



البويرة: 2023/03/01

## مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية

بتاريخ 2023 /02 /27

بناء على تقارير الخبرة الايجابية المتعلقة بالمطبوعة البيداغوجية

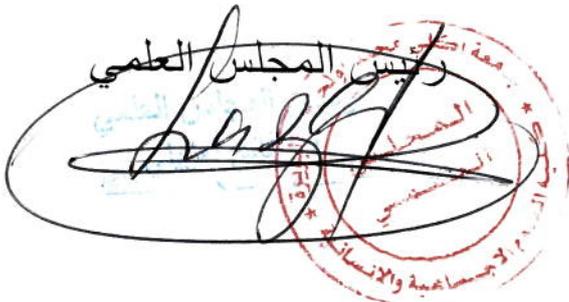
الموسومة بعنوان: محاضرات في مقياس :

إستراتيجية الإتصال والموجهة لطلبة السنة الثالثة إتصال والمقدمة

من طرف الدكتور: بورحلة سليمان من قسم علوم الإعلام والإتصال

صادق المجلس على المطبوعة.

سلم هذا الإشهاد للمعنى بالأمر لاستعماله في حدود ما يسمح به القانون.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

## المطبوعة البيداغوجية لمقياس: إستراتيجية الاتصال

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص: اتصال

إعداد:

د. بورحلة سليمان

## 1- البطاقة التقنية للمقياس:

البطاقة التقنية للمقياس	
اسم المقياس	إستراتيجية الاتصال
مقرر موجه لطلبة	السنة الثالثة اتصال
الرصيد	5
المعامل	3
نوعه	سداسي
الأهداف التعليمية للمقياس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف بالإستراتيجية الاتصالية لغوياً واصطلاحياً، وتحديد مستوياتها أثناء الممارسة الفعلية.</li> <li>- تدريب الطالب على انجاز مخططات اتصالية في الحالات العادية وأثناء الأزمات.</li> <li>- التعرف على التحاليل المعتمدة أثناء بناء الاستراتيجيات الاتصالية (تحليل بيست، تحليل سوات، وتحليل المنافسين).</li> <li>- التعرف على أهمية الاتصال بأنواعه المختلفة في البناء الاستراتيجي للمؤسسات باختلاف أنواعها.</li> <li>- التعرف على أنواع الاستراتيجيات الاتصالية في الميادين المختلفة.</li> <li>- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي الاتصالي وأهميته في المؤسسة.</li> </ul>
المعارف المسبقة الواجب توفرها لدى الطالب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معارف حول مفهوم الاتصال وأنواعه المختلفة.</li> <li>- معارف عامة حول أهمية الاتصال في الوقت الحاضر، وخاصة في مجال إدارة المؤسسات.</li> <li>- معارف حول نماذج الاتصال في أشكاله المختلفة.</li> </ul>
طريقة التقييم	تقييم مستمر - امتحان/ علامة الأعمال الموجهة 50% + الامتحان % 50

2- محتوى المقياس:

- مفهوم الإستراتيجية.
- مفهوم الإستراتيجية الاتصالية.
- أنواع الاستراتيجيات الاتصالية.
- مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية (تحديد الأهداف، تحديد الجمهور المستهدف، صياغة الرسالة، اختيار الوسائل، تحديد الرزنامة، الميزانية).
- إعداد المخطط الاتصالي (التخطيط الاستراتيجي الاتصالي).

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	أنواع الاتصال في المؤسسة والأغراض منها.	1
42	يوضح كل من البيئة الداخلية والخارجية (التحليل البيئي)	2
45	يوضح العناوين المقترحة لتحليل بيست PEST.	3
47	يوضح تحليل سوات SWOT (نقاط القوة والضعف).	4
48	يوضح تحليل سوات SWOT (الفرص والتهديدات).	5
56-55	يوضح تحليل سوات SWOT (الشكل العام، الشكل الاتصالي)	6
78	استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة	7
94	يوضح كيفية تأكيد التواصل	8
95	يوضح خطة الاتصال	9

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	يوضح الاتصال النازل.	1
10	يوضح الاتصال الصاعد.	2
11	يوضح الاتصال الأفقي.	3
11	يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية.	4
24	يوضح عناصر صياغة الإستراتيجية حسب Mintz berg	5
25	يوضح عناصر الإستراتيجية	6
71	يوضح إستراتيجية الدفع.	7
72	يوضح إستراتيجية الجذب.	8
73	يوضح استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة حسب الباحثة فان رولر.	9
96	يوضح نموذج التخطيط الاستراتيجي الاتصالي.	10
97	يوضح العملية المنطقية للتخطيط.	11

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I-II	مقرر المقياس
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V-VIII	فهرس المحتويات
ا، ب، ج	مقدمة المطبوعة
المحاضرة الأولى: مدخل عام إلى الاتصال المؤسسي	
2	تمهيد
5-3	مفهوم الاتصال المؤسسي
13-5	أنواع الاتصال المؤسسي وتقسيماته.
14-13	وسائل الاتصال المؤسسي
14	أهمية الاتصال المؤسسي
15-14	أهداف الاتصال المؤسسي
16-15	معوقات الاتصال المؤسسي في المؤسسات
16	خلاصة
المحاضرة الثانية: مدخل مفاهيمي لدراسة الإستراتيجية في المؤسسة.	
18	تمهيد
19	مفهوم الإستراتيجية
21-19	الأصل اللغوي للإستراتيجية
23-21	التعريف الاصطلاحي
24-23	مفهوم الإستراتيجية في علاقاتها بالمفاهيم المشابهة
25-24	عناصر الإستراتيجية
26	خلاصة
المحاضرة الثالثة: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية ومبادئها.	
28	تمهيد
31-28	مفهوم إستراتيجية الاتصال
33-31	مبادئ الإستراتيجية الاتصالية

34-33	دواعي استعمال إستراتيجية الاتصال.
34	خلاصة
المحاضرة الرابعة: صياغة الإستراتيجية الاتصالية	
36	تمهيد
37	مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال
39-36	تحديد الأهداف
40-39	دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة
40	تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل
40	اختيار وسائل وروابط الاتصال(اختيار الحوامل والوسطاء)
41-40	تنفيذ إستراتيجية الاتصال
41	التحليل القبلي المعتمدة قبل صياغة الإستراتيجية الاتصالية(الشكل العام)
41	مفهوم التحليل الاستراتيجي لبيئة الاتصال
41	مفهوم البيئة
49-42	مفهوم التحليل البيئي
49	خلاصة
المحاضرة الخامسة: التحاليل المعتمدة في صياغة الإستراتيجية الاتصالية	
51	تمهيد
53-51	تحليل الاتصال
54	تحليل بيست Pest
56-54	تحليل سوات Swot
57	خلاصة
المحاضرة السادسة: أهداف وأهمية بناء الإستراتيجية الاتصالية	
59	تمهيد
59	أهداف الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة
60	أهداف الإستراتيجية الاتصالية المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة
61-60	أهداف الإستراتيجية الاتصالية المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة
62-61	أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة
63-62	أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة داخلياً

63	أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة خارجياً
64-63	معوقات بناء الإستراتيجية الاتصالية.
65	خلاصة
المحاضرة السابعة: أنواع استراتيجيات الاتصال في المؤسسات	
67	تمهيد
68	أنواع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة (الشكل العام)
69-68	إستراتيجية الاتصال الداخلية
70	إستراتيجية الاتصال الخارجية
71	أنواع استراتيجيات الاتصال في مجال التسويق
71	إستراتيجية الدفع
72-71	إستراتيجية السحب(ال جذب)
72	الإستراتيجية العنيفة
72	الإستراتيجية اللينة
73-72	أنواع استراتيجيات الاتصال في مجال العلاقات العامة
74-73	إستراتيجية الإعلام
76-74	إستراتيجية الإقناع
76	إستراتيجية بناء الإجماع
78-77	إستراتيجية الحوار
79	الخلاصة
المحاضرة الثامنة: استراتيجيات التحكم والتلاعب بال جماهير	
82-81	تمهيد
83-82	التعريف بصاحب الاستراتيجيات نعوم تشومسكي Noam Chomsky
84-83	تحديد مفهوم التلاعب وعلاقاته بالإستراتيجية.
87-85	أنواع استراتيجيات التلاعب بال جماهير حسب Noam Chomsky
87	خلاصة
المحاضرة التاسعة: التخطيط الاستراتيجي لبرامج الاتصال	
89	تمهيد
91-89	مفهوم التخطيط الاستراتيجي

92	مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاتصال
94-92	خطوات التخطيط الاستراتيجي لبرامج اتصال
98-94	مراحل التخطيط الاستراتيجي لبرامج الاتصال
98	خلاصة
101-100	خاتمة المطبوعة
109-103	قائمة المراجع

# مقدمة المطبوعة

## مقدمة:

لا يمكن في وقتنا الحاضر تصور وجود أي مؤسسة دون وجود أشكال مختلفة من الاتصالات الداخلية والخارجية التي تحدد مستوياتها الإدارية وصورتها الخارجية، كما تؤسس لمبادئ و أبعاد التفاعل بينها، وبين جماهيرها المختلفة، فالاتصالات الداخلية تعمل على نقل المعلومات بين الموظفين والمستخدمين مع رؤسائهم وفيما بينهم، والاتصالات الخارجية تعمل على ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي من خلال نقل معلومات عنها، وعن منتجاتها وخدماتها مما يؤدي إلى كسب ثقة الجماهير وتشكيل صورة ايجابية عنها في أذهانهم، لهذا فمع البدايات الأولى للمؤسسات في ظل الاقتصاد الحر أستخدمت أشكالاً مختلفة من الاتصال، كالعلاقات العامة والتسويق والإشهار والترويج للاتصال بالجمهور حسب طبيعة المؤسسة وميدان نشاطها، وكذا حسب ما تريد من العملية الاتصالية.

ومع تعقد البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة في وقتنا الحالي وانتقالها من بيئة مستقرة نسبياً إلى بيئة متغيرة، حيث شهدت تطورات سريعة من خلال تغير حاجات المستهلكين من وقت لآخر، وفي ظل وجود منافسة شديدة بفعل دخول منافسين جدد بشكل مفاجئ ومستمر، وكذا ظهور متغيرات تكنولوجية فرضت نفسها على مستوى الممارسات الاتصالية داخل المؤسسات، فتولدت لدى مسؤولي هذه المؤسسات الحاجة إلى توظيف أساليب اتصالية مختلفة تتوافق وتتناغم مع ما تحتاجه المؤسسة، وتسعى إلى تحقيقه في الظرف الذي تعيشه، وقد كان من أهم هذه الأساليب مفهومي العلاقات العامة والتسويق اللذين يمثلان ركيزتين أساسيتين من ركائز اتصال المؤسسة بالمحيط الخارجي، أو ما يعرف بالاتصال المؤسساتي، لكن المنتبغ لوظائف هذا الأخير داخل المؤسسة يجد أنه يتم وفق خطة مدروسة (مخطط اتصالي) من طرف خبراء وممارسي الاتصال، وهذا في الحقيقة ما يعرف بالإستراتيجية الاتصالية، التي: "تعد بمثابة فن تسيير وانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة"، هذه المصلحة التي تعد بمثابة هدف رئيس تسعى المؤسسة لتحقيقه بطريقة إستراتيجية في مستويات مختلفة.

وهذا التقديم يوضح لنا أهمية مقياس " إستراتيجية الاتصال" في المقررات الجامعية للتخصصات المختلفة في الجامعات باختلاف تخصصاتها حتى ولو كانت تقنية، وذلك من أجل تلقين الطالب مختلف المعارف والأدبيات المتعلقة بالاتصال والاستراتيجيات الاتصالية في الميادين المختلفة، ومن أجل الإلمام بأساسيات ومبادئ وطبيعة إستراتيجية الاتصال، تأتي هذه المطبوعة الجامعية متضمنة مجموعة من المحاضرات كمدخل عام يساهم في تلقين الطالب بعض المعارف التي تساعد على فهم كيفية بناء الإستراتيجية الاتصالية، وكذا إعداد المخطط الاتصالي الاستراتيجي، وهي موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس اتصال، المقررة في السداسي الأول، وتماشياً مع المقرر الدراسي الوزاري والحجم الساعي المحدد، وما يرتبط به من مواضيع سيتم معالجتها وطرحها من خلال مضمون المحاضرات المقدمة،

والتي تم صياغتها بطريقة مترابطة ومتناسقة إدراكياً ومعرفياً مع ما يخدم المقياس والتخصص، وبما يضمن للطالب الفهم والاستيعاب من خلال التسلسل المنطقي للأفكار المرتبطة بالمقياس، خاصة و أن هذا المقياس متشعب، ومتعدد المنطلقات الفكرية، ويخضع كذلك لتأثيرات متعددة، مرتبطة بالمتغيرات الغير مستقرة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

فقد تم تقسيم المطبوعة إلى عشرة محاضرات كما يلي:

**المحاضرة الأولى:** خصصت هذه المحاضرة كمداخل لدراسة الاتصال المؤسسي، من خلال تناول مفهومه، ثم انتقلنا لسرد التقسيمات المختلفة له حسب بعض الباحثين والمختصين، معرجين على أهم أنواعه في الممارسة الواقعية في المؤسسات المختلفة، كما حاولنا أن نبين أهميته وأهدافه في المؤسسة ، وكذا أهم العوائق التي تؤثر عليه سلباً أثناء ممارسته في المؤسسات المختلفة.

**المحاضرة الثانية:** وكانت معنونة برواد مدخل مفاهيمي لدراسة الإستراتيجية في المؤسسة، وقد ركزنا على مفهوم الإستراتيجية لغوياً واصطلاحياً، كما حددنا أهم العناصر التي تشكل مفهوم الإستراتيجية في ظل التطورات التي حصلت في بيئة المؤسسات التي تتسم بالتنافس والصراع وكذا عدم الاستقرار.

**المحاضرة الثالثة:** وخصصت هذه المحاضرة للتعرف على ماهية ومبادئ الإستراتيجية الاتصالية، من خلال تناول مفهوم الإستراتيجية الاتصالية حسب المختصين والمهتمين من تخصصات مختلفة ثم تم تناول أهم مبادئها التي في الحقيقة هي التي تحدد وجودها.

**المحاضرة الرابعة:** التي تناولت صياغة الإستراتيجية الاتصالية، من خلال التطرق إلى العناصر بالتفصيل، وهذا رغم الاختلاف الموجود بين الباحثين في الاتفاق على هذه المراحل.

**المحاضرة الخامسة:** خصصت هذه المحاضرة لتقديم التحاليل المعتمدة في صياغة الإستراتيجية الاتصالية (الشكل الخاص، الشكل الاتصالي)، فحددنا مفهوم تحليل بيست وتحليل سوت وتحليل المنافسين، وهذا مع تقديم بعض الأمثلة عن كل تحليل في شكل عناصر.

**المحاضرة السادسة:** تناولت أهداف وأهمية بناء الإستراتيجية الاتصالية ومعوقاتها، من خلال تحديد أهداف وأهمية الإستراتيجية الاتصالية حسب بعض المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

**المحاضرة السابعة:** والتي حُصصت لأنواع استراتيجيات الاتصال، حيث حاولنا في هذه المحاضرة تقديم بعض التقسيمات التي قدمها الخبراء، فقدا التقسيم العام الذي يحدد الأنواع في الإستراتيجية الداخلية و الإستراتيجية الخارجية، وبعدها انتقلنا إلى التقسيمات حسب الميادين، فقدا التقسيم المتعلق بمجال التسويق ومجال والعلاقات العامة.

**المحاضرة الثامنة:** والتي تناولت الاستراتيجيات الاتصالية في المجال السياسي، والتي قدمها المفكر الأمريكي نعوم تشومسكي، والتي تُعد من أهم الاستراتيجيات التي توظف للتحكم والتلاعب

بالجماهير سواءً في الأنظمة الديمقراطية أو الاستبدادية، وقد توظف حتى في المؤسسات الاقتصادية والخدمية بمستويات مختلفة.

**المحاضرة التاسعة والأخيرة:** والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي للاتصال حيث أننا قدمنا عناصر وخطوات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف.

المحاضرة الأولى: مدخل إلى الاتصال المؤسسي

العناصر:

- تمهيد
- تعريف الاتصال المؤسسي.
- التقسيمات المختلفة للاتصال المؤسسي.
- أنواع الاتصال المؤسسي
- وسائل الاتصال المؤسسي
- أهداف وأهمية الاتصال المؤسسي.
- معوقات الاتصال المؤسسي
- خلاصة

## الأهداف التعليمية:

- يتوقع بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً:
- معرفة مفهوم الاتصال المؤسسي حسب المختصين.
  - إدراك التقسيمات المختلفة للاتصال المؤسسي حسب التوجهات المختلفة للباحثين.
  - معرفة أهداف الاتصال المؤسسي.
  - معرفة أهمية الاتصال المؤسسي.
  - معرفة معوقات الاتصال المؤسسي.

## تمهيد:

تُعد إدارة "الاتصال المؤسسي" من الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات والمنظمات، وتشارك في صنع القرار لدورها في كسب رضا الجمهور الداخلي والخارجي، ومواجهة الأزمات الإعلامية والتخفيف من حدتها، وحماية الهوية والسمعة المؤسسية، وهي ضمير المؤسسة لقدرتها على صناعة المحتوى الذي يجذب الجمهور ويخلق التفاعل والولاء، وبناء علاقة حميمة مع وسائل الإعلام، والتواصل الفعال لتقليل الفجوة بين الاتصالات الداخلية والخارجية وتوحيد الرسالة الاتصالية، وهناك مفاهيم مغلوبة عن الاتصال المؤسسي (المؤسسي) البعض يراه اتصال تنظيمياً، وآخرون يرونه اتصال تسويقياً، وآخرون يعتقدون أنه: **يتبع للعلاقات العامة، وهذا خطأ في المفهوم ف"الاتصال المؤسسي مظلة لجميع الاتصالات التنظيمية والتسويقية"**<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نايف الضبط: الاتصال المؤسسي وتصحيح المفاهيم، مجلة الآفاق الإعلامية، الرابط: <https://nalthayt.blog/2021/06/09/>

## 1- مفهوم الاتصال المؤسسي:

إن الحديث عن ماهية الاتصال المؤسسي، يجعلنا نتطرق إلى مفهوم العملية الاتصالية بشكلها العام، يعرف الاتصال المؤسسي على أنه:

" نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة، هي توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة"<sup>1</sup>.

و" هو تبادل المعلومات داخل المنظمة من خلال مجموعة من الممارسات التي تمكن المؤسسة من تنظيم الاتصالات التنظيمية الخارجية والداخلية لتطوير والحفاظ على صورة العلامة التجارية للشركاء والجمهور".

ويعرف على " أنه وظيفة إدارية توفر إطاراً للتنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية لبناء السمعة المؤسسية والهوية والحفاظ عليها مع أصحاب المصلحة والجمهور التي تعتمد عليها المنظمة"<sup>2</sup>.

وحسب أحمد خاطر فإنه " : عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال بكونه عملية إدارية، فهو أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل، ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونيه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف، وهي أيضاً عملية نفسية تتطلب قدرًا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس في الإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام، وهذا يعزز شعورهم وبالرضا والاستقرار النفسي، ويضيف أيضاً - أنه تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، وذلك بنقلها وإذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة ، كما يمكن اعتباره أحد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري"<sup>3</sup>.

والجلي من هذا التعريف أن الاتصال يساهم داخل المؤسسة في إدارة وتسيير الموظفين بهدف التأثير على سلوكياتهم وفق ما يتناسب مع توجهات الإدارة.

ويعرفه أحمد فؤاد بأنه " : مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام اللازم ، وتوفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت"<sup>4</sup>.

والملاحظ من خلال هذا المفهوم أنه أخذ أبعاداً جديدة في ظل التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا المساعدة على جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات والبيانات، وكذا في ظل التزايد الكبير للاهتمام

1 - صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976، ص123.

2 - نايف الضبط، مرجع سابق.

3 - احمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982، ص139-140.

4 - إبراهيم الغمري: الإدارة: دراسة نظرية تطبيقية، دار الجامعات المصرية، ط3، 1992، ص453.

بالمعلومة وما أصبحت تعني به المؤسسات الحديثة ولعل هذا ما أدى إلى ميلاد مفاهيم مشابهة للاتصال المؤسساتي، أصبحت متداولة في أدبيات المؤسسات نذكر منها الذكاء الاقتصادي.

ويعرفه **محمد العطروني** بأنه: " العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى اقل والعكس أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو بيانات لإعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل.."<sup>1</sup>.

كما يعرفه **ألكس مكايلي ( Alex Muccheilli )** بأنه: "مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المختصين الآخرين، والذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التداخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة، وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة -وعلى كل - هو ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقمة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها: جريدة المؤسسة، الملصقات، الاجتماعات"<sup>2</sup>.

ويعرف **فان ريل ( Van riel )**: الاتصال المؤسساتي بأنه: " أداة للإدارة عن طريق الوسائل الاتصالية المستخدمة للاتصال الداخلي والخارجي، بأنه العمل بكل فاعلية وكفاءة ممكنة، مع التركيز على الهدف العام ن ويقصد هنا الهدف العام خلق جو ملائم للعلاقات مع الفئات المستهدفة ، ويمكن تعريف الاتصال المؤسساتي بأنه نهج متكامل تنتجها المؤسسة، والتي تستهدف الفئات المستهدفة ذات الصلة"<sup>3</sup>.

ويعرفه **جون ميشال أتراد (Jean Michel Utrad)**: "الاتصال المؤسساتي يشير إلى كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة"<sup>4</sup>.  
فالالاتصال أصبح يقوم على جمع، تحليل، تسيير، وتوزيع كل المعلومات النافعة للمؤسسة والمساعدة على فهم السوق، وقياس الجمهور المستهدف، والوسائل التي ينبغي توفيرها لتحسين المردودية، كما يقوم على تنوير المؤسسة بطبيعة الوضع التنافسي"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فهمي العطروني: العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969، ص360.

<sup>2</sup> - Alex Muccheilli : les sciences de l'information et de la communication, édition Hachette, paris, 1995, p166.

<sup>3</sup> - C.B.M .Van Riel : Principles of Corporate Communication, 1édition, british library , 1995, p24.

<sup>4</sup> - محمد ناجي الجوهر: وسائل الاتصال والعلاقات العامة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص155.

<sup>5</sup> - Bernard Norlain & Loic La spiere : Maitrise de l'information et prospective stratégique , Bioned, paris, 1994, p116.

ويعتبره البعض الآخر على أنه عقبة جديدة في حياة المؤسسات الحديثة، والتي تعترف بقيمة المعلومة كعامل محدد لمكانتها وتواجدها في الوضع التنافسي<sup>1</sup>، وعليه فالإتصال المؤسساتي هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث تغيير على الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات، تعليمات، أو توجيهات، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة. وبهذا يمكن اعتبار الإتصال المؤسساتي بأنه الوظيفة المسؤولة عن الإشراف، وتنسيق العمل المنجز من قبل الممارسين في التخصصات المختلفة، مثل وسائل الإعلام العلاقات العامة، والشؤون العامة والإتصال الداخلي، وبالتالي هو الوظيفة الإدارية التي توفر إطاراً للتنسيق الفعال لجميع الإتصالات الداخلية والخارجية مع الهدف العام من بناء والمحافظة على سمعة المؤسسة المتناغمة والملائمة لمجموعات أصحاب المصالح التي تقوم عليها المؤسسة التابعة .

والإتصال المؤسساتي ليس وسيلة دفاعية، إنما أداة للتواصل والشفافية تنقل الصورة الحقيقية من خلال الجهود الاتصالية لكسب ثقة الجمهور وإقناعه برسالة المنظمة، ولا يمكن تحسين الصورة الذهنية والسمعة قبل أن تعالج المشكلات الإدارية مع الجمهور الداخلي والخارجي، ومن ثم تدقيق الحالة الاتصالية للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات، هناك اعتقاد خاطئ يرى أن النجاح في زيادة الظهور الإعلامي، مع أن جودة الخدمات والمنتجات والمحتوى هي الأولى بالاهتمام، ولا يمكن أن تتجح المؤسسة دون تكامل الإتصالات الإدارية والتنظيمية والتسويقية تحت مظلة واحدة، لتوحيد ظهورها الإعلامي ولتكون رسالتها منتظمة ومؤثرة لتصل إلى الهدف المقصود<sup>2</sup>.

وفي الأخير، وعلى ضوء ماسبق، فإنه لا يمكن تحديد مفهوم الإتصال المؤسساتي فقط بمجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها قصد توجيه سلوكيات الموظفين وفق اتجاهاتها، وإنما هو ذلك الفعل الاتصالي بشكله العام الذي يحدث بين أي فرد داخل المؤسسة يكون الهدف منه تحقيق الانسجام وتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن لنشاطها.

2- أنواع الإتصال المؤسساتي: يوجد عدة منطلقات لتقديم أنواع الإتصال المؤسساتي:

- التقسيم الأول: حيث يقسم الإتصال داخل المؤسسة إلى ما يلي:

1- الإتصال الداخلي:

2- الإتصال الخارجي:

3- الإتصال الرسمي:

4- الإتصال غير الرسمي:

<sup>1</sup>- L.Hassib, P. Jacques Gustave, N.Moimet ; Les PME face au défi de l'intelligence économique , Dunod, paris,1997,p2.

<sup>2</sup> - نايف الضبط ، مرجع سابق.

5- الاتصال التسويقي والتجاري:

✓ اتصال حول المنتج

✓ اتصال حول العلامة التجارية

6- الاتصال المؤسساتي أو الانطباعي

✓ الاتصال الموضوعي

✓ الاتصال الرمزي

- التقسيم الثاني:

1- الاتصال الداخلي:

2- الاتصال الخارجي:

2- 1- الاتصال التجاري

✓ الاتصال حول المنتج

✓ الاتصال حول العلامة.

2- ب- الاتصال المؤسساتي.

- التقسيم الثالث:

1- الاتصال التجاري: وهو ما يعرف بالاتصال حول المنتج أو الخدمة

2- الاتصال المؤسساتي:

- التقسيم الرابع:

1- الاتصال التنظيمي (الداخلي)

- الاتصال الرسمي

- الاتصال غير الرسمي

2- الاتصال الأزماتي (الأزمة)

3- الاتصال الخارجي.

4- اتصال ألدثي والمناسباتي (الحدث أو المناسبة).

- التقسيم الخامس:

1- الاتصال الرسمي:

✓ الاتصال النازل

✓ الاتصال الصاعد

✓ الاتصال الأفقي

2- الاتصال الغير الرسمي:

ونحن في هذه المطبوعة نلتزم بالتقسيم الخامس:

### 1- الاتصالات الرسمية:

1- مفهوم الاتصال الرسمي: هو أكثر الأنواع شيوعاً وانتشاراً في المؤسسة حيث تعرفه معظم الأدبيات في علوم الإعلام والاتصال على انه: "ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها والذي يعتمد على الخطابات، المذكرات والتقارير....الخ"<sup>1</sup>.

وهناك من يعرفه بأنه: "عبارة عن نسق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة، وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة..<sup>2</sup>".

وعليه فالالاتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقاً، والذي يبقى معروفاً ومتعارف عليه داخل المؤسسة، وخاضعاً للتنظيم الهيكلي للمؤسسة، وبمعنى آخر، هو مجموع الأنشطة الاتصالية المحددة من قبل الإدارة ، وعليه فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالامتثال لهذا النوع من الاتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الاتصال الرسمي لذلك هناك من يعرفه على أنه " ذاك النظام المثبتة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري، وعادة ما توجه نظم الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة"<sup>3</sup>.

وتسير عملية الاتصال في المؤسسات في اتجاهين: داخلي وخارجي، حيث يكون الاتجاه الداخلي في المنظمة بين الفروع والأقسام المختلفة ، ويتدفق من الأعلى إلى الأسفل، أو من الأسفل إلى الأعلى أو بشكل أفقي، أو وفق كل الاتجاهات المذكورة، أما الاتصال الخارجي للمؤسسات فيكون بين المؤسسة والبيئة الخارجية، كالاتصال مع المنظمات الأخرى والمستهلكين والنقابات، وفيما يلي عرض لاتجاهات الاتصال في المؤسسة:

✓ الاتصال النازل.

✓ الاتصال الصاعد.

✓ الاتصال الأفقي.

### - الاتصالات النازلة Communication Descendante:

وتسمى كذلك الاتصالات الهابطة، وهي الاتصالات التي تتدفق من الأعلى إلى الأسفل، أي من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، أو من الرؤساء إلى المرؤوسين، وتهدف هذه الاتصالات إلى نقل الأوامر والتعليمات والقرارات التي تشرح السياسات والأهداف من الإدارة العليا إلى بقية المستويات الإدارية،

<sup>1</sup> - عاطف عدلي العبد:الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص22.

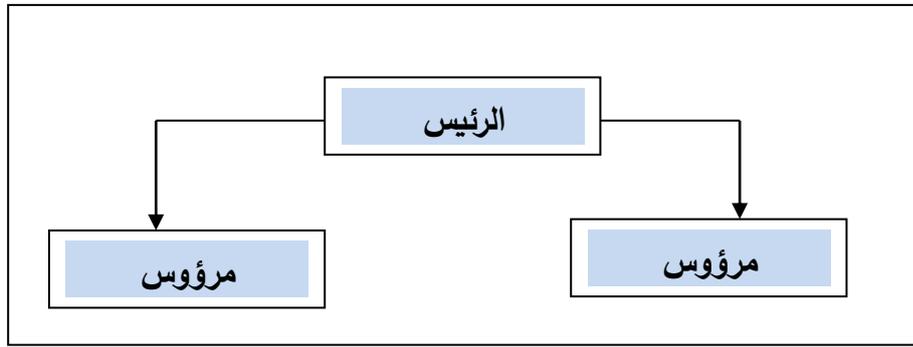
<sup>2</sup> - مصطفى العيشوي: أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص14.

<sup>3</sup> - عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص23.

ويعتبر هذا الاتجاه ضرورياً لممارسة أعمال الإدارة وإرسال التعليمات والأوامر اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج وتوضيح نظم وسياسات العمل في المنظمة للمرؤوسين<sup>1</sup>.

و هذا النوع من الاتصال، وهو "الشكل الغالب في المؤسسات، ويتضمن مجموعة من التوجيهات التي تقدمها المديرية إلى الفئات الأقل تسلسلاً منها، وأهم وسائله هي جريدة المؤسسة، الملصقات والاجتماعات، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى تكوين وإعلام وتوجيه العاملين، وهو وسيلة كلاسيكية للإدارة"<sup>2</sup>.

الشكل رقم (1): يوضح الاتصال النازل.



#### - الاتصالات الصاعدة **Communication Ascendante** :

وهي الاتصالات التي تتجه من الأسفل إلى الأعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا أو من المرؤوسين إلى الرؤساء، وتكون الاتصالات الصاعدة على شكل تقارير وأبحاث، ومذكرات وشكاوي ومقترحات وأفكار وآراء ومشاكل عمل، وعلى الرغم من الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعاً إلا أن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها بحيث يتم عن طريقها إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور، ويعبر الاتصال الصاعد عن التغذية العكسية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، حيث يعطي فرصة للرؤساء لمعرفة الآثار السلبية والانحرافات الناجمة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأنشطة والبرامج المختلفة<sup>3</sup>، وبهذا فالالاتصال الصاعد يشمل ردود أفعال العاملين حول القرارات القيادات الإدارية في المؤسسة.

<sup>1</sup> - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2003، ص116.

<sup>2</sup> - بنان كريمة: الصحافة الداخلية للمؤسسة-دراسة استطلاعية لقراء مجلات أخبار بدر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص25.

<sup>3</sup>-El -Uteibi Subhi: Effective Communication and Personal Business Skills, Ed 1, Dar Al Hammed, Amman, 2005, p18.

وعليه يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم، وكذلك بالمشاركة في إدارة مؤسساتهم، كما يعد بمثابة الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين، وهو بذلك يعتبر أسلوباً من أساليب التسيير الإداري المنفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير، وأما أهمية هذا النوع من الاتصالات داخل المؤسسة، فإنها قد توجد عدة أشكال:

- ✓ رسمية: أي محددة من حيث أطراف العملية الاتصالية: المرسل والمستقبل.
- ✓ غير رسمية: غير محددة، ونستطيع رغم ذلك التعرف على المرسل والمستقبل.
- ✓ عفوية: غير متعلقة بمعلومة نازلة أو تكون كإجابة على معلومة مرسله من القمة.
- ✓ قد تتعلق بإشاعة عندما تكون غير محددة، وليس هناك مرسل أو مستقبل معروف.
- ✓ تكون بمثابة رجع صدى أي تكون كردة فعل لوضعية جديدة تحمل انشغالات الموظفين.<sup>1</sup>

كما يمكن القول أن الاتصالات الصاعدة يمكن أن تسمح بـ<sup>2</sup>:

بالنسبة للموظفين:

- ✓ نقل اتجاهاتهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم .
- ✓ مساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم.
- ✓ إبداء ملاحظاتهم دون الشعور بالإحساس بالخوف.
- ✓ الفرصة التي تسمح لهم بتغيير سلوكيات مسئوليتهم والتقرب أكثر منهم.

بالنسبة للإدارة:

- ✓ معرفة الواقع ووضعية الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من قبلهم.
- ✓ التعرف على آراء الموظفين حول مسئوليتهم، ومحاولة التقرب منهم.
- ✓ تسمح استطلاعات الرأي بالاختبار الاسترجاعي لما يعيشه ويحسه الموظفون، ولهذا السبب فإنه على الإدارة أن لا تظهر أي تهديد أو خطر على إجابات الموظفين التي تحملها استطلاعات الرأي لذلك هي مطالبة بإظهار روح الثقة والمرونة في التعامل.

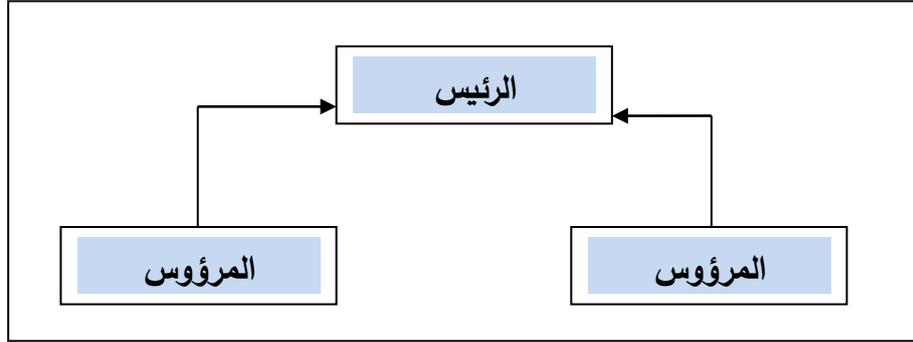
ويستخدم هذا النوع من الاتصال وسائل اتصالية متعددة، ومن بين الوسائل نجد الرسمية منها التي يستخدمها كغلبة الأفكار والملصقات، أما عن الوسائل غير الرسمية فتتمثل في التبادل اللفظي كطريقة مباشرة أو الإشاعة كطريقة غير مباشرة للاتصال، ويتخوف المسؤولون من الاتصال الصاعد ويتساءلون عن أهميته، وفي الحقيقة يسمح هذا النوع من الاتصال بالكشف عن تطلعات العاملين، ومن ثم توقع ردود

<sup>1</sup>-Philippe Morel: La Communication d'entreprise, édition librairie Vuibert, paris février 2000, p92

<sup>2</sup> - أحمد خاطر وآخرون: مبادئ الإدارة العامة، بغداد ، 1978 ، ص222.

أفعالهم والاكتشاف المسبق للالتزامات التي يمكن أن تحدث، كما يعد أيضاً عاملاً مهماً لتحقيق الجو الاجتماعي الملائم، وتحسين صورة المؤسسة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2): يوضح الاتصال الصاعد:



#### - الاتصالات الأفقية Communication Horizontale :

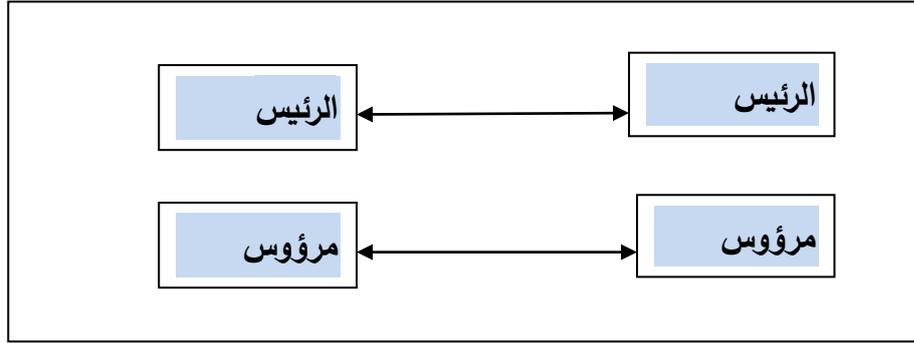
وتسمى كذلك بالاتصالات الخطية، وهي الاتصالات الجانبية، وتتم هذه الاتصالات في المستوى الإداري الواحد، حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات في المستوى الإداري الواحد، مما يحقق التنسيق بينها، وهذا الاتجاه يتجاوز مشكلة الهرمية في الاتصال بين العاملين<sup>2</sup>. ومن وسائله نجد الحوار المباشر الذي يعتبر الوسيلة الأكثر استخداماً في الهياكل التنظيمية الصغيرة التي يتعارف فيها كل الأفراد العاملين، في حين تعتمد المؤسسات الكبرى على اللقاءات التي تتم بين الأقسام **inter services** أو أركان مفتوحة في مختلف الوسائل كالمصقاة والجريدة. ويقوم الاتصال الخطي على أداء وظيفتين: الأولى مباشرة، والثانية غير مباشرة، بالنسبة للوظائف المباشرة فهي تتمثل في تكوين فكر واحد نابع عن المؤسسة **Esprit maison** يشجع فيها فكرة العمل الجماعي لصالح المؤسسة، أما الوظائف غير المباشرة فتتمثل في تحقيق الترابط داخل المؤسسة ودفع سيرورة الإنتاج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بنان كريمة، مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup> - محمد عبد حسين الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص94.

<sup>3</sup> - بنان كريمة، مرجع سابق، ص26.

الشكل رقم (3): يوضح الاتصال الأفقي.



وتجدر الإشارة هنا أن الاتصالات التي تحدث في المؤسسة مهما كان اتجاهها فهي ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

1- العلاقات ذات الطابع المهني **Les relations Professionnelles**: هي تلك العلاقات

التي تنشأ في المؤسسة بحكم نشاطها كالعلاقة مثلا بين أقسامها (القسم التجاري والقسم القانوني) التي تعد ضرورية لضمان سير العمل.

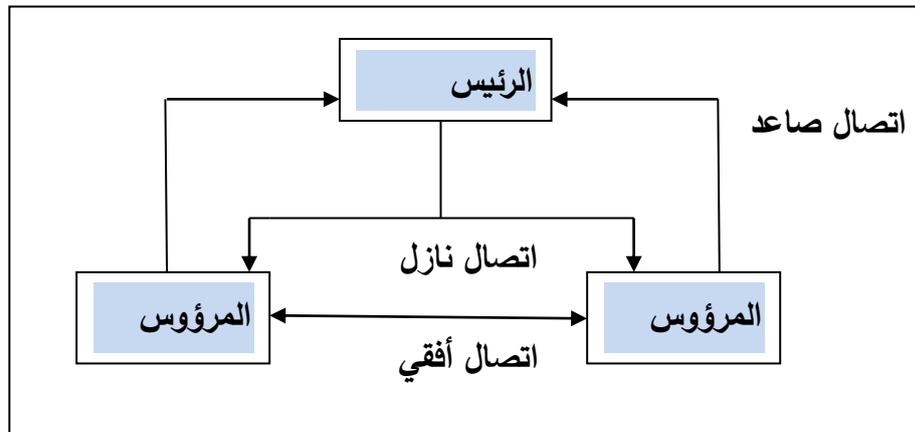
2- العلاقات الحميمة **Les relations de convivialité**: تدخل في إطار الاتصال

غير الرسمي هو كل اتصال أو علاقة تنشأ في المطاعم أو أروقة المؤسسة.

3- علاقات التعريف **Les relations d'identité**: ترتبط هذه العلاقة بثقافة المؤسسة،

الهدف منها إثارة الإحساس بالانتماء وتحقيق الانسجام في المؤسسة، إذ تسمح للفرد بالتعرف على المجموعة التي ينتمي إليها.

الشكل رقم (4): يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية.



<sup>1</sup>- Marie Hélène Wesphalen: **le communicator**, 2édition , paris , Dunod édition , 1994, p59.

وتتلخص أغراض هذه الاتصالات في الجدول التالي<sup>1</sup>:  
الجدول رقم (1): أنواع الاتصال في المؤسسة والأغراض منها.

الغرض	نوع الاتصال (مسار الاتصال)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توضيح رسالة المؤسسة وأهدافها وسياساتها..الخ.</li> <li>✓ اطلاع المسؤولين عن المنظمة، تاريخ تطورها ومستقبلها.</li> <li>✓ توصيل معلومات عن العمليات اليومية.</li> <li>✓ تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة.</li> <li>✓ إعطاء التوجيهات والإرشادات، والتدريب والتحفيز والتقسيم والثناء للمسؤولين، وحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل.</li> </ul>	الاتصال النازل (من الرئيس للمسؤولين)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التعبير عن آراء المسؤولين وشكرهم ومشاكلهم.</li> <li>✓ تقديم اقتراحات لتحسين العمل.</li> <li>✓ تأكيد قبول أهداف المؤسسة، وسياساتها..الخ.</li> <li>✓ اطلاع المسؤولين على حاجات المسؤولين وتطلعاتهم ورغباتهم.</li> <li>✓ المشاركة في اتخاذ القرارات .</li> <li>✓ طلب التوجيه والإرشاد.</li> <li>✓ توجيه الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بأساليب العمل وغيرها.</li> </ul>	الاتصال الصاعد (من المسؤولين للرئيس)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ لتوثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية.</li> <li>✓ تحسين نوعية وفعالية القرارات.</li> <li>✓ لتنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة.</li> <li>✓ لحل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة.</li> </ul>	الاتصال الأفقي (بين الأفراد والوحدات)

<sup>1</sup> -نعيمه بوكثوم: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة البناء المعدني البليلة،- مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليلة، 2008، ص32.

## ب- الاتصال غير الرسمي:

هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال داخل التنظيم، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية<sup>1</sup>، وهي الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة، ويساعد هذا النوع من الاتصال على تنمية الروابط والعلاقات الإنسانية بين الأعضاء<sup>2</sup>. وغالبا ما يظهر من خلال صداقة، محاباة، قرابة، الخ، ويمكن تلخيص خصائصه فيما يلي:

- ✓ تعبير تلقائي وعفوي يؤدي إلى إشباع نفس داخلي أفضل من الرسمي.
- ✓ يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال أمام التأويل والتفسير الشخصي.
- ✓ سرعة انتشاره بسهولة في المنظمة.

كما نشير أنه يمكن تقسيم الاتصال المؤسسي إلى نوعين رئيسيين هما<sup>3</sup>:

أ- اتصال مؤسسي موجه إلى جمهور غير تجاري: يمكن أن يكون هدف الاتصال في هذه الحالة ترقية وتحسين صورة المؤسسة لدى جمهور محدد ومستهدف.

ب- اتصال مؤسسي موجه إلى جمهور تجاري: هنا الاتصال يمكن أن ينوب عن الاتصال المنتج فيما تكون وظائف المؤسسة ليست مميزة عن منافسيها كالبنوك أو في حالة ما إذا كانت وظيفة المؤسسة هي تقديم الخدمات غير المادية في هاتين الحالتين الأهم هو صورة المؤسسة التي يجب بيعها بما أن المنتج يتمثل في طريقة أداء الخدمة والمؤسسة في ذاتها وسيلة اتصالية لأنها تتصل عبر كل مكوناتها المادية من وسائل العمل، الاستقبال التلفوني إلى العمران والبنيات والمقر الإداري.

3- وسائل الاتصال المؤسسي: تنقسم هذه الوسائل عموما إلى<sup>4</sup> :

- ✓ وسائل لفظية شفوية: مثل المقابلات، الاجتماعات، الخطابات، الندوات.
- ✓ وسائل اتصال مكتوبة: مثل التعليمات، الأوامر، التقارير، جريدة المؤسسة، المجلة.
- ✓ وسائل سمعية بصرية: مثل الهاتف، دوائر التلفاز المغلقة، الجريدة المضئية.
- ✓ وسائل اليكترونية: مثل الفاكس، الانترنت، البريد الإلكتروني، الويب.

1 - حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، مصر، 1990، ص537.

2 - محمد منير مرسي، سحر محمد وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1992، ص194.

3 - قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة مؤسسة الخرف المنزلي تافنة بمغنية-، مذكرة تخرج غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص61.

4 - هشام كرمي، حورية شريط: اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة باتنة 1، المجلد 23، العدد1، جوان 2022، 99.

- ✓ وسائل الاتصال غير اللفظية: ويدخل ضمنها الرسم، الإشارات، تعابير الوجه، الملصقات، المجسمات،... الخ
- ✓ أما فيما يخص وسائل الاتصال غير الرسمي: فمن وسائله الإشاعات، مسرح المؤسسة.
- ✓ وسائل الاتصال خارج المؤسسة: تتعلق بجمهور المؤسسة ويدخل ضمن هذه الوسائل كل من النشرات الدورية، لمراسلات، الزيارات الميدانية، الإعلانات، المسابقات، أفلام المؤسسة.

#### 4- أهمية الاتصال المؤسسي وأهدافه.

##### أ- أهمية الاتصال المؤسسي:

إن الحديث عن دور الاتصال داخل المؤسسة يجعلنا نتطرق إلى مدى اهتمام مسؤول المؤسسة بهذا الموضوع مما يعني أن على الإدارة أن تضع الاتصال ضمن أولوياتها داخل المؤسسة، ومن هنا يرى كارل دويبير أن: "وظيفة الإدارة هي الاتصال، لذلك يجب أن يلقي كل الاهتمام من قبلها، فالإتصال هو مفتاح الإدارة - كما أن أيضاً - الاتصالات داخل المؤسسة ليست فقط لنقل المعلومات من نقطة لأخرى لكن العناصر الأساسية في الاتصال بحد ذاته هي: الحوار والتفاعل".

وعليه، يأخذ الاتصال مكانة مهمة في نشاط الإدارة، فهو الأداة التي تستعملها لتنظيم علاقاتها بمختلف أفراد المؤسسة ليس فقط الجانب الإعلامي، وإنما أيضاً في تحقيق مناخ من الاحتكاك والتقارب بين القمة والقاعدة.

وتجدر الإشارة هنا، هو أن أهمية الاتصال داخل المؤسسة لا ترتبط فقط بذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنظيم مجموع المعاملات التي تحدث بين القمة والقاعدة، وإنما أيضاً في تكوين مناخ من الاحتكاك والتقارب فيما بين الموظفين بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات نحو خدمة المؤسسة<sup>1</sup>.

##### ب- الأهداف الرئيسية للاتصال المؤسسي:

وتتعدد أهداف الاتصال المؤسسي بين أهداف تتعلق بالجمهور الداخلي وأخرى بالجمهور الخارجي، ويمكن تحديدها في الآتي<sup>2</sup>:

##### ✓ أهداف متعلقة بالجمهور الداخلي:

- ✓ بناء ثقة متبادلة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي.
- ✓ نشر الوعي بين العاملين.
- ✓ الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين.

<sup>1</sup> - بلحاجي وهيبة : الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، حالة المجلس الشعبي الوطني -دراسة وصفية استطلاعية 2000-2002، مذكرة

ماجستير غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص45.

<sup>2</sup> -الاتصال المؤسسي: تقرير عملي وتطبيقي، مؤسسة هناك HUNAK للاستشارات التسويقية، ص 6 .

- ✓ شرح سياسات وخطط المنظمة وتحديد دور كل عامل في انجاز هذه السياسات .
  - ✓ إشراك العاملين في نجاح المؤسسة عن طريق سماع مقترحاتهم وأفكارهم .
  - ✓ أهداف متعلقة بالجمهور الخارجي:
  - ✓ جذب الأيدي العاملة المتميزة والمنافسة.
  - ✓ التدعيم والمحافظة على سمعة المنظمة، وصورتها الذهنية .
  - ✓ الترويج للنشاط الذي تقوم به المنظمة والعمل على قبولها اجتماعياً.
  - ✓ الوصول إلى الجمهور المستهدف وتحقيق التواصل معه.
  - ✓ خلق الشعور بالرضا لدى الجمهور المستهدف.
- و يتم تصميم استراتيجيات الاتصال المؤسسي لتحقيق الأهداف الأساسية الآتية:
- ✓ تأسيس عمل منظم لنمو ونجاح المنظمة من خلال تنظيم هياكل الاتصال الداخلية الفعالة التي تسهل تبادل المعلومات حول المهمة والرؤية والهدف من المنظمة للموظفين.
  - ✓ خلق سمعة إيجابية للمؤسسة أمام للجمهور والحكومة والمساهمين والمستثمرين، من خلال توفير المعلومات في وسائل الإعلام المختلفة، والاجتماعات، والإنترنت، والتقارير السنوية.
  - ✓ الاتصال الداخلي لتمكين الموظفين لمعرفة أداء المنظمة، ومناقشة قضاياها كما أنه يحفز الموظفين على ممارسة التواصل لتعزيز والحفاظ على سمعة المؤسسة.
  - ✓ معرفة أداء المؤسسة والأنشطة المستقبلية وإقناع الجمهور ببرامجها لإنشاء صورة إيجابية من خلال إعداد التقارير والرسائل والقصص للتأثير على تصور أصحاب المصلحة.
  - ✓ تعزيز التماسك والتعاون بين جميع الأعضاء فإن التواصل المؤسسي يؤسس بيئة عمل صحية في المنظمة ويضمن أن العاملين والإدارة تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة.
- 5- معوقات الاتصال المؤسسي في المؤسسات:** الاتصال المؤسسي مهم في أي مؤسسة تريد تحيقي النجاح بالطرق العلمية السليمة، لكن هناك معوقات تسهم في عدم تفعيله بالشكل الصحيح وهي<sup>1</sup> :
- البيروقراطية الإدارية من أبرز المعوقات التي تواجه تفعيل الاتصال المؤسسي في المنظمات، مما يمنع تكامل الأنشطة الاتصالية لتأسيس عمل موجه لنمو ونجاح المنظمة يتم تحقيق الهدف من خلال تبادل المعلومات بين الإدارات المتنوعة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة ورؤيتها
  - و من الممارسات الخاطئة التي تفقد تطبيق الاتصال المؤسسي وتعزيز دوره، حصره في التواصل الداخلي والاتصال التسويقي، وكذلك التفريق بين التسويق والاتصال، واعتبار الاتصال المؤسسي، إدارة ليست إستراتيجية لا تشارك في بناء استراتيجيات المنظمة، مما يضعف دور الاتصال المؤسسي الذي ينبغي أن يكون مظلة لجميع الاتصالات، ويرتبط بالرئيس التنفيذي للمنظمة.

1 - نايف الضبط، مرجع سابق.

- و سعادة الموظفين وزيادة ولائهم للمنشأة من أولويات الاتصال المؤسسي، وذلك بتمكينهم من معرفة أداء المنظمة، ورسالتها، وإستراتيجيتها لتعزيز الثقافة التنظيمية، ولا يقل التواصل الداخلي أهمية من الاتصال الخارجي بالإعلام وأصحاب المصلحة، حيث تطور مفهوم الموظف من مجرد موظف إلى أن أصبح سفيرا للعلامة التجارية.

في ظل التعقيد في بيئات العمل تزيد قيمة التواصل، وتعاني كثيراً من المؤسسات من وجود خبراء الاتصال الذي يستطيعون إدارة الاتصال في جميع الاتجاهات، وصياغة استراتيجيات التواصل الهادف للحفاظ على هوية المؤسسة وسمعتها وبناء الاتصال باتجاهين بين المنظمة وجمهورها.

لا يمكن تفعيل الاتصال المؤسسي دون تعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح لمعرفة أداء المؤسسة وأنشطتها المستقبلية لإقناع جمهورها برسالتها وأدائها، وتعزيز الصورة الإيجابية عن طريق إعداد التقارير والرسائل الإعلامية، وخلق القصص الملهمة للتأثير على تصور أصحاب المصلحة المتعددين، والرأي العام.

#### خلاصة:

في ظل الطبيعة المعقدة لعالم الأعمال اليوم يُعد الاتصال هو الضمانة للحفاظ على المؤسسات من سرعة وتأثير التغييرات في جميع مستويات المؤسسة للنمو والنجاح المستدامين، ويعتمد مستقبل المؤسسات اليوم على دور الإدارة في إنشاء صورة ناجحة أمام جمهورها، والشركاء والمساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين، ويتولى الاتصال المؤسسي في المؤسسات من خلال تنسيق الاتصالات الداخلية والخارجية للحفاظ على هويتها، وبناء سمعتها المؤسسية والحفاظ عليها مع أصحاب المصلحة والجمهور التي تعتمد عليها المؤسسة.

لهذا فالالاتصال المؤسسي في المحصلة هو: عملية حيوية مستمرة ودائمة التطوير تديرها أقسام وإدارات متخصصة داخل المؤسسات حيث تسعى من خلالها إلى دعم إستراتيجية المؤسسة، وأهدافها وتستهدف الجمهور الداخلي والخارجي وتسير في جميع الاتجاهات لتحسين صورة وسمعة المؤسسة داخلياً وخارجياً.

المحاضرة الثانية: مدخل مفاهيمي لدراسة الإستراتيجية في المؤسسة.

العناصر:

- تمهيد
- مفهوم الإستراتيجية
- التعريف اللغوي
- التعريف الاصطلاحي حسب
- المختصين في ميادين مختلفة
- عناصر الإستراتيجية وعلاقتها
- بمفهوم الإستراتيجية
- خلاصة

## الأهداف التعليمية:

- يتوقع بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً:
- التعرف على الأصل اللغوي لكلمة إستراتيجية.
  - التعرف على التعريف الاصطلاحي
  - للإستراتيجية حسب مختصين في حقول مختلفة.
  - إدراك الاختلافات في تعريف الإستراتيجية
  - التعرف على الناصر المكونة للإستراتيجية.
  - إدراك لماذا نحتاج إلى بناء إستراتيجية؟.

## تمهيد:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية، وهذا نظراً لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، لكن هناك اتفاق على أنها سلوك المؤسسة تجاه المحيط، حيث تهتم في الغالب بالعلاقة مع البيئة الخارجية والداخلية، وبتحديد الأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة في ظروف عدم التأكد، ولذا فأننا سنستعرض بعض التعاريف التي تعبر عن أصل الكلمة تاريخياً، وكذا بعض التعاريف الاصطلاحية حسب التوجهات والميادين المختلفة التي وظفت الإستراتيجية.

## 1- مفهوم الإستراتيجية:

## أ- الأصل اللغوي:

لفظ إستراتيجية من أصل أجنبي، و هي المقابل العربي لكلمة **Stratégie** اللغة الفرنسية و **Strategy** في اللغة الانجليزية، الذي يعني " فن ترتيب أو تنظيم العمليات بغية الوصول إلى الهدف"<sup>1</sup>. وإن كلمة إستراتيجية **Strategy** تشتمل على عدة معان وتستخدم في كثير من المجالات، وهذا يؤدي إلى عدم وضوح الموضوع إذا لم يحدد مفهومها في هذا السياق (سياق الإعلام والاتصال). وتعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي، وتعني " فن الحرب أو القيادة"<sup>2</sup>، كما ويرى آخرون أن أصل الكلمة يرجع إلى الكلمة اليونانية **Stategos**، والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، أو فن إدارت القوات، وهذا يدل على أن استخدام الإستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى أحد الباحثين أن كل من **(SUN TZU)** و **(Clausevitz)** كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية<sup>3</sup> و بمعنى أدق فكلمة إستراتيجية جاءت من الكلمة الإغريقية والتي تعني أي الجيش والجزء الثاني ومعناه أي القيادة في أثينا القديمة، والتي تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد<sup>4</sup> أو هي: " لغة فن القتال و قائد الجيوش، ويفهم من هذا المعنى اللغوي أنها فن تصميم القتال وتدبيره"<sup>5</sup>، ويشير قاموس أكسفورد **Oxford Dictionary** إلى معنى الإستراتيجية باعتبارها " الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة"، وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الإستراتيجية، ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة<sup>6</sup>.

والإستراتيجية مفهوم قديم العهد ظهر في القرن السادس عشر في المجال العسكري بالضبط في عام 1562، إلا أنه عرف تعميماً لاستخدامه في القرن التاسع عشر، من خلال أعمال العسكري **(Claueswitz)**.

وتطور مصطلح الإستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ وفقاً لاختلاف وتطور التقنية ولتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد ومفكر، ومن هنا تتبين الصعوبة في تقديم تعريف جامع لمصطلح

1- Grand Larousse : **Stratégie**, tome 14 Larousse Diffusion, 1997, p9826

2- على حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، درا الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص434.

3- Rodolph Durand. **Guide du Management Stratégique, 99 concepts clés**, DUNOD, Paris, 2003, p127.

4- روبرت أ، ميتس ديفيدلي: الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص28.

5- Iskandarwassid & Dandang Sunendar: **Strategi Pembelajaran Bahasa**, Bandung: PT, Remaja Rosdakarya, 2011, p2.

6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص11.

الإستراتيجية، لعدم وجود تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة، لأن الإستراتيجية تتطور تبعاً لتطور الاقتصاد والسياسة والعلوم.... وتستفيد من احدث ما توصلت إليه العلوم والتكنولوجيا<sup>1</sup>.  
و عسكرياً هي " فن تسيير العمليات الحربية واتخاذ جميع التدابير اللازمة لإضعاف إمكانات العدو، وتتناول القضاء على الروح المعنوية لدى شعبه وأفراد جيشه، وشل موارده الاقتصادية، وتدمير خطوط مواصلاته وقواعده الحربية، وتنسيق التعاون بين مختلف القوى البرية والجوية لتحقيق النصر النهائي"<sup>2</sup>.

ويرى (Claueswitz)، وهو خبير استراتيجي عسكري، بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب والرسائل المستخدمة، والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب، أما (Moltke) فقد حدد مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب بعد إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب، وقد ازداد الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص<sup>3</sup>، كما يذكر كلاوزفيتز (Clausewitz) أن الإستراتيجية استعارت اسمها من الاستراتيجية (Strategema) (الخدعة والحيلة)، والتي ظهرت في الربع الثاني من القرن السادس قبل الميلاد، وهي تشير إلى الحيلة والخداع على حد تعبير الحكيم الروماني (Abxcandie Clement) في القرن الثاني قبل الميلاد، وكلمة Strategeo عند أوناسيدير (Onasander) التي تعني ناور من المناورة، وجاءت في الموسوعة السياسية: أصل الكلمة يوناني، وهي في اللغة تعني "فن الأشياء العامة".  
وبهذا يعتبر مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات العسكرية، والتي تعني استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف، فالإستراتيجية عبارة عن إطار موجه لأساليب العمل ودليل مرشد لحركته، وقد تطور المصطلح وأصبح يستعمل في كل موارد الدولة وميادينها ومجالاتها، حتى شملت مختلف المجالات: العسكرية والاقتصادية والسياسية والثقافية والرياضية.... وصولاً إلى المجالات الإعلامية الاتصالية وغيرها ، ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم الإستراتيجية يمكننا الوصول إلى النتائج التالية<sup>4</sup>:

- ✓ كونها مجموعة من الاختيارات المرتبطة بالأهداف.
- ✓ مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بصنع القرار.
- ✓ مرتبطة بالتنمية الإدارية.

1 - عيسى بوكرموش: إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، -دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية -ولاية غرادية نموذجاً-، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص21.

2 -سموحي فوق العادة: معجم الدبلوماسية والشؤون الدولية، الإستراتيجية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1996، ص414.

3 - طاهر محمد محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص90.

4 - ثابت الهام: التخطي الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة العمومي الجزائري-دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2003، ص81.

- ✓ التركيز على المهارات البشرية المسيرة في المؤسسة.
- ✓ مرتبطة بالسياسات والمداخل والأسس والوسائل والمؤسسات.
- ✓ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ تحديد الموارد والإمكانات والمتغيرات.
- ✓ التحكم في الموارد والمعطيات الخارجية.
- ✓ التركيز أساساً على مدخل إعداد وتنمية الموارد البشرية
- ✓ التركيز على المدخل البيئي.
- ✓ هي تدبير المخاطر والأزمات قبل وقوعها.
- ✓ كونها فن تحديد المصير المستقبلي.

#### ب- التعريف الاصطلاحي:

وقد عرف هذا المصطلح تطوراً في السنوات الأخيرة ليقتمح جل المجالات السياسية والاقتصادية، وحتى الثقافية، الأمر الذي أعطى له بعداً شاملاً، فأصبح يعرف على أنه " مجموع الخطط والتعليمات المعدة لمواجهة كل الاحتمالات وذلك على جميع الأصعدة -لا الصعيد العسكري وحسب- ومن خلال التركيز على التخطيط والتتابع.."<sup>1</sup>.

وبدخول مصطلح الإستراتيجية إلى ميادين متعددة: سياسية، اجتماعية، اقتصادية، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الإستراتيجية، إذ يرى البعض أن مفهوم الإستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذه الزاوية تعرف الإستراتيجية بأنها: " قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتحبه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتُتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف"<sup>2</sup>، وتسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدين المتوسط والطويل، لهذا عرفها (Hofer & Schendel) على أنها: "التلميح الموجه للمنظمة (المؤسسة) الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها"<sup>3</sup>، ويعرفها البعض بأنها " مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من اجل تحقيق هدف معين"<sup>4</sup>.

كما عرف أنسوف (Ansoff) الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى<sup>5</sup>:

1- عبد الوهاب الكيالي وآخرون: موسوعة السياسة، ج1، إستراتيجية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ط3، 1997، ص170.

2- محمد احمد عوض: الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص11.

3- محمود جاسم محمد الصميدعي: إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2000، ص14.

4- محمد محمود مصطفى: التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج ن عمان، الأردن، 2003، ص12.

5- عبد المالك مزهودة: دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص09.

- ✓ قرارات إدارية: هي القرارات التي تسمح بالإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة.
  - ✓ القرارات العملية: هي تلك القرارات التي تحافظ على سير وتفعيل نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الإرباح وفقاً للسياسات المرسومة.
  - ✓ القرارات الإستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتج ن سوق).
- ويتضح من خلال تعريف أنسوف (Ansoff) أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتتحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتجات والأسواق المستهدفة. ويعرفها توماس (Thomas) على أنها خطط وأنشطة<sup>1</sup> المؤسسة التي يمكن وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. ويمكن أن نستخلص من هذا المفهوم النقاط التالية:
- ✓ الإستراتيجية وسيلة لتحديد غاية هي في الغالب رسالة المنظمة.
  - ✓ خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها، وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.
  - ✓ تبين الإستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الآخر.
- كما يعرفها البعض بأنها "الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>2</sup>، وتعرف كذلك بأنها "خطة عامة تضعها المنظمة بشكل واضح ومحدد الأهداف وطويلة الأمد، وتهدف الإستراتيجية لإحلال سلسلة من الأفعال وتوزيع الموارد المهمة لتحمل مسؤولية تنفيذ تلك الأهداف"<sup>3</sup>.
- وعربياً عرفها بوعلام بوشاسي على أنها: "مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيارات الوسائل، وتمفصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف"<sup>4</sup>.
- كما يرى أنها: "القرارات المهمة للاختيارات الكبرى، والرامية أساساً إلى تحديد الغايات الأساسية والوصول إليها، بمعنى إعداد الأهداف والغايات الأساسية، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - فلاح الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص13.

<sup>2</sup> - A.D.Chandler: Stratégies et Structures de L'entreprise, Editions D'organisation, Paris, 1972, p76.

<sup>3</sup> - على فرجاني: العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص95.

<sup>4</sup> - بوعلام بوشاسي: مفاهيم اقتصادية وقانونية، دار هومة، الجزائر، 2007، ص39.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص39.

كما تعرف بأنه " مجموع الخطط والتعليمات المعدة لمواجهة كل الاحتمالات، وذلك على جميع الأصعدة - لا الصعيد العسكري وحسب- ومن خلال التركيز على التخطيط والمتابعة"<sup>1</sup>.

## 2- مفهوم الإستراتيجية في علاقاتها بالمفاهيم المشابهة:

لهذا تعد الإستراتيجية جزءاً من أي برنامج أو خطة، إنها تصف كيف أن المؤسسة يمكنها بلوغ ما تريد الوصول إليه؟، وهي تختلف عن الأهداف والتكتيكات، فإن أردنا التفريق بينها قلنا أن<sup>2</sup>:

✓ **الهدف:** هو المقصد الذي تريد المؤسسة بلوغه.

✓ **الإستراتيجية:** هي كيفية وصول المؤسسة إلى مقصدها.

✓ **التكتيك:** هو الجانب التشغيلي للإستراتيجية.

وبشكل عام يمكن القول إن التعاريف السابقة تُبقي الغموض على مصطلح الإستراتيجية لكونها تخط بين الإستراتيجية والتخطيط والقرارات، أما التعريف الأكثر قبولاً فهو الذي جاء به مانترز برج ( Mintz berg)، والذي ينظر إلى الإستراتيجية باعتبارها " خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية"<sup>3</sup>، وهو تعريف تميز بالإمام بجوانب الإستراتيجية، حيث أطلق عليه الباحثون اجتهاداً **Five Ps**.

وقد توصل **مانترز برج ( Mintz berg )** إلى هذا التعريف وهذه الصياغة لمفهوم الإستراتيجية من خلال تضمينه آراء كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يعرف باسم **Five Ps for Strategy** ، وهي<sup>4</sup>:

أ. **الخطة Plan:** أي أن الإستراتيجية هي عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف، وسبلها فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لانجاز الأهداف.

ب. **المناورة Ploy:** أي أن الإستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

ج. **النموذج Pattern:** أي أن الإستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد، وحتى غير المعتمد.

د. **الموقف Position:** الإستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

هـ. **المنظور Perspective:** الإستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب الكيالي وآخرون: موسوعة السياسة ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان، ط3، 1997، ص170.

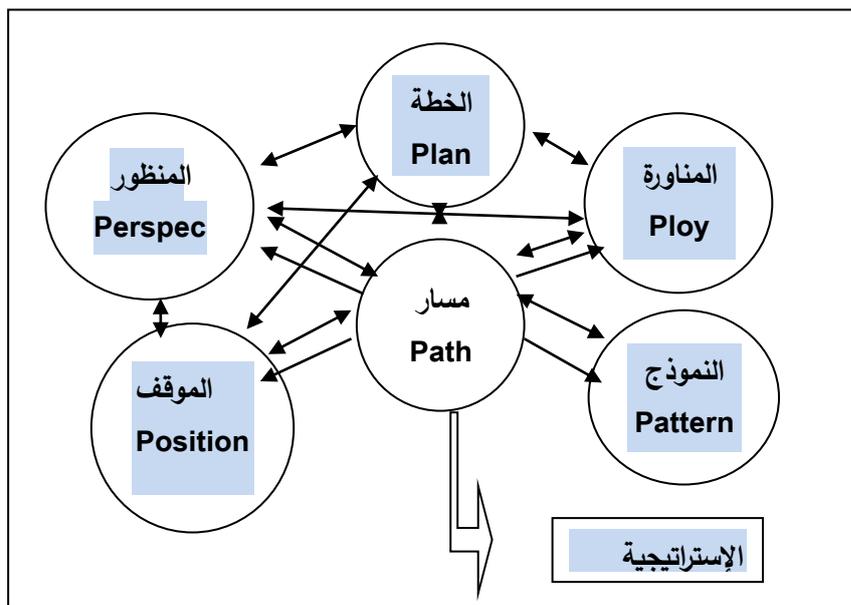
<sup>2</sup> - ساندران كان: المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة، (ترجمة مدحت أبو النصر)، المركز القومي للترجمة، القاهرة ، ط1، 2014، ص350.

<sup>3</sup> - كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية، العولة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص44.

<sup>4</sup> - مجد صقور، رعد الصرن: الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، من منشورات الجامعة، سوريا، 2018، ص9-10.

وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة على تعميق فهم الإستراتيجية إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم قد تخلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه المسار أو الزخم الاستراتيجي، وهو المفهوم الذي أغفله منتز برج، والذي يضاف إلى اجتهاده ليكون، ومن ثم الوصول إلى صياغة الإستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة، والشكل التالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم (5): يوضح عناصر صياغة الإستراتيجية حسب (Mintz berg).



المصدر: كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004،

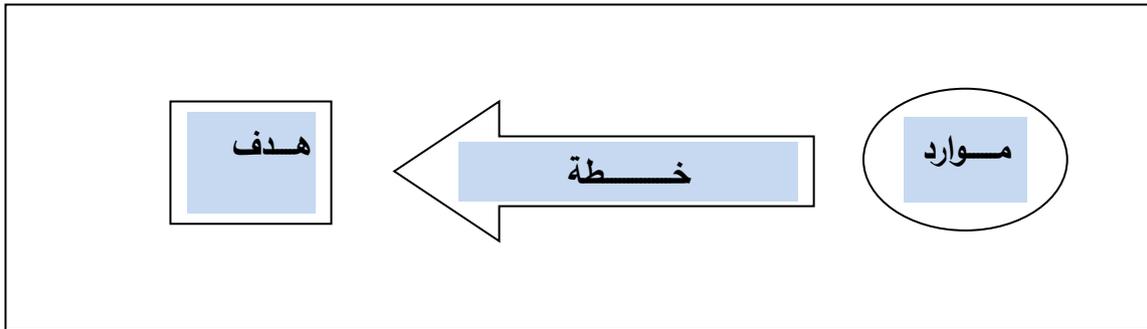
ص44.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يتضح أن الإستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أو قرارات تتخذ على مستوى التشغيلي، والمتمثلة في تحديد الأنشطة الملائمة وتخصيص الموارد واستغلال الوسائل لتحقيق الأهداف الموضوعية والمسطرة من طرف الإدارة العليا.

### 3- عناصر الإستراتيجية:

كما أنه من خلال هذه التعاريف تتضح المحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الإستراتيجية ، وهي وضع الأهداف طويلة الأمد وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لكن إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتحديات، وبالتالي فالإستراتيجية ثلاثة عناصر أساسية، هي: موارد، خطة، هدف، والشكل التالي يوضح هذه العناصر:

## الشكل رقم(6): يوضح عناصر الإستراتيجية .



المصدر: رحيم حسين: إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2008، ص09.

وفي المفهوم المتعلق بالمؤسسات والمنظمات بشكل العام تعرف الإستراتيجية على أنها " خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة عالية من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة المحيطة لتحقيق أداء المؤسسة بفاعلية وكفاءة".

وعليه فالإستراتيجية ما هي إلا وسيلة تحقيق غاية محددة، وهي رسالة هذه المؤسسة ضمن هذا المجتمع، وما يحلينا هنا ضرورة امتلاك المؤسسة لمعطيات ومعلومات صحية تبني عليها استراتيجياتها - وخلق التطابق ما بين أهداف المنظمة والبيئة المحيطة، لما لهذه الأخيرة الأثر الكبير على الإستراتيجية من حيث، المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية دون إغفال الجانب الداخلي للمؤسسة والمتمثل في الموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

وتراعي الإستراتيجية مجموعة من العوامل وهي:

✓ مراعاة البيئة الخارجية والداخلية.

✓ تحديد الأهداف (لتحقيقها).

✓ عامل المنافسة (ميزة تنافسية مبنية على التخطيط)<sup>1</sup>.

وتتضمن الإستراتيجية<sup>2</sup> :

✓ الدور الذي تلعبه في نقل المعلومات وصناعة الرأي العام.

✓ بناء سمعة المؤسسات وصوريتها لدى الفئات المستهدفة، والمجتمع بما ينعكس إيجاباً عليها.

✓ كسب عملاء جدد والحفاظ على قاعدة عملائها.

<sup>1</sup> - نور الدين مبني: الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بسطيف، رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري -قسنطينة، 2008/2009، ص59-60.

<sup>2</sup> -أهمية استراتيجيات الاتصال والإعلام والتميز الخدماتي والسلمي، اتحاد شركات الاستثمار، مركز استشراف المستقبل للاستشارات والدراسات CFP، ص02.

## خلاصة:

يتضح من خلال ما سبق أن هناك اختلاف وتباين بين الباحثين و المختصين في حقول الإدارة الإستراتيجية والحقول المرتبطة في تعريفهم للإستراتيجية باختلاف المداخل التي تناولوا بها تعريف الإستراتيجية، وهي في الغالب تتركز في محورين رئيسيين هما:

✓ الإستراتيجية كخطط نشاط وتخصيص موارد الضرورية لانجاز أهداف المؤسسة على المدى البعيد أو المتوسط.

✓ أو أنها نتاج اتفاق بين جماعات التحالف المسيطرة في المؤسسة من التفاعل بين متغيرات (سياسية واقتصادية وتقنية واجتماعية ثقافية ) كممثل لثقافة المؤسسة وهويتها، (كمصادر قوتها وطموحاتها وقيمها وتفاوضها) وإدراكها لبيئة المؤسسة الخارجية المتصفة بالديناميكية وندرة الموارد وتغير الوسائل بتغير الظروف وكذا تغير اهتمامات الجمهور وتطلعاتها في ظل المنافسة الشديدة.

كما يجب أن نشير أن الإستراتيجية بالرغم من أصلها العسكري إلا أنها انتقلت إلى جميع الميادين والمجالات بما فيها المؤسسات الاتصالية والإعلامية.

المحاضرة الثالثة: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية ومبادئها.

العناصر:

- تمهيد
- مفهوم الإستراتيجية الاتصالية حسب المختصين في حقول مختلفة
- مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.
- دواعي استعمال إستراتيجية الاتصال.
- خلاصة

## الأهداف التعليمية:

- يتوقع بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً:
- التعرف على مفهوم الإستراتيجية الاتصالية حسب التوجهات المختلفة.
  - إدراك الاختلافات في تعريف الإستراتيجية الاتصالية.
  - التعرف على مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.
  - إدراك أهمية المبادئ في بناء الإستراتيجية الاتصالية.

## تمهيد:

تعد إستراتيجية الاتصال أحد المهام والوظائف التي تفيد في قيام المؤسسة بتنفيذ استراتيجياتها العامة حسب الطرق والسياسات الموضوعية للوصول إلى تحقي الأهداف، وبالتالي دون وضع إستراتيجية اتصالية فإن المؤسسة تخاطر بوجودها وبقائها، لهذا فإننا في هذه المحاضرة نحاول أن نستعرض مفهوم هذه الإستراتيجية ونحاول أن نقدم أهم أسسها، ومبادئها.

**1- مفهوم إستراتيجية الاتصال La Stratégie de la communication:**

وقد استعانت علوم الإعلام والاتصال بمصطلح الإستراتيجية لتعبر عن القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال، وتتضمن الهدف منه وخواصه والجمهور الموجهة إليه<sup>1</sup>، وبالتالي فعلوم الاتصال استعانت بمصطلح الإستراتيجية لتعبير عن " مجموعة الخطط المدروسة (المبرمجة) المتفاعلة فيما بينها والموجهة إلي المستقبل بهدف تمكينه من اتخاذ قراراً محدداً، ثم جعل القرار في

<sup>1</sup> - أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الإعلامية - إنجليزي - فرنسي - عربي -، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، ط2، 1994، ص200.

حيز التنفيذ"<sup>1</sup>، و إن اقتصر هذه الاستعانة على تخصص محدد في علوم الإعلام والاتصال وهو ذلك المتعلق بالاتصال التنظيمي أو المؤسساتي، إذ تعتمد المؤسسة على إستراتيجية اتصال تتأثر " بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والأنشطة المختلفة للمؤسسة وأيضاً بالمعلومات المتوفرة عن الجمهور من حيث فئاته، وسماته المختلفة وبأساليب المحددة لتغيير الاتجاهات المطلوب تغييرها وبأساليب الاتصال والوسائل الاتصالية المتاحة وبالإمكانات المادية والبشرية والمحتوى أو الأفكار التي ستوصلها للجمهور وطريقة معالجتها وصياغتها والإجراءات التنفيذية لإقرار البرنامج"<sup>2</sup>.

وتعتبر الإستراتيجية الاتصالية عبارة عن عمليات منظمة من الإشارات والرموز الموجهة توجيهاً مدروساً، ويتم تنفيذها وفقاً لخطط وتكتيكات تتفق مع المراحل المختلفة التي تمر بها، وتهدف إلى تحقيق فعل وتصرف ايجابي في أوساط الجمهور المستهدف خلال مدة معينة"<sup>3</sup>.

وقد عرف بيير جريغوري ( Pierre Grigory ) " أن الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير"، وتعرف كذلك على " أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل".

وهناك من يرى على أنها" الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتج أو الخدمة، وتتمثل هذه الطرق عموماً في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع والزبون المحتمل، والاتصال غير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة"، وهي عملية التخطيط المسبق لتلك الأساليب والإجراءات والطرق والوسائل الاتصالية والإعلامية المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً.

ويمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، ويمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> -Bernar Lamizet, Ahmed Silem : **Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, stratégie de la communication**, Cllipses édition, 1997, p529

<sup>2</sup> - محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 1995، ص78.

<sup>3</sup> -إسماعيل عبد الحافظ العيسى: إستراتيجية الاتصال الثقافي في دراما المسلسلات العربية (نموذج: اليمن، الجزائر، مصر، سورية) - دراسة تحليلية مقارنة-، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012، ص72.

و تعرف الإستراتيجية الاتصالية بأنها: " هي كل أساليب التحرك لمواجهة التهديدات التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف (الداخلية والخارجية)، وتستجيب لأكثر من هدف لأنها تبين طريقة وهوية المؤسسة في نشاطها من خلال خطتها سواء مع المتعاملين داخلها أو خارجها"<sup>1</sup>.

والإستراتيجية الاتصالية "هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أداة للتلاحم والاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي، وبرامج الاتصال داخل وخارج المؤسسة، كما أنها تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة، حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه"<sup>2</sup>.

وهناك من يرى بأن إستراتيجية الاتصال" عبارة عن مجهود فكري منظم وهادف، يهدف إلى السيطرة على الفرص والقيود الخارجية"<sup>3</sup>، كما أن إستراتيجية الاتصال تشير إلى" وضع السياسات والتوجهات لمختلف النشاطات والمعلومات المتسقة داخل المنظمة، بين مختلف المنظمات، كما أنها تعمل على فهم الجماهير الرئيسية من أجل الحصول على الظروف المواتية لغاية تحقيق السياسات والأهداف من خلال استخدام برامج متسقة وخطك تحقق مختلف مصالح المنظمة وتلبية أهدافاً إستراتيجية طويلة الأجل"<sup>4</sup>.

وتعتبر إستراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعداً بالنسبة للإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعتبر عامل دعم لها، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين، ونظراً للخصائص التي تميز تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الإستراتيجية"<sup>5</sup>.

وإستراتيجية الاتصال تعني" تقرير الكيفية التي يستجيب بها النظام الاتصالي للحاجات البيئية والتي تبرر استمراره في الحصول على الموارد من هذه البيئة التي يتعامل معها، لأن الهدف هو إحداث التوافق بين نظام الاتصال وبيئته"<sup>6</sup>.

كما أن إستراتيجية الاتصال تعمل على تحديد كيفية الاستخدام الأكفأ والأفضل والأعدل للموارد الاتصالية داخل إطار الأغراض والأوليات التي يستهدفها المجتمع، والتي تخضع لأشكال التنظيم السياسي والاجتماعي السائدة، بالإضافة إلى أن إستراتيجية الاتصال تتأثر بكل عمليات صناعة القرار

<sup>1</sup>- Dominique Beau, Sylvain Daudel: **Stratégie d'entreprise et de communication**, Dunod ,1992, p54.

<sup>2</sup> - قادري محمد: مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> -Philip Kotler: **Marketing Management** ,7eme édition, Paris, 1999,p34.

<sup>4</sup>-Encyclopédie libre, <http://en.wikipedia.org/strategie-communication>, consulté le 16/06/2022,a13.00.

<sup>5</sup> - ناصر دادي عدون: **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)**، مرجع سابق، ص 71.

<sup>6</sup> -محمد محمد البادي، مرجع سابق، ص 150.

وعملية تخصيص، وتعبئة الموارد المادية والمالية وأنماط السلوك الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي فإن إستراتيجية الاتصال " هي بمثابة نظام نظري وتطبيقي يهدف إلى توفير الأسلوب الأمثل لوضع سياسات الاتصال موضع التنفيذ"<sup>1</sup>.

وهي الإطار بعيد المدى المجدد مسبقاً للعمليات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة بصفة دائمة<sup>2</sup>.

وبناءً على ما تقدم فإن مجمل التعاريف اتفقت على أن إستراتيجية الاتصال بأنها ذلك المجهود الفكري الذي يعمل على تحديد وتقرير مختلف الطرق والإجراءات التنفيذية، والتي من خلالها يستطيع أن يحقق النظام الاتصالي دوره الاستراتيجي المتكامل، وذلك بالتعامل مع مختلف التغيرات المستقبلية، من خلال تسخير مختلف الموارد الاتصالية والمالية داخل إطار الأغراض والأولويات التي تخدم المؤسسة والجمهير على حد سواء، ولتحقيق أهداف وغايات متكاملة لمستقبل متقدم ومتطور، وذلك مع مراعاة مختلف القيم والإيديولوجيات والفلسفات التي يسير عليها المجتمع من أجل الحصول على النتائج المرجوة والتي تحقق الصورة المستهدفة للمجتمع مستقبلاً.

كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المؤسسة، وهذا يقودنا إلى مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.

## 2- مبادئ الإستراتيجية الاتصالية:

إستراتيجية الاتصال " تعتبر فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب، ولكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول ويكون لها أيضاً فاعلية، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية، وهي:<sup>3</sup>.

أ- مبدأ التواجد أو الوجود **Existence**: يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال ، بل تكتفي بعمليات غير منظمة أو تكتفي بالقرارات التطبيقية فقط.

ب- مبدأ الاستمرارية **Continuité**: إستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ومن أجل تحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون مستمرة لعدة سنوات (تكون على المدى الطويل)، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.

ج- مبدأ الشفافية أو الوضوح **Clairté**: يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، ولكي تكون الإستراتيجية مفهومة، وذات فعالية لابد من وضوح وبساطة

<sup>1</sup> - محمد محمد البادي، مرجع سابق، ص63.

<sup>2</sup> - نادي الدراسات الاقتصادية: صورة المؤسسة وتقييم فعالية إستراتيجية الاتصال التسويقي، الجزائر، 2009، ص12.

<sup>3</sup> - Jean marc decaudin :**La Communication Marketing(Concepts, Techniques, Stratégies)**,3eme édition,France,2003,p39-46.

الاتصال، و أن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين، فأى إستراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، فالنتيجة النهائية ستكون مبهمة لا قيمة لها.

د- مبدأ الواقعية **Réalisme**: يجب أن تتطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة، وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان السلعة أو الخدمة لقيمتها وجمهورها.

لهذا لا بد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين وكذا الجمهور المستهدف، فالإتصال الخادع أو الغير واقعي وكننتيجة له ترفض رسائله كما أنه يساهم في تشويش صورة المؤسسة وهويتها.

هـ - مبدأ المرونة **Flexibilité**: إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون (مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية، مرنة حسب وسائل الاتصال، مرنة حسب نوع الخدمات والمنتجات).

و- مبدأ التناسق (التماسك) **Cohérence**: يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، بالخصوص مع قرارات التسويق، وهدفه، وموقعه، وقنوات توزيعه.

ي- مبدأ القبول الداخلي **Acceptation Interne**: لا بد على رسائل الاتصال أن لا تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل أيضاً من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (مستخدمين، عمال، إدارات، ..الخ)، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجين (يجب قبول الإستراتيجية من قبل المسؤولين في المؤسسة وكل العاملين بها)، لهذا فهناك قاعدة مهمة تقول: "يبدأ نجاح المنظمات من داخلها بتعزيز اتصالها بجمهورها الداخلي، حيث يسهم الاتصال بالعاملين في ترسيخ الرضا الوظيفي عن المنظمة وسياساتها والتفاعل والاندماج مع برامجها، مما يساعد المنظمة على نقل صورة جيدة إلى الخارج عن طريق موظفيها"<sup>1</sup>.

- مبدأ التميز **Differenciation**: أن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء السلعة أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الايجابي)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلقها المنتج أو الخدمة المعروضة.

والتميز الخدماتي والسلمي يرتبط بإستراتيجية الاتصال والإعلام للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- ✓ في الغالب هو الاختلاف الوحيد بين الشركات والمؤسسات والجهات المختلفة.
- ✓ يعطي صورة مهنية للشركات والمؤسسات - يعزز الثقة والفخر أو الاعتزاز.

<sup>1</sup> - الاتصال المؤسسي، هناك HUNAK للاستشارات التسويقية مخطط تطبيقي منشور: الرابط

<sup>2</sup> - أهمية استراتيجيات الاتصال والإعلام والتميز الخدماتي والسلمي، اتحاد شركات الاستثمار، مركز استشراف المستقبل للاستشارات والدراسات CFP، ص07.

- ✓ يوحد التواصل مع الجماهير.
- ✓ يحسن التواصل بين الإدارات .
- ✓ العلامة التجارية ليست تجميلية أو تمييزاً تسويقياً - إنها تعكس مهمة الشركة ورؤيتها وقيمتها.
- ✓ يجب أن تكون مدفوعة من الأعلى (مجلس إدارة، الرئيس التنفيذي، المدير العام، ..الخ).
- ✓ يجب أن تسير جنباً إلى جنب مع تدريب الموارد البشرية - كيف تترجم هذه القيم إلى المهام اليومية للموظف؟.
- ✓ يمكن أن تجذب العلامة التجارية نوع العميل الذي تريده.
- ✓ يعزز الولاء.
- ✓ يمكن أن يكون لها تأثير "الهالة" على المنتجات / الخدمات ذات الصلة بالشركة.

#### 4- دواعي استعمال إستراتيجية الاتصال:

- ✓ إستراتيجية الاتصال لها على الأقل ثلاثة استعمالات<sup>1</sup>:
  - ✓ تستعمل كوسيلة.
  - ✓ تستعمل كطريقة بيداغوجية (كمنهج للتعليم).
  - ✓ وفي بعض الأحيان كإستراتيجية للتغليف.
- 1- الإستراتيجية كوسيلة:

إستراتيجية الاتصال هي وسيلة تساعد على الترابط، التوافق، والاستمرارية:

- ✓ إستراتيجية الاتصال تربط القرارات المتعلقة بالإشهار بإستراتيجية التسويق، وهي التي تقوم بانجاز الإشهار، حيث هذا الأخير يكون دائماً في خدمة التسويق، كما تعتبر إستراتيجية الاتصال كعامل للترابط بين سياسة التسويق وسياسة الإشهار، وبين القرارات المختلفة للاتصال.
- ✓ إستراتيجية الاتصال هي نتيجة رد فعل جماعي داخل المؤسسة، ويجب أن تصل إلى التوافق لكي تأخذ الاتجاه المناسب لا يمكن تغييره.
- ✓ إستراتيجية الاتصال هي أداة التجانس بين الأشخاص الموجودين داخل، وخارج المؤسسة الذين يقومون بمهام مختلفة تهدف إلى تحقيق الحملة الاشهارية، حيث كل فرد متخصص في وسائل الإعلام، الإبداع، العلاقات العامة، التسويق ..، لديه فكرة حول الأعمال التي سوف يقوم بها

<sup>1</sup> - منصورى خيرة مونية: سياسة الاتصال : دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التنسيير، جامعة وهران، 2015/2016، ص 48-50.

ونظرة خاصة عن الإشهار، إذن إستراتيجية الاتصال تساعد على توجيه الأعمال في نفس الاتجاه والمعنى.

✓ في الأخير تعتبر إستراتيجية الاتصال كأداة للمراقبة، لأنه يمكن الحصول على نتائج لا تتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها.

ونستنتج أن إستراتيجية الاتصال هي وثيقة مرجعية، وكعامل للوحدة والاستمرارية، ففي بعض المؤسسات مبادئ الاتصال مبنية بصفة واضحة ويجب أن تطبق حرفياً.

#### ب- الإستراتيجية كطريقة بيداغوجية:

يجب على إستراتيجية الاتصال أن تبين بصفة واضحة، وبطريقة تحليلية، حيث تعمل على فحص وضعية المعلن، حل المشاكل، ووضع أهداف الاتصال المرجوة والمحاورة التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف.. الخ، وهذا ما يؤدي إلى معرفة الأسباب، والعوامل التي تساعد على تحقيق جميع هذه الأفكار.

واستعمال الحدس من طرف المسؤولين المكلفين بوضع إستراتيجية الاتصال في بعض الأحيان يكون مناسب أو غير مناسب، وهذا ما يؤدي إلى تقادي بعض القرارات، إذاً إعداد إستراتيجية الاتصال هي أولاً عمل جماعي، وكذلك عامل يساهم في تكامل الإشهار عند المعلن والوكالة، كما أن الموافقة على إستراتيجية الاتصال، تفرض حوار يدور حول الأسئلة الأساسية السالفة الذكر، وعلى هذا الأساس إستراتيجية الاتصال لها بعد تربوي، وهذه الميزة كافية لتبيان فائدتها.

#### ج- إستراتيجية للتغليف:

إستراتيجية الاتصال تعتبر كإطار شكلي لأنه يمكن الاستعانة بها في حل مشاكل الاتصال المطروحة، فطريقة تعيين الأهداف والوسائل تكون بصفة عامة مقنعة وليست مبنية الحدس واليقين، ولما تكون الإستراتيجية مصاغة بصفة دقيقة تكون كوسيلة بيع فعالة في الحملة الشهرية، وفي الواقع تكون الأسئلة الشهرية قليلة، ولكن ذات كفاءة عالية، وهذا ما يسمح بإيجاد أفكار اشهارية بارزة، إذا لم تكن هذه الأفكار منطقية فهذا لا يؤثر على الحصول على إستراتيجية التغليف.

#### خلاصة:

نستنتج مما سبق أن الإستراتيجية الاتصالية لا يمكن لها أن تصل إلى أهدافها دون أن تكون تتضمن المبادئ التي تعد بمثابة ضمانة لنجاحها ووصولها إلى أهدافها المسطرة، وتسعى المؤسسة في وقتنا الحالي إلى التركيز على مبدأ التمييز **Differentiation** من أجل الاستمرار ومواجهة المنافسين في ظل تزايد وعي الجماهير وتسارع الحياة وصعوبة ثبات الجمهور المستهدف وإرضائه لمدة زمنية طويلة بنفس المنتج (شكلاً ومضموناً).

## المحاضرة الرابعة: صياغة الإستراتيجية الاتصالية

## العناصر:

- تمهيد
- مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال.
- تحديد أهداف الاتصال.
- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي.
- تعيين الأهداف وتكييف الوسائل.
- اختيار وسائل وروابط الاتصال(اختيار الأدوار والوسطاء).
- التنفيذ
- أهمية التحاليل البيئية في صناعة الإستراتيجية الاتصالية
- خلاصة

## الأهداف التعليمية:

- يتوقع بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً:
- التعرف على مفهوم خطة الاتصال
  - التعرف على مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية
  - التعرف على أهداف كل مرحلة من مراحل إعداد الإستراتيجية
  - إدراك أهمية التحليل في صناعة الإستراتيجية الاتصالية.

## تمهيد:

إن الخطة الاتصالية في أي مؤسسة هي كالخطط في المجالات الأخرى، وهي بمثابة خطة جزئية من الخطة العامة للمؤسسة، وتحدد نظام الاتصال وعناصره وتحدد وسائله لتوجيه واختيار وبرمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة، كما أنها تسمح بوضع وسائل المتابعة، وتقيم هذه الأعمال الاتصالية، وفي تحقيق الأمر مما ذكر سابقاً، يدخل فيما يعرف بعناصر إعداد الإستراتيجية الاتصالية التي يجب على كل مؤسسة أن تلتزم بها، و إن الإستراتيجية الاتصالية بشكل عام تمر بمجموعة من الخطوات والمراحل المتسلسلة في عملية بناءها وإعدادها، وذلك بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق الأهداف المسطرة، وهذه المراحل تعد أساسية في كل إستراتيجية اتصالية نظراً لأهمية كل مرحلة وتأثيرها في نجاح أو فشل تلك الإستراتيجية، ولهذا سوف نعرض على تلك المراحل موضحين خصوصية كل مرحلة.

## 1- مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال:

## 1-1- مراحل صياغة إستراتيجية الاتصال:

تعد الإستراتيجية جزءاً مهماً من أي برنامج/ أو خطة للاتصال، حيث أنها تصف " كيف أن المؤسسة يمكنها بلوغ ما تريد الوصول إليه؟"، وهي تختلف عن الأهداف والتكتيكات، (فإن أردنا التفريق بينها قلنا إن الهدف: هو المقصد الذي تريد المؤسسة بلوغه، الإستراتيجية: هي كيفية وصول المؤسسة إلى مقصدها، التكتيك: وهو الجانب التشغيلي للإستراتيجية)، ومثل مختلف الخطط الإستراتيجية فخطة الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها، وهذه المراحل تتميز في مجموعها بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة، إعدادها أو وضعها ثم متابعة تنفيذها، وهناك من يقسمها حسب بعض الباحثين إلى أربعة مراحل إعداد، وأخرى للتنفيذ كما يلي<sup>1</sup>:

## 1- تحديد أهداف الاتصال.

## 2- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي.

## 3- تعيين الأهداف وتكييف الوسائل.

## 4- اختيار وسائل وروابط الاتصال(اختيار الأدوار والوسطاء).

## 5- التنفيذ.

لهذا فالإستراتيجية الجيدة للاتصال تجيب على خمسة أسئلة أساسية، وهي:

✓ ما هو العرض من الاتصال؟

✓ من هو الجمهور الأساسي المستهدف؟

✓ ما هي الفائدة الأساسية المرتقبة؟

✓ ما هي العناصر الدائمة؟

✓ ما هي الاستجابة المرغوبة؟

وفيما يلي شرح كل عنصر أو مرحلة من هذه المراحل كالاتي:

1- **تحديد الأهداف:** يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع إستراتيجية الاتصال، و إن أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، وأهداف إستراتيجية الاتصال التي تنتج من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فتحدد أولاً من طرف المقرر: الرئيس أو المدير العام أو مجلس الإدارة، وهو في هذا المعنى ضامن للانسجام العام في المؤسسة باعتبار إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور والحوار والاستفادة من التغذية العكسية أحياناً، وتأخذ هذه العملية وقتاً قد يطول أو يقصر حسب طبيعة وأهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة حيث يتراوح القرار من المبرمج

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، 75-81

إلى غير المبرمج أو من الاستراتيجي إلى عملي أو تنفيذي، وهذا العنصر يعود للمدير وحده لاعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من جهة، ومن جهة ثانية فإنه هو المقرر، والأهداف تعبر عن نظرة إستراتيجية للمسيرين كما يتضمن تحديد الأهداف العامة محاولة التعرف والتأكد من القبول الجماعي للأهداف الخاصة لإستراتيجية الاتصال .

وحتى تتجح الإستراتيجية الاتصالية ويصبح بالإمكان تجسيدها يجب أن تحدد الأهداف العامة لها، وهذه الأهداف بدورها تسمح بتحديد أهداف خاصة للاتصال في المؤسسة.

1-تحديد الأهداف العامة: ومن الأهداف العامة للاتصال<sup>1</sup>.

- ✓ إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي.
- ✓ تجنيد الموارد البشرية حول مشروع أو فكرة طموحة معية.
- ✓ السماح لكل فرد بتمتية مشروع فردي ضمن مشروع جماعي وهو مشروع المؤسسة
- ✓ إنشاء وخلق روح الجماعة .

وفي الحالات العامة أهداف الاتصال تجمع بين ثلاث مجموعات:

- ✓ الالتفاف حول المؤسسة وبرامجها وأهدافها.
- ✓ تحقيق أمثل للأهداف بأكثر حركية وأعلى كفاءة وفعالية.
- ✓ تحضير ظروف وشروط التغيير حسب التطورات والأحداث التي تدور حولها.

ب- تحديد الأهداف الخاصة: على خلاف المرحلة السابقة فان تحديد الأهداف الخاصة يستوجب إشراك

الجميع في هيئة الإدارة، وذلك للنظر إلى خصوصيات المرحلة والتي تتضمن:

- ✓ تسلسل النشاطات في كل المستويات.
- ✓ مصداقية المنهجية انطلاقاً من مشاركة كل مسير.
- ✓ تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض.

وهذا ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المرحلة تركز على مجموعة من النقاط التالية ، وهي:

- أ- منهجية التخطيط، لأن كل خطوة تتعلق بنشاط الاتصال يجب أن يكون في إطار منهجي، وذلك بغية التحقيق من الفروقات من جهة، وتخفيض المخاطر والخسارة من جهة أخرى.
- ب- إدماج إدارة، ضمن الإستراتيجية العامة، وذلك على اعتبار أنها المعنى الأول بتطبيق هذه الإستراتيجية والمسؤولة عن نجاحها.

<sup>1</sup> -المرجع نفسه، ص76.

ج- التغذية العكسية، المرتدة، وذلك على اعتبار أن أهداف إستراتيجية الاتصال لا تقتصر على سير المعلومة وضمان وصولها إلى المستقبل فقط، وإنما الأهم من ذلك يجب معرفة مدى رد فعلهم الايجابي وإدراج جميع ردود الأفعال ضمن إستراتيجية محددة.

وعلى ضوء نظريات تأثير وسائل الاتصال وضع **جيمس جرونج ( James Grunig )** تصنيفاً لأهداف العلاقات العامة الإستراتيجية على النحو التالي<sup>1</sup>:

- ✓ **الاتصال فقط:** فقط يكون الهدف الاستراتيجي هو مجرد إيصال رسالة إلى جمهور محدد.
- ✓ **فهم الرسالة وتذكرها:** هو السعي إلى أن يفهم أفراد الجمهور المستهدف الرسالة، وليس من الضروري أن يوافقوا عليها.
- ✓ **قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة:** يتجاوز الهدف هنا مجرد فهم الجمهور للرسالة، وتذكرها إلى تقبل الأفكار الواردة فيها، وتبنيها كأفكار لهم.
- ✓ **تشكيل أو تغيير الاتجاه:** عدم الاكتفاء بأن يؤمن الجمهور أو أن يتبنى الأفكار الواردة في الرسالة، ولكن المطلوب أن يقيم الجمهور هذه الأفكار على نحو ايجابي.
- ✓ **السلوك:** يكون الهدف الاستراتيجي هو أن يغير الجمهور فعلاً أو أن يبدو في سلوك جديد كأن يتبرع لموضوع ، أو أن يناصر قضية ما.

## 2- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة.

وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بما يلي<sup>2</sup>:

أ- **البحث عن صورة المؤسسة وصورتها:** فالهوية تعتبر أساس المؤسسة فقوتها تسمح بتحقيق الانسجام، والمؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي لها هوية تحدد من خلال هياكلها، أنظمتها، قيمها، وتاريخها،..، والمجموعات الثقافية التي تكونها، ..الخ، وصورة المؤسسة تنتج أو هي انعكاس للهوية، وتقيم من خلال المكونات الأساسية ، وعادة ما يكون الحديث عن صورتها الخارجية من خلال عمليات التسويق، أما الصورة الداخلية فتنتج عن إدراك أو معرفة الهوية من الداخل، ومنه فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام .

ب- **تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكيفها:** تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقاً من صورتها لواقع المؤسسة، وما ترجوه منها، وتحديد التطلعات وما ينتظره الفرد في ميدان الاتصال، أخطار المعارضة والنزاعات مع الهوية وصورة المؤسسة كما هي داخلياً. وهذه الأهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها.

<sup>1</sup> - عثمان مازن عثمان مازن: حملات العلاقات العامة ودرها الاستراتيجي في النوعية الصحية بالتطبيق على البرنامج القومي للصحة الايجابية، رسالة ماجستير في علوم الاتصال، تخصص العلاقات العامة والإعلان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2017 ص 107.

<sup>2</sup> - قادري محمد: مرجع سابق، ص 67-70-بتصرف.

ج- **تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة:** الدراسة الثقافية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية، وهي ضرورية للقيام بالاتصال، والواجب معرفتها بالمؤسسة، والقيام بتعديلها عليها للاستعمال الأمثل والفعال، وتتم مختلف هذه العمليات عادة من عمل مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض، وتحديد صلاحياتها، وتنتهي أو تحل بمجرد نهاية عملها.

3- **تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل:** بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال، وتعيين المستقبلين للاتصال الذي يرسل إليهم وتكييف الرسائل مع المستقبلين المحتفظ بهم، والمستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعة منسجمة من الأشخاص، والذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشريين أو غير مباشريين.

#### 4- اختيار وسائل وروابط الاتصال (اختيار الحوامل والوسطاء):

إن عملية الاتصال بالمؤسسة تتم عبر حوامل ووسطاء، كما أن المتغيرات مثل: حجم المؤسسة وعدد الأشخاص العاملين فيها تفرض هؤلاء الوسطاء، وأدوات الاتصال المستخدمة في ذلك (هي ما تحمل عليها الرسائل نحو المستهدفين).

وهناك عدد كبير من الوسائل والأدوات الحاملة للمعلومات في الاتصال، منها الشفهية، الهاتف والاجتماعات، المحاضرات، والمرئية، أفلام، ملصقات،... والمكتوبة مثل، التعليمات، والجريدة، والحوامل الاليكترونية والتقنية، والآلية مثل البريد الاليكتروني... وغيرها.

كما يمكن تقسيمها إلى تلك التي لا تترك أي اختيار للمستخدم، وهي تخضع فقط لسلطة الإدارة، كما نجد تلك التي يشارك فيها الشخص مثل الاجتماعات العملية، وهناك من يترك تدخل ايجابي بالنسبة للمستخدم، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت وسائل الاتصال أقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية.

أما الوسطاء بين المرسل والمستقبل هم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل، وقد يكونوا أشخاص أو جماعات أو النظام بأكمله، ويطلب منهم إحياء المعلومة وإعطائها معنى للأشخاص الموجهة إليهم، واختيارهم يكون حسب هدف الرسالة، وهذه العناصر تقيد في تحديد كل الوسائل والوسطاء، وتحديد أدوارهم فيها، حسب الرسائل المراد نقلها، واختيار الوقت المناسب والأداة.

أما بالنسبة للروابط والوسطاء فهنا يمكن القول أنه كلما كان هناك عدد كبير من الوسطاء بين المرسل والمستقبل كلما زادت إمكانية تحريف المعلومة، وبالتالي فإن تحريف المعلومة يتناسب تناسباً طردياً، وكثرة الوسائط، كما يشترط أن تكون على قدر كبير من المميزات والمؤهلات الشخصية العالية.

#### 5- تنفيذ إستراتيجية الاتصال:

إن تنفيذ إستراتيجية الاتصال والتي تعد في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، تأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية، تحدد فيها العناصر اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها، ابتداء من الأهداف،

الخلايا الاتصالية والمستهدفين، والوسائل، والوسطاء، والتواريخ، إلى التكاليف المتعلقة بها، والقيود التي يمكن تواجها العملية الاتصالية.

## 1-2- التحاليل القبلية المعتمدة قبل صياغة الإستراتيجية الاتصالية(الشكل العام):

### أ- مفهوم التحليل الاستراتيجي لبيئة الاتصال:

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة، وتتكيف لها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء تعد من المتغيرات المهمة في الإدارة الإستراتيجية، حيث أن هذه البيئة تزداد تعقيداً واضطراباً وتتشابك عناصرها بشكل سريع بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة، وهذا ما يفرض على المؤسسات صغيرة كانت ام كبيره الاهتمام بالبيئة عند تحديد رسالتها وبناء استراتيجياته الاتصالية

**أولاً- مفهوم البيئة:** لقد كانت التعريفات الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمؤسسة فيقع خارجها ولا يكون جزءاً منها، في حين المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعاً بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، وهكذا فالبيئة تمثل مجموعة من العوامل والأبعاد، والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها، وطبيعة العلاقة بينها، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء الفهم<sup>1</sup>.

**1- البيئة الداخلية:** البيئة الداخلية وتتمثل في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية ويرى **سرتو (Certo):** "إن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسة الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي يمكن أن تصبح محدداً أساسياً لاستغلال الفرض أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

**2- مفهوم البيئة الخارجية:** تعرف البيئة الخارجية بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لانجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء ، ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها والمنافسين وجماعات الضغط والتأثير<sup>3</sup>، وهذا يعني أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر جميع مدخلات المؤسسة حيث يتم الحصول منها على المال والمواد والموارد البشرية، وغيرها من المستلزمات

<sup>1</sup> - طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية: منظور استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص253.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص283.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص203.

اللازمة لممارسة أنشطتها، و إلى البيئة يتم تقديم المنتجات من سلع وخدمات، والجدول التالي يوضح كل من البيئة الداخلية والخارجية(التحليل البيئي):  
الجدول رقم(2): يوضح كل من البيئة الداخلية والخارجية.

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية
✓ البيئة العامة أو الكلية للدولة: تشمل تلك القوى أو المتغيرات التي لا تؤثر بشكل مباشر في الأجل القصير، ولكنها تؤثر في القرارات طويلة الأجل(الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، التشريعية..الخ	✓ الهيكل التنظيمي: هي الطريقة التي يتم من خلالها تبادل الاتصالات وممارسة السلطة وتدفق العمل أو ما يعبر عنه بسلسلة الأوامر والتي تعكسها الخريطة التنظيمية للمنشأة.
✓ بيئة المهام: تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر وتتأثر بعمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر(قوى المنافسة-العملاء-الموردين -الوسطاء-الاتحادات العمالية-الأجهزة الحكومية-جماعات الضغط-..الخ)	✓ الثقافة التنظيمية: فهي تعكس أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تحدد أنماط السلوك المرغوب من العاملين.
	✓ الموارد التنظيمية: الأصول المادية، والبشرية التي يعتمد عليها التنظيم في تصنيع منتجاته أو تقديم خدماته.

المصدر: عبد الفتاح جاسم زعلان: الإدارة الإستراتيجية، كلية الإدارة والاقتصاد قسم العلوم المالية والمصرفية جامعة كربلاء 2017/2018، ص5-6.

### ج- مفهوم التحليل البيئي:

- مفهوم التحليل: ويتخذ مسميات متعددة منها، المتابعة البيئية و التحليل الاستراتيجي للبيئة، تحليل الوضع البيئي، التحليل الثنائي، وغيرها من التسميات، ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوصول إلى نقاط القوة، ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تحقيق الموقف الاستراتيجي للمؤسسة وبعدها تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة.

ويستخدم خبراء الاتصال و العلاقات العامة ما يعرف بالمراقبة البيئية **Environmental Monitoring**: وتعرف كذلك بالمسح البيئي أو إدارة القضايا، وهي عبارة عن البحث لاكتشاف الاتجاهات في الرأي العام والمناخ الاجتماعي - السياسي لشركة من الشركات، وهي تمثل جزءاً هاماً من قطاع التحليل من خطة العلاقات العامة، ويتلوها مباشرة تدقيق اجتماعي لتحديد عواقب السياسة العامة للشركة اتجاه جماهيرها، وما تحتاجه الشركة لتصحيح العواقب، وهذا يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للمتابعة البيئية كالتالي:

✓ اكتشاف الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمتغيرات التي تدخل على السوق.

✓ التعرف على التهديدات المحتملة والفرص المتاحة للتغيير التي تتم عنها هذه الاتجاهات.

✓ الارتقاء بالتفكير التقدمي والإدارة الاستباقية (التي تستشرف المستقبل).

✓ التنافس في السوق وتحليل المنافسين.<sup>1</sup>

ويؤكد **جونسون** أن التحليل البيئي يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها، والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية".

إذ أوضح **بني حمدان وإدريس** بأن فحص البيئة الداخلية للمنظمة يمكنها من تشخيص مجالات قوتها وضعفها، كما أن تشخيصها لبيئتها الخارجية يمكنها من تعزيز مجالات القوة لديها واستخدامها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات إلى أدنى حد ممكن ووضع الخطط واستراتيجيات تمكن من تحويل التهديدات إلى منافع لصالح المنظمة<sup>2</sup>

وهذا ما يجعل للاتصال وتفاعل المنظمات مع البيئة المحيطة بها أهمية كبيرة، كون هذه المنظمات تحصل على مدخلات عملياتها البيئية و أن مخرجاتها تصدر إلى بيئة نفسها، إضافة إلى قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار مرتبط بشكل كبير في قدرتها على التفاعل مع البيئة، وهنا تلعب العلاقات العامة دوراً محورياً في ذلك.

ونقصد كذلك **بتحليل الوضع البيئي**: "هو عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لمعرفة المكانة والنقطة التي تتواجد بها المنظمة أو المؤسسة والانطلاق منها بغية الوصول إلى نقطة أخرى تحددتها المؤسسة في أهدافها، وكذا من أجل تحديد المخاطر التي قد تشكل عائقاً أمام صياغة

<sup>1</sup>-ساندراكان، مرجع سابق، ص118.

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص283.

الإستراتيجية الاتصالية المناسبة ن وكذا للتوصل إلى إيجاد حلول وطرق للتخفيف من هذه المخاطر والتهديدات"<sup>1</sup>.

وهو: "أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية التنافسية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بصورة نسبية، وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التنافسية مما يعطي المنظمة رؤيا إستراتيجية في صياغة استراتيجياتها"<sup>2</sup>، كما تم تعريف التحليل الثنائي، على أنه أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات"<sup>3</sup>. والتحليل هو المرحلة الأولى في دورة التخطيط لبرنامج أو خطة الاتصال حيث يتطلب البحث في القضايا التي تؤثر على الخطة الشاملة، وينظر إلى البيئة الصغيرة والكبيرة على حد سواء، كما يشمل هذا التحليل تحليلين رئيسيين هما: تحليل بيست PEST وتحليل سوات SWOT، ويضاف لهما ما يعرف بتحليل المنافسين.

ويمكن أن يتم التحليل والبحث إما من قبل الباحثين في الداخل أو الخارج، وإما كفيماً أو كميماً ويشمل البحث الأساسي في المقام الأول معرفة المعلومات المطلوبة، ويمكن أن يشمل الاستبيانات والمقابلات الشخصية والمقابلات الهاتفية ومجموعات المناقشة البؤرية ومجموعات الانترنت وبحوث وسائل الإعلام، ومراجعة حسابات الاتصال"<sup>4</sup>.

1- تحليل بيست PEST: يشكل تحليل بيست pest المرحلة الأولى من دورة التخطيط لبرنامج/ خطة الاتصال، ويصف إطار عناصر البيئة ذات الوحدات الكبيرة المستخدمة في المتابعة البيئية والسيطرة على الحدود، أنه من الأساليب/ التكتيكات القيمة التي تستخدم لتحليل البيئة الخارجية لإحدى المؤسسات، بيست كلمة مركبة، وتختص بالمجالات الأربعة الرئيسية التي يمكن أن تؤثر في مؤسسة من المؤسسات"<sup>5</sup>:

1- العوامل السياسية Political.

2- العوامل الاقتصادية Economic.

3- العوامل الاجتماعية Social.

4- العوامل التكنولوجية Technolgical.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق سعيد: مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات والمنظمات المختلفة، مجلة الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 12، العدد2، ص212.

<sup>2</sup> - حسن علي الزعبي: نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان، الأردن، ط2005، ص105-106.

<sup>3</sup> - مسعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص105.

<sup>4</sup> - ساندر اكان مرجع سابق ، ص27.

<sup>5</sup> -المرجع نفسه، ص261-262.

وحيث أن المؤسسات الحديثة توجد وسط بيئات معقدة، فقد جرى تطوير شبكة أوسع ويطلق عليها تحليل **EPISTLE**، حيث يضاف إلى العوامل الأربعة السابقة لتحليل المعلومات، الجوانب القانونية والبيئة المادية، والجدول التالي يوضح العناوين المقترحة لتحليل بيست **PEST**.

الجدول رقم(3): يوضح العناوين المقترحة لتحليل بيست **PEST**.

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
1-النمو الاقتصادي	1-تشريعات العمل(التوظيف)
2-صعود أو نقص معدلات الفائدة.	2-التشريعات البيئية
3-صعود أو نقص معدل التضخم.	3-التشريعات التجارية
4-زيادة أو نقص تدفق المال والائتمان.	4-تغيير الحكومة
5-أسعار تحويل العملات.	5-قوانين الضرائب
6-مستويات البطالة.	6-التعريف الجمركية
7-تكاليف الطاقة	7-الاستقرار السياسي

العوامل التكنولوجية	العوامل الاجتماعية
1-الاكتشافات والاختراعات الجديدة والخزافز.	1-النمو السكاني وما يشمله من هجرة داخلية وخارجية.
2-سرعة التغيير التقني والتكنولوجي.	2-القيم وأنماط وأساليب المعيشة
3-الاستثمار في التكنولوجيات.	3-الوعي الصحي
4-الإنفاق على البحث والتطوير (البحث العلمي)	4-توزيع ومستويات الأعمار.
5-أثار التحول إلى الآلية والتكنولوجيات الجديدة.	5-مستويات التعليم.
6-حجم تدفق الانترنت ومستوياتها	6-اتجاهات الكوادر والإطارات المهنية.
	7-توزيع الدخل والثروة.
	8-اتجاهات الشراء.
	9-الاهتمامات والاتجاهات الاجتماعية.

ب- تحليل سوات **SWOT**: ومن بين الطرق المستخدمة في عملية تحليل الوضع نجد نموذج سوات لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويعتمد هذا النموذج على تحليل العناصر الإستراتيجية المشكلة

للبيئة الداخلية، وهما نقاط القوة والضعف وتحليل العناصر الإستراتيجية المشكلة للبيئة الخارجية وهما الفرص والتهديدات<sup>1</sup>.

وكلمة سوات SWOT مركبة من الجرف الأول من أربعة كلمات<sup>2</sup>:

1- نقاط القوة Strengths.

2- نقاط الضعف Weaknesses.

3- الفرص Opportunities.

4- التهديدات Threats.

وهذا التحليل يعد إطاراً لمراجعة الأمور التالية المتعلقة بالمؤسسة: (- الموقف- الإستراتيجية-الاتجاه- الأفكار).

وينظم تحليل سوات التقييم الشخصي للبيانات في صيغة منطقية تساعد على الفهم والغرض والمناقشة ثم اتخاذ القرار، ويقدم الجدول التالي بعض العناوين التي يمكن التفكير فيها باستخدام تحليل سوات<sup>3</sup> SWOT

وهذا التحليل يربط بتحليل البيئة الداخلية التي نقصد بها إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف<sup>4</sup>.

1- نقاط القوة: نقصد بها مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة، ومجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تسهم بشكل ايجابي في أداء العمل بطرق ممتازة وإشباع حاجات عملائها ومتطلبات سوق العمل وتزيد من قدرتها التنافسية.

2- نقاط الضعف: يقصد بها الجوانب السلبية والضعف وجوانب القصور في الإمكانيات أو المهارات أو الموارد داخل المؤسسة والتي تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء داخل المؤسسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق سعيد، مرجع سابق، ص 121.

<sup>2</sup> - ساندر اكان، مرجع سابق، ص 350.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 351-352.

<sup>4</sup> - عبد الرزاق سعيد، مرجع سابق، ص 121.

<sup>5</sup> - زكريا محمد زكريا هببة، محمود علي احمد السيد: التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم " مفهومه وآليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء 1، 2016، ص 124.

## الجدول رقم (4): يوضح تحليل سوات SWOT.

نقاط الضعف	نقاط القوة
1-الميزات التنافسية.	1-وجود فجوات في الإمكانيات.
2-عروض البيع المتفردة.	2-ضعف الموقف المالي.
الخبرة، المعرفة.	3-انعدام القوة التنافسية.
4-الاحتياطات المالية.	5-الحساسية التي يعرفها الفرد عن نفسه.
5-التسويق، مراميه، الوعي به، توزيعه.	6-المقاييس الزمنية، المهلة الزمنية، والضغط.
6-الجوانب التجديدية.	6-تدفق رأس المال، استنزاف رأس المال التمهيدي.
7-الموقع.	7-متانة سلسلة التوريد، التوزيع، الاتصال.
8-السعر، الجودة، القيمة.	8-الروح المعنوية، الالتزام، القيادة.
9-الاعتمادات، المؤهلات، الشهادات	9-العمليات والنظم، نقاط القوة الثقافية والاتجاهية والسلوكية.
10-العمليات، النظم، الدعم التكنولوجي	10-التتابع والغطاء الإداري.

## - التهديدات والفرص:

1- التهديدات: هي عملية رصد ومتابعة وتقييم وتحديد تهديد أو أكثر يؤثر على السير الحسن للمؤسسة، وقد يأتي التهديد من عدة مصادر بيئة خارجية: محلية، أو إقليمية أو عالمية، أو من البيئة الاقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو الثقافية..الخ<sup>1</sup>.

2- الفرص: عناصر داعمة وخدمات تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المنظمات والمؤسسات على التطور والتقدم، ويجب عليها استغلالها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - زكريا محمد زكريا هيبية، محمود علي احمد السيد، مرجع سابق، ص125.

## الجدول رقم (5): يوضح تحليل سوات SWOT (الفرص والتهديدات)

الفرص	التهديدات
1-تطوير السوق.	1-الآثار السياسية.
2-نقاط ضعف المنافسين.	2-الآثار التشريعية.
3-التطور التكنولوجي.	3-التطورات التكنولوجية.
4-عروض البيع المنفردة الجديدة.	4-الحفاظ على القدرات الداخلية.
5-التكتيكات.	5-فقدان الموظفين الأساسيين.
6-العقود الكبيرة.	6-الأزمات.
7-المنتج وتطويره.	7-الاقتصاد داخل البلاد وخارجها.
8-المعلومات والبحث.	8-الحالة الموسمية وتأثير الطقس.
9-الحالة الموسمية، تأثير الطقس(صيف، شتاء وتأثير ذلك على بعض المنتجات والأزياء)، تأثيرات أخرى.	
10-الأحجام، الإنتاج والاقتصاديات.	

ويمكن استخدام تحليل سوات SWOT لتقييم<sup>1</sup>:

- ✓ موقف المؤسسة في السوق ونجاحها التجاري.
- ✓ طريقة توزيع المبيعات.
- ✓ المنتج أو الماركة(العلامة التجارية).
- ✓ الأفكار التجارية.
- ✓ الخيار الاستراتيجي.
- ✓ المؤسسات المحتملة.
- ✓ تغيير الموارد .
- ✓ استقدام الخدمات.
- ✓ استثمار الفرص المتاحة.

<sup>1</sup> -ساندراكان، مرجع سابق، ص353.

ويساعد تحليل بيست PEST في تعريف عوامل سوات SWOT، وغالباً ما يكون هناك تداخل بين الاثنين من حيث العناصر المتشابهة التي تظهر في كليهما، غير أن تحليل سوات SWOT يختلف عن المناظير المختلفة، وتحليل البيئات الصغيرة والكبيرة على التوالي.

### ج- تحليل المنافسين:

حيث يتم دراسة الآتي:

- ✓ تحديد مجال المنافسة وفيه يتم تحديد المؤسسات المنافسة التي تعمل في نفس المنتج أو الخدمة.
- ✓ القيام بتجميع كافة المعلومات عن المنافسين من أكثر من مصدر.
- ✓ قياس قوة وضعف المنافسين ومعرفة مدى قدرتهم على تغطية السوق، وقدرتهم على إرضاء المستهلكين.
- ✓ عمل قوائم استقصاء لتقييم آراء العملاء حول منتجات المؤسسة ومقارنتها بمنتجات المؤسسات المنافسة للوقوف على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ دراسة المزايا التنافسية للمؤسسة ومقارنتها بالمنتجات البديلة والمكملة والمتشابهة.
- ✓ تحليل عوامل النجاح الحرجة في المؤسسة.
- ✓ دراسة وتحليل المنافسين دراسة تحليلية من واقع الزيارات الميدانية للمؤسسات من حيث الإنتاج والصادرات وخططها المستقبلية.
- ✓ تحديد موقف المؤسسة من المنافسين الحاليين.

### خلاصة:

نستنتج مما سبق على أنه أثناء إعداد الإستراتيجية الاتصالية يجب الالتزام بالمراحل في إعدادها ولكن يمكن إضفاء عليها البعد الابتكاري والإبداعي، وحتى الفني لتتوافق مع خصوصية كل مؤسسة وطبيعتها، كما يجب على المشرفين على إعدادها التقيد الصارم بمراحل إعدادها، كما يجب عليهم وضع خطة بديلة أو ما يسمى بالخطة ب Plan B، وهذا لاستخدامها سواءً عند حدوث أزمة غير متوقعة أو في حالة فشل الإستراتيجية الأولى في تحقيق أهدافها المسطرة، كما نؤكد انه قبل الشروع في بناء وصياغة الإستراتيجية يجب على خبراء الاتصال بالقيام بالتحاليل الإستراتيجية المتعلقة بالمتابعة البيئية، والتي تتمثل أساساً في تحليل بيست وسوات وتحليل المنافسين.

المحاضرة الخامسة: التحليل المعتمدة في صياغة الإستراتيجية الاتصالية (الشكل الاتصالي).

العناصر:

- تمهيد
- مفهوم تحليل الاتصال واهم جوانبه.
- مفهوم تحليل بيست Pest، و اهم الجوانب الاتصالية المتعلقة به.
- مفهوم تحليل Swot، واهم عناصره.
- مفهوم تحليل المنافسين
- خلاصة

## الأهداف التعليمية:

- يتوقع بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً:
- معرفة تحليل الاتصال و أهم جوانبه المتعلقة بالاتصال الداخلي والخارجي.
- معرفة تحليل بيست Pest المتعلق بالظروف المختلفة المحيطة بالمؤسسة
- معرفة تحليل سوات Swot المتعلق بإستراتيجية الاتصال(الاتصال الخارجي).
- معرفة الفرص والتهديدات المرتبطة بالاتصال
- معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالاتصال
- ومعرفة العناصر التي يقوم عليها.
- معرفة عناصر تحليل المنافسين.

## تمهيد:

إن التحليل المعتمدة في صياغة الإستراتيجية الاتصالية مهمة جداً لأنها تعطينا فكرة على البيئة المحيطة بالمؤسسة سواءً من حيث الظروف المختلفة، سياسية، ثقافية، اقتصادية، تكنولوجية، وكذا ما يتعلق بالتهديدات التي تحيط بها، وكذا الفرص التي تملكها، كما تحاول أن تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف التي تملكها، كما لا يجب أن تغفل عن دراسة المنافسين وتحليل اتجاهاتهم، لكي تستطيع أن تصمد في السوق، وما ذكر سابقاً يدخل في ثلاثة مستويات لتحليل هي: تحليل بيست Pest، تحليل سوات Swot، وتحليل المنافسين. وكلها تدخل تحت عنصر تحليل الاتصال.

1- تحليل الاتصال: وفي هذه الخطوة يتم التعرف على الوضع الحالي للاتصال الداخلي والخارجي، ويشكل هذا التحليل مقياس لتطوير خطة اتصال فعالة، إذ يسمح بتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف

في الاتصال الداخلي والخارجي، كما يوضح أيضاً العوامل الخارجية التي لها تأثير ايجابي أو سلبي على الاتصال، وفي هذا التحليل يتم التعرف<sup>1</sup>:

أولاً: التعرف على جميع جوانب الاتصال الداخلي والخارجي: من حيث الكم ( القنوات والوسائل)، وكذا من حيث الكيف ( أهمية الرسائل وإمكانية فهمها) لذا يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة:

- من؟

✓ من هم القائمون بالاتصال؟

✓ ما هو موقع مصلحة الاتصال في المنظمة؟

✓ هل يوجد شبكات للاتصال غير الرسمي بالمنظمة؟

✓

- لمن؟

✓ من هم الفئات المستهدفة من هذا الاتصال؟

- ماذا؟

✓ ما هي الرسائل التي يتم نقلها؟

- لماذا؟

✓ ما هي أهداف الاتصال العملية؟

- كيف؟

✓ ما هي قنوات الاتصال المستخدمة للوصول إلى الفئات المستهدفة؟

- كم؟

✓ ما هي الوسائل ( الميزانية، الإمكانيات المادية والبشرية) المتاحة لتنفيذ إجراءات الاتصال؟

✓ ما هو الوقت المستثمر في هذه الاجراءات؟

- متى؟

✓ متى يجري الاتصال؟

✓ في أي سياق يجري الاتصال؟

✓ كيف هي وتيرة الاتصال؟

ثانياً: تشخيص الاتصال الداخلي والخارجي.

يوضح هذا التشخيص مدى كفاءة الاتصال بحيث لا بد من البحث في الأسئلة التالية:

<sup>1</sup> -سامية خبيزي : الإستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد 08، العدد02، 2020، ص440-442.

- ✓ ما هي الشبكات التي يسير فيها الاتصال بشكل جيد أو العكس؟
- ✓ من هم الأشخاص الذي تعتمد عليهم المؤسسة في اتصالاتها؟
- ✓ من هم الأشخاص الذين يتم اللجوء إليهم من قبل الفئات المستهدفة للحصول على المعلومات؟

✓ من أي مصدر تحصل الفئات المستهدفة على معلومات حول المنظمة؟

- لمن؟

✓ من هي الفئات المستهدفة؟

✓ هل تمكنت المنظمة من الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة؟

- ماذا؟

✓ هل الرسائل متنسقة وواضحة؟

✓ كيف يتم فهمها، تفسيرها من قبل الفئات المستهدفة؟

- لماذا؟

✓ هل تم تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً؟

- كيف؟

✓ هل وسائل الاتصال مناسبة لإيصال الرسائل؟

- كم؟

✓ هل الوسائل المستخدمة (من حيث الميزانية والموارد البشرية والمادية ) متوازنة مع النتائج

المحققة؟

✓ هل يمكن استخدام الوسائل بشكل أكثر كفاءة ؟

- متى ؟

✓ هل يتم الاتصال عند الضرورة؟

✓ هل يتم الاتصال بشكل كثير أو قليل؟

يتم هذا التحليل عن طريق الدراسات الاستقصائية، الاستبيانات ( هاتفية، كتابية، اليكترونية)،

المقابلات وجها لوجه، الملاحظات، وهذا بغية جمع البيانات ثم تحليلها بالاستعانة بتحليل سوات

**Swot** لتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية<sup>1</sup>، وهذا بالإضافة إلى تحليل

**Pest** وتحليل المنافسين.

<sup>1</sup> - خبيزي، مرجع سابق، ص442.

**2- تحليل بيستPest:** هذا التحليل كما قلنا سابقاً بأنه معتمد لتقييم العوامل الأربعة الخارجية لمحيط المؤسسة، و يساعد هذا التحليل كذلك على تحديد مدى وقع هذه العوامل على العملية الاتصالية وأنشطتها على المدى الطويل.

✓ **الجوانب السياسية:** التي تتمثل في جميع القرارات والأحداث السياسية التي يمكن أن تؤثر على عمل المؤسسة التي أمثلها اتصالياً.

✓ **الجوانب الاقتصادية:** تتمثل في جميع العناصر الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على عمل المؤسسة، وذلك على غرار الموارد المالية والتشريعات والقوانين الجديدة في الميدان الاقتصادي.

✓ **الجوانب الاجتماعية:** تتمثل في جميع الخصائص السكانية على غرار التركيبة الديمغرافية والهيم السكاني والمستوى التعليمي، والتي تؤثر على المؤسسة وعلى دائرة الاتصال فيها.

✓ **الجوانب التكنولوجية:** كل ما يهم التقدم التكنولوجي والابتكارات التي يمكن أن تساعد دائرة الاتصال في المؤسسة للاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي أو من أجل تنفيذ استراتيجيتها الاتصالية أو تلك الابتكارات التي تنوع من خياراتها الاتصالية أو تحد منها.

**3- تحليل سواتSwot:** يمكن لأي إدارة أو المؤسسة إجراء هذا التحليل لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات(المخاطر الاتصالية\*)، حيث يهدف هذا التحليل إلي تقييم الأداء الاتصالي بالمؤسسة، وهذا تمهيداً لوضع استراتيجياتها، هنا يمكن إيضاح مثال لنوع العناصر التي يمكن الاعتماد عليها والتطرق إليها في التحليل<sup>1</sup>.

\* وفي الحقيقة تلعب إدارة الاتصال في المؤسسة دوراً مهماً في إدارة المخاطر قبل وأثناء وبعد الخطر، حيث تعمل على جمع المعلومات الكافية عن المخاطر المحتملة والمتوقع حدوثها من واقع عمل المنظمة، ورصد الوقائع السابقة أو المماثلة لدى جهات أخرى، والمساعدة على التنبؤ بها، ووضع السيناريوهات المحتملة لمواجهتها اتصالياً، بالإضافة إلى التشجيع على إتباع الممارسات التي تساعد على تجنب المخاطر، ونشر هذه الثقافة لدى العاملين في المنظمة لتجنب المخاطر المحتملة التي قد تضر بسمعة المنظمة أو صورتها الذهنية.

<sup>1</sup> -ساندراكان، مرجع سابق، ص115.

الجدول رقم(6): يوضح تحليل سوات SWOT (الشكل الاتصالي)<sup>1</sup>.

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- عنصر الثقة داخل المؤسسة وخارجها: توفر رصيد من الثقة لدى الأطراف المعنية والمرتبطة بالمؤسسة سواءً بصفة مباشرة أو غير مباشرة.	1- عدم وضوح التدرج الإداري الوظيفي (سلسلة القيادة)، وموقع قسم الاتصال في هيكل التنظيمي.
2- يوجد قسم يعنى بالاتصال الخارجي: وهو واضح داخل الهيكل التنظيمي مع تضمينها لخلايا وفروع متخصصة.	2- الميزانية: عدم كفاية الموارد المالية لدعم الاتصال.
3- عنصر الخبرة: الخبرة المكتسبة لدى موظفي وخبراء قسم الاتصال والخلايا تابعة له.	3- تعدد مهام قسم الاتصال والأنشطة المشابهة له وعدم تحديد اختصاصاته بدقة.
4- مدى وجود ووفرة وسائل الاتصال وتنوعها (موقع اليكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي..الخ)	4- متابعة أنشطة الاتصال: عدم وجود متابعة وتقييم لأنشطة الاتصال.
5- مدى وجود إمكانية الشراكة مع بقية المؤسسات المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسة في تطورها وفي بناء استراتيجياتها.	5- الموقع الاليكتروني للمؤسسة: موقع غير محين بشكل منتظم يتضمن محتوى ضعيف وقليل المعلومات والبيانات.
6- شكل الإستراتيجية الاتصالية : حيث في المؤسسات ذات الفروع المتعددة تلجأ إلى الإستراتيجية الاتصالية المركزية أو الجهوية ، وهذا قد لا يتناسب مع طبيعة الجمهور المباشر للمؤسسة.	6- شكل الإستراتيجية الاتصالية : حيث في المؤسسات ذات الفروع المتعددة تلجأ إلى الإستراتيجية الاتصالية المركزية أو الجهوية ، وهذا قد لا يتناسب مع طبيعة الجمهور المباشر للمؤسسة.
7- الإلمام بالاتصال: هنا نشير إلى إمكانية عدم إلمام موظفي المؤسسات بقيمة الاتصال وأهمية وعدم وجود مبادئ توجيهية واضحة حول المسائل والأنشطة الاتصالية.	7- الإلمام بالاتصال: هنا نشير إلى إمكانية عدم إلمام موظفي المؤسسات بقيمة الاتصال وأهمية وعدم وجود مبادئ توجيهية واضحة حول المسائل والأنشطة الاتصالية.
8- ميثاق شرف للاتصال: وهنا يمكن أن يكون	8- ميثاق شرف للاتصال: وهنا يمكن أن يكون

<sup>1</sup> - وضع إستراتيجية للاتصال الخارجي بالإدارة الانتخابية ، الهيئة العليا المستقلة للانتخابات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، مشروع المساعدة الانتخابية في تونس، تونس، ص14-15.

عدم ودود ميثاق للشرف لتسير المسائل والأنشطة الاتصالية يهم جميع موظفي الاتصال في الإدارات المختلفة، لذا قد يلجأ في بعض الأحيان إلى الكذب والتضليل والتلاعب بالجمهور.	
9- عدم إجراء البحوث والدراسات: بسبب عدم وجود أولاً موارد لإجراء الدراسات واستطلاعات الرأي من أجل فهم الاهتمامات والتطلعات وفي بعض الأحيان يكون بسبب جهل المسؤولين بأهمية هذه الدراسات.	

الفرص	التحديات
1- الخبرة المكتسبة من قبل خبراء الاتصال في المؤسسة من الأحداث السابقة.	1- تعقد الفئات المستهدفة مما يصعب تنفيذ إستراتيجية الاتصال (مالياً وفنياً).
2- اهتمام الإعلام بالمنتجات والخدمات التي أقدمها للجمهور.	2- ارتفاع معدلات الأمية بأشكالها المختلفة والجهل (بارتفاع مستويات التلاعب وسياسات التجهيل من المؤسسات المنافسة)
3- وجود تغل لأنشطة المؤسسة الاتصالية بالنسيج المجتمعي ومؤسساته.	3- ضعف أداء الإعلام واحترافيته يجعله رهينة لمن يدفع أكثر.
4- استخدام الوسائط الاليكترونية من قبل عدد معتبر من الجماهير.	4- انعدام الثقة في الفاعلين السياسية وهم من لديهم تأثير على بقاء المؤسسة واستمرارها (بسبب قوانين والتشريع وغيرها، لهذا تلجأ أغلب المؤسسات إلى استخدام أسلوب الضغط والعلاقات العامة لتوجيه الفاعلين السياسيين لصالحها).
5- ضعف التنسيق مع المؤسسات المختلفة والتي يكون لها تأثير على أداء المؤسسة اتصالياً .	

## خلاصة:

يعد جمع مختلف البيانات والملاحظات الخاصة بعملية الاتصال الحالي المتعلق بالمستويات المختلفة أمر في غاية الأهمية عن صياغة الإستراتيجية الاتصالية، لهذا فعلى فريق الاتصال تنظيم ورشات عمل لتحليل عام لعملية الاتصال في المؤسسة، ويعتمد على مخرجاته وخلصته للتخطيط المستقبلي (أو إعادة ضبط الخطة الاتصالية الحالية تقييم أثناء).

لكن في وقتنا الحاضر أصبح خبراء الاتصال يجمعون هذه المعلومات والبيانات سواء المتعلقة بتحليل بيست أو سوات أو المنافسين بالاعتماد على خوارزميات وبرامج الذكاء الاصطناعي من خلال البيانات التي يقدمها المستخدمين في المنصات الرقمية، وبهذا أصبح التحليل للبيانات الضخمة المتعلقة بالجمهور تتم رقمياً واليكترونياً.

المحاضرة السادسة: أهداف وأهمية بناء الإستراتيجية الاتصالية ومعوقاتها.

العناصر:

- تمهيد
- أهداف الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة.
- أهداف الإستراتيجية الاتصالية المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.
- أهداف الإستراتيجية الاتصالية المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة
- أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة.
- أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة داخلياً.
- أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة خارجياً
- معوقات بناء الإستراتيجية الاتصالية
- خلاصة

## الأهداف التعليمية:

- يتوقع بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً:
- معرفة أهداف الإستراتيجية الاتصالية داخلياً وخارجياً.
  - معرفة أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة.
  - إدراك معوقات بناء إستراتيجية الاتصال.

## تمهيد:

إن الإستراتيجية الاتصالية سواءً الداخلية أو الخارجية في المؤسسة تسعى لتحقيق الهدف العام والذي يتم في التأثير في جماهير المؤسسة حتى تتحقق المشاركة والتبادل والتفاهم، وهذا ما يؤدي بدوره إلى القبول والتفاهم، ويعمل على الرفع من مستوى أداء المؤسسة بصفة عامة وإستراتيجيتها الاتصالية بصفة خاصة، لهذا فالإستراتيجية الاتصالية تكتسي أهمية كبيرة في الممارسة الفعلية لهذه المؤسسات، وتعمل دائماً على تحقيق أهداف موضوعة مسبقاً سواءً من الإدارة العليا أو من إدارة الاتصال، لكن في خضم ممارستها يمكن أن تتعرض هذه الإستراتيجية إلى مجموعة من المعوقات والمخاطر - قبل التنفيذ وأثناء وبعد-.

## 1-أهداف الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة:

تسعى المؤسسة من خلال تشجيع عملية الاتصال إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف تتفاوت في أهميتها، بعضها متعلق بالاتصال الداخلي وأخرى بالاتصال الخارجي، إلا أن الهدف الذي يمكن الاتفاق عليه بصفة عامة هو السعي إلى التأثير على مستقبل الرسالة مهما كانت هذه الرسالة ومهما كان متلقيها، ومن بين الأهداف الأساسية للاتصال في المؤسسة نذكر ما يلي:

## أ- أهداف الإستراتيجية الاتصالية المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تسهيل تدفق المعلومات في هيكل إداري إلى آخر من أجل المساهمة في انجاز المهام والوظائف في الوقت المطلوب وبالذقة اللازمة، ويكون ذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، حسب الخطة والأهداف التي تعدها المؤسسة، كما أن للاتصال الداخلي بالمؤسسة دور أساسي آخر وهو المساعدة في إعداد واتخاذ القرارات على المستوى الهياكل والمصالح الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى أن عملية الاتصال الداخلي تحفز الأفراد العاملين على بذل مجهودات في سبيل إتقان المهمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية، ويمكن تلخيص أهم الأهداف المتعلقة بالاتصال الداخلي بالمؤسسة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ الإعلام والإخبار، ويتم ذلك عن طريق الملصقات ونشریات تهتم أساساً بنقل المعلومات داخل المؤسسة، والسهر على إعلام الموظفين والعاملين بالمستجدات الطارئة، وأهم القرارات المتخذة.

- ✓ الإعداد لتقبل التغيير، بحيث أن القائد أو المسؤول حينما يرغب في التغيير يلجأ لإعلام الموظفين بذلك، بغرض إعدادهم لتقبل التغيير والمشاركة فيه.
- ✓ تصحيح وتوضيح المعلومات والآراء والمواقف.

## ب- أهداف الإستراتيجية الاتصالية المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:

تتعلق أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة بالدرجة الأولى بصورتها وشهرتها، حيث نلاحظ أن الاتصال الخارجي يسعى :

- ✓ بناء إستراتيجية متينة ودائمة للمؤسسة، من خلال التقرب أكثر من الجمهور ومحاولة معرفة ميوله ورغباته، وكذا ما يطلبه من المؤسسة.
- ✓ السهر على حماية وتحسين صورة المؤسسة وكذا تطويرها وذلك دائماً عن طريق الاتصال.
- ✓ رد الاعتبار لصورة المؤسسة بعد تشويها في حالة الأزمات، سواء بسبب الشائعات أو بسبب خطأ ارتكبه المؤسسة أو بسبب مرحلة تقهقر تمر بها.
- ✓ بالإضافة إلى الأهداف السابقة التي يسعى الاتصال لتحقيقها، فإنه كذلك يعمل على الوصول إلى أهداف لا تقل أهمية عن الأولى، ألا وهي الأهداف التسويقية التالية:

1 - شرفي خيرة: دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري ، وثيقة علمية منشورة، ص4.

- ✓ يسعى إلى زيادة المبيعات كون المؤسسة تعمل من أجل الربح لذا فإن الاتصال يسعى إلى زيادة المبيعات، وذلك عن طريق استخدام رموز ورسائل مختلفة للوصول إلى المستهلك أينما كان باستخدام استراتيجيات اتصالية تسويقية وترويجية واشهارية مختلفة.
- ✓ يعد الاتصال واستراتيجيه من وسائل التعريف بالمنتج والعلامة التي تقدمها المؤسسة وخاصة فيما يتعلق الفرق بينها وبين العلامات الأخرى المماثلة والمتنافسة.
- ✓ معرفة التأثير الممكن الذي تحدثه المؤسسة على الشرائح المختلفة للجماهير الإستراتيجية<sup>1</sup>، ويمكن إضافة:

- ✓ الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها.
- ✓ تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحدد الوسائل.
- ✓ التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة.

### كما تهدف إستراتيجية الاتصال الخارجية إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- ✓ إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير السلع أو الخدمات التي تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.
- ✓ تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها والحصول على التغذية العكسية منه.
- ✓ إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.
- ✓ التوفيق بيم مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة، والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم والأرباح لأصحاب المنظمة ثم رفاة المجتمع.
- ✓ الكشف عن اتجاهات وميول جمهور المنظمة.
- ✓ وضع برامج تتلاءم والأهداف العامة للمؤسسة، والتعريف بالخدمات التي تؤديها.
- ✓ تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الشائعات التي تمسها.
- ✓ خلق علاقات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات أخرى.

### 2- أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة:

- تلعب إستراتيجية الاتصال في المؤسسة دوراً مهماً في نقل المعلومات وصناعة الرأي العام الموحد.

<sup>1</sup> - شرفي خيرة، مرجع سابق، ص5.

<sup>2</sup> -بشر علاق : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية للنشر، ط1، 2009 ص112.

- بناء سمعة المؤسسة وصورتها لدى الفئات المستهدفة والمجتمع بما ينعكس إيجاباً عليها.
- كسب عملاء جدد والحفاظ على قاعدة عملائها.
- تقوم الإستراتيجية على بناء الرؤية والرسالة والهوية التي تحدد الهدف الاستراتيجي لمؤسسة .
- صياغة الانطباع والتأثير لدى الفئات التي تستهدفهم الإستراتيجية في رسائل تنفيذها.
- ترسيخ القواعد التي تبني الهوية المؤسسية والقيم المستندة عليها.

وهناك من يرى أن أهمية وجود الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة يمكن تصنيفه في المستويين الداخلي والخارجي:

1- أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة داخلياً: لنجاح الاتصال داخل المؤسسة لابد وضع إستراتيجية اتصالية مناسبة وهذا من اجل ضمان السير الحسن لمهام ووظائف المؤسسة وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المؤسسة وهذا لأجل بلوغ الأهداف المسطرة.

**1- تحفيز المستخدمين:** اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات انه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة أن تجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال إجابة تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها.

**2- تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادلاتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس وظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين توفير الشروط التالية:

✓ لابد أن يكون المسير قادراً على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.

✓ عليه أن يكون قادراً على إتاحة صعود المعلومة (رجع الصدى).

✓ تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء إطاراتها الأدوات الاتصالية

اللازمة لإيصال وشرح أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

**3- تغيير التصرفات والعقليات:** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغييرات الداخلية والخارجية، وتستدعي التأقلم معها من أجل البقاء والاستمرار، ومن هذه المتغيرات تغير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة إلى ظهور التكنولوجيا والاستثمارات.

4- تحسين الإنتاجية : يمثل رهان أي مؤسسة، بحيث تسعى كل مؤسسة إلى تحسين الإنتاجية، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق العناصر السابقة، و يساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف<sup>1</sup>.

ب- أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة خارجياً:

وهنا تسعى الإستراتيجية الاتصالية إلى:

- ✓ الترويج للمؤسسة وهذا من أجل قبولها وقبول منتجاتها وخدماتها.
  - ✓ الدفاع عن المؤسسة في سياسية معينة تنتهجها، وهنا تستعين الإستراتيجية الاتصالية بأدوات العلاقات العامة لقيام بهذا الدور.
- وإجمالاً يمكن تحديد الأهداف الاتصالية "الإستراتيجية" للمؤسسة في النقاط التالية<sup>2</sup>:
- ✓ تقوم الإستراتيجية على بناء الرؤية والرسالة والهوية التي تحدد الهدف الاستراتيجي للمؤسسة أو الجهة.

✓ صياغة الانطباع والتأثير لدى الفئات الذين تستهدفهم الإستراتيجية في وسائل تنفيذها.

✓ ترسيخ القواعد التي تبني الهوية المؤسسية والقيم المستندة إليها.

3- معوقات بناء الإستراتيجية الاتصالية: يمكن تلخيص أهم المعوقات في النقاط التالية<sup>3</sup>:

أ. المعوقات الشخصية: ونذكر منها:

- ✓ تبيان الإدراك.
- ✓ الإدراك الانتقائي.
- ✓ الانطواء.
- ✓ حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- ✓ سوء العلاقات بين الأفراد.

ب. المعوقات التعبيرية:

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

- ✓ تغيير المعنى المقصود.
- ✓ العقبات التعبيرية لتحمل بعض الكلمات أكثر من معنى.
- ✓ القابلية للقراء.
- ✓ التوقيت، وصول الرسالة إلى كل الأفراد في نفس الوقت.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 127-129.

<sup>2</sup> - أهمية استراتيجيات الاتصال والإعلام والتنمية الخدماتي والسلمي، اتحاد شركات الاستثمار، مركز استشراف المستقبل للاستشارات والدراسات CFP، ص 10.

<sup>3</sup> - حوشين كمال: إستراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية، مجلة معارف السنة العاشرة، العدد 19، ديسمبر 2015، ص 328-329.

✓ التجربة، أي إهمال التفاصيل إذ يقتصر الاتصال على الحقائق.

### ج- المعوقات التنظيمية: من بينها:

✓ مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرًا كافيًا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ.

✓ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات .

✓ تعدد المستويات الإدارية التي ينجر عنه المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي.

✓ عدم الاستقرار التنظيمي والتغييرات المتتالية في فترات متقاربة.

✓ عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها. القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

**المعوقات البيئية:** وتتجم عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و أهم هذه المعوقات هي<sup>1</sup>:

✓ **اللغة:** إن طبيعة اللغة المستعملة قد تشكل عائقا في عملية الاتصال بين الأفراد.

✓ **التشتت الجغرافي:** إن بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرار وموقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة

الاتصال بينها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة

والحقيقة أن اللغة تشكل عنصراً مهماً في عمل المؤسسات خاصة تلك التي تنشط على المستوى الدولي حيث" اللغة تؤثر تأثيراً قوياً، ومباشراً على استراتيجيات وعمليات الشركات العالمية التي تعمل في بيئات مختلفة لغوياً، فهي تؤثر على استراتيجيات هذه الشركات وعلى استراتيجيات الاتصالات وعلاقتها العامة ، وبرامجها التسويقية وعلى الرغم من انتشار اللغة الانجليزية في العقود الأخيرة باعتبارها لغة رسمية للمنظمات العالمية والاقتصاديات المعولمة، فإن سوء الفهم بين الثقافات يمكن أن يحدث في أي وقت وسوء الفهم هو الذي يؤدي إلى سوء الاتصال، وهو احد الأسباب الأساسية التي تجعل من الضروري وضع استراتيجيات اتصال في إطار البيئة التي تمارس فيه"<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق في المسافة والتشتت الجغرافي، فحالياً مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي بدأ التقارب بين مركز المؤسسة ومحيطها يحدث بفضل الامتيازات التي توفرها الوسائل الاتصالية الحديثة.

<sup>1</sup> - شرفي خيرة ، مرجع سابق، ص8.

<sup>2</sup> - راسم محمد الجمال: العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات، الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2009، ص133-134.

## خلاصة:

إن الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة، وهذه الأهمية تكون داخلية متعلقة بالجمهور الداخلي من عمال وموظفين، ..الخ، وأهمية خارجية متعلقة بالجمهور المؤسسة الخارجي الذي يكون متعدد ومتنوع من المستهلكين الوكلاء العملاء، المزودين والمجتمع المدني، والحكومات وغيرها من المؤسسات التي تتعامل معها، لهذا فالاستراتيجيات الاتصالية يجب أن توضع أهداف داخلية وأهداف خارجية، كما ينصح الخبراء بإعطاء الأهمية القصوى للجانب المتعلق بالجمهور الداخلي (بالتكامل الداخلي) لأنه هو الأساس في نجاح الإستراتيجية الخارجية ( بمعنى البدء بالداخل ثم الانتقال إلى الخارج).

المحاضرة السابعة: أنواع استراتيجيات الاتصال.

العناصر:

- تمهيد
- تقسيمات استراتيجيات الاتصال في شكلها العام
- إستراتيجية الاتصال الداخلية.
- إستراتيجية الاتصال الخارجية.
- أنواع الاستراتيجيات في مجال التسويق.
- أنواع الاستراتيجيات في مجال العلاقات العامة.
- خلاصة

## الأهداف التعليمية:

يتوقع بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً:

- معرفة التقسيم العام للاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة.
- معرفة أنواع استراتيجيات الاتصال في المجال التسويقي.
- معرفة أنواع استراتيجيات الاتصال في مجال العلاقات العامة

## تمهيد:

تعد استراتيجيات الاتصال الأساس النظري لممارسي ومصممي برامج الاتصال في المؤسسات لصياغة قواعد وتكتيكات تزيد من فاعلية تنفيذ استراتيجيات من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذه الاستراتيجيات لها دوراً مهماً في تحقيق التأثير المرغوب لدى الجماهير المستهدفة من المؤسسة، وتتنوع استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها هذه المؤسسات في عملها، فالمؤسسات في العادة يكون لها أهداف واضحة ومحددة في علاقاتها مع جماهيرها وبيئتها الخارجية، ويأتي استخدام الاستراتيجيات الاتصالية بما يتضمنه من بناء رسائل اتصالية وإعلامية ملائمة بما يحقق أهداف المؤسسة في بناء سمعتها أو تحسينها، وإقناع الجماهير بسياساتها أو منتجاتها(خدماتها) أو تكون لإدارة أزمة أو تهديد تعرضت له، لكن يذهب العديد من المختصين إلى أن تصنيف هذه الاستراتيجيات يكون بناءً على الجمهور المستهدف فيكون لنا إستراتيجية اتصالية داخلية وأخرى خارجية ، لكن هناك توجه آخر يرى أن التقسيم يكون حسب مجال الممارسة (مجال السياسة، مجال التسويق، مجال الترويج، مجال العلاقات العامة، مجال الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات أي المجال الدولي، وغيرها).

1- أنواع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة (الشكل العام):

تنقسم الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة بشكل عام إلى :

### 1- إستراتيجية الاتصال الداخلية:

بسبب أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة كان من الضروري وضعه في إطاره الاستراتيجي، حيث أن إستراتيجية الاتصال تعتبر أحد المهام والوظائف التي تقيّد في قيام المؤسسة بتنفيذ استراتيجياتها العامة، حسب الطرق والسياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ويمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلية في المؤسسة على أنها "فن تسيير وانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يعملون في المؤسسة من جهة، وبين هؤلاء والمؤسسة من جهة أخرى، فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها، وثقافتها، وقيمها وحقل مرجعيتها، وأيضا وسائل نقلها المشتركة."

وفي حقيقة الأمر أن إستراتيجية الاتصال الداخلية يكون منبعها من الإدارة الإستراتيجية التي تحملها الإدارة العامة، باعتبار أنها تساعد في إعداد هوية المؤسسة وتساعد في تلبية أهدافها العامة، حيث أن الإدارة العامة لا يمكن أن تبقى خارج دائرة الاتصال، خاصة و أن الاتصال داخل المؤسسة أصبح أكثر حيوية من المعلومة، وأصبح معترف به كمادة أولية لاتخاذ القرار، ولهذا أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحظى باهتمام خاص، كما أنه يجب التفكير في مختلف الاتصالات الداخلية في المؤسسة، وفي عمليات تنظيمها خاصة على مستوى المؤسسات الكبرى و العالمية والمؤسسات المتعددة الجنسيات، حيث أن الطرق التقليدية لم تعد كافية لنقل المعلومات ومن المؤكد أنه لا يمكن الاعتماد على طرق اعتباطية التي قد تؤدي إلى فشل المؤسسة ، وهذا بطبيعة الحال يتوقف على طبيعة القطاع التي تنتمي إليه المؤسسة وخصائص موظفيها، وهذا ما يدفع إلى إتباع منهج علمي أو طريقة علمية من أجل تحديد إستراتيجية اتصالية داخلية.

والإستراتيجية الاتصالية الداخلية للمؤسسة تسعى لتحقيق الهدف العام والمتمثل في التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة والقرار مع المرسل، وبالتالي تحفيزه من أجل رفع من مستوى أداء المؤسسة، ومنه يمكن ذكر العديد من الأهداف والرهانات التي تسعى إليها المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية اتصالية داخلية.

1- التوجيه العام: من خلال الاتصال يتم توجيه العاملين بالمؤسسة في مختلف مهامهم ومناصبهم وأصبح الآن أكثر أهمية خاصة في المؤسسات الخدماتية، خصوصاً التي تتعامل بكثرة مع الزبائن في الخارج وتسعى إلى إرضائهم في ظل المنافسة الشرسة في هذا القطاع.

ب- **تحفيز المستخدمين (العمال والموظفين)** : تمكن الاتصالات الجيدة الموظف من التعبير عن آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه، مما يهيئ له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل في التنفيذ، وهذا ما يؤدي إلى تحفيزه للقيام بعمله على أحسن وجه، وبالتالي كسب الرهان المتمثل في تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة.

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

د- **تغيير التصرفات والعقليات**: يعمل الاتصال على مواجهة التصلب في المواقف وتقديم الإجابات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية، وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالباً (من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه).

هـ- **التعليم والتثقيف**: أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى إكساب المتدخلين فيه وخصوصاً العاملين معارف ومهارات ومفاهيم جديدة سواء في إطار عملهم أو خارج إطار عملهم، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحفيزهم للاطلاع أكثر على المستجدات والمشاركة في القرارات .

و- **الترفيه والترويح عن النفس**: إن إستراتيجية الاتصال الداخلية الناجحة هي التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بالمؤسسة من أجل تحسين الإنتاج، وهذا ما وصفه هالسي في قوله: "الروح المعنوية هي الاستعداد الوجداني الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعترتهم مزيد من التعب والإجهاد، وهي الالتزام الأدبي من قبل العاملين ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها".

ي- **خلق الترابط الاجتماعي (العائلي)**: يتمثل ذلك في عمل الإستراتيجية الاتصالية في خلق درجة من التفاعل الاجتماعي والإنساني بين المرسل والمستقبل بهدف تحسين وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية والإنسانية سواء داخل العمل وقد يمتد خارجه، من خلال إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية والشخصية للعنصر البشري من خلال الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة.

ت- **دعم التنظيم الإداري**: يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل والتفاهم بين العاملين فيما بينهم، وما بين الإدارة العليا والعاملين، ويكون ذلك أساساً باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، وإدخال التكنولوجيا، وعدم احتكار المعلومة لدى الإدارة العليا، وإتاحة الفرصة للحصول على المعلومة بسهولة.

## 2- إستراتيجية الاتصال الخارجية:

إن إستراتيجية الاتصال الخارجية هي عبارة عن برنامج متكامل ومسطر من حيث الأساليب ووسائل الاتصال يهدف إلى تعريف الجمهور المستهدف بالمؤسسة، ومنتجاتها ومحاولة التأثير على آرائهم لجعلهم يفضلونها على المؤسسات المنافسة، كما يمكن النظر إلى الإستراتيجية الاتصالية الخارجية على " أنها ذلك المخطط الذي يحتوي على مجموعة تدخلات من الاتصال قادرة على إحداث تغييرات ضرورية في المعارف، الآراء، الاتجاهات والاعتقادات والسلوكيات على مستوى الجمهور المستهدف، وذلك لحل المشاكل وفق إطار زمني محدد مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة، و إن إستراتيجية الاتصال الخارجية هي أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر التسويقي لأنها تعتبر أحد الأنشطة الرئيسية في مجال تسويق السلع والخدمات، إذ يعتمد عليها في تحقيق الأهداف، فهي مجموع المعلومات والنشاطات الاتصالية التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي بالكيفية والكمية التي تساهم في تحقيق أهدافها المسطرة، من هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- ✓ إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير السلع أو الخدمات التي تستجيب لهذه الحاجات والرغبات (لكن في الحقيقة تخلق الرغبات).
- ✓ تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها والحصول على التغذية العكسية منه.
- ✓ إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة لتحقيق منافع متبادلة.
- ✓ التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المؤسسة، والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم والإرباح لأصحاب المؤسسة، وعمل على رفاه المجتمع.
- ✓ الكشف عن اتجاهات وميول جمهور المؤسسة.
- ✓ وضع برامج اتصالية تتلاءم مع الأهداف العامة للمؤسسة، والتعريف بالخدمات والمنتجات التي توفرها.
- ✓ تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة، ومحاربة الشائعات التي تلم بها.
- ✓ خلق علاقات تعاون بين المؤسسة ومؤسسات الأخرى التي ترتبط بها بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

وعلى العموم فهي تقوم بـ<sup>1</sup>:

- ✓ بناء الرؤية والرسالة والهوية التي تحدد الهدف الاستراتيجي للمؤسسة .
- ✓ صياغة الانطباع والتأثير لدى الفئات الذين تستهدفهم الإستراتيجية في وسائل تنفيذها.
- ✓ ترسيخ القواعد التي تبني هوية المؤسسة والقواعد التي تبني عليها.

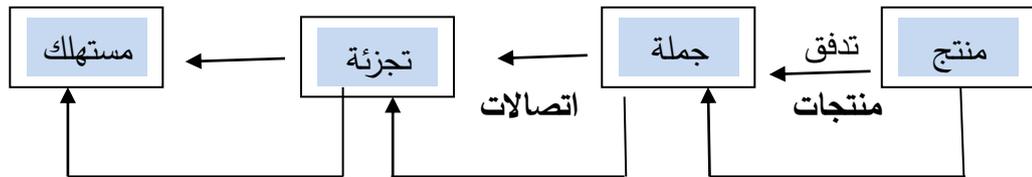
<sup>1</sup> - أهمية استراتيجيات الاتصال والإعلام والتميز الخدماتي والسلمي، اتحاد شركات الاستثمار، مركز استشراف المستقبل للاستشارات والدراسات، -CFP

## II-أنواع استراتيجيات الاتصال في مجال التسويق:

إن الاتصال التسويقي نشاط استراتيجي في عمل أي مؤسسة، وذلك من خلال دوره الفعال على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يكون المحور الأساسي الذي ترتكز عليه بقية الأنشطة والوظائف التسويقية والإدارية المختلفة في تفاعلها مع البيئة الخارجية المحيطة بها، وأي نوع من أنواع الاتصال التسويقي تعتمد على هذه الاستراتيجيات الترويجية وهي أربعة، ويمكن استخدامها لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وهذه الاستراتيجيات هي<sup>1</sup>:

**1- إستراتيجية الدفع:** ويطلق عليها هذا الاسم لأنها تعادل دفع المنتج محل الترويج خلال قنوات التوزيع المستخدمة حتى تصل إلى المستهلك، بحيث إن هذه الإستراتيجية تقوم على محاولة كل طرف من أطراف قنوات التوزيع على تشجيع الطرف الذي يله في حلقة ترويج المنتج، وهكذا إلى أن تصل إلى العضو الأخير في قناة التوزيع، وبمعنى آخر فإن هذه الإستراتيجية تعتمد على قيام صاحب المنتج بترويج منتجه إلى تاجر الجملة فيركز جهوده الاتصالية ويوضح له المنتجات من خلال الخصائص والمواصفات والمزايا المتحققة من اقتنائها، ليقوم هذا الأخير (تاجر الجملة) بدوره في الاتصال ببائع التجزئة بصورة مباشرة أو عن كطريق وكلاء البيع (الوسطاء)، أو مندوبي المبيعات، ويقومون بدورهم بالاتصال بالمستهلك النهائي، ويركز هذا النوع من الاستراتيجيات على البيع الشخصي، وكذلك التسويق المباشر لكونهما يؤمنان الاتصال المباشر وإيصال الرسالة الترويجية لكل طرف.

الشكل رقم (7): يوضح إستراتيجية الدفع.

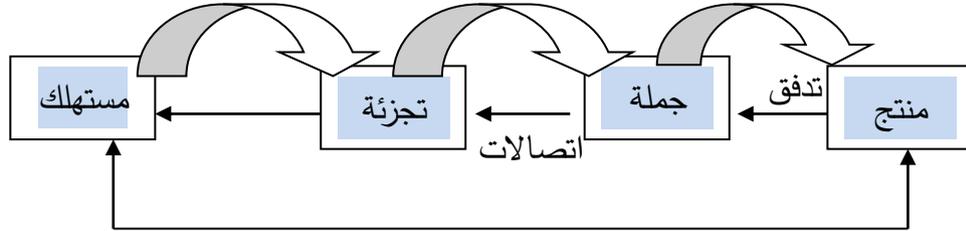


**2- إستراتيجية السحب (الذب):** تقوم هذه الإستراتيجية في جوهرها على اتصال المنتج الذي يمثل الحلقة الأولى في عملية الاتصال (المرسل) بالطرف الأخير منها (المستقبل)، وهو المستهلك، والهدف من هذه الإستراتيجية وتبنيها هو استثارة الطلب على المنتج من خلال قيام المستهلك بالسؤال عنه في متاجر التجزئة، والتي تقوم بدورها تطلبه من تاجر الجملة أو صاحب المنتج (المصنع أو المستورد)، ولهذا فإن أنسب وسائل والأنشطة المساعدة على تحقيق هذه الإستراتيجية هو الإعلان (الإشهار) وتنشيط المبيعات،

<sup>1</sup> - نور الدين مبني: الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بسطيف، رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري - قسنطينة، 2008/2009، ص 60-61.

وتتخصص هذه الإستراتيجية في المنتجات ذات الهامش الربحي القليل للوحدة الواحدة والسلع سهلة المنال و سلع التسوق والخدمات.

الشكل رقم (8): يوضح إستراتيجية الجذب.



**3- الإستراتيجية العنيفة:** وتعتمد على فكرة تكرار الرسالة الترويجية بصورة دائمة ومستمرة، ومعنى ذلك أن نفس الرسالة الترويجية تستخدم لفترة طويلة، وفي جميع الوسائل الإعلامية (اتصال مكثف بالإضافة إلى التكرار)، وهنا يقوم المنتج بالضغط على المستهلك ومحاصرته في كل مكان، وكمثال عن ذلك أن رجل البيع مثلاً لا يأخذ رفض المستهلك لشراء السلعة كشيء يمكن أن يقبله، ولكن يسعى لإقناع المستهلك عن العدول على فكرة رفض الشيء محل الترويج، وكمثال عن ذلك بعض الرسائل الإعلانية: "إذا كنت لا تحتاج للمنتج الآن، فإنك سوف تحتاج إليه قريباً"، "ادفع الآن أو تدفع غداً مبلغاً أكبر"، وكل هذه الرسائل تنقل للفرد فكرة مفادها أن عملية الشراء ضرورية، ولا مفر منها.

**4- الإستراتيجية اللينة:** تعتمد على إقناع المستهلك بأنه من أفضل له القيام بشراء المنتج محل الترويج، ولا تشير هذه الإستراتيجية إلى عملية الشراء بصورة مباشرة، وإنما تركز على المنافع من جراء اقتنائها، فالإستراتيجية تعتمد على الأسلوب الضمني، وهنا يجب أن نشير أن كلا الاستراتيجيات الأخيرتين إذا استخدمتا على المدى القريب فهما إستراتيجيتان بيعتان، وعلى المدى البعيد فهما إستراتيجيتان ترويجيتان<sup>1</sup>.

### III- أنواع استراتيجيات الاتصال في مجال العلاقات العامة:

يقدم نموذج الباحثة والعالمة فان رولر **Ruler**<sup>2</sup> أربع استراتيجيات اتصالية يمكن لممارسي العلاقات العامة استخدامها مجتمعة أو استخدام بعضها في ممارسهم اليومية، ووفقاً للموقف الذي يواجهونه، ولذلك أطلق رولر عليه النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال **Situational Model of Communication Strategies**، ويحدد النموذج استراتيجيات الاتصال وفقاً لمحورين أساسيين :

<sup>1</sup> - إسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص40-41.

<sup>2</sup> - خيرت معوض محمد عباد: المسؤولية الإعلامية للعلاقات العامة عبر الأنترنت: بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر لكلية الإعلام، جامعة القاهرة، الإعلام بين الحرية والمسؤولية، يونيو 2008، ص12.

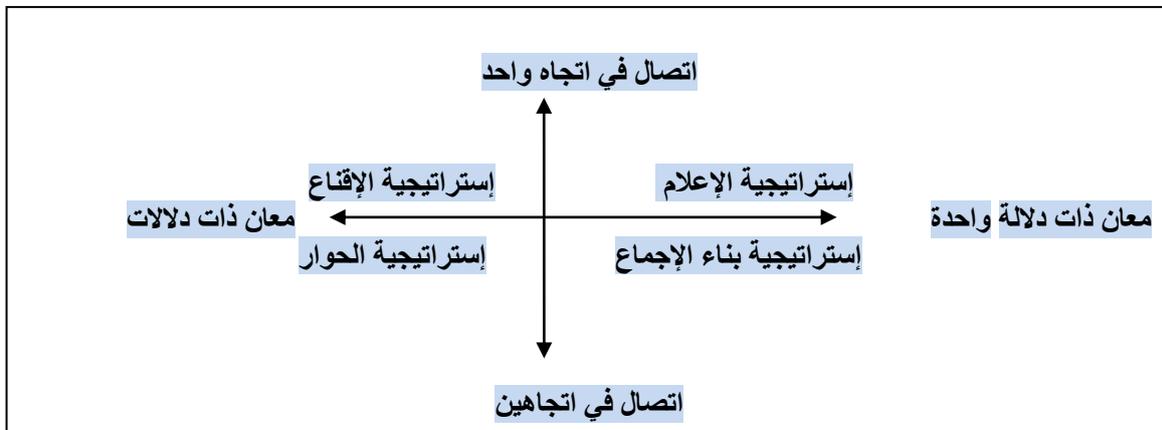
✓ **المحور الأول:** يتعلق بطبيعة عملية الاتصال ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية، ويمثل احد طرفي هذا المحور الاتصال في اتجاه واحد **Monologue**، في حين يمثل الطرف الثاني الاتصال في اتجاهين **Dialogue**.

✓ أما **المحور الثاني:** فيشير إلى طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية، ويمثل احد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها ومعانيها عن رؤى المنظمة فقط أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين **Connotation**.

ووفقاً لهذين المحورين يكون لدينا أربع استراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة هي: إستراتيجية الإعلام، و إستراتيجية الإقناع، وإستراتيجية بناء الإجماع، وأخيراً إستراتيجية الحوار.

وقد أطلقت رولر **Ruler** على هذه الاستراتيجيات شبكة الاتصال **Communication grid**، وتمثل هذه الاستراتيجيات ما يمكن أن يطلق عليه صندوق الأدوات **Tool-Kit** لممارسي العلاقات العامة، والتي يمكن استخدامه لبناء مزيج الرسائل في البرامج الاتصالية وفقاً للموقف الذي يواجهونه، ويوضح الشكل التالي هذه الاستراتيجيات.

الشكل رقم (9): يوضح استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة حسب الباحثة فان رولر



المصدر: خيرت معوض محمد عياد، مرجع سابق، ص11.

1- إستراتيجية الإعلام **Information**: يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد **Asymmetrical**، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد **Denotative**، يتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية ومطبوعات

المنظمة، وتطلب هذه الإستراتيجية سياسات واضحة وأهداف محددة للمنظمة، و أن تعكس الرسائل الاتصالية هذه الأهداف، وفي حالة الأزمات" يتم تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية أو المتضررة بالدرجة الأولى.....، وذلك لمساعدتهم على تكوين رأي عام سليم، وبالتالي فلا يجب على المؤسسة إتباع استراتيجيات التحفظ أو التكتم عن المعلومات<sup>1</sup>.

ب- إستراتيجية الإقناع **Persuasion**: يعرف علماء النفس الاجتماعيون، وباحثو الاتصال الإقناع بأنه: "جهود مقصودة وناجحة، تسعى للتأثير في الحالة العقلية للآخر من خلال الرسائل الاتصالية، ويكون للجمهور المستهدف درجة من الحرية أثناء استقباله للرسالة".

ويؤكد هذا التعريف على أن الإقناع يرتبط بصفيتين: الأولى هي النجاح في التأثير على الشخص المستهدف، والثانية هي القصد، والذي يعني أن الإقناع يسعى إلى تغيير السلوك المبني على تغيير الاتجاهات لأن التغيير الوتقي للسلوك أو تعارض السلوك والاتجاه يعني أن هناك نوعاً من الإكبار وليس الإقناع، لذلك قد يكون تغيير الاتجاه هو الهدف الأساسي لبرامج العلاقات العامة، وقد تثير هذه النقطة الجانب الأخلاقي للإقناع على اعتبار أنه يستخدم للتأثير في اتجاه واحد: من المنظمة إلى الجمهور، ولعل ذلك ما أدى بباحثي الاتصال إلى القول بأن الإقناع يفضل أن يستخدم في إطار النموذج المتماثل في اتجاهين، وقد يعني أن ممارسي العلاقات العامة يستخدمون الإقناع ليس فقط في إطار الترويج لسياسات المنظمة، وإنما في إطار المصلحة العامة أو مصلحة الجماهير **The public interest**، و أن المنظمة تسعى إلى جذب الجمهور بقدر سعيها لخدمة مصالحها<sup>2</sup>.

و تجمع إستراتيجية الإقناع بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين **Connotative**، وتعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المنظمة **Corporate Communications** عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية، وتسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين، وتتطلب إستراتيجية الإقناع أهداف واضحة ومحددة، ومزيج من الرسائل الإقناعية، وعادة ما توجه إلى الجمهور غير النشط **Inactive**، أو الجمهور الضمني **Latent**.

وتستهدف إستراتيجية الإقناع الفرد والجماعات بشكل مباشر، عن طريق التغيير في الاعتقادات والآراء والتوقعات والمواقف والسلوك معاً، عن طريق تقديم أفضل الخدمات وإعداد رسائل اتصالية مؤثرة

<sup>1</sup>- كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الأزمة- دراسة تجرية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007/200، ص111.

<sup>2</sup>- علي فرجاني: العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص75.

للمتلقيين، على سلوكهم بالآراء والمقترحات المطروحة التي من شأنها أن تخدم سياسة المؤسسة اتجاه جمهورها من المتلقيين<sup>1</sup>.

وفي حالة الأزمة" تسعى المنظمة عادة إلى إقناع الأفراد من خلال رهن الاتصال السائر في اتجاه واحد بمعطيات، ومتغيرات مادية وتاريخية لإبعاد الشكوك (حول إمكانية الوقوع في أزمة معينة أو تبرير فعل وقع خلال الأزمة)، وفي العادة تقوم المؤسسات بتقديم الهدايا وأموال، وتتفادى في الوقت نفسه تسميتها بالتعويضات، وذلك خشية وقوع المؤسسة تحت طائلة الاتهامات القانونية، كما أن العديد منها يلجأ إلى هذا النوع من الاتصال الإقناعي في حال فشل الاتصالات اللفظية<sup>2</sup>.

وعلى مستوى العلاقات العامة الدولية "تسعى هذه الإستراتيجية إلى تغيير وجهات النظر حول قضية ما سياسية أو تجارية أو سلوكية في المجال الدولي لدى الأفراد والجماعات، إذ تخاطب هذه الإستراتيجية العواطف والانفعالات، وتعتمد على الإقناع بالبراهين والحجج والأدلة التي تؤيد وتثبت صحة وجهات النظر، إذ أن التفكير المنطقي الذي يقوم على الأدلة هو نوع من التفكير يساعد في الوصول إلى أفضل إجابة للأسئلة التي يمكن أن نواجه بها المشكلات التي نحاول أن نجد لها حلاً، كما تعتمد هذه الإستراتيجية على عملية الإقناع بالكلام المباشر المؤثر عن طريق القدرة على عرض الحقائق باستخدام الألفاظ ووصف وتصوير الأفكار بشكل منطقي، وتحريك الأذهان وإثارة العواطف والمشاعر معاً بالاعتماد على اللغة الواضحة والدقيقة دون إسهاب في عرض الموضوع والاعتماد على التبرير في المواجهة واستخدام أسلوب الاستمالة العقلية والعاطفية واستتارة الصور الذهنية واستخدام آليات الدفاع في صيغ التعبير"<sup>3</sup>.

وتظهر الحاجة والأهمية لإستراتيجية الإقناع للأمور التالية<sup>4</sup>:

- ✓ عندما لا يدرك الجمهور المشكلة، أو عندما يدركها لكنها ليست ذات أهمية لديه، أو عندما يعتقد عدم فاعلية الحل المطروح للمشكلة.
- ✓ عندما يكون التغيير كبيراً، أو مثير للجدل أو محفوفاً بالمخاطر، أو لإقناع الجمهور أن حلاً معيناً واحداً هو الأفضل، أو أن يحول الأفراد مواردهم إلى النشاط البديل الذي تتبناه المؤسسة.
- ✓ تستعمل هذه الإستراتيجية عندما تكون ضغوط الوقت شديدة، والقدرة على استعمال النفوذ ضعيفة.
- ✓ عندما تسعى المؤسسة إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية.

ومن كل ما تقدم نستطيع أن نحدد عاملين لاستجابة الجمهور في إستراتيجية الإقناع هما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> -عبد الرزاق الدليمي: الهندسة البشرية والعلاقات العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص211.

<sup>2</sup> - مراد كموش، مرجع سابق، ص111.

<sup>3</sup> - باقر موسى جاسم: استراتيجيات العلاقات العامة الدولية في بناء الصورة الذهنية للسياسة الخارجية -وزارة الخارجية العراقية أمودجاً، جامعة بغداد، كلية

الإعلام، قسم العلاقات العامة، ورقة بحثية منشورة، ص11.

<sup>4</sup> - خلف كريم كيوش التميمي، مرجع سابق، ص314.

- فكري إدراكي ينطلق من البحث عن الثقافة والعلم و التعلم والاستنتاج.
- عاطفي ينطلق من البحث عن القناعة الروحية والعاطفية، وهو يوفر لهذه الإستراتيجية التكيف وفق أسلوب التفكير السائد للجمهور كما يمنحها إمكانية التغيير والتعديل.

ج- إستراتيجية بناء الإجماع **Consensus Building**: تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين **Symmetrical**، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة **Denotative**، وتستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية أو بين المنظمة والعاملين فيها، وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منها في وجوده على الطرف الآخر، فعلى سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية، وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر، وهذا يتطلب من المنظمة 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 المنظمة.

وتستند هذه الإستراتيجية إلى نظريات التفاوض والصراع، فالاعتماد على مبدأ الفاعلية في مواجهة المواقف المختلفة يعتمد على التعامل مع بيئة معقدة، وديناميكية ويتطلب ممارسة علاقات مبنية على إستراتيجية التأقلم مع البيئة والاستجابة لها، فالجماعات النشطة تمثل ضغطاً على الحكومات والمنظمات وتهديداً لاستقرارها، لذلك يركز مبدأ الفاعلية على دراسة البيئة الخارجية ورصد تطوراتها و تحديد القضايا التي يمكن أن تمثل مشكلات للحكومات أو المنظمات و الكيفية التي يمكن أن نتعامل فيها مع هذه القضايا<sup>2</sup>.

كما تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والاتصال في اتجاهين، وذلك تماشياً مع تقدم مرحلة الإقناع، وفي هذه المرحلة تعبر رولر عن الجمهور بأنه أصبح مشبعاً بالرسائل الاتصالية للمنظمات، ومنه فتسعى إلى قياس ردة فعله، وهنا يمكننا ملاحظة الاتصال المزدوج الاتجاه بعد مروره بمرحلة الإشباع، وإذا تأكد ممارسو العلاقات العامة من أنهم استطاعوا فعلاً تغيير ردة فعل الجمهور إزاء الأزمة، فهم مطالبون بتحقيق توافقات على مستويات عليا كأخذ شهادات أفراد راح أهاليهم ضحية للحدث، وتقريبهم من وسائل الإعلام بغية الحفاظ على هوية المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - باقر موسى جاسم، مرجع سابق، ص11.

<sup>2</sup> - راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، مرجع سابق، ص71.

<sup>3</sup> - Marie Noëlle Sicard : **les Relations Publique, Il Faut d'abord Communiquer**, Bruxelles,

Boeck,2001,p47.

د- 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، تتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار<sup>1</sup>، لذلك تسمى إستراتيجية التسيير Facilitating، حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياساتها، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية (كتقديم التبرعات المادية والإسهام في بناء المرافق التي تعرضت للدمار)، ويتم استخدام الحوار في المناقشات المتعلقة بجوانب ممارسة العلاقات العامة، وكذلك في المناقشات الفكرية المعمقة حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها، وكيفية الاستجابة لها، إذ تعتمد هذه الإستراتيجية على الموقف الحركي الذي قد تتخذه الأطراف المتفاوضة أو المتحاورة حول قضية ما في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية الحوارية، وتعد هذه الإستراتيجية بمثابة عملية تبادل للآراء، وعرض لوجهات النظر من قبل الأطراف المعنية بهدف حل مشكلة معلقة بشكل مقبول، وذلك عبر التنازل عن بعض القضايا أو قبول الحلول الوسط مع الحفاظ على القضايا الجوهرية لضمان الحد الأدنى المقبول من المكاسب للجميع، وتمثل هذه الإستراتيجية قاعدة أساسية في عملية صنع القرارات واتخاذها من أجل الوصول إلى القرار الأفضل، كما أنها تتطلب إدارة فاعلة وهادفة ومنظمة وتحتاج إلى آليات، وخبرات مختلفة تتعلق بالشخصية وتنظيم الأفكار والقدرة على التعبير عن الموقف الحوارية أو التفاوضية، وبشكل يعطي قيمة تفاوضية لكل قضية أو موضوع للنقاش، كما تسعى كل عملية حوار ونقاش إلى تحقيق أهداف تحددها أولويات توافق واقعها، وإمكانية كل طرف وطموحاته، بحيث تترجم تلك الأهداف الإستراتيجية والخطط الموضوعية من قبل المتحاورين<sup>2</sup>.

ولكن ينبغي الإشارة بأنه ليس من السهل استخدام الرسائل الاتصالية التي تسعى لتكييف محيط المؤسسات مع المتغيرات التي تفرضها الأزمة، وعلى أقل الأحوال يجب أن تكون صورة المؤسسة لدى جماهيرها عريضة وأصيلة، وهذا يوفر لها جمهوراً مدركاً ومستجيباً، كما أن للاتصال الشخصي في هذه المرحلة دور محور يتعلق بإدارة المناقشات التي ينشطها القائمون بالعلاقات العامة حول ظروف الأزمة والحلول الممكنة لها، وعموماً فعلى الرغم من نقص تبلور الإطار النظري المتكامل لهذه الإستراتيجية فإنه يتم تطبيقها حالياً في المنظمات العالمية الكبرى، مثل الأزمة التي تعرضت لها شركة "شنايدر وول" لصناعة الكيماويات بألمانيا سنة 1997، حيث يرى فيها العديد من خبراء الاتصال والعلاقات العامة تجربة

<sup>1</sup>- حيث يتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرارات بطرق متعددة منها اختيار ممثلين أو مندوبين عن الجمهور خاصة في حالة الأزمات.

<sup>2</sup>- باقر موسى جاسم، مرجع سابق، ص 11-12.

ناجحة في إعادة تأهيل الظروف السيئة اللازمة إلى خلق استجابة وتجاوز مع أفراد متضررين جراء هذه الأزمة<sup>1</sup>، والجدول الموالي يلخص الاستراتيجيات الاتصالية السابقة:  
الجدول رقم (7): يلخص استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة

العناصر الإستراتيجية	طبيعة الاتصال	دلالات المضمون	الهدف	الجمهور	الأساس النظري
إستراتيجية الإعلام	اتصال في اتجاه واحد	دلالات ذات معنى للمنظمة فقط	تشكيل الرأي العام -سهيل اتخاذ القرار	الجمهور المدرك	نظريات الاتصال والتأثير
إستراتيجية الإقناع	اتصال في اتجاه واحد	دلالات ذات معنى للمنظمة والجمهور	تغيير المعرفة والاتجاه والسلوك	الجمهور الضمني أو غير النشط	نظريات الإعلان والدعاية
إستراتيجية بناء الإجماع	اتصال في اتجاهين	دلالات ذات معنى للمنظمة فقط	أرضية مشتركة -تحقيق مصالح للطرفين	الجمهور النشط	نظريات تحقيق التفاوض، نظريات الاتصال التنظيمي
إستراتيجية الجوار	اتصال في اتجاهين	دلالات ذات معنى للمنظمة والجمهور	الاشترك في صنع القرار وبلورة للمشكلات وسبل حلها	الجمهور المدرك والنشط	نظريات التفاوض والاتصال الشخصي ونظرية الحوار

كما يرى الدكتور نور الدين تواتي أن الاستراتيجيات الاتصالية تتحلى في<sup>2</sup>:

- 1- الحملة الاتصالية الجماعية: يهدف هذا النوع إلى تطوير ودعم وحماية منتج من نفس النوع بغض النظر عن علاماته، وهي حملة وهي حملة تجمع بين المؤسسات التابعة لقطاع اقتصادي معين.
- 2- الحملة الاتصالية المؤسسية: هي تهدف إلى بناء صورة المؤسسة، فهذا النوع يركز على المؤسسة نفسها، لذا على المؤسسات أن تعبر عن طبيعتها، فلسفتها، شرعيتها، وما تريد القيام به.
- 3- الحملة الاتصالية للعلامة: هي حملة تركز على سلامة علامة المؤسسة دون مرجع معين.

<sup>1</sup> - مراد كموش، مرجع سابق، ص112.

<sup>2</sup> - نور الدين تواتي: 2016، ص312

4- الحملة الاتصالية للمنتج: هي تركز على المنتج نفسه، واسم المنتج قد يكون نفسه اسم العلامة أو اسم المؤسسة.

5- الحملة الاتصالية الكلية: هذا النوع يجمع بين الاتصال المؤسسي، اتصال العلامة، اتصال المنتج، وهنا يجب على المؤسسة تسير هذا المجموع ومراقبة التناسق بين هذه المقاربات في الحملة الكلية للاتصال.

و إن تنوع الاستراتيجيات الاتصالية يرتبط بتنوع الأهداف، فعلى حسب حاجة وهدف ونوع المؤسسة يتم تحديد نوع الإستراتيجية الملائمة لها، فعندما تكون حاجتها إلى إبراز علامة المؤسسة أو اسم المنتج فإنها تتوجه إلى إستراتيجية العلامة أو إستراتيجية المنتج، وعندما تسعى إلى تشكيل أو تعزيز صورتها فإنها تعتمد على الإستراتيجية الاتصالية المؤسسية، كما تستطيع أن تحقق غاياتها السابقة بالاعتماد على الإستراتيجية الاتصالية الكلية.

#### خلاصة:

مما سبق يتضح تعدد استراتيجيات الاتصال التي يلجأ إليها مخططي البرامج الاتصالية لتحقيق أهدافهم المسطرة، وهذا حسب المستوى الاتصالي الذي تمارسه (داخلياً وخارجياً)، فهنا لدينا إستراتيجية الاتصال الداخلي وإستراتيجية الاتصال الخارجي، كما توجد في مجال التسويق: إستراتيجية الجذب وإستراتيجية الدفع وإستراتيجية العنيفة، وإستراتيجية القوة، ويوجد في المجال السياسي: الإستراتيجية السلبية والإستراتيجية الايجابية، كما توجد استراتيجيات خاصة بالمؤسسات العالمية المتعددة الجنسيات فلدينا: إستراتيجية بناء العلاقات وإستراتيجية بناء الاتصالات، وهكذا، لكن هذه الاستراتيجيات رغم تعددها واختلافها تهدف من خلالها المؤسسة تحقيق أهدافها، وهذا لا يكون إلا من خلال دراسة المواقف من أجل اختيار الأساليب والتكتيكات والاستراتيجيات التي تتناسب مع ما تريده المؤسسة و ما تصبو إليه، فما يصلح لمؤسسة قد لا يصلح لأخرى، وما يصلح لظرف وموقف معين قد لا يصلح لآخر، وما يصلح لتحقيق هدف معين قد لا يصلح لآخر، وقد يؤثر أثراً سلبياً لا يتوقعه خبراء الاتصال، وبالتالي تأتي الإستراتيجية بأثار عكسية تضر بالمؤسسة.

المحاضرة الثامنة: استراتيجيات التحكم والتلاعب بال جماهير.

العناصر:

- تمهيد
- إستراتيجية الصرف والإلهاء والتسلية.
- إستراتيجية افتعال المشاكل وتقديم الحلول.
- إستراتيجية التدرج.
- إستراتيجية التأجيل.
- إستراتيجية اعتبار الجمهور قاصر.
- إستراتيجية مخاطبة العاطفة بدل العقل.
- إستراتيجية تشجيع استحسان الرداءة.
- إستراتيجية قلب مشاعر التمرد لشعور بالذنب.
- إستراتيجية معرفة الأفراد أكثر من أنفسهم.
- خلاصة

## الأهداف التعليمية:

يتوقع بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً:

- معرفة مفهوم التحكم والتلاعب بالرأي العام.
- معرفة علاقة الإستراتيجية بالتلاعب والتحكم بالجمهور.
- معرفة أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها الأنظمة للتحكم في الجمهور والشعوب حسب المفكر الأمريكي نعوم تشومسكي.

## تمهيد:

يقول هيربرت أ. شيلر (Herbert Schiller) في كتابه المتلاعبون بالعقول: "يقوم مديرو أجهزة الإعلام في أمريكا بوضع أسس عملية تداول "الصور والمعلومات"، ويشرفون على معالجتها وتنقيحها وإحكام السيطرة عليها، تلك الصور والمعلومات التي تحدد معتقداتنا ومواقفنا وتحدد سلوكنا في النهاية، وعندما يعتمد مديرو أجهزة الإعلام إلى طرح أفكار وتوجهات لا تتطابق مع حقائق الوجود الاجتماعي، فإنهم يحولون إلى سائسي عقول، ذلك أن الأفكار التي تنحو عن عمد إلى استحداث معنى زائف، وإلى إنتاج وعي لا يستطيع أن يستوعب بإرادته الشروط الفعلية للحياة القائمة و أن يرفضها، سواءً على المستوى الشخصي أو الاجتماعي، ليست في الواقع سوى أفكار مموهة أو مضللة...ويقول إن تضليل عقول البشر هو على حد قول باولو فريير (Paulo Freire) "أداة للقهر" فهو يمثل إحدى الأدوات التي تسعى النخبة من خلالها إلى تطويع الجماهير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هيربرت أ. شيلر: المتلاعبون بالعقول، ترجمة (عبد السلام رضوان)، عالم المعرفة سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مارس، 1999، ص5.

لهذا يرى المفكر الأمريكي نعوم تشومسكي (Noam Chomsky) أن رجال الإعلام والاتصال و رجال العلاقات العامة الحكومية مهمتهم الحقيقية هي " إنشاء وتكوين نظام من المعتقدات التي تضمن التوجيه الفعال لقبول فكرة أن الذين يديرون الحكم هم حكام شرعيون"<sup>1</sup>.

### 1-التعريف بصاحب الاستراتيجيات أفرام نعوم تشومسكي:

**أفرام نعوم تشومسكي (Noam Chomsky)** عالم يهودي وفيلسوف من مواليد فيلادلفيا في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، ولد في 1928/12/07م، تتلمذ على يد والده المختص في علم اللغة التاريخي، ودرس اللغة العبرية، والتحق بجامعة بنسلفانيا ليتابع دروسه في مجال الألسنية والرياضيات والفلسفة حاز على الدكتوراه في هذه الجامعة، والتحق بهارفارد فأصبح عضواً فيها، ثم حصل على مركز باحث في المخبر الاليكتروني في معهد ماساتشوستس التكنولوجي ثم عين أستاذاً به<sup>2</sup>، ويتبو تشومسكي مكانة مرموقة في عدة مجالات معرفية في القرن العشرين، ويعتبر فيلسوفاً عقلانياً وعالم بالمنطق، تعددت إسهاماته في علم اللغة وفلسفة اللغة والعقل والسياسية، إضافة إلى علم الحاسوب والاتصال، يعتبر مؤرخ وناقد وله مواقف سياسية، عرف بدفاعه على الشعوب وحقوق الإنسان لذا يعتبر من فلاسفة التعايش السلمي ، كما عرف بنقده للسياسة الخارجية الأمريكية<sup>3</sup>.

وفي المجال السياسي، اهتم تشومسكي مبكراً بالفلسفة الفوضوية وتوسع في انتقاد الرأسمالية الليبرالية والدعاية في وسائل الإعلام إضافة إلى السياسة الخارجية الأميركية، ولذلك فإنه لا يتردد في وصف نفسه بـ"النقابي الفوضوي، والليبرالي الاشتراكي"، ساند حركة الطلاب الاحتجاجية عام 1968م، واعتقل عدة مرات حيث أدرجه الرئيس الأميركي آنذاك ريتشارد نيكسون ضمن لائحة "أعداء البلاد"، كما اشتهر عام 1967م بمعارضته للتورط العسكري الأميركي في فيتنام من خلال مقالته "مسؤولية المثقفين" فُصنف ضمن "اليسار الجديد"<sup>4</sup>، " وكتب عدة مقالات وكتب معبراً عن آرائه، مما عرضه للتهديد بالقتل لكثرة انتقاداته للسياسة الخارجية الأمريكية"<sup>5</sup>.

حيث أن من الأمور التي ركز عليها تشومسكي في الحقل السياسي كان تحليله لوسائل الإعلام الجماهيرية، وخاصة تلك التي في الولايات المتحدة الأمريكية المتحدة: بنيتها وقيودها، ودورها المهم في دعم قطاع الأعمال ومصالح الحكومة، وفي كتابه "صناعة الإذعان : الاقتصاد السياسي لوسائل الإعلام الجماهيرية"، والذي قام بكتابته مع ادوارد هيرمان يحلل الاثنان هذا الموضوع بعمق ويقدمان نموذج

<sup>1</sup> - نعوم تشومسكي: تواريخ الانشقاق، حوارات أجراها معه: ديفيد بارساميان ترجمة (محمد نجار)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص7.

<sup>2</sup> - ميشال زكريا: الألسنية التوليدية والتحويلية وقواعد اللغة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 1986، ص9.

<sup>3</sup> - الزواوي بوغرة: فلسفة اللغة، نقد المنعطف اللغوي، دار الطباعة، بيروت، لبنان، ط2005، ص140.

<sup>4</sup> - <https://www.aljazeera.net/encyclopedia/icons/2015/10/5>.

<sup>5</sup> - <https://www.almrsal.com/post/241683>.

الدعاية أو البروباغندا لأخبار وسائل الإعلام مصحوبة بالعديد من دراسات الحالة التفصيلية الدالة عليه، وفقاً لنموذج الدعاية هذا فإن الأنظمة الديمقراطية كالولايات المتحدة الأمريكية تقوم باستخدام وسائل خفية وغير عنيفة للسيطرة بعكس الأنظمة الاستبدادية، والتي من الممكن استخدام القوة البدنية للضغط على عامة الشعب، وفي أحد مقولاته الشهيرة صرح تشومسكي بأن: "الدعاية تمثل بالنسبة للأنظمة الديمقراطية ما تمثله العصا للأنظمة الاستبدادية"<sup>1</sup>

ويرى تشومسكي أن هجمات 11 سبتمبر 2001 م اشتهرت فقط لأنها فعل خارجي ضد الغرب، مشيراً إلى أنه لا أحد يتذكر أن هناك 11 سبتمبر وقعت عام 1973م حين رعت الولايات المتحدة انقلاباً دموياً في تشيلي، وعارض الغزو الأميركي البريطاني للعراق عام 2003، وقال فيما بعد إن ذلك الغزو هو الذي خلق البيئة المناسبة لنشأة تنظيم الدولة الإسلامية، بسبب ما خلفه من تدمير للمجتمع العراقي وإرساء للطائفية فيه، ويقول إن الولايات المتحدة تخشى قيام أية ديمقراطية حقيقية في المنطقة العربية، خاصة مع اندلاع ثورات الربيع العربي وتداعي قوى هيمنتها على العالم، زار تشومسكي قطاع غزة في أكتوبر الأول عام 2012 م تضامناً مع أهله المحاصرين، وهو يؤكد على الدوام أن إسرائيل تنتهج سياسات من شأنها زيادة المخاطر المحدقة بها إلى أقصى حد، "فهي سياسات تختار التوسع على حساب الأمن، وتقود إلى انحطاطها الأخلاقي وعزلتها ونزع الشرعية عنها، الأمر الذي سيؤدي إلى دمارها في نهاية المطاف، وهذا أمر غير مستحيل"<sup>2</sup>.

## 2- تحديد مفهوم التلاعب وعلاقاته بالإستراتيجية.

- التلاعب (Manipulation): هو ممارسة أساليب ومهارات معينة للتحكم أو السيطرة أو لاستخدام شيء أو شخص ما، لتشكيل الشيء على الصورة المطلوبة أو لتوجيه الشخص إلى السلوك المطلوب لغرض تحقيق هدف مخفي عن الشخص المراد توجيهه<sup>3</sup>.

والتعريف المعجمي للتلاعب يشير إلى العبث بوسيلة فنية أو غير نزيهة بغية خدمة هدف ما، وما أنه قد يصعب أحياناً معرفة الهدف الدقيق وراء مادة إعلامية، إلا أنه يسع المحققين تعقب التفاصيل المرتبطة بنشرها عبر طرح الأسئلة الأساسية على إنشاءها؟، ومتى؟، وأين؟، وكيف؟ بغية تحديد ما إذا كانت أساليب التلاعب قد وظفت بالفعل، وكانت جزءاً من عملية نشر المحتوى، وقد تشمل أساليب التلاعب التعتيم على هوية طرف ما أو مصدر المحتوى، أو العبث بالمحتوى بغية إخفاء أو تغيير المعنى أو السياق.. الخ، وفي هذا السياق تكون المعلومات المضللة شكلاً من أشكال التلاعب الإعلامي وتعني الإنشاء والنشر المقصود لمعلومات مغلوطة لغايات سياسية.. الخ<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -نعوم تشومسكي: الرابط: <https://www.arageek.com/bio/noam-chomsky#biography>

<sup>2</sup> - <https://www.aljazeera.net/encyclopedia/icons/2015/10/5>

<sup>3</sup> Manipulation: Dictionary Definition ,Vocabulary.com

<sup>4</sup> -جوان دونوفان: دورة حياة التلاعب في الإعلام، دليل التحقق من عمليات التضليل والتلاعب الإعلامي، معهد الجزيرة للإعلام، ط1، 2020، ص35.

والتلاعب الذهني (العقلي) بفرد أو جماعة أفراد هو محاولة أخذ التحكم والسلطة للنفس والسلوك، عن طريق تقنيات للإقناع والاقتراح الذهني، تقوم بالتركيز على بعض النقاط في الأنفس لتمكن من لفت وشغل انتباه النقد الذاتي للفرد، أي قدراته للحكم على المعلومات أو لرفضها، بالنسبة لآخرين يختلف التلاعب عن الهيمنة فيما يخص الحصول على تصرف تلقائي للفرد أو للجماعة ولكن دون أن يكون واعياً بالأصل الخارجي للإيحاء<sup>1</sup>، كما يتقاطع التلاعب مع التضليل الذي هو التأثير في شخص أو هيئة أو جماعة بطريقة تنطوي على التمويه أو التلاعب ،.... ومصطلح "توجيه العقول" و كلمة توجيه Management التي تقابل التضليل بمعنى السيطرة على العقول في اتجاه معين<sup>2</sup>.

وهذا التوجه أسس له خبراء الاتصال والعلاقات العامة في بداية القرن العشرين، وعلى رأسهم ادوارد برنيز (Edward I, Bernays)، حيث "كان برنيز مدفوعاً بأفكار سيغموند فرويد (Sigmund Freud)، غير مؤمن بأن الديمقراطية الحقيقية يمكن أن تتحقق أو تنتج، بل آمن بأن السماح للجماهير بالتحكم في حياتها أمر خطير للغاية لأنها بسبب كونها مدفوعة بنزعاتها المبنية على الهوى والغرائزية، وستقضي حتماً إلى الفوضى المدمرة، وكانت النزعة الاستهلاكية، حسب رأيه وسيلة لمنح الناس وهم السيطرة على مصائرهم، بينما تتيح ل النخبة المسؤولة مواصلة إدارة المجتمع، أي تسخير طاقة الجماهير في تحقيق المنفعة الاقتصادية التي من شأنها تلبية رغباتها غير العقلانية عبر طلب واستهلاك السلع والخدمات، وقد أطلق على هذه العملية اسم هندسة التوافق (الموافقة)"<sup>3</sup>، فكان يرى أن "التلاعب الواعي والذكي بالعادات والآراء المنظمة للجموع والجماهير هو عنصر مهم في المجتمع الديمقراطي، و إن الأقليات الذكية(السلطة الحاكمة) هي التي تحتاج إلى اللجوء المستمر والمنهجي لاستعمال البروباغندا ، كما أن فكرة العملية الديمقراطية بحد ذاتها هي حرية الإقناع والإيحاء"<sup>4</sup>، وبالتالي فالحكومات تستغل مفهوم الديمقراطية لتوظيف الإعلام وأنشطة الاتصال لتوجيه الجماهير والتحكم فيهم، وبهذا فإنه ( أي ادوارد برنيز) مارس الاتصال في المؤسسات الاقتصادية والسياسية بشكله الدعائي أو بالأحرى مارس البروباغندا تحت مظلة الاتصال المؤسسي، باستراتيجيات اتصالية كان هدفها الرئيس التلاعب بالجماهير لتحقيق أهداف المؤسسات التي يتعاقد معها.

1 - الياس بوخوشة: استراتيجيات التلاعب بالرأي العام : مجلة تطوير العلوم الاجتماعية ، المجلد 10، العدد03، جامعة الخلفة ، الجزائر، 2017، ص44.

2 - هربرت. أ. شيلر، مرجع سابق، ص9-5.

3-جمال منصور : ادوارد برنايز : عملاق القرن العشرين المجهول، أفكار وتحليلات ، 20 كانون الثاني 2021، الجمهورية ، ص2.

4-خوسه انتونيو مارينا: السلطة والعواطف ، المحطة ، يوم 12 افريل 2020.

## 3-أنواع استراتيجيات التلاعب بال جماهير:

في هذه الاستراتيجيات\* اختزل المفكر الأمريكي تشومسكي الطرق التي تستعملها وسائل الإعلام العالمية -الخاضعة للسياسات الأمريكية للسيطرة على الشعوب عبر تلك الوسائل حيث يشرح أنها تستخدم و تمارس أبشع الطرق والوسائل للوصول إلى تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

**أولاً: إستراتيجية الصرف أو التحويل والإلهاء:** عنصر مهم جداً في التحكم بالمجتمع، حيث تقوم إستراتيجية الصرف أو التحويل أو الإلهاء على تحويل انتباه الجمهور عن المشاكل الأساسية والتحويلات التي أرادها الحاكم السياسي والاقتصادي عن طريق طوفان متتابع من الإذهاج والتسلية والمعلومات الفارغة من الدلالة، وإستراتيجية التحويل ضرورية لمنع الجمهور من الاهتمام بالمعارف الأهم: في ميادين العلم، الاقتصاد، علم النفس، البيولوجيا.. وغيرها، ويعتبر الصرف شكلاً من أشكال التلاعب موجه لشد انتباه الخصم عن النقطة التي سوف يهاجم فيها (إستراتيجية التمويه -الصرف أو تحويل الانتباه والإلهاء - تستهدف منع الجمهور من الاهتمام بالمعارف الأساسية في كامل الميادين، بوضعه في حالة تضاد وفوضى وبدون وجهة، وتتجلى هذه الإستراتيجية بالإشاعة والكذب الإعلامي من خلال الدعاية<sup>2</sup>.

حيث يتم إلهام ببعض الأمور التافهة مثل الألعاب والدورات الرياضية وقشور الثقافة التي يمكن أن يشعروا أنها الثقافة الحقيقية، وكذلك ببعض البرامج التلفزيونية وخاصة البرامج التي تسمى برامج الواقع والبحث عن المواهب ونجوم المستقبل، وحافظت هذه الإستراتيجية عند تطبيقها على تشتت اهتمامات العامة بعيداً عن المشاكل الاجتماعية والاقتصادية الحقيقية، وجعلت تلك الاهتمامات موجهة نحو مواضيع ليست ذات أهمية حقيقية، وكما جعل الجمهور منشغلاً منشغلاً دون أن يكون له أي وقت للتفكير في الأمور ذات الأهمية، وغدا هم الوحيد أن يعود للحظيرة مع بقية الحيوانات<sup>3</sup>، وبالتالي تكون تقنية الإلهاء للرأي العام بإثارة موضوعات هامشية أو افتعال أحداث عارضة لتحويل أنظار العالم عما يفعلونه<sup>4</sup>

\* تحدث المفكر ناعوم تشومسكي عن عشرة استراتيجيات تبناها واعتمدها أصحاب النفوذ العالمي من ساسة ورأسماليين منذ 1979 في وثيقة سرية تم اكتشافها عام 1986 بعنوان: الأسلحة الصامتة لخوض حرب هادئة، وهو دليل لسيطرة على عقل ومقدرات و أموال الشعوب، وبالتالي توجيه سلوكهم والسيطرة على أفعالهم وفق استراتيجيات مخططة ومصممة بإحكام (بتحالف وسائل الإعلام والمؤسسات الاقتصادية والمؤسسة السياسية).

<sup>1</sup> - زكريا خنجي: استراتيجيات الدول العظمى في التحكم في الشعوب، جريدة أخبار الخليج، 28 أوت 2016، ص01.

<sup>2</sup> - شرقي محمد: إستراتيجية التحكم بالرأي العام عبر الفيلم "فهرت 11/9" لمخرجه "مايكل مور" -مقاربة سيبرميوطيقية-رسالة ماجستير غير منشورة، في النقد والأدب التمثيلي -تخصص نظرية السينما والتحليل الفيلمي، كلية الآداب واللغات والفنون، قسم الفنون الدرامية، جامعة وهران" السانية" 2006/2007، ص60.

<sup>3</sup> -د- زكريا خنجي، مرجع سابق، ص15.

<sup>4</sup> -خالد عبد السلام: الغرب الاستعماري..تلاعب بالعقول واستثمار في مآسي الشعوب، مقارنة نفسانية في فهم العقل الاستعماري، دراسات ومقالات عربية، ص2.

ثانياً: ابتكار المشاكل ثم قدم الحلول: هذه الطريقة تسمى أيضاً "المشكل - ردة فعل - الحل" في الأول نبتكر مشكلاً أو "موقفاً" متوقفاً لنثير ردة فعل معينة من قبل الشعب، وحتى يطالب هذا الأخير بالإجراءات التي نريده أن يقبل بها، مثلاً ترك العنف الحضري يتنامى، أو تنظيم تفجيرات دامية حتى يطالب الشعب بقوانين أمنية على حساب حريته، أو ابتكار أزمة مالية حتى يتم تقبل التراجع على مستوى الحقوق الاجتماعية وتردي الخدمات العمومية كشر لا بد منه.

ثالثاً: إستراتيجية التدرج: لكي يتم قبول إجراء غير مقبول، يكفي أن يتم تطبيقه بصفة تدريجية مثل أطياف اللون الواحد (من الفاتح إلى الغامق) على فترة تدون 10 سنوات، وقد تم اعتماد هذه الطريقة لفرض الظروف السوسيو - اقتصادية الجديدة في الثمانينات والتسعينات من القرن السابق: بطالة شاملة، هشاشة ، مرونة، تعاقد خارجي، ورواتب لا تضمن العيش الكريم، وهي تغييرات كانت ستؤدي إلى ثورة لو تم تطبيقها دفعة واحدة.

رابعاً: إستراتيجية المؤجل: وهي طريقة أخرى يتم اللجوء إليها من أجل إكساب القرارات المكروهة القبول وحتى يتم تقديمها كدواء مؤلم لكنه ضروري، ويكون ذلك بكسب موافقة الشعب في الحاضر على تطبيق شيء ما في المستقبل قبول تضحية مستقبلية يكون دائماً أسهل من مقبول تضحية حينية (في الحين).  
أولاً: لأن المجهود لا يتم بذله في الحين، وثانياً: لأن الشعب له دائماً ميل لأن يأمل بسداجة أن كل شيء سيكون أفضل في الغد، و أنه سيكون بإمكانه تقادي التضحية المطلوبة في المستقبل، وأخيراً: يترك كل هذا الوقت للشعب حتى يتعود على فكرة التغيير ويقبلها باستسلام عندما يحين وقتها.

خامساً: مخاطبة الشعب كأطفال صغار: تستعمل غالبية الإعلانات الموجهة لعامة الشعب خطاباً وحججاً وشخصيات ونبرة ذات طابع طفولي ، وكثيراً ما تقترب من مستوى التخلف الذهني، وكأن المشاهد طفل صغير أو معوق ذهنياً، كلما حاولنا مغالطة المشاهد، كلما زاد اعتمادنا على تلك النبرة، لماذا؟ ، إذا خاطبنا شخصاً كما لو كان طفلاً في سن الثانية عشر، فسيكون لدى هذا الشخص إجابة أو ردة فعل مجردة من الحس النقدي بنفس الدرجة التي ستون عليها ردة فعل أو إجابة الطفل ذي الاثني عشر عاماً.  
سادساً: استثارة العاطفة بدل الفكر: استثارة العاطفة هي تقنية كلاسيكية تستعمل لتعطيل التحليل المنطقي وبالتالي الحس النقدي للأشخاص، كما أن استعمال المفردات العاطفية يسمح بمرور للاوعي حتى يتم زرعه بأفكار، رغبات ن مخوف نزعات أو سلوكيات.

سابعاً: إبقاء الشعب في حالة جهل وحمافة: العمل بطريقة يكون خلالها الشعب غير قادر على استيعاب التكنولوجيات والطرق المستعملة للتحكم به واستعباده، يجب أن تكون نوعية التعليم المقدم للطبقات السفلى هي النوعية الأفقر، بطريقة تبقى إثرها الهوية المعرفية التي تعزل الطبقات السفلى عن العليا غير مفهومة من قبل الطبقات السفلى .

ثامناً: تشجيع الجمهور على استحسان الرداءة: تشجيع الشعب على أن يجد أنه: من الرائع أن يكون غيباً.

تاسعاً: تعويض التمرد بالإحساس بالذنب: جعل الفرد يظن أنه المسؤول الوحيد عن تعاسته، و أن سبب مسؤوليته تلك هي نقص في ذكائه وقدراته أو مجهوداته، وهكذا عوض أن يثور على النظام الاقتصادي، يقوم بامتهان نفسه، ويحس بالذنب، وهو ما يولد دولة اكتئابية يكون احد آثارها الانغلاق وتعطيل التحرك ودون تحرك لا وجود للثورة.

عاشراً: معرفة الأفراد أكثر مما يعرفون عن أنفسهم: خلال الخمسين سنة المنصرمة، حفرت التطورات العلمية المذهلة هوة لا تزال تتسع بين المعارف العامة، وتلك التي تحتكرها وتستعملها النخب الحاكمة، فبفضل علوم الأحياء بيولوجيا الأعصاب، وعلم النفس التطبيقي توصل النظام إلى معرفة متقدمة للكائن البشري على الصعيدين الفيزيائي والنفسي ، أصبح هذا النظام قادراً على معرفة الفرد المتوسط أكثر مما يعرفه على نفسه، وهذا يعني أن النظام في أغلب الحالات يملك سلطة على الأفراد أكثر من تلك التي يملكونها على أنفسهم<sup>1</sup>، وتحرص القوى العظمى أن تحتكر تلك المعارف والعلوم على فئة معينة من العلماء والمفكرين حتى لا تتسرب من بين أيديها القدرة على التحكم في الشعوب<sup>2</sup>.

#### الخلاصة:

عند النظر في هذه الاستراتيجيات نجدها أن تمارس وتطبق وطبقت في دول عديدة، سواء في الأنظمة الديمقراطية أو الاستبدادية، لكن ما يهمنا في هذا المقام أن هذه الاستراتيجيات لا تطبق فقط في المجال السياسي والمنظمات السياسية، وإنما تنسحب إلى المنظمات المختلفة(الخدمية، والاقتصادية والتجارية والثقافية)، وهذا من أجل الاستمرار والبقاء والسيطرة.

<sup>1</sup> -نعوم تشومسكي: عشر استراتيجيات للتحكم في الشعوب، التحدي الأمريكي ، مقالات إستراتيجية، مركز الكاشف للمتابعة والدراسات الإستراتيجية ، 2012، ص1-3.

<sup>2</sup> -- زكريا خنجي، مرجع سابق، ص8.

المحاضرة التاسعة: التخطيط الاستراتيجي لبرامج الاتصال.

العناصر:

- تمهيد
- تعريف التخطيط
- تعريف التخطيط الاستراتيجي
- تعريف التخطيط الاستراتيجي للاتصال
- خطوات التخطيط الاستراتيجي لبرامج اتصال.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي لبرامج الاتصال.
- خلاصة

## الأهداف التعليمية:

- يتوقع بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً:
- معرفة مفاهيم : التخطيط، التخطيط الاستراتيجي.
  - إدراك أهمية التخطيط في بناء الإستراتيجية الاتصالية.
  - التفرقة بين التخطيط الاستراتيجي والخطة.
  - معرفة أساسيات التخطيط الاستراتيجي للاتصال.
  - معرفة خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي للاتصال.

## تمهيد:

في ظل تحديات البيئة الحديثة التي تتميز بعدم الاستقرار أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي لبرامج الاتصال كأسلوب حديث من أساليب التخطيط العامة الخاصة بالمؤسسة ككل، حيث أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تربط بالأهداف المسطرة، لذا فإنه لا يمكن الوصول إلى نتائج المرجوة دون أن يكون للمؤسسة تخطيط واضح للخطة الاتصالية.

## 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

1- التخطيط: هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>1</sup>، و هو "عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب

<sup>1</sup> - نبيل حامد موسى : التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2008، ص3.

حيث يبذل فيها بتوضيح الأهداف التي تدبرها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها وكذلك التنبؤ أو التوقع والمعلومات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التقلب عليها<sup>1</sup>.

كما يساهم التخطيط في مواجهة العقبات أو المشكلات الحالية وتوقع المستقبل منها بما يهيئ الفرص لتفاديها أو التقليل منها كل ذلك في إطار زمني محدد مسبقاً على أسس موضوعية من التكامل والتناسق بين كافة الجهود المبذولة من أجل استمرار المنظمة ونموها ونجاحها، لهذا فإن التخطيط من الوظائف الأساسية للمديرين، والتي لا يمكن الاستغناء عنها<sup>2</sup>.

**ب- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:** التخطيط الاستراتيجي ببساطة شديدة هو استخدام منهجية واليات محددة لتغيير وضع حالي في أي قطاع أو منظمة ، وتحديد كيفية للوصول إلى وضع مستقبلي أفضل للمستفيدين من خدمات المنظمة، يتم تحديده بواسطة المنظمة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها ويحظى بموافقة الجهات العليا، ونظراً لأنه خلال مراحل التنفيذ والمتابعة وتقييم تحدث تغيرات ومؤثرات بيئية وتمويلية واجتماعية وثقافية واقتصادية تؤثر بالإيجاب والسلب على ما يتم من أنشطة، لذلك لا بد من إدخالها في الاعتبار عند التخطيط وإيجاد سبل للاستفادة من التأثيرات الايجابية وتقليل التأثيرات السلبية، ويتم ذلك كله في إطار ما يسمى بالتسيير الاستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية ) والتي يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً منها<sup>3</sup>.

وهو: " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل<sup>4</sup>، والتخطيط الاستراتيجي هو أداة تسيير لمساعدة المسير على تحسين أداءه مع ضمان مشاركة جميع الأفراد في تحقيق نفس الهدف، مع الضبط المستمر لتوجيه المؤسسة في سياق متغير، بناء على النتائج المحققة، ويعرفه فيليب كوتلر (Kotler): " الأسلوب الذي يسمح للمؤسسة أن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية والإمكانيات المتاحة في السوق من جهة أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة ك مجال للاستثمار"<sup>5</sup>، ومن هذا التعريف يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يبحث عن الفرص الجديدة التي تختارها المؤسسة ك مجال جديد للاستثمار والاستمرار والتوسع في النشاط الإنتاجي التسويقي، كما أن التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية تهدف إلى تحديد إمكانيات نجاح المؤسسة وإيجاد طرق لنشاء هذه الإمكانيات والحفاظ عليها.

<sup>1</sup> - علي سلمى وآخرون: سياسات الإدارة، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، ص7.

<sup>2</sup> - هدى سيد لطيف: الأسس العلمية للإدارة ، الشركة العربية للتوزيع والنشر، دس، ص29.

<sup>3</sup> - محمد مصطفى الفولي وتامر محمد الفولي: التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مؤسسة فريديرش ايرت الألمانية، جمهورية مصر العربية، وزارة الجدولة لشؤون البيئة، 2013، ص9

<sup>4</sup> - إبراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب: اثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب -دراسة ميدانية لآراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية

السودانية -الخرطوم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 50، مارس، 2018، ص53.

<sup>5</sup> - Ph.Kotler& B .Dubois : Marketing management , 7 édition, publiunion, 1992, p34

ويرى (Diane's) التخطيط الاستراتيجي هو العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ ما هو وضع المنظمة الحالي؟
- ✓ ما المصادر التي تملكها المنظمة؟
- ✓ أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟
- ✓ كيف تصل المنظمة إلى هناك؟

و إن السياق العلمي الذي يدفع باتجاه هذا النوع من التخطيط هو الذي يركز على التفكير المنهجي القائم على:

✓ **البداية بالأهم:** إذ أنه لا يمكن عمل كل الأشياء في نفس الوقت حتى و إن بدت كل الأشياء مهمة.

✓ **التخطيط:** بهدف التغيير وما يمكن تغييره بالفعل إستاداً إلى كفاءة المنظمة.

✓ **الواقعية:** التعايش مع الواقع في كل متطلباته في الماضي والحاضر.

✓ **التخطيط الاستراتيجي:** موجه للمستقبل إلا أنه لا يهمل الماضي والواقع الذي تقف فيه المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي وإدارة المستقبل بصورة أفضل وهو لا يعطي ثماره إلا بمستوى قدرة المنظمة على اعتماد وتطبيق أساسيات، وليس مجرد أطروحات أو تمنيات<sup>1</sup>.

ويمكن القول في الأخير أن التخطيط الاستراتيجي يعطي إجابات عن الأسئلة التالية<sup>2</sup>:

- ✓ ما هي الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة؟
- ✓ من هم المستفيدين من عمل المنظمة؟
- ✓ ما هو الموقف الحالي للمنظمة؟
- ✓ أين تريد المنظمة أن تصبح مستقبلاً؟
- ✓ كيف تحقق المنظمة الوصول إلى ما تريده؟
- ✓ كيف تتحقق المنظمة من وصولها لأهدافها؟
- ✓ ما هي التكلفة اللازمة لتنفيذ ذلك؟ وكيف سيتم توفيرها؟
- ✓ ما هي الهيكلية اللازمة لتنفيذ الأنشطة؟ وكيف سيتم إعداد العاملين بها لتحقيق ذلك؟
- ✓ ما هي الخطط المرحلية لتحقيق الأهداف؟
- ✓ كيف سيتم التأكد من سير الأعمال حسب الخطة لتحقيق الأهداف؟

<sup>1</sup> - دولة خديجة: التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم ودلالات، في كتاب وقائع المؤتمر الدولي العلمي: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية - نحو رؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير، المركز العربي الديمقراطي، برلين، 2022، ص 15-16.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى الفولي وتامر محمد الفولي، مرجع سابق، ص 10.

2- **التخطيط الاستراتيجي للاتصال:** "هو جزء من التخطيط الاستراتيجي العام في المنظمة، وهو عملية مكونة من القرارات التي تظهر المبادئ والخطاب فيها ، وتحديد نظام الاتصال وعناصره من مرسل أو مصدر للمعلومات، والموصل أو خط مرور الرسائل والمستقبل وبذلك تحديد وسيلة لتوجيه واختيار وبرمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة وهو يسمح بوضع وسائل المتابعة وتقييم الأعمال الاتصالية"<sup>1</sup>.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي للاتصال في المنظمة على أنه: "الخطوة الأولى لتشكيل ووضع قواعد سياسية للاتصال تتوافق وتتلاءم مع السياسة العامة للمؤسسة لرسم مسار للإستراتيجية الاتصالية انطلاقاً من تحديد الأهداف (ما الوضع المرغوب؟)، ثم تحليل الوضع القائم (أين نحن؟ )، ومن ثمة تحديد طريقة الوصول للهدف (كيف نحقق ذلك؟ )، وهو أداة تستعمل من طرف مدراء ومسؤولي الاتصال من منطلق انه دعامة أساسية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة"<sup>2</sup>.

ويجب أن تسهم الوظيفة الإستراتيجية لأي شركة في مهمتها وأهدافها الشاملة والوظيفة الإستراتيجية للاتصال يمكن أن تعني الوضع المالي للشركة أو مساهماتها في مجتمعنا، أو مساهماتها تجاه جماهيرها المختلفة ، والبيئة التجارية التنافسية السائدة في هذه الأيام تجعل كل شركة محاسبة عن أفعالها، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي التحرك بعيداً عن النموذج الأساسي " للبحث والخطة والتنفيذ والتقييم" إلى شيء أكثر إستراتيجية مثل:

✓ ابتكار خطة إستراتيجية نابعة من الشركة، تمكن التفاعل مع أي معلومات خاصة بالشركة مستقاة من البحث.

✓ إيجاد التحركات التي تؤدي إلى تحقيق ما ترمي إليه الخطة دعماً لمهمة الشركة وأهدافها. وعليه، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للاتصال إجرائياً بأنه: "عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المجتمع وجماهيره معاً"<sup>3</sup>.

### 3- خطوات التخطيط الاستراتيجي لبرامج اتصال:

تقترح لوري ويلسون (Laurie Wilson) الخطوات التالية للتخطيط الاستراتيجي لبرامج اتصال فعال<sup>4</sup>:  
أولاً: البحث:

✓ الأساس أو الخلفية: التركيبة المكونة من البحث الأساسي والثانوي يوفر لنا معلومات أساسية حول الصناعة والعميل، المنتج أو البرنامج، حالة السوق، والاتجاهات الحالية في الرأي والاتجاهات.

1 - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2004، ص 74.

2 - إسماعيل حماني : التخطيط الاستراتيجي للاتصال في المنظمة، رهان استراتيجي في التسيير العصري، ص 322.

3 - محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دار المهندس للطباعة ، دمياط الجديدة، مصر، 2008/2007، ص 115.

4 - سانديرا كان، مرجع سابق، ص 346-349.

- ✓ **تحليل الموقف:** وهو بيان من فقرة واحدة للموقف الحالي وتعريف المشكلة، بناءً على نتائج البحث، وفقرة ثانية بتعريف الصعوبات المحتملة والمشكلات المتعلقة بها والواجب أخذها بعين الاعتبار.
- ✓ **اللب الأساسي للمشكلة:** وهو بيان من جملة واحدة يلخص لب المشكلة والضرر المحتمل أن تحدثه للعميل إن لم تحل.
- ✓ **التعريف المبدئي للجماهير والموارد:** وهذا التعريف ذو شقين، يتولى الأول منهما تعريف وتميز كل الجماهير المحتملة، والذين قد يتأثرون بالمشكلة، والذين يحتاجون إلى تحفيزهم للمشاركة في حلها، الشق الثاني يعرف الجماهير المحايدة وغيرها من الموارد (الحسية والمعنوية)، والتي يمكن الاستفادة بها في الحملة.
- ✓ **أهداف الحملة (الاتصال):** الغاية التي يجب تحقيقها لحسم اللب الأساسي للمشكلة.
- ✓ **الأغراض:** الأغراض المحددة، والقابلة للقياس، والقابلة للتحقيق، والواقعية والمرتبطة زمنياً والتي تعين على تحقيق أهداف الحملة.
- ✓ **الجماهير الأساسية:** وهم الجماهير اللازم وجودهم لتحقيق غايات الحملة وأهدافها، ويقوم البحث العلاقات الحالية مع كل مجموعة من الجماهير والتعرف على أولئك الذين يؤثرون في غيرهم من أفراد المجتمع.

#### ثانياً: التخطيط:

- ✓ **تصميم الرسالة:** تعريف الرسائل الأساسية والثانوية، بحيث تدمج الرسائل والتي تخدم المصالح الذاتية لكل من الجماهير الأساسية.
- ✓ **الاستراتيجيات:** تحديد الاستراتيجيات الأساسية لكل نوع من الجمهور وهي مصممة للوصول إلى ذلك الجمهور مع الرسائل المصممة خصيصاً له.
- ✓ **التكتيكات:** ويحدد التكتيكات أو الأدوات الإعلامية التي تدعم كل إستراتيجية لكل جمهور بذاته وتحتاج كل إستراتيجية للدعم من عدد من التكتيكات المصممة لنقل الرسالة إلى ذلك الجمهور من خلال القناة المصممة لذلك بواسطة الإستراتيجية.
- ✓ **الأجندة:** وهي عبارة عن جدول زمني (مثل خريطة جاننت أو تحليل المسار الحرج)، ويجب تنظيم الجدول بما يتناسب مع كل جمهور ووضع جدول زمني لكل تكتيك.
- ✓ **الموازنة:** يجب أن تأخذ الموازنة أو الميزانية بعين الاعتبار اختلاف الجماهير والاستراتيجيات اللازمة للتواصل معها ، ويجب أن تعكس التكلفة الخاصة بكل تكتيك بمصطلحات محددة، كما يجب أن تشير إلى كيفية تغطية كل تكلفة إما من خلال الهبات أو التبرعات أو الرعاية.

## ثالثاً: التواصل:

✓ **تأكيد التواصل:** يقوم الجدول رقم (8) بتحويل الخطة المبتكرة لكل جمهور إلى كلمات موجزة في شكل جدول، مع مراجعة الاستراتيجيات والتكتيكات للتحقق من ملاءمتها، ويقدم الجدول تأكيداً للعمليات التحليلية بما يضمن وصول الخطة للجمهور المستهدف بالرسائل التي تحفزها للتحرك وبما يضمن تحقيق الأهداف.

**الجدول رقم (8): يوضح نموذج لكيفية تأكيد التواصل.**

الجمهور الرئيسي	المصالح الذاتية	المؤثرات	الإستراتيجية	التكتيكات	الرسائل
1.					
2.					
3.					

المصدر: ساندرا كان، مرجع سابق، ص 349.

## 4- التقييم:

✓ **معايير التقييم:** وهي المعايير المحددة التي تقيس النجاح، بناءً على أهداف الحملة وغاياتها.

✓ **أدوات التقييم:** وهي عبارة عن الأدوات المحددة الملائمة لقياس كل من معايير التقييم، بما فيها تلك الموجودة ضمن الأجندة والموازنة.

## 4- مراحل التخطيط الاستراتيجي لبرامج الاتصال:

وأحياناً يشار إليها بخطة / برامج الاتصال وأحياناً يشار إليها بحملة الاتصال - وهي عبارة عن مستند تكتيكي يقوم على بحث متعمق يلخص مبادرة إستراتيجية الاتصال (العلاقات العامة)، ووفقاً لما أوردته آن جريجوري ( Anne Gregory ) فإن التخطيط أمر مهم لأنه:

✓ يركز الجهود.

✓ يرفع من الفاعلية .

✓ يشجع على تبني وجهة نظر طويلة الأمد.

✓ يساعد على إبراز القيمة المادية.

✓ تقليل الحوادث لأدنى حد.

✓ يقرب وجهات النظر بين المتصارعين<sup>1</sup>.

ويجب على الخطة أن تجيب على الأسئلة التي يطرحها الجدول رقم (9):

<sup>1</sup> - ساندرا كان ، مرجع سابق، ص 289-299.

## الجدول رقم (09): يوضح خطة الاتصال

الأسئلة المحورية	المتغيرات الأساسية
- ما الذي يجب أن تحققه الخطة؟	ما هي أهداف الخطة؟
- من الذي يجب أن تخاطبه الخطة؟	من هم جماهير الخطة؟
- ما الذي ترغب في قوله؟	ما هي الرسائل التي يجب على الرسالة أن توصلها؟
- كيف ستقوله؟	ما الآليات التي يجب على الخطة أن تستخدمها لإيصال الرسالة؟
هل أفلحت الخطة؟	هل يمكن تقويم الخطة؟

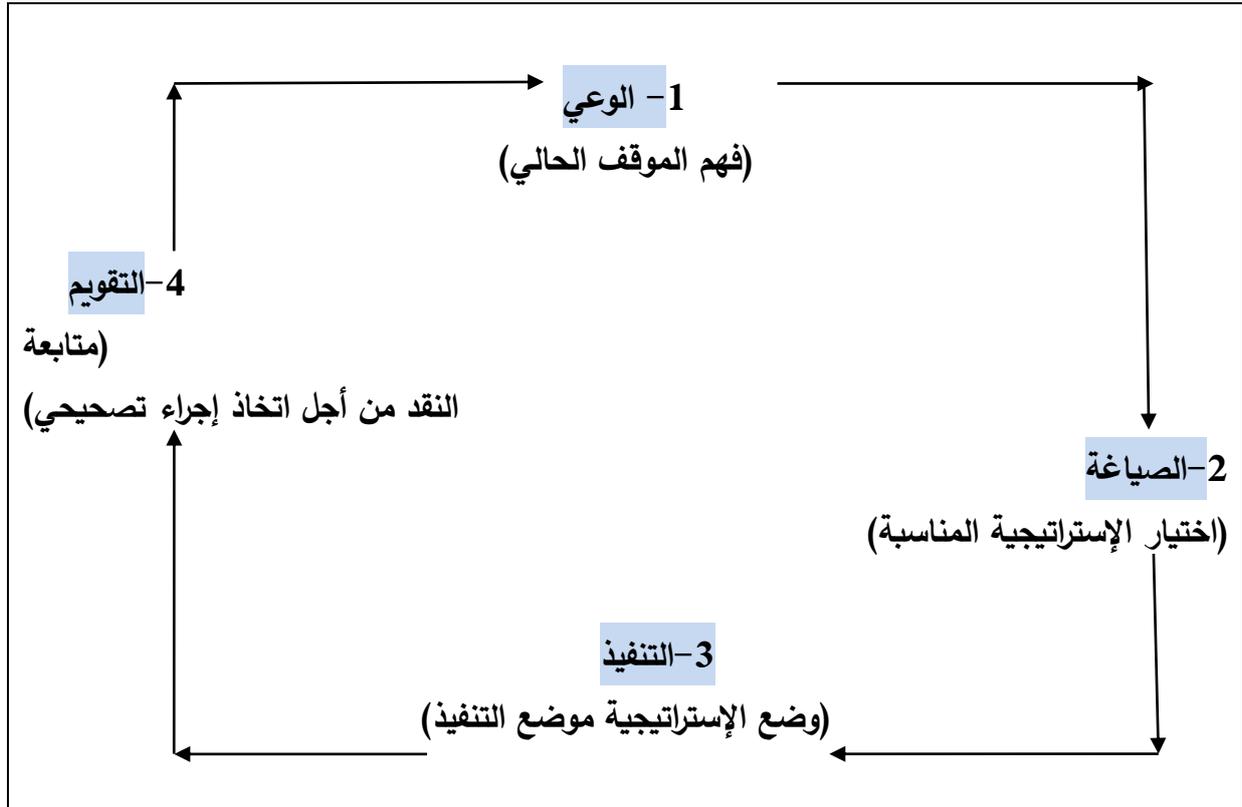
المصدر: ساندرنا كان ، مرجع سابق، ص290.

وهناك أربع خطوات رئيسية لنموذج التخطيط الاستراتيجي كما هو مبين بالشكل رقم (10)

## مراحل التخطيط السبع:

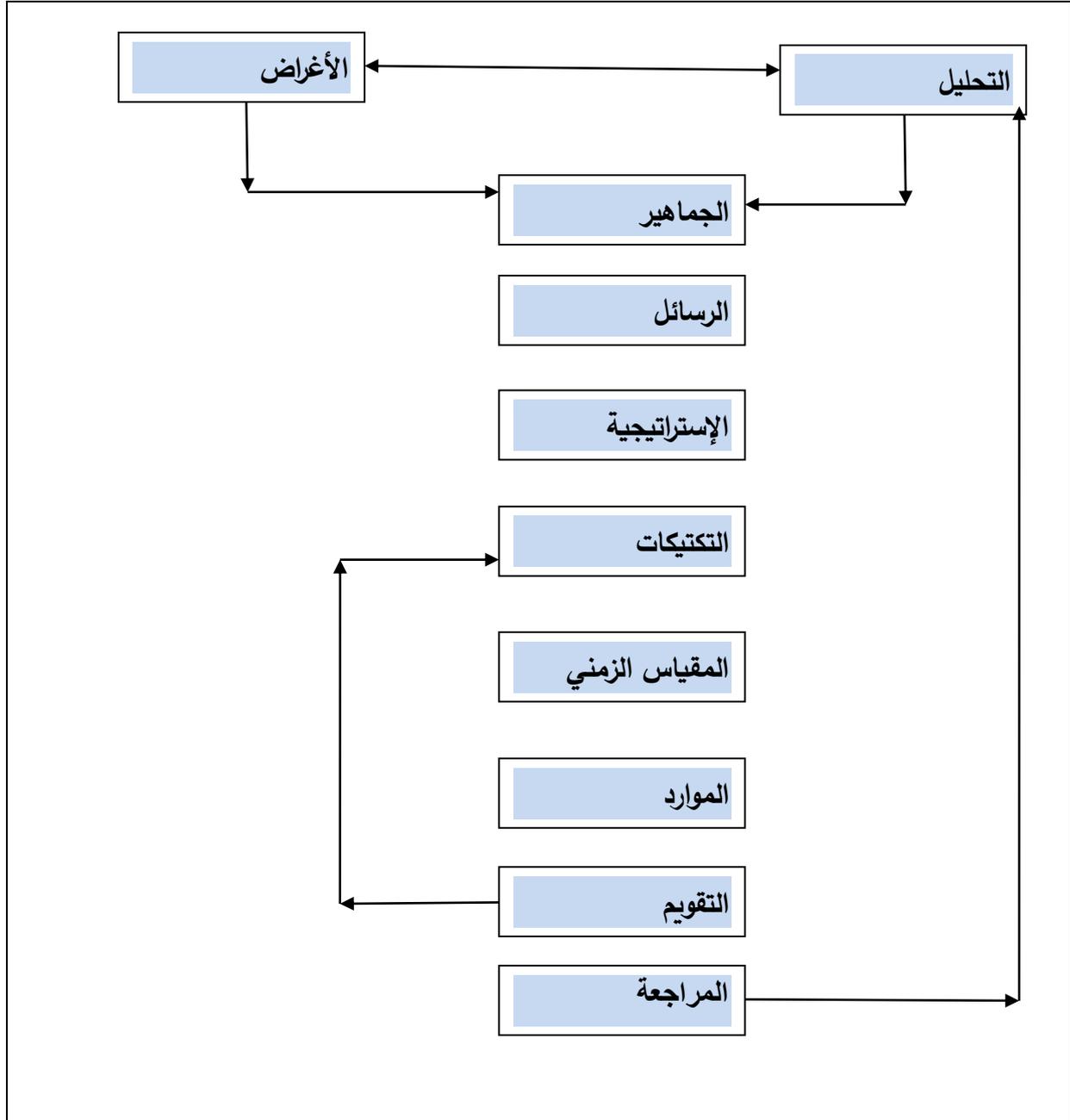
- ✓ التحليل
- ✓ الأهداف
- ✓ الجماهير
- ✓ الرسائل
- ✓ الإستراتيجية
- ✓ التكتيكات (الأدوات)
- ✓ المقياس الزمني
- ✓ الموارد
- ✓ التقويم
- ✓ المراجعة ( التشخيص، المعالجة)

الشكل رقم (10): نموذج التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: ساندرا كان، مرجع سابق، ص 291.

والشكل رقم (11) : العملية المنطقية للتخطيط.  
ويوضح هذه المراحل في ترتيب منطقي كالآتي:



المصدر: ساندرا كان، مرجع سابق، ص 292.

وتقدم القائمة التالية تفصيلات أكثر وتفسيراً لعملية التخطيط الطولي كالآتي:

- ✓ المسح البيئي والبحث: ويشمل تحليل القضايا.
- ✓ تحليل موقفي: (مراجعة تاريخية إضافة إلى وضع سيناريوهات)

- ✓ نقاط القوة والضعف التنظيمية والتسويقية والفرص والتهديدات: ( تحليل سوات )
- ✓ معايير أداء الشركة مقارنة بأداء الشركات المنافسة.
- ✓ المزج بين عناصر الذكاء الخارجي والداخلي.
- ✓ التعرف - على الجماهير - بحث وفهم وتصنيف الجماهير الرئيسية، وعلاقتها بالشركة والقضايا الحالية للشركة.
- ✓ استهداف الأغراض التي يمكن بحثها ودعمها.
- ✓ الرسائل.
- ✓ أسلوب الاختيار في حدود الميزانية المرصودة والوقت المتاح.
- ✓ الاتصال.
- ✓ التقويم والمراجعة والتحليل: والذي يشمل الجماهير الرئيسية وأصحاب المصلحة\*، مع استقاء كل من التغذية العكسية الايجابية والسلبية<sup>1</sup>.

#### الخلاصة:

إن التخطيط الاستراتيجي للاتصال في المؤسسات يعتبر من أهم الوظائف الاتصالية بها، وبما أن إدارة الاتصال والعلاقات العامة هي المسؤولة عن التخطيط لبرامج الاتصال من خلال وضع الأهداف الاتصالية، ومراقبتها وتقييم أنشطتها، لكي تتوافق مع الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجي العام. لكن يجب أن نؤكد أن التخطيط الجيد سواء كان متعلق بالأهداف العامة للمؤسسة أو بالأهداف الاتصالية، يجب أن يركز بدايةً على جمع البيانات من البيئة المحيطة وتحليلها وتقييمها و بعدها توظيفها بالطريقة التي تحقق أهداف التخطيط .

\* أصحاب المصلحة في الشركة هم أولئك الجمهور صاحب المصلحة في الشركة، والأمر الأهم لممارسي الاتصال هم اللاعبين الرئيسيون، أي الأفراد أو الجماعات الذين يملكون سلطة التأثير في سياسة الشركة، إلا أن أي خطة فعالة أو برنامج اتصالي يجب أن يتواصل مع أصحاب المصلحة في الشركة.

<sup>1</sup> - ساندراسكان، مرجع سابق، ص 290-292

# خاتمة المطبوعة

## الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه المطبوعة العلمية أن الإستراتيجية الاتصالية ضرورية لكل المؤسسات باختلاف أنواعها (سياسية، اقتصادية، مالية، تجارية، الخ)، وهي جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة وهي التي تجعل المؤسسة تحقق الأهداف المسطرة.

وقد لاحظنا عند تقديمنا لمفهوم الإستراتيجية ومفهوم الإستراتيجية الاتصالية أنها تعبر عن سياسية المؤسسة وتوجهاتها، وهي تنطلق في صياغتها أو بناءها من خلال التشخيص الدقيق لبيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على تكييف الرسائل والوسائل بما يتناسب مع الجمهور المستهدف، وهذا بالطبع في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لتنفيذ الإستراتيجية بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

والتشخيص الدقيق يركز على دراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، ويعتمد من أجل ذلك تحاليل علمية متعددة وهي: "تحليل بيست وتحليل سوات، وتحليل المنافسين"، بشكله العام أو الخاص في شكله الاتصالي (تحليل الاتصال)، حيث أن تحليل بيست PEST يحلل الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعي المحيطة بالمؤسسة، أما تحليل سوات SWOT فيقدم نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات والمخاطر المحيطة بالمؤسسة، كما يقدم لنا تحليل المنافسين الحالة التي يوجد عليها المنافس.

وخلصنا إلى أن استراتيجيات الاتصال في المؤسسات متنوعة ومتعددة يمكن تقسيمها بالاستناد إلى عدة معايير، لكن المعيار الأكثر حضوراً في دراسات الاتصال المؤسسي، وكذا الممارسة الميدانية، وهو التقسيم الذي يستند إلى معيار اتجاه الاتصال، فنجد: إستراتيجية الاتصال الداخلية، وإستراتيجية الاتصال الخارجية، وتظهر تطبيقات الإستراتيجية الاتصالية وتقسيماتها في وقتنا الحاضر في كل الميادين دون استثناء، فنجد في المجال السياسي: إستراتيجية ايجابية وإستراتيجية سلبية، وفي ميدان التسويق لدينا إستراتيجية الجذب، إستراتيجية الدفع، الإستراتيجية العنيفة، والإستراتيجية اللينة، وفي مجال العلاقات العامة فنجد الاستراتيجيات العامة للعلاقات العامة، كما نجد الاستراتيجيات المرتبطة بنمط الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها، وهذا ما قدمته عالمة بيتيك فان رولر Betteke van ruler.

كما أشرنا إلى عنصر مهم تغافل عنه الكثيرون في الدراسات الاتصالية الإستراتيجية، وهو التوظيف الاستراتيجي للاتصال من أجل التحكم والتلاعب بالجماهير خاصة في الجانب السياسي، وهو ما أشار إليه المفكر الأمريكي نعوم تشومسكي فيما يعرف "بالاستراتيجيات العشر للتحكم بالجماهير والشعوب"، والتي وظفتها الأنظمة الديمقراطية قبل الأنظمة الاستبدادية في السيطرة على الجماهير، وهو في حقيقة ما مارسه ادوارد برنيز مؤسس العلاقات العامة إلى جانب أيفي لي سابقاً في ما يعرف بهندسة الموافقة أو الاتفاق في تعامل المؤسسات والحكومات مع الجماهير، وفي هذا هناك تحالف بين

الإستراتيجية والاتصال والتلاعب (التحكم والسيطرة والتوجيه) لتحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات خاصة السياسية منها.

ويتوقف اختيار نوع من أنواعها على طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، وحاجتها التي تطمح إليها، فمنها ما يرتبط بصورة وهوية المؤسسة، وأخرى بالعلامة التجارية أو المنتج، وبعضها الآخر يرتبط باتجاه الاتصال، كما يمكن الجمع بين استراتيجيات متعددة في إطار إستراتيجية متكاملة متناسقة، كما يجب أن نشير هنا أن هناك بعض الاستراتيجيات تكون فقط في أوقات الأزمات والصراعات التي تمر بها المؤسسة سواءً داخلياً أو خارجياً.

كما أن للإستراتيجية الاتصالية عدة أهداف تمثلت عموماً في أهداف داخلية مرتبطة بالجمهور الداخلي وهي: تحفيز المستخدمين، تنسيق الأفعال، التوجيه، تغيير التصرفات والعقليات، التعليم والتثقيف، الترويج والترفيه، أما الأهداف الخارجية فهي مرتبطة بالجمهور الخارجي، وتهدف إلى تعريف الجمهور المستهدف بالمؤسسة ومنتجاتها، ومحاولة التأثير في آرائه لجعله يفضلها على المؤسسات المنافسة الأخرى، وتهدف الإستراتيجية الاتصالية في الغالب إلى تحسين صورة المؤسسة وتدعيم صورتها وهويتها. وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن الإستراتيجية الاتصالية في الممارسة الميدانية يتم ترجمتها من خلال مخطط عمل يبرز فيه العناصر الضرورية التي تمكن من تنفيذ هذه الإستراتيجية والمرتبطة بالأهداف المسطرة، وتحديد المستهدفين، واختيار الوسائل والرسائل والوسطاء والتواريخ والتكاليف المتعلقة بها، وكذا المعوقات والمخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجهها الإستراتيجية قبل - وأثناء - وبعد التنفيذ والعمل على تحضير إستراتيجية بديلة (الإستراتيجية ب) في حالة فشل الأولى في تحقيق أهدافها. وهذا ما يجعل التخطيط الاستراتيجي الاتصالي يكون أولية في أية مؤسسة لأنه يوجه الإستراتيجية التوجيه السليم بناءً على ما تم الوصول إليه أثناء التخطيط القبلي.

# قائمة المصادر

# والمراجع

أولاً- باللغة العربية

أ-الكتب:

- المعاجم والموسوعات
- أبو بكر مصطفى محمود: المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- الجمال راسم محمد: العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات، الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2009.
- الكيالي عبد الوهاب وآخرون: موسوعة السياسة، ج1، إستراتيجية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت ، لبنان، ط3، 1997.
- بدوي احمد زكي: معجم المصطلحات الإعلامية -انجليزي -فرنسي- عربي-، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، ط2، 1994.
- بوشاشي بوعلام: مفاهيم اقتصادية وقانونية ، دار هومة، الجزائر، 2007.
- سموحي فوق العادة: معجم الدبلوماسية والشؤون الدولية، الإستراتيجية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1996.
- الكتب:
- البادي محمد محمد: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دار المهندس للطباعة ، دمياط الجديدة، مصر، 2008/2007.
- الحسيني فلاح: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- الدليمي عبد الرزاق: الهندسة البشرية والعلاقات العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- الركابي كاظم نزار: الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- الزغبى حسن علي: نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان، الأردن، ط2005، 1.
- الزواوي بوغرة: فلسفة اللغة ، نقد المنعطف اللغوي، دار الطباعة، بيروت ، لبنان، ط1، 2005.
- السيد إسماعيل: التسويق، الدار الجامعية للطبع والمنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.

- الصميدي محمود جاسم محمد: إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2000.
- الطائي محمد عبد حسين: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- العطروني محمد فهمي: العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية، عالم الكتب، القاهرة ، ط1، 1969.
- العيشوي مصطفى: أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- الغمري إبراهيم: الإدارة: دراسة نظرية تطبيقية ، دار الجامعات المصرية ، ط3، 1992.
- الغالبي طاهر محمد محسن منصور ، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- الغالبي طاهر منصور ، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية: منظور استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- الفولي محمد مصطفى و الفولي تامر محمد: التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مؤسسة فريديش ايبيرت الالمانية، جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة لشؤون البيئة، 2013.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999.
- جوان دونوفان: دورة حياة التلاعب في الإعلام، دليل التحقق من عمليات التضليل والتلاعب الإعلامي، معهد الجزيرة للإعلام، ط1، 2020.
- جوهر صلاح الدين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976.
- حجاب محمد منير ، سحر محمد وهبي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 1995.
- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، مصر، 1990.
- خاطر احمد: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982.
- خاطر احمد خاطر: مبادئ الإدارة العامة، دون دارنشر، بغداد ، 1978.
- دليو فضيل: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر ، القاهرة ، ط1، 2003.
- روبرت أ ، ميتس ديفيدلي: الإدارة الإستراتيجية -بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للتوزيع ، القاهرة، مصر، 2008.
- عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.

- عدون ناصر دادي: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- على حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- علاق بشير: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، 2009.
- عوض محمد احمد: الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- فرحاني علي: العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018.
- ساندرنا كان: المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة، ط1، (ترجمة وتقديم، مدحت محمد أبو النصر)، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2014.
- مجد صقور، رعد الصرن: الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، من منشورات الجامعة، سوريا، 2018.
- محمد منير مرسي، سحر محمد وهبي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1992.
- محمد محمود مصطفى: التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج ن عمان، الأردن، 2003.
- مزهدة عبد المالك: دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، بسكرة، الجزائر، 2006/2005.
- مسعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- ميشال زكريا: الأسس التوليدية والتحويلية وقواعد اللغة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، ط2، 1986.
- نبيل حامد موسى : التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2008.
- نادي الدراسات الاقتصادية: صورة المؤسسة وتقييم فعالية إستراتيجية الاتصال التسويقي ، الجزائر، 2009 .
- نعوم تشومسكي: تواريخ الانشقاق، حوارات أجراها معه :ديفيد بارساميان ترجمة (محمد نجار )، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

- نعوم تشومسكي: عشر استراتيجيات للتحكم في الشعوب، التحدي الأمريكي ، مقالات إستراتيجية، مركز الكاشف للمتابعة والدراسات الإستراتيجية ، 2012.
- هيربرت أ. شيلر: المتلاعبون بالعقول ، ترجمة (عبد السلام رضوان)، عالم المعرفة سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلي الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت، مارس، 1999.
- هدى سيد لطيف: الأسس العلمية للإدارة ، الشركة العربية للتوزيع والنشر، دس.
- ب-المجالات العلمية:**
- إبراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب: اثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب -دراسة ميدانية لآراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية -الخرطوم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 50، مارس، 2018.
- بوخموشة الياس: استراتيجيات التلاعب بالرأي العام : مجلة تطوير العلوم الاجتماعية ، المجلد 10، العدد03، جامعة الجلفة ، الجزائر، 2017.
- حوشين كمال: إستراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية، مجلة معارف، السنة العاشرة، العدد 19، ديسمبر 2015.
- حماني إسماعيل : التخطيط الاستراتيجي للاتصال في المنظمة، رهان استراتيجي في التسيير العصري.
- خبيري سامية : الإستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد 08، العدد02، 2020.
- خالد عبد السلام: الغرب الاستعماري .تلاعب بالعقول واستثمار في مآسي الشعوب ، مقارنة نفسانية في فهم العقل الاستعماري ، دراسات ومقالات عربية ، دس.
- عبد الرزاق سعيد: مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات والمنظمات المختلفة، مجلة الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 12، العدد2.
- هيبه زكريا محمد زكريا، محمود علي احمد السيد: التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم " مفهومه وآليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء 1، 2016.
- ج- الرسائل والأطروحات:**
- العبسي إسماعيل عبد الحافظ: إستراتيجية الاتصال الثقافي في دراما المسلسلات العربية (نموذج: اليمن، الجزائر، مصر، سورية) - دراسة تحليلية مقارنة-، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012.

- بلحاجي وهيبة : الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، حالة المجلس الشعبي الوطني-دراسة وصفية استطلاعية 2000-2002، مذكرة ماجستير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2003/2002.
- بنان كريمة: الصحافة الداخلية للمؤسسة-دراسة استطلاعية لقراء مجلات أخبار بدر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- بوكثوم نعيمة: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمين-دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية-، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2008.
- بوكرموش عيسى : إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية،-دراسة وصفية إستراتيجية التوعية المرورية -ولاية غرادية نموذجاً-، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.
- ثابت الهام: التخطي الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري-دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2003.
- شرقي محمد: إستراتيجية التحكم بالرأي العام عبر الفيلم "فهرنيت 11/9" لمخرجه "مايكل مور" - مقاربة سيبرسميوطيقية-رسالة ماجستير غير منشورة ، في النقد والأدب التمثيلي -تخصص نظرية السينما والتحليل الفيلمي ، كلية الآداب واللغات والفنون، قسم الفنون الدرامية، جامعة وهران "السانية" 2007/2006.
- عثمان مازن عثمان مازن: حملات العلاقات العامة ودرها الاستراتيجي في التوعية الصحية بالتطبيق على البرنامج القومي للصحة الايجابية، رسالة ماجستير في علوم الاتصال، تخصص العلاقات العامة والإعلان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2017 .
- كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الأزمة-دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2000/2007.
- مبني نور الدين: الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بسطيف، رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري -قسنطينة، 2009/2008.

د- الملتقيات العلمية والوثائق:

- باقر موسى جاسم: استراتيجيات العلاقات العامة الدولية في بناء الصورة الذهنية للسياسة الخارجية
- وزارة الخارجية العراقية أنموذجاً - جامعة بغداد، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة، ورقة بحثية منشورة.
- خيرت معوض محمد عياد: المسؤولية الإعلامية للعلاقات العامة عبر الانترنت: بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر لكلية الإعلام ، جامعة القاهرة، الإعلام بين الحرية والمسؤولية، يونيو 2008.
- دولة خديجة: التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم ودلالات، في كتاب وقائع المؤتمر الدولي العلمي: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية - نحو رؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير ، المركز العربي الديمقراطي، برلين، 2022.
- علي سلمى وآخرون: سياسات الإدارة، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، دس.
- شريفي خيرة: دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري ، وثيقة علمية منشورة، دس.
- أهمية استراتيجيات الاتصال والإعلام والتميز الخدماتي والسلعي، اتحاد شركات الاستثمار، مركز استشراف المستقبل للاستشارات والدراسات، **CFP-KW.COM**
- وضع إستراتيجية للاتصال الخارجي بالإدارة الانتخابية، الهيئة العليا المستقلة للانتخابات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، مشروع المساعدة الانتخابية في تونس، تونس، دس.

ثانياً: باللغة الأجنبية

- A.D.Chandler: Stratégies et Structures de L'entreprise, Editions D'organisation, Paris, 1972.
- Alex Muccheilli : les sciences de l'information et de la communication, édition Hachette, paris, 1995.
- Bernard Norlain & Loic La spiere : Maitrise de l'information et prospective stratégique ,Bioned, paris,1994.
- Bernar Lamizet, Ahmed Silem : Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, stratégie de la communication, Cllipses édition, 1997.
- C.B.M .Van Riel; Principles of Corporate Communication, 1édition, british library , 1995.
- Dominique Beau, Sylvain Daudel: Stratégie d'entreprise et de communication, Dunod,1992.
- El -Uteibi Subhi: Effective Communication and Personal Business Skills, Ed 1, Dar Al Hammed, Amman, 2005 .
- Grand Larousse : Stratégie, tome 14 Larousse Diffusion,1997.

- Iskandarwassid & Dandang Sunendar :**Strategi Pembelajaran Bahasa**,Bandun: PT, Remaja Rosdakarya ,2011.
- Jean marc decaudin :**La Communication Marketing(Concepts, Tecchniques, Stratégies)**,3eme édition,France,2003.
- L.Hassib ,P.Jacques Gustave,N.Moimet ;**Les PME face au défi de l'intelligence économique** , Dunod, paris,1997 .
- Marie Hélène Wesphalen: **le communicator**, 2édtion , paris ,Dunod édition , 1994.
- Marie Noëlle Sicard :**les Relations Publique, Il Faut d'abord Communiquer**, Bruxelles, Boeck,2001.
- Philippe Morel: **La Communication d'entreprise**, édition librairie Vuibert, paris février 2000 .
- Philpe Kotler: **Marketing Management** ,7eme edition, Paris, 1999.
- Ph.Kotler& B .Dubois : **Marketing management** ,7 édition, publiunion, 1992.
- Rodolph Durand. **Guide du Management Stratégique, 99concepts clés**, DUNOD, Paris, 2003.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- جمال منصور : ادوارد برنايز : عملاق القرن العشرين المجهول، أفكار وتحليلات ، 20 كانون الثاني 2021، الجمهورية ، الرابط: <https://aljumhuriya.net/ar/2021/01/20>
- خوسه انتونيو مارينا: **السلطة والعواطف** ، المحطة ، يوم 12 افريل 2020، الرابط: <https://elmahatta.com>
- نايف الضبط: **الاتصال المؤسسي وتصحيح المفاهيم**، آفاق إعلامية، الرابط: <https://nalthayt.blog/2021/06/09>
- Ecylopédie libre,http//en.wikipedia.org/**stratégic-communication**.
- https://www.aljazeera.net/encyclopedia/icons/2015/10/5
- https://www.almrsal.com/post/241683
- https://www.arageek.com/bio/noam-chomsky#biography: الرابط: **نعوم تشومسكي**
- <https://www.aljazeera.net/encyclopedia/icons/2015/10/5>
- Manipulation: Dictionary Definition ,Vocabulary.com
- زكريا خنجي: **استراتيجيات الدول العظمى في التحكم في الشعوب**، جريدة أخبار الخليج، 28 أوت 2016، الرابط: <https://www.zakariyakhunji.com/uploads/5/5/0/2/55020289>