 1985.
175. Jean-Frédéric Berger, **Les Besoins de l'Homme; Essai d'après Abraham Maslow**, 1^{ère} édition, 2008.
176. John Velentzas & Georgia Broni, **Communication cycle : Definition, process, models and examples**, Technological Institute of Western Macedonia, Greece.
177. Jom katambwe, **la nouvelle communication sociale**, congrès de l'ACFAS, Québec, 2008.
178. Khan Muhammad Ismail, **Communication for Sustainable Development**, Published by International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), Northern Areas Programme, Pakistan, 2003.
179. Maurice ANGERS, **Initiation Pratique à la Méthodologie des Sciences Humaines**, Casbah Université, Alger, 2^{eme} édition, 1997.
180. Marcel Danesi, **Dictionary of Media and Communications**, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2009.
181. Marie – Hélène WESTPHALEN & Thierry LIBAERT **COMMUNICATOR: Toute la Communication d'entreprise**, Dunod, 5^{eme} édition, Paris, 2009.
182. Michel Le Net, **la communication publique des compagnes d'information**, édition la documentation français, Paris, 1992.
183. Michael A. Hitt & R Duane Ireland, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, Thomson South –Western 7th edition, New York, USA, 2007.
184. Nicole D'ALMEIDA & Thierry LIBAERT, **La Communication Interne des entreprises**, 7^{eme} édition, Dunod, Paris, 2014.
185. Nicole GIROUX, **La communication interne: une définition en évolution**, Presses Université de Bordeaux, Paris, 2012.
186. Paul Christopher, **Stratigic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates**, Library of Congress Cataloging – in – Publication Data, United States of American, 2011.

187. Pierre GAREGORY & Jean Mark LIHU, **Marketing & Publicité**, Dalloz, Paris, 1994.
188. Pierre LOUART, **Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel**, Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, 2002.
189. Romain LAUFER & Alain BURLAUD, **Management Public: gestion et légitimité**, Jurisprudence Générale Dalloz, Paris, 1980.
190. Solange Tremblay, **Développement Durable et Communications**, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007.
191. Stephen. P. ROBBINS & Mary COULTER, **Management**, Library of Congress, 11th ed .p .cm, USA, 2012.
192. Thierry LIBAERT, **Le Plan de communication: Définir et organiser votre stratégie de communication**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
193. Thierry LIBAERT, **La Communication de crise**, Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2015.
194. Thomas. L. Wheelen & J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education, Inc, Upper saddle River , Thirteenth Edition (13th ed), New Jersey, 2004.
195. Tracey Strange & Anne Bayley, **Le Développement Durable (à la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement)**, OCDE, 2008.
196. Vikram BISEN and Pirya, **Business Communication**, New age International (P) Limited, Publishers, New Delhi, 2009, P01.
197. Widloecher Patrick & Isabelle Querne, **Le Guide de Développement Durable en Entreprise**, Les Echos Editions, Paris, 2009.
198. Wilbur Schramm, **The Nature of Communication between Humans**, (in Schramm and Roberts.(eds), The Process and Effects of Mass Communication) Urbana, Chicago: University of Illinois Press, 1971.

❖ المقالات العلمية:

199. Aktouf Omar & Ouali Yacine Mohamed, **Management durable et comptabilité environnementale**, Cahier de recherche N° 04-08, Montréal, Québec, 2004.
200. Francis AMOGO, **Perspectives on Organization Change: Systems and Complexity Theories**, The Innovation Journal: The public Sector Innovation Journal, volume13, Article3, 2008.
201. Jean-Pierre Quentin, **la communication stratégique et ses bouillons de culture**, revue Technologies Internationales (Intelligence Economique & Stratégies), N°136- juillet / aout 2007.
202. Jeffrey BRACKER, **The Historical Development of the Strategic Management Concept**, The Academy of Management Review, Vol 5, No 2, 1980.
203. Jean-Guy Vaillancourt, **Action 21 et le Développement Durable**, VertigO: la revue en sciences de l'environnement, Vol 3, N°3, décembre 2002.

❖ الرسائل والدراسات العلمية:

204. Gaël GUEGUEN, **Environnement et management stratégique des PME: le cas du secteur Internet**, Résumé de thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier, Paris, 2001.
205. Hassen BEKADDOUR, **Veille Stratégique & Intelligence économique**, Thèse de Magister en science de gestion, Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion, Université Abou Beker Belkaid, Tlemcen, Algérie, 2013 /2014.
206. Julie LAVIGNE, **Réaction et stratégies de communication des gestionnaires face au changement**, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention

du grade de Maître en sciences de la communication organisationnelle, Université de Montréal, 2004.

207. Paul-Marie Boulanger & Pierre-Yves Thomas, **Mesurer le développement durable en Belgique: quels rôle les processus participatifs ?**, Etude réalisée à la demande du Conseil fédéral du développement durable, Institut pour un développement durable(IDD), Mai 2003.

❖ *الوثائق والتقارير:*

208. Derick W. Brinkerhoff, **Looking Out, Looking In, Looking Ahead**, Guidelines For Managing Development Programs, Working Paper No 01, Washington, D.C, Implementing Policy Change Project, for the U.S.Agency for International Development, October 1991.
209. Henri Martre, **Intelligence économique et stratégie des entreprises**, Rapport du Commissariat Général du plan, la Documentation française, 1994.
210. Jean Pierre DUFAU, **L'intelligence économique**, Assemblée Parlementaire de la Francophonie, Document N° 19, Commission de la coopération et du développement, (6 au 7juillet 2010), Dakar.
211. UNICEF, **Strategic Communication for behaviour and social change in SOUTH ASIA**, United Nations Children's Fund (Unicef), Regional Office for South Asia (ROSA), February.
212. Programme des Nation unies pour le développement (PNUD), **Rapport Mondial sur le développement humain 1998**, Economica, Paris, 1998.
213. **Projet de Plan stratégique de communication**, document constitue une référence de base pour la communication au sein du Comité national de L'Initiative pour Transparence dans la gestion des Industries Extractive en République Démocratique Congo (ITIE-RDC), Novembre 2014.
214. **World Development Report 1992: Development and the Environment**, Published for the World Bank, Oxford University Press, New York, March 1992.

❖ *الندوات والمؤتمرات العلمية:*

215. Akli .M, **Veille stratégique en entreprise: communication, Gouvernance et Intelligence Economique**, Colloque International UFC, (14-16 juin 2008), Alger.
216. Claudine BATAZZI & Henri ALEXIS, **Les organisations « durables » à la lueur du concept d'autogestion : le cas des SCOP, entre mythes et réalités**, Colloque «Communication, Organisation Durable, Société du Savoir et Information » (COSSI) Actes de la 7^{ème} édition, (10 au 12 juin 2015), Montréal (Québec), Canada.

❖ *مواقع ومقالات الإنترنت:*

217. **Améliorer la communication au sein de l'entreprise**, l'Article disponible sur le site suivant: <https://www.petite-entreprise.net>.
218. **Developing a communication strategy**: Available at the following link: <http://knowhownonprofit.org>. / Campaigns/communications/communication-strategy.
219. Group Afnor, **ISO 26000 Responsabilité Sociétale**, disponible sur le site web suivant: www.afnor.org.
220. Hélène Lauzon, **Les Normes ISO14000**, Communiqué sur le droit de L'Environnement, Montréal, Québec, Mars 1996, P01, Ce fichier disponible sur le site web suivent : <https://www.lavery.ca>.

221. Introduction à ISO 14000 Système Management Environment, Center de Commerce International, Bulletin N°78, 2007, Suisse, Ce Fichier disponible sur le site web suivant: <http://www.intracen.org>.
222. **ISO 26000 and the International Integrated Reporting:** Ce document disponible sue le site web suivant: <https://www.iso.org>.
223. ISO 14001: 2004, **Systèmes de management environnemental** – Exigences, partie 4, disponible sur le site web suivant : <https://www.iso.org>.
224. Laurent Hanaud, **ISO14000 Management Environmental**, La Lettre d'ADELI N°83,2011, Ce fichier disponible sur le site web suivent : <https://www.adeli.org>.
225. **La stratégie de communication efficace d'une entreprise**, Publié le 25 septembre 2014 sur le site web suivant: <https://www.petite-entreprise.net>.
226. **La vieille Stratégique : un outil désormais indispensable pour votre entreprise:** disponible sur le site suivant: <https://www.dancause.net>.
227. Organisation Internationale de Normalisation, **ISO 26000- Responsabilité Sociétale**, disponible sur le site web suivant : <https://www.iso.org/fr /iso-26000-social-responsibility.html>.
228. Philippe BAUMARD, **Veille stratégique: Organiser la vielle sur les nouvelles technologies de l'information**, CIGREF, Paris, 1998, P08, Ce rapport est disponible sur le site suivant: <https://www.cigref.fr>.
229. Stephanie Bertels & Lisa Papania and Daniel Papania, **Embedding Sustainability in Organizational Culture**, 2010, This File is available on the link: <https://swift.van2,auro.io>.
230. <https://www.agora-parl.org>.
231. <https://www.un.org>.

III. المقابلات الشخصية غير المقتنة:

232. **مقابلة مع السيد براهيم عادل، مكلف بالاتصال بمديرية العلاقات العامة بمركب "سيدر الحجار" بمقر المؤسسة الصناعية "سيدر الحجار" للحديد والصلب.**
233. **مقابلة مع السيدة وقنوني وهيبية، مكلفة بالاتصال والعلاقات العامة بمركب "سيدر الحجار"، بمقر المؤسسة الصناعية "سيدر الحجار" للحديد والصلب.**
234. **مقابلة مع السيد سكاكمية معمر، مدير وحدة المفولة الكهربائية، بمركب "سيدر الحجار"، بمقر المؤسسة الصناعية "سيدر الحجار" للحديد والصلب.**
235. **مقابلة مع السيدة خلاف سهيلة، رئيسة قسم الاتصال والعلاقات بمركب "سيدر الحجار"، بمقر المؤسسة الصناعية "سيدر الحجار" للحديد والصلب.**
236. **مقابلة مع السيد علي راشدي محمد الصغير، مدير وحدة الدرفلة بمركب "سيدر الحجار"، بمقر المؤسسة الصناعية "سيدر الحجار" للحديد والصلب.**

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (01): بطاقة تقنية عن مركب "سيدار الحجار" للحديد والصلب
- الملحق رقم (02): السياسة المنتهجة من قبل مركب "سيدار الحجار" لضمان الجودة
- الملحق رقم (03): السياسة المنتهجة من قبل "سيدار الحجار" لضمان الصحة والسلامة المهنية في بيئة عمل المؤسسة
- الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الإستبيان
- الملحق رقم (05): استمارة الإستبيان في شكلها النهائي
- الملحق رقم (06): شهادة ISO 9001 التي تحصلت عليها المؤسسة محل الدراسة

الملحق رقم (01): بطاقة تقنية باللغة الفرنسية حول مركب "سيدر الحجار" للصلب والحديد



مركب سيدر الحجار
SIDER EL HADJAR
Groupe SIDER / Groupe IMETAL



Fiche Technique

Complexe sidérurgique de SIDER EL HADJAR



- **Dénomination** : SIDER EL HADJAR
 - **Nature juridique** : Entreprise Publique Economique, Société par Actions
 - **Objet Social** : Unité de production et de commercialisation
 - **Localisation** : Complexe Sidérurgique d'El Hadjar BP 2055 Sidi Amar, Daira EL Hadjar. Situé à 15 km du chef lieu de la Wilaya d'Annaba.
- Il est limité au :
- ↳ Nord et Est : par la commune d'EL HADJAR,
 - ↳ Sud : par des terres agricoles,
 - ↳ Ouest : par la commune de Sidi Amar.



- **Superficie totale du terrain** : 830 ha.

Dont : Surface Bâtie : 400 ha.

- **Adresse** : B.P. 2055 Sidi Amar, Wilaya d'ANNABA
- **Téléphone** : 038 98 2010 Fax : 038 98 20 09
- **E-mail** : SIDERELHADJAR.Communication@ALSOLB-DZ.Com
- **Mission** : Le complexe sidérurgique d'EL HADJAR est spécialisé dans la production et la commercialisation des produits sidérurgiques.



- **Historique** : Le 3 Septembre 1964 a été créée la Société Nationale de Sidérurgie (SNS) qui a été commissionnée pour édifier et construire les premières installations du complexe d'EL HADJAR.

La construction du complexe a été réalisée en deux phases :

1. Entrée en production du Complexe et inauguration en date du 19-06-1969.
2. Achèvement de la mise en marche de nouvelles installations (Laminier à Chaud, Cokerie et Acierie à Oxygène N°02), en 1972.

- 1980 : restructuration de la société Nationale de Sidérurgie ; celle-ci s'est retrouvée (1983) constituée de plusieurs entreprises dont le complexe dénommé Entreprise Nationale SIDER (EN SIDER).
- 1995 : érigée en Entreprise Publique Economique et la création du Groupe SIDER.
- Contrat de partenariat, signé, le 18 octobre 2001, entre SIDER et LNM Holding, a donné naissance à ISPAT Annaba une Joint venture (JV) dont le capital social est détenu à hauteur de 70% par LNM Holding et 30 % pour SIDER.

- Fusion de LNM holding et ISPAT international, en décembre 2004, a entraîné la modification de la dénomination sociale de ISPAT Annaba en Mittal Steel Annaba.
- 2006 : la fusion entre Mittal et Arcelor, en 2007, impacte de nouveau la dénomination de la société locale qui se transforme de Mittal Steel Annaba en ArcelorMittal Annaba.
- Octobre 2013 : les pouvoirs publics décident de reprendre le contrôle de la société en portant leur participation de 30% à 51% du capital d'ArcelorMittal Algérie.
- Aout 2016 : les pouvoirs publics reprennent 100% les actions de la société qui devient l'EPE SIDER EL HADJAR.
- **Président Directeur Général** : Monsieur MAATALLAH Chemseddine.
- **Ressources humaines (Arrêté à 31 Décembre 2018)**
 - ↳ Effectif total : 5791
 - Dont :
 - TSS : 544
 - CTA: 678
- **Type de client et répartition du chiffre d'affaire en (KDA) (Arrêté à 31 Décembre 2018):**

Pour un chiffre d'affaires de 45 192 000, y compris 1180 000 TSS et 664 000 AQS, la répartition des ventes pour l'année 2018 est comme suit :

 - ↳ Produits longs 24 273 000 (KDA)
 - ↳ Produits Plats 19 890 000 (KDA)
 - ↳ Autre 1 028 000 (KDA)

Par canal de ventes :

 - ↳ Marché National 38 030 000 (KDA)
 - ↳ Marché Export 7 162 000 (KDA)
- **Les Agrégats de production:**
 - ↳ Année 2016 : L'usine était à l'arrêt pour réhabilitation
 - ↳ Année 2017 : la Production de l'exercice est de 22 343 800 (KDA), après le démarrage de l'usine à Fin Avril 2017.
 - ↳ Année 2018 : Production de Fonte liquide 696 000 T

Vente des Produits :

- Produits Long 365 000 T
- Produits Plat 266 000 T
- Autres 13 000 T

↳ Business Plan 2019: Production Fonte Liquide 800 000 T
 Vente y compris TSS 725 224 T

▪ **Les nouveaux projets (perspectives) :**

Le complexe sidérurgique d'EL HADJAR a lancé en 2015 un plan de développement qui vise à remettre au niveau technologique les équipements de production. La première phase 2015-2017 étant achevée, la 2ème phase vient d'être entamé en Mars 2018 avec les axes stratégiques suivants :

1. Sécuriser les installations de production des risques d'explosion ou d'incidents majeurs (Installations utilisant les gaz Industriels) et préserver le Haut Fourneau en assurant un régime minimal de fonctionnement
2. Assurer un niveau des ventes minimal de 1Million de Tonnes par an et qui est le point d'équilibre financier actuel de l'entreprise.
3. Prioriser en terme d'investissement les lignes de production des produits plats dans l'objectif d'assurer les volumes requis et d'améliorer la qualité de ces produits.
4. Saturer les lignes de production de produits à fortes valeurs ajoutées en fonction des besoins du marché.
5. Réduire les coûts de production par la standardisation du fonctionnement de l'usine

Ces axes stratégiques seront concrétisés par la réalisation des projets suivants :

- Réfection Cowper 4 pour atteindre une production de 1 100 000 T de fonte par an. La mise en service du Cowper 4 est prévue pour le S1 2019.
- Réhabilitation de la Cokerie, du Laminoir à chaud, du laminoir à froid et de la centrale à oxygène pour un démarrage après réhabilitations en S2 2021 et cela pour atteindre les objectifs de production suivants :
 - Une production de 600 000T de coke par an à la Cokerie.
 - Une production de 700 000T de bobines laminées à chaud au niveau du laminoir à chaud (LAC).
 - Une production de 550 000 T de bobines laminées à froid et Galvanisées au niveau du laminoir à froid (LAF).
 - Une production d'un volume d'oxygène de 20 000NM3/h au niveau de la centrale à oxygène.
- Réhabilitation de l'aciérie à brames (ACO1) et l'aciérie à billettes (ACO2) pour un démarrage après réhabilitation en S1 2020 et cela pour atteindre les objectifs de production suivants :
 - Une production de 700 000T de brames par an au niveau de l'ACO1.

الملحق رقم(02): السياسة المنتهجة من قبل مركب "سيدار الحجار" لضمان الجودة

SIDER EL HADJAR
Direction Générale



POLITIQUE QUALITE

Conscient des enjeux internes et externes et des attentes et besoins des parties intéressées pertinentes, SIDER EL HADJAR a élaboré une stratégie basée sur :

- Réduire les coûts de production par la standardisation du fonctionnement de l'usine;
- Consolider les travaux et les investissements de la première phase du projet de réhabilitation du complexe.
- L'opportunité de l'intégration nationale.

Les objectifs qualités qui soutiennent notre stratégie pour la performance de notre système de management qualité sont basés sur les axes suivants :

- Maîtriser et améliorer en continu la qualité de nos produits.
- Maîtriser nos processus métiers afin de livrer des produits conformes aux exigences de notre clientèle dans les délais convenus.
- Développer la compétence et l'implication du personnel,
- Souscrire aux logiques de la maîtrise et de l'amélioration continue des coûts.
- Etre à l'écoute de nos clients et nos parties intéressées pertinentes internes et externes, accroître leur satisfaction et être respectueux de nos engagements afin de gagner leur confiance.

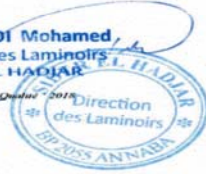
Je m'engage en tant que Directeur Général, à allouer les ressources nécessaires pour mettre en œuvre cette politique et satisfaire aux exigences requises par la norme ISO 9001: 2015 du système de management de la qualité, ainsi qu'à l'amélioration continue de sa performance et son efficacité.

Je demande à l'équipe dirigeante ainsi qu'à l'ensemble du personnel de s'engager avec moi, par une implication effective et totale dans le cadre d'actions cohérentes, clairement définies et avec un esprit d'équipe, d'innovation et de créativité.

J'insiste sur l'importance pour SIDER EL HADJAR, de disposer d'un Système de Management Qualité efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système

ALI RACHEDI Mohamed,
Directeur des Laminaires
SIDER EL HADJAR

Direction Générale - P.2055



Le Président Directeur Général

MAATALLAH C/Eddine
Président Directeur Général
SIDER EL HADJAR



الملحق رقم(03): السياسة المنتهجة من قبل مركب "سيدار الحجار" لضمان الصحة والسلامة

المهنية في بيئة العمل

Politique de Santé et de Sécurité SIDER EL HADJAR



La Santé et la Sécurité de notre personnel et des sous-traitants intervenant sur le site de SIDER EL HADJAR, est une préoccupation majeure ancrée dans nos esprits et s'inscrit en tête de nos priorités.

A ce titre, je m'engage à :

- Faire de la politique de santé et de sécurité au travail, une priorité et un acte de management quotidien.
- Mettre à la disposition de tous, les outils et les moyens nécessaires à l'amélioration en continue des résultats.

L'affirme en conséquence, mon engagement personnel pour la mise en pratique des principes suivants :

1. Assurer en permanence à tout le personnel, un Environnement de travail sûr, propre et sain.
2. Développer et mettre à la disposition du personnel, tous les outils et les moyens nécessaires à l'amélioration en continue des résultats pour y atteindre un niveau d'excellence.
3. Se conformer aux dispositions légales et réglementaires en la matière et appliquer les normes en vigueur.
4. Identifier, évaluer, supprimer ou minimiser les risques industriels et sanitaires dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue et de prévention contre les préjudices et les atteintes à la santé du personnel.
5. Poursuivre le programme de développement des consignes, procédures, méthodes de travail et des standards FFS, et veiller à leurs applications.
6. Inciter tout le personnel quel que soit son niveau hiérarchique et tous les sous-traitants en exercice sur le site, à observer un comportement individuel exemplaire et respectueux pour assurer sa propre sécurité, celle d'autrui, des installations, outils et environnement du travail.
7. Assurer à tout le personnel, la formation nécessaire et spécifique pour accroître ses compétences.
8. Assurer à tous, le droit d'exiger le respect des procédures de Santé et de Sécurité et d'alerter la hiérarchie en cas de manquement.
9. Exiger aux sous-traitants, le respect total des mêmes règles de Santé et de Sécurité appliquées sur le personnel de SIDER EL HADJAR.
10. Maintenir les mécanismes de concertation avec le partenaire social en la matière, pour valoriser les CHS.
11. Fixer au personnel d'encadrement, des objectifs clairs en matière de Santé, de Sécurité et tenue en ordre des ateliers « HOUSEKEEPING et 5S », pour leurs revus régulières dans le cadre des rencontres mensuelles de santé et de sécurité.
12. Assurer la diffusion de l'information, en toute transparence et établir une communication efficace avec tous.

Je m'engage personnellement à ce que l'adhésion à cette politique:

- implique la contribution active de chacun à l'amélioration des conditions de la sécurité et de la prévention des accidents quel que soit son niveau hiérarchique.
- Constitue un mécanisme pour l'évaluation de tout le personnel de l'entreprise.
- Oblige chacun d'entre nous, à être conscient qu'aucune priorité ne peut s'exercer au détriment de la Santé et de la Sécurité des travailleurs et que l'excellence en ces deux domaines contribue au développement de notre usine et réduit et minimise les risques d'accidents.
- Engage le comité de Direction et les différents acteurs intervenants sur notre site, à améliorer régulièrement la politique de l'Entreprise, les résultats qui en découlent, l'efficacité et l'efficience du système de management, en mobilisant les collaborateurs pour atteindre les objectifs communs d'excellence.

La mobilisation, la synergie et l'engagement de tous, sont les clés de la réussite de cette politique

Le Président Directeur Général

MAATALLAH C/Eddine
Président Directeur Général
SIDER EL HADJAR



سياسة الصحة و السلامة سيدار الحجار



رويتنا:

تعتبر مؤسسة سيدار الحجار، بالنظر إلى مكانتها وطبيعتها أنشطتها المتخصصة في إنتاج وتسويق منتجات الحديد والصلب، إدارة الصحة والسلامة والأمن شرطاً مسبقاً لخلق القيمة المضافة لجميع الأطراف الفاعلة من موظفين وشركات المناولة و زبائن.

وعليه فإن مؤسسة سيدار الحجار تباشر أنشطتها بطريقة تتوافق و متطلبات الصحة والسلامة والأمن وتأخذ بعين الاعتبار انشغالات الجماعات التي تنشط ضمنها. إن احترام القوانين المرتبطة بالأمن والسلامة يعد حداً أدنى في مجال الأداء ومن أجل تجاوز هذا المستوى تسعى سيدار الحجار إلى اعتماد الممارسات الجيدة والمعايير والمقاييس المتبعة من قبل الصناعة العالمية.

مبادئنا:

من أجل تعزيز رؤيتها بشكل أفضل تتعهد سيدار الحجار باحترام المبادئ التالية:

- ✓ إدارة الصحة والسلامة والأمن: بحيث تشكل أولوية لضمان التوازن بين حتمية الإنتاج وحماية العمال والمرافق والأموال.
- ✓ المسؤولية اتجاه الصحة والسلامة والأمن: يتوجب على كل موظف، مهما كان مستواه في هرم المسؤولية، القيام بعمله بطريقة لا تشكل خطراً على نفسه ولا على الآخرين ولا على بيئته.
- ✓ الامتثال التنظيمي: يجب أن تمثل أنشطة سيدار الحجار للقوانين واللوائح المعمول بها فيما يتعلق بالصحة والسلامة والأمن.
- ✓ إدارة المخاطر: تعد هذه نقطة أساسية لضمان صحة وسلامة الأشخاص وسلامة المنشآت والأموال ولهذا فإن مؤسسة سيدار الحجار تطور وتنفذ نظاماً لتحديد المخاطر والأشخاص الذين يدخلون إلى الموقع.
- ✓ إدارة الشركاء والمؤسسات الخارجية: تعتبر إدارة المخاطر للشركاء وشركات المناولة جزءاً لا يتجزأ من أجل تحقيق أهدافها المتعلقة بالصحة والسلامة والأمن.
- ✓ تحسين ثقافة الصحة والسلامة والأمن: سيدار الحجار مقتنعة بأن الإدارة الفعالة للمخاطر في إطار التنظيم الخاص بها ترتبط بشكل أساسي بسلوك الأفراد معتمدة في ذلك على الإعلام والتكوين و مشاركة التجارب والتواصل الداخلي.
- ✓ إدارة الحالات الخاصة بالأزمات والطوارئ: من الضروري من أجل مجابهة حالات الطوارئ والأزمات، اتباع نهج وقائي بالإضافة إلى الإبقاء على وتحيين الخطط الخاصة بالطوارئ والتدخل والأمن الداخلي.

توقعاتنا:

تطمح سيدار الحجار من خلال تفعيل هذه السياسة الأمنية إلى تحسين أداء الصحة والسلامة والأمن بشكل مستدام وكسب ثقة شركائها وبأن تكون رائدة في مجال الصناعة.

المدير العام لسيدار الحجار

مانع لطفى كمال



MANA Lotfi Kamel
Directeur Général
SIDER EL HADJAR

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكّمين لاستمارة الإستبيان ودرجاتهم العلمية والمؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها.

المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ المحكّم
كلية علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر -3-	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ أحمد يوسف
قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ سمير لعرج
كلية علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر -3-	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ إبراهيم بعزیز
المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ لقمان مغراوي
جامعة العين للتكنولوجيا بالإمارات العربية المتحدة - أبو ظبي -	عميد كلية علوم الإعلام والاتصال	د/ خزيم الخزام الخالدي
قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	أستاذ محاضر - أ-	د/ هند عزوز
قسم الإعلام، كلية الآداب بجامعة تعز - اليمن -	أستاذ محاضر - ب-	د/ إسماعيل عبد الحافظ العبسي

الملحق رقم: (05): استمارة استبيان محكمة من طرف مجموعة من الأساتذة المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

قسم السياسات العامة والنظم المقارنة

استمارة استبيان لأطروحة دكتوراه بعنوان:

الاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية

دراسة وصفية تحليلية بالمركب الصناعي "سيدار الحجار" للصلب بعنابة (من سبتمبر 2018 إلى أوت 2019)

استمارة استبيان تدرج في إطار انجاز أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية
تخصص: اتصال وتنمية

سيدي الفاضل/ سيدي الفاضلة

تحية طيبة أما بعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم الموقرة هذه الاستبانة (استمارة استبيان) بعنوان "الاتصال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص (اتصال وتنمية)، ونظرا لخبرتكم وموقعكم في مؤسستكم، فقد تم اختياركم للإجابة على هذه الاستمارة وملاها بدقة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم في كل عبارة، حتى يتبين لنا رؤية هذا المشروع العلمي الذي نحن بصدد إنجازه والمطبق في مؤسستكم الصناعية "سيدار الحجار للحديد والصلب"، ومن ثم الحصول على نتائج تخدم موضوع البحث. بذلك تكونون قد ساهمت في إثراء هذا الإنجاز العلمي، علماً أن المعلومات والبيانات المدلى بها من طرفكم ستبقى في سرية تامة، ولن تُستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. وإذا كان لديكم أي استفسار التفضل مشكورين بالاتصال بنا على الرقم (0561.58.10.06) أو على البريد الإلكتروني (chekerkerabdeslam@yahoo.fr). وشكراً على تعاونكم وتجاوبكم معنا.

تقبلوا خالص تحياتي وتقديري.

إشراف الأستاذة الدكتورة:

- أ. د عائشة بوكريسة

إعداد الطالب:

- عبدالسلام شكركر

- تستهدف هذه الدراسة معرفة رأيكم الشخصي في محاور الدراسة والمكونة من ستة محاور وهي كالآتي:

1. المحور الأول: البيانات الشخصية

2. المحور الثاني: طبيعة الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة
3. المحور الثالث: دور الاتصال الإستراتيجي في تطوير واستدامة المؤسسات الصناعية.
4. المحور الرابع: مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية، السلوكية، والفنية المكتسبة لدى المبحوثين في مركب "سيدار الحجار" للصلب.
5. المحور الخامس: أبعاد التنمية المستدامة (الإداري والتكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) المتحققة في مركب "سيدار الحجار" للصلب.
6. المحور السادس: الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية.

- فيما يلي تعريف مبسط لبعض المصطلحات الواردة في استمارة الإستبيان:

1. التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة هي عبارة عن فكرة تستهدف تحقيق التوازن بين البعد الاقتصادي من ناحية، وتحمل المسؤولية الاجتماعية مع الحفاظ على التوازن البيئي من ناحية أخرى، مع مراعاة احتياجات الأجيال المقبلة. والمقصود بها سعي المؤسسة الصناعية إلى تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في مجال اختصاصها، وتلبية حاجيات الأجيال الحاضرة بما يضمن المحافظة على حاجيات الأجيال المقبلة.

2. الاتصال الإستراتيجي:

الاتصال الإستراتيجي هو عملية مدروسة، مخططة، منسقة وهادفة، تدعم تطبيق أهداف التنمية المستدامة وتعمل على تحقيق أبعادها المختلفة؛ الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك على مستوى المؤسسة الصناعية، من خلال الأخذ بعين الاعتبار في إستراتيجيتها وسياساتها المتطلبات المتعلقة؛ بالبيئية، الاقتصاد، المجتمع والمحيط الذي تنشط فيه، هذا ويعتمد نجاح الاتصال الإستراتيجي على مدى توفر مجموعة من المهارات (الفكرية، السلوكية، والفنية)، والتي ينبغي أن يكتسبها ويتمتع بها فريق عمل المؤسسة (مدراء عامون، مدراء إدارة، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، القائمون بالاتصال).

المحور الأول: البيانات الشخصية:

❖ الجنس:

• ذكر أنثى

❖ السن:

• (29-20) سنة (39 - 30) سنة (40- 49) سنة (50 سنة فما فوق)

❖ المؤهل العلمي:

• ثانوي (دبلوم تكوين مهني) ليسانس ماجستير/ ماستر دكتوراه

❖ التخصص العلمي:

• أذكره

❖ الوظيفة:

• أذكرها

❖ سنوات الخبرة (الأقدمية):

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - إلى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات - إلى أقل من

15 سنة أكثر من 15 سنة

❖ الحالة الاقتصادية:

• ضعيفة متوسطة جيّدة

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب.

1. ماهي أنواع الاتصال المستخدم بمؤسسة "سيدار الحجار" للصلب؟

• اتصال داخلي اتصال خارجي اتصال داخلي وخارجي معاً

2. هل تمارس مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب الإستراتيجية الاتصالية؟

• نعم لا

في كلتا الإجابتين لماذا؟.....

3. ماهي وسائل الاتصال الأكثر استخداماً في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب ؟

• هاتف فاكس إعلانات اجتماعات تقارير مكتوبة ملتقيات/
معارض/ ندوات مقابلات شخصية الإنترنت وسائل أخرى أذكرها.....

4. ماهي المعوقات التي تعرقل الاتصال (الإستراتيجي) في "سيدار الحجار" للصلب؟

- معوقات شخصية معوقات تنظيمية معوقات بيئية اجتماعية معوقات تقنية (وسائل) أخرى أذكرها.....

5. ماذا يعني الاتصال الإستراتيجي بالنسبة لك؟ (يمكن اختيار أكثر من بديل)

- عملية لتبادل المعلومات والأفكار والآراء
- عملية لجمع ونقل المعلومات والبيانات
- عملية لنسج العلاقات بين الأفراد ذات المصلحة المشتركة
- عملية مخططة وهادفة تقوم به المؤسسة لتحقيق أهداف واضحة بعيدة المدى
- أخرى أذكرها:.....

المحور الثالث: علاقة الاتصال الإستراتيجي باستدامة المؤسسات الصناعية

6. ماهي الأهداف التي تسعى مؤسستكم بلوغها من خلال الاتصال الإستراتيجي؟

- الحصول على المعلومات وتحليلها ومعالجتها ومشاركتها
- فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- التنسيق بين الأفعال وهيكل المؤسسة
- تحقيق أبعاد التنمية المستدامة
- أخرى أذكرها.....

7. على ماذا يرتكز الاتصال الإستراتيجي في نظرك لجعل المؤسسات الصناعية مستديمة؟

- مبدأ الواقعية (بمعنى يستمد معارفه من أرض الواقع، كما أن خطته قابلة للتنفيذ على أرض الواقع)
- المعرفة العلمية
- الرؤية الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي
- التخطيط الإستراتيجي
- القيادة الإستراتيجية
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة - الموقف الإستراتيجي - (SWOT)
- تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها
- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات
- المعلومة الدقيقة كمادة أولية في صياغة الرسالة واتخاذ القرارات
- بساطة ووضوح الرسالة قبل إرسالها، والحرص على متابعتها حتى يفهمها الجمهور

8. هل تستطيع المؤسسات الصناعية أن تكون شريكاً في التنمية المستدامة، بغياب الاتصال

الإستراتيجي؟ نعم لا في كلتا الإجابتين وضّح لماذا؟

المحور الرابع: قدرة المبحوثين على تطبيق مهارات الاتصال الإستراتيجي الفكرية، السلوكية، والفنية المكتسبة لديهم في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب

9. ما مدى اكتساب الموظفين الإداريين في الإدارة العليا في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب لمهارات

الاتصال الإستراتيجي الفكرية؟

• امتلاك رؤية مستقبلية واضحة بعيدة المدى:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على خلق أفكار جديدة للمؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• التفتن للتغيرات التي تؤثر بالمؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• اكتشاف عوامل القوة داخل المؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• اكتشاف عوامل الضعف داخل المؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على تشخيص التحديات الخارجية للمؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على تشخيص الفرص الخارجية للمؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على صنع واتخاذ القرارات (البدايل) الإستراتيجية للمؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على اختيار القرار (البديل) الإستراتيجي الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

10. ما مدى اكتساب الموظفين الإداريين والمسؤولين في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب لمهارات الاتصال الإستراتيجي السلوكية؟

• مراعاة الفروق الفردية بين العاملين:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• تكوين فرق عمل مؤهلة لانجاز المهام الإستراتيجية:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على نشر ثقافة الحوار بين العاملين:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على كشف الكفاءات:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على التواصل بفعالية مع جميع الأطراف:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على إدارة الصراعات والنزاعات في المؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على تحفيز العمال لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على تعزيز الرقابة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

11. ما مدى اكتساب الموظفين الإداريين في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب لمهارات الاتصال الإستراتيجي الفنية؟

• القدرة على التمييز بين الأهداف الإستراتيجية:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• توفير الفرص لتطوير قدرات العمال:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• العمل على تطوير (تحديثه) الهيكل التنظيمي بما يتماشى تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• المساهمة في معالجة مواطن الضعف للمؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• مواجهة التحديات البيئية الخارجية للمؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• الاستفادة من الفرص المتاحة للمؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على إدارة الوقت بفعالية:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

• القدرة على استثمار عوامل القوة للمؤسسة:

مكتسبة بشدة مكتسبة بنسبة عالية مكتسبة بنسبة متوسطة مكتسبة بنسبة ضعيفة غير مكتسبة

المحور الخامس: أبعاد التنمية المستدامة المتحققة في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب

12. ما مدى تحقق البعد الإداري للتنمية المستدامة في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب؟

• لديها رؤية مستقبلية للاستدامة:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• إستراتيجية المؤسسة وسياساتها تتضمن أبعاد التنمية المستدامة:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• لديها تقارير للإفصاح عن أدائها المستدام:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تُحفز موظفيها لتطوير مهاراتهم:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تسهر على تحديث أنظمتها الإدارية باستمرار:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• الإلتزام بالمواصفات القياسية (ISO9001) لتحسين أسلوب الإدارة وتنظيم عملياتها وتسيير مواردها:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تعمل على تحديث هيكلها الإدارية لملائمة المتغيرات:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تدير ضغوطات العمل بشكل إيجابي:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تحرص على سلامة بيئة العمل وتوفير العلاج اللازم فيها:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تطبيق مبدأ المساءلة عن الأخطاء:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• **تحرص على الشفافية:**

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• **لديها مؤشرات لقياس أدائها:**

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

13. **ما مدى تحقق البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب؟**

• **تساهم في حل مشكلة البطالة في المجتمع:**

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• **تؤمن السكن لموظفيها:**

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• **تدعم الأنشطة الخيرية في المجتمع:**

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• **تحرص على إحترام حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية:**

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• **تحرص على توفير الصحة والسلامة المهنية وفقاً لمعيار (OHSAS18001):**

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• **الإلتزام بالمواصفة العالمية للمسؤولية الاجتماعية الإيزو (ISO 26000):**

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• **تشجع العمل التطوعي فيما بين العاملين:**

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• **تتيح فرص لعمل المرأة:**

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تشارك في المناسبات المجتمعية المختلفة:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

14. ما مدى تحقق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب؟

• استخدام الموارد الطبيعية بصورة مستدامة مع تقليل التأثيرات على البيئة (أي تزيد من كفاءة مواردها الاقتصادية):

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• لديها خطط لترشيد استهلاك الطاقة:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• استخدام الطاقات المتجددة غير الناضبة (كالطاقة الشمسية):

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• العمل على تطوير صناعتها بتخصيص جزء كبير في مواردها:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تعمل على خلق موارد جديدة لدعم الاقتصاد الوطني:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

15. ما مدى تحقق البعد البيئي للتنمية المستدامة في مؤسسة "سيدار الحجار" للصلب؟

• الالتزام بتطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO14001):

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• إدارة المخاطر البيئية بكفاءة عالية:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تساهم في تشجيع الأبحاث المتعلقة بالبيئة:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تساهم في برامج حماية البيئة:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تسعى للتميز في المحافظة على البيئة:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تساهم في رفع الوعي البيئي لعمالها:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تراعي المواصفات والمعايير البيئية (ISO) في مشاريعها سيما المستقبلية:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تستخدم تقنيات ووسائل صديقة للبيئة (لا تضر بالبيئة):

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تعمل على ترشيد استهلاك الموارد المائية:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تعمل على ترشيد استهلاك الكهرباء والغاز:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تهتم بالمساحات الخضراء:

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

• تهتم بالمعايير البيئية في التخلص من النفايات (إعادة تدويرها مثلاً):

متحقق بشدة متحقق بدرجة عالية متحقق بدرجة متوسطة متحقق بدرجة قليلة غير متحقق

المحور السادس: الطرق والأساليب التي بإمكانها أن تعزز من دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة للمؤسسات الصناعية:

16. فيما تتمثل الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز دور الاتصال الإستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية؟

• أن تكون الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة عامة، والإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة:

أوافق بشدة أوافق بدرجة عالية أوافق بدرجة متوسطة أوافق بدرجة قليلة لا أوافق

• تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة بالمهارات الإستراتيجية للاستدامة:

أوافق بشدة أوافق بدرجة عالية أوافق بدرجة متوسطة أوافق بدرجة قليلة لا أوافق

• إطلاق برامج توعوية لتنمية وعي العاملين بمتطلبات التنمية المستدامة:

أوافق بشدة أوافق بدرجة عالية أوافق بدرجة متوسطة أوافق بدرجة قليلة لا أوافق

• تخصيص موارد مالية (ميزانية) لتفعيل أبعاد التنمية المستدامة:

أوافق بشدة أوافق بدرجة عالية أوافق بدرجة متوسطة أوافق بدرجة قليلة لا أوافق

• توفير التقنيات والوسائل والأجهزة المستدامة:

أوافق بشدة أوافق بدرجة عالية أوافق بدرجة متوسطة أوافق بدرجة قليلة لا أوافق

• إعداد دليل إرشادي يوضح مراحل تفعيل وتطبيق أبعاد التنمية المستدامة:

أوافق بشدة أوافق بدرجة عالية أوافق بدرجة متوسطة أوافق بدرجة قليلة لا أوافق

• تفعيل سبل تواصل الجمهور الداخلي للمؤسسة مع جمهورها الخارجي:

أوافق بشدة أوافق بدرجة عالية أوافق بدرجة متوسطة أوافق بدرجة قليلة لا أوافق

• مطالبة المؤسسات بتقارير عن جهودها في مجال تحقيق التنمية المستدامة (للإفصاح عن أدائها):

أوافق بشدة أوافق بدرجة عالية أوافق بدرجة متوسطة أوافق بدرجة قليلة لا أوافق

• التعاون مع المنظمات الدولية (أصحاب المصالح) في مجال التنمية المستدامة:

أوافق بشدة أوافق بدرجة عالية أوافق بدرجة متوسطة أوافق بدرجة قليلة لا أوافق

• تحفيز المؤسسات فيما بينها وتشجيعها للتميز في الاستدامة، بمنح جوائز قيمة لها:

أوافق بشدة أوافق بدرجة عالية أوافق بدرجة متوسطة أوافق بدرجة قليلة لا أوافق

17. ماهي اقتراحاتكم لتعزيز الاتصال الإستراتيجي بدرجة أكبر قصد تحقيق أبعاد التنمية

المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

.....
.....
.....
.....
.....

الملحق رقم(06): شهادة ISO 9001 التي تحصلت عليها مركب "سيدار الحجار" للصلب



Certificat

Certificate

N°2017/78314.2

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

SIDER EL HADJAR SPA

pour les activités suivantes :
for the following activities:

SITE 1: FABRICATION DE ROND A BETON.
SITE 2: FABRICATION DE BOBINES ET TOLES LAMINEES A CHAUD,
FABRICATION DE BOBINES ET TOLES LAMINEES A FROID,
GALVANISEES ET SKIN PASSEES.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Complexe Sidérurgique Sider El Hadjar BP 2055, 23220 SIDI AMAR ANNABA ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2018-10-28

Jusqu'au
until

2020-12-19

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAIS



Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

Seul le certificat électronique consultable sur www.afnor.org fait foi en l'absence de la certification de l'organisme.
The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in evidence that the company is certified.
Administration TUNISIE n° 2-0003, Certification de Systèmes de Management, TUNISIE, accréditation n° 3-0003, Management Systems Certification
CERT-INT-F-0003 & MAJ-03/2018, AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark.