



جامعة أكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

الموضوع:

دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية  
للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة طوملي فرع بوسكن/المدينة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالب:

- حوتي محمد

- بوكليبة عبد الرحمان

- بوزارة عبد القادر

لجنة المناقشة

الأستاذ(ة): د/ أوشن جميلة ..... مشرفا

الأستاذ(ة): د/ إخلف كنزة ..... مناقشا

الأستاذ(ة): د/ جمال شريف ..... رئيسا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرافان

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع ،كما نشكر كل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة .

بداية نشكر أستاذتنا المشرفة:أوشن جميلة على قبولها الاشراف على مذكرتنا،وعلى الدعم والنصائح التي قدمتها لنا.

نشكر أستاذتنا الأفاضل بقسم الاعلام والاتصال بجامعة البويرة كل باسمه.

كما نقدم خالص الشكر لموظفي مؤسسة طوملي على مرافقتهم لنا في الجانب الميداني و مساعدتهم لنا في تقديم المعلومات الميدانية

وأيرا يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد

## اهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحمن والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا  
محمد وعلى اله وصحبه أجمعين

أهدي ثمرة عملي هذا الى كل من كانت له كلمة طيبة ومحفة وكان دعما لي  
في مواصلة الدراسة الى عائلتي الكبيرة والصغيرة

الى الوالدين العزيزين حفظهما الله ورعاهما وجعلنا ذخرا لهما ووساما يتوشح  
على صدورهما الى كل الاخوة و الأخوات وأبنائهم

أهدي هذا العمل الى أختي العزيزة وهيبة وقرة عيناها كوثر ونور.

وتحية طيبة وكبيرة للأستاذة أوسن جميلة على وقوفها معنا وتوجيهاتها النبيلة  
والى كل زملاء الدراسة

بوزارة عبد القادر

اهداء

أهدي ثمر هذا النجاح الى والدي أبي وأمي رحمة الله عليهم

الى زوجتي وأبنائي محمد، ادم، مريم

حفظهم الله ورعاهم

الى زملائي وزميلاتي بقسم الاعلام والاتصال بجامعة البويرة

الى أساتذتي الكرام كل باسمه وخاصة الأستاذة المشرفة أوشن جميلة

بوكليّة عبد الرحمان



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين:

أهدي خالص امتناني وشكري، ثمرة هذا البحث المتواضع، إلى أبي وأمي العزيزين أطال

الله في عمرهما .

إلى الزوجة الكريمة والى أبنائي أنس ويونس وإيناس حفظهم الله وأطال في أعمارهم .

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي كل باسمه، والى كل من ساهم في إنجاز هذا

البحث ولو بكلمة بسيطة.

إلى أساتذتي بقسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة البويرة، وخاصة الأستاذة

المشرفة الدكتورة: **أوشن جميلة** .

إلى زملائي وزميلاتي دفعة ماستر إتصال وعلاقات عامة للسنة الجامعية

**.2024/2023**

**حوتي محمد**

## الملخص:

من خلال دراستنا التي بينت الجوانب المتعلقة باستراتيجية الاتصال والعلاقات العامة ، من خلال التركيز على الطريقة التي تصنع بها هذه المؤسسة الاستراتيجية في اتصالها بمحيطها الخارجي وكيف تصنع علاقتها العامة.

وهدفت الدراسة للكشف عن مدى فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة والتي اتخذنا مؤسسة طوملي للحليب نموذجا لها ومن أجل ذلك اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال التساؤل التالي: **مادور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة طوملي للحليب وللاجابة على هذا التساؤل** تفرعت منه جملة من التساؤلات الفرعية حيث اعتمدنا بالاضافة للمنهج المتبع أدوات كالمقابلة والملاحظة ،والاستبيان .

ولقد توصلت دراستنا الى جملة من النتائج مفادها أن مؤسسة طوملي للحليب تعتمد على العلاقات العامة في تحقيق الاستراتيجيات الاتصالية وخاصة وقت الأزمات واستخدمت في ذلك الأساليب الاتصالية لادارة الأزمة كما تم توظيف استراتيجيات خاصة بادارة العلاقات العامة بمؤسسة طوملي في حين نجد أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة أهمها: **ضعف التكوين.**

**الكلمات المفتاحية:العلاقات العامة ،الاتصال،الاستراتيجية،الاستراتيجية الاتصالية**

## **Abstract:**

Through our study that showed the strategy communication by focusing on the method by which the strategic organization is made in external environment the study aimed to reveal the effectiveness of the strategy for public relations for which we took the Tomli Milk Foundation as a model.

The study reached a number of results the Tomli Milk Foundation relies on public relations in achieving the communication strategy.

## **The words key**

**public relations- communication- strategy- communication strategy**



## خطة الدراسة

### مقدمة:

#### ❖ الإطار المنهجي للدراسة:

❖ اشكالية الدراسة

❖ تساؤلات الدراسة

❖ الدراسات السابقة

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

❖ أهمية و أهداف الدراسة

❖ أسباب اختيار الموضوع

❖ نوع الدراسة، منهجها، أدواتها

❖ تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة

❖ تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

❖ مجالات الدراسة

## الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

### تمهيد

❖ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للعلاقات العامة

المبحث الثاني: تاريخ نشأة و تطور العلاقات العامة

المبحث الثالث: العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية الأخرى

المبحث الرابع: مبادئ وأهداف العلاقات العامة

### خلاصة

❖ الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

### تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الثاني: أهمية الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الثالث: مراحل بناء الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الرابع: أنواع الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الخامس: دور الاستراتيجية الاتصالية في ادارة الازمة ومعوقاتها

### خلاصة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور العلاقات العامة في مؤسسة طوملي للحليب في بناء الاستراتيجية

### الاتصالية

### تمهيد

المبحث الأول: الإطار التنظيمي لمؤسسة طوملي للحليب ومشتقاته

المبحث الثاني: العلاقات العامة وأهميتها بمؤسسة طوملي للحليب

المبحث الثالث: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي للحليب

النتائج العامة للدراسة

### خاتمة

# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
X	الاهداء
I	الشكر
X	المستخلص
X	ABSTRACT
X- X	خطة الدراسة
XI II- X	الفهرس
X	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
❖ الإطار المنهجي للدراسة:	
	تمهيد
04-03	01
04	02
07 -05	03
08	04
09 -08	05
09	06
13 -10	07
15 -14	08
17 -15	09
17	10
	11
❖ الإطار النظري للدراسة:	
20	تمهيد الفصل الأول

<b>44 - 21</b>	<b>الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار</b>
<b>25 - 21</b>	<b>المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للعلاقات العامة</b>
21	1- مفهوم العلاقات العامة وأهميتها للمؤسسة
24 - 22	2- مفاهيم حول العلاقات العامة
25	3- أخلاقيات وحدود العلاقات العامة والانتقادات الموجهة لها
<b>29 - 26</b>	<b>المبحث الثاني: تاريخ نشأة وتطور العلاقات العامة</b>
28 - 26	1- نشأة وتطور العلاقات العامة
28	2- اتجاهات العلاقات العامة
29	3- أنواع العلاقات العامة
<b>32 - 30</b>	<b>المبحث الثالث: العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية الأخرى</b>
30	1- العلاقات العامة و الدعاية
31	2- العلاقات العامة والاعلان
32	3- العلاقات العامة و الاعلام
<b>44 - 33</b>	<b>المبحث الرابع: مبادئ وأهداف العلاقات العامة</b>
33	1- أسس العلاقات العامة
34	2- مبادئ العلاقات العامة
37 - 36	3- أهداف العلاقات العامة
40 - 39	4- أنواع استراتيجيات العلاقات العامة
43 - 41	5- استراتيجية العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة
44	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
46	<b>تمهيد الفصل الثاني</b>
<b>68-47</b>	<b>الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة</b>
<b>51-47</b>	<b>المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية</b>
47	1- تعريف الاستراتيجية
48 - 47	2- تعريف الاستراتيجية الاتصالية

49	3- خصائص الاستراتيجية الاتصالية
51 - 50	4- عناصر الاستراتيجية الاتصالية
53-52	المبحث الثاني: أهمية الاستراتيجية الاتصالية
52	1- أهمية متعلقة بالاتصال الداخلي
53	2- أهمية متعلقة بالاتصال الخارجي
53	3- أهداف الاستراتيجية الاتصالية
56-54	المبحث الثالث: مراحل بناء الاستراتيجية الاتصالية
54	1- مرحلة البحث
55	2- مرحلة التفكير
56 - 55	3- مرحلة التنفيذ
62-57	المبحث الرابع: أنواع الاستراتيجية الاتصالية
57	1- حسب الجمهور المستهدف
58	2- حسب نوع المؤسسة
60 - 59	3- تقسيم رولر
62 - 61	4- المبادئ العامة للاستراتيجية الاتصالية
66-61	المبحث الخامس: دور الاستراتيجية الاتصالية في ادارة الأزمة ومعوقاتها
62 - 61	1- معوقات الاستراتيجية الاتصالية
63 - 62	2- أساليب التخطيط للاستراتيجية الاتصالية
65 - 64	3- دور الاستراتيجية الاتصالية في ادارة الأزمات
66	خلاصة الفصل الثاني
❖ الإطار التطبيقي للدراسة:	
83-69	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور العلاقات العامة في مؤسسة طوملي للحليب في بناء الاستراتيجية الاتصالية
69	تمهيد
73-69	المبحث الأول: الإطار التنظيمي لمؤسسة طوملي للحليب ومشتقاته
69	1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

69	2-معلومات فنية عن مؤسسة طوملي
70	3-جودة منتجات مؤسسة طوملي
70	4-استراتيجية المبيعات والتسويق بمؤسسة طوملي للحليب
72	5-قراءة الهيكل التنظيمي لمؤسسة طوملي للحليب
73	6-وصف مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة
<b>78-74</b>	<b>المبحث الثاني:العلاقات العامة وأهميتها بمؤسسة طوملي للحليب</b>
74	1- البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
74	2- موقع قسم العلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب
78	3- مهام وأنشطة قسم العلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب
<b>83-79</b>	<b>المبحث الثالث:أبعاد الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي للحليب</b>
79	1- اعداد الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي
81	2- دور الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة وقت الأزمات
83	3- الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة طوملي،الوسائل،الفاعلية،والمعوقات
88	النتائج العامة للدراسة
91	خاتمة عامة
92	توصيات ومقترحات
96-94	قائمة المراجع
101-98	قائمة الملاحق

# فهرس الجداول والأشكال

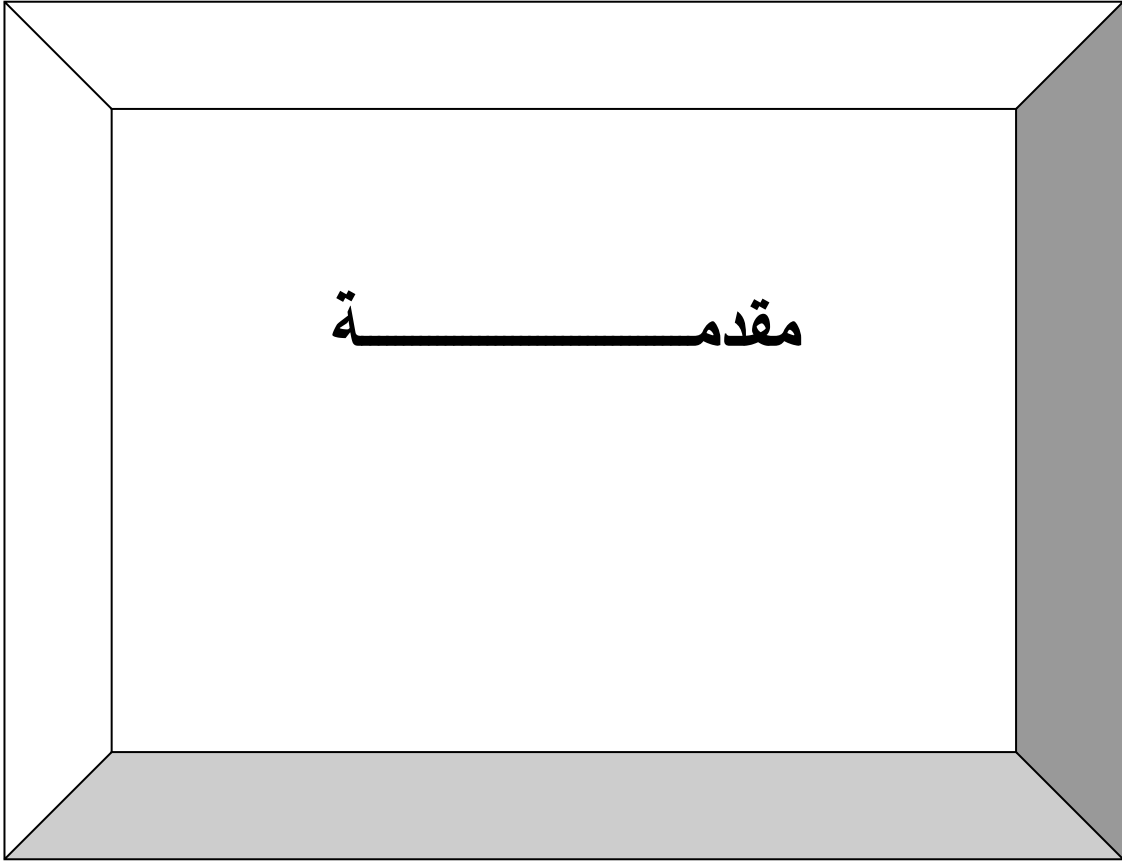


فهرس الجداول:

ص	العنوان	الرقم
74	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول رقم 01
75	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم 02
76	جدول يبين وجود جهاز مختص بالعلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب	جدول رقم 03
77	جدول يوضح المصلحة المكلفة بالاتصال والعلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب	جدول رقم 04
77	جدول يبين موقع قسم العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة	جدول رقم 05
78	جدول يبين مهام وانشطة قسم العلاقات العامة بالمؤسسة	جدول رقم 06
78	جدول يوضح المواضيع التي يقوم بها قسم العلاقات العامة بالمؤسسة	جدول رقم 07
79	جدول يبين القيام باعداد استراتيجية اتصالية وقت الأزمات	جدول رقم 08
80	جدول يبين اعداد الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي للحليب	جدول رقم 09
80	جدول يبين الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة استعدادا لمواجهة الأزمة	جدول رقم 10
81	جدول يوضح مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في مساهمة الأزمة	جدول رقم 11
82	جدول يبين مدى اعتماد قسم العلاقات العامة على الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة	جدول رقم 12
82	جدول يبين الاجراءات المتبعة استعدادا لمواجهة الأزمة	جدول رقم 13
83	جدول يبين الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها قسم العلاقات العامة بالمؤسسة	جدول رقم 14
84	جدول يبين الاستراتيجية الاتصالية الأكثر اعتمادا من طرف ادارة العلاقات العامة	جدول رقم 15
86	جدول يوضح تقييم فاعلية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة	جدول رقم 16
86	جدول يبين المعوقات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية عند حدوث الأزمات	جدول رقم 17

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	ص
01	الشكل رقم 01 يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة طوملي	71
02	الشكل رقم 02 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	74
03	الشكل رقم 03 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	76



## مقدمة:

يمر العالم اليوم بعصر مختلف من التغيرات التكنولوجية والاتصالية والاقتصادية، فقد تطور مجال علم الاتصال وتعددت تقنياته ووسائله، وتجاوز الحياة الشخصية ودخل المؤسسات والمنظمات بأنشطة وأعمال ذات طبيعة مختلفة.

لقد أصبح الاتصال ضرورة اجتماعية ويعتبر الأساس لأداء رسالة المنظمة ومتغير مهم لنجاحها، وهو ما توليه المنظمات اليوم أهمية كبيرة في أنظمتها الإدارية. كغيرها من الموارد البشرية والمادية، لا بد من ضمان بقاء المؤسسة واستمرار قدرتها على تحقيق أهدافها.

وفي نفس السياق هناك ضرورة أخرى لا تقل أهمية عن الاتصال وهي العلاقات العامة، كما تعتبر إدارة العلاقات العامة من الوظائف الحيوية والهامة للمؤسسة حيث تلعب دوراً فعالاً ومهماً في الإدارة. تركز على أساس بحثي وعلمي يعتمد على التخطيط والتحليل، وبما أنها وظيفة مهمة للمؤسسة، فإن الحاجة إلى التخطيط لأنشطتها أمر لا مفر منه، تفرضه مجموعة من البيانات، وبما أن استراتيجيتها تقع ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة فصياغتها تتوافق مع بنية المؤسسة لغرض مواجهة أي حدث طارئ .

وبناء على ما سبق، تعد هذه الدراسة وصفية وتكمن أهميتها في أهم متغيراتها للكشف عن دور العلاقات العامة في بناء استراتيجيات الاتصال للمؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة حالة مؤسسة توملي ميلك. ومن أجل التعريف بهذا العمل وتحديد فكرته العامة، اقتصرنا مشكلته على سؤال رئيسي وأنتجنا منه مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي حاولنا الإجابة عليها باستخدام منهج دراسة الحالة وجمع البيانات والحقائق المتعلقة به من السؤال. قامت عينة هادفة، ممثلة بفريق قسم العلاقات العامة بمؤسسة توملي ميلك، بإجراء المقابلات

والملاحظات والاستبيانات بناء على الأسئلة المطروحة لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة. وينعكس التسلسل المنطقي في ثلاثة أطر: إطار طريقة البحث، والإطار النظري، وإطار تطبيقي على النحو التالي

**الاطار المنهجي للدراسة:** ضم الفصل الأول موضوع الدراسة واجراءاتها المنهجية من خلال طرح اشكالية وتساؤلاتها وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة وأهميتها،والاجراءات المنهجية للدراسة بدءا بمنهج الدراسة انتقالات الى ادوات جمع البيانات انتهاءا بمجالات الدراسة والدراسات السابقة ونظرية الدراسة.

**الاطار النظري للدراسة** ضم فصلين:**الفصل الأول بعنوان العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار** وتم تقسيمه لأربعة مباحث :المبحث الأول بعنوان مدخل مفاهيمي للعلاقات العامة، ثم انتقلنا لتاريخ نشأة وتطور العلاقات العامة ، ثم انتقلنا للمبحث الثالث العلاقات العامة والانشطة الاتصالية الأخرى ، وفي المبحث الرابع مبادئ وأهداف العلاقات العامة.

الفصل الثاني: خصص لدراسة أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة من خلال 05 مباحث تضمن:

01- تعريف الاستراتيجية الاتصالية

02- أهمية الاستراتيجية الاتصالية.

03- مراحل بناء الاستراتيجية الاتصالية.

04- أنواع الاستراتيجية الاتصالية

05- دور الاستراتيجية الاتصالية في ادارة الأزمة و معوقات الاستراتيجية الاتصالية.

الاطار التطبيقي للدراسة:ضم الاطار التطبيقي للدراسة لمحمة عامة عن مؤسسة طوملي للحليب والهيكل

التنظيمي لها وخصائص مفردات العينة وتحليل وتفسير كل البيانات الميدانية ،وصولاً الى تعداد النتائج العامة للدراسة.

# الجانب المنهجي للدراسة

# الجانب المنهجي للدراسة

- 1- اشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- الدراسات السابقة
- 4- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
- 5- أهمية و أهداف الدراسة
- 6- أسباب اختيار الموضوع
- 7- نوع الدراسة، منهجها، أدواتها
- 8- تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 9- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
- 10- مجالات الدراسة

## 1- إشكالية الدراسة:

يتجه العالم نحو تغيرات عميقة وسريعة على جميع الأصعدة، مما يؤثر بشكل كبير على المنظمات و المؤسسات بمختلف أنواعها. لذا، يجب على الشركات استكشاف سبل جديدة للنمو والتعامل مع الضغوط والمنافسة الشرسة على المستوى العالمي. فالمنافسة تتطلب التكيف والابتكار.

على مر السنين، أكدت الشركات على أهمية التواصل وضرورته لنجاح الشركة على المستويين الداخلي والخارجي. يجب بناء علاقات صحية وفعالة مع جميع الأطراف المعنية لمواجهة التحديات المتنوعة التي تواجهها الشركة. ومع تغير البيئة وتشدد المنافسة، بدأت البلدان النامية أيضاً في الاهتمام بالاتصال وتعزيز دوره في الساحة العالمية.

حتى المؤسسات السياسية والعامّة بدأت تولي اهتماماً بالتواصل وتفعيل قنواتها الداخلية والخارجية، لتعزيز تواصلها مع الجمهور وتحقيق أهدافها و يعتبر الاتصال وسيلة ضرورية في التعامل البشري لتشكيل الروابط ومد جسور العلاقات الانسانية والتواصل باعتبار المؤسسة هي منظمة او كيان قائم يربطها بمحيطها الداخلي و الخارجي لهذا نختصر ما يسمى بالعلاقات العامة في انها نشاط اتصالي متخصص في عدة مجالات ومن بينها التعريف بالمؤسسة ونشاطها من خلال اليات ومكانزمات ومواد معينة.

لعبت التطورات التكنولوجية في وسائل الإعلام المختلفة، وخاصة في مجال الاتصالات، دوراً هاماً في زيادة فعالية العلاقات العامة. في الفترة الأخيرة، زادت الحاجة الى تطوير قسم العلاقات العامة، وذلك بسبب الدور الحيوي الذي يلعبه هذا القسم في نقل صورة إيجابية عن الشركة وخدماتها للجمهور، بالإضافة إلى حاجة الجمهور للحصول على المعلومات ، حيث تعمل العلاقات العامة على ربط الشركات مع بعضها في تكتلات و ربطها مع العملاء والمجتمعات التي تخدمها، وتزيد من التواصل بين الموظفين داخل الشركة على جميع المستويات

يجب على المؤسسة أن تعتمد على وضع خطط واستراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها والتقدم. لذلك، ينبغي عليها أن تنظر إلى الاتصال من نفس الزاوية وتركز على تطوير وتفعيل استراتيجيات الاتصال داخل المنظمات المختلفة. وأصبح وضع استراتيجية الاتصال للمؤسسة مسألة لا بد من مناقشتها

تسعى مؤسسة طوملي للحليب الخاصة جاهدة لتوسيع شبكة علاقاتها وذلك من خلال اعتماد الطرق العصرية في التواصل وتحقيق أهدافها من خلال نشاط العلاقات العامة. حيث تعتبر هذه المؤسسة حديثة النشأة ومتخصصة في إنتاج وتوزيع الحليب المبستر وتصبوا و تتطلع لخلق و إيجاد رابطة قوية بينها وبين جمهورها، مواكبة للتطورات الحديثة في السوق.



سعت المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها إلى مواكبة هذا التطور واعتماد الطرق العصرية في التواصل، لذا أولت اهتمامًا بنشاط العلاقات العامة بهدف تحقيق أهدافها. ومن بين هذه المؤسسات، تبرز مؤسسة طوملي للحليب الخاصة، التي تعتبر حديثة النشأة ومتخصصة في إنتاج وتوزيع الحليب المبستر. تسعى المؤسسة جاهدة لتوسيع شبكة علاقاتها، بهدف خلق رابطة قوية بينها وبين جمهورها

سنحاول دراسة دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة طوملي للحليب، من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي :

ما هو دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخاصة طوملي للحليب فرع المدية؟  
وإنطلاقاً من الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

### 2- تساؤلات الدراسة:

- ما هي مكانة العلاقات العامة في مؤسسة طوملي ؟
- ما هي الاستراتيجية الاتصالية وكيف يتم اعدادها على مستوى مؤسسة طوملي للحليب؟
- ما هي أهداف وضع الاستراتيجية الاتصالية وماهي معوقات اعدادها؟
- ما هو دور الاستراتيجية الاتصالية في مواجهة الازمة في مؤسسة طوملي للحليب؟
- ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه العلاقات العامة في مؤسسة طوملي للحليب في بناء وتجسيد الاستراتيجية الخاصة بها؟

### 3- الدراسات السابقة:

- أ- قامت الطالبة إيات مجدي محمد بإجراء دراسة حول "توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي"، و التي كان الهدف منها الحصول مناقشة شهادة الدكتوراه. هاته الدراسة كانت غايتها التفصيل في ادارة الأزمة بين مسؤوليات ووظائف العلاقات العامة و الدور الهام الذي يمكن للعلاقات العامة ان تلعبه وقت الأزمات.
- السؤال الرئيسي لهاته الدراسة كان على النحو الاتي: الى أي مدى تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في ادارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي.
- تم تجزئة التساؤل الرئيس لأسئلة فرعية خمسة و هي :
- هل توجد استراتيجيات علاقات عامة بالمؤسسة للوقوف على الأزمة وادارتها
  - ما هو الدور الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به للتعامل مع الأزمة وبعد الأزمة
  - مالعلاقة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة وبين طبيعة معلومات الأزمة
  - مالعلاقة القائمة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة ومراحل الأزمة
  - ماهي المعوقات والعقبات التي تواجه العلاقات العامة للقيام بمهامها اتجاه الأزمة
- المنهج الذي اعتمدت عليه الباحثة في دراستها هو المنهج الوصفي التحليلي
- مجتمع الدراسة في هذا البحث كان عينة عن مؤسسات التعليم العالي
- و خلاص الباحث لعدة نتائج نتطرق اليها كما يلي:
- اكدت الدراسة بان ادارة العلاقات العامة لها دور في صياغة رؤية الجامعة بالجامعات المبحوثة
  - خلصت الدراسة لنتيجة مفادها ان ادارة العلاقات العامة تبين المعايير والرسالة باتجاه تجسيد و تحقيق الأهداف
  - اكدت الدراسة ان ادارة العلاقات العامة بالجامعات لها مصادر متعددة للحصول على المعلومات
- ب-الدراسة الثانية: هي رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الاعلام للباحث سلطان بن سعد محمد الخثلان تم مناقشتها سنة: 2018 و التي كانت تحت عنوان : جهود ادارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات دراسة ميدانية بالادارة العامة للمرور بالرياض

- غاية الدراسة كان التعرف على المقترحات التي تساعد في الارتقاء بجهود ادارة العلاقات العامة بالادارة العامة للمرور بالرياض.
- قام الباحث في دراسته بالاعتماد على المنهج الوصفي .
  - مجتمع الدراسة كان ممثلا في المواطنين المستفيدين من خدمات ادارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للمرور و العينة كانت عشوائية.
  - الدراسة احتوت على مجموعة من التساؤلات قام بطرحها الباحث جاهدا من خلالها للتعرف على الجهود التي تؤديها ادارة العلاقات العامة لمجابهة و مواجهة الأزمات
- التساؤل الرئيس كان كما يلي : ماجهود ادارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات**
- تم تجزئة السؤال الرئيس لعدة اسئلة فرعية هي:**
- ما الوسائل التي تستعملها ادارة العلاقات العامة في التواصل مع الجمهور وقت الازمة
  - ما نسبة رضا الجمهور بجهود ادارة العلاقات العامة في مواجهة الازمة
  - ماهي التحديات التي تلاقىها ادارة العلاقات العامة في الاتصال مع الجمهور وقت الازمة
- خلص الباحث الى عدة نتائج هي:**
- لا يوجد تأثير لاستخدام استراتيجية تغيير مسار الأزمة على الأداء
  - تجتهد ادارة العلاقات العامة لنيل رضا الجمهور بواسطة ما تقدمه من معلومات
  - اهم الوسائل التي يمكن لادارة العلاقات العامة أن تقدمها تتمثل في تعيين متحدث رسمي
  - التحدي الاول الذي تواجهه ادارة العلاقات العامة هو العائق المادي
- ت-الدراسة الثالثة : مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراة في علوم الاعلام والاتصال ،جامعة الجزائر 03 2022/2021، للباحث: فاتح مختاري ،تحت عنوان : استراتيجية العلاقات العامة لمؤسسة الحماية المدنية الجزائرية في ادارة الأزمات الدولية زلزال نيبال 2015 نموذجا.**
- حيث كان التساؤل الرئيسي كالتالي: ماهي استراتيجية العلاقات العامة لمؤسسة الحماية المدنية الجزائرية أثناء ادارة زلزال نيبال 2015**
- وتفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:**
- ماهي المبادئ الأساسية لادارة العلاقات العامة كوظيفة استراتيجية في مؤسسة الحماية المدنية
  - ماهو السياق التنظيمي لادارة العلاقات العامة السائد في مؤسسة الحماية المدنية الجزائرية

- مامدى مساهمة مسؤول الاتصال للمؤسسة في تنفيذ برامج مؤسسة الحماية المدنية الجزائرية
  - ماهي الطرق التي تمت بها ممارسة العلاقات العامة خلال زلزال نيبال 2015
  - ماهي الأدوار التي أداها مسؤول العلاقات العامة في مؤسسة الحماية المدنية الجزائرية
  - ماهي المبادئ الاتصالية التي اعتمدت أثناء ادارة أزمة نيبال 2015
  - وهدفت الدراسة للكشف عن المبادئ الأساسية لادارة العلاقات العامة أو الاتصال كوظيفة استراتيجية في المديرية العامة لمؤسسة الحماية المدنية الجزائرية وفقا للاسس والمبادئ التي حددتها نظرية الامتياز.
  - تصنف الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية
  - اعتمد الباحث في دراسته على الاستمارة و المقابلة
- ومن النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة:**
- بينت نتائج الدراسة أن مسؤول العلاقات العامة يتمتع بعلاقة عمل مباشرة مع الادارة العليا
  - من خلال الدراسة تم لمس وجود اتصال داخلي كبير جمع بين مستويات عالية من الاتصال بنوعيه متوازن وغير متوازن نظرا لمحاولة وحدة الحماية المدنية الجزائرية مساعدة رؤسائهم التجاوب مع انشغالاتهم
  - أما حول دور القائم بالاتصال عند ادارة الأزمة فالنتائج أكدت وغلبت الاداء الاداري مقارنة بالأداء التقني
  - بينت نتائج الدراسة أنه تم تنفيذ برامج الاتصال من قبل فريق الحماية المدنية مع الوحدات النيبالية و مختلف المشساركين في العملية أثناء ادارة الأزمة
  - مسؤول الاتصال لفريق الحماية المدنية قام بتنسيق الاتصالات بصفته ممثلا للحماية المدنية الجزائرية في المناسبات وقام بتقديم توصيات ، مقترحات ، خطط والخطط لصانعي و متخذي القرار وهو ما يفسر الدور الاستشاري الاستراتيجي.

### 04- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

كانت دراساتنا شاملة ومفصلة في استعراض هذه الأبحاث ، مما ساهم بشكل كبير في توضيح مشكلتنا وتفكيك الغموض المحيط بها. بالإضافة إلى ذلك، ساهمت هذه الدراسات في توجيه تساؤلاتنا بشكل أفضل

- بالنظر إلى استخراج المؤشرات الضرورية وتحديد الأهداف الملائمة، ينبغي أيضاً مراعاة تصميم كل من المقابلة والاستمارة، والاعتماد على الأبحاث السابقة لتعزيز الجانب النظري لدراستنا .

### 05- أهمية و أهداف الدراسة:

#### أ- أهداف الدراسة:

لكل باحث أهداف يسعى الى تحقيقها من خلال بحثه وأهداف دراستنا هي:

- التعرف بالعلاقات العامة ومؤسسة طوملي للحليب الخاصة.
- التعرف على مكانة العلاقات العامة في مؤسسة طوملي من حيث هيكلها التنظيمي.
- التعرف على الاستراتيجية الاتصالية وكيف يتم اعدادها على مستوى مؤسسة طوملي للحليب.
- التعرف على دور الاستراتيجية الاتصالية في ادارة الازمة على مستوى مؤسسة طوملي للحليب.
- التعرف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه العلاقات العامة في مؤسسة طوملي للحليب في بناء وتطبيق الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.

#### ب- أهمية الدراسة:

يتمحور موضوع دراستنا حول العلاقات العامة ودورها في بناء الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة طوملي للحليب وباعتبار ان المفتاح الاساسي في البحث العلمي هو الاساس باهميته فيمكن ان نلخص اهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- أ- تكمن اهمية البحث باعتبار العلاقات العامة ليست مجرد مصطلح يختلف المفكرون والباحثون في تعريفه وشرحه وتفصيله بقدر ما هو عمل ميداني تقوم به العلاقات العامة داخل المؤسسة بين قائدها وعمالها ومع محيطها الذي تتشط فيه.
- ب- ابراز اهمية موضوع البحث من خلال تقديم دراسات جديدة تفيد البحث العلمي حول ما تقوم به العلاقات العامة والاستراتيجية الاتصالية في خلق جو تفاعلي داخل المؤسسة بين المدير والعمال وبين

العمال فيما بينهم لزيادة التنسيق والانضباط وخلق علاقات متينة فيما بينهم ومع المحيط الخارجي الذي تنشط فيه اي الزبائن او كيف تساهم العلاقات العامة والاستراتيجية الاتصالية في بناء سياسة واضحة للمؤسسة مبنية على طرق علمية.

ت- للعلاقات العامة دور اقتصادي وهذا من خلال بناء استراتيجية اتصالية تساعد في خلق اتصال واضح ومن جميع الجهات من شأنه ان يخلق الولاء والانتماء عند العمال اتجاه المؤسسة والذي ينعكس ايجابا عليها.

ث- تبرز ايضا اهمية الموضوع من خلال ان الكثير من المؤسسات الخاصة اليوم اصبحت تولي اهمية للعلاقات العامة بمكاتبها في الهيكل التنظيمي لاي مؤسسة ذلك لان العلاقات العامة اصبحت وسيلة للتخطيط الجيد وبناء استراتيجية اتصالية وتلعب دورا كبيرا في ضمان استمرارية المؤسسة ومنها حرصنا على الاهمية التي تحظى بها العلاقات العامة في مؤسسة طوملي للحليب.

### **06- أسباب اختيار الموضوع:**

أ- الانسان بفطرته خلق الله عنده فكرة حب البحث واكتشاف الحقيقة هاته الميزة التي تجعل كل انسان يبحث عن حلول للمشاكل التي تواجهه من خلال الوصول الى حلول والباحث هو انسان ونحن من خلال بحثنا هذا أردنا:

ب- اعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر 02 في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة وهو ماجعلنا نختار العلاقات العامة والاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة خاصة وهي مؤسسة طوملي للحليب

ت- معرفة ماهية العلاقات العامة ودورها في بناء استراتيجية اتصالية في مؤسسة طوملي للحليب

ث- الميول الشخصي الى هذا النوع من الابحاث والدراسات في هذا الموضوع التي تتدرج ضمن اهتمامنا بالعلاقات العامة.

ج- تنمية القدرات العقلية والمعرفية لنا بانشطة العلاقات العامة كاداة للتواصل والربط بين افراد المؤسسة والمؤسسة ومحيطها الخارجي

ح- التخصص العلمي جعلنا نختار مشكلة البحث والدراسة تتوافق مع تخصصنا.

### 07- نوع الدراسة و المنهج و الادوات :

#### أ- نوع الدراسة ومنهجها:

يتعلق موضوع هذه الدراسة بالعلاقات العامة لمؤسسة توملي ميلك ويبحث في كيفية مساهمة العلاقات العامة ودورها في صياغة وإنشاء استراتيجيات الاتصال لمؤسسة توملي ميلك. ولذلك فإن أفضل طريقة لمطابقة البحث حول هذا الموضوع هي الحالة. أسلوب البحث حيث أنه أسلوب للتعامل مع المواقف الخاصة عند إجراء أي بحث علمي لا بد من اتباع أسلوب محدد يتناسب مع طبيعة البحث، وخطوات فكرية منظمة وعقلانية بهدف تحقيق النتائج. سوف نناقش. تعريف الطريقة هو: الطريقة الواقعية التي يستخدمها الباحثون لمواجهة مشكلات بحثهم، أو لدراسة مشاكل موضوع البحث، وبالتالي فإن الطريقة هي: الطريقة المستخدمة للإجابة على الأسئلة المطروحة. إن سؤال البحث واختياره ليس صدفة، بل إن أهداف الدراسة وموضوعها تفرض منهجية مناسبة، مما يضيف عليها المصادقية والموضوعية

و انتقينا منهج دراسة حالة كاسلوب للدراسة لانه هو أسلوب يهدف إلى جمع البيانات العلمية ذات الصلة بأي وحدة سواء كان فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً، ويعتمد على دراسة متعمقة لمرحلة معينة من تاريخ الوحدة، أو على دراسة جميع المراحل التي يمر بها.

الهدف هو التعميم حول الوحدة المدروسة والوحدات المماثلة الأخرى وإسقاط الدراسة النظرية على واقع العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال التي تتبعها مؤسسة حليب توملي والتعريف بأهم طريقة دراسة الحالة باستخدام مؤسسة حليب توملي كما أنموذجاً يوضح دور استراتيجيات الاتصال في تحسين العلاقات العامة. بذات المؤسسة.<sup>1</sup>

#### ب - أدوات الدراسة:

الأداة هي الوسيلة المستعملة في جمع البيانات وتصنيفها وهي ترجمة للغة الفرنسية تكنيك واستنادا الى هذا التعريف ركزنا في دراستنا على مجموعة من الادوات لغرض جمع المعلومات والبيانات التي من شأنها ان تخدم وتثري بحثنا وهذه الادوات تمثلت في الملاحظة بالمشاركة والمقابلة وذلك للوصول الى نتائج علمية دقيقة وموضوعية تخلص اليها دراستنا.

<sup>1</sup> أحمد محسن لطفي: مقدمة في الإحصاء الاجتماعي، جامعة الملك سعود، النشر العلمي و المطابع، 2011، ص27

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على إختيار الأدوات المناسبة، التي تتماشى وطبيعة الموضوع، وإمكانات الباحث للوصول للبيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة. إن طبيعة الموضوع المدروس تتطلب منا الإستعانة بأكثر من أداة منهجية، وهذا للإلمام بالموضوع، ولهذا الغرض إعتدنا على الأدوات المنهجية الآتية:

1- **المقابلة** : وتعتبر مقابلة البحث من ضمن تقنيات جمع البيانات في العلوم الإجتماعية و الإنسانية، التي بفضلها يتم جمع البيانات والمعلومات بكمية هائلة حول آراء وإتجاهات وتصورات ومعايير المبحوثين ،هذه الجوانب النفسية والعقلية التي يصعب التعرف عليها وتسجيلها عن طريق الملاحظة المباشرة، وحتى إستمارة الإستبيان في بعض الأحيان، وتعرف المقابلة عموما بأنها: التبادل اللفظي الذي يتخذ وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وشخص آخر أو أشخاص آخرين<sup>1</sup>، وقد إعتدنا على المقابلة نصف الموجهة، وتعرفها مادالين كرافيت بأنها: "ذلك النمط من المقابلة الذي يكون الباحث فيها ملما بكل محاور المقابلة ، لكن عملية الترتيب تبقى مرتبطة بجو المقابلة."<sup>2</sup>

وقد إستخدمنا هذا النوع في المراحل الأولى من الدراسة ، وكان الهدف منها التعرف أكثر على استراتيجية الاتصال بالمؤسسة وعلاقتها بالعلاقات العامة وأثاره الايجابية على الخدمة بمؤسسة طوملي، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع المكلف بالعلاقات العامة، قصد الحصول على معلومات حول إجراءات وخطوات استراتيجية الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة ، والنتائج الإيجابية التي تم تحقيقها من جانب تقديم الخدمات بفضل ذلك، سواء من ناحية الأداء، أو من ناحية تقديم الخدمات ، كما قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤول خلية الاعلام و الاتصال قصد معرفة العوائق والتحديات التي تواجه الاستراتيجية الاتصالية و العلاقات العامة ، وكذا أثاره على الأداء الوظيفي، وتقديم الخدمة بفعالية كما قمنا بمقابلة مع بعض طالبي الخدمة بمؤسسة طوملي للحليب وعددهم: 10 مواطنين تم إختيارهم بطريقة عشوائية من طالبي الخدمة بالمؤسسة، لأخذ رأيهم في الاستراتيجية الاتصالية والعلاقات العامة.

2- وإعتدنا أيضا على الملاحظة بالمشاركة لتدعيم البحث أكثر: حيث تعتبر الملاحظة من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها في جمع المادة العلمية والحقائق من مكان إجراء الدراسة ، ذلك أن الملاحظة هي "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز، ووفقا لظروفها الطبيعية"<sup>3</sup>، والملاحظة كوسيلة بحثية تتمتع

<sup>1</sup> حسن محمد الحسن: نفس المرجع السابق، ص 104

MADÉLIN GRAWITZ, METHODES DES SCIENCES SOCIALES, .FRANCE, .DALLOZ, 1986, P689<sup>2</sup>

<sup>3</sup> حسن محمد الحسن: نفس المرجع السابق، ص 117



بفوائد كبيرة تميزها عن الوسائل الأخرى، حيث تعطي للباحث إمكانية ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين ، والإطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم ، وتتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية الغير مصطنعة لمجتمع البحث، حيث أن المبحوثين لا يعرفون أن سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم تحت الدراسة والفحص، لذا يكون تصرفهم طبيعي<sup>1</sup>، ويعرف لاباساد<sup>2</sup> **GEORGES LAPASSADE** الملاحظة بالمشاركة بقوله: "هي طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث، بهدف مضاعفة المعارف ، وهذه الطريقة تلغي المسافة الفاصلة بين الباحث وموضوع البحث، وتحول الباحث من ثم إلى فاعل" ، وقد أفادتنا الملاحظة بالمشاركة في الإطلاع على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، و ما دفع بنا الى إختيار هذا النوع ، كونها تقنية بحثية ينبغي أن يقوم الباحث فيها بدور المشارك ضمن المجموعة التي يقصد و يستهدف دراستها، وأن يقوم رفقتهم بمختلف النشاطات التي يمارسونها خلال مدة الدراسة ، و يتطلب منه أن ينغمس في وسطهم كعضوا منهم حتى قال فيها تورين **ALAIN TOURAINE** أن المغزى من الملاحظة بالمشاركة هو فهم الآخر من خلال تقاسم ظروف مشتركة.

3- **الإستبيان**: يعتبر الإستبيان من أدوات البحث الأساسية الشائعة في ميدان العلوم الإنسانية ،خاصة في علوم الإعلام و الإتصال ،حيث يستخدم للحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل، ويعرف الإستبيان بأنه: "مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة ، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف ، أو الأهداف التي سعى إليها في موضوع بحثه ، الاشكالية التي إختارها ، ويوزع مباشرة او يرسل عن طريق البريد أو بأي وسيلة أخرى إلى جماعة من الأفراد أو المؤسسات التي استهدفها الباحث لتكون عينة لبحثه."<sup>3</sup>، ومن المهم أن تكون الأسئلة وافية وكافية لتحقيق هدف أو أهداف البحث ،ومعالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث، وقد إعتدنا أداة الاستبيان كأداة رئيسية ، لتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى سهولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من أشخاص كثر ، كما أنه يساعد الباحث على جمع معلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: نفس المرجع السابق، ص106

<sup>2</sup> **GEORGES LAPASSADE, OBSERVATION PARTICIPANTE .IN JACQUELINE BARUS- MICHAL.EUGENE ENRIQUEZ ET ANDRE LEVY .2002.VOCABULAIRE DE PSYCHOSOCIOLOGIE.REFERENCES ET POSITIONS .FRANCE.ERES**

<sup>3</sup> عامر قندلجي: **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**، نفس المرجع السابق، ص157

بالانتشار والتشتت ، بالإضافة إلى أن عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الإستقصاء ، يرفع من

درجة الثبات ودقة النتائج<sup>1</sup>، ولما كان الهدف من الدراسة هو تبيان دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة ، فقد قمنا بربط وتحويل تساؤلات الدراسة إلى محاور للاستبيان، وكل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة، التي تنوعت بين الأسئلة المغلقة، ودمج بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة حيث قسمنا أسئلة الاستبيان إلى أربع محاور:

✓ - **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين: ،الجنس،المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، وعدد الأسئلة يقدر ب: 03 أسئلة

✓ - **المحور الثاني:** خاص بمكانة العلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب وعدد الأسئلة 04 أسئلة

- **المحور الثالث:** ويتمثل في دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وعدد الأسئلة 05 أسئلة

**المحور الرابع:**فعالية الاستراتيجية الاتصالية، الوسائل، والمعوقات وعدد الأسئلة 04 اسئلة.

وتم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة المكونة من: **20 موظفا** متواجدون فعليا على مستوى مقر المؤسسة ولديهم علاقة مباشرة بموضوع العلاقات العامة و الاستراتيجية الاتصالية.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ،عالم الكتب،مصر، 2000،ص106

## 08- تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة:

### أ- مجتمع البحث:

ان الباحث الذي يعد بحثه في دراسة ظاهرة ما او مشكلة ما فانه يحدد جمهور بحثه او مجتمع بحثه حسب الموضوع او الظاهرة او المشكلة التي يختارها فما المقصود بمجتمع البحث ان مجتمع البحث هو "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، إذا فهي كل الأحداث أو المشاهدات أو الأفراد موضوع البحث أو الدراسة"، ويعرف مجتمع البحث حسب مادلين جرافيت **MADLIN GRAWITZ** أنه: "مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي".<sup>1</sup> ، ومجتمع البحث المراد دراسته يتمثل في موظفي مؤسسة طوملي للحليب وعددهم 65 موظف وقد تم إختيار موظفي مؤسسة طوملي للحليب بطريقة قصدية.<sup>2</sup>

### ب- عينة الدراسة:

العينة هي الطريقة الشائعة في معظم البحوث العلمية ، كونها أيسر في التطبيق وأقل في التكاليف من دراسة المجتمع الأصلي المأخوذ منه<sup>3</sup> ، وتعرف كذلك على أنها النماذج البشرية أو المادية التي تسحب من الكم أو المجتمع الكلي ، وفقا لشروط وضوابط علمية ،على أن تحمل هذه النماذج مواصفات الكل وتمثيله<sup>4</sup> ، لذلك يلجأ الباحث إلى إختيار جزء معين من مفردات المجتمعات البحثية الكبيرة، وإخضاعها للدراسة ، قصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ككل ،حيث أن إقتصار البحث على عدد محدود من المفردات يمكن الباحث من إستخدام طرق سليمة للقياس،حيث تم إختيار مجموعة من الجمهور الداخلي الممثلين في الموظفين ،الذين لهم علاقة مباشرة بالعلاقات العامة ، حيث تم إختيار المكلف بالعلاقات العامة ومسؤول خلية الاعلام و الاتصال كعينة للدراسة من خلال المقابلة بإعتبارهما أساس الدراسة المتعلقة بالعلاقات العامة.

<sup>1</sup>موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2006، ص102

<sup>2</sup>الهيكل التنظيمي لمؤسسة طوملي من خلال مقابلة مع المدير العام يوم: 2024/05/12 على الساعة: 15:00

<sup>3</sup>بلقاسم سلطانية ، حسان الجيلاني : محاضرات المنهج والبحث العلمي ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ب.ن. 2009، ص108.109

<sup>4</sup>إبراهيم محمد تركي : دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء، مصر، 2006، ص209

وبالتالي فعينة الدراسة هي العينة القصدية<sup>1</sup>، وتسمى العينة العمدية وهي تعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً

### 09- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

#### 1- العلاقات العامة:

أ- لغة: تعني التواصل بين شخصين أو أكثر، إذ أن العلاقة بين أفراد المجتمع تتحقق بعد حدوث الفعل من المرسل ورد الفعل من المستقبل حيث يتحقق التفاعل الذي يأخذ منحى إيجابياً وتكون النتيجة علاقات اجتماعية تعاونية تحقق الترابط بين الأفراد.<sup>2</sup>

تعني كلمة "علاقات" الاتصالات التي تحدث بين المنظمة والجمهور التي تتعامل معها، أما كلمة "عامة" فتشير إلى جماهيرية المنظمة وتضم مجموعة الجماهير المختلفة التي ترتبط مصالحها بالمنظمة.

ب- اصطلاحاً: هناك تعريفات عديدة للعلاقات العامة، ولعل أهمها ما جاء في قاموس أكسفورد فيما مفاده

ان : العلاقات العامة هي فن يعتمد بشكل مباشر على العلم و هدفه ايجاد افضل أساليب التفاعل الناجح بين المنظمة وجمهورها بغية تحقيق أهدافه المسطرة دون الاغفال عن مراعاة القيم الاجتماعية خاصة العادات و التقاليد والدين و الاخلاق و القوانين الخاصة بذلك المجتمع .

- تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة و مفاده : ان العلاقات العامة وظيفة ادارية مستمرة متواصلة ومنظمة تحاول المؤسسة بواسطتها ان تجد مع من تتعامل معهم من خلال خلق التأييد او الولاء او التفاهم او المشاركة.<sup>3</sup>

2- إدارة العلاقات العامة: استراتيجيات العلاقات العامة هي مجموعة من الأنشطة هدفها بناء وزيادة العلاقات بين المؤسسات والجمهور والجهات الفاعلة المختلفة التي لها تأثير مباشر على نجاحها و التي تشمل جمهورها الداخلي من موظفين ومستثمرين و مدراء و جمهورها الخارجي الذي يتمثل في المجتمع والحكومة .... الخ .

<sup>1</sup> سلاطينة بلقاسم، حسان جيلاني: نفس المرجع السابق، ص 105

<sup>2</sup> مي عبد الله، البحث في علوم الاعلام و الاتصال، بيروت، دار النهضة، 2011، ص 63

<sup>3</sup> مي عبد الله، البحث في علوم الاعلام والاتصال، مرجع سابق، ص 64، ص 65

**تعريف الاجرائي:** تعتبر العلاقات العامة مهنة تمارس في جميع المؤسسات على اختلاف مجالاتها و تخصصاتها، و الغرض منها هو بناء علاقات إيجابية للمؤسسة مع جمهورها و مع المؤسسات الأخرى.

### 3- الاستراتيجية الاتصالية:

أ- **المفهوم اللغوي للاستراتيجية:** استراتيجية هي وليدة من اللغة اليونانية من كلمة **STRATEGOS** التي تعني القائد وهي تعلقة بالحرب .

ب- **المفهوم الاصطلاحي للاستراتيجية:** هي مجمل القرارات المتخذة والنشاطات الواجب القيام بها مع اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق هدف محدد.

أ- **التعريف اللغوي للاتصال:** اتصال كلمة مرادفها في اللغة الفرنسية **COMMUNICATION** والتي يعود اصل اقتباسها الى الكلمة اللاتينية **COMMUNIS** و التي يقصد بها الشيء المشترك.

ب- **التعريف الاصطلاحي للاتصال:** كلود الود شانون عرفه بأنه هو عملية نقل رسالة من المرسل الى المستقبل الذي من الممكن ان يتعرض لتأثير خارجي و لازويل قال بأنه عملية اتصالية منقسمة الى عناصر من يقولو لمن نقول و ماذا نقول و باي وسيلة وبأي تأثير و الهدف هو الوصول لمنهج علمي لشرح عملية الاتصال بالجمهور .

**تعريف الاستراتيجية الاتصالية:** هي نمط يتعلق بفاعل اجتماعي هدفه هو الوصول لتنظيم الفضاء العام وهي نسق منظم مبني على عمليات متعددة كالخطاب ، صور ، تظاهرات هدفها ان تسمح للمستقبل او المتلقي اتخاذ القرار و بعدها التعبير عنه بسلوك فعلي يتجسد في الواقع.

- بيار قريقوري يرى بأن الاستراتيجية الاتصالية عبارة عن مجموعة من الوسائل المتناسقة تسمح للمؤسسة او المنظمة الاتصال بمحيطها والتأثير على الجمهور الخاص بها.

- وهي مجموعة الاجراءات المتتابعة و المتناسقة التي يتم تسطيرها مسبقا والتي تسير وفقها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاتصالية و نجدها تتجسد في خطة عمل جيدة وواضحة تعمل المؤسسة على الالتزام بها و تطبيقها على مدى قريب أو متوسط أو بعيد.<sup>1</sup>

**التعريف الاجرائي:** تعتمد المؤسسة على خطة محكمة و منظمة تسعى من خلالها الى تحقيق اهدافها خاصة منها الاهداف بعيدة المدى .

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية، الأردن، دار وائل للنشر، 2007، ص90

**4- مؤسسة طوملي للحليب الخاصة:** تعتبر ملبنة طوملي من الشركات المتوسطة نشاطها الاساسي انتاج الحليب ومشتقاته أنشأها السيد طوماش احمد سنة 2015 تتموقع بعنوان المجمع السكني رقم 156 في بلدية بوسكن دائرة بني سليمان ولاية المدية شمال الجزائر 100 كلم و 70 كلم شرق ولاية المدية

### 10- مجالات الدراسة:

**المجال المكاني:** أجريت الدراسة بمؤسسة طوملي للحليب ، وهي مؤسسة اقتصادية جزائرية تقع في بلدية بوسكن بولاية مدية.

### المجال الزمني للدراسة:

تم القيام بهذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2024/2023 وتمت عبر خطوات عدة :

- في البداية قمنا بانتقاء الموضوع و تحديد عنوان الدراسة بتوجيه و مرافقة من الدكتورة المشرفة اواخر شهر مارس.
- انتقلنا الى مرحلة القراءة في مشكلة الدراسة و تجميع و لم المادة العلمية من خلال تفحص الدراسات السابقة والمراجع التي تصب في نفس مجال موضوع دراستنا .
- في هاته المرحلة تم الشروع في انجا الفصل المنهجي والفصلين النظريين ومراجعتهما وضبطهما بتنسيق و توجيه ايضا من الدكتورة المشرفة.
- هنا في هاته الخطوة تم التطرق الى الجانب التطبيقي الالهم و هو تمثل في دراسة ميدانية قمنا فيها باسترجاع المعطيات التي حصلنا عليها و تم دراستها و تحليلها .
- في الاخير خلصنا للنتائج الاخيرة و النهائية لدراستنا و تحرير مذكرتنا .



---

## الجانِب النظري للدراسة



---

---

## الفصل الأول

### العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

تمهيد

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للعلاقات العامة

المبحث الثاني: تاريخ نشأة وتطور العلاقات العامة

المبحث الثالث: العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية الأخرى

المبحث الرابع: مبادئ وأهداف العلاقات العامة

خاتمة

تمهيد:

تعد العلاقات العامة مصطلحًا تعددت تعريفاته ومعانيه. ومع ذلك، يتفق الجميع على أنها جهد بشري منظم ومدروس ومستمر يشمل جميع أشكال الاتصال، بهدف بناء صورة إيجابية للمنظمة وزرع الثقة بينها وبين عمالها و عملائها و جمهورها. تعتمد العلاقات العامة على فلسفة واحدة تركز على الاقناع والاستمالة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة او المنظمة في نظر الجمهور المستهدف. يعود نشاط العلاقات العامة إلى القدم كوسيلة لتحقيق التعايش والتفاهم والانسجام الا انه تطور ليشمل تلبية حاجات الفرد والمجتمع ومعالجة المشاكل التي تنشأ من طبيعة الظروف وتعقيداتها. وبالتالي، أصبحت العلاقات العامة علمًا وفنًا قائمًا بذاته، يتضمن أسسًا وقواعدًا للتعامل ومرتكزات أخلاقية للحفاظ على التماسك بين الجمهور الداخلي وتسويق صورة إيجابية للجمهور الخارجي

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للعلاقات العامة

#### 1- مفهوم العلاقات العامة وأهميتها في المؤسسة:

العلاقات العامة وسيلة او اداة تربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي و لقد زاد في الفترة الاخيرة السعي لتطوير إدارة العلاقات نظرا للتقدم و الثورة الكبيرة الحاصلة في وسائل الإعلام المختلفة، خاصة و بالتحديد مجال الاتصال الذي له دور فعال في تطوير العلاقات العامة و جعلها اكثر نجاعة و فعالية هذا بسبب الحاجة إلى هذا الفرع في ادراة المؤسسة و الذي مهمته الاساسية نقل حالة أنشطة المؤسسة وخدماتها لجمهورها ناهيك عن حاجة الجمهور للمعلومة و رغبته في الاطلاع و المعرفة.

فالعلاقات العامة، هي خيط رفيع يربط بين المؤسسة وعملاءها وجمهورها من خلال خلق اتصال فعال و متناسق بين العمال على اختلاف مستوياتهم و المهام المكلفين بها الى غاية الوصول الى المسؤولين و المدراء .

#### أهمية العلاقات العامة:

تسعى العلاقات العامة الى كسب ثقة جمهور المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي الى زيادة شهرتها وتحسين سمعتها وارتفاع مكانتها لدى الجمهور، وبناء سمعة طيبة لمنتجاتها ويعاون ذلك على زيادة حجم التعامل معها في المؤسسات الخدمتية تسعى العلاقات العامة الى دعم ثقة الجمهور بالمؤسسة، وبناء سمعة طيبة لها عن طريق زيادة فهم وتقدير الجمهور لرسالة المؤسسة وانجازاتها وخدماتها .

- تسهم العلاقات العامة الجيدة في أن تسود علاقات عمل طيبة بالمؤسسة ، وهذا من شأنه تسهيل تدبير احتياجات المؤسسة من أفراد القوى العاملة ذوي الكفاءة، حيث تجذب المؤسسة أفضل عناصر القوى العاملة وتسهم العلاقات الطيبة في استقرار أفراد القوى العاملة بالمؤسسة.
- تزايد تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية ، مما تطلب ضرورة تبني جمهورها للخطط التي تصنعها والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها.
- تسهيل العلاقات العامة لعملية تمويل المؤسسة سواء عن طريق القروض حيث تنق مؤسسات التمويل هي الأخرى فيها وفي قدراتها ومثانة مركزها.
- تزايد الطلب على الحقائق والمعلومات من جانب الجمهور نتيجة لانتشار الثقافة والتعليم والتقدم في وسائل الاعلام جعل العلاقات العامة سريعة في تأدية دورها في تغيير المفاهيم الى الأصح.<sup>1</sup>

حميد حلايبية، محمود شطاب، واقع العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة قلمة، 2018/2019، ص 39.40<sup>1</sup>

2- مفاهيم حول العلاقات العامة

- تعريف العلاقات العامة:

توجد تعريفات كثيرة للعلاقات العامة و لعل من أهمها التعاريف الآتية :

أ- تعريف العلاقات العامة في قاموس أكسفورد: (( العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع.

ب- تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة: (( هي وظيفة إدارية دائمة ، ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة ، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور ازاءها وأن تكيف معه بقدر الامكان سياستها وتصرفاتها وأن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الاعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة.

ج- وقد عرف كانفيلد ومور العلاقات العامة بأنها: الفلسفة الاجتماعية للإدارة ، والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه ويؤكد كانفيلد و مور في شرحهما لهذا التعريف على أهمية الاتصال المزدوج في تحقيق التفاهم بين أي مؤسسة و جماهيرها ، وأن الثقة بين الطرفين لا تتحقق بسهولة ، وإنما تحتاج إلى جهود مستمرة . وكذلك فإن العلاقات العامة ليست بديلا عن الإدارة الجيدة أو علاجا للسياسات القاصرة أو المنتجات السيئة أو الخدمات الرديئة ، فالإنفاق على العلاقات العامة في هذه الأحوال يضيع سدى لأنه لن يحقق أي نتائج طيبة للمؤسسة.<sup>1</sup>

ت- وقد عرف جريزلويد ( GRISWOLD ) العلاقات العامة بأنها : الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات ، وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور ، وتنفيذ برنامج يهدف

إلى كسب رضاها للجمهور وتفاهمه . "

ث- وثمة تعريف آخر يقدمه بول جاريب: (PAUL GARRET) يؤكد فيه أن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية ، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه .

<sup>1</sup>علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال/عمان، دار المجد للنشر والتوزيع، 2017، ص14

## الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

ومن أبرز المحاولات التي قدمت لتوضيح مفهوم العلاقات العامة: محاولة ادوارد روبنسون رئيس قسم البحوث بمعهد العلاقات العامة الأمريكي الذي يعتبر من بين أكثر التعاريف استخداماً في البحوث الاقتصادية والاجتماعية ، لأنه يعتبر العلاقات العامة بأنها كعلم اجتماعي وسلوكي وتطبيقي هي تلك الوظيفة التي تتضمن:

- **قياس وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة:** التي لها صلة بالمنظمة ، ومساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها ، وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وسياساتها والأفراد العاملين بها، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف مصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها ، وتخطيط وتنفيذ وتقديم البرامج الرامية لرضا الجماهير وتفاهما.

من هنا نجد أن العلاقات العامة تمثل بالنسبة للمؤسسة وظيفة خاصة ، ودائمة للإدارة و التسيير ، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في وضع مختصين في تحليل حالات الرأي وتقنيات الاتصال، وهذا للحفاظ على المنظمة وتحسين مناخ التفاهم والثقة المتبادلة، قصد تحقيق أهداف المؤسسة السوسيو اقتصادية للأفراد من منظور المؤسسة ، وبالتالي يجب على العلاقات العامة لكي تستطيع الحصول على عاطفة الأفراد أن تصارع من أجل إعلام صادق ومخلص ضد الآراء الاعتباطية والأفكار الخاطئة ، لهذا يرى فيردي أن العلاقات العامة هي تلك العلاقات الحقيقية التي تسلك خارج كل الاهتمامات الإيديولوجية ، ويكون هدفها جلب عطف الجمهور على المؤسسة أي بتعبير مجازي فإن العلاقات العامة تهدف إلى وضع المؤسسة تحت تصرف العمال من جهة والجمهور الخارجي من جهة أخرى .

- **عرف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأنها:** الجهود المخططة والمستمرة لإقامة وإدامة فهم متبادل بين منظمة أعمال وجماهيرها.

- ويلاحظ عمومية هذا التعريف فهو لا يتطرق الى طبيعة تلك الجهود وعلى أية جهة في منظمة الأعمال التي تقع على مسؤوليتها ، كما أنه لا يوضح المقصود بجماهير المنظمة.

- **يعرف ايفي لي العلاقات العامة بأنها:**مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح واعلام الناس بذلك ، مهمتها مزدوجة، تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام ، ونصح المؤسسات

## الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

بتغيير خططها وتعديل سياستها لخدمة المصلحة العامة ثم اعلام الناس بما تقوم به المؤسسات من أعمال تهمهم وتخدم مصالحهم.<sup>1</sup>

- وهناك العديد من التحديدات والتعاريف لمفهوم العلاقات العامة كميثال كروزي الذي يعرفها: بأنها مجموعة من التدابير والاجراءات التي يلجأ اليها المقاولون من أجل جلب ود العالم الخارجي وارادته الحسنة، مع ملاحظة أن هذا التعريف الذي وضعه كروزي 1951 ، يبدو عليه نوع من الجانب الانساني الذي لم يعد موجود اليوم حيث أصبحت ميزة العلاقات العامة لدى جل الشركات والمؤسسات كيف تنصيد الاستثمارات واكتساب حصص في السوق والتموقع التجاري وكسب معارك المنافسة الشرسة.<sup>2</sup>
- يمكن أن نعطي تعريفا اخر للعلاقات العامة يضعه نوي سالون على النحو التالي: ان العلاقات العامة هي في بداية الأمر مجموعة الرسائل المستعملة من طرف المؤسسات من أجل ايجاد جو الثقة مع المستخدمين التابعين لهذه المؤسسات ، ومع الأوساط التي تقيم معها هذه المؤسسات علاقات ومع الجمهور الواسع عموما وذلك من أجل دعم نشاطها والتشجيع على تطويره ، وفي النهاية فان العلاقات العامة هي تلك المجموعة المنسجمة من العلاقات الاجتماعية التي تتولد من النشاط الاقتصادي في جو من الاخلاص والحقيقة.

د. خالد درار، عبد المالك الدناني، العلاقات العامة، الأسس النظرية والممارسة المهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن

<sup>1</sup>، ط2020، 1، ص13

<sup>2</sup> Lionel chouchon jean francitflahault la communication et relations publique 2011.p07

### 3- أخلاقيات وحدود العلاقات العامة والانتقادات الموجهة إليها:

أ- أخلاقيات وحدود العلاقات العامة: تقدم معظم المنظمات الحديثة والمهنية قواعد أخلاقية لمدونة السلوك المهني. فهذه القواعد ليست ملزمة فقط، بل هي أيضًا دعامة أساسية لتماسكهم وانسجامهم الداخلي، وتعتبر مصدرًا للتوجيه والإرشاد لهم. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تحافظ على سمعة المنظمة بأكملها أمام الجمهور الخارجي

تعدُّ الأخلاق جزءًا أساسيًا من العلاقات العامة، حيث تتضمن الصدق والانفتاح والولاء والانصاف والاحترام والنزاهة والتواصل المباشر. الأخلاق هي نظام قيم يحدد ما هو صحيح أو خطأ، عادل أو غير عادل. إنها عملية اتخاذ القرارات الصائبة بأسباب موضوعية

تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية تتطلب التخطيط والبحث والدعاية والترويج واتخاذ القرارات لتعزيز قدرة أي منظمة على الاستماع وتقدير الأفراد والجماعات والاستجابة لهم بشكل مناسب. تهدف العلاقات العامة إلى تعزيز العلاقات المتبادلة المفيدة لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة

### ب- الانتقادات الموجهة للعلاقات العامة:

ارتكز النقد الموجه للعلاقات العامة حول تأثيرها السلبي في تشويه القضايا العامة التي تحتاج إلى توضيح وتحديد. كون بعض الممارسين في هذا المجال يفتقرون إلى النزاهة والأمانة، حيث يبيعون خبرتهم وخدماتهم لأعلى مزايدهم، بغض النظر عن القضية أو الهدف الذي يدافعون عنه ويروجون له. ببساطة، لا يسعون لتوعية الجمهور بالحقائق المتعلقة بموقف معين، بل يسعون لتحقيق مصالح الهيئة التي ينتمون إليها، ويستخدمون أي أسلوب يؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، بما في ذلك استغلال العواطف وتشويه الحقائق.

من بين الانتقادات الموجهة لرجال العلاقات العامة، يُعتبرون متخصصين في التأثير على الجمهور بكل الوسائل لصالح منظماتهم، حتى وإن كانت الخدمات المعروضة والمنتجات والسلع ليست مستحقة لكل هذا الدعم. بالإضافة إلى ذلك، يجب على هؤلاء الأشخاص كشف الحقائق وعدم التستر عليها، حتى لا تنتشر الشائعات حول المنظمة

### المبحث الثاني: تاريخ نشأة و تطور العلاقات العامة:

#### 1- نشأة وتطور العلاقات العامة:

تتميز الولايات المتحدة الأمريكية بكونها مهد مهنة العلاقات العامة، حيث لم تنشأ فحسب، بل شهدت أيضاً تطورها من ممارسة غير منظمة إلى مجال أكثر علمية وتنظيمًا. وأدى هذا التحول إلى إنشاء معاهد وجامعات متخصصة تدرس العلاقات العامة كعلم رسمي، مما أدى في نهاية المطاف إلى نشر تأثيرها في بلدان العالم، بما في ذلك العالم العربي في أوائل الأربعينيات

ان تطور الاقتصاد والتحديات اللاحقة التي أحدثتها التصنيع العالمي الواسع النطاق الفضل في انتشار العلاقات العامة. حيث ظهر هذا المجال من الدراسة بشكل عضوي كاستجابة مباشرة لمتطلبات كبار المسؤولين التنفيذيين داخل المنظمات الصناعية. وكانوا بحاجة إلى معالجة آراء الجمهور المتغيرة في المجال الاجتماعي، والتي نشأت من التجارب السلبية الناتجة عن ممارساتهم وعملياتهم التجارية. بالإضافة إلى ذلك، كان عليهم التعامل بشكل فعال مع الإضرابات العمالية التي بدأها الموظفون غير الراضين عن ظروف عملهم ومن الجدير بالذكر أن آيفي لي، الذي يشار إليه غالبًا كرائد في مجال العلاقات العامة، بدأ في تطوير المبادئ التوجيهية المهنية لهذا المجال. من خلال مساعيه العملية الأولية، ولا سيما عمله أثناء أزمة الإضراب العمالي في شركة AMERICAN ANTHRACITE COAL INDUSTRY حيث لعب لي دورًا محوريًا في النشر المبكر للمهنة. كان هذا الحادث بمثابة بداية أول مشروع علاقات عامة على الإطلاق، حيث أظهر في نفس الوقت خبرة لي في إدارة الأزمات.

أحد الأزمات التي واجهت العلاقات العامة في بداياتها كانت إضراب عمال منجم كلرادو في عام 1914. وقد نجح إيفي لي، الذي كان يعمل صحفيًا آنذاك، في إقناع مالك المنجم بزيارة موقع العمل والتحدث مع العمال بشكل ودي ومناقشة القضايا معهم. ونتيجة لذلك، تم استعادة الثقة بين الشركة والعمال، مما أدى إلى تحسين صورة الشركة في نظر العمال.

يظهر أن نشأة مجال العلاقات العامة اقترن بظهور الأزمات الصناعية، مما جعل البعض يعتقد أن العلاقات العامة لا تظهر أهميتها إلا عند التعرض للآزمة. ومع ذلك، لم تكن أنشطتها وأعمالها في ذلك الوقت تقتصر على إدارة الأزمات فقط، بل كان لها دور في تشجيع المؤسسات التجارية والصناعية على نشر سياساتها وإعلامها. للجمهور بأهدافها و السعي على استمالته لكسب تاييده ومساندته وهذا ما يبين بان آيفلي رائد في العلاقات العامة المهنية.<sup>1</sup>

- إسهامات إدوارد بيرنيز في مجال العلاقات العامة بين الحربين، حيث وُلد في فيينا وانتقل إلى أمريكا حيث نجح في تثرية مجال العلاقات العامة من خلال الدراسات النفسية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص11



## الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

"مشاعل الحرية" هي عبارة تعرفها كل من يعمل في مجال العلاقات العامة أو الترويج الإعلامي وترتبط بإدوارد بيرنيز الذي شارك في لجنة مسؤولة عن تعزيز دور الولايات المتحدة في الحرب العالمية الأولى. وبعد زيارة الرئيس الأمريكي ويلسون لأوروبا ومواجهته لمظاهرات ضخمة، أدرك بيرنيز نجاح الدعاية السياسية وقرر استثماره في التجارة، حيث ابتكر مصطلح "علاقات عامة" وأسس مكتبًا للاستشارات في هذا المجال للشركات.<sup>1</sup>

ظهر مصطلح العلاقات العامة تقريبًا نهاية القرن التاسع عشر، وانتشر بين رجال الأعمال، ويُستخدم لوصف مجموعة متنوعة وواسعة من الأنشطة، مما أضاف له غموضًا وإبهامًا.

- اصل المصطلح يعود إلى توماس جيفرسون، الرئيس الثالث للولايات المتحدة الأمريكية. حيث استخدم هذا المصطلح في خطاب ألقاه في الكونغرس الأمريكي في عام 1802، ويُعتبر هذا الحدث أول مرة تم فيها استخدام مفهوم العلاقات العامة.<sup>2</sup>
- ثم بعد وقت طويل من ذلك، اعتمد ايڤي لي عبارة العلاقات العامة في عام 1921 في النشرة التي كان يصدرها تحت عنوان العلاقات العامة. وفي هذه النشرة، وضع مبادئ التفاعل بين إدارات ومكاتب العلاقات العامة ووسائل الإعلام، وأطلق عليها اسم "إعلان المبادئ". وقد كتب ايڤي لي في معناه قائلاً: "هذا المكتب ليس سرياً للصحافة، حيث تتم جميع أعمالنا بوضوح في ضوء النهار. نحن نهدف إلى تقديم الأخبار لكم، وليست هذه وكالة إعلانات. فإذا اعتقدتم أن ما نرسله لكم يحمل طابع الإعلان، فلا تتشروه؛ حيث أن أخبارنا دقيقة ونحن جاهزون لتزويدكم بمزيد من التفاصيل على الفور."<sup>3</sup>
- تضمن منشور إدوارد بيرنيز عام 1922، "، تعريفًا دقيقًا للعلاقات العامة في كتابه "بلورة الرأي العام". وفيما يتعلق بعمله كمستشار للعلاقات العامة، ذكر انه في عمله يؤدي مجموعة متنوعة من الواجبات تختلف عن العاملين في قسم العلاقات العامة أو في مجال الإعلان و الاشهار.
- جاك بيملوت، الباحث البريطاني الذي خصص سنة لدراسة العلاقات العامة بدقة، نشر نتائج بحثه في كتاب بعنوان العلاقات العامة والديمقراطية الأمريكية في أواخر الأربعينيات. ويحدد العلاقات العامة باعتبارها جانبًا أساسيًا من الديمقراطية الأمريكية، وأحد الأساليب التي يستخدمها المجتمع للتعامل مع الظروف و . حل النزاعات بين الأفكار المتغيرة والاتجاهات المختلفة .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص12

<sup>2</sup> محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، دار القلم للنشر والتوزيع، الامارات، ط2001، ص4، ص01

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص01

## الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

- لمنظمات والأفراد في صراع، ويُعتقد ممارسي العلاقات العامة انهم قادرون على سد الفجوة بين ملايين الرجال والنساء الذين يمثلون غالبية البشرية و الاوليغارشية التي تسيطر وتؤسس الشركات على جميع المستويات . في الواقع، قادنا هذا البحث إلى التركيز على هذه القضية: من المهم جدًا ضمان الوصول الديمقراطي إلى المعلومات في المؤسسات من خلال هيكل العلاقات العامة وقنوات الاتصال، حيث يتلقى الشخص في المنظمة فقط المعلومات المثيرة للاهتمام والمفيدة له حول أداء وظيفته. وإلا فإننا سوف نتجاوز مشكلة الديمقراطية وننجر إلى الفوضى.

### 2- اتجاهات العلاقات العامة:

- أ- الاتجاه الأول: تحافظ وفق هذه الفكرة على العلاقات مع المنظمات الخارجية سواء كانت رسمية معترف بها أو فردية أو عامة، وذلك من أجل خلق الانسجام والتناغم بين المؤسسة والمستفيدين منها وهي القدرة على التفاعل الاختراقي مع الجمهور حيث انها وسيلة لكسب الرضا والقبول والدعم. لذلك يجب أن تكون العلاقة مبنية على خطة من خلال دراسة سلوك الجمهور و ميولاته .
- ب- ينظر إلى العلاقات مع المؤسسات الخارجية سواء كانت رسمية أو مدنية أو شخصية أو جماعية بهدف خلق التماسك والانسجام بين المنظمة والمستفيدين منها وفق مفهوم: العلاقات العامة تتناول فن الفن. لذلك فإن العلاقة مع الجمهور يجب أن تكون مبنية على سلوكهم ودراسة اتجاهاتهم بشكل واعي وشامل..
- ت- الاتجاه الثاني: ويرى أن العلاقات العامة لا تقتصر على مجالها وأهدافها واهتماماتها في العلاقة بين المنظمة الإدارية والبيئة الخارجية، بل تشمل أنشطتها داخل المنظمة، ووظيفتها الأساسية تحقيق الاتساق والانسجام الداخلي.

### 3- أنواع العلاقات العامة:

هناك أنواع مختلفة من العلاقات العامة حسب طبيعة النشاط وأهدافه، كما أنها تتعلق بالوسائل والوسائط المستخدمة للوصول إلى الجمهور المستهدف، وتتوزع أنواع العلاقات العامة على النحو التالي :

أ- العلاقات الإعلامية: تشير العلاقات الإعلامية إلى إقامة علاقات مع وسائل الإعلام من خلال المقابلات والبيانات الصحفية والإشعارات والمؤتمرات الصحفية وما إلى ذلك

ب- العلاقات المجتمعية: هنا يمكنك بناء علاقات مع المجتمع المحلي، والحصول على الدعم العام، وإطلاق منتجات جديدة، والحصول على تعليقات العملاء، والرد على الأحداث. المسؤولية الاجتماعية تتحمل الشركات أيضًا مسؤوليات اجتماعية تتجاوز المبيعات والربحية، مما يعني إجراء جميع العمليات التجارية. تعود بالنفع على المجتمع كله.

ث- علاقات حكومية: تهدف بناء علاقة جيدة مع الحكومة المحلية لضمان تنفيذ جميع العمليات بكفاءة وسلاسة، سواء كانت قانونية أو نقدية أو غير ذلك. الهدف هو أن تكون الحكومة شريكًا لك في تحقيق أهدافك.

المبحث الثالث: العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية الأخرى:

1- العلاقات العامة والدعاية:

- الدعاية هي محاولة لاقتناع الرأي العام برأي معين أو فكرة محددة لاجل خدمة مصالح ذاتية حيث تحاول فئة السيطرة على عقول الجماهير أو جعلها تسلك مسلكا معيناً يخدم أهداف الجهة القائمة بالدعاية
- ان الدعاية قد تتضمن تشويه الصورة الحقيقية ومبالغة في الامور الواقعية وتعتمد دائما اساليب الاثارة و الاغراء والاستمالة لخدمة مصالح شخصية وفي رأي د.علي عوجة فان الدعاية هي تلك الجهود المقصودة ليس من الضروري أن نقتنع الآخرين بفكرة معينة أو رأي معين أو تأييد قضية معينة أو شخص أو منظمة، بل يمكننا التأثير عليهم من خلال تغيير آرائهم واتجاهاتهم نحو تلك القضية بطرق مختلفة.
- تستخدم الدعاية أساليب متنوعة لترويج المنظمة ومنتجاتها، حيث تقوم بشرح تاريخ المنظمة وإنجازاتها ومزايا منتجاتها وكفاءة إدارتها بشكل غير مباشر. يمكن أن تتخذ الدعاية أشكالاً مختلفة مثل مقالات في الصحف، تقارير تلفزيونية، أو أخبار قصيرة عن تحسينات تمت في المنتجات خلال مشاركة المنظمة في المعارض أو أنشطة المنظمة خلال مؤتمر صحفي. وبالتالي، يمكن التمييز بين مفهوم الدعاية ومفهوم العلاقات العامة بوضوح
- تعتمد الدعاية على الاثارة والاستمالة للتأثير في مواقف الجمهور، بينما تعتمد العلاقات العامة على الاقناع من خلال عرض الحقائق حول السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة
- تهدف الدعاية إلى تحقيق أهداف سريعة ومؤقتة، ولا تهتم بالنتائج على المدى البعيد. فعندما تكتشف الجماهير الحقائق، فإنها تكون قد فات الأوان لاتخاذ أي إجراء. بينما تعمل العلاقات العامة على المدى البعيد في جميع نشاطاتها.
- تهدف الدعاية إلى التحكم في الجماهير وتوجيهها نحو سلوك معين يخدم المصلحة الخاصة للجهة المروجة لها، دون النظر إلى مصلحة الجمهور. أما العلاقات العامة، فتعتمد بشكل أساسي على خدمة المصلحة العامة ووضع مصلحة جمهور المؤسسة في المقدمة من أولوياتها وأعمالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال/عمان، دار المجد للنشر والتوزيع، 2017، ص15

### 2- العلاقات العامة والإعلان:

توجد فروق كبيرة بين وظيفة العلاقات العامة والإعلان. فالإعلان يُعتبر وظيفة تسويقية تهدف إلى زيادة المبيعات للسلعة أو الخدمة من خلال استخدام وسائل الإعلان المعروفة. مكن تعريف الإعلان بأنه وسيلة غير شخصية مدفوعة الثمن يقوم بها فرد أو منشأة تجارية أو منظمة، والتي قد لا تهدف إلى الربح، بل قد تهدف لإبلاغ الجمهور أو إقناعه بشؤون محددة، وذلك من خلال استخدام وسائل اتصال معروفة

الغرض من الإعلان هو التأثير على الجماهير من أجل تحقيق الأهداف الفردية، والتي يمكن أن تتعارض أحياناً مع المصالح العامة للجمهور المستهدف. الهدف الأساسي للإعلان هو إجبار المستهلكين على إجراء عمليات شراء، مع التركيز بشكل خاص على زيادة مبيعات المنتجات والخدمات. أحد انتقادات الإعلان هو أنه يشجع المستهلكين على شراء سلع قد لا يحتاجون إليها بالضرورة. من ناحية أخرى، تستخدم إعلانات العلاقات العامة استراتيجيات محددة لتحقيق أهداف مختلفة مع الترويج لقيود مفيدة حقاً ويستخدمها المستهلك:

- تهدف المنظمة من خلال الاستفادة من إعلانات وسائل الإعلام إلى إطلاع الجمهور على وظائفها وأهدافها وفلسفتها ومستوى أدائها وقدراتها الإدارية وكفاءاتها ومساهماتها الكبيرة في تنمية ورفاهية المجتمع، وبالتالي بناء رأي عام إيجابي.

- بناء صورة ذهنية حسنة في ذهن الجمهور المستهدف والعمل على تحسينها وزيادة الثقة

- يعد تحسين علاقة المنظمة مع جماهيرها المستهدفة وبناء الثقة أمراً بالغ الأهمية. ولتحقيق ذلك، يتم تصميم الإعلانات الإعلامية بشكل استراتيجي لكل جمهور محدد، بهدف التأثير على آرائهم وحشد الدعم لسياسات المنظمة. تخدم هذه الإعلانات أغراضاً متعددة، مثل إعلام الجمهور بالامتيازات أو التوجيهات المخصصة لهم وتوفير معلومات دقيقة لتسهيل أنشطة محددة.

- هدفنا هو تصحيح سوء الفهم الذي يحدث لبعض أعمال المنظمة ومواجهة حملات النقد التي تواجهها أثناء وبعد الأزمات.

- تشمل المشاركة في المناسبات القومية إظهار اهتمام المؤسسة او الشركة بالأحداث الهامة التي يمر بها المجتمع، والإعلان عن احتفالات بالمناسبات القومية والمحلية المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال/عمان، دار المجد للنشر والتوزيع، 2017، ص16

### 3- العلاقات العامة و الإعلام:

يهدف الإعلام إلى توفير الأخبار الصحيحة والمعلومات والحقائق التي تمكن الجمهور من تشكيل رأي سليم في موضوع معين. يُعتبر الصدق وعدم الغش وعدم تشويه الحقائق من الصفات الهامة لنجاح الإعلام، حيث يكون وسيلة فعالة في نشر الحقيقة بدلاً من تضليل الجمهور وإخفاء الحقيقة. ولذلك، أصبح الإعلام اليوم علمًا ومهنة في مجال الصحافة ووكالات النشر ووسائل الاتصال الجماهيري.

تعتمد أهمية العلاقات العامة بشكل كبير على التواصل الإعلامي، أي نشر الأخبار والأفكار للجمهور عن طريق وسائل الإعلام المحددة، بهدف كسب رضا وتأييد الجمهور. تتميز العلاقات العامة والإعلام بصلة قوية، حيث يتم توصيل الرسالة الإعلامية المطلوبة بوضوح للجمهور، ثم يتم قبول ردود الفعل الإيجابية أو السلبية من الجمهور حول هذه الرسالة.

يُعَدُّ الإعلام جزءًا من العلاقات العامة، وهو أداة من أدواتها. تشمل العلاقات العامة تخطيط البرامج وإجراء البحوث والدراسات للرأي العام، سواءً عبر وسائل الاتصال الشخصية المختلفة أو من خلال الإعلام ووسائله وجماهيره. وبالتالي، يُعَدُّ الإعلام وسيلةً لنشر الأخبار والمعلومات الصادقة للجمهور، وذلك في خدمة الصالح العام. ومع ذلك، تُعَدُّ العلاقات العامة عمليةً تشمل نشر الأخبار الصادقة واستقبال ردود الفعل من الجماهير، وهي عملية ذات اتجاهين. وتستخدم الإعلام الصادق لتعبئة الرأي العام والتأثير به والتأثر به.

### المبحث الرابع: مبادئ وأهداف العلاقات العامة:

يمكن القول أن العلاقات العامة هي تطبيق سواء بين الأفراد أو بينهم وبين المؤسسة حتى يضمن النجاح للنشاط المراد إنجازه في المؤسسة أو اتجاه فئة من الجماهير مهما كانت خصائصها وعلى هذا يجب توضيح أهم الأسس والمبادئ التي تركز عليها العلاقات العامة.

#### 1- أسس العلاقات العامة:

**من بين الأسس التي يمكن إدراجها في هذا الإطار نذكر:**

- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة، أنه لمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي ليست على ما يرام فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، فالصورة التي تطبع في أذهان الجمهور الخارجي عن أية مؤسسة هي تلك التي يراها في موظفيها وعمالها وطريقة معاملتهم للناس.

- مراعاة الصدق والأمانة وإتباع الأسلوب العلمي، يجب أن تتفق أعمال المؤسسة مع أقوالها وفقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي ولكي تبلغ المؤسسة أهدافها يجب إتباع طريقة البحث العلمي من تحليل دقيق وكذا الاستقصاء الميداني، كما يجب أن يلتزم العاملون في العلاقات العامة بالقيم الأخلاقية في جميع تصرفاتهم

- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق، إن هذه السياسة كفيلة بأن تقتضي على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتبني جسراً من التفاهم والتعاون المشترك.

- مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع، يجب أن تضع كل هيئة أهدافها في ضوء الأهداف العامة للمجتمع وبذلك تصبح عضواً نافعا فيه.

- نشر الوعي بين الجماهير، تقدم العلاقات العامة على الوعي بين الجماهير وتوجيه الرأي العام من أجل التعاون لتحقيق المصالح العامة للمجتمع.

## الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

- كسب ثقة الجماهير، إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى رضا الجماهير عنها، ولذلك يجب على عمال المؤسسة والمكلفين بالعلاقات العامة القيام بكل واجباتهم وتحسين أدائهم لخلق جو من الثقة بينهم وكسب ثقة واحترام الجمهور الواسع.

- تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، يعتبر التعاون أحد أسس النجاح في أي عمل لذلك على المؤسسة أن لاتعمل المؤسسات الأخرى وأن تخلف نشاطا تعاونيا معها خاصة في برنامج العلاقات العامة.<sup>1</sup>

يلاحظ مما سبق أن الأسس التي تركز عليها العلاقات العامة في مختلف المؤسسات إنما تهدف إلى تقوية العلاقات والروابط وتنوير الرأي الفرد والجماعة العاملين في المنشأة وتقوية روح العمل والإخلاص لديهم، ومنه يستطيع الموظف، أن يفهم أن هذه الأسس عبارة عن أداة فعالة تستعملها العلاقات العامة أثناء أنشطتها المختلفة.

### 2- مبادئ العلاقات العامة:

في الحقيقة لا يوجد اختلاف كبير في معنى ومفهوم المبادئ مقارنة بالأسس لسبب بسيط وهو أن جميع هذه الخصائص تصب في بوتقة واحدة وهي تلك المتمثلة في تدعيم وتقوية المؤسسة ومن المبادئ التي يمكن ذكرها ما يلي:

- إعداد خطة أو وسيلة للعلاقات العامة موضحة المثل العليا للمؤسسة في شكل كتيب يمكن توزيعه على المستخدمين بحيث يمكنهم أن يتفهموا أهداف الإدارة في العلاقات العامة.

- تشكيل مجلس فرعي للإدارة يتكون من الصف الثاني للإداريين في كل إدارة من كل إدارة الهامة وتحميل هذا المجلس مسؤولية تنفيذ برنامج تقيمي للعلاقات العامة.

- إخراج تقرير سنوي يوزع على المستهلكين والمساهمين يشرح سياسة المؤسسة وتجاربها إلى جانب تلخيص نواحي التقدم التي أحرزتها، مع إعداد تفسير صريح ومبسط عن المركز الراهن للمؤسسة لتوزيعه على المستخدمين مؤكدا الخدمة التي تؤديها المؤسسة بوجه عام وللمجتمع المعني بوجه خاص.

<sup>1</sup> محمد بهجت كشك "العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية" مكتب الجامعي. الحديث. الإسكندرية. القاهرة. 1980. ص. 19.



## الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

- تشجيع الإداريين وعلى الخصوص مديري الفروع في أن يمارسوا أنشطتهم بالأندية المحلية والمنظمات الدينية والأخوية، وبذلك تتزايد الإتصالات الشخصية بين المؤسسة والقادة في المجتمع المحلي.
  - تعريف مدير المؤسسة ببعض البرامج الإنشائية في الإصلاح الاجتماعي والتأكد من أن الصحافة على علم بنشاطه ، وتشجيع هيئة الإدارة على التعاون مع محرري الصحف المعنية بشؤون الصناعة في إعداد موضوعات تتناول سياسة الإدارة وأساليبها.
  - استخدام أنسب الطرق للإبقاء على رضا العملاء ليحسوا بالرضا عن أعمال المؤسسة لأنهم يعتبرون في الواقع محركين قادرين على استمرار نجاح المؤسسة ، كما يجب المحافظة على سياسة واسعة النطاق في أمور التشغيل دون أي تمييز.
  - أن تحرص المؤسسة على أن توجه دعايتها إلى الخدمة العامة وإعلام الجمهور وإلا تتحرف الدعاية إلى الأنانية، كما أن عليها أن تضع دائما نصب أعينها أن الخدمة الأفضل تؤدي إلى ربح أوفى.
  - اختبار مكان معين أو شعار معين يعطي للمؤسسة طابعا خاصا بها في أذهان الجماهير.
- <sup>1</sup> إن العلاقات العامة حينما ارتكزت على هذه الأسس والمبادئ إنما استندت في وقت سابق إلى فلسفة مبنية على مجموعة من الحقائق يتميز بها الإنسان، هذا الكائن الذي يتميز بكثير من الخصائص والصفات التي منها: الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ولا يمكنه العيش بمعزل عن الآخرين، كما له مجموعة من الاحتياجات البيولوجية والنفسية الاجتماعية.
- وعلى أساس ما سبق ذكره يلاحظ أن العلاقات العامة حينما ارتكزت على هذه الأسس والمبادئ كانت قد حاولت فهم أولا من كل جوانبه النفسية الاجتماعية والتربوية الثقافية وهذا قصد القيام بنشاطها على أكمل وجه، هذا النشاط الذي في الحقيقة يظهر في شكل وظائف وأهداف تتميز بها أيضا العلاقات العامة والتي سنحاول تبينها فيما سيأتي من الجزء الموالي.

حسين عبد الحميد رشوان "العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع". المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. القاهرة. 1993. ص 125.<sup>1</sup>

### 3- أهداف العلاقات العامة:

تعمل العلاقات العامة على تعزيز العلاقة بين الجهاز والجمهور الداخلي من خلال تلبية رغباتهم وحاجاتهم المختلفة. كما تعمل على خلق صورة إيجابية للمؤسسة في أذهان الجمهور الخارجي. تهدف العلاقات العامة أيضًا إلى استقبال المعلومات من الجمهور واستخدامها لتطوير الجهاز وتحسين أدائه على تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تعريف نشاط المؤسسة: وسيلة لتعريف الجمهور بنشاط المؤسسة بشكل صحيح ومقنع وكسب تأييد الجمهور ورضاه.
- 2- جمع المعلومات: إجراء بحوث الرأي واستطلاعات الرأي وجمع معلومات عن الشركات المنافسة ومنتجاتها وجماهيرها، بالإضافة إلى جمع معلومات عن المؤسسة ومنتجاتها.
- 3- التواصل: توفير قنوات اتصال مناسبة في كلا الاتجاهين بين المؤسسة والجمهور، سواء عن طريق الاتصال الشخصي أو الاتصال الجماهيري.
- 4- تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة: وضع خطط وقائية وعلاجية لتحسين صورة المؤسسة في ذهن الجمهور، وتقسيمها إلى خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
- 5- التقييم: تقييم برامج وخطط المؤسسة قبل تنفيذها وأثناء تنفيذها وبعدها.
- 6- التنسيق: يعتبر المؤسسة جهازًا تنسيقيًا بين إداراتها المختلفة، وكذلك بين المؤسسة وجمهورها.
- 7- أن يكون الهدف عمليًا وقابلًا للتنفيذ
- 8- يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع. على سبيل المثال، يجب أن يأخذ الأفراد في الاعتبار آرائهم حول التعليم والحرية الفردية وتوزيع الأرباح وغيرها من القضايا الاجتماعية والاقتصادية. قد يتغير هذا الموقف من وقت لآخر، ولذلك فإن الخطأ الكبير يكمن في وضع خطة لا تأخذ في الاعتبار هذه التغيرات والتحويلات في السلوك العام. بالنسبة لوسائل تحقيق الأهداف و نذكرها كما يلي :
- 1- التحليل الذاتي الصحيح للمعلومات المتاحة وجمع الآراء التي لها صلة بالموضوع محل البحث وذلك باستطلاع الرأي العام والداخلي والخارجي.
- 2 - يتم وضع سياسات قائمة على النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالأهداف وتحديد المجالات وأسلوب العمل، ويمكن تطوير خطط وبرامج ومشروعات تتناسب مع الجماهير داخل وخارج المنشأة.
- 3 - يتم استخدام أسلوب التخطيط العلمي لوضع خطط وبرامج مناسبة بعد تحديد الأهداف ومعرفة الوسائل والإمكانات وتحديد الوقت وتوزيع الاختصاصات ضمن الميزانية المتاحة.

## الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

- 4 - يتم وضع خطة تنفيذية للبرامج المعتمدة وتنفيذها في حدودها المحددة.
  - 5 - يتم مساعدة أجهزة المنشأة وإدارتها فيما يتعلق بوظائفها المتصلة بالجمهور.
  - 6 - تقع مسؤولية تحقيق الأهداف على المسؤولين عنها، ومع ذلك يمكن للعاملين في المنشأة المشاركة في حدود المهام المحددة لهم، حيث يمكن لأي فرد في المنشأة أن يساهم في العلاقات العامة من خلال أداء عمله بشكل جيد، خاصة عند التفاعل مع الجمهور.
- قال (حسن الحلبي) إن هدف العلاقات العامة هو رعاية العلاقات الإنسانية السليمة في المجتمع وكسب الجماهير وضمان التفاهم بين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والجماهير. ويعتبر التفاهم عملية متبادلة، حيث يجب على المؤسسات أن تفهم احتياجات الجماهير وتلبيتها بشكل مناسب.<sup>1</sup>

### كما يمكن معرفة الأهداف التي لتحقيقها العلاقات العامة فيما يلي:

- 1- تحقيق توحيد الرؤى بين المؤسسة و جمهورها الداخلي و الخارجي .
- 2- زيادة نسبة التفاهم بين المؤسسة والجماهير و خلق الولاء.
- 3- تأثير الاتجاهات التي تنتشر بين الجماهير يمكن أن يكون سببا في تقدم المجتمع أو تعثره، مما يؤدي إلى تأخره عن مواكبة الحضارة الإنسانية.
- 4- تدريب الجماهير المحيطة بالمؤسسة على المشاركة في المسؤوليات الاجتماعية هدف من أهداف العلاقات العامة.
- 5- الاهتمام بالجمهور الداخلي وتحسين ظروف العمل الاهتمام بالعامل كإنسان له حاجاته المادية والصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية والنفسية.<sup>2</sup> وفي بحث قامت به كلية الإعلام بجامعة القاهرة
- 6- على عينة تمثلت في عدد من الأجهزة الحكومية والقطاع العام والشركات والمصالح التجارية والصناعية في مصر أوضح بشكل عام أن أهداف العلاقات العامة هي:
- 7- الإعلام عن أهداف المؤسسة وأوجه نشاطها ومحاربة الشائعات الضارة بهذا النشاط وشرح سياسة المؤسسة لجمهور والمتعاملين معها.
- 8- العمل على كسب تأييد وثقة الرأي العام عن طريق إمداده بالمعلومات الصحيحة والبيانات والحقائق والنشاط والخدمات التي تؤديها المؤسسة وتنمية أسباب التفاهم المتبادل مع جمهور المؤسسة.

<sup>1</sup> . حسن الحلبي "مبادئ في العلاقات العامة". منشورات عويدات. بيروت. 1980. ص.19.

<sup>2</sup> بسام الحاج حسين "الوجيز في العلاقات العامة والإعلام" دمشق. 1986. ص.40.

## الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

- 9- تقديم الخدمات في المجال الاجتماعي والثقافي والصحي والرياضي للعاملين في المؤسسة ومنشأتها.
- 10- العمل على تدعيم العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى بأجهزة الإعلام المختلفة.
- 11- تدعيم العلاقات العامة الإنسانية بين جميع العاملين بالمنشأة.
- 12- نشر الوعي فيما يتعلق بنشاط المؤسسة على المستوى القومي.
- 13- خلق درجة من الترابط بين المؤسسة والمنشآت والأقسام التابعة لها للتنسيق بينهما.
- 14- يتبين أن الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو التواصل في كلا الاتجاهين، الداخلي والخارجي، من أجل بناء سمعة جيدة للمؤسسة وكسب رضا الجمهور وتعاونه. ومن الواضح أن إقامة علاقات عامة جيدة بين المؤسسة وجمهورها يتطلب تطويرًا تدريجيًا، حيث تنمو المعرفة وتتضح الصلات من خلال الأعمال الممتازة والمساعدات والتفاعل المستمر والصادق مع الجمهور. وفي النهاية، يمكن القول أن العلاقات العامة، من خلال وظائفها وأهدافها المتنوعة والمختلفة، التي تخدم المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، لن تتمكن من تحقيق ذلك بشكل كامل وصحيح وخالٍ من العيوب إلا إذا تم تنظيم نشاطها بشكل جيد قويا وفي كنف إدارة حكيمة رشيدة، وذا هو الأمر الذي سوف نتعرض له في الجزء الموالي لهذا الفصل ذلك المتمثل في تنظيم وإدارة العلاقات العامة.
- تهدف العلاقات العامة إلى تعزيز شهرة اسم الشركة أو منتجاتها وتمييزها عن الآخرين، من خلال المساعدة في بناء سمعة الشركة وترويج منتجاتها وخدماتها.
- تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو السلعة التي تقدمها الشركة هو الهدف الرئيسي من استراتيجية العلاقات العامة. فالهدف ليس فقط بناء سمعة الشركة، بل يهدف أيضًا إلى زيادة الانتشار والترويج لمنتجاتها وخدماتها.
- تهدف العلاقات العامة أيضًا إلى إنشاء هوية وصورة قيادية للشركة في السوق، وتطوير وتوسيع أسواقها من خلال نشر أفكار جديدة ومبتكرة تلقى قبولًا من الجمهور. هذا يساعد في فتح فرص تسويق المنتجات والخدمات في مجالات وأسواق جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق للنشر، عمان، ط1، 1998، ص98.

### 4- أنواع استراتيجيات العلاقات العامة

أ- **استراتيجية التركيز:** إذا كانت الاستراتيجية هي الخطة العامة التي تواجه مراحل المعركة، فإنها تهدف أيضًا إلى تبيان أساليب العمل في مجال العلاقات العامة. ونظرًا لتعدد وتنوع الأنشطة في هذا المجال، فمن الطبيعي أن يكون لكل ميدان استراتيجية خاصة تلائمها وتحقق أهدافه. إذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلاً، وكانت الجماهير المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة بحيث يصعب عليها استقبال الرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة، يكون من المناسب استخدام استراتيجية التركيز إذا كانت الموارد المالية تسمح بذلك.

ب- **استراتيجية التوقيت:** تعتمد استراتيجية التوقيت على اختيار الوقت المناسب لإذاعة بيان سياسي أو اتخاذ قرار اقتصادي أو اتخاذ إجراء ما لكسب تأييد الجمهور لتجنب مشكلة متوقعة. وغالبًا ما نشهد إعلان بعض القرارات التي تهدف إلى إرضاء المواطنين في مناسبات الأعياد أو افتتاح المشروعات الجديدة في ذكرى حدث تاريخي بارز. ومن الضروري في جميع الحالات دراسة جميع الظروف المحيطة بالموقف والأطراف المختلفة المؤثرة عليه أو المتأثرة به، ثم انتقاء الوقت المناسب لاتخاذ أي إجراء يتعلق بهذا الموقف

ت- **استراتيجية التريث:** تلجأ المؤسسة إلى استراتيجية التريث وعدم التورط إذا اكتشف القائمون عليها وجود حملة كيدية للثأر ضدها في وسيلة اعلامية ما. قد يكون من الأفضل في بعض الأحيان أن يكون الرد على هذا النوع من الحملات إيجابياً، من خلال اتخاذ بعض الإجراءات أو تقديم المعلومات الصحيحة للجمهور عبر وسائل الاتصال المختلفة. و هذا لغرض نفي الشائعات التي تم تداولها

ث- شائعات عن شخصية عامة او عن موقعها او اصابتها بمرض خطير ثم تظهر بعد ذلك في وسائل الاعلام لتفند ما اثير حولها.

ج- **استراتيجية المفاجأة:** تُستخدم استراتيجية المفاجأة في اللحظات الأخيرة من حدث هام، حيث تصبح أي معلومة جديدة وهامة تأثيراً حاسماً، مثل ترشيح كفة أحد المترشحين في انتخابات مهمة. يحدث ذلك أيضًا عندما يُدلي أحد رجال الدولة بمعلومات ذات أهمية كبيرة في وقت مناسب للتأثير على اتجاهات الجماهير أو لكسب التأييد لشخص أو قضية أو موقف معين.

ح- **استراتيجية المشاركة:** تنتهج بعض المؤسسات استراتيجية المشاركة، حيث تشجع الموظفين على تقديم اقتراحاتهم وتسمح لهم باختيار ممثليهم في مجلس الإدارة. كما تتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم في صحيفة المؤسسة ومطبوعاتها. وبهذا يشعر الموظفون بانتمائهم الحقيقي للمؤسسة وبدورهم الفعال في نجاحها.

- خ- **استراتيجية ملتقى الطرق**: تنفذ استراتيجية ملتقى الطرق خطة محكمة لاختيار المواسم والأماكن التي يجتمع فيها أكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة العلاقات العامة. كما تسعى الاستراتيجية أيضًا إلى التعرف على الشخصيات ذات التأثير المتعدد الاتجاهات وتوثيق العلاقة معها، حيث يمكن لذلك أن يفتح أمام الفرد أو المؤسسة بعض الفرص التي كانت محظورة عليهم سابقًا
- د- **استراتيجية الارتباط أو الاقتران**: تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام شخصيات معروفة ومرموقة في البرنامج الإعلامي الذي تنفذه المنظمة، أو على التعاون مع هيئات مرموقة ذات سمعة طيبة في برامج وأنشطة مشتركة. هذا يساهم في زيادة فهم الرأي العام للأنشطة التي تقوم بها المنظمة
- ذ- **استراتيجية الانفصال أو الانعزال**: قوم العلاقات العامة بالعمل خلف الكواليس، حيث يتم تنظيم الأنشطة الإعلامية والدعائية من قبل أفراد أو هيئات متخصصة ذات سمعة طيبة. يقوم خبراء العلاقات العامة بالتخطيط والتوجيه والنصح والتنسيق لضمان تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح
- ر- **استراتيجية التظاهر بالانسحاب**: تطبيق استراتيجية مؤقتة في بعض الحالات التي تتطلب عدم ظهور مسؤول العلاقات العامة أو أنشطته لفترة محددة
- ز- إعادة تنظيم الموقف بحيث يسمح بظهور الأنشطة والمسؤولين على الأحداث مرة أخرى، وهذه بعض الاستراتيجيات التي يستخدمها المتخصصون في مجال العلاقات العامة لتحقيق أهدافهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي فرجاني، مرجع سبق ذكره، ص 115.112

5- استراتيجيات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة:

- أ- العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة: في بعض الأحيان، يكون التحضير لمواجهة الأزمة أصعب من التعامل معها فعليًا. ويشير مور إلى أن إدارة الأزمة تتضمن توقع حدوثها والعمل على منع حدوثها. ويعتبر أنه من الضروري تطبيق إدارة فعالة للأزمة من خلال:
- تطوير و خلق استراتيجيات استجابة لحالات الأزمات
  - تأهيل العنصر البشري القادر على مواجهة الأزمات
  - توظيف الاساليب العلمية عند اتخاذ القرارات
  - ويطرح ريجستر ولاركن خطوات ستة من اجل منع حدوث الأزمة:
  - وضع دليل ارشادي توقعي للأزمات .
  - وضع خطط هدفها تجنب وقوع الأزمات
  - تحديد الفئات او الجمهور الذي يمكن أن يتأثر بالأزمة وتحديد وسائل الاتصال المناسبة للتواصل معه في أسرع وقت ممكن تدريب اشخاص رسميين مهمتهم التكلم مع وسائل الاعلام
  - ومن الامور الاجرائية التي يجب في هذه المرحلة اعدادها :
  - فريق الأزمة هو المجموعة المسؤولة عن التواصل مع الجماهير الداخلية والعالم الخارجي. يجب أن يتضمن هذا الفريق ممثلًا لأعلى سلطة في المنظمة..
  - رصد بيئة عمل المنظمة : حيث يهدف إلى وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة، نشاطها، موقعها المالي والقانوني، والتحديات التي واجهتها في الماضي والتحديات المتوقعة، بالإضافة إلى علاقات العمل داخل المنظمة وخارجها يتم تحديد الجماهير المستهدفة لتحقيق هدف سرعة التفاعل مع القطاعات المجتمعية ذات الصلة بالمؤسسة، وعادة ما تشمل هذه الجماهير:
  - الجمهور الذي تؤثر الأزمة عليه
  - الذي يؤثر في المنظمة
  - المتورط في الأزمة
  - تحديد الرسائل الاتصالية واختيار وسائل و طرق الاتصال: يعتمد تصميم الرسائل الاتصالية على طبيعة الأزمة والمرحلة الزمنية والجمهور المستهدف. من الضروري التفكير بعناية في صياغة هذه الرسائل، حيث تعتمد بشكل كبير على خلفية المنظمة واستراتيجياتها المتعددة.
- ج- العلاقات العامة في مرحلة أثناء الأزمة: تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن العنصر الأساسي الذي يجب التركيز عليه خلال الأزمات هو توفير المعلومات الصحيحة، حيث أن نقصها

## الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة الوظائف والأدوار

---

يمكن أن يؤثر سلبا على جميع الأطراف المعنية. وبالتالي، يعتبر قدرة أخصائي العلاقات العامة في المؤسسة على تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية خلال الأزمة مؤشرا هاما على كفاءة إدارة الأزمة من قبل المؤسسة وعلى قدرتها على خلق صورة إيجابية لدي الجماهير المعنية .

### ح- أنشطة العلاقات العامة بعد الأزمة:

- في هذه المرحلة، يتوقف بيئة عمل المنظمة على فريق العلاقات العامة. يقوم هذا الفريق بإعادة هيكلة التنظيم والإدارة في المنظمة، وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة، والعمل على استكشاف مصادر التهديد.
- تعزيز العلاقات مع الجمهور وخاصة التعامل مع شكاويهم بجدية وفهم تام لاحتياجاتهم، ودعم قضاياهم لكسب ثقتهم، من خلال وضع خطط اتصال فعالة تلبي احتياجاتهم



- 5- دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:** وذلك عن طريق إقامة علاقات اجتماعية قوية مع الإعلاميين، تستند إلى تبادل المصالح واستغلال فرص التعاون وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة، ودورها في خدمة المجتمع والجماهير، وإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة. كما يجب أن تلتزم المنظمة بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام
- مواجهة جماعات الضغط حيث ترصد العلاقات العامة في هذا المستوى الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، ومن ذلك السعي إلى كسب حلفاء استراتيجيين من الممولين والمنافسين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>نورة بعلول، آمال عشيّش، مرجع سبق ذكره، ص77. ص82

### خلاصة:

لم يتوقف اهتمام مجال العلاقات العامة في بناء الثقة بين المنظمات وجماهيرها فقط، بل ازداد بفضل زيادة وعي الجماهير نتيجة انتشار التعليم والثقافة. يسعى الناس للحصول على معلومات دقيقة حول المنتجات، وهذا يجعل العلاقات العامة أكثر أهمية كعلم وفن. ظهرت جمعيات حماية حقوق المستهلك للدفاع عنها، وزادت اهتمامات الحكومات بهذا المجال للتأثير على الرأي العام وصياغة السياسات. على الصعيد العالمي، زاد الاهتمام بالعلاقات العامة بسبب تطور وسائل الاتصال وتضارب المصالح والمنافع

## الفصل الثاني

### أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الثاني: أهمية الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الثالث: مراحل بناء الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الرابع: أنواع الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الخامس: دور الاستراتيجية الاتصالية في ادارة الأزمة ومعوقاتها

خلاصة

### تمهيد:

ان التحولات العميقة والحركية الواسعة والسريعة التي يعيشها العالم على مختلف المستويات كان لها تأثير بالغ على التنظيمات بمختلف أنواعها ،حيث أصبحت مضطرة لاستحداث أنساق وطرق جديدة للنمو والتوسع من أجل مواجهة ضغوط المحيط الذي تنتمي اليه ،ومواجهة المنافسة الشديدة التي أصبحت منافسة عالمية ليس لها حدود.

وقد انتهت المؤسسات العالمية الكبرى منذ عشرات السنين لأهمية الاتصال وضرورته لنجاح المؤسسة على مختلف الأصعدة داخليا وخارجيا وفي ارساء علاقات صحية وفعالة مع مختلف أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم المؤسسة وذلك في سبيل مواجهة التغيرات التي يعرفها المحيط واشتداد المنافسة.

وإذا كانت المؤسسة لا يمكنها أن تتقدم وتحقق أهدافها دون الاعتماد على وضع خطط واستراتيجيات فعالة تسيير على أساسها فقد كان لزاما عليها أن تنظر الى الاتصال من نفس الزاوية أي أن يكون هناك تفكير في استراتيجيات الاتصال والسعي الى تطويرها وتفعيلها وتبنيها داخل التنظيمات المختلفة حيث أصبحت مؤخرا مسألة وضع استراتيجية الاتصال للمؤسسة أمر لا نقاش حوله.

### المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

تسعى كل منظمة بغض النظر عن حجمها كبيرة كانت أو صغيرة لإنشاء و تكوين صورة ذهنية إيجابية عن نفسها عند الجمهور المستهدف. و هذه الصورة كلما كانت واضحة و متميزة كلما كلما نظر إليها الجمهور بشكل ايجابي تعاوني الامر الذي يزيد من متانة صورتها العامة ومكانتها، الامر الذي يعود بالايجاب على منتجاتها التي توفرها . أو على الخدمات التي تقدمها ، وتحقيق الهدفالتمثل في مخاطبة جمهورها وإيصال أهدافها وبرامجها وجهودها بشكل فعال لخدمتهم.

1- استخدام وسائل الاتصال المناسبة، كأولوية استراتيجية، للسعي لبلوغ الأهداف المسطرة من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة لتفعيل انسيابية الاتصال بين افراد المؤسسة ومع جمهورها الخارجي ، فاستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة اصبحت تعمل على ان تكون أكثر جاذبية هذا بسبب الواقع الذي تفرضه زيادة المنافسة على المستويات المختلفة سواء محلية كانت او وطنية او على المستوى الدولي ، فضلاً عن توسع أنشطتها وتباين القيادة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بها ولايجاد حلول للالتزامات يجب على المؤسسة التركيز وايلاء الاهمية للتواصل الفاعل والفعال الذي هو أحد نقاط القوة المهمة لديها للمواجهة.

2- **تعريف الإستراتيجية:** تعرف الاستراتيجية على أنها فن قيادة وتنسيق وتخطيط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتصال الخاص بالمؤسسة و التي نجدها تتلخص في مجموعة القرارات والاجراءات المتخذة التي بدورها تحدد المسار العام للمؤسسة سعياً لتحقيق الأهداف الكبرى لها من خلال سياسات وخطط تكون مناسبة لبيئة المؤسسة وتطلعاتها.

3- **إستراتيجية الاتصال تعريفها :** عرفته "موسوعة علوم الإعلام والاتصال بإن استراتيجية الاتصال هي أسلوب من أشكال الارتباط بالفاعلين الاجتماعيين يهدف إلى تنظيم الفضاء العام رمزياً، وهي عملية تعتمد على العديد من العمليات الرمزية المنظمة (الخطب، الصور، العروض بمختلف أنواعها... ) الهدف من تصميمها هو السماح للمتلقي باتخاذ القرار ثم التعبير عنه عملياً..<sup>1</sup>

- **إستراتيجية الاتصال هي :** مجموعة من المراحل العلمية المدروسة مسبقاً و المنظمة التي تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع للوصول لاهداف متكاملة تخدم المؤسسة وجماهيرها في المستقبل. <sup>2</sup> كما يمكن ان نقول عنها بانها مجموعة من الاوامر الرشيدة و المتناسقة مع بعض التي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة عبر توفير الوسائل الضرورية لبلوغها.

<sup>1</sup> ملخص محاضرات السنة الأولى ماستر علم اجتماع الاتصال، مقياس استراتيجية الاتصال، جامعة قلمة، 2020

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

- ألفرد تشندلر عرف الاستراتيجية الاتصالية بأنها عملية تسطير الأهداف والغايات الأساسية على المدى الطويل للمؤسسة ، وانتقاء خطط عمل مع توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بغرض التوصل للقرارات المهمة لاختيار هياكل التنظيم. ( )
- وحسب موسوعة علوم الإعلام والاتصال فإستراتيجية الاتصال وهو نمط يتعلق بالفاعلين الاجتماعيين يهدف إلى تنظيم الفضاء العام بشكل رمزي. هو نظام منظم يعتمد على العديد من العمليات الرمزية (كلمات، صور، عروض تقديمية متنوعة...) مصممة للسماح للمتلقى باتخاذ القرار ومن ثم التعبير عنه. يتعلق الأمر بالسلوك الفعلي في الواقع
- ونظرا لما سبق ذكره يمكن ان نعرف الاستراتيجية الاتصالية بأنها مجموعة من الاجراءات المترابطة والمتناسقة تضعها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاتصالية المتفق عليها مسبقا ، و يعبر عنها بخطة عمل واضحة و مدروسة تسعى المؤسسة جاهدة لتطبيقها على المدى القريب والمتوسط والبعيد كما تحتوي الاستراتيجية الاتصالية على نوعين من الأهداف اهداف داخلية واهداف خارجية وكل نوع منها يتخذ اتجاه مختلف يعبر عنه في شكل خطة مكونة من عناصر متعددة و تكون هاته الخطة مكتوبة و واضحة .
- على الجانب الآخر، تعد الاستراتيجية الاتصالية مجموعة من العوامل التقنية العلمية المركبة التي تتشكل في شكل مخطط هندسي، حيث تتفاعل الأطراف المعنية والوسائل والجمهور المستهدف والهدف. ويتم تحديد كل عنصر من هذه العناصر بشكل واضح مترابط مع العناصر الأخرى، وذلك لتحقيق الهدف المنشود
- الفاعلية هي أساس بناء استراتيجيات الاتصال، وما نعنيه بالفاعلية العلمية هو استخدام المتغيرات العلمية المثبتة والاعتماد على ذوي الخبرة والمهارات في المجال لبناء استراتيجيات الاتصال، والتي تلعب فيها القدرات والخبرات العلمية دوراً. لعب دور فعال في تطوير استراتيجيات اتصالات واضحة وقابلة للتحقيق.
- الاعتماد على المعايير العلمية عند صياغة استراتيجية الاتصال، كلما اقتربنا من رؤيتها كخطة مستقبلية متكيفة مع كافة المتغيرات، الداخلية والخارجية، سواء داخلياً فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو خارجياً فيما يتعلق بها. إلى المؤسسة. للعملاء الخارجيين، سواء العملاء/المعملاء ذوي التخصصات والاهتمامات المختلفة

### 4- خصائص الاستراتيجية الاتصالية:

الاستراتيجية ليست الكفاءة التشغيلية، لأن التركيز على الكفاءة و الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات و بعدها انقاص التكاليف قدر ما يمكن وزيادة الانتاج اكثر ، انما أدى الى اخطاء استراتيجية نحصرها فيما يلي ذكره:

- الاغفال عن ما يسمى بالوضع الاستراتيجي النسبي.
- عدم القدرة على التفريق بين الفاعلية التشغيلية والفاعلية الاستراتيجية.
- عدم القدرة على الالمام بالمفهوم الحديث للاستراتيجية
- تركز الاستراتيجية على اختراع و خلق أنشطة نادرة ، وهناك ثلاث طرق للتمييز :
- تقديم منتج يكون عند المستهلك ذو قيمة عالية
- جعل المنتج تكون له قيمة نسبية من خلال تكلفته المنخفضة مقارنة عند الشركات المنافسة.
- أو كليهما ، لن يتحقق الانفراد و التميز للشركة الا اذا كانت افضل و ارقى من منافسيها في المجال ، و تعمل على الحفاظ على هذا التميز و استقراره و حمايته من التقليد بمنتجات اقل جودة من خلال الترسانة القانونية.
- الاسس التي يمكن من خلالها تحديد الوضع الاستراتيجي للشركة ثلاثة و هي :
- أساس تصنيف المنتجات، قد ترى شركة الإنتاج استخدام مجموعة منتجات معينة لمجموعة محددة من الأنشطة بناءً على بعض المبررات الاقتصادية المحددة
- أساس الاحتياجات وأهميتها تزداد عندما تختلف احتياجات مجموعة المستهلكين، حيث تفرق الشركات بين تلبية كل هذه الاحتياجات أو معظمها أو جزء منها، وعندما تختلف احتياجات نفس المجموعة من المستهلكين باختلاف الاحتياجات والمناسبات المختلفة في أوقات مختلفة.
- باستعمال أساليب الوصول الى المستهلكين وهو أصغر الأساسيات شيوعا ويتبع وقتما لا تتشبه طرق الوصول الى قطاعات المستهلكين بصرف النظر عن تماثل قليل من احتياجاتهم
- تقوم على التمييز بين الاختيارات إذ يلجئ المنافسون عادة الى محاكاة الشأن الاستراتيجي للشركة السبّاقة أما بتغيير أوضاعه الجارية أو بالإتساع بالحقا جهود أو خدمات عصرية تمكنهم من اكتساب ميزات المنشأة التجارية الفائزة.

## الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

- حماية الخصائص التنافسية : فالوضع الاستراتيجي الفريد و المتنوع يحقق صفات تنافسية للمؤسسة و التقليد والمحاكاة هو ما يجعل المؤسسة تفتقر الى تلك المزايا و تفتقدها<sup>1</sup>

### 5- عناصر الاستراتيجية الاتصالية:<sup>2</sup>

ب- **ضبط سياسة المنظمة وأهدافها:** تحتاج عملية وضع الاستراتيجية الاتصالية الى جمع القدر الكافي من المعلومات حول سياسة المنظمة واستراتيجيتها والبيئة المحيطة ،والقائم على الاستراتيجية الاتصالية لا بد أن يكون على علم بسياسة المنظمة في سبيل تحقيق التطور والاستقرار حتى تساهم نشاطاته التخطيطية في تحقيق الأهداف للمنظمة،قد تكون هذه التحديات داخلية كامكانيات التأطير ومحدودية الموارد،كما قد تكون تحديات خارجية كالبيئة الثقافية للجمهور المستهدف والجو السياسي ،بمعنى أن الخطة يجب أن تتعاطى مسبقا مع هذه التحديات وتضعها في حسابات وضع الخطة مثل بحثها عن الفرص المتاحة للعمل على ارساء أهدافها.

ت- **عملية تحليل اتصالات المنظمة:** لا يوجد أي فائدة من إصرارنا على التحدث والأمانى بالاستجابة للرسائل الاتصالية من دون القيام بتحديد واضح للجمهور المستهدف لذا وجب التعرف على هذا الجمهور واستطلاع رغباته لتقديم الخدمة بشكل فعال، ومعرفة ما يحفزهم لعادة الشراء و هنا يمكن ان نقول بان الاستراتيجية الاتصالية ناجحة مقارنة بما تتوفر عليه الشركة من موارد و هنا ايضا وجب معرفة كيفية تكوين السلوك المرغوب فيه ، وبمن يتأثر من قادة الرأي الذين يعدون من أهم دعائم استراتيجية التأثير ، ايضا الجمهور هو لا يعتبر المرحلة النهائية للعملية الاتصالية ،و انما هو انطلاقة لرسائل أخرى ينشرها الجمهور فيما بينه بمختلف فئاته و جنسه و اطيافه.

ث- **الأهداف الاستراتيجية الاتصالية و صياغتها :** عندما نقوم بعملية دراسة و فهم طبيعة الجمهور المستهدف ، تتبين الخطة و الافكار التي وجب اقناعه بها للوصول الى أهداف المنظمة ونجد طرق مختلفة للاقناع بالفكرة ، فهناك أشكال وقوالب عدة تناسب عرض الفكرة الواحدة كالأخبار والنداءات التي قد تحقق المقصد الرئيسي للهدف الاتصالي الذي سطرته المنظمة وقد تبين أنه من الفعالية الاتصالية أن لا تقدم رسائل كثيرة ، حيث أن طرح رسالة مفهومة بلغة بسيطة و واضحة

صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع

<sup>1</sup>صيدال، أطروحة ماجستير في الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2006/2007، ص102

عيسى بوكروموش، استراتيجية الاتصال في الحملات الاعلامية، أطروحة ماجستير، علوم الاعلام والاتصال، جامعة

<sup>2</sup>الجزائر، 2013/2014، ص37، ص41



## الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

يمكنها ان تلفت و تجذب الانتباه ، هذه الرسالة ليس من مهمتها ان تغوص في التفاصيل الدقيقة

بقدر ما تمس عاطفة الناس و تحرك ميولهم

ج- أهداف العملية الاتصالية وكيفية التخطيط لها : يتطلب تنفيذ الخطة الاتصالية إلى استخدام

وسائل اتصالية وأنشطة تساعد في نقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف. يجب على المسؤول عن

الاتصال اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنظيف استراتيجيات العلاقات العامة لهذا الغرض واستخدام وسائل

الاتصال الجماهيرية والمطبوعات والإنترنت.

ح- تنفيذ ومتابعة خطة الاستراتيجية الاتصالية: تشمل الاستراتيجية الاتصالية أهدافا مرحلية متوسطة

وبعيدة المدى ومن الضروري تحديد المدة و الموارد اللازمة لكل هدف لوحده والافتقدت الاستراتيجية

صفة الفعالية .

خ- التقييم والتقييم : الاستراتيجية تستعمل اليات للتقييم من خلالها تقوم بالحد من الاخطاء وتنبهنا

عند سلوك الوجهة الخاطئة وهذه بعض نماذج التقييم:

- الرسالة قبل وبعد التعرض لها من طرف الجمهور المستهدف يتم قياس الانتباه لها .

- نتيجة القياس أثناء التنفيذ و التوجه الى نشاط التصحيح أو الدعم يتم ترجمتها .

- مختلف الفعاليات التي قمنا بها يتم دراسة رجع الصدى الخاص بها .

- تتبع نسبة ونوع التغطية الاعلامية من قبل الجمهور المستهدف.

- نسبة رسائل الاستعلامات التي يبعثها الجمهور وطبيعة محتواها.

- نسبة الدعم المجتمعي والمادي الذي يتم تخصيصه للحملة لغرض انجاحها.

### المبحث الثاني: الاستراتيجية الاتصالية و أهميتها :

تتمتع الاستراتيجية الاتصالية باهتمام بالغ بالنسبة للمؤسسة ويمكن تجزئتها لأهمية متعلقة بالاتصال الداخلي وأهمية متعلقة بالاتصال الخارجي:

#### 1-أهميتها بالنسبة للاتصال الداخلي:

لضمان نجاح التواصل داخل المؤسسة، يجب وضع استراتيجية أو خطة اتصال مناسبة. ومع ذلك، على الرغم من حتمية و أهمية هذه الخطوة، إلا أنها لم تنتشر بشكل كاف، حيث ضئيلة وقليلة هي المؤسسات التي تدرجها ضمن برنامج إدارتها. يشير الباحثون في مجال الاتصال الداخلي إلى الزامية وضع سياسة اتصال داخلية لضمان سير المهام والوظائف بشكل سلس وتوفير البيئة المناسبة للموظفين داخل المنظمة لتحقيق أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة، ويُعرف هذا بـ "الثقافة التنظيمية"<sup>1</sup>.

وتجتهد المؤسسة لبلوغ مجموعة من الرهانات من خلال الاستراتيجية الاتصالية الداخلية.

#### 1-تحفيز الموظفين او العمال : تبين لمسيري المؤسسات انه من دون وجود تحفيز للمستخدمين لا يمكن

لهم تطوير مؤسساتهم و لأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة أن تهيأ الظروف المثالية لظهوره وتطويره و هذا من خلال اجابة اسئلتها المتعلقة بأهداف المؤسسة و نظرتها المستقبلية ورهاناتها.

#### 2- تنسيق الأفعال :لايمكن لأي مؤسسة الوصول الى اهدافها على الرغم من دورها الاستراتيجي، حيث أنها لم

تتمكن من التنسيق مع هدفها الأوسع .مجل أعمالها ومبادراتها. وفي غياب معلومات عامة على نطاق كبير، يمكن أن يكون هناك عدم تجانس أو حتى انفصال داخل مجموعة الأطراف .يحول دون تحقيق استراتيجية الاتصال داخل المنظمة، وتحقيق هدف تبادل المنفعة من خلال عملية الاتصال و .التنسيق (تنسيق الأنشطة والمسؤوليات لكل مهمة تنسيق محددة): كيف ستقوم بعملية ادراة صورة الشركة للجمهور CIC و يجب على المسييرين أن يوفروا الشروط التالية :

- يجب أن يكون المسير على دراية وفهم بالخطط الاستراتيجية وخطط العمل

- يجب على المسير ان يكون بإمكانه ارسال المعلومات الازمة لمساعديه و اطلاعهم عليها

- يجب ان تتوفر فيه القدرة على تذليل كل الصعوبات لصعود المعلومة

<sup>1</sup> عيسى بوكرموش، استراتيجية الاتصال في الحملات الاعلامية، مرجع سابق، ص44.43

## الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

3- **تغيير التصرفات والعقليات:** تجابه في هذا العصر المؤسسات مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية تتطلب الزامية التأقلم معها لأجل البقاء ومن هذه المتغيرات تغيير حقل النشاط أو ظهور المنافسة الشرسة اضافة الى التقدم التكنولوجي والاستثمارات وقد تنأتى الأدوات الضرورية للتطور و مجابهة هذه المتغيرات لكن رغم ذلك كقد تسجل عديد المؤسسات اخفاقا كبيرا ويرجع السبب الرئيسي لذلك الى رفض او مقاومة فكرة التغيير بسبب تصلب الذهنيات وتكمن دور الاستراتيجية الاتصالية هنا في مواجهة هذا التشدد و التعصب في المواقف ايجاد الاجابات اللازمة للتساؤلات المطروحة دون اغفال أهم اطار من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة عن السعي للتمسك بما اعتدنا عليه ، ففي الوقت الحالي كل ما هو جديد غامض وغير واضح ليس من السهل التأقلم معه.

04 - **تحسين او زيادة الانتاجية:** الاساس الرابع الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه هو زيادة الانتاجية والمنافسة داخل المؤسسة وقد تبلغ المؤسسة هذا الهدف و تحققه اذا نجحت في تحقيق الاهداف الثلاثة التي سبق ذكرها و يساهم الاتصال في الوصول الى هذا الهدف من خلال ارسال و نشر المعلومات والتعريف بمختلف الخطوات والاجراءات والقواعد والمعارف.<sup>1</sup>

### 2- أهميتها بالنسبة للاتصال الخارجي:

مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني صب الجهود الاتصالية عبر جدولة زمنية محددة وخطة أساسية وتتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة بدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة، أو الدفاع عن المنظمة سياسة معينة تنتهجها.<sup>2</sup>

### 3- أهداف الاستراتيجية الاتصالية:

من بين الأهداف التي تترك المؤسسة تتجه لوضع استراتيجية اتصالية هي :

- الصورة التي تود المؤسسة أن تكون عليها و ما الهدف الذي تريد الوصول اليه من خلال هاته الصورة .
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل التي تستعملها
- التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيسى بوكرموش، مرجع سابق، ص45

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص46

### المبحث الثالث: مراحل بناء الاستراتيجية الاتصالية:

هناك عدة مراحل تمر عليها عملية بناء استراتيجية الاتصال الخاصة بأي مؤسسة، كما يشترك في هذه العملية عدد كبير من الفاعلين بداية من التخطيط الى التنفيذ، ويتفق الباحثون بأن هناك ثلاث مراحل يتم وفقها وضع استراتيجية اتصالية وهي كالتالي:

#### 1- مرحلة البحث:

وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وذلك بتحليل أشكال الاتصال فيها والنقائص الموجودة في كل اتصال، بالإضافة الى تحليل الثنائية المتمثلة في الجمهور المستهدف والرسالة الموجهة اليه، فتشخيص وضعية المؤسسة هي دراسة تقييمية لها، وتساهم في اختيار الاستراتيجية الملائمة لها.

### 2- مرحلة التفكير:

والتي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور المستهدف الداخلي والخارجي الخاص بها، فهذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بتموقع المؤسسة في محيطها وتميزها عن منافسيها من خلال منتجاتها أو خدماتها أو اتصالاتها، بالإضافة الى تحديد الجمهور المستهدف واختيار الرسالة المناسبة للتأثير عليها.

### 3- مرحلة التنفيذ:

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف، يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع امكانيات المؤسسة وذلك بالتنفيذ عن طريق خطة اتصالية محكمة.<sup>1</sup> وفيما يلي نتناول هذه المراحل كل على حدى:<sup>2</sup>

#### 1- تحديد الجمهور المستهدف والاهداف :ان استراتيجية الاتصال يجب أن تمر بمجموعة من المراحل

حتى تستطيع أن تؤثر في مواقف وسلوكيات مختلف الجماهير حيث تواصل المؤسسة مع مختلف الجماهير يتم عن طريق اعداد ورقة عمل تدعى بالتحكم الاستراتيجي ومثل مختلف الخطط الاستراتيجية فان استراتيجية الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لاعدادها.

#### 2- وتعتبر عملية تحديد الأهداف : أول مرحلة لاعداد أي استراتيجية واستراتيجية الاتصال تنتج بشكل

مباشر من الاستراتيجية العامة للمؤسسة كما أنها تترجم النظرة الاستراتيجية للمسير .

#### 3- دراسة البيئة السوسيوثقافية: من أجل وضع استراتيجية اتصالية يجب دراسة البيئة الاجتماعية

والثقافية التي خرج منها الجمهور المستهدف و هذا بنية توفيرو خلق الانسجام والتأقلم بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه و هنا تبحث المؤسسة عن هويتها وصورتها حيث امست عديد المؤسسات تقوم بالاستعانة بأدوات مختلفة كسبر الاراء مثلا لاجراء دراسات ثقافية بغية تحديد الاستراتيجية الاتصالية الخاصة بها ، و هنا و في هاته الخطوة يتم التفتيش و البحث عن الهوية الصلبة و المتينة للمؤسسة التي تمكن من تحقيق التوافق و التناسق .

<sup>1</sup> محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005، ص104

شهيره بوهلة، استراتيجية الاتصال ودورها في الاداء التنافسي للمؤسسة، أطروحة ماجستير، علوم الاعلام والاتصال، جامعة

الجزائر 03، 2012/2013، ص47

## الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

4- اعداد الرسائل: تعرف الرسالة بانها الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق ولتحقيق التأثير المطلوب لابد من شروط:

-**الاقناع** ويرتبط ببناء الرسالة بالدرجة الأولى وأسلوبها كما يعتبر تصميم الرسالة الاتصالية وبنائها البداية الناجحة لزيادة التوقعات بالنجاح.

- **ترتيب الرسالة الاتصالية** : فعادة ما يثار التساؤل عن بناء الرسالة الاتصالية في بماذا يبدأ القائم بالاتصال وبماذا ينتهي وماهي العلاقة بين ترتيب الأدلة والحجج المؤيدة والمعارضة.<sup>1</sup>

- **لغة الرسالة وأسلوبها**: يجمع كل الباحثين على ضرورة اختيار الرموز اللغوية الواضحة والمفهومة مع مراعاة خصائص الجمهور فيما يتعلق بقواعد الصرف والنحو ومختلف الاساليب البلاغية الاخرى وهذا لتسهيل عملية التعرض لمختلف الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور المستهدف .

- **تكرار عرض الرسالة**: ان تكرار العرض الذي يستخدم عادة في الحملات الاعلامية يعتبر من العوامل المساعدة على الاقناع ويرى الكثير من الباحثين ان تكرار العرض يثير الملل في نفس الجمهور لذلك يفضل التكرار المتنوع الذي يزيل الملل من جهة ويساعد على التذكير المستمر باهداف الرسالة الاتصالية.

- **الوعد**: التي تتضمنها الرسالة: ان كل الرسائل تحتوي على وعود مختلفة دليل يفرض على الجمهور المستهدف من اجل الاقناع والحث على عمل شئ ما .

- **اختيار قنوات ووسائط الاتصال** : نظرا للتطور التكنولوجي السريع في ميدان الاتصال اصبح امام المؤسسة حرية الاختيار بين مختلف الحوامل والادوات الاتصالية المتطورة وذلك بحسب الاهداف التي تصبو اليها المؤسسة وتستعمل حسب الجمهور المستهدف.

- **البحث عن هوية المؤسسة وصورتها**: وتعبر عن اسم المؤسسة والهوية القوية تسمح بتحقيق الانسجام وكل عمل اتصالي يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام .

- **تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الادارة**: وتكييفها انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه منه.

منية دحوح، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، كلية الاعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة قلمة 2016

<sup>1</sup>، ص 80

## الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

- تحديد خطوة حركة المعلومات في المؤسسة: وهو مايسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال .

- تعيين المستقبلين وتكييف الوسائل: والمستقبلون هم اشخاص في المؤسسة او مجموعات منسجمة من الاشخاص المستهدفين بالرسائل الاتصالية .

- اختيار وسائل وروابط الاتصال: بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون مكتوبة أو شفوية كما يمكن تقسيمها الى تلك التي لا تترك أي اختيار للمستخدم وهي تخضع فقط لسلطة الادارة وهناك تلك التي يشترك فيها جميع الافراد التابعين للمؤسسة كالاتتماعات العملية.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: أنواع الإستراتيجية الاتصالية:

تسعى جميع المؤسسات جاهدة الى تفعيل اساليب و استراتيجيات اتصالية مختلفة على جميع المستويات لغرض بلوغ الاهداف المحددة. و تختلف هذه الاستراتيجيات الاتصالية انطلاقا من عوامل التصنيف، حيث نجد استراتيجيات داخلية و خارجية. حيث ان الجمهور الداخلي للمؤسسة المتمثل في عمالها يعتبر هدفاً للاستراتيجية الاتصالية الداخلية، في حين نجد ان الجمهور الخارجي المتمثل في: العملاء والشركاء يعد هدفا للاستراتيجية الاتصالية الخارجية.

#### 1- الاستراتيجيات الاتصالية و انواعها حسب الجمهور المستهدف:

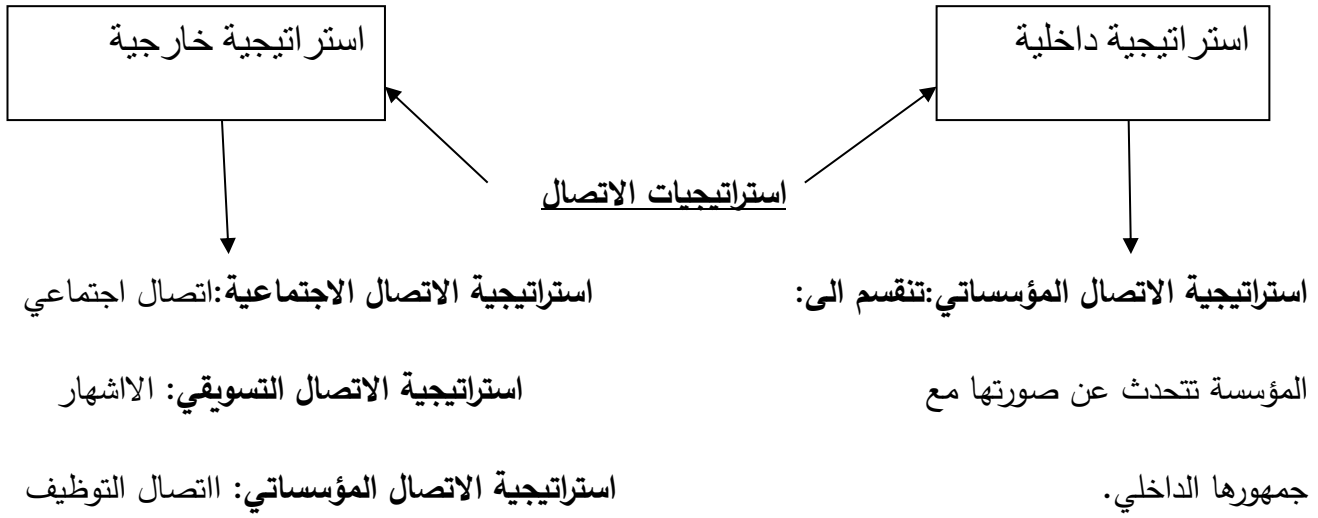
أ- استراتيجية داخلية: تركز هذه الاستراتيجية على الجمهور الداخلي للمؤسسة، الذي يكونه مجموع عمال المؤسسة والمدراء ، هذا بهدف تحويل السلوكيات والمواقف الذهنية للأفراد بشكل مباشر عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومواقفهم بما لصالح ما في فائدة المؤسسة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة مستوى الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية خلق لدى العمال شعور الانتماء للمؤسسة و نجد للاستراتيجية الداخلية عدة اسماء نذكر منها نداء الواجب، نداء العواطف، نداء العقل .

ب- استراتيجية خارجية: سميت هكذا لأن هدفها ليس الاشخاص التابعين مباشرة إلى المؤسسة، و انما تركز على العوامل البيئية أو المحيطة بالمؤسسة. و بواسطتها يتم تغيير و تصحيح معتقدات وسلوكيات الجمهور الخارجي. عادةً ما تتحول هذه السلوكيات الجديدة لقناعات و افكار راسخة تعوض المعتقدات القديمة. تهدف الاستراتيجية الاتصالية الخارجية لزيادة المعرفة والوعي بالقضايا التي تتبناها المؤسسة وتحييد التصرفات غير المرغوب فيها والحصول على الدعم المطلوب لبلوغ الأهداف التي سطرها صناع

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص81

## الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

القرار في المؤسسة او المنظمة . فالعملية التفاعلية التي تنتج عن تفاعل المؤسسة وجمهورها الخارجي هي استراتيجية خارجية هدفها خلق التفاهم بين المؤسسة والجمهور<sup>1</sup>.



### 1- أنواع الاستراتيجيات الاتصالية حسب نوع المؤسسة:

تختلف الاستراتيجيات الاتصالية باختلاف أنواع المؤسسات و نشاطها ويتدرج ضمنها مايلي:

أ- استراتيجية الاتصال التسويقي : هي استراتيجية تستعمل تقنيات الاتصال لتعريف المستهلكين بالمنتجات والخدمات، بهدف استمالتهم اعلاميا لإقناعهم بقبولها واستخدامها، وتأثيرهم لصالحها تساهم في زيادة سلوك الشراء الإيجابي عندهم . و ينطوي تحت هذه الاستراتيجية الاتصال التجاري.

#### استراتيجية الاتصال الاجتماعي:

ب - هي استخدام نفس الأساليب المتبعة في الاستراتيجية التسويقية لاداعة أفكار وآراء و قضايا اجتماعية داخل الثقافة السائدة، كالتوعية بالبيئة. و تُعد هذه الاستراتيجية سبيلا للتواصل تتبعه المؤسسة لنشر المعلومات المتعلقة بأنشطة تدخل ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية

استراتيجية الاتصال المؤسسي : تستعمل تقنيات الاتصال للتعريف بالمؤسسة و تحسين صيتها،

وتنتج مجموعة من اشكال الاتصال، بما في ذلك الاتصال المالي واتصال التوظيف

تصنيف اخر: تختلف استراتيجيات الاتصال تتغير موازاتاً مع المجال والأهداف المحددة. فهناك استراتيجيات

قصيرة المدى وأخرى بعيدة المدى (1)

<sup>1</sup>ناصر داديعدون،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،الجزائر،دار المحمدية،2004،ص179



## الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

أ- إستراتيجية الدفع: غايتها دفع المنتج نحو المستهلك والموزعين و هي استراتيجية تؤثر على المستهلك لغرض اقتناء سلعة أو تبني فكرة. يعمل هذا النوع من الاستراتيجية بشكل جيد بشكل في مجال التسويق و الترويج للمبيعات، و يتم استعمالها خاصة حينما يكون التركيز الرئيس في الاتصال على البيع الشخصي من غير استخدام الإعلانات

ب- إستراتيجية الجذب: تعتمد استراتيجية الجذب على توفير احتياجات المستهلك، اين تنطلق من معرفة احتياجاته وتفضيلاته، و دورها إقناعه لاقتناء السلعة . يتم الاهتمام في هذه الاستراتيجية على الإعلان المخصص للمستهلك النهائي.

2- رولر و الانواع الأربعة لإستراتيجية الاتصال: يمكن لناشطي الاتصال توظيفها أو استعمال بعضها

وفقا للمواقف التي يجابهونها ، و تسمى بالنموذج الموقفي الذي يرسم أربعة استراتيجيات للاتصال نذكرها كما يلي :

أ- إستراتيجية الإعلام:

تستخدم هذه الاستراتيجية اتجاها واحدا في الاتصال، حيث يعبر المحتوى الاتصالي عن نظرة المنظمة ويتضمن معانٍ ودلالات لها معنى واحد. حيث يتم اذاعة المعلومات في هذه الاستراتيجية للجماهير الرئيسية لمعاونتهم لبلورة افكارهم والوصول الى قرارات ، ومثال ذلك البيانات الصحفية والمطبوعات التابعة للمؤسسة

ب- إستراتيجية الإقناع:

تجمع هاته الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد و المحتوى الاتصالي الذي يمثل نظرة و افاق كل من المنظمة والجماهير، مما يعكس وجهة نظر الطرفين. تعد هذه الاستراتيجية الاتصالية مهمة في الإعلان والدعاية، وتستخدم في الاتصالات المنظمة عندما يكون هدفها بناء روابط مع جمهورها الداخلي والخارجي، بهدف استبدال و تحويل الخبرات و الوعي و الاراء التصرفات عند الجمهور المستهدف.

ت- إستراتيجية بناء الإجماع:

تلم هذه الاستراتيجية بين التواصل في اتجاهين المحتوى الاتصالي الذي هو رؤية المنظمة وموظفيها، أو بينها وبين بيئتها الخارجية. وغالبا ما يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك اختلاف في المنفعة بين الأطراف، حيث يستند كل منها على الآخر في وجوده. و مثال ذلك اعتماد المنظمات على جماهير بيئتها الخارجية، وعادة ما يظهر تضارب في المنافع و المصالح بين المؤسسة و هاته الجماهير.

<sup>1</sup> منير حجاب،الاتصال الفعال للعلاقات العامة،دار الفجر للنشر والتوزيع،2002 الصفحات 158.156

### إستراتيجية الحوار:

تدمج استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، وهي المحتوى الاتصالي الذي يعبر عن تطلعات و رؤى كل من المنظمة والجمهور، حيث تحمل اشارات تعكس تطلعات الطرفين. و تركز هاته الاستراتيجية على نصح الجمهور في سياسات المنظمة و الاخذ برائه في المسائل المختلفة.

خلاصة، نرى أن كل نمط من الاستراتيجية يستخدم وسائل و ادوات خاصة به ، و هذا تبعا لما يرى و يلاحظ انه مناسباً لجمهورها. وهذه الخطوة مهمة عند تطبيق الاستراتيجية، لذا نستطيع القول ان الوسيلة المستعملة تحدد نجاعة الاستراتيجية. وكلما كانت الوسيلة والهدف متجانسين، كلما تقدمنا لتجسيد الهدف المسطر، وهذا يترك الملاك يقومون ببناء نظرة مستقبلية استشرافية.

### 3- المبادئ العامة للاستراتيجية الاتصالية:

لكي تلقى للاستراتيجية الاتصالية قبول ونجاعة يطلب عند تحريرها الالتزام و اتباع مجموعة من المبادئ الهامة وهي المبادئ الثمانية الأساسية:<sup>1</sup>

أ- **الوجود:** تدون الاستراتيجية الاتصالية في وثيقة رسمية، تسمى غالبا بمبدأ الوجود الفعلي. ، تكون هذه الوثيقة محفوظة في الكتمان وليست متاحة للجميع للطلاع على فحواها بل قلة من المسؤولين في المؤسسة من يطلعون عليها و مع ذلك فان توافر هذه الوثيقة بصيغتها الورقية نادر جداً، حيث ترتكن اغلب المؤسسات الى القرارات التكتيكية في التعامل مع المنافسين و استغلال المساحات الإعلامية و الاستفادة منها و زيادة الميزانية ومتابعة الرئيس و التفطيش عن عملاء جدد

ب- **الاستمرارية:** يتطلب في الاستراتيجية الاتصالية الدوام و الاستمرار على المدى البعيد حتى تبين نجاحها.

ت- **التميز:** من اهم مهام الاستراتيجية الاتصالية صناعة صورة نادرة و منفردة للمنتج أو الخدمة حتى يكون متميزا عن بقية العروض المنافسة فنوعية الاتصال تقاس بنسبة التميز الفعال التي يوفرها المنتج أو الخدمة.

ث- **الواقعية:** لا بد من انت تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة لتقابل بالقبول من طرف الجمهور المستهدف.

ج- **الوضوح:** يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة سهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف و بسيطة

<sup>1</sup>سامية عواج،الاتصال في المؤسسة ،عمان،مركز الكتاب الأكاديمي ،2020،ص234.233

## الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

ح- **القبول الداخلي:** لابد ان تكون الرسائل الاتصالية بسيطة و مهضومة الفهم من قبل الجمهور الداخلي للمؤسسة و الذي يتشكل من المستخدمين او العمال الاطارات باعتبارهم جزء مهم من العملية الاتصالية بصفتهن الممثل الرسمي للرسالة الاتصالية .

خ- **المرونة:** استراتيجية الاتصال يجب أن تكون مرنة حسب الأشكال الاتصالية ،وسائل الاتصال،ونوع الخدمة أو المنتج.

د- **التناسق:** يجب أن يكون هناك تناسق بين الاتصال و جملة قرارات المؤسسة خاصة القرارات المتعلقة بالتسويق وهدفه وموقعه وقنوات التوزيع.

ومن خلال هذه العناصر يتضح أن الإستراتيجية تقوم على خصائص ذات دلالات فنية وأن غرضها الأساسي هو تحقيق الأهداف، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال النظر في الأهداف التي تحتل مكانة مهمة في هرم أي استراتيجية. هي الحاوية التي تحتوي على التطبيقات التي تستهدفها هذه الاستراتيجية، لذا ينصح المهتمين والباحثين في هذا المجال بالاعتماد على الدراسات السابقة، أي الدراسات الأكاديمية التي تدرس وتحلل كافة العناصر المهمة للموضوع الذي تتبناه هذه الاستراتيجية. إن دراسة الأمثلة المتعلقة بالجمهور وخصائصه، وكذلك المؤثرات المتعددة التي تشكل هذه الاتجاهات، تؤدي إلى تنبؤات تأخذ في الاعتبار المجالات المختلفة المعروفة بوجودها، مثل الأزمات، وعلى وجه الخصوص المؤسسات، بما في ذلك خصائصها وخصائصها. إن دراسة أسباب الوقوع في الأزمات وتحديدها علمياً مدروساً ودقيقاً، فهي المتغيرات الأساسية لصياغة أي استراتيجية، وتكييفها مع مختلف المجالات، وربما تجنب الوقوع في العوائق التنظيمية

### المبحث الخامس: دور الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة ومعوقاتها:

1- **معوقات إدارة الأزمة:** على الرغم من الجهود المقصودة من استراتيجية الاتصال، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تواجه الاستراتيجية وحتى فكرة استراتيجية الاتصال نفسها، ويلخص الباحثون أهم هذه المعوقات التي قد تعيق عملية تحقيق استراتيجية الاتصال. وتنقسم أهدافهم إلى أربع فئات

#### 2-أ- المعوقات الانسانية:

وترتبط هذه المعوقات بالطبيعة الإنسانية للفرد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ونذكر منها - :اعتقاداً منهم أن هذا لن يحدث لنا، غالباً ما يتجنب الناس التفكير في عملية التخطيط للأزمات لأنهم يستبعدون احتمال حدوث أزمة.

- عدم فهم مصادر الخطر سواء من جانب الموظفين أو المديرين يؤدي إلى تفاهم الأزمة دون قصد.
- الاعتماد المفرط على رأي المجموعة والاعتقاد بأنني "لا أستطيع أن أكون وحدي مسؤولاً عن ذلك
- الاعتقاد من بعض الأشخاص ان عملية ادارة الازمة ليست ذات اهمية وانها ليست جزء اساسي في المنظمة.
- التعامل مع كافة الازمات بنفس الطريقة و المنهج بالرغم من اختلافها .

### ب- المعوقات التنظيمية:

تتعلق بالناحية التنظيمية و نذكر منها:

عدم وجود تعريف واضح للسلطة والمسؤوليات داخل المنظمة و اختلاف الخلفيات الثقافية والاجتماعية بين الأفراد بالإضافة الى ضعف الدعم والقبول من الإدارة العليا ومحدودية فهم المديرين لعملية إدارة الأزمات  
تكوين العنصر البشري و تدريبه في مجال إدارة الأزمات ضعيفة.

- الصلاحيات المحدودة بالنسبة للجهات ذات العلاقة التي هي من تتعامل مع الأزمة.

### ج- المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

- المعلومات تتعرض للتزييف والتشويه خلال انتقالها داخل وخارج الجهاز الاداري للمنظمة .  
- صعوبة التأكد من دقة المعلومات وصعوبة معرفة مصداقية مصدرها للتأكد من صحتها في ظروف الأزمات.

### د- المعوقات المتعلقة بالاتصال:

- صعوبة تبادل و نقل المعلومات داخل وخارج المنظمة.  
- استخدام اجهزة الاتصال الحديثة بنسبة قليلة لمواجهة الازمات.  
- التكتم و التستر و عدم اطلاع الاشخاص المهمين في المنظمة بتطورات الاحداث مما يؤدي الى نتيجة حتمية و هي صعوبة السيطرة على الازمة.<sup>1</sup>

### - أساليب التخطيط للاستراتيجية الاتصالية:

يتم الاعتماد على العديد من الأساليب العلمية في اعداد استراتيجيات الاتصال ،ومن أهم أساليب التخطيط الاستراتيجي نجد:

أ- أساليب التنبؤ والتحليل: تم تصميم هذه الأساليب لتحقيق تحقيق تنبؤي موثوق به من خلال وضع رؤية مستقبلية تعتمد على التنبؤات لجميع أهدافها وغاياتها ومهامها مقابل التغييرات والتحديات والتهديدات التي حددها المخططون على أنها محتملة الحدوث في الفترة المستقبلية.

ب- أساليب التحليل: الطريقة التي تتوافق بشكل أفضل مع احتياجات التخطيط لاستراتيجية الاتصال هي تحليل وتقييم القدرات. وتحظى هذه الطريقة بأهمية كبيرة لأنها تركز على فحص قدرات وقدرات أنظمة

غاية لطرش، فطيمة لعريوي، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الازمات، قسم علم الاجتماع، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع، جامعة جيجل، 2019/2020، ص77-78

## الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

الاتصالات. علاوة على ذلك، فهو يخدم غرض تقييم مكونات وموارد وإمكانات نظام الاتصالات بطريقة تلبي متطلبات المخططين وصناع القرار الاستراتيجي.

ت- أساليب التنبؤ: وتكمن أهمية طرق التنبؤ هذه في قدرتها على تقديم رؤى قيمة حول الظروف المستقبلية للمجتمع أو قطاعات محددة، مما يتيح التنبؤ بالنتائج المحتملة. ومن الأهمية بما كان أن ندرك أن الاعتماد على الواقع الحاضر فقط لم يعد كافياً أو آمناً للمجتمع ومؤسساته. وبدلاً من ذلك، من الضروري الانخراط بنشاط في هذه الأساليب لضمان استعداد أفضل واتخاذ قرارات استباقية.

ث- الانطلاق من الواقع المعاش أو الحاضر الى المستقبل ، من خلال القدرة على والتوقع و التنبؤ

لمواجهة التغيرات الطارئة والتهديدات المستقبلية التي تشكل الازمات و ومن أهم طرق التنبؤ نذكر:

ج- أسلوب التنبؤ الذاتي: ومن خلال جمع مجموعة واسعة من الآراء من الخبراء في مختلف المجالات و التخصصات ، فإنه يتم جمع معلومات قيمة تساعد في تطوير الظروف المجتمعية المستقبلية أو قطاعات محددة داخله، كل ذلك ضمن إطار زمني محدد للتنبؤ بالازمة قبل وقوعها.

ح- أسلوب التنبؤ الاحصائي: إحدى طرق التحليل الكمي هي متابعة التسلسل الزمني للمتغيرات التي حدثت في الماضي، ومراقبة حالتها في الوقت الحاضر لتوقع التنبؤات المستقبلية المحتملة. يمكن لهذه الطريقة أن توضح العلاقات على المدى الزمني الطويل، سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، من خلال رسوم بيانية.

خ- أسلوب النظم: يستخدم في تحليل مكونات النظام الاتصالي و طريقة تفاعلها مع نفسها من ناحية وتفاعلها مع العناصر البيئية من جهة اخرى.

د- أسلوب السيناريو: هو من الأساليب النوعية ،يعتمد على بناء تصور لكيفية حدوث التغيرات المستقبلية وعادة تنقسم هذه السيناريوهات الى: متشائم، متفائل، معتدل ولكل سيناريو احتمالاته مع الاعتماد على السيناريو المعتدل كقاعدة.

ذ- أسلوب تحليل الأثر المتداخل: هذا الأسلوب هو نوعي، حيث تتم محاولة اكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات المحتملة بين الحوادث والظروف المحتمل حدوثها في المستقبل. يتم استخدام مختلف الأساليب السابقة في تحليل الفرص والتهديدات المحتملة على مستوى المجتمع بأكمله أو على المستوى الدولي. وهذا الأسلوب يتوافق تماماً مع متطلبات التخطيط لاستراتيجية الاتصال.<sup>1</sup>

شهيرة بوهلة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03

2012/2013، ص27.29<sup>1</sup>

### 3- دور الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة:

الاستراتيجية الاتصالية عند جل المفكرين في هذا الموضوع وجدت لتغطية العجز الذي لم يتمكن الاتصال التقليدي تحقيق هدفه فتطرح هي كبديل.

تعتمد جميع المنظرين في مجال الاتصال في حالات الأزمات على فكرة أساسية، وهي أنه لا يوجد تنظيم مثالي أو دائم في هذا المجال. بالعبرة الأخرى، يعتبرون أن كل نظام نسبي وقد تختلف مسببات الأزمة من حالة إلى أخرى. ومع ذلك، يتفقون على أن العيوب في النظام أو التنظيم الخاص بأي مؤسسة أو هيئة تؤدي في النهاية إلى حدوث أزمة أو انسداد. وفي مثل هذه الحالات، يجب إيجاد حل بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال بناء استراتيجية عامة تستجيب للهدف المرجو

يجب أن تكون استراتيجية الاتصال خلال الأزمات مبنية على قواعد عالمية متفق عليها، حيث يتم وضع قواعد علمية تحدد كيفية التعامل مع الأزمة وفهمها قبل وأثناء وبعد حدوثها. يجب علينا احترام هذه المراحل الثلاث لفهم الأزمة والكشف عن أسبابها والوصول إلى حلول تقلل من تأثيرها. من خلال اتباع تسلسل زمني محدد، يمكننا الوصول في النهاية إلى الهدف العلمي المرجو

رسم السياسات واتخاذ القرار، هاتان الخاصيتان تمثلان بذور تحقيق غاية الاستراتيجية الاتصالية، وهي القدرة على التنبؤ. عندما نتمكن من تحقيق هذا، يمكننا القول إننا نجحنا في بناء استراتيجية اتصالية مبنية على مقومات علمية يمكن استخدامها كمرجع لتطبيقها على الأزمات المتشابهة ذات الخصائص المشتركة. لذلك، نخلص أن الأزمة تولد من محيطها وتعتبر نتيجة لتناقض عناصر نظامها، وبالتالي، يجب أن تكون كل استراتيجية اتصالية مستمدة من المحيط والواقع.

تشير الدراسات في مجال بناء الاستراتيجيات الاتصالية إلى أنها تعتمد على معطيات مؤكدة علمياً. يتم ذلك من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة والمعرفة المتراكمة والدراسات العلمية السابقة التي تم التأكد من صحة نتائجها. تُعتبر هذه العناصر الثلاثة ما يُعرف بالبنك المعلوماتي للاستراتيجية الاتصالية، ويتم الاستعانة بها عند الضرورة لمواجهة محيط الأزمة.

## الفصل الثاني: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

وهذا التقديم يدفعنا إلى التكلم عن عنصر أساسي له أهميته و هو المعلومة وتوفرها. فكل استراتيجية لا يمكن لها أن تحقق هدفها دون توفر المعلومة. فالوصول إلى المعلومة جزء أساسي في بناء الاستراتيجية الاتصالية وإنشاء نظام اتصالي فعال.:

ليست الشركات بمنأى عن الطوارئ التي تهدد سمعتها وتعرض صورتها للخطر وقد تبدو الطوارئ في صورة صراعات بين العمال وتكتلات في الشركة أما خارجها قد تفقد متابعيها الاوفياء والمتعاملين معها فتعرض الى ضربة تؤدي بها الى الاندثار و الافلاس فالمؤسسات تفكر بكثرة بوضع مخططات اتصالية في حال امكانية حدوث ازمة وطريقة معالجتها وهو مايجعل مقابلة المنشأة التجارية أي التعرض الى ما يعلم بظاهرة الاشاعات وهنا تفنقر المنشأة التجارية الى البيانات اكثر من أي وقت سابق للتحرك السريع من جميع الاتجاهات الداخلية والخارجية بمعنى ان المعادلة اثناء الازمة تكو تسيير الازمة يساوي الاتصال وكل ازمة تحتاج الى تفكير استراتيجي و معالجة و ادارة الظروف الحرجة من مسؤولية الادارة العليا بالدرجة الاولى، و ايضا الصلات العامة يوجد لها الدور الأساسي في إجراءات الإستراتيجية والتنظيم والإنتهاج والمتابعة لتلك الطوارئ، لهذا ثمة اجراءات يقتضي تتبعها لدى حدوث الحالة الحرجة والتي يمكن سردها على النحو التالي:

- 1- عند وقوع أي حادث فان على العمال اتخاذ الاجراءات اللازمة لمحاصرته ومعالجته .
- 2- ابلاغ مدير الامن والسلامة بالاضافة الى استدعاء الطبيب المناوب في عيادة الشركة.
- 3- ابلاغ مدير المصنع ومدير العلاقات العامة وابلاغهما بما حدث بالتفصيل خاصة عن الخسائر في الارواح عدد الوفيات او الاصابات وعن حجم الحادث و اسبابه.
- 4- عقد اجتماع استعجالي لتقييم الازمة و حدودها و احصاء الحقائق المراد التصريح بها.
- 5- اتصال مدير العلاقات باهالي المصابين و ابلاغهم بالحادث.
- 6- تواصل مدير العلاقات العامة مع وسائل الاعلام لابلاغهم بتفاصيل الحادث مع مراعاة عدم تزييف الحقائق او المبالغة.

### خلاصة:

استراتيجية الاتصال هي سلسلة من الخطوات العلمية المدروسة والمنظمة التي تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري في جميع قطاعات المجتمع. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف متكاملة تخدم الرؤية المستقبلية للمؤسسة وجمهورها. تعتبر هذه الخطوات قرارات تحدد المسار العام للمؤسسة بهدف تحقيق أهدافها الكبرى، وذلك من خلال سياسات وخطط متكيفة مع بيئة المؤسسة وأهدافها. تهدف هذه الاستراتيجية إلى جعل التطور والتقدم في المؤسسة آمناً ومستقرًا ومتوازنًا..



## الفصل الثالث

الجانب التطبيقي:

دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية

الاتصالية لمؤسسة طوملي للحليب

## ❖ الإطار التطبيقي للدراسة:

❖ الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور العلاقات العامة في مؤسسة طوملي للحليب في بناء الاستراتيجية

الاتصالية

## ❖ تمهيد

المبحث الأول: الإطار التنظيمي لمؤسسة طوملي للحليب ومشتقاته

المبحث الثاني: العلاقات العامة وأهميتها بمؤسسة طوملي للحليب

المبحث الثالث: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي للحليب

المبحث الرابع: النتائج العامة للدراسة

خاتمة عامة

توصيات ومقترحات

## تمهيد:

من أجل تغطية جوانب الموضوع المدروس، ومحاولة اعطاء نظرة عن الجانب التطبيقي للموضوع، ارتأينا تقديم حالة مؤسسة طوملي كمؤسسة لعرضها كحالة تطبيقية لمعرفة واقعها في اطار دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية، وسوف نحاول من خلال هذا الفصل دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تقديم عام للمؤسسة ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تقديمه ثم تشخيصه باستعمال عدة مؤشرات للتعرف على دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة طوملي .

## المبحث الأول: الإطار التنظيمي لمؤسسة طوملي للحليب ومشتقاته

في هذا المبحث نتطرق لمؤسسة طوملي من خلال نشأتها وهيكلها التنظيمي:

### 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة طوملي هي شركة صناعية تقع بالمجمع السكني رقم 156 ببلدية بوسكن دائرة بني سليمان التابعة لولاية المدية حيث تعتبر مؤسسة طوملي من الشركات المتوسطة، مجال نشاطها الاساسي هو انتاج الحليب المبستر ومشتقاته، تم انشاء الشركة سنة 2015 من قبل ماكها السيد احمد طوماش .

### 2- معلومات عامة عن الشركة :

- صنف الشركة رقم: 2619854329
- نشاط الشركة: الصناعات الغذائية
- منتجات الشركة: الحليب ومشتقاته
- عدد العمال المباشرين بالشركة: 46
- عدد العمال غير المباشرين العاملين مع الشركة: 30
- المقر الرئيسي للشركة: المجمع السكني رقم 156 بلدية بوسكن، دائرة بني سليمان ولاية المدية
- المساحة الاجمالية لمحيط الشركة: 5600 متر مربع

### 3- جودة منتجات مؤسسة طوملي:

لغرض تحسين جودة المنتج وجودة الخدمة على جميع مستويات سلسلة الإنتاج بداية بطلب المواد الخام واستلامها وتخزينها ومعالجتها وتعبئتها وبيعها في النهاية كمرحلة اخيرة الى المستهلكين و .يسمح النظام المعتمد أيضا للمؤسسة بمراقبة جودة المنتج والتحكم فيه بداية باستلام المواد الخام وصولا إلى استهلاك المنتجات النهائية ، ويسمح النظام المعتمد بالتنسيق الكامل مع المعايير المعمول بها حاليا .تعتمد جودة منتجات طوملي على فريق علمي متخصص في صناعة الأغذية.و هذا من أجل توفير السلامة الغذائية المثلى للمستهلكين ، يجمع المهندسون والفنيون جهودهم ليكونوا قادرين على تحديد وتخطيط وتنظيم التحليلات ذات الصلة بانتظام واكتشاف الحالات الشاذة التي تقدمها منتجات محددة

### 4- استراتيجية المبيعات والتسويق بمؤسسة طوملي للحليب: في مؤسسة طوملي للحليب البيع غير

المباشر من خلال تجار الجملة مع مجموعة من موظفي التسويق الطموحين والمتحمسين والمختصين ،تتبع المؤسسة استراتيجية تسويق طويلة الأجل لضمان البيع المستدام لمنتجات المؤسسة.

#### نشاط الشركة:

تنشط شركة حليب طوملي في قطاع الصناعة حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل الشركات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين الى حد معين وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط شركة ملبنة طوملي في العناصر الثلاث التالية:

1-ال شراء :حيث تقوم الملبنة بابرام عقود مع مربين البقر وذلك لتزويدها بالحليب والذي يعد من

المواد الاولية الاساسية.

2-الانتاج: بعد ان تقوم الملبنة بعملية شراء المواد الاولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي

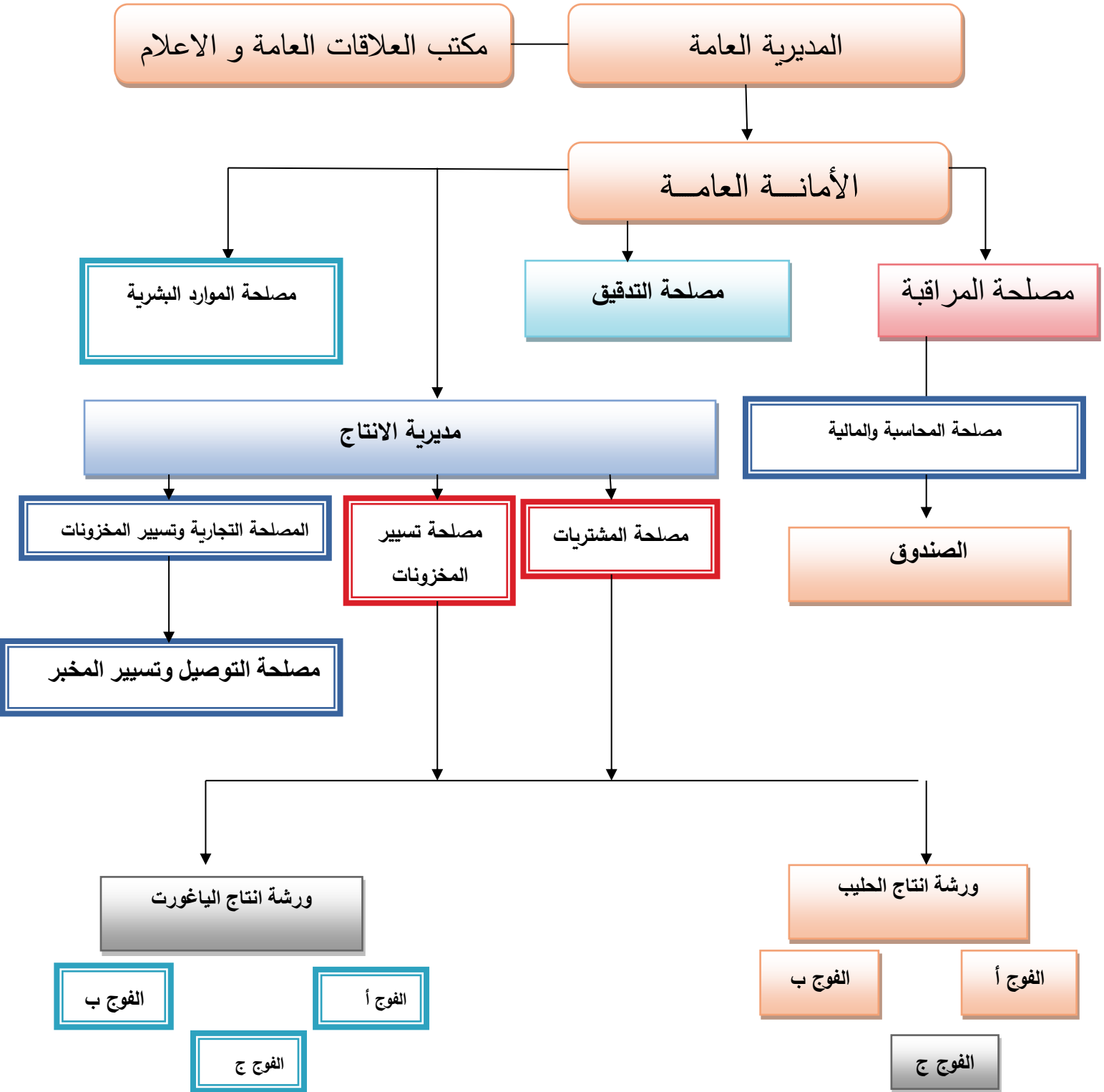
الانتاج وتعتبر اهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الاولية من حالاتها الطبيعية

الاولى الى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته ونذكرها فيما يلي حليب مبستر ومكيف

حليب بقرة كامل حليب شبه منزوع الدسم حليب بقرة مبستر لبن رايب شارببات ياغورت كريمة طازجة

توزع بشكل يومي وفي كل المواسم.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة طوملي للحليب<sup>1</sup>



<sup>1</sup> الهيكل التنظيمي لمؤسسة طوملي للحليب من خلال المقابلة مع المدير العام للمؤسسة .

#### 4- قراءة الهيكل التنظيمي لمؤسسة طوملي للحليب:

**الفرع الأول: المديرية العامة:** يشرف على تسييرها المدير العام بحيث يعد مالك لهذه الشركة وهو المسؤول الاول عن تنظيم الشركة والانضباط في اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف المصالح وهي تتكون من:

1- **الأمانة العامة:** ويشغل بها موظفين بحيث تقوم بتنظيم الملفات ومواعيد المدير وتميرير المكالمات وهي عبارة عن مساعدة للمدير وهي همزة وصل بين المدير العام ومختلف المصالح سواء كانت داخلية او خارجية

2- **المكلف بالاعلام:** ويشغل بها 03 موظفين مكلف بالاعلام وتقني سامي وموظف اخر مهمتهم متابعة اخبار المؤسسة داخليا وخارجيا وتحرير تقارير يومية للمديرية العامة خاصة وقت الازمات.

3- **مصلحة التدقيق:** وهي تتصل مباشرة مع المديرية العامة ويشرف على تسييرها اطار له خبرة محاسبية بحيث يهتم باعادة النظر والتدقيق في كافة العمليات المحاسبية الداخلية للشركة

4- **مصلحة المراقبة التجارية:** تقوم بمجموعة من العمليات والاجراءات الرقابية من أجل تنسيق النشاطات التجارية واكتشاف الانحرافات وهذا من اجل صيانة العملية التجارية بالمؤسسة وذلك لتدعيم وتنمية الفعالية الاتصالية ويتولى مهام تسييرها اطار خبير في هذا المجال

**الفرع الثاني: مديرية الانتاج** تدار من طرف مهندس في التغذية له خبرة عالية في هذا المجال ويتمثل الدور الرئيسي لهذه المديرية في متابعة العمليات الانتاجية وتشمل كل من:

أ- **مصلحة المحاسبة والمالية:** وتعتبر من اهم المصالح تقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع الى:

ب- **فرع المحاسبة** ويتولى مهام تسيير هذا الفرع محاسب

ت- **فرع المالية و الصندوق** ويشغل به موظفين مهمتهم توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل كافة الاعمال

ث- **مصلحة الموارد البشرية** مهمتها تسيير اليد العاملة من خلال الاشراف على عمليات التوظيف واعداد الاجور وتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال .

ج- مصلحة المشتريات وتسيير مخزونات الموارد الأولية تسيير هذه المصلحة من طرف اطار خبير في هذا المجال بحيث تقوم بالاشراف على تموين الشركة بكل الاحتياجات والمستلزمات من الموارد الأولية كما

ح- تقوم بتسيير مخازن المشتريات من خلال الاشراف على عمليات دخولها وخروجها وهذا من أجل تجنب أي نقص او انقطاع في المخزون  
خ- المصلحة التجارية وتسيير مخزونات المنتجات النهائية والشحن تهتم هذه المصلحة بتسويق المنتجات وبيعها ومتابعة المخزون وكل ما يخص المبيعات واستراتيجية التوزيع بحيث تشرف على تسيير المبيعات واعداد الفواتير كما تتولى مهمة الشحن

#### وصف مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة طوملي الواقع مقرها ببوسكن ولاية المدية حيث قمنا باعداد دليل المقابلة تضمن حوالي 20 سؤالاً حاولنا من خلاله الى التعرف على كيفية ممارسة الاتصال الخارجي والعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية وما ان كانت استراتيجية الاتصال تساهم في دفع المؤسسة نحو المزيد من التموقع الاجتماعي وبالتالي زيادة الاهتمام بها اجتماعيا من خلال استخدام الزبائن وجلب اهتمامهم نحو منتجاتها بالاضافة للاستبيان والملاحظة الميدانية.

- أداة الدراسة، تحليلها، وتفسيرها: يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات والأساليب الإحصائية التي أستخدمت في معالجة البيانات للتأكد من صدقها وثباتها وهي على النحو التالي :

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي وعمال مجمع طوملي للحليب البالغ عددهم: 65 موظف موزعين كما يلي: 30موظف، 19 عون متعاقدين، 04 تقنيين في الاعلام الالي، 04 تقنيين في التغذية، 04 مهندسين في التغذية، طبيب بيطري، 03 أعوان أمن.

- عينة الدراسة: إقتصر إختيارنا على المصالح التي لها لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا والبالغ العدد الإجمالي للموظفين بها 20 موظف: 15موظف بين إداري وتقني: المدير العام، المكلف بالاعلام و 03 موظفين

## المبحث الثاني: موقع قسم العلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب:

### 1- البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

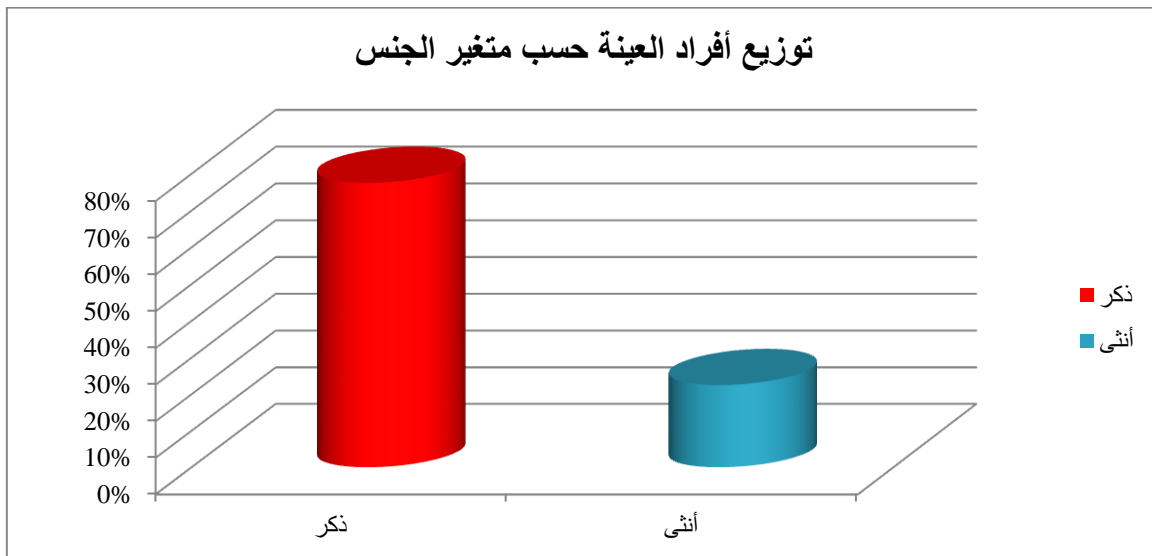
الجدول رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	15	75%
أنثى	05	25%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

- يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة أفراد عينة الدراسة ذكور تقدر بـ: 75%، في حين أن نسبة الإناث تقدر بـ: 25%، ومن هنا نلاحظ أن نسبة الموظفين ذكور قد غلب على نسبة الإناث، ما يدل على أن معظم موظفي مؤسسة طوملي من جنس ذكر، مقابل نسبة قليلة من فئة الإناث، وذلك راجع لأن الإناث لا يفضلن عادة العمل بالمؤسسات الاقتصادية، لطبيعة عمل ونشاط المؤسسة، ومن خلال إطلاعنا على برنامج تسيير الموارد البشرية بمكتب المستخدمين لاحظنا وجود: 60 موظف من جنس ذكر مقابل: 05 موظف من جنس أنثى.

الشكل رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:





الجدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

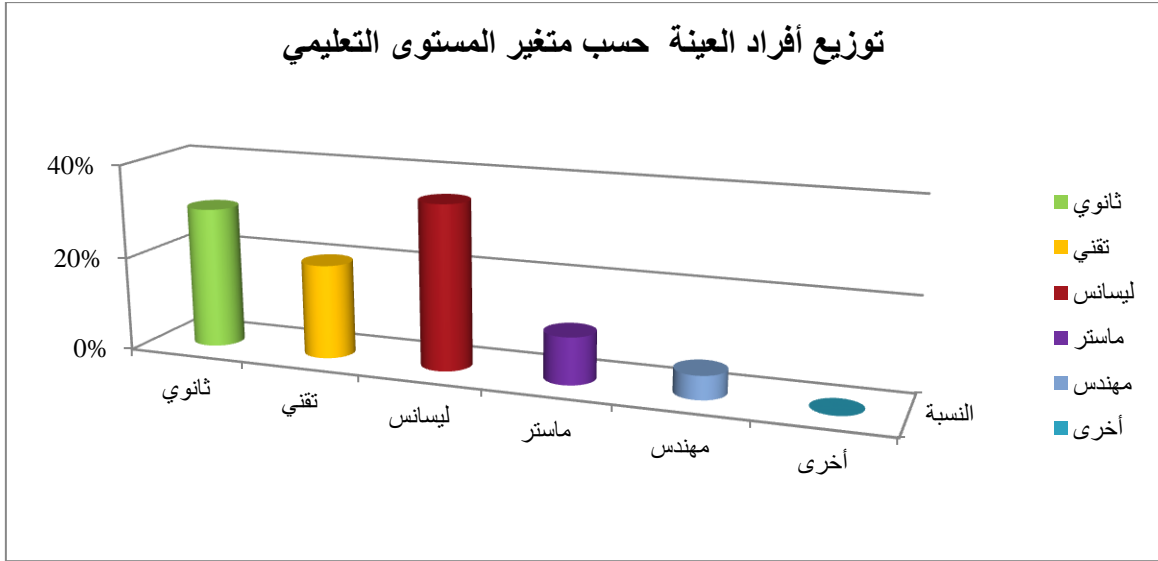
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
10	02	ثانوي
25	05	تقني
25	05	ليسانس
25	05	ماستر
15	03	مهندس
00	00	أخرى
100	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي مستوى جامعي، بنسبة: 25% لحاملي الليسانس، 25% من حاملي الماستر، و 15% للمهندسين، بإجمالي 65% للجامعيين، يليهم التقنيون في الإعلام الآلي بنسبة 25%، حيث إحتلت فئة الجامعيين المركز الأول، ثم يليها المستوى التقني بنسبة 25% وذلك راجع لأن مهام المهندسين والتقنيين تأطير عمال المؤسسة، ما يعكس النسبة الضعيفة لتعدادهم بالمؤسسة، وليست لهم علاقة مباشرة بتقديم الخدمة، وذلك ما يعكس النسبة الكبيرة لذوي المستوى الجامعي لعلاقتهم المباشرة بتقديم الخدمة، وهذا ما أوضحه المدير العام للمؤسسة من خلال مقابلتنا أنه تم توظيف 08 تقنيين في الإعلام الآلي ومهندسين، في المرحلة الأولى لعمل المؤسسة، كما تم تسخير أعوان مؤهلين تلقوا دورات تكوينية في الإعلام الآلي قصد تقديم الخدمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

<sup>1</sup> مقابلة مع المدير العام لمؤسسة طوملي للحليب السيد أحمد طوماش يوم: 2024/05/12 على الساعة 10:00 صباحا



المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

2- موقع قسم العلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب

3- الجدول رقم: 03 وجود جهاز مختص بالعلاقات العامة في مؤسسة طوملي للحليب:

النسبة %	التكرار	وجود جهاز مختص بالعلاقات العامة بالمؤسسة
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

أجاب أغلب أفراد العينة بنسبة 75% بوجود جهاز مختص بالعلاقات العامة في مؤسسة طوملي للحليب وهو جهاز مستقل تابع للمؤسسة تحت اشراف المدير العام ومن خلال مقابلتنا مع المدير العام أكد لنا أن طبيعة عمل المؤسسة المتمثلة في تزويد المواطنين بمادة الحليب المدعم الذي أصبح مادة حيوية وكثيرة الطلب يحتم ضرورة وجود قسم مختص بالعلاقات العامة لمجابهة الأزمات وقت الندرة في المواد الأولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع المدير العام لمؤسسة طوملي للحليب السيد أحمد طوماش يوم: 2024/05/12 على الساعة 10:00 صباحا

الجدول رقم: 04 المصلحة المكلفة بالاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	المصلحة التي تقوم بالاتصال داخل المؤسسة
05%	01	المديرية العامة
05%	01	الأمانة العامة
90%	18	خلية الاعلام و الاتصال
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

خلية العلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب منفصلة بمكتب خاص بها وهو ما أكده 90% من عينة الدراسة التي أكدت ان المصلحة التي تقوم باجراء الاتصالات الداخلية والخارجية مع الجمهور والموردين ووسائل الاعلام هي خلية الاعلام والاتصال في حين أكد 05% من المبحوثين أن المصلحة المكلفة بالاعلام والعلاقات العامة تابعة اما للمديرية العامة للمؤسسة أو الأمانة العامة.

الجدول رقم: 05 موقع قسم العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

النسبة %	التكرار	موقع قسم العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي
10%	02	متصل بالمديرية العامة
90%	18	منفصل عن المديرية العامة
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

يؤكد 90% من أفراد عينة الدراسة أن قسم العلاقات العامة قسم منفصل عن المديرية العامة مهمته بناء الاستراتيجيات الاتصالية الفعالة وقت الأزمات والحفاظ على سمعتها وصورتها الذهنية وكذا تفعيل العلاقات العامة الداخلية و الخارجية مع جمهورها الداخلي والخارجي في حين ترى نسبة 10% وهي نسبة ضئيلة جدا أن موقع قسم العلاقات العامة بالمؤسسة متصل بالمديرية العامة أي تحت اشراف وسلطة المدير العام للمؤسسة

#### 4- مهام قسم العلاقات العامة والمواضيع التي يهتم بها:

الجدول رقم: 06 مهام وأنشطة قسم العلاقات العامة بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	مهام وأنشطة قسم العلاقات العامة بالمؤسسة
10%	02	التوحيد والتنسيق بين أقسام المؤسسة
75%	15	تنمية العلاقات الاجتماعية في العمل
05%	01	سرعة نقل المعلومات ودقتها
10%	02	اعلام الموظفين بالاعمال
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

أجاب 75% من المبحوثين وهم الاغلبية أن أهم مهام وأنشطة العلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب تتمثل في تنمية العلاقات الاجتماعية في العمل في حين عبرت نسبة 10% على أن أهم مهامها تتمثل في التوحيد والتنسيق بين أقسام العمل وكذا اعلام وتوجيه الموظفين بأعمالهم وصرحت نسبة 05% على أن أهم مهام وأنشطة العلاقات العامة بالمؤسسة هي تجسيد سرعة نقل المعلومات وتحقيق دقتها لدى الجمهور الداخلي والخارجي.

- وهو ما أكده لنا المكلف بالعلاقات العامة على أنه يوجد للمؤسسة فريق خاص بإدارة الازمات يتم تشكيله بشكل دائم وذلك راجع لخصائص الازمة المعروفة لدى اغلبية الموظفين.

الجدول رقم: 07 المواضيع التي يقوم بها قسم العلاقات العامة بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	المواضيع التي يقوم بها قسم العلاقات العامة
05%	01	وضع السياسة العامة للمؤسسة
10%	02	ادخال تغييرات جديدة في المؤسسة
10%	02	طرق التسيير الاداري في المؤسسة
25%	05	ردع المشاكل داخل المؤسسة
50%	10	وضع الخطط والاستراتيجيات الاتصالية
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

يقوم قسم العلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب بوضع خطط واستراتيجيات اتصالية بالدرجة الأولى خاصة في أوقات ندرة المادة الأولية للحليب وهو ما عبرت عنه نسبة 50% من المبحوثين بالإضافة لقيامها بوضع السياسة العامة للمؤسسة وادخال تغييرات جديدة في المؤسسة وطرق التسير الإداري في المؤسسة كما أنها تقوم بردع المشاكل داخل وخارج المؤسسة للمحافظة على سمعتها وصورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي والخارجي في حين ترى نسبة 25% من عينة الدراسة أن المواضيع التي تهتم بها العلاقات العامة هي ردع المشاكل والاضطرابات داخل المؤسسة وترى نسبة ضئيلة أن هدفها وضع السياسة العامة للمؤسسة.

### المبحث الثالث: أبعاد الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي للحليب

#### 1- اعداد الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي للحليب

الجدول رقم 08: القيام باعداد استراتيجية اتصالية وقت الأزمات:

النسبة %	التكرار	قيام ادارة العلاقات العامة باعداد استراتيجية اتصالية وقت الازمات
90%	18	غالباً
05%	1	أحياناً
05%	1	نادراً
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تقوم ادارة العلاقات العامة باعداد استراتيجيات اتصالية وقت الأزمات في معظم الأحيان فمؤسسة طوملي للحليب لها جمهور واسع داخل الولاية وخارجها ما يحتم عليها ضرورة قيام فريق العلاقات العامة باعداد خطط استراتيجية في أغلب الأحيان تحسباً لأي أزمة وهو ما عبرت عنه النسبة الكبيرة من أفراد العينة بنسبة 90% في حين ترى نسبة ضئيلة أنها تقوم بذلك أحياناً أو نادراً.

- ومن خلال المقابلة مع المدير العام للمؤسسة والمكلف بالاعلامو العلاقات العامة صرحوا لنا ان اهم الازمات التي من الممكن ان تتعرض لها المؤسسة هي ازمة نقص التمويل بالمواد الاولية بالإضافة الى الازمة المالية وتعطل الاجهزة التقنية فيما جاءت ازمتي اضراب العمال وحوادث العمل في المرتبة الاخيرة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع المدير العام لمؤسسة طوملي للحليب السيد أحمد طوماش يوم: 2024/05/12 على الساعة 10:00 صباحاً

الجدول رقم: 09 اعداد الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي للحليب

النسبة %	التكرار	اعداد الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة يكون
95%	19	قبل وقوع الأزمة
05%	01	عند وقوع الأزمة
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

نرى من خلال الجدول أن مؤسسة طوملي للحليب ممثلة في فريق ادارة الأزمة تعد خطط استراتيجية للاتصال قبل وقوع الأزمات تحسبا لأي طارئ من خلال المعلومات والبيانات التي ترد المدير العام للمؤسسة وهو ما عبرت عنه نسبة 95% من أفراد عينة المبحوثين .

الجدول رقم 10: الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة استعدادا لمواجهة الأزمة

النسبة %	التكرار	الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة استعدادا لمواجهة الأزمة
05%	01	رصد تهديدات البيئة الداخلية والخارجية
95%	19	وضع خطط اتصالية لتجنب وقوع الأزمات
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول أدناه نسجل أن المبحوثين صرحوا أن الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة تحسبا لمواجهة الأزمات تمحورت في وضع خطط اتصالية لتفادي الوقوع في الأزمات وهو ما صرحت به نسبة 95% من المبحوثين في حين يرى بعض من المبحوثين أن الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة تاهبا لمواجهة الأزمات يتم من خلال رصد مؤشرات تهديدات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ممثلة في جمهورها الداخلي والخارجي وهو رأي نسبة ضئيلة من أفراد عينة الدراسة بنسبة 05%.

## 2- دور الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة وقت الأزمات

الجدول رقم: 11 مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في ادارة الأزمة

النسبة %	التكرار	مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في ادارة الأزمة
80%	16	مرتفع
20%	04	متوسط
00%	00	ضعيف
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين بنسبة 80% رأوا أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة بفضل العلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب ساهمت في ادارة أزمات المؤسسة بنسبة مرتفعة في حين يرى 20% من المبحوثين أنها ساهمت في ذلك بنسبة متوسطة.

- ويؤكد مدير المؤسسة على ان جهاز العلاقات العامة له دور هام في ادارة الازمات التي تواجهها المؤسسة وهو دور تنفيذي يكون اتصالي اعلامي مع الجمهور الداخلي والخارجي وأن الاستراتيجية الاتصالية أداة لتحقيق التوازن بين الأهداف المتعارضة: من خلال الاستثمار في الموارد لنمو الايرادات من خلال توضيح الهدف المالي لخفض التكاليف وتحسين الانتاج.<sup>1</sup>
- كما يرى المكلف بالعلاقات العامة أن تبني الاستراتيجية على حسب رغبات الزبائن: فالاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة طوملي تعتمد على ان اشباع رغبات الزبائن يعد مصدرا اساسيا لانشاء القيمة ومن ثم تتطلب الاستراتيجية تحديدا واضحا لقطاع الزبائن المستهدفين والمقترحات الكفيلة لجذبهم والاحتفاظ بهم، وتتحقق القيمة من خلال العمليات الداخلية للمؤسسة في الخرائط الاستراتيجية الناتجة عن الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع المدير العام لمؤسسة طوملي للحليب السيد أحمد طوماش يوم: 2024/05/12 على الساعة 10:00 صباحا  
<sup>2</sup> مقابلة مع المكلف بالعلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب يوم: 2024/05/14 على الساعة 15:00 مساء

الجدول رقم: 12 مدى اعتماد العلاقات العامة على الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	مدى اعتماد العلاقات العامة على الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة
75%	15	دائما
10%	02	أحيانا
15%	03	نادرا
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن ادارة العلاقات العامة بالمؤسسة اعتمدت على الاستراتيجية الاتصالية بنسبة كبيرة في ادارة الازمات حسب ما أكده المبحوثون بنسبة 75% وهذا بطبيعة الحال راجع لأهمية هذه الأخيرة في ادارة الأزمات وترى نسبة 10% أنها تقوم بذلك احيانا.

و تقوم مؤسسة طوملي باعداد ما تريد الوصول اليه عبر برامج العلاقات العامة والغاية من الرسائل الموجهة لجمهورها فيبدأ القائم بالعلاقات العامة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ،تحديد وسائل الاتصال، اعداد استراتيجية اتصالية لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم 13: الاجراءات المتبعة تحسبا و تجهزا لمواجهة الأزمة

النسبة %	التكرار	الاجراءات المتبعة استعدادا لمواجهة الأزمة
10%	03	رصد تهديدات البيئة الداخلية و الخارجية
45%	07	وضع خطط اتصالية لتجنب وقوع الأزمة
10%	03	تحديد الوسائل الاتصالية
05%	02	تدريب متحدثين رسميين
15%	01	وضع دليل ارشادي خاص بالأزمة
10%	03	تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول المبين ادناه نلاحظ أن المبحوثين تم تكليفهم باجراءات يقومون بها استعدادا لمواجهة الأزمات المحتملة ،من هذه الاجراءات التي يقومون بها كثيرا هي وضع خطط اتصالية لتجنب وقوع الأزمات



المحتملة بنسبة 35% وتليها نسبة 20% تمثل تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة بينما يتساوى اجراءين وهما رصد تهديدات البيئة الداخلية و الخارجية والتي من شأنها احداث الأزمة ووضع دليل ارشادي للأزمات المتوقعة

عند النسبة 15% وبعدها اجرائي بتحديد الوسائل الاتصالية وتدريب متحدثين رسميين للتعامل مع وسائل الاعلام ونجد نسبتهما على التوالي 10% و 05%.

و من خلال ملاحظتنا الميدانية لاحظنا أن ادارة العلاقات العامة بالمؤسسة تقوم باعداد استراتيجية اتصالية لادارة الازمة فهي تخصص فترة لبناء الاستراتيجية الاتصالية قبل وبعد حدوث الازمة و يقوم المكلفون بالعلاقات العامة باجراءات يقومون بها استعدادا لمواجهة الازمات المحتملة ومن هذه الاجراءات التي يقومون بها كثيرا هي وضع خطط اتصالية لتجنب وقوع الازمات المحتملة وتحديد الجماهير القابلة للتاثر بالازمة وبعدها وضع دليل اجرائي ارشادي للازمات المتوقعة ثم تحديد الوسائل الاتصالية وتدريب متحدثين رسميين للتعامل مع وسائل الاعلام

- وكذا تحديد الجماهير وتحسيسهم بالاجراءات المتخذة لازالة الازمة والتعامل مع وسائل الاعلام والرد
- على الشائعات واخيرا تقديم معلومات متعلقة بالازمة للجمهور الخارجي.

## 2- الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة طوملي للحليب: الوسائل،الفعالية،والمعوقات

الجدول رقم: 14 الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها خلية العلاقات العامة بمؤسسة طوملي

النسبة %	التكرار	الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة للتواصل مع الجمهور عند وقوع الأزمة
10%	02	الاتصال الشخصي المباشر
30%	06	لوحة الإعلانات
60%	12	الموقع الالكتروني للمؤسسة
00	00	البريد الالكتروني
00	00	صفحة المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول أعلاه نعرف أن اعتماد العلاقات العامة على الوسائل الاتصالية للتواصل مع الجمهور في حال وقوع الأزمة كان بنسبة أكبر من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة بنسبة 60% تليها لوحة الاعلانات ثم الاتصال الشخصي المباشر .

فالمؤسسة عن طريق مقابلتنا وملاحظتنا الميدانية تستعمل اجهزة ذات تكنولوجيا حديثة اما عن شبكة السوشيال ميديا التي تلجئ اليها الشركة فنجد facebook والانسيتغرام، وبدرجة أدنى اليوتوب كما أتى في محتوى اجابات المكلف بالعلاقات العامة فهناك إدراك عند المسؤول العام أن طرق السوشيال ميديا

صارت دعائم غير ممكن الاستغناء عنها بهدف تحقيق حصص في مكان البيع والشراء في السوق الوطنية والتموقع في مساحات الاشهار وأن اللجوء الى الشبكات من طرف المؤسسة يمكن من الوصول الى أصناف اجتماعية غفيرة ومتغايرة سيما الشبيبة الذين أصبحوا مستهدفين في تخطيطات الاتصال الخارجي التي تضعها الشركات الانتاجية في الأساس ويضمن هذا تمكين صورة ذهنية عند متابعين منصات التواصل الإلكتروني من خلال البحث عن ذلك التقدير الذي من حاله أن يصدره المتلقي والمتابع لمحتوى صفحات شركة طوملي للحليب. وبحسب ما أفادنا به المدير العام للمؤسسة فان السعي للاتصال الخارجي عبر منصات التواصل الإلكتروني فان المبتغى منه هو تقدير صورة المنشأة التجارية كأداة في الاتصال التجاري الذي يقصد الى جذب الشخصيات باتجاه المنتج واقتنائه والاقتناع به واعادة اصدار تصرف الاقتناء ذلك ان منظور الصورة أو التمثل الذهني الذي يتألف عند الواحد تكتسي لزوم بالغة في تخطيطية الاتصال الخارجي للمؤسسة وتعمد المنشأة التجارية على الطرق الاتصالية الإلكترونية كالموقع الإلكتروني في الإتصال مع زبائنها او جمهورها.

الجدول رقم 15: الاستراتيجية الاتصالية المعتمد عليها من قبل ادارة العلاقات العامة بمؤسسة طوملي:

النسبة %	التكرار	الاستراتيجية الاتصالية الأكثر اعتمادا من قبل ادارة العلاقات العامة بمؤسسة طوملي
05%	01	استراتيجية تحديد ماهو مهم
05%	01	استراتيجية الاعلام
15%	03	استراتيجية الاقناع
75%	15	استراتيجية الحوار
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول ، يمكن ملاحظة أن ما يصل إلى 75% أكدوا على قيمة وأهمية استراتيجيات الحوار في إدارة الأزمات ، ثم أكد 5% على استراتيجيات الإقناع ، ثم أكد 5% على المعلومات وتحديد الأولويات strategies.It يمكن ملاحظة أن تطوير استراتيجيات الاتصال أمر ضروري لتجنب المزيد من الأزمات بالإضافة إلى إعادة بناء الاتصال ومراقبة أولئك الذين يعيقون تحقيق الأهداف .يمكنك أن ترى ذلك .وأشار في ذلك إلى أهمية الاستفادة من التواصل الداخلي لبناء الهوية المؤسسية ، وزيادة الثقة بين الموظفين ، وحل المشكلات بطريقة ودية ومرضية لجميع الأطراف .ولذلك ، فإن إنتاج المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على الاتصالات الداخلية باعتبارها الركيزة الرئيسية ، والتي تلعب دورا هاما في بناء المؤسسة خاصة المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال الدمج و التنسيق بين مختلف الاطراف المكلفة بالانتاج اما عن الوسائل الالكترونية المستعملة في مؤسسته دراستنا فهي تعتمد على مواقع الانترنت بالدرجة الاولى و الفاكس و الهاتف.

واعلمنا المكلف بالعلاقات العامة إنه في ضوء انفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية والديناميكيات الأخيرة ، هناك العديد من الاستراتيجيات التي يجب تنفيذها في مرحلة الأزمة ، والتي تتطلب وضع خطط واستراتيجيات لتسريع ومواكبة التنمية و التغييرات يتم تضمينه في استراتيجية الاتصال ، وهو العنصر الأساسي الذي هو أساس نجاح المؤسسة ، وهذا مرتبط بالمعلومات الدقيقة التي تقدمها عن الإمكانيات الحقيقية للمؤسسة وقدراتها مضيئا ان استراتيجية الاتصال هي تفكير تنظيمي بتكنولوجيته الفعالة ، كما يجدر التأكيد على ضرورة عمل المؤسسة ، وعلى وجه الخصوص دعمها له ، والاعتماد على إدارات العلاقات العامة والاستراتيجية في تطوير وإدارة الأزمات من خلال الاتصالات والتقنيات الحديثة ، مما مهد الطريق لتطوير منتجاتهم وخدماتهم ، مؤكدا انه الاعتماد على استراتيجيات الاتصال الفعالة للخروج من الأزمة بأقل قدر من الضرر او تحويل الازمة الى مكسب.

الجدول رقم: 16 تقييم نجاعة الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	تقييم فاعلية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة
75%	15	فعالة جدا
15%	03	فعالة
10%	02	تحتاج الى تطوير
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ أن أغلب المبحوثين اكدوا النجاعة الكبيرة للاستراتيجية الاتصالية في ادارة مختلف الأزمات بنسبة : 75%

ومن منظور القائمين على العلاقات العامة عبروا انها تلعب دوراً رئيسياً ايجابياً عند وقوع أزمة في مؤسسة ، كما هو الحال عندما تواجه المؤسسة أي نوع من الأزمات، سواء كانت مالية أو مالية أو غيرها من الأزمات المعوقة، تلجأ ادارة المؤسسة إلى مكتب او خلية العلاقات العامة، الذي يقوم بكل ما يلزم لإنقاذ المؤسسة وحل الأزمة أو إدارتها من خلال أساليب واستراتيجيات استعجالية علمية. وضمان عدم تكرار ذلك هو نطاق المهمة الاستراتيجية للعلاقات العامة، وهو ما لا يظهر إلا اذا قابلت الوكالة أزمة تهدد مكانتها وقدراتها التجارية والتنافسية. و تهددها بالانهيار.

الجدول رقم: 17 المعوقات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في ادارة الأزمات بمؤسسة طوملي:

النسبة %	التكرار	المعوقات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عند ادارة الأزمات
30%	06	قلة الوسائل الاتصالية
05%	01	ضعف التكوين
35%	07	ضعف الادارة العليا للمؤسسة
30%	06	عدم التحكم في التكنولوجيا ونقص التكوين
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

نرى عبر تحليل الجدول أنه توجد معيقات مختلفة تقوم بالحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل مؤسسة طوملي حين وقوع الأزمات غير أن شح الوسائل الاتصالية بنسبة 30% و عجز الادارة العليا فنية النشأة بنسبة 35% و عدم القدرة على تسيير التكنولوجيا بنسبة 30% كانت من اهم المعوقات.

و عبر المكلف بالعلاقات العامة أن القيم الأساسية للاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي للحليب: تعتمد في رسم الخريطة الاستراتيجية على خمسة قيم مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

-جميع المؤسسات ليست في منأى او بعد عن تعرضها للأزمات وتعتبر مسيارتها واحتواؤها عملية صعبة يجب التعامل معها بكل حزم ، فسمعة المنشأة و تمكنها من النجاح او الفشل يرجع الى خبرة و حنكة فريق العلاقات العامة في تسيير أزماتها .

فالمغزى من استراتيجية علاقات عامة صلبة و متينة هو عرض الرسالة الصحيحة للجمهور المستهدف و في الوقت المناسب ، و السبيل لبناء استراتيجية علاقات عامة فعالة يمكن حصره في اربعة عناصر:

01- الاعتماد بشكب كبير على روح المنافسة بين الفريق عند اعداد استراتيجية العلاقات العامة

02- تعيين و تسطير اهداف الحملة اي تخطيط استراتيجية غير مبهمه تكون واضحة المعالم و الأهداف

03- انجاز عروض بحثية انطلاقا من الاهداف و الغايات التي نسعى للوصول اليها و تحقيقها.

04- الانتقاء و الوعي و الدراية التامة باهداف وسائل الاعلام عبر انتقاء الوسيلة الاعلامية الفضلى للاتصال بجمهور المؤسسة الداخلي والخارجي.

### النتائج العامة للدراسة :

رغم العوائق التي صادفتنا بداية من انتقاء موضوع دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي للحليب وقياس نشاط و قدرة الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة وقت الازمة و كيفية و طريقة تسييرها و ادارتها بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية كنموذج لغاية الفراغ من هذا العمل خاصة الشق الميداني، حيث أن الدراسة تعد محاولة للربط بين مصطلحات و ممتغيرات عديدة تمثلت في : العلاقات العامة و الاستراتيجية / الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة / اين سعينا جاهدين من اجل تسليط الضوء على قيمة العلاقات العامة و الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وقت الازمة و ما تلعبه من دور فعال في ايجاد الحلول و استغلال الفرص و تحويل الازمة الى فرصة لما لا ، من خلال التفطيش و التمحيص في خبايا الموضوع بمؤسسة اقتصادية منتجة تشكل نموذجا عن اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

افتتحنا و استهلينا دراستنا بتساؤل رئيس يتمثل في اظهار دور العلاقات العامة في بناء استراتيجية اتصالية متينة و صلبة و قوية تمكن و تسمح للمؤسسة بالصمود حين الازمات و تجنبها الانهيار و الافلاس والذي تم تجزئته و تقسيمه لتساؤلات فرعية ، حيث قمنا باستخلاص النتائج وفقا للبيانات التي تم جمعها عن بواسطة وسائل القياس العلمية التي اعتمدنا عليها و المتمثلة في المقابلة و الملاحظة و الاستبيان الذي وزعناه على مجموعة من أفراد العينة من فريق عمل مؤسسة طوملي للحليب وكانت النتائج كما يلي :

- في مؤسسة طوملي نجد مكلف بالعلاقات العامة و مجموعة تتكفل بادارة الأزمات أهمهم الخبراء والقانونيون والتقنيون
- الازمات التي واجهتها مؤسسة طوملي هي ازمة نقص التموين بالمادة الاولية بودة الحليب و الضائقات المالية .
- غالبا ما يتم اشراك جهاز العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وفي ادارة الأزمات التي تواجهها المؤسسة
- يكتسب الفريق المكلف بالعلاقات العامة عن طريق التدريب والتكوين ما يؤهله لبناء استراتيجيات اتصالية فعالة
- للعلاقات العامة دور كبير في خلق استراتيجيات اتصالية داخل و خارج المؤسسة هدفها مواجهة الازمات التي يحتمل ان تضرب المؤسسة وهو دور تنفيذي هدفه ربط اتصال وثيق بين المؤسسة و عمالها و جمهورها الخارجي .

- خطوات الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة عبر محطات و اطوار ادارة الأزمة بمؤسسة طوملي:
- كثيرا ما تقوم ادارة العلاقات العامة بمؤسسة طوملي بتهيئة و تجهيز استراتيجية اتصالية لادارة الأزمات.
- اظهرت دراسة حالة مؤسسة طوملي أن ادارة العلاقات العامة بالمؤسسة اولت اهتماما لتجهيز و خلق استراتيجية اتصالية يتم الرجوع لها و الاستناد عليها لمواجهة الازمة عند وقوعها.
- يقوم القائمون على العلاقات العامة داخل مؤسسة طوملي بالعديد من الاجراءات تحسبا و استعدادا لمجابهة الأزمة المرجحة من خلال انجاز استراتيجيات اتصالية مع الجمهور الداخلي والخارجي
- جهاز العلاقات العامة في هاته المؤسسة يستغل في تواصله مع الجمهور على مختلف الوسائل الاتصالية كالموقع الالكتروني للمؤسسة و البريد الالكتروني و لوحة الاعلان و صفحة المؤسسة على مواقع الشبكات الاجتماعية .
- في هاته المؤسسة عادة في وقت الأزمات يقوم اعضاء او فريق مكتب العلاقات العامة بالاتصال من خلال وسيلتين اعلاميتين هما القنوات التلفزيونية السمعية البصرية و الصحف.
- يقوم مجموعة او تشكيل افراد العلاقات العامة في التعامل مع الوسائل الاعلامية على أربعة انماط: المؤتمرات،المقابلات الصحفية،البيانات الصحفية،المقال الصحفي.
- دور الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة الايجابي في ادارة الازمة بالمؤسسة:
- للعلاقات العامة و الاستراتيجية الاتصالية وظيفة في تسيير الازمات التي تواجه المؤسسة
- تتجلى مصادر فريق العلاقات العامة في العلم باهمية الاستراتيجية الاتصالية لادارة الأزمة من الخبرات المهنية المتراكمة التي اكتسبها في هذا المجال.
- تركز وتعول ادارة العلاقات العامة بمؤسسة طوملي على الاستراتيجية الاتصالية بصفة كبيرة جدا في ادارة الازمة
- نجد استراتيجية الحوار من اهم الاستراتيجيات الاتصالية التي يعتمد عليها كثيرا من قبل ادارة العلاقات العامة بمؤسسة طوملي و التي تم تقييمها بانها فعالة .
- ضعف التكوين من العراقيين التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية في ادارة الأزمات بالمؤسسة ناهيك عن تسجيل نقص الخبرة في التسيير من طرف الادارة العليا التي تقوم باتخاذ القرارات الحاسمة و المصيرية و هذا راجع على الارجح الا ان المؤسسة تم انشاؤها حديثا و ليس لها تقاليد عريقة في هذا المجال.

- لقد اظهر تحليل محتوى المقابلات التي تم انجازها و اجراؤها مع بعض المسؤولين في المؤسسة أن هناك دراية و علم بالزامية وجود استراتيجية اتصال خارجي يسعون من خلالها الى التمتع في السوق المحلية و التوسع الى اقاليم اخرى من الوطن سعيا لفرض نفسها في السوق.
- كما اظهرت أن هذه الاستراتيجية، رغم اعتمادها مواقع التواصل الاجتماعي الأكثر استخداما، ليست استراتيجية عدوانية صلبة ، بل لينة، وتتعارض مع ممارسات الشركات العالمية. والسبب في هذا الوضع هو أن مؤسسة توملي تواجه أزمة وفي كثير من الأحيان لا تستطيع الصمود أمام المنافسة، خاصة في فن و علم وضع خطط الاتصال الخارجي الخاصة بها.



## خاتمة عامة:

من خلال كل ما سبق ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية نرى أن التخطيط الممنهج والتحقق من تدفق المعلومات والاتصالات وتطوير وسائل الاعلام ورعاية الصورة الذهنية للمؤسسة على المدى البعيد من أهم نقاط القوة لقسم العلاقات العامة بالمؤسسة الاقتصادية فنقل الرسالة المدروسة من خلال وسائل الاعلام الأكثر مناسبة للجمهور المستهدف في الوقت المناسب تسهم في تحقيق التأثير المطلوب على المدى الطويل.

تم تحقيق عملية إدارة العلاقات العامة وإدارة الاتصالات الاستراتيجية من خلال 3 عوامل: الرسالة والقناة الإعلامية والجمهور. إن بيان أهداف استراتيجية الاتصال أي لماذا نقوم بتطوير استراتيجية الاتصال وما هي الاهداف التي نحاول الوصول اليها ، هو المرحلة الأولى التي تسمح بدراسة الوضع الحالي للمؤسسة و فهمه من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات .

من خلال دراستنا هذه ، كان من الضروري التعامل مع القضية من جوانب مختلفة من أجل توضيح وظيفة العلاقات العامة ودورها في خلق استراتيجيات فعالة في أوقات الأزمات وتوضيح دور العلاقات العامة في تطوير استراتيجيات الاتصال. في مؤسسة طوملي للحليب حيث خلصنا إلى أن الشركة تعتمد على أساليب وأدوات الاتصال المباشر لممارسة نشاط العلاقات العامة. كما سجلنا وجود عقبات وصعوبات داخل وخارج منشأة توملي تمنع العلاقات العامة من أداء وظيفتها بالشكل المناسب و المطلوب .

من خلال دراستنا سعينا من اجل الكشف عن واقع العلاقات العامة في اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عينة و هي مؤسسة الحليب توملي و تبيان مدى اهتمامها بوظيفة العلاقات العامة ودورها في بناء استراتيجيات ناجحة يتم اللجوء اليها وقت الازمة حيث قمنا بدراسة الموضوع من جوانب مختلفة لتوضيح دور العلاقات العامة في تعزيز استراتيجيات الاتصال ، اين تم التوصل لاستنتاج مفاده أن المؤسسات تعتمد على أساليب ووسائل الاتصال المباشر لإجراء العلاقات العامة كما انها لا تذلل العقبات و الصعاب التي لا تسمح العلاقات العامة باداء وظيفتها بشكل فعال داخل وخارج منشأة توملي.

نتيجة للدراسة الميدانية ، العلاقات العامة كمصطلح أكاديمي غير موجود ، ولكن كمصطلح علمي ، يتم تطبيق مهامها وأنشطتها على الحقائق العملية داخل مؤسسة توملي ، وهي ليست كذلك.

على تقديم اقتراحاتها وأرائها حول المواضيع التي تخص المشاركة في اتخاذ القرارات وقد ساعدها على ذلك وجود قسم مستقل للعلاقات العامة وفريق عمل مكلف ببناء استراتيجيات اتصالية فعالة ووجود أفراد مؤهلين للاتصال والتواصل مع الجمهور كما توصلنا الى أن هناك تباين في وسائل الاتصال المستخدمة حيث جاء الاتصال الشخصي في المقدمة كما لاحظنا افتقاد المؤسسة الى تكنولوجيا اتصالية فعالة وحديثة وأدى نقص بعض المهارات الخاصة بممارسة العلاقات العامة الى وجود نقائص معنوية تمثلت في عدم القدرة على التواصل مع الموظفين.

على الرغم من النتائج التي توصلنا اليها حول واقع العلاقات العامة بمؤسسة طوملي ودورها في بناء الاستراتيجية الاتصالية وقت الأزمات الا انه وجب على أي مؤسسة اذا أرادت النجاح وبلوغ استراتيجية اتصالية فعالة تخدم مصالح المؤسسة وجماهيرها وجب على الادارة العليا أن تضع على عاتقها مسؤولية تطوير ونجاح هذه المؤسسات وذلك من خلال الوعي بماهية العلاقات العامة مقابل توفير الامكانيات اللازمة التي تسمح بتفعيل هذا النشاط عن طريق أساليب ناجعة مبنية على أسس واضحة ومنظمة.

وتبقى في الأخير هذه الدراسة حلقة من حلقات البحث العلمي المتواصلة للكشف عن واقع العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودورها كأداة في بناء استراتيجيات اتصالية تجابه الأزمات التي تواجه المؤسسة كما نشير أن نتائج هذه الدراسة خاصة بمؤسسة طوملي للحليب لذلك لايمكن تعميمها على كل المؤسسات الاقتصادية الأخرى لكن يمكن اعتمادها كنموذج يبين واقع العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتبيان طريقة بناء استراتيجياتها الاتصالية وكيفية ادارتها للأزمات التي تواجهها.

# قائمة المراجع

- 1- أبو الأصعب صالح خليل، العلاقات العامة و الاتصال الانساني، دار الشروق للنشر، عمان، 2018
- 2- البادي محمد، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005.
- 3- بسام الحاج حسين، الوجيز في العلاقات العامة والاعلام، دمشق، 1986.
- 4- تركي ابراهيم محمد، دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء، مصر، 2006.
- 5- توفيق عبد الرحمان، منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية والادارية، مصر، ط2003
- 6- حجاب منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002
- 7- حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، منشورات عويدات، 1980.
- 8- حسن محمد الحسن، الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، لبنان، 1996.
- 9- حماني اسماعيل، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومواجهة الازمات، 2011.
- 10- داوي عدوان ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دار المحمدية، 2004.
- 11- درار خالد، الدناثي عبد المالك، العلاقات العامة الاسس النظرية والممارسة المهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2020
- 12- رشوان حسين عبد الحميد، العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، القاهرة، 1993.
- 13- سلاطية بلقاسم ، الجيلاني حسان : محاضرات المنهج والبحث العلمي ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، د. ب.ن، 2009.
- 14- طاهر محسن منصور الغالي، الادارة الاستراتيجية ، الاردن، دار وائل للنشر، 2007 .
- 15- عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، علم الكتب، مصر، 2000
- 16- فرجاني علي ، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، عمان، دار النشر والتوزيع، 2017.
- 17- قندلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 1999.
- 18- كشك محمد بهجت، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، القاهرة، 1980.
- 19- لطفي أحمد محسن: مقدمة في الاحصاء الاجتماعي، جامعة الملك سعود، النشر العلمي و المطابع، 2011.

- 20- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2. الجزائر، 2006
- 21- مي عبد الله، البحث في علوم الاعلام و الاتصال، بيروت، دار النهضة، 2011.
- 22- ناجي الجوهر محمد ، العلاقات العامة ،المبادئ والتطبيق، دار القلم للنشر والتوزيع، الامارات، ط2001، 1.
- 23- هاتف الشامي لبنان، العلاقات العامة: الأسس والمبادئ ، دار اليازوري ،عمان، 2001.
- 24- وجيه الشيخ سمر عبد الله، العلوم السلوكية و العلاقات العامة، دمشق، 1999.

### الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- OBSERVATION PARTICIPANTE .IN JACQUELINE ،GEORGES LAPASSAD –  
BARUS-MICHAL.EUGENE ENRIQUEZ ET ANDRE LEVY  
2002.VOCABULAIRE DE PSYCHOSOCIOLOGIE.REFERENCES ET  
POSITIONS .FRANCE.ERES
- 2- Lionel chouchon jean francitflahault la communication et relations publique –  
2011
- 3- METHODES DES SIENCES ،MADELIN GRAWITZ –  
P689،1986،.DALLOZ،.FRANCE،SOCIALES

### الرسائل والأطروحات:

- 1- بعلول نورة ، عشيح أمال ، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال ، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة أم البواقي، 2005/2004.
- 2- بوكرموش عيسى، استراتيجية الاتصال في الحملات الاعلامية ، أطروحة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03 ، 2014/2013.
- 3- بوهلة شهيرة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ، قسم علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر 03 ، 2012.
- 4- حلايبي حفيد ، شطاب محمود، واقع العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علوم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع، جامعة قلمة، 2019/2018.

5- دحدوح منية، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة قالمة، 2016.

6- كيلاني صونية ، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية ، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة ماجستير في الاقتصاد، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2007/2006.

7- لطرش غاية، لعريوي فاطمة، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة الأزمات، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل، 2020/2019.

8- ملخص محاضرات السنة الاولى ماستر ، علم اجتماع الاتصال، مقياس استراتيجية الاتصال، جامعة قالمة، 2020.

### المجلات:

1- طاهر محسن، منصور الغالي، أهمية الاستراتيجية الاتصالية للمنشأة الصناعية ، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية، 2006.

2- عواج سامية، الاتصال في المؤسسة، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البويرة

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

السنة الثانية ماستر إتصال وعلاقات عامة

### إستبيان الدراسة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان، الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها، إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، بعنوان: دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية - دراسة حالة مؤسسة طوملي للحليب- وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة في بناء استراتيجية اتصالية فعالة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الإستبيان اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على الأسئلة الآتية بوضع علامة x في المربع المناسب للإجابة.

الطلبة:

- حوتي محمد

- بوكلييلة عبد الرحمان

- بوزارة عبد القادر

تحت إشراف الأستاذة:

د: أوشن جميلة

السنة الجامعية: 2024/2023



## المبحث الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- المستوى التعليمي ثانوي  تقني  ليسانس  جامعي  مهندس
- 3- الوظيفة بالمؤسسة: اداري  تقني:
- مهندس  عون

## المبحث الثاني: مكانة العلاقات العامة بمؤسسة طوملي للحليب :

- 1- هل هناك جهاز مختص في العلاقات العامة بالمؤسسة نعم  لا

إذا كانت الاجابة بلا ماهي المصلحة التي تقوم بالاتصال داخل المؤسسة

- المديرية العامة  الأمانة العامة  خلية الاعلام و الاتصال

2- ماهو موقع قسم العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسستكم؟.

- متصل بالمديرية العامة
- منفصل عن المديرية العامة

3- ماهي المهام والأنشطة التي يقوم بها قسم العلاقات العامة داخل المؤسسة؟.

- أ-التوحيد والتنسيق بين أقسام المؤسسة
- ب-تنمية العلاقات الاجتماعية في العمل
- ج-سرعة نقل المعلومات ودقتها
- د-اعلام الموظفين بالاعمال

4- ماهي المواضيع التي يقوم بها قسم العلاقات العامة داخل المؤسسة؟.

- وضع السياسة العامة للمؤسسة
- ادخال تغييرات جديدة في المؤسسة
- طرق التسيير الاداري في المؤسسة
- ردع المشاكل داخل المؤسسة
- وضع الخطط والاستراتيجيات الاتصالية

## المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة طوملي :

1- هل تقوم ادارة العلاقات العامة باعداد استراتيجية اتصالية لادارة الازمة:

غالبا  أحيانا  نادرا

2- اعداد الاستراتيجية الاتصالية بمؤسستم يكون:

قبل وقوع الأزمة  عند وقوع الأزمة

3- ماهي الاجراءات التي تقومون بها استعدادا لمواجهة أزمات محتملة

- رصد تهديدات البيئة الداخلية و الخارجية

- وضع خطط اتصالية لتجنب وقوع أزمات

4- ما مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في ادارة الازمة

مرتفع  متوسط  ضعيف

5- الى أي مدى تعتمد العلاقات العامة على الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة

دائما  أحيانا  نادرا

## المبحث الرابع:فعالية الاستراتيجية الاتصالية ،الوسائل،المعيقات

1- ماهي الوسائل الاتصالية التي تعتمدھا ادارة العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية

البريد الالكتروني  لوحة الاعلانات  الاتصال المباشر  مواقع التواصل الاجتماعي

2- ماهي الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في مواجهة الأزمة بالمؤسسة

استراتيجية الحوار  استراتيجية الاقناع  استراتيجية الاعلام  تحديد المهم

3- مامدى تقييم فعالية الاستراتيجية الاتصالية بمؤسستم

فعالة  متوسطة  ضعيفة

4- ماهي المعوقات التي تعرقل سير الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة

نقص الخبرة  نقص التكوين  عدم التحكم في التكنولوجيا  البيروقراطية

## الملحق رقم: 02 يوضح مقابلة الدراسة

جامعة البصرة

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

السنة الثانية ماستر إتصال وعلاقات عامة

إستمارة المقابلة:

تم إجراء مقابلة مع مدير مؤسسة طوملي للحليب ببوسكنالسيد: **طوماش أحمدوكذا** رئيس مكتب الاعلامو تم إجراء المقابلة يوم: **15 ماي 2024** على الساعة العاشرة صباحا ، ولقد وجهت لهم مجموعة من الأسئلة حول موضوع دور العلاقات العامة في بناء الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة وكانت الأسئلة كالتالي:

**أولاً: العلاقات العامة ودورها في مؤسسة طوملي للحليب:**

- 1- ما مدى اهتمامكم بالعلاقات العامة الداخلية والخارجية بمؤسستكم؟
- 2- هل لديكم مكلف بالعلاقات العامة في مؤسستكم ؟
- 3- ماهي الاليات والوسائل المتوفرة لديكم في تجسيد العلاقات العامة ؟
- 4- هل للعلاقات العامة فاعلية في تحقيق الاتصال الفعال مع جمهور المؤسسة داخليا وخارجيا ؟

**ثانياً: الاستراتيجية الاتصالية ودورها في مؤسسة طوملي للحليب:**

- 1- ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي تتبعونها على مستوى مؤسستكم ؟
- 2- كيف يتم اعداد الاستراتيجية الاتصالية على مستوى مؤسسة طوملي للحليب ؟
- 3- من هم المكلفون باعداد الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة ؟
- 4- ماهي أهداف وضع الاستراتيجية الاتصالية في مؤسستكم وماهي معوقاتنا ؟

**ثالثاً: العلاقات العامة ودورها في بناء الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة طوملي للحليب:**

- 1- ماهو دور الاستراتيجية الاتصالية في مواجهة أزمات مؤسسة طوملي للحليب ؟
- 2- ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه العلاقات العامة في مؤسستكم وخاصة عند بناء وتجسيد الاستراتيجية الاتصالية الخاصة بها ؟
- 3- كيف تساهم العلاقات العامة في تحقيق استراتيجية اتصالية فعالة بمؤسستكم وقت الأزمات



قسم التاريخ

## إذن بإيداع مذكرة التخرج بعد التصحيح

نحن الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة عن المذكرة :

الأستاذ المشرف (ة) : أ. بوسن حيلة

الأستاذ المناقش (ة) : ع. حلق كنزة

الأستاذ الرئيس (ة) : ع.ال شريو

نأذن بإيداع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعد تصحيحها

بعنوان : دراسة العلاقات العامة في بناء الاستراتيجيات الإحصائية في الموع حسنة  
دراسة حالة مؤسسة جردية لكاسين

والتي أعدها الطالب : بوكليلة عبد الرحمن حوي محمد

والطالب : ب. زارة عبد القادر

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ميدان : العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص : إحصاء وعلاقات عامة

الموسم الجامعي : 2023 / 2024

إمضاء المشرف

إمضاء المناقش

إمضاء رئيس اللجنة

عن ع.ال شريو الأستاذة المناقشة

البويرة في : 2024/09/18