

جامعة البليدة 02 لونيبي علي  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية – الأمير خالد الجزائري



قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

## إستراتيجيات الاتصال

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس أكاديمي تخصص اتصال

الموسم الجامعي: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## البطاقة التقنية للمقياس

إستراتيجيات الاتصال	اسم المقياس
السنة الثالثة اتصال	مقرر موجه لطلبة
5	الرصيد
3	المعامل
سداسي	نوعه
يندرج مقياس استراتيجيات الاتصال ضمن وحدات التعليم الاساسية لعلوم الإعلام والاتصال سنة ثالثة ليسانس تخصص اتصال، ويهدف إلى تزويد الطالب بجملة من المعارف النظرية والتطبيقية حول مسألة الاتصال ومكانته في المؤسسة مع التركيز على إستراتيجيات الاتصال المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية أو تلك الخاصة بالعلاقات العامة، وصولاً إلى إعداد الإستراتيجية الاتصالية، متبعين في ذلك خطوات منهجية علمية.	الأهداف التعليمية للمقياس
يجب أن يكون الطالب ملماً بموضوع الاتصال وبأهميته في المجتمعات المعاصرة، بالإضافة إلى تحكمه في أهم المفاهيم التي يقوم عليها هذا التخصص والتي يكون قد إكتسبها خلال السداسيات السابقة.	المعارف المسبقة المطلوب توفرها لدى الطالب

## برنامج محاضرات مقياس إستراتيجيات الاتصال

### المحور الأول: الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

➤ المحاضرة 01: الاستراتيجية

➤ المحاضرة 02: التخطيط الاستراتيجي

### المحور الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال والاتصال التنظيمي

➤ المحاضرة 03: الاتصال

➤ المحاضرة 04: الاتصال التنظيمي

### المحور الثالث: إستراتيجية الاتصال والتخطيط الإستراتيجي للاتصال

➤ المحاضرة 05: الإستراتيجية الاتصالية

➤ المحاضرة 06: إستراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي

➤ المحاضرة 07: أهمية وجود الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة

➤ المحاضرة 08: التخطيط الإستراتيجي للاتصال

### المحور الرابع: إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة

➤ المحاضرة 09: مدخل للعلاقات العامة

➤ المحاضرة 10: إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة

### المحور الخامس: إعداد الإستراتيجية الاتصالية

➤ المحاضرة 11: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية

➤ المحاضرة 12: تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

إن التحولات العميقة والحركية السريعة 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 إليه، ومواجهة المنافسة الشديدة التي أصبحت منافسة عالمية ليس لها حدود.

وقد انتبهت المؤسسات العالمية الكبرى منذ عشرات السنين لأهمية الاتصال وضرورته لنجاح المؤسسة على مختلف الأصعدة داخليا وخارجيا وفي إرساء علاقات صحية وفعالة مع مختلف اصحاب المصالح الذين تتعامل معهم المؤسسة، وذلك في سبيل مواجهة التغيرات التي يعرفها المحيط واشتداد المنافسة. ومع أن الإهتمام بالاتصال التنظيمي كان لمدة طويلة من الزمن حكرا على المؤسسات الكبرى والدول المتطورة، إلا أن الدول النامية بدأت ي الأخرى تهتم بالاتصال وتعطيه مكانة على مستوى مختلف مؤسساتها سواء كانت إقتصادية أو تجارية أو خدماتية، وحتى المؤسسات والهيئات السياسية والعمومية باتت تهتم بالاتصال وبتفعيل قنواته داخلها ومع جماهيرها الخارجية.

وإذا كانت المؤسسة لا يمكنها أن تتقدم وتحقق أهدافها دون الإعتماد على وضع خطط وإستراتيجيات فعالة تسير على أساسها، فقد كان لزاما عليها أن تنتظر إلى الاتصال من نفس الزاوية، أي أن يكون هنالك تفكير في إستراتيجيات الاتصال والسعي إلى تطويرها وتفعيلها وتبنيها داخل التنظيمات المختلفة، حيث اصبحت مؤخرا مسألة وضع إستراتيجية الاتصال للمؤسسة أمر لا نقاش حوله.

ومن خلال سلسلة المحاضرات التي هي بين يديكم نتناول موضوع إستراتيجيات الاتصال في المؤسسات، حيث وبعد دراسة هذا المقياس يصبح لدى الطالب رصيد معرفي لا بأس به حول كل ما يتعلق بالاتصال التنظيمي والإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإستراتيجيات الاتصال.

# المحور الأول

## المحور الأول: مدخل للإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

### عناصر المحور:

#### أولاً: الإستراتيجية

- مراحل تطور مفهوم الإستراتيجية
- العناصر الأساسية في الإستراتيجية
- أهمية الإستراتيجية
- خصائص الإستراتيجية
- مبادئ الإستراتيجية
- مستويات وضع الإستراتيجية

#### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

- ماهية التخطيط
- خصائص التخطيط
- ملامح التخطيط الاستراتيجي
- أهمية التخطيط الاستراتيجي
- مبادئ التخطيط الاستراتيجي

## مقدمة المحور الأول:

نبدأ في المحور الأول من هذا المقياس بالتطرق إلى المفهوم المفتاحي الذي يتيح للطالب فهم باقي المحاور الأخرى التي تتكون منها سلسلة المحاضرات هذه، إنه الإستراتيجية وكل العناصر والمفاهيم الأخرى المرتبطة بها.

لقد سعينا من خلال هذا المحور الذي قسم إلى مجموعة من المحاضرات أن نوصل للطالب ماذا نقصد بالإستراتيجية وما هي أهميتها ومكانتها بالنسبة للمؤسسات، خاصة وأن هذا المفهوم مرتبط بشكل كبير بالمجال العسكري في الكثير من الأذهان، كما تطرقنا أيضا لكوضوع التخطيط الإستراتيجي لكي تكون الأمور أكثر وضوحا للطالب ويكون قادرا على إستيعاب العناصر التي تتكون منها باقي محاور المقياس بشكل سلس.

## أولاً: الإستراتيجية

المحاضرة 01:

### 1-تعريف الإستراتيجية:

يعود أصل كلمة إستراتيجية إلى المجال العسكري، وهي مصطلح يوناني ينقسم إلى قسمين: stratos والتي تعني الجيش، و agos والتي تعني أقود، وبالتالي فإن الاستراتيجية تعني أقود الجيش أو قيادة الجيش<sup>1</sup>، وهي تعني أيضا فن قيادة وتوجيه الجيش<sup>2</sup>.

و يعرف Marchesmay الاستراتيجية بأنها: "الكل المكون من تصورات، قرارات وتصرفات تهدف إلى تحديد الغايات العامة والأهداف والوسائل التي تسمح بتحقيق الأهداف وتنفيذ التصرفات والأنشطة، بالتالي مراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ".

أما بالنسبة ل George Steiner فهي : "عبارة عن وضع أغراض وأهداف المؤسسة في ظل ظروف المؤسسة الخارجية والداخلية، وإعداد استراتيجيات معينة لتحقيق تلك الأهداف، ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتنفيذ تلك الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

ويعرفها إسماعيل محمد السيد على أنها: "عبارة عن خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن مويزة، إعادة الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، د ط، دار اليازوري، عمان، 2013، ص 03.

<sup>2</sup> أسماء فرداس، دور الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية: دراسة حالة مجمع عمر بن عمر، أطروحة دكتوراه في التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 100.

<sup>3</sup> الجودي بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الإستراتيجية بالأغواط، أطروحة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 45.

تعريف عبد الوهاب الكيلاني هي علم وفن الخطط العامة المدروسة بعناية، ومصممة بشكل متلاحق ومتفاعل ومنسق، لاستخدام الموارد بمختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى<sup>5</sup>.

مصطلح الإستراتيجية ظهر منذ القدم غير أن استخدامه أصبح شائعا في مجالات عديدة وذلك لما يحمله من معاني التخطيط وتحقيق الأهداف في مختلف المجالات العسكرية والسياسية والإدارية والاقتصادية:

➤ **المجال العسكري:** يقصد بها أساليب القائد العسكري أي خطته لتحقيق النصر على العدو لما كانت

المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش المتقابلة في ميدان الحرب، بل بعدد من العوامل كخطوط الإمداد والتموين وخطوط الاتصال والمعلومات، إضافة إلى الجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية.

➤ **المجال السياسي:** تدعى في المجال السياسي بفن استخدام القوة للوصول إلى أهداف سياسية، وهي استغلال الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف القومية العليا.

➤ **المجال الإداري:** يقصد بالإستراتيجية في المجال الإداري أنها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية بلوغ الأهداف والغايات، وهي بذلك تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص.

➤ **المجال الاقتصادي:** تزايدت أهمية الإستراتيجية في المجال الاقتصادي باعتبارها أحد الجوانب المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية، وتعرف الإستراتيجية في هذا المجال

<sup>4</sup> إلهام ثابت، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائريين دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية، أطروحة ماجستير في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2003، ص ص 79-80.

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 90.

بأنها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة، تربط بين المنافع الإستراتيجية للمؤسسة مع تحديات البيئة، وهي معدة بشكل يؤكد على قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية.

كما يمكن أن تكون إستراتيجية عامة للمؤسسة وإستراتيجيات فرعية مثلا: إستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة وبالتالي فإن الإستراتيجية هي: "نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية، لتحقيق تلك الأهداف من دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمؤسسة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها".

## 2-مراحل تطور مفهوم الإستراتيجية:

لقد مر مفهوم الإستراتيجية بعدة مراحل خلال عملية تطوره<sup>6</sup>:

**2-1 المفاهيم المشابهة للإستراتيجية:** هنالك مجموعة من المفاهيم المشابهة لمفهوم الإستراتيجية، من أهمها نذكر:

- **السياسة:** هي مجموعة من المقاصد المترابطة والمتعلقة بمستقبل وتطور المؤسسة انطلاقا من الوضعية الحالية لهان وتنبثق السياسات من الاستراتيجيات كخطوط عامة لاتخاذ القرار، وتقدم الإرشاد لمتخذي القرار في كل أجزاء المؤسسة، فهي بمثابة الإطار المرجعي لكل القرارات المتخذة<sup>7</sup>.
- **التكتيك:** عبارة عن نقاط منفصلة تتدرج في إطار الإستراتيجية، ومن خلالها يتم استعمال وسائل محددة وإدارة موارد خاصة لأغراض التمييز أو التصنيف، ويسمح التكتيك للمؤسسة يوميا بتطبيق ومراجعة وتعديل القرارات الإستراتيجية<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص 32-33.

<sup>7</sup> Mokhtar BELAIBOUDM, *Gestion Stratégique de l'Entreprise Politique Algérienne*, Officedes Publications Universitaires, Alger, Algérie, P: 218.

### 3-العناصر الأساسية في الإستراتيجية:

- اختيار التوجهات الطويلة الأجل للمؤسسة
- تثبيت حدود الإمكانيات المخصصة للوصول إلى الأهداف
- الإستراتيجية تحدد بالكامل الفرص والتهديدات البيئية وتمثل قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدراتها للاستفادة من هذه الفرص، وتجنب أو مواجهة تلك التهديدات.

### 4-أهمية الإستراتيجية:

- تحقق أفضل انجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة للمستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل والصورة التي تحاول المؤسسة الوصول إليها<sup>9</sup>.
- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المؤسسة .
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعاليات المؤسسة.

<sup>8</sup> Marie Agnès MORSAIN, **Dictionnaire du Management Stratégique**, Belin, 2000, P: 164

<sup>9</sup> قوراية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة ، دراسة حالة نموذجي McKinsey و E Morin بالمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفظال، اطروحة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014، ص 14.

- التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة

## 5- خصائص الإستراتيجية<sup>10</sup>:

➤ **الشمولية:** حيث أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مسبقا، ويجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، حيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب والسلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

➤ **موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية،...)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي، وتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام بمختلف أجزائه وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

➤ **مجموعة من القرارات:** تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة، ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

➤ **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، حيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب، وأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

➤ **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة لكي يتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف.

<sup>10</sup> صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.

➤ **أسلوب المشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فستكون هذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها، وتحسيسهم بانتمائهم للمؤسسة وبأنهم قاموا بدورهم.

➤ **محددة من حيث المراحل:** يرى البعض بأن المراحل التي تمر بها الإستراتيجية هي الصياغة التطبيق والرقابة، وآخرون يرون بأنها تمر بمرحلتين فقط هما: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة وإنما تتم على مستوى الصياغة وكذلك على مستوى التطبيق، حيث أن عملية الرقابة هي مستمرة وتخص كل المراحل.

➤ **المرونة:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة، بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحديد سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

➤ **تخصيص الموارد:** تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

## 6- مبادئ الإستراتيجية:

- ضرورة تكييف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في بلوغ هذه الغايات، حيث أن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة مع الغايات المستهدفة يؤدي إلى هدر في الموارد أو إلى وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات.
- ضرورة تكييف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم، فعملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين.

- عدم إهمال اتجاهات العمال التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث، دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، وهذا يجنب المؤسسة المفاجآت غير المتوقعة.
- استثمار اتجاهات العمال التي تكون فيها المقاومة قليلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه.
- التأكد من كل المواقع والخطط غير المستهدفة
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقعها وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.

## 7- مستويات وضع الإستراتيجية: 11

- **المستوى الأول:** الإستراتيجية العامة للمؤسسة: يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمؤسسة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية ويتم من خلالها بناء التصور الاستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.
- **المستوى الثاني:** استراتيجيات الوحدات الأساسية: يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تمتلك فروعاً وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطلقها في الأسواق المستهدفة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة عن باقي الوحدات الأخرى، لكن كل هذه الاستراتيجيات تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

<sup>11</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص ص 267-270.

➤ **المستوى الثالث:** الإستراتيجية الوظيفية: وهي إستراتيجية توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة، وتشمل: التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية،...وعلى كل مدير مسؤول عن واحدة من هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية.

## ثانيا: التخطيط الإستراتيجي

### المحاضرة 02:

#### 1- في ماهية التخطيط والتخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط هو من أهم سمات الحياة المعاصرة، وقد اصبح العالم اليوم في اشد الحاجة للتخطيط خاصة بعد أن تعقدت اشكال العلاقات بين البشر والتطور التكنولوجي الهائل. ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من أجل تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية<sup>12</sup>.

والتخطيط هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والنشاطات المتعلقة بذلك النشاط، كما أنها من أهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق الإدارة وجوب النهوض بها كوظيفة أساسية، تختص به الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة<sup>13</sup>.

#### 1-1 تعريف التخطيط:

ويعرف "تشارلز بتلهام" التخطيط بأنه: "عمل يمكن من خلالها تنظيم جميع مجالات التنمية (الاقتصادية، الإجتماعية، ...) التي تستلزم ترابطا وتنسيق بين قطاعات الإقتصاد القومي، الأمر الذي يتطلب دراسة على نطاق عام وشامل للتأكد من أن المجتمع سوف ينمو بشكل منظم، بأقصى سرعة

<sup>12</sup> أمال نمر حسن الصيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 14.

<sup>13</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

ممكنة وذلك من خلال حصر الموارد الموجودة، والمتاحة والتعرف على الأحوال والطرق الإقتصادية والاجتماعية السائدة بما يمكن من السيطرة عليها لضمان تحقيق الأهداف المتشردة والنتائج المستهدفة من الخطة".

أما "أورويك" كذلك التخطيط بأنه: " عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الاشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين".

ويعتبر التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة وهو يسبق الوظائف الأخرى، فالإداري هو في الاصل مخطط لأنه يتخذ قرارات تؤثر في مستقبل المؤسسة التي ينتمي إليها. والتخطيط بهذا المعنى يسبق لأي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال تي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها. وانطلاقا من هذا المفهوم فإن للتخطيط علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين الاول هو المستقبل والثاني هو العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>14</sup>.

## 1-2 خصائص التخطيط:<sup>15</sup>

➤ **التخطيط والتقدير للمستقبل:** إن تحقيق الأهداف المرسومة، يتم بتاريخ لاحق وبعد فترة زمنية معينة، وهذا يعني أن التخطيط يعمل في ظروف ومتغيرات لم تحدث ولكنها متوقعة أو مختلفة، إلا أن اتخاذ القرار اليوم يجب أن يأخذ بعين الإعتبار إمكانات المؤسسة في نفس التاريخ بالنظر إلى نتائج هذا القرار على الموارد والإمكانات المتاحة.

<sup>14</sup> نفس المرجع، ص 15.

<sup>15</sup> عادل بركان، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة، أطروحة ماجستير في التسيير الرياضي، المركز الجامعي الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2010-2011، ص ص 36-37.

➤ **عملية التخطيط والخطة:** عند التطرق إلى التخطيط فهذا يعني عددا من أساليب التحليل واتخاذ القرار والمقارنات وعمال أدوات كمية وكيفية فيها، وأن الخطة في الواقع ما هي إلا أحد منتوجات عملية التخطيط التي تعتبر اشم وأسرع.

➤ **تحديد الأهداف وإعداد السياسات والإستراتيجيات:** كما تعتمد عملية التخطيط على الأهداف ووضع السياسة والإستراتيجية التي تعبر عن العناصر ذات العلاقة بتوجه المؤسسة، وغايتها في المجال الطويل، كما أنها تحدد على أهداف الأهداف، والتي بدورها تعمل على توجيه العمل وتحديد القواعد والمعايير عند اتخاذ القرارات، وتوفير الظروف المساعدة على إعادة صياغة الأهداف وتطوير الخطط والإستراتيجيات.

➤ **الخطة وبعض مساوئها:** لما كانت الخطة أو التخطيط عامة لحصر القيود والتنبؤ بتغيرات المستقبل، كما أن الخطة قد تكون في شكل قيود على المؤسسة.

## 2- تعريف التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

والتخطيط الاستراتيجي يعمل بشكل افضل في ظل الإدارة الإستراتيجية، وهي التي تهتم بعملية التحسين المستمر أكثر على الفترة الزمنية المحددة، حيث تهتم الإدارة الإستراتيجية اهتماما كبيرا بإشباع حاجات المستفيد من خلال مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات والخدمات المقدمة لفئات المستفيدة.

### 3- ملامح التخطيط الإستراتيجي<sup>16</sup>:

- أنه نظام متكامل يتم بخطوات متفق عليها.
  - نظام لتحديد مسار المنظمة مستقبلا.
  - يتم من خلال تحديد مجالات تميز المنظمة مستقبلا ومجال أعمالها.
  - هو رد فعل على نقاط القوة والضعف في إدارة الشركة أو المنظمة.
- هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

### 4- أهمية التخطيط الإستراتيجي<sup>17</sup>:

- **تحسين النتائج:** وجود رسالة وأهداف و خطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.
- **التركيز والتوجيه:** التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
- **حل المشاكل:** المؤسسات تواجه أحيانا مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل. والتخطيط الإستراتيجي هو الطريق لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
- **فرصة للتعلم وبناء الفريق:** التخطيط الإستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة .

<sup>16</sup> عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: أداة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 44.

<sup>17</sup> أمال نمر حسن الصيام، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

➤ **الاتصال والتسويق:** التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يكون أداة لاتصال وتسويق فعال وخاصة أن

بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمتطلب لاستمرار الدعم.

➤ **التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية:** التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة على التغلب

على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد

من الموارد وامتلاك المهارات، مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

### 5- مبادئ التخطيط الإستراتيجي:

يستند التخطيط الإستراتيجي على جملة من المبادئ والمقومات كي يتمكن من تحقيق الأهداف

المرجوة<sup>18</sup>:

➤ **الواقعية:** ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الإعتبار من حيث البناء والإحتياجات

والإمكانيات، وهذا يعني أن يبتعد التخطيط عن المثالية لأنه هنا يتعارض مع كل الموارد المتاحة

والحاجات الفعلية والواقعية ذات الابعاد المتعددة، ومنها البعد الثقافي والبعد الإقتصادي وحتى الواقع

السياسي، من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات.

➤ **الإلتزام:** إن الخطة هي برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة

للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل، وتنفيذه وفق جدول زمني حدد سلفاً،

والنقصود هنا الإلتزام بالأهداف الموضوعية للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ.

➤ **الشمول:** يجب أن لا يقتصر التخطيط على جانب واحد، يكفي أن نذكر بأن التنمية الشاملة تجمع بين

التنمية الإجتماعية والتنمية الإقتصادية والإستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أن التخطيط الذي

يهتم بالجوانب الإقتصادية ويهمل النواحي الإجتماعية تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه.

<sup>18</sup> بشرى سالم، التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، دراسة تحليلية، مجلة

كلية التربية، جمعة الأزهر، العدد، 164، الجزء الرابع، يوليو، 2015، ص ص 76-78.

- **الإستمرارية:** وهي الربط بين مختلف عمليات التخطيط ، وما يتبعها من خطط، بحيث تعتبر الخطة الحالية مكملة لها وبين ما يتبعها من خطط قادمة، أي أن يكون التخطيط دورة تتكامل فيها البدايات مع النهايات، وكل عملية مرتبطة بالأخرى.
- **المرونة:** يجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف الطارئة والإحتمالات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.
- **المشاركة:** والمقصود ألا ينفرد فرد واحد أو جهو واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كل الاطراف في عملية التخطيط.
- **التنسيق:** ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية والخارجية، ويتم ذلك بالتنسيق ما بين الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها أو بين الوسائل والإستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، وكذا بين الأهداف والوسائل المستعملة لتنفيذها.

## خلاصة المحور الأول

يعتبر هذا المحور بمثابة المدخل الذي حددنا فيه مختلف المفاهيم الاساسية والمعلومات النظرية التي يحتاج الطالب لمعرفة والتحكم في معناها من أجل القدرة على فهم باقي محاور المقياس بما يتضمنه من معلومات . تناولنا من خلاله موضوع الإستراتيجية، حيث أن الطالب بمجرد فهمه وتحكمه في هذا المفهوم و في كل المفاهيم الأخرى المرتبطة به، سوف يكون قادرا خلال المحاور الأخرى أن يربط بينه وبين موضوع الاتصال وأهمية هذا الأمر بالنسبة للمؤسسات المختلفة، ولكي يكون الموضوع أكثر وضوح فقد تطرقنا ايضا لمسألة التخطيط الإستراتيجي لإختصار .

## هوامش المحور:

<sup>1</sup> أحمد بن مويزة، إعادة الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، د ط، دار اليازوري، عمان، 2013، ص 03.

<sup>2</sup> أسماء فرداس، دور الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية: دراسة حالة مجمع عمر بن عمر، أطروحة دكتوراه في التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 100.

<sup>3</sup> الجودي بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الإستراتيجية بالأغواط، أطروحة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 45.

<sup>4</sup> إلهام ثابت، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائريين دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية، أطروحة ماجستير في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2003، ص ص 79-80.

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 90.

<sup>6</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص 32-33.

<sup>7</sup> Mokhtar BELAIBOUDM, *Gestion Stratégique de l'Entreprise Politique Algérienne*,

Offices des Publications Universitaires, Alger, Algérie, P: 218.

<sup>8</sup> Marie Agnès MORSAIN, *Dictionnaire du Management Stratégique*, Belin, 2000, P: 16

<sup>9</sup> قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة ، دراسة حالة نموذجي McKinsey

و E Morin بالمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال، اطروحة ماجستير في علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014، ص 14.

<sup>10</sup>صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.

<sup>11</sup>عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص ص 267-270

<sup>12</sup>أمال نمر حسن الصيام، تطبيق التخطيط الستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 14.

<sup>13</sup>نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>14</sup>نفس المرجع، ص 15.

<sup>15</sup>عادل بركان، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة، أطروحة ماجستير في التسيير الرياضي، المركز الجامعي الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2010-2011، ص ص 36-37.

<sup>16</sup>عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: أداة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 44

<sup>17</sup>أمال نمر حسن الصيام، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19..

<sup>18</sup>بشرى سالم، التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جمعة الأزهر، العدد، 164، الجزء الرابع، يوليو، 2015، ص ص 76-78.

# المحور الثاني

المحور الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال والاتصال التنظيمي

عناصر المحور:

أولاً: الاتصال

- تعريف الاتصال
- عناصر العملية الاتصالية
- خصائص الاتصال

ثانياً: الاتصال التنظيمي

- تعريف الاتصال التنظيمي
- معوقات الاتصال التنظيمي

## مقدمة المحور الثاني

نظرا لاحتواء هذا المحور على كم كبير من المعلومات فقد قمنا بتقسيمه إلى جزئين، نتناول في الجزء الأول منه مدخل مفاهيمي لموضوع الإتصال عموما، حيث نقدم للطالب المفاهيم والتعريفات الاساسية والخصائص، ثم ننتقل إلى الجزء الثاني الذي خصصناه لموضوع الاتصال التنظيمي، حيث يكتسب الطالب المعلومات بشكل متوالي وسلس، وبعد أن يكتسب كل المفردات المتعلقة بموضوع الاتصال يكون فهم واستيعاب الاتصال التنظيمي أيسر بالنسبة له، وذلك نظرا لأن تطبيق الإستراتيجيات عموما والاستراتيجيات الاتصالية تحديدا يكون في مجال العمل المؤسساتي أكثر وضوحا ودائما ايا كان حجم المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه، حيث لا يمكن لأية مؤسسة كان أن تستغني عن التخطيط ووضع الإستراتيجيات إطا ما أرادت الإستمرار في النشاط الذي تمارسه.

## أولاً: الاتصال

المحاضرة 03:

1-تعريف الاتصال:

## ❖ الاتصال لغة :

الاتصال مشتق من كلمة وصل ، أي وصل الشيء وصلا و صلة ، و الوصل إليه وصولاً ضد الهجران و خلاف الفصل ، و اتصل به أي لم ينقطع ، و وصل إليه وصولاً و توصل إليه أي انتهى إليه و بلغه<sup>1</sup>.

و تشتق كلمة اتصال من الأصل الانجليزي Communicom و تعني مشترك ، و في الأصل الإنجليزي تعني كلمة Common شائع و مألوف<sup>2</sup>.

ظهرت كلمتا اتصل و اتصال communiquer-communication في المنتصف الثاني من القرن الرابع عشر، و هما تدلان على "الاشترك" بعبارة قريبة من اللاتينية ، و في هذا العصر، بدأ مفهوم الاتصال يدل على "النقل" و "الإبلاغ"<sup>3</sup>.

و الكلمة اللاتينية communis أي المشاركة، حيث أن الاتصال يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات و المشاعر و الاتجاهات<sup>4</sup> ، و فعلها Communicar أي يذيع و يشيع<sup>5</sup> ، أو Communicate التي تعني أوصل و بلّغ<sup>6</sup> ، و الوصل يعني أساساً الصلة و بلوغ الغاية<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، ط1، مادة وصل، المجلد الخامس، دار الصادر، بيروت، 1997، ص 379.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2004 ، ص 33.

<sup>3</sup> رجاء مكي طبارة ، دراسة نظرية و علمية لتقنيات و ميادين في علم النفس الاجتماعي، ط1، بيسان للنشر و التوزيع و الإعلام،

بيروت، 2000، ص 12

❖ الاتصال اصطلاحاً:

مثله مثل باقي المفاهيم التي تناولتها هذه الدراسة ، فإن الاتصال عرّف من طرف العديد من الدارسين و الباحثين من مجالات و تخصصات معرفية متنوعة ، و فيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال .

تعريف قاموس أوكسفورد : " الاتصال هو نقل و توصيل و تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارة"<sup>8</sup>.

تعريف Dominique Wolton : " الاتصال هو الوجود ، بمعنى البحث عن الهوية و عن الاستقلالية و السيادة ، و هو أيضا قبول أهمية الآخر و التوجه نحوه ، و الاتصال كذلك هو التصرف"<sup>9</sup>.

تعريف Pierre G. Bergeron للاتصال هو: " سيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة و التأثير على سلوكه"<sup>10</sup>.

تعريف محمد عبد الحميد : " الاتصال هو العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار في رموز دالة بين الأفراد و الجماعات داخل المجتمع ، و بين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة"<sup>11</sup>.

<sup>4</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دون طبعة، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 17.

<sup>5</sup> محمد السيد محمد، الإعلام و اللغة، عالم الكتب، القاهرة، 1992، ص 23.

<sup>6</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 2000، ص

19

<sup>7</sup> فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله -، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 15.

<sup>8</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة .

<sup>9</sup> Wolton D , **Il faut sauver la communication**, édition Flammarion, Paris, 2005, P 15.

<sup>10</sup> Bergeron P .-G , **La gestion moderne théorie et cas**, édition Gaetor Marin, Québec, 1989, P 369.

<sup>11</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1998 ، ص

تعريف إبراهيم أبو عرقوب : " هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية و يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز "12.

## 2- عناصر العملية الاتصالية:

لقد اهتم الكثير من الباحثين بالعملية الاتصالية ، و بمدى تأثيرها على العلاقات السائدة داخل المؤسسات و بين هذه الأخيرة و محيطها الخارجي ، الأمر الذي يمس بشكل مباشر مدى الفعالية الإدارية.

و تتكون العملية الاتصالية من خمس عناصر متصلة تتمثل في: المرسل ، الرسالة ، المستقبل و رجع الصدى ، و هذه العناصر هي مرتبطة و مكتملة لبعضها البعض ، و بدونها لا يمكن أن تتم عملية الاتصال بشكل فعال ، و من الضروري بالنسبة لدراستنا أن نتعرف على هذه العناصر و نحددها بدقة ، لأنها قادرة على أن توضح لنا القنوات و الاتجاهات الواجب أن يسلكها القائمون على العلاقات العامة في المؤسسات لتحسين و تطير العملية الاتصالية و تحقيق فعاليتها .

➤ **المرسل** : هو الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده ، و يقوم هذا الأخير بإرسال المعلومات إلى المرسل إليه ، و قد يكون مؤسسة صناعية أو تجارية أو خدماتية أو مشروع حكومي يهدف إلى إخبار الجمهور بفكرة أو سلعة أو خدمة<sup>13</sup>.

و باختصار فإن المرسل هو الذي يبدأ بعملية الاتصال لأن لديه أهداف محددة و رسالة معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر (المستقبل) ، و هذا المرسل قد يكون إما فرداً أو مجموعة أفراد.

<sup>12</sup> إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سابق، ص 19.

<sup>13</sup> علي عوجة ، مقدمة في العلاقات العامة، جامعة القاهرة، القاهرة، 1999، ص 162.

➤ **الرسالة** : هي مضمون السلوك الاتصالي ، و هي المنبه الذي ينقله المصدر أو المرسل إلى المستقبل ، و يتضمن المعاني من أفكار و آراء تتعلق بموضوعات معينة<sup>14</sup>، و رموز و إشارات إما لفظية أو غير لفظية كالحركة ، النظرة و الإشارة .

بعض الرسالة يتم نقلها عن قصد ، و بعضها الآخر يتم التعرض لها بالمصادفة ، و هنالك عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار فيما يتعلق بالرسالة هي :<sup>15</sup>

- كود الرسالة : هو مجموعة الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى لدى المتلقي ، و أية لغة هي عبارة عن كود طالما بها مجموعة من العناصر (مفردات اللغة ، و مجموعة من الأساليب لجمع تلك العناصر في تكوين له معنى).

- مضمون الرسالة : هو مادة الرسالة التي يختارها المصدر لتعبر عن أهدافه ، فهو العبارات التي تقال و معلومات التي تقدّم و الاستنتاجات التي نخرج بها ، و الأحكام التي نقترحها.

- معالجة الرسالة : و نقصد بها القرارات التي يستخدمها المصدر بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها الكود و المضمون ، فقد يختار معلومة معينة و يتجاهل أخرى ، و قد يكرّر الدليل الذي يثبت به الرأي ، و قد يلخص ما يقوله في البداية أو النهاية ، و يستطيع أن يذكر كل الحقائق في الرسالة ، و قد يترك للمتلقي مهمة تكملة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة.

إن الغاية من العملية الاتصالية هي التي تتحكم في مضمون و نوع الرسالة الاتصالية<sup>16</sup>.

➤ **الوسيلة** : هي الأداة التي يتم نقل الرسالة من خلالها، و الوسيلة تختلف باختلاف نوع و مستوى الاتصال ، فهي في الاتصال الجماهيري قد تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون ، و لكل وسيلة خصائصها بما فيها جوانب القوة و الضعف ، و في الاتصال الجمعي تكون محاضرة

<sup>14</sup> حسن عماد مكاري ، ليلي حسين السيد ، مرجع سابق ، ص 48.

<sup>15</sup> نفس المرجع ، ص 48-49.

<sup>16</sup> محمد حمدان المصالحة، الاتصال السياسي، مقترح نظري تطبيقي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 21.

أو خطب أو مؤثرات عبر الميكروفون<sup>17</sup>، أما في الاتصال التنظيمي فهي الاجتماعات و وثائق المؤسسة ، الإعلانات ، مجلة المؤسسة ، المحاضرات و غيرها من وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسات .  
أما فيما يتعلق بالاتصال الشخصي ، فإن الوسيلة هي الحواس ، مثل السمع و النظر و الشم و الذوق و اللمس ، و تتسم بعض هذه الوسائل بفاعلية أكثر من وسائل أخرى.

➤ **المستقبل (المتلقي)** : هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يتعرضون للرسالة ويستقبلونها ، قد يكون ذلك بصفة مقصودة أو تلقائية<sup>18</sup> ، و المتلقي هو أهم حلقة في العملية الاتصالية ، فالقارئ هو الشخص المهم عندما تكتب، و المستمع هو الشخص المهم عندما تتحدث.<sup>19</sup>

إن المستقبل يعمل على فك رموز الرسالة الموجهة من المرسل ، و يفسرها تبعا لإطاره الدلالي ، و هنا قد يحدث أحد الأمرين : إما أن يوفق المتلقي في تفسير الرسالة على النحو الذي يقصده المرسل فتصل الفكرة إليه بوضوح ، و إما أن يخفق في استخلاص المعنى المقصود لأي سبب قد يكون متعلقا بصياغة الفكرة أو وسيلة نقلها أو الظروف التي نقلت فيها إليه.

➤ **رجع الصدى (التغذية العكسية)** : و يعني رد فعل المستقبل تجاه الرسالة التي تلقاها ، و يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص<sup>20</sup> ، و هنالك أربع طرق للنظر إلى رجع الصدى :

- قد يكون رجع الصدى سلبيا أو إيجابيا ، و يشجع رجع الصدى الإيجابي المصدر على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة ، أما السلبى فهو لا يشجع على ذلك ، و لكنه قد يمك القائم بالاتصال من التغلب على الخطأ ، و يتطلب تعديل شكل أو محتوى الرسالة أو الوسيلة الوقت المناسب.

<sup>17</sup> ميرفت الطرابيش، عبد العزيز السيد، مرجع سابق ، ص 30.

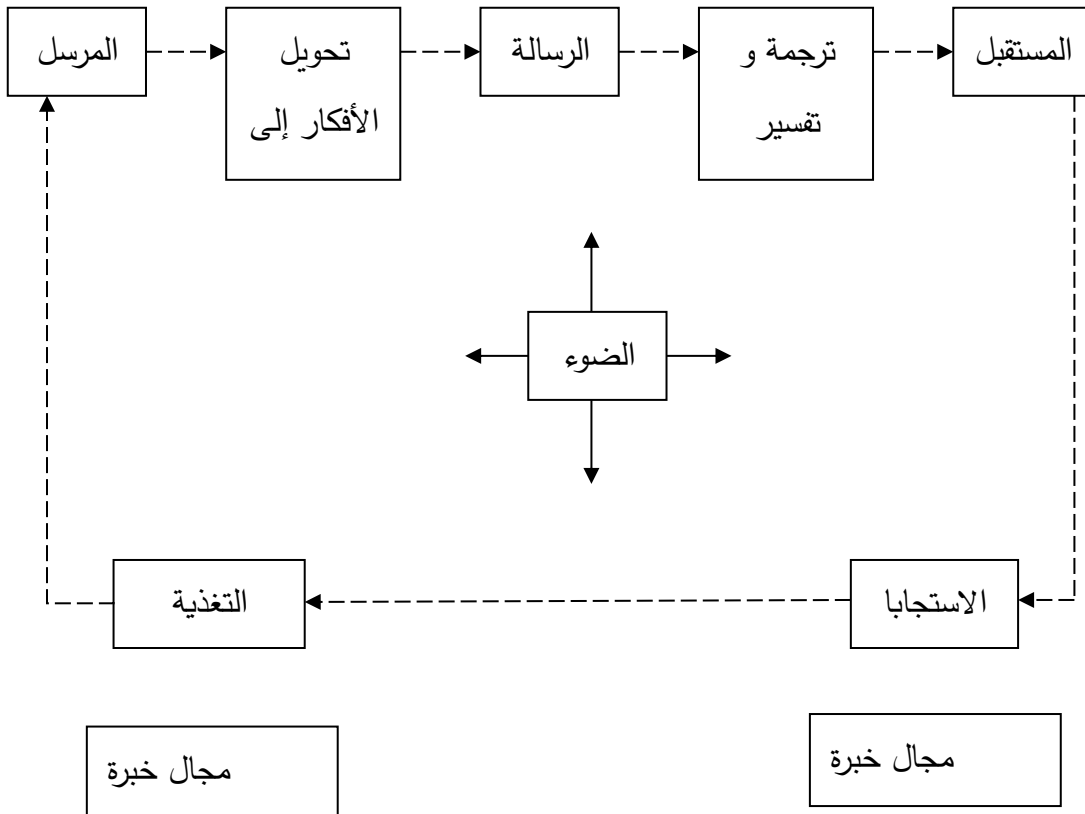
<sup>18</sup> نفس المرجع، ص 31.

<sup>19</sup> حسن عمادي مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق ، ص 47.

<sup>20</sup> ميرفت الطرابيش، عبد العزيز السيد ، مرجع سابق ، ص 32.

- رجع الصدى يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة و تأثيرها ، و قد يكون خارجيا ينبع من المتلقي.
- قد يكون رجع الصدى مباشرا من المتلقي إلى المرسل و بدون عوائق ، و قد يكون مقيدا بضرورة المرور على حراس البوابة الإعلامية.
- رجع الصدى قد يكون فوريا ، كما هو الحال في الاتصال المباشر، أو مؤجلا كما هو في وسائل الاتصال الجماهيرية ، فالتأثير ليس عملية آنية ، و رجع الصدى يكمن في التعرف على مدى نجاح أو فشل العملية الاتصالية ، سواء في فترة آنية قصيرة أو بعد مدّة طويلة.

الشكل رقم 01 : يمثل عناصر العملية الاتصالية



المصدر: حميد الطائي، أحمد شاكر العسكري، الاتصالات التسويقية، المتكاملة - مدخل إستراتيجي، دار اليازوري،

عمان، الأردن، 2009، ص 25.

3- خصائص الاتصال: يتميز الاتصال بمجموعة كبيرة من الخصائص نذكر منها على سبيل المثال

لا الحصر ما يلي<sup>21</sup>:

➤ عملية ديناميكية ومستمرة: وهي ترجع إلى عدة عوامل منها صعوبة تنميط الكثير من الرسائل سواء من حيث المحتوى أو الصياغة، وكذلك تغير الأهداف واختلافها من رسالة إلى أخرى، ومن وقت لآخر، وتغير معتقدات وطموحات أطراف الاتصال

➤ الاتصال يشكل نظاما تاما: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورجع الصدى وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

➤ الاتصال تفاعلي وآني ومتغير: الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، حيث أننا عادة ما نرسل الرسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا.

➤ الاتصال قد يكون قصديا أو غير قصدي:

- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد، و بالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا.

- و قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين الاثنين.

- و قد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.

<sup>21</sup> منية دحدوح، محاضرات في مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة،

2015-2016، ص ص 9-10.

- قد يرسل شخصان رسائل و يستقبلانها دون قصد منهما بذلك، و يتمثل ذلك بشكل كبير في

الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا و لونها و مظهرنا العام و ملامحنا

➤ **الاتصال ذو أبعاد متعددة:** برغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة و يؤديه بعفوية إلا أن

الاتصال له أهداف متعددة و مستويات متباينة من المعاني . كل الرسائل فيها على الأقل بعد أن

من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة و معنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين

أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام و ما يصاحب.

## ثانيا: الاتصال التنظيمي

المحاضرة 04:

### 1-تعريف الاتصال التنظيمي:

وردت العديد من التعريفات للاتصال التنظيمي في المراجع و الكتب تناقلها الباحثون و الأكاديميون في مقالاتهم و أطروحاتهم، و سوف نستعرض فيما يلي جملة من هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر.

الاتصال التنظيمي هو: "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر، قصد إحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين، و وسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.<sup>22</sup>"

و الاتصال التنظيمي هو كذلك: "تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات و الخبرات و كل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد، و يعتبر هذا النوع من الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلاله عملية إتخاذ القرارات"<sup>23</sup>.

و يعرف الاتصال التنظيمي أيضا بأنه: "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات

و الآراء للتأثير في المواقف و الاتجاهات."<sup>24</sup>

<sup>22</sup> محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35.

<sup>23</sup> محمد شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، 1982، ص 242.

<sup>24</sup> عبد الرحمن عزّي و آخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 19.

و هو يعرف أيضا: "شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، و بدونه يتعدّر وجود تنظيم سليم لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل الجماعة، و هو الممر الذي تعبر من خلاله كل أنواع المعلومات"<sup>25</sup>.

و يعرف كذلك بأنه: "الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى"<sup>26</sup>.

و الاتصال التنظيمي أيضا: "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها و تبادلها، إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه"<sup>27</sup>.

و في تعريف آخر: نجد أن الاتصال التنظيمي هو: "العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي"<sup>28</sup>.

والاتصال التنظيمي يدلّ على: "مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها، و يعمل على إزدهارها و بالتالي ضمان حياته و فعاليته في المنشأة،

<sup>25</sup> عبد القادر شليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص 51.

<sup>26</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 353

<sup>27</sup> مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، ط2، دار الطلبة، بيروت، 1992، ص 19

<sup>28</sup> محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 35

ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة<sup>29</sup>.

## 2- معوقات الاتصال التنظيمي:

كل عملية اتصالية أياً كانت طبيعتها قد تعترضها مشاكل و معوقات تحد من فعاليتها ، و بالنسبة للاتصال التنظيمي هنالك جملة من المعوقات التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، تبعا لطبيعة نشاطها ، حجمها ، و هيكلها التنظيمي ، بالإضافة إلى أن هنالك معوقات مرتبطة بشكل مباشر بالفاعلين داخلها ، و معوقات أخرى مرتبطة بعوامل خارجية .

و من أهم المعوقات التي قد يعرفها الاتصال التنظيمي نجد:

➤ **معوقات بيئية:** و هي تتعلق بكل ما يحيط بالمؤسسة التي تواجه أخطارا و تغيرات ، فأية مؤسسة مضطرة للتعامل مع المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه ، و السعي للاستفادة من إيجابياته و تفادي سلبياته<sup>30</sup>. فأهم معيق بيئي يمكن أن يواجه المؤسسة محلّ الدراسة هي طبيعة نشاطها الذي ترفضه الكثير من مكونات المجتمع الذي تنتمي إليه ، بحكم أن هذا النشاط يؤثر بشكل مباشر على البيئة و صحة السكان ، و بالرغم من كل الإجراءات و التدابير و التجهيزات الحديثة التي وفرتها هذه المؤسسات للتقليل من الانبعاثات الملوثة للمحيط ، إلا أن المجتمع المحلي لا يزال متخوفا .

<sup>29</sup> أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصرية، القاهرة، 1985، ص 44

<sup>30</sup> محمد شريط شريف، الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009، ص 62

➤ **معوقات شخصية:** تتعلق هذه المعوقات بطرفي العملية الاتصالية داخل المنظمة و هما المرسل أو المستقبل أو كلاهما معا ، و هنا لدينا مدير المؤسسة أو الإدارة العليا ، و المرؤوسين، و من أهم هذه المعوقات نذكر:

- الإدراك المشوش لمحتويات الرسالة من جانب متلقيها ، و ذلك لأسباب كثيرة من بينها تأثير التوقعات و الحاجات و الخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمحتويات الرسالة ، و كذا عدم تناسب المؤشرات التي تحتويها الرسالة مع درجة و مستوى وعي المرسل إليه ، بالإضافة إلى صعوبة فهم الرسائل ذات المحتوى غير المألوف من جانب مرسل إليه<sup>31</sup>. و هنا نشير إلى برنامج التنمية المستدامة الذي تبنته المؤسسة محل الدراسة و سعيها للحصول على أهم شهادات النوعية و ذلك من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ، و هذه المواضيع بالرغم من أهميتها الكبيرة بالنسبة لمستقبل المؤسسة و مكانتها في السوق العالمية ، إلا أن هذه الأهمية لا تقههما مختلف الفئات المهنية بالنفس الشكل .

- عدم الثقة في المرسل (مصدر الرسالة) من طرف المستقبل: حيث أن نجاح العملية الاتصالية يقاس بمدى الثقة الموجودة بين طرفي العملية الاتصالية. السلوك الدفاعي: تحدث هذه الحالة للأفراد ممن يتمتعون إما بدرجة عالية من الشعور بالاحترام، أو بدرجة منخفضة من الشعور بالاحترام ، و ذلك عندما يكون هنالك توقع مسبق بالتهديد ، و مثل هذه الحالة تمنع المستقبل من التركيز على الرسالة التي تصله من المصدر ، خاصة عندما يكون مضمون هذه الرسالة محتوي على تعليقات ترتبط بتقييم المستقبل ، مما يزيد من درجة سلوكه الدفاعي ، أو عندما يدرك المستقبل أن المصدر لا يهتم بشؤونه الشخصية أو بتقدمه في العمل<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> محمد شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دط، د دن، القاهرة، 1982، ص 249.

<sup>32</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة 249.

- الترجمة الخاطئة لمحتويات الرسالة : يمكن لهذا الأمر أن يعيق العملية الاتصالية بشكل خطير، حيث أن الترجمة الخاطئة لمحتويات الرسالة الاتصالية من طرف المستقبل قد يعود إلى الغموض أو عدم وضوح الكلمات أو إلى الاختلاف في نطاق الخبرة بين كلا من المرسل و المستقبل، و لذلك من الضروري إعادة الاهتمام بمسألة خاصية الاشتراك بين أطراف العملية الاتصالية<sup>33</sup>.
- نقص عامل الانسجام بين أطراف العملية الاتصالية: و يحدث ذلك عندما تكون هنالك فروقات بين الخبرات الخاصة بالفرد و كل من وعيه و نواياه ، فكثيرا ما تتم العملية الاتصالية بين الأفراد بطريقة فيها الكثير من المبالغة ، مما يشير إلى وجود نوع من التناقض بين ما يريدون أن ينقلوه لبعضهم البعض البعض ، و بين مستوى وعيهم بمحتوى الرسالة ، و بين حقيقة الخبرات السابقة لهم.
- الإدراك الانتقائي : يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و آرائه ، و العمل على إقامة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و آراء و أفكار.
- اللغة : تصبح اللغة عائقا أو عقبة أمام الاتصال عندما يكون هنالك اختلاف في المستوى الثقافي و التعليمي لأطراف العملية الاتصالية ، فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص ، كما أن عامل التخصص قد يشكل هو الآخر صعوبة في الاتصال<sup>34</sup>. و مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، أما الاتصالات الشفهية ، فإن الفرص فيها تبقى متاحة لتوضيح المعاني و الاستفسار من مدلول الألفاظ و الكلمات .
- الانفعالات: تحدد الحالة الانفعالية لكل من المرسل و المستقبل ما إذا كانت المعاني الصحيحة للرسالة هي التي يتم تبادلها ، أم أنّ هنالك حاجز انفعالي بين الطرفين يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

<sup>33</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة 252.

<sup>34</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، ط1، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1997، ص 405-406.

- الاختلافات الوراثةية : و يقصد بها تحديد أصل كل من مرسل الرسالة و متلقيها ، و معرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا و إلا تعذر على الرسالة نقل المطلوب منها، فأفكار و اتجاهات الفرد التي تكونت منذ نشأته هي ناتجة عن خصوصيات وراثية كذلك<sup>35</sup>.
- تنقية المعلومات : و تتم هذه العملية بالنسبة للاتصالات الصاعدة ، و هي تشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات التي تحملها الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من وجهة نظر المستقبل ، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل بعض المعلومات و يقدمها بشكل غير مفصل إلى رؤسائه، و يعود ذلك إلى كون الإدارة العليا هي التي تمارس دور الرقابة، فالإدارة العليا هي التي تحدد مستوى جدارة العمال ، و تمنحهم الزيادات في الرواتب ، و الحوافز، و تعمل على ترقية العمال في ضوء ما تتلقاه اعتمادا على قنوات الاتصال الصاعدة و تجب الإشارة إلى أن عملية التنقية تتم تقريبا على مستوى كافة المستويات الإدارية.
- التجريد : أي إهمال التفاصيل ، حيث تقتصر العملية الاتصالية على الحقائق كما تدرك و ليس كما هي موجودة .
- **معوقات تنظيمية:** يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و انسياب السلطة و المسؤولية ، و خطوط الاتصال بين العاملين فيها ، و يبين مراكز اتخاذ القرارات ، و التخصصات المتوفرة ، و طبيعة العمل ، و طرق تقسيمه . لذلك فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا بالنسبة للعملية الاتصالية.
- و من بين أهم المعوقات التنظيمية نذكر:

<sup>35</sup> يونس عبد الغفار، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1971، ص 373-374.

معوقات خاصة بالتردد الهرمي: إنَّ عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها العملية الاتصالية و التي تؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ، و بالتالي إلى عدم كفاءة عملية الاتصال و ذلك<sup>36</sup> ب:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال ، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى و العليا.

- تفاوت مراكز السلطة عند الفاعلين في التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، لعدّة أسباب كالخوف و خجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

- تعدد المستويات الإدارية معناه طول المسافة بين قاعدة و قمة هرم الهيكل التنظيمي ، و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية ، مما يعرض المعلومات إلى عملية التعريف.

➤ **معوقات خاصة في العمل:** بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين و بالتالي الرفع من نجاعة التنظيم ، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في وجه العملية الاتصالية داخل المؤسسة، خاصة إذا كان المختصون في محيط العمل هم جماعات متباينة ، حيث تلجئ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها، مما يؤدي إلى صعوبات في الاتصال ، و يجعلها غير مفهومة ، مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة ، و انعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

➤ **معوقات خاصة بدرجة الرسمية:** إن حجم المنظمة و تعقدها يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي ، و الذي لديه العديد من السلبيات من بينها:

<sup>36</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 275

- أن الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية و الكمية و إغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، و التي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة
- عدم توفر التغذية الراجعة، و عدم إتاحة الفرصة لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يتعلق بالقرارات المتخذة عبر الاتصالات الرسمي المكتوب.

### ➤ صعوبات متعلقة بالمنظمة و ربطها بالبيئة الخارجية<sup>37</sup>:

- القصور في سياسة نظام الاتصال، و ذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ و الإدارة، و هذا هو السبب في العداء الأزلي بينهما.
- الاعتماد الزائد على اللجان ، حيث تعتبر هذه الأخيرة إحدى أنواع الاستشارة ، و الاعتماد عليها إلى تدهور العلاقة بين العمل و المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز و القصور في ربط التنظيم ببيئته الخارجية يعتبر من أقوى عوائق الاتصال ، حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء و المستهلكين و القوى البشرية المتوفرة.

- **معوقات اجتماعية و ثقافية :** و يرتبط هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي ينتمون إليها ، سواء كان ذلك داخل التنظيم أو خارجه ، و تتضمن القيم و المعايير

<sup>37</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر و التوزيع،

و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة و المنتظرة من طرف التنظيم ، و من أهم العوائق نجد:

- التباعد الاجتماعي: و هو الاختلاف البيئية الاجتماعية للفاعلين: أي أنّ أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، و تشمل هذه النقطة الفوارق اللغوية، العرقية ، الدينية و الفكرية، و يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تتعدّد فيها الاتصالات<sup>38</sup>.
- المنظمات التي تتكون من فاعلين ينتمون إلى مناطق جغرافية مختلفة، تجد صعوبات كبيرة و حواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم، و وضع برامج و قواعد اتصالية، و يعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل المؤسسات.
- الاختلافات الثقافية: إن الاختلاف بين ثقافات الفاعلين داخل التنظيم ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، و بالتالي هذا يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات في حد ذاتها، و إنما هي مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل، فهو يستخرجها في ضوء خبراته و عاداته و تقاليده المتواجدة في المجتمع و البيئة الثقافية التي يعيش فيها<sup>39</sup>.
- و العامل الثقافي له دور كبير في تحقيق الفعالية الاتصالية داخل التنظيم، حيث أن هذا الأخير هو عبارة عن مجموعة من الفاعلين و محاولة التقريب بينهم و فهم خلفياتهم و ثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات و فرق العمل، و ذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

<sup>38</sup> نفس المرجع، ص 242

<sup>39</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

➤ **المعوقات الفنية و المادية :** و هي تتعلق بالجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به العامل ، و يمكن القول أنّ الجانب المادي يرتبط بالأشياء الملموسة في العملية الاتصالية كأدوات الاتصال. و العناصر المادية هي ذات صلة وثيقة ببيئة الاتصال أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، و تعطي للعملية الاتصالية بعدا أكثر انضباطا و تنظيما ، و هي ترتبط بالجوانب الشكلية ، إلا أنه قد تحدث لوسائل الاتصال أعطال فنية مثل سوء الطباعة أو عدم وضوح الصوت أو الصورة المرئية تؤثر على فعالية العملية الاتصالية

### خلاصة المحور:

لقد تطرقنا في هذا المحور بشكل حصري لموضوع الاتصال بمختلف العناصر التي تكونه، وهي مسألة غاية في الأهمية يحتاج الطالب لاستيعابها قبل أن ننتقل إلى الجزء الثاني من هذا المحور وهو الاتصال التنظيمي، حيث يكون الطالب قد اكتسب المفاهيم الأساسية والمتغيرات التي تسهل عليه فهم مسألة الاتصال في المؤسسة.

### هوامش المحور:

- <sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، ط1، مادة وصل، المجلد الخامس، دار الصادر، بيروت، 1997، ص 379.
- <sup>2</sup> محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2004 ، ص 33.
- <sup>3</sup> رجاء مكي طيارة ، دراسة نظرية و علمية لتقنيات و ميادين في علم النفس الاجتماعي، ط1، بيسان للنشر و التوزيع و الإعلام، بيروت، 2000، ص 12
- <sup>4</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دون طبعة، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 17.
- <sup>5</sup> محمد السيد محمد، الإعلام و اللغة، عالم الكتب، القاهرة، 1992، ص 23.
- <sup>6</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 2000، ص 19
- <sup>7</sup> فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله -، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 15.
- <sup>8</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة .
- <sup>9</sup> Wolton D , **Il faut sauver la communication**, édition Flammarion, Paris, 2005, P 15.
- <sup>10</sup> Bergeron P .-G , **La gestion moderne théorie et cas**, édition Gaetor Marin, Québec, 1989, P 369.
- <sup>11</sup> حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1998، ص
- <sup>12</sup> إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سابق، ص 19.
- <sup>13</sup> علي عجوة ، مقدمة في العلاقات العامة، جامعة القاهرة، القاهرة، 1999، ص 162.
- <sup>14</sup> حسن عماد مكاوي ، ليلي حسين السيد ، مرجع سابق ، ص 48.
- <sup>15</sup> نفس المرجع ، ص 48-49.
- <sup>16</sup> محمد حمدان المصالحة، الاتصال السياسي، مقترب نظري تطبيقي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 21.
- <sup>17</sup> ميرفت الطرابيش، عبد العزيز السيد، مرجع سابق ، ص 30.
- <sup>18</sup> نفس المرجع، ص 31.

<sup>19</sup> حسن عمادي مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق ، ص 47.

<sup>20</sup> ميرفت الطرابيش، عبد العزيز السيد ، مرجع سابق ، ص 32.

<sup>21</sup>منية دحدوح، محاضرات في مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945

قائمة، 2015-2016 ، ص ص 9-10.

<sup>22</sup> أليسون فيكر، ص 28.

<sup>23</sup>Philippe cabin, Jean François Dortier, **la communication, état des savoirs**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition sciences humaines, Paris, 2004, P 46.

<sup>24</sup>Amado G, A. Gittet, **la dynamique de la communication dans les groupes**, edi collection, Paris, 1975, P 03.

<sup>25</sup> زهير احدان، مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 71.

<sup>26</sup>إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 62.

<sup>27</sup> عامر مصباح، ص 124.

<sup>28</sup>ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 64.

<sup>29</sup>ميرفت الطرابيش، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، 2006، ص 59.

Von Bertalanffy L, **théorie générales des systèmes**, Paris, édition Dunod, 1973, P 08.

<sup>11</sup> de Prosnay J, **le macroscopie, vers une vision globale**, édition le seuil, Paris, 1975, P 11.

<sup>12</sup>Thuderoz ch, **sociologie des entreprises**, P 66.

<sup>13</sup> محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35.

<sup>14</sup> محمد شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، 1982، ص 242.

<sup>15</sup> عبد الرحمن عزّي و آخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 19.

<sup>16</sup> عبد القادر شليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة،

1995، ص 51.

<sup>17</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 353

<sup>18</sup> مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، ط2، دار الطلبة، بيروت، 1992، ص 19

- <sup>19</sup> محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 35
- <sup>20</sup> أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصرية، القاهرة، 1985، ص 44
- <sup>21</sup> محمد شريط شريف، الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى لمؤسسة سونلغاز
- عابا، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009، ص 62
- <sup>22</sup> محمد شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، 1982، ص 249<sup>1</sup>
- <sup>23</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة 249.
- <sup>24</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة 252.
- <sup>25</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، ط1، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1997، ص 405-406.
- <sup>26</sup> يونس عبد الغفار، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1971، ص 373-374.
- <sup>27</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الظاهرة، 1989، ص 275
- <sup>28</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2204، ص 241
- <sup>29</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة
- <sup>30</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.
- <sup>31</sup> محمد شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1982، ص 249.
- <sup>32</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة 249
- <sup>33</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة 252.
- <sup>34</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، ط1، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1997، ص 405-406.
- <sup>35</sup> يونس عبد الغفار، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1971، ص 373-374.
- <sup>36</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الظاهرة، 1989، ص 275
- <sup>37</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2204، ص 241
- <sup>38</sup> نفس المرجع، ص 242
- <sup>39</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

# المحور الثالث

## المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية والتخطيط الإستراتيجي للاتصال

### عناصر المحور:

#### أولاً: الإستراتيجية الاتصالية

- مفهوم الإستراتيجية الاتصالية
- مبادئ الإستراتيجية الاتصالية
- المقاربات النظرية للإستراتيجية الاتصالية
- عناصر الإستراتيجية الاتصالية
- آفاق الإستراتيجية الاتصالية
- أنواع الإستراتيجية الاتصالية

#### ثانياً: التخطيط الإستراتيجي للاتصال

- تعريف التخطيط الإستراتيجي للاتصال
- أهمية التخطيط الإستراتيجي للاتصال
- تطبيق التخطيط الإستراتيجي للاتصال

## مقدمة

نتناول من خلال هذا المحور موضوع الإستراتيجية الاتصالية، حيث يصبح الطالب بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور قادرا على التحكم في مسألة الغسترراتيجية الاتصالية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات المختلفة سواء كانت عمومية أو خاصة، اقتصادية، تجارية أو خدماتية كما يمكنه التعرف على مختلف أنواع الإستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات في مختلف المواقف التي تواجهها.

## أولا: الإستراتيجية الاتصالية

المحاضرة 05:

## 1-تعريف الإستراتيجية الاتصالية:

تعتبر الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدية بالنسبة للإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعتبر عامل دعم لها ، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين، ونظرا للخصائص التي تميز تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الإستراتيجية<sup>1</sup>.

والإستراتيجية الاتصالية هي: "عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماعيها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا"<sup>2</sup>.

وهيك " المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، أو هي مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل".

وتعرف الإستراتيجية الاتصالية كذلك بأنها: "الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائيي التسويق من أجل التعريف بالمنتج أو الخدمة، وتتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر،

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 71.

<sup>2</sup> محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، ط1، دار المهندس للطباعة، دمياط الجديدة، 2005، ص 105

بمعنى وجها لوجه بين البائع والزبون المحتمل، والاتصال غير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة".

تعرف موسوعة علوم الإعلام والاتصال الإستراتيجية بأنها: "عبارة عن نمط يتعلق بفاعل إجتماعي يهدف إلى التنظيم الرمزي للفضاء العام، وهي نسق منظم مبني على عمليات رمزية عديدة: خطاب، صور، تظاهرات مختلفة، تهدف إلى السماح للمتلقي باتخاذ القرار، ومن تم التعبير عنه بسلوك فعلي في الواقع"<sup>3</sup>.

## 2- مبادئ الإستراتيجية الاتصالية: هنالك مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب توفرها في

الإستراتيجية لكي تكون مقبولة من طرف المنظمة، نذكر منها<sup>4</sup>:

- **التواجد:** إن العديد من المنظمات لا تملك إستراتيجية حقيقية للاتصال ولكن تكتفي بالقرارات فقط.
- **الاستمرارية:** إستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ومن أجل تحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.
- **الشفافية والوضوح:** لكي تكون الإستراتيجية مفهومة وذات فعالية ، لابد من وضوح وبساطة الاتصال، وأن يكون الاتصال متماسكا مع الحقيقة ليكون مقبولا من طرف العاملين، فالاتصال الخادع أو الغير واقعي وكننتيجة له ترفض رسائلهما أنه يساهم في تشويش صورة المؤسسة.
- **التماسك:** يجب أن يكون الاتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة.
- القبول الداخلي: يجب قبول الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.

<sup>3</sup> إسماعيل عبد الحافظ العيسى، إستراتيجية الاتصال الثقافي في دراما المسلسلات التلفزيونية العربية: اليمن، الجزائر، مصر، سوريا نموذجا، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2012-2013، ص 12.

<sup>4</sup> Decaudin ; J-M , **la Communication Marketing (Concepts ; Techniques , Stratégies)** , 3ème édition , economica ,France , 2003 , pp 39-46 .

### 3- المقاربات النظرية لاستراتيجيات الاتصال:

تتمحور إستراتيجية الاتصال حول ثلاثة أنماط للمقاربات النظرية للاتصال والتي تتم تحت إشراف فاعلين يقومون بتسييرها، وتتمثل في:

➤ **النمط الرمزي:** وهي عبارة عن إستراتيجية اتصالية تدعو إلى استجابة من طرف المستقبل في شكل

رمزي، وإستراتيجية الاتصال تفرض مسارا رمزيا أثناء تلقيها من طرف المستقبل. وضمن هذا النمط تكون إستراتيجية الاتصال موجهة لخلق انتماء جميع الأفراد لنفس المجموعة أو لنفس المحيط/ حيث أن هذه الإستراتيجيات تحمل في طياتها تمثيلات رمزية لخلق الانتماء وبإمكانها أن تستقطب مساهمة جميع الأفراد في شكل اتصال اجتماعي<sup>5</sup>.

➤ **النمط الحقيقي:** يتطلب من المستقبل توخي الحيطة من أمر ما أو وضعية معينة، ويتمثل في

إستراتيجية اتصالية تتطلب رد فعل المستقبل على شكل سلوك أو القيام بفعل ما وذلك بإشراف حقيقي، أي القيام بفعل حقيقي، وفي هذه الحالة إستراتيجية الاتصال تكون بمثابة أوامر، بحيث أن إستراتيجية الاتصال التي تصاغ من النمط الحقيقي تنتظر الإجابة من طرف المتلقي وطاعته (في هذه الحالة يجب عليه الاستجابة للطلب)<sup>6</sup>.

➤ **النمط الخيالي:** إستراتيجية الاتصال الخيالية تقوم بعمليات الإغراء وجذب المستقبل فإنها تركز على

خيال المستقبل. فالبنى الخيالية تضع مخططا للعلاقات العامة، مخطط لإنتاج الخيال، وهذه الأخيرة تعمل على خلق الرغبة لدى المستهلك (المستقبل)، وهذه الإستراتيجية الاتصالية تهدف إلى "الإشراك الشخصي للمستقبل على أساس رغبة خيالية"<sup>7</sup>، فعلى سبيل المثال: الإشهار يركز على خاصية الرغبة بمعنى

<sup>5</sup> Dictionnaire Encyclopédique en science de l'information et de la communication. pp 142-143

<sup>6</sup> OP.Cit

<sup>7</sup> Op.Cit

تحريك الرغبة حيث أن الإشهار ينتج شكلا من التعريف الخيالي عن طريق تمثيلات للمناظر وتمثيلات من الطبيعة لخلق الرغبة في المستقبل<sup>8</sup>.

#### 4- عناصر الاستراتيجية الاتصالية<sup>9</sup>:

➤ **ضبط سياسة المنظمة وأهدافها:** تحتاج عملية وضع الاستراتيجية الاتصالي إلى 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 أهداف المنظمة، قد تكون هذه التحديات داخلية كإمكانيات التأطير ومحدودية الموارد، كما قد تكون تحديات خارجية كالبيئة الثقافية للجمهور المستهدف والجو السياسي، بمعنى أن الخذة يجب أن تتعاطى مسبقا مع هذه التحديات وتضعها في حسابات وضع الخطة مثل بحثها عن الفرص المتاحة للعمل على إرساء أهدافها.

➤ **تحليل اتصالات المنظمة:** حتى يتسنى الاتصال بفاعلية واستثمار المواد المتاحة، لا جدوى من الحديث والتمني بأن يصغى ويستجاب للرسائل الاتصالية دون تحديد دقيق للجمهور المستهدف، ويجب فهخم هذا الجمهور والاستطلاع عن كيفية تقديم الخدمة له، ومالذي يحركه لاتخاذ السلوك المرغوب، وبمن يتاثر من قادة الرأي الذين يعتبرون من أهم ركائز استراتيجية التأثير على الآخرين. والجمهور هو ليس نهاية العملية الاتصالية، بل هو بداية لرسائل أخرى يشيعها الجمهور بين أفراد وفئاته.

➤ **صياغة الاهداف الاستراتيجية للاتصالية:** بعد أن يتم فهم طبيعة الجمهور المستهدف، تتضح الفكرة التي ينبغي اقناعه بها لتحقيق أهداف المنظمة، وهناك طرق عديدة للاقناع بالفكرة، فعنالك أشكال وقوالب

<sup>8</sup> شهيرة بوهلة، الإستراتيجية الاتصالية ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس)، أطروحة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011-2012 ص27.

<sup>9</sup> عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا، أطروحة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013، ص ص 37-41.

عدة تناسب عرض الفكرة الواحدة كالأخبار والنداءات التي قد تحقق المقصد الرئيسي للهدف الاتصالي الذي رسمته المنظمة، وقد تبين أنه من الفعالية الاتصالية أن لا تقدم رسائل كثيرة الاطناب، حيث أن تقديم رسالة بسيطة موجزة وواضحة كفيلة بأن تخطف الانتباه، هذه الرسالة ليس عليها أن تغرق في التفاصيل بقدر ما تحرك عاطفة الناس وتجعلهم يتسائلون:

✓ ما هو البديل؟

✓ ما هو الجديد؟

✓ ما المشكل في الأمر وما مثار الجدل؟

✓ ما هي المصلحة المشتركة في القضية؟

➤ **تخطيط أهداف العملية الاتصالية:** يحتاج تنفيذ الخطة الاتصالية إلى وسائط اتصالية وفعاليات تنقل

الرسالة إلى الجمهور المستهدف، حيث سيضطر القائم بالاتصال على الاختيار فيمكنه تظيف جهاز العلاقات العامة لهذا الغرض واستعمال وسائل الاتصال الجماهيرية والطبوعات والانترنت، وسيتسائل عن أفضليتها وأكثرتها استراتيجياً:

-رسائل بسيطة منتظمة أفضل للحملة أو تغطيات إعلامية مناسبة.

-ندوة وطنية واسعة أنسب للحملة أم سلسلة ملتقيات جهوية.

-رسائل البريد الإلكتروني أو البريد الشخصي المباشر هو المناسب للحملة.

➤ **تنفيذ ومتابعة خطة الاستراتيجية الاتصالية:** تتضمن الاستراتيجية الاتصالية أهدافاً مرحلية متوسطة

وبعيدة المدتها أجل محددة للإنجاز، ومن الضروري تحدد المدة والموارد اللازمة لكل هدف لوحده وإلا

فقدت الاستراتيجية صفتها من الفاعلية، وهذا لا ينفي عنها صفة المرونة كما يعتقد، فالوقت الغضافي

محسوب في الأجل مسبقاً، ومن الأفضل البداية بالأهداف البالغة التأثير والمنخفضة التكاليف.

وعند تنفيذ الاستراتيجية يراعى توكيل المسؤوليات وتنظيم الادوار داخل نطاق المنظمة، فوضوح الخطوط الفاصلة بين المسؤوليات يفضي إلى التحكم السلس في مسار الاستراتيجية ويحول التدخل التصحيحي المناسب في وقت الحرج، على أن تسيير الاستراتيجية ككل يحتاج لدعم الإدارة العليا المخططة.

➤ **التقييم والتقويم:** الاستراتيجية مزودة بآليات للتقييم تمكنها من تقليص الأخطاء والاتجاه إلى الوجهة الخاطئة، وهذه بعض أشكال التقييم:

- قياس الانتباه للرسالة قبل وبعد التعرض لها من قبل الجمهور المستهدف
- ترجمة نتيجة القياس أثناء التنفيذ إلى نشاط للتصحيح أو الدعم
- رجع الصدى عن مختلف الفعاليات المنجزة
- تعقب حجم و طبيعة التغطية الإعلامية جغرافيا وإدراكيا من قبل الجمهور المستهدف
- حجم رسائل الاستعلامات التي يبعثها الجمهور وطبيعة مضمونها
- حجم الدعم المجتمعي والمادي (الهبات) التي تتلقاه الحملة في سبيل إنجاحها.

## 5-أنواع الاستراتيجية الاتصالية<sup>10</sup>:

➤ **الاستراتيجية الداخلية:** يعمل هذا النوع من الاستراتيجيات على التأثير على تعديل الخصائص الذهنية للأفراد بصورة مباشرة ( اتجاهات ، مواقف و عادات ، معتقدات،...)، و يتم هذا التأثير على ثلاث فئات من العوامل الذهنية والعوامل الأخلاقية، والعقلية و العاطفية .و على العموم تستعمل التسميات التالية للإشارة إلى الإستراتيجيات الداخلية:

<sup>10</sup> بلقاسم بن روان، ملتقى الاتصال في المؤسسة، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 13، معهد علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 03، الجزائر، 1996.

➤ **نداء الواجب:** في بعض الحالات وحتى يتم تعديل أو تغيير سلوك معين تلجأ السلطات العمومية أو الجمعيات الاجتماعية إلى محاولة التأثير على العوامل الأخلاقية من خلال التربية أو إعادة التربية الأخلاقية لأفراد الجماعة المستهدفة.

➤ **نداء العواطف:** تعتبر الاستراتيجية العاطفية من أهم أساليب الإقناع المستخدمة و تستعمل لتحفيز و تحريك و توجيه مشاعر و انفعالات الأفراد بهدف تدعيم سلوك قائم أو إحداث سلوك أو قيم جديدة . و يؤكد الكثير من علماء الاجتماع و علم النفس أنه بالإمكان تحقيق نتائج ايجابية باستعمال نداء العواطف و باستغلال المشاعر المختلفة و استثمارها في الاتجاه المتوخى.

➤ **نداء العقل:** تتمثل هذه الإستراتيجية في محاولة حمل الأفراد على تغيير سلوكهم عبر الإقناع المنطقي، أي استعمال الحجج و البراهين المنطقية.

➤ **الاستراتيجية الخارجية:** وتسمى كذلك لأن التغيير لا يتوجه مباشرة إلى الافراد، بل إلى العوامل البيئية المحيطة بالأفراد، حيث يتم التأثير مثلا أو التعديل في القوانين واللوائح، وبفعل العادة تتحول السلوكيات المحدثة إلى قناعات تحل محل المعتقدات القديمة، وتتمثل هذه الاستراتيجية فيما يلي:

➤ **استراتيجية القوة والاكراه:** يستعمل هذا النوع من أجل إحداث سلوك لدى الأفراد، لا يتماشى مع رغباتهم ويعاكس ميولاتهم وعاداتهم الشخصية عن طريق جعل بعض السلوكيات إجبارية أو ممنوعة، باللجوء إلى القوانين.

❖ **استراتيجية المكافأة والتسهيل:** وهو جعل السلوك سهل التبني ومرغوب فيه من خلال بعض المحفزات الخارجية كتقديم مكافأة ما مقابل تبني الفرد لسلوك معين.

## 6-آفاق الاستراتيجية الاتصالية:

### ❖ الرهانات الداخلية:

- تحفيز المستخدمين: من دون تحفيز المستخدمين لا يمكن تطوير المؤسسات، وبما أن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة أن تخلق الظروف المواتية لذلك:
- معرفة المؤسسة : لكي يصبح المستخدم جزءا من المحيط الذي يعمل فيه لابد أن يجد إجابات على كثير من الأسئلة مثل:

✓ ما هي أهداف هذه المؤسسة؟

✓ في أي نوع من المؤسسات أنا أعمل؟(ثقافتها، قيمها، موادها،...)

✓ ما هي صورة و مكانة مؤسستي؟

✓ ماذا يمكن أن أقدم للمؤسسة؟

✓ كيف ينظر إلينا من الخارج؟

- تنسيق وتماسك الأفعال والأنشطة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها و مبادراتها، و قد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس، أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

ومن أجل تحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين أن يوفروا الشروط التالية:

✓ على المسير أن يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية و خطط العمل.

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

✓ على المسير أن يكون قادرا على إعادة صعود المعلومة

- **تغيير التصرفات و العقليات:** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية

والخارجية، تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء، و من هذه المتغيرات:

✓ الكثير من المؤسسات تغير مجال نشاطها.

✓ ظهور المنافسة الحادة .

✓ تطور التكنولوجيا والاستثمارات.

- **تحسين الإنتاجية:** الهدف الرابع و الأخير الذي تعمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين الإنتاجية و

المنافسة داخل المؤسسة، و قد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق

الأهداف الثلاث سابقة الذكر ، و يساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات

و التعريف بمجمل الخطوات و الاجراءات و القواعد و المعارف.

#### ❖ الرهانات الخارجية:

- **تدعيم تداخل البيئة الداخلية و الخارجية :** تحسين تنافسية المنظمة مرتبط بتداخل البيئة الداخلية و

الخارجية ، هذا التداخل يمر عبر تحفيز العمال و إمكانية تحقيقه من قبل المنظمة ، ويمر خاصة عبر

العمال الذين على علاقة مع البيئة الخارجية

- **تحقيق الأهداف الخارجية :** مهما كان نوع المنظمات خاصة أو عمومية و مهما كان هدفها فإن

تنفيذ إستراتيجية الاتصال يسمح بالحصول على:

✓ أعمال متماسكة تصب كلها في توجهات الإستراتيجية العامة ؛

✓ السهر على إنتاجية المنظمة ؛

✓ التهيؤ للتكيف مع المتغيرات المنتظرة ؛

✓ القيام بدوره في تداخل البيئة الداخلية و الخارجية .

✓ مساهمة كل الأفراد و بشكل واسع في تحقيق الأهداف الخارجية : زيادة رقم الأعمال، حصة السوق ، الموقع الإستراتيجي في البيئة التنافسية.

محاضرة 06:

## 2- استراتيجية الاتصال الداخلي:

### 2-1 الاتصال الداخلي:

2-1-1 تعريف الاتصال الداخلي: هو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل

الهيكل التنظيمي، ويعبر عنها أنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنظمة.

ويعرف الاتصال الداخلي أيضاً بأنه: " إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها، وذلك بالتأكد من أن تلك

المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها، ويتم ذلك من خلال

خطوات ثلاث هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل.

### 2-1-2 أشكال الاتصال الداخلي:

❖ **الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال الذي يتم في إطار التنظيم، أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير

وفقها، تكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، وهذا النوع من الاتصال يتم وفقاً للتسلسل التنظيمي

للمؤسسة، وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل

المؤسسة يحمل كل ما يرد من جهة إلى جهة أخرى<sup>11</sup>.

➤ **الاتصال النازل:** وهو الاتصال الصادر من القمة إلى القاعدة أي يكون من المواقع الإدارية

العليا في المنظمة وصولاً إلى المستويات الدنيا، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة

الأوامر والتعليمات والمستجدات التنظيمية وغير التنظيمية المتعلقة بسير المؤسسة بما يتوافق

<sup>11</sup> ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط1، دار الصفاء، عمان، 1999، ص 77.

مع الأهداف أو الخطط المسطرة من قبل الإدارة العليا. ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل،
- معلومات حول العمل وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة،
- معلومات حول الإجراءات والقوانين الداخلية،
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين<sup>12</sup>.

➤ **الاتصال الصاعد:** هو الاتصال الصادر من القاعدة إلى القمة، وهو الاتصال المتمثل في

المعلومات المستحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الانجاز المحقق، وما هي المعوقات التي حالت دون ذلك، ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي أو تقرير لمختلف مجالات العمل في المنظمة وكذا تقييم النتائج المحصل عليها من تنفيذ الأوامر والتوجيهات والتعليمات الصادرة عن الرئيس. ويتجسد الاتصال الصاعد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل والمتمثلة في التقارير،
- تقديم الشكاوى والتظلمات والالتماسات التي يقدمها المرؤوسون،
- يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل،
- طلب توضيحات واستفسارات حول العمل<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 24.

<sup>13</sup> هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 83-84.

➤ **الاتصال الأفقي:** هي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في

الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينها باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق

التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها. هذا النوع

من الاتصالات له دور في سرعة وصول المعلومات والقيام بالمهام بسهولة.

❖ **الاتصال غير الرسمي:** الاتصال الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة كما يمكن أن يكون

ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود للإدارة الحكيمة التي تسعى إلى التعرف على مصادر

الاتصالات غير الرسمية، مساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها<sup>14</sup>.

## 2-2 إستراتيجية الاتصال الداخلي:

### 2-2-1 تعريف استراتيجية الاتصال الداخلية:

هي: "فن تسيير وانسجام ووضع مختلف اشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية

الاهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أوتنمية علاقات انسانية واجتماعية بين

الاشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة، ولين هؤلاء والمؤسسة من جهة أخرى، فهي

شمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها وثقافتها وقيمها وايضا وسائل نقلها المشتركة"<sup>15</sup>.

### 2-2-2 أهداف الاستراتيجية الداخلية للمؤسسة<sup>16</sup>:

➤ **هدف توجيهي:** من خلال الاتصال يتم توجيه العاملين بالمؤسسة في مختلف مهامهم ومناصبهم

وأصبح الآن أكثر أهمية في المؤسسات الخدماتية، خصوصا التي تتعامل بكثرة مع الزبائن في الخارج

وتسعى إلى إرضائهم مع المنافسة الشرسة في هذا القطاع.

الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 2، ديسمبر 2014  
<sup>14</sup>الجزائر، ص ص 73-74.

<sup>15</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 72

<sup>16</sup> شهيرة بوهلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-37..

➤ **تحفيز المستخدمين:** تمكن الاتصالات الجيدة العامل من التعبير عن آرائه إلى الادارة الممثلة في رؤسائه، مما هيء له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل في التنفيذ، وهذا ما يؤدي إلى تحفيزه للقيام بعمله على أحسن وجه، وبالتاليكسب هذا الرهان المتمثل في تحسين الانتاجية والمنافسة داخل المؤسسة.

➤ **تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومة على المستوى العام إلى نشوء الخلل وعدم التجانس الذي قد يؤدي إلى ظهور اقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ولكي يتحقق التنسيق الكافي فلا بد على المسير أن يكون قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعدته وأن يكون قادرا على عادة صعود المعلومة.

➤ **تغيير التصرفات والعقليات:** يعمل الاتصال على مواجهة التصلبات في المواقف، وتقديم الاجابات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه.

➤ **التعليم والتثقيف:** إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى إكساب المتدخلين فيه وخصوصا العاملين معارف ومهارات ومفاهيم جديدة سواء في إطار عملهم أوخارج إطار عملهم، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحفيزهم للطلاع أكثر على المستجدات والمشاركة في القرارات.

➤ **الترويح والترفيه:** أن استراتيجية الاتصال الداخلية الناجحة هي التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بالمؤسسة من أجل تحسين الانتاج، وهذا ما وضحه "هالسي" في قوله بأن "الروح المعنوية هي الاستعداد الوجداني الذي يساعد العاملين على زيادة الانتاج وإجادته، دون أن يعترضهم مزيد من التعب والاجهاد، وهي الإلتزام الأدبي من قبل العاملين ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها".

➤ **هدف اجتماعي:** يتمثل في خلق درجة من التفاعل الاجتماعي والانساني بين المرسل والمستقبل، بهدف تحسين وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية والانسانية سواء داخل العمل ويمتد حتى خارجه، من خلال ايجاد حلول للمشاكل الاجتماعية والشخصية للعنصر البشري من خلال الاتصال الغير رسمي في المؤسسة.

➤ **هدف تنظيمي وإداري:** يتحقق عذا الهدف عندما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاهم بين العاملين فيما بينهم وما بين الإدارة العليا والعاملين. ويكون ذلك أساسا باستخدام وسائل الاتصال الحديثة وادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعدم احتكار المعلومة لدى الإدارة العليا للمؤسسة وإتاحة الفرصة للحصول على المعلومات بسهولة.

### 3- إستراتيجية الاتصال الخارجي:

#### 3-1-1 الاتصال الخارجي:

3-1-1-1 تعريف الاتصال الخارج: هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات

الاجتماعية خارج المنظمة، فعلى المنظمات الإدارية الاتصال بالرأي العام لإعلامه عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث اتصال عكسي من الجماهير إلى المنظمة<sup>17</sup>.

3-1-1-2 أهداف الاتصال الخارجي: هنالك مجموعة من الاهداف يسعى لى تحقيقها الاتصال الخارجي،

من بينها<sup>18</sup>:

الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعا،

<sup>17</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص ص 300-302.

<sup>13</sup> محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الانساني، رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال، البيطاش للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص 53.

توفير مدخلات الانتاج للمنظمة بالكمية والسعر المناسبين وفي الوقت المناسب ومن المصدر

المناسب،

تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي

تواجهها في سبيل ذلك،

تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور واقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة،

التعرف على آراء العملاء والجمهور الداخلي.

### 3-2 إستراتيجية الاتصال الخارجي: هي خطة عمل يتم من خلالها تحديد المسؤوليات والأولويات

والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات التي تخص علاقات المؤسسة مع الخارج. و تتمثل

هذه الإستراتيجية في<sup>19</sup>:

➤ **إستراتيجية القوة والإكراه:** ويستعمل هذا النوع من أجل إحداث سلوم لدى الأفراد لا يتماشى مع

رغباتهم، ويعاكس ميولاتهم وعاداتهم الشخصية عن طريق جعل بعض السلوكيات إجبارية أو ممنوعة

باللجوء إلى القوانين.

➤ **إستراتيجية المكافأة والتسهيل:** وهو جعل السلوك سهل التبني ومرغوب فيه من خلال بعض المحفزات

الخارجية كتقديم مكافأة ما مقابل تبني الفرد لسلوك معين.

## محاضرة 07:

<sup>19</sup> منية دحدوح، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015-

2016 ص 78.

## 4- أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة:

تحظى الإستراتيجية الاتصالية بأهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى أهمية متعلقة بالاتصال الداخلي وأخرى متعلقة بالاتصال الخارجي، وهي كما يلي<sup>20</sup>:

## 4-1 أهميتها بالنسبة للاتصال الداخلي: لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع

استراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحض بعد بالانتشار اللازم، إذ قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تسييرها، وتنبه الباحثون في حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة داخلية اتصالية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها، وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج، وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرها، وهو ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية.

وتسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الرهانات من خلال الاستراتيجية الاتصالية الداخلية<sup>21</sup>:

- **تحفيز المستخدمين:** اتضح لمسيرو المؤسسات أنه من دون تحفيز المستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة أنتوجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال إجابة تساؤلاتها المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها.
- **تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس وأظهر انقسامات

<sup>20</sup> عيسى بوكرموش، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44

<sup>21</sup> نفس المرجع، ص 45.

بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة. ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين أ يوفروا الشروط التالية:

- على المسير ن يكون على علم بالخطط الإستراتيجية وخطط العمل
- لابد أن يكون المسير قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعديه
- عليه أن يكون قادرا على إتاحة صعود المعلومة (رجع الصدى)

➤ **تغيير التصرفات والعقليات:** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية،

تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء، ومن هذه المتغيرات تغيير مجال النشاط أو ظهور المنافسة

الحادة بالإضافة على التطور التكنولوجي والاستثمارات، وقد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة

مجمل هذه المتغيرات، لكن رغم ذلك قد تشهد العديد من المؤسسات فشلا ذريعا ويرجع السبب الرئيسي

لذلك رفض أو مقاومة التغيير بسبب تحجر الذهنيات، وتمكن الاستراتيجية الاتصالية هنا من مواجهة هذا

التصلب في المواقف وتقديم الاجابات الضرورية للاستفسارات المطروحة، دون إهمال أهم جانب من

العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة عن غالبا من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه لأن

كل ما هو جديد مجهول وغامض ويصعب التأقلم معه.

➤ **تحسين الانتاجية:** الرهان الرابع الذي تعتمد المؤسسة على كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل

المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة

الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات

والإجراءات والقواعد والمعارف.

4-2 أهميتها بالنسبة للاتصال الخارجي: مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني صب الجهود الاتصالية عبر جدول زمنية محددة وخطة أساسية، وتتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة بدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة، أو الدفاع عن المنظمة سياسة معينة تنتهجها .

## ثانيا: التخطيط الإستراتيجي للاتصال

## محاضرة 08:

## 1- تعريف التخطيط الإستراتيجي للاتصال:

هنالك مجموعة من العوامل ساهمت في ظهور التخطيط الاتصالي، ويرى مجموعة من علماء الإجتماع وعلوم الإعلام والاتصال بأن الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية وما ميزها من ظروف عصبية عانى منها العلم كله، كانت بمثابة الدافع نحو تبلور مفاهيم جديدة.

الخطوة الأولى لتشكيل ووضع قواعد سياسة الاتصال تتوافق وتتلاءم مع السياسة العامة للمنظمة،

لرسم مسار للإستراتيجية الاتصالية انطلاقا من تحديد الأهداف (ما هو الوضع المرغوب؟) ثم تحليل

الوضع القائم (أين نحن؟) وتحديد طريقة الوصول إلى الهدف (كيف نحقق ذلك؟)، وهو طريقة تستخدم

من طرف مدراء ومسؤولي الاتصال من منطلق أنه دعامة أساسية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة<sup>22</sup>.

وهو أيضا: " عملية لتحديد وتنظيم وضبط مضمون نشاطات الاتصال تجاه جميع الاطراف المستهدفة،

وفقا لما حددته المنظمة من أهدافن يقوم على التحليل الإستراتيجي واختيار الوسائل والتوجيه الإبداعي

وتقنية التنفيذ وتحديد الجدول الزمني والتقييم<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> إسماعيل حماني، التخطيط الإستراتيجي للاتصال في المنظمة، رهان إستراتيجي في التسيير العصري، مجلة الحضارة الإسلامية،

جامعة وهران، العدد 17، المجلد 13، 2012، ص322.

<sup>23</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة

ويعرف التخطيط الإستراتيجي للاتصال كذلك بأنه: " مجموعة من الإجراءات والممارسات الإدارية لصياغة وتحديد إستراتيجيات الاتصال"<sup>24</sup>، وهو أيضا: " تخطيط يستلزم وضع خطط إستراتيجية تتسم بالإستمرارية والتجديد والرؤية المستقبلية"<sup>25</sup>.

**2- أهمية التخطيط الإستراتيجي للاتصال:** تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي للاتصال في مجموعة من العناصر نوجزها فيما يلي<sup>26</sup>:

- الإدارة لا تنفصل عن بيئتها، ويجب أن تعرف طبيعتها وممارستها داخل البيئة التي تنغمس فيها، وقد تبين أن هذه البيئة على مستوى العالم قد أصبحت غير مسترة وتعج بالمتغيرات والتحولات التي تحمل آثارا حالية ومستقبلية لا يمكن التكهن بمداها، وهذا ما يؤكد الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي للاتصال كاسلوب علمي قادر على مواجهة هذه التغيرات والتحديات المستقبلية.
- الإدارة عملية نوعية، وهي مجال عالمي يتأثر بكل التغيرات والتحولات العالمية، تماما كما يتأثر بكل التغيرات والتحولات المحلية، والمطلوب منها أن تؤثر من خلال التخطيط الإستراتيجي للاتصال على هذه المتغيرات والتحديات، وهذه حقيقة تشهدا الإدارات في التنظيمات المعاصرة.
- نظرا للخصائص التي تميز تغيرات محيط المنظمة، جعلت الاتصال اليوم لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الإستراتيجية، ومرافقة تنفيذ المشاريع، بل يجب أن يكون جزءا لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي.

<sup>24</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>25</sup> نفس المرجع، ص 323

<sup>26</sup> محمد محمد البادي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

-السيناريوهات كطريقة من طرق التحليل الإستراتيجي تستعمل عادة بهدف تحديد المخاطر والفرص الإقتصادية، وإدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا، وهذا يثري التفكير ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة ، مقابلة مع الأطراف المعنية، وذات إرتباط هام بهان كالإدارات والمتعاملين، المحيط،...

### 3-تطبيق التخطيط الإستراتيجي للاتصال: هنالك مجموعة من الإعتبارات تحكم عملية تطبيق التخطيط

الإستراتيجي للاتصال، يمكن أن نصنفها كالتالي<sup>27</sup>:

➤ اعتبارات خاصة بموقع الاتصال داخل الهيكل التنظيمي: إن الموقع الذي يحتله الاتصال داخل الهيكل

التنظيمي للمؤسسة يمثل أهمية بالغة، وهو يتأثر بمجموعة من العوامل نذكر منها:

- تحديد مكان وقيمة الاتصال داخل وخارج المؤسسة

- فلسفة المؤسسة اتجاه الجمهور

- السياسة الإعلامية للمؤسسة

➤ إعتبارات متعلقة بالقائم بالاتصال: إذا كان الاتصال يمارس من قبل الكل في المؤسسة فلا بد للإشارة

أنه من اختصاص البعض منهم فقط، وقد حدد الخبراء سمات وصفات للمشتغلين بوظيفة الاتصال

وقسمت إلى قسمين:

- الصفات والقابلية الشخصية: هي من ملكات الشخص ويمكن أيضا أن تعمل الخبرة على

صقلها، وتتمثل في كل من قوة الشخصية، اللباقة، حب الاستطلاع، الموضوعية، الخيال

الخصب، الحس الفني، الشجاعة، القابلية للتنظيم.

<sup>27</sup>إسماعيل حماني، مرجع سبق ذكره

- الصفات العلمية أو الإعداد العلمي: إن المشتغل بالإتصال بالمؤسسة له طابع إداري وإعلامي بالوقت نفسه، واختصاصه هو القيام بالاتصال في اتجاهين، لذلك فإن إعداده الدراسي يجب أن يتضمن من المواضيع ما يساعده في أداء وظيفته الإدارية والإعلامية بنجاح،
- **إعتبرات مهنية:** وهي مجموع الاعترافات المرتبطة بالجانب المهني والتي يجب أن تكون متوفرة من أجل القدرة على التخطيط الاتصالي، ومن جملة هذه الإعتبرات نذكر:
- القدرة على توفير أساليب علمية للتنبؤ: التنبؤ هو أداة مهمة للتخطيط ولصناعة السياسات المستقبلية في كل مجتمع وفي كل منظمة، ومن المهم حرص المؤسسة والقائمين على إدارتها على توفير واستخدام أساليب التنبؤ التي يمكن الإعتماد عليها من أجل بناء خطط اتصالية تقوم على قواعد علمية.

## خلاصة المحور

حاولنا من خلال هذا المحور تغطية موضوع إستراتيجية الاتصال من مختلف جوانبه، وهذا من شأنه أن يمنح الطالب كما يبق وأشرنا في المحاور السابقة المفاتيح التي تسمح له بفهم كل المواضيع التي تتعلق بالاتصال عموما خاصة لما يتعلق الأمر بالمؤسسات أو التنظيمات، وقد خصصنا آخر محاضرة من هذا المحور إلى التخطيط الإستراتيجي للاتصال، تطرقنا إليه بشكل مختصر، ذلك لأنه يعتبر موضوعا قائما بذاته، لكن تناوله يمكن الطالب من التفريق بين الإستراتيجية الإتصالية عموما والتخطيط الإستراتيجي للاتصال تحديدا.

## هوامش المحور

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 71.

<sup>2</sup> محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، ط1، دار المهندس للطباعة، دمايط الجديدة، 2005، ص 105

<sup>3</sup> إسماعيل عبد الحافظ العيسى، إستراتيجية الاتصال الثقافي في دراما المسلسلات التلفزيونية العربية: اليمن، الجزائر، مصر، سوريا نموذجاً، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2012-2013، ص 12.

<sup>4</sup> Decaudin ;J-M , **la Communication Marketing (Concepts ; Techniques , Stratégies)** , 3ème édition , economica ,France , 2003 , pp 39-46 .

<sup>5</sup> **Dictionnaire Encyclopedique en science de linformation et de la communication** pp 142-143

<sup>6</sup> Op.Cit

<sup>7</sup> OP.Cit

<sup>8</sup> شهيرة بوهلة، الإستراتيجية الاتصالية ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس)، أطروحة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011-2012 ص27.

<sup>9</sup> عيسى بوكروش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجاً، أطروحة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013، ص ص 37-41

<sup>10</sup> بلقاسم بن روان، ملتقى الاتصال في المؤسسة، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 13، معهد علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 1996

<sup>11</sup> ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط1، دار الصفاء، عمان، 1999، ص 77.

<sup>12</sup> خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 24.

<sup>13</sup> هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص ص 83-84

<sup>14</sup> الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 2، ديسمبر 2014 الجزائر، ص ص 73-74.

<sup>15</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 72

<sup>16</sup> شهيرة بوهلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-37

<sup>17</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص ص 300-302.

<sup>18</sup> محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الانساني، رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال، البيطاش للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص 53.

<sup>19</sup> منية حدوح، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015-2016 ص 78

<sup>20</sup> عيسى بوكرموش، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44

<sup>21</sup> نفس المرجع، ص 45

<sup>22</sup> إسماعيل حماني، التخطيط الإستراتيجي للاتصال في المنظمة، رهان إستراتيجي في التسيير العصري، مجلة الحضارة الإسلامية، جامعة وهران، العدد 17، المجلد 13، 2012، ص 322

<sup>23</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>24</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>25</sup> نفس المرجع، ص 323

<sup>26</sup> محمد محمد البادي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>27</sup> إسماعيل حماني، مرجع سبق ذكره

# المحور الرابع

## المحور الرابع: إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة

### عناصر المحور:

#### أولاً: مدخل للعلاقات العامة

- تعريف العلاقات العامة
- تعريف أهم الهيئات والمنظمات للعلاقات العامة
- تعريف أهم الباحثين الغربيين للعلاقات العامة
- تعريف أهم الباحثين العرب للعلاقات العامة

#### ثانياً: إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة

- إستراتيجية الإعلام
- إستراتيجية الإقناع
- إستراتيجية بناء الإجماع
- إستراتيجية الحوار

## مقدمة المحور

خلال هذا المحور نتناول واحدا من أهم المتغيرات المتعلقة بالاتصال في المؤسسة وهو العلاقات العامة، حيث نتطرق لأهم المفاتيح التي يقوم عليها هذا المتغير مع التركيز على أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها، لأن نفس هذه الإستراتيجيات والأساليب يعتمد عليها التخطيط الغستراتيجي للاتصال في التنظيمات.

## أولاً: مدخل للعلاقات العامة

### محاضرة 09:

#### 1-تعريف العلاقات العامة:

لقد كانت فترة ما بعد الحرب و ما بعد الأزمات المتعاقبة حافزا لظهور العلاقات العامة و الاتصال في المؤسسات ، حيث أن الأحداث التي وقعت خلال هذه الفترة ساهمت في ظهور وسائل اتصال جديدة على الصعيدين الداخلي و الخارجي ، و يقول "Henri Morsel"<sup>1</sup> في المقال الافتتاحي لمجلة " المؤسسة و التاريخ " المخصصة لدراسة الاتصال و المؤسسات الكبرى ، أن أزمة سنوات الثلاثينات في الولايات المتحدة الأمريكية ، و السياسات الجديدة التي اتبعت تجاه المؤسسات الصناعية الكبرى ، أدى إلى ظهور و تنامي الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة<sup>2</sup> ، حيث إعتبر هذه الوظيفة بمثابة حلقة الوصل بين المؤسسة و بيئتها الداخلية و الخارجية ، ولا تستطيع المنظمة القيام بأداء مهامها و بالتالي تحقيق أهدافها إلا إذا كانت هناك ثقة متبادلة و تفاهم مشترك بينها و بين جماهيرها ، و هنا يكمن دور العلاقات العامة<sup>3</sup>.

لقد ظهر مصطلح العلاقات العامة قرابة نهاية القرن التاسع عشر، و شاع استخدامه بين رجال الأعمال ، و هو يستخدم لوصف مجموعة واسعة و متنوعة من النشاطات ، مما أضفى عليه غموضا و إبهاما.

<sup>1</sup> Voir : Morsel, H; **Histoire de la communication dans la grande entreprise**; Entreprise et histoire, Mars, 1996.

<sup>2</sup> Viale, T, **la communication d'entreprise pour une histoire des médias et des écoles**, édition L'harmattan, Paris, 1997, P 11.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة ، مفاهيم و ممارسات ، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 16.

و تعود أبوة المصطلح إلى "توماس جيفرسن" [ 1743 – 1826 ] الرئيس الثالث للولايات المتحدة الأمريكية ، و الذي استخدمه خلال خطاب ألقاه في الكونغرس الأمريكي عام 1802 و تعتبر هذه أول مرّة استخدم فيها مفهوم العلاقات العامة<sup>4</sup>.

ثم و بعد مدّة طويلة من ذلك ، استعمل "إيفي لي" "Ivy Lee" مصطلح العلاقات العامة عام 1921 في النشرة التي كان يصدرها تحت عنوان " العلاقات العامة " ، حيث وضع من خلالها مبادئ التعامل بين إدارات و مكاتب العلاقات العامة و الصحافة فيما أطلق عليه "إعلان المبادئ" ، و قد كتب "إيفي لي" يقول عن المكتب الذي أسّسه للقيام بهذا العمل: " ليس هذا مكتبا سريا للصحافة ، فكل أعمالنا تتم في وضوح النهار، نحن نهدف إلى تزويدكم بالأخبار ، و ليست هذه وكالة للإعلان، فإذا اعتقدتم أن ما نبعث به إليكم يحمل صفة الإعلان فلا تنشروه . أخبارنا دقيقة ، و نحن مستعدون لإمدادكم بالمزيد من التفاصيل فورا"<sup>5</sup>.

عام 1922 نشر "إدوارد بيرنيز" "Edward Bernays" كتابه "بلورة الرأي العام" ، و فيه قدم وصفا دقيقا للعلاقات العامة ، و ذلك عن طريق وصفه لوظيفة مستشار العلاقات العامة ، فنذكر أنّ عمل هذا الأخير يختلف عن العامل بالوكالة الصحفية أو عن العامل في مجال الإشهار، فمستشار العلاقات العامة يجب أن يحمل الصفات التالية<sup>6</sup>:

- أن يكون ملتزما بالتزاما أخلاقيا عاليا.
- أن يكون ذا كفاءة مهنية عالية.
- أن يكون واعيا بمسؤوليته الاجتماعية.

<sup>5</sup> محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، رؤية معاصرة، دار القلم للنشر و التوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي، ط 4، 2001، ص 01 .

<sup>6</sup> أحمد ناجي الجوهر، نفس المرجع، ص 11.

- أن يكون قادرا على استخدام المعارف التي توصلت إليها العلوم الاجتماعية لفهم الرأي العام و آليات تحريكه.

- أن يكون قادرا على استخدام أساليب العلاقات العامة و تقنياتها.

- أن يكون قادرا على استخدام أساليب تعديل مواقف الجماعات.

- أن يكون قادرا على تفسير المنظمة للجمهور و تفسير الجمهور للمنظمة .

إن هذه العناصر التي ذكرها " Bernays " توضح لنا مدى عمق و خصوصية وظيفة العلاقات

العامة ، فهي تقع في مفترق طرق الكثير من التخصصات ، و تعتمد على أساليب و تقنيات من

مجالات متنوعة ، كما أنها حاضرة على جميع المستويات في المؤسسة .

و مما سبق يمكن تحديد أهم ملامح ماهية العلاقات العامة فيما يلي:

- قيام المؤسسة بالعمل السليم و الإعلام عنه.

- الالتزام بنقل الصورة الحقيقية عن المؤسسة.

- تفسير الجمهور للمؤسسة و تفسير المؤسسة للجمهور .

- الالتزام الأخلاقي العالي، و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس فيه

المؤسسة نشاطاتها .

- الحرفية العالية عند ممارسة المهنة و الكفاءة في استخدام المعارف المتوفرة.

في أواخر الأربعينات نشر باحث بريطاني هو " J.A.R Pimlott " بعد عام من الدراسة المكثفة لأنشطة

العلاقات العامة ، نتائج دراسته في كتاب حمل عنوان " العلاقات العامة و الديمقراطية الأمريكية " ،

وصف فيه العلاقات العامة بأنها وظيفة أساسية للديمقراطية الأمريكية ، و بأنها واحدة من الأساليب التي

يتكيف بها المجتمع لمواجهة الظروف المتغيرة و يحل الصراعات بين الاتجاهات و الأفكار المتصارعة و

المؤسسات و الأشخاص المتصارعين<sup>7</sup> ، و يعتقد أن ممارسي العلاقات العامة يستطيعون ردم الهوة التي تفصل الملايين من الرجال و النساء الذين يمثلون الغالبية من البشر، و بين عشرات الآلاف من القلة المسيطرة على المؤسسات في كافة المجالات و التي تشكل الطبقة الحاكمة المؤثرة . و الواقع أن هذه الدراسة أثارت انتباهنا لمسألة في غاية الأهمية و هي كون العلاقات العامة قادرة من خلال هيكلتها لوسائل و قنوات الاتصال من تحقيق ديمقراطية الحصول على المعلومة في المؤسسات ، و لكن مع مراعاة عنصر حصول كل شخص داخل التنظيم على ما يهمه و يفيده من معلومات متعلقة بأدائه لوظيفته لا غير ، و إلا سوف نتجاوز مسألة الديمقراطية لندخل في الفوضى .

❖ **العلاقات العامة لغة :** هي عبارة عن مفهوم لفظي مكون من كلمتين: الأولى "العلاقات" و الثانية " العامة " ، و " العلاقات " جمع علاقة ، و العلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر، و بذلك فإن العلاقات هي " الروابط و الآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو أسلوب ، و الاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية " .

**تعريف قاموس "وبستر" العالمي الجديد:** " العلاقات العامة هي تنشيط للعمليات الاتصالية و إيجاد الثقة بين الأشخاص أو منظمة أو مشروع أو أشخاص آخرين أو جماهير معينة أو للمجتمع كله، و من خلال نشر المعلومات التي تفسر و تشرح، و تنمية علاقات متبادلة و دراسة ردود الفعل و تقويمها"<sup>8</sup> .

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه لم يتم حصر نشاطات العلاقات العامة مع جمهور معين أو هيئة بذاتها، بل أنها وظيفة تمارس في كافة المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها و عن طبيعة نشاطاتها.

<sup>7</sup> محمد ناجي الجهر، نفس المرجع، ص 12.

<sup>8</sup> سمير حسين و آخرون، إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للحقوق، السعودية، 1991، ص 27.

تعريف موسوعة علوم الإعلام و الاتصال: " العلاقات العامة هي مجموع النشاطات الاتصالية الخاصة بمنظمة ما. تهدف إلى التعريف بنشاطاتها و منجزاتها لتحسين صورتها الذهنية لدى مختلف جماهيرها الداخلية و الخارجية"<sup>9</sup>.

تعريف المعجم الإعلامي: " العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المخططة و المستمرة و الهادفة، الموجهة لبناء علاقات سليمة و مجدية قائمة على أساس التفاعل و الإقناع و الاتصال المتبادل بين مؤسسة ما و جمهورها لتحقيق أهدافها، و لتحقيق الانسجام الاجتماعي و البيئي بينهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، و النشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر المعلومات و الحقائق و الأفكار و سرحها و تفسيرها و تطبيق كافة الأساليب المؤدية إلى ذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة"<sup>10</sup>.

#### 1-1 تعريفات أهم المنظمات و الهيئات العالمية المهتمة بالعلاقات العامة :

تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة: " هي وظيفة الإدارة المستمرة و المخططة ، و التي تسعى من خلالها المؤسسات و المنظمات العامة و الخاصة إلى كسب تفهم و تعاطف و تأييد الجماهير التي تهتمها، و الحفاظ على استمرار هذا التفاهم و التعاطف و التأييد ، و ذلك من خلال قياس الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها و أنشطتها و تحقيق المزيد من التعاون الخلاق و الأداء الفعال للمصالح المشتركة باستعمال الإعلام الشامل المخطط ".و العلاقات العامة هي " النشاط الذي يقوم على توطيد الثقة و التفاهم المتبادل بين طرفين، الحاكم و المحكوم ، القائد و شعبه ، الحكومة و الجماهير، المؤسسة و جماهيرها "<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Bernard lamizet, Ahmed Silem, **Dictionnaire encyclopedique des sciences de l'information et de la communication**, ellipses Paris, 1997, P 473

<sup>10</sup> محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 364.

<sup>11</sup> أسامة ، كامل، محمد ، العريفي، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 10.

نلاحظ هنا أن الجمعية الدولية للعلاقات العامة قدمت تعريفا شاملا جدا للعلاقات العامة جمعت من خلاله أي نوع من أنواع العلاقة التي يمكن أن تكون بين مؤسسة و جماهيرها ، و التي يجب أن يكون أساسها الحوار والتواصل الفعال القائم على الاحترام و الثقة المتبادلتين . و بهذا جاء التعريف ليس فقط خاصا بالمؤسسات الاقتصادية أو ذات الطابع التجاري أو الربحي، و إنما كل أنواع المنظمات الموجودة في المجتمع ، سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، دون استثناء ، لأنه أيا كان طابع المؤسسة، فإن وقودها الأساسي الذي يسمح له بالبقاء و الاستمرار هم جماهيرها الداخلية و الخارجية على السواء ، خاصة إذا ما رجعنا إلى فكرة الديمقراطية التي تقوم عليها وظيفة العلاقات العامة .

تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني: " العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المستمرة التي تهدف إلى إقامة و تدعيم تفاهم متبادل بين هيئة و جمهورها "12.

### 1-2 تعريفات أهم الباحثين و الرواد في مجال العلاقات العامة :

بداية مع تعريف كل من *Cultip* ، *Center* و *Broom*: " العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تقوم بإنشاء و الاحتفاظ بعلاقات متبادلة مفيدة بين المنشأة و الجمهور الذي يعتمد على مدى نجاح المنشأة أو فشلها ."

أما *Edward robinson* فيرى بأن العلاقات العامة هي علم سلوكي و اجتماعي تطبيقي تتضمن الوظائف التالية:

- ✓ قياس و تقييم و تفسير الجماهير المختلفة التي لها علاقة بالمنشأة.
- ✓ تصميم و تنفيذ و تقييم البرامج بهدف كسب تفهم الجماهير و قبولها.

<sup>12</sup> حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة، المبادئ و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 16.

✓ مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف المتعلقة بزيادة تفهم الجماعة للمنشأة و خططها، و تقبلها لمنتجاتها و خططها و سياساتها.

✓ تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و بين مصالح و حاجات و أهداف الجماهير المختلفة.<sup>13</sup>

و قد لخصّ "Kitchen" تعريفات العلاقات العامة كما يلي:

✓ العلاقات العامة هي وظيفة إدارية.

✓ العلاقات العامة تغطي نطاقا واسعا من الأنشطة.

✓ العلاقات العامة هي طريق ذو اتجاهين أو تفاعلي.

✓ العلاقات العامة تفترض أنّ نوعية الجماهير التي تتفاعل معها المؤسسات ليست واحدة و لكنها متعددة.

✓ العلاقات العامة هي مصطلح طويل الأجل و ليس قصير الأجل.<sup>14</sup>

### 1-3 تعاريف أهم الباحثين العرب الذين اهتموا بموضوع العلاقات العامة:

بالنسبة ل **حسن الحلبي** فإن وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات تشمل عناصر متعددة و

تغطي نشاطات متنوعة و هو يعرفها كالتالي:

" العلاقات العامة هي علم بدرس سلوك الأفراد و الجماعات دراسة موضوعية، بنية تنظيم

العلاقات الإنسانية على أسس من المحبة و التعاون و الوعي "

<sup>13</sup>Robison, e j, **communication and public relations**, charlese mervil publishing, co, ohio, 1996, P 51-52

<sup>14</sup> Kitchen p, **public relations, principals and practice**, international thomson business press, 1997, P 11

و هي أيضا " نشاط لمؤسسة صناعية، أو نقابة أو صاحب مهنة أو حكومة أو هيئة أخرى، بهدف إقامة علاقات سليمة و مجدية مع الجمهور العام، و بفئات الجمهور المتنوعة كالمستهلكين و الموظفين و المساهمين و غيرهم، و ذلك بغية التكيف مع البيئة و تفسير النشاط النشاط الاجتماعي ".  
و العلاقات العامة هي " نشر للمعلومات و الأفكار و الحقائق مشروحة و مفسرة لجماهير المؤسسة، و كذلك نقل المعلومات و الآراء و الحقائق من الجماهير إلى المؤسسة بغية الوصول إلى الانسجام أو التكيف الاجتماعي بين المؤسسة و الجماهير".  
و يضيف حسن الحلبي أخيرا ، أن العلاقات العامة هي أيضا " الجهود المتصلة الواعية الموجهة، التي تستهدف إيجاد صلات ودية تقوم على الفهم المتبادل بين هيئة و جمهورها "15.

و في تعريف " **حسين عبد الحميد رشوان** للعلاقات العامة نجد أن هذه الأخيرة هي " مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو حكومة أو اتحاد أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة و طيبة و سليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين و المستخدمين و حملة الأسهم، و الجمهور بوجه عام، و ذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكسب رضاه "16.  
أما **إبراهيم إمام** فيعرف العلاقات العامة بأنها " العلم الذي يدرس الأفراد و الجماعات دراسة موضوعية علمية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون و المحبة و الوعي "17.

و **محمد منير حجاب** يرى العلاقات العامة على أنها " الجهود الإدارية الخلاقة المخططة و المدروسة و المستمرة و الهادفة و الموجهة إلى بناء علاقات سليمة و مجدية، قائمة على أسس التفاعل

<sup>15</sup> حسن الحلبي، العلاقات العامة و الإدارة، ط1، المكتبة الإدارية، بدون بلد، 1993، ص 25-26.

<sup>16</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة و علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص

50

<sup>17</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص 31.

و الإقناع و الاتصال المتبادل بين مؤسسة ما و جمهورها لتحقيق أهداف و مصالح الأطراف المعنية، و لتحقيق الانسجام الاجتماعي و البيئي بينهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، و النشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات و الأفكار و شرحها و تفسيرها و تطبيق كافة الأساليب المؤدية إلى ذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة<sup>18</sup>.

و من بين الباحثين المعروفين نجد *Rex Harlow* و الذي أحصى عام 1976 ما يقارب 472 تعريف للعلاقات العامة، حاول أن يجمعها جميعها في التعريف التالي الذي تتناقله أغلبية المراجع على أنه أكثر تعريف جامع لمفهوم العلاقات العامة حيث يقول عنها " هي وظيفة إدارية متميزة تساعد في تكوين و إقامة و المحافظة على خطوط الاتصال، الفهم و القبول و التعاون بين المنظمات و جماهيرها، و تتضمن مشكلات أو موضوعات الإدارة، و تساعد هذه الأخيرة على أن تبقى محاطة علما و مستجيبة لرأي الجمهور، و تحدد و تؤكد على مسؤولية الإدارة لخدمة مصالح الجمهور، و تساعد الإدارة على أن تبقى على علم بالتغير و استثماره بفاعلية كجهاز إنذار مبكر للمساعدة على توقع الاتجاهات، و تستخدم أساليب البحث و الاتصال الأخلاقي كأدواتها الأساسية<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> محمد حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص، 365.

<sup>19</sup> أليسون فيكر، ترجمة عبد الحميد أحمد الخزامي، دليل العلاقات العامة، مرجع شامل، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص 09.

## ثانياً: إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة:

هنالك أربع إستراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة، وهي بمثابة صندوق الأدوات لممارسي

العلاقات العامة، والتي يمكن الاستعانة بواحدة منها أو أكثر لبناء مزيج الرسائل الاتصالية، وهذه

الإستراتيجيات هي<sup>20</sup>:

**1- إستراتيجية الإعلام:** يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد، وفي نفس الوقت يعبر

المضمون الاتصالي عن رؤية المنظمة. ويحمل معني ودلالات ذات معنى واحد. ويتم في هذه

الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات.

**2- إستراتيجية الإقناع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي

يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير ويجعل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين.

وتعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية. وتستخدم هذه

الإستراتيجية في اتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير

الأساسية. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين

. وتتطلب إستراتيجية الإقناع أهدافاً واضحة ومحددة ومزيجاً من الرسائل الإقناعية.

**3- إستراتيجية بناء الإجماع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي

الذي يعبر عن رؤى المنظمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية في بناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها

الخارجية، أو بين المنظمة والعاملين فيها. وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض

في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منهم في وجوده على الطرف الآخر.

<sup>20</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، صص 117-118.

4- إستراتيجية الحوار: تجمع أستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. وتتضمن هذه الإستراتيجية إستشارة الجمهور في سياسات المنظمة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الإعتبار، ويتم إشراك الجمهور في صناعة القرار.

ويتم استخدام إستراتيجية الحوار في في المناقشات المتعلقة بجانب ممارسة العلاقات العامة، وكذلك في المناقشات الفكرية المتعمقة حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها، وكيفية الإستجابة لها. وتتطلب هذه الإستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار وعادة ما تتجه إلى الجمهور المدرك والنشط، ويمكن الاساس النظري لإستراتيجية الحوار في نظريات التفاوض والاتصال الشخصي.

### خلاصة المحور

إن وظيفة العلاقات العامة هي من الوظائف الأساسية في المؤسسة، لذلك فالإهتمام بجانب إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة تغطي جزءاً مهماً من موضوع إستراتيجيات الاتصال في المؤسسة، وهي جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

## هوامش المحور

<sup>1</sup> Voir : Morsel, H; **Histoire de la communication dans la grande entreprise**; Entreprise et histoire, Mars, 1996.

<sup>2</sup> Viale, T, **la communication d'entreprise pour une histoire des médias et des écoles**, édition L'harmattan, Paris, 1997, P 11.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة ، مفاهيم و ممارسات ، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 16.

<sup>4</sup> Maisonneuve d, **Les Relation Publique dans une société en mouvance** P.V.Q. 200, P 04

<sup>5</sup> محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، رؤية معاصرة، دار القلم للنشر و التوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي، ط 4، 2001، ص 01 .

<sup>6</sup> أحمد ناجي الجوهر، نفس المرجع، ص 11.

<sup>7</sup> محمد ناجي الجوهر، نفس المرجع، ص 12.

<sup>8</sup> محمد منير حجاب ،\_المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، ص 364 .

<sup>9</sup> سمير حسين و آخرون، إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للحقوق، السعودية، 1991، ص 27.

<sup>10</sup> Bernard lamizet, Ahmed Silem, **Dictionnaire encyclopedique des sciences de l'information et de la communication**, ellipses Paris, 1997, P 473

<sup>11</sup> محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 364

<sup>12</sup> أسامة ، كامل، محمد ، العريفي، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 10.

<sup>13</sup> حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة، المبادئ و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 16.

<sup>14</sup>Robison, e j, **communication and public relations**, charlese mervil publishing, co, ohio, 1996, P 51-52

<sup>15</sup>Kitchen p, **public relations, principals and practice**, international thomson business press, 1997, P 11

<sup>16</sup>حسن الحلبي، العلاقات العامة و الإدارة، ط1، المكتبة الإدارية، بدون بلد، 1993، ص 25-26.

<sup>17</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة و علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص

<sup>18</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص 31.

<sup>19</sup> محمد حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص، 365.

<sup>20</sup> اليسون فيكر، ترجمة عبد الحميد أحمد الخزامي، دليل العلاقات العامة، مرجع شامل، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص

.09

<sup>21</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة وإستراتيجيات الإتصال، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص ص117-118

# المحور الخامس

المحور الخامس: إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية

عناصر المحور

أولاً: إعداد الإستراتيجية الاتصالية

- مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية

ثانياً: تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية

## مقدمة المحور:

خلال المحور الأخير سوف نستعرض أهم المراحل التي تمر بها عملية إعداد إستراتيجية اتصالية، وهي أهم مرحلة تأتي بعد عدة عمليات ومخططات يتم إعدادها من طرف مختلف الفاعلين داخل المؤسسة إنطلاقاً من الإدارة العليا و وصولاً إلى القائمين على الاتصال في المؤسسة، وتكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة لذلك وجب الاهتمام بها وبمختلف المراحل التي تمر بها إلى غاية بلوغ عملية التنفيذ.

## أولاً إعداد الاستراتيجية الاتصالية

## محاضرة 11:

## 1- مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية:

هنالك عدة مراحل تمر عليها عملية إعداد إستراتيجية الاتصال الخاصة بأية مؤسسة، كما يشترك في هذه العملية عدد كبير من الفاعلين بداية من التخطيط إلى التنفيذ، ويتفق الباحثون بأنه هنالك ثلاثة مراحل يتم وفقها وضع إستراتيجية اتصالية وهي كالتالي<sup>1</sup>:

➤ **مرحلة البحث:** وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وذلك بتحليل أشكال الاتصال فيها والنقائص الموجودة في كل اتصال، بالإضافة إلى تحليل الثنائية المتمثلة في الجمهور المستهدف والرسالة الموجهة إليه، فتشخيص وضعية المؤسسة هي دراسة تقييمية لها، وتساهم في اختيار الإستراتيجية الملائمة لها.

➤ **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 إلى تحديد الجمهور المستهدف واختيار الرسالة المناسبة للتأثير عليها.

➤ **مرحلة التنفيذ:** بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف، يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة وذلك بالتنفيذ عن طريق خطة اتصالية محكمة.

<sup>1</sup> محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005، 104.

وفيما يلي نتناول هذه المراحل كل على حدى :

### 1-1 تحديد الأهداف والجمهور المستهدف:

➤ **تحديد الأهداف:** إن استراتيجية الاتصال يجب أن تمر بمجموعة من المراحل حتى تستطيع أن تؤثر في مواقف وسلوكيات مختلف الجماهير ، حيث أن تواصل المؤسسة مع مختلف الجماهير يتم عن طريق إعداد ورقة عمل تدعى بالتحكم الاستراتيجي ومثل مختلف الخطط الاستراتيجية، فإن إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها

و تعتبر عملية تحديد الأهداف أول مرحلة لإعداد أية إستراتيجية، وإستراتيجية الإتصال تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما أنها تترجم النظرة الإستراتيجية للمسير أو المدير العام أو مجلس الإدارة، و هو في هذا المعنى " ضامنا للإنسجام العام في المؤسسة ذلك بإشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري بواسطة التشاور والحوار والاستفادة من التغذية العكسية"، و يمكن تقسيم الأهداف إلى قسمين<sup>2</sup>:

#### الأهداف العامة : تتمثل في:

- تجنيد مجموع المستخدمين حول هدف أو مشروع ما
- السماح لكل واحد بتطوير مشور ع خاص من خلال المشروع الجماعي و المتعلق بالمؤسسة

#### - إعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة

-خلق روح الفريق و تجنيد مجمل الموارد البشرية حول مشروع و طموح معين

#### الأهداف الخاصة :تتمثل في:

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.ص 76.

- تحديد مصداقية المسعى و مدى إهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة

- إنسجام الهيئة المسيرة حول الأهداف تسمح برفع الالتباسات

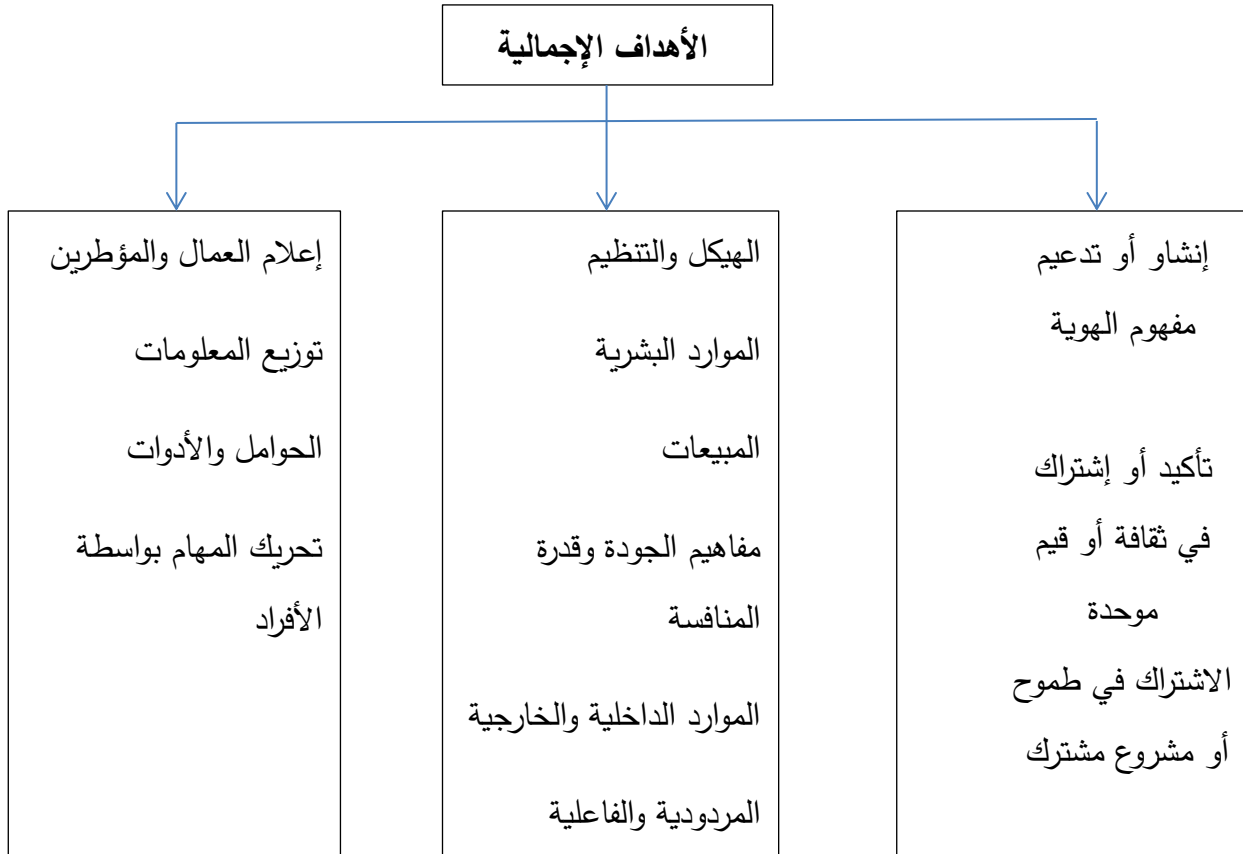
- تسلسل الأعمال على كل المستويات

إن عملية تحديد الأهداف في الإستراتيجية الاتصالية لها أهمية كبيرة، وذلك لأن الأهداف توجه

الإستراتيجية وتسمح بمراقبة فعالية الوسائل المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية، غضافة إلى أن

الأهداف تسهل عملية تحليل ما يجري وبالأخص في الحملات الإعلامية، ويمكن توضيح الأهداف

الإجمالية للمؤسسة من خلال الشكل التالي:



➤ **تحديد الجمهور المستهدف:** وهو الأفراد الذين سوف يتأثرون بالخطة الاتصالية، وبالرغم من البساطة التي تبدو في هذا المصطلح، فإن الواقع الفعلي غير ذلك فليس من السهولة دائماً تحديد الجمهور، لدرجة يمكن القول أن الجمهور يتميز بالديناميكية، وكل قضية تخلق جمهور خاص بها، لذلك يجب على المنظمة لتكون حريصة على اختيار هذا الجمهور<sup>3</sup>.

والجمهور المستهدف هو مجموعة الأفراد أو الجماعات المتجانسة التي توجه إليها الرسائل الاتصالية كما أن تحديد هذا الجمهور يعتبر ذو أهمية كبيرة، فيمكن أن يختلف حسب الموضوع وتعتبر هذه المرحلة مهمة « ، المحدد، وكلما اتسع نطاق الأهداف ازد عدد الجمهور المستهدف جدا في إستراتيجية الإتصال لأنها توفر الكثير من النفقات بالتركيز على الجماهير التي تتعلق بتلك الأهداف فقط، فهي لا توجه رسائلها الاتصالية إلى كافة الجماهير، و بهذا فتحديد الجمهور يساهم في خفض التكاليف وزيادة فعالية رسائل الاتصال، إلى جانب توفير الوقت بالنسبة للمنظمة .

ولكي نستطيع تحديد الجمهور المستهدف يوجد معيارين أساسيين هما:

-**المعيار الكمي:** ويتضمن الخصائص السوسيوغرافية والجيوغرافية للمستهلك ومن خلاله يمكن تحديد حجم الجمهور المستهدف وينظر إن كان يتوافق مع الميزانية المحددة للحملة.

-**المعيار النوعي:** ويتضمن الخصائص البسيكولوجية و النفسية، وطريقة العيش.... كما ينقسم الجمهور المستهدف إلى مباشر وغير مباشر و لى داخلي و خارجي.

-**الجمهور المباشر وغير مباشر:** جمهور المستهدف المباشر هو الجمهور المعرض مباشرة لأدوات

وممثلي الإتصال، أما الجمهور المستهدف الغير مباشر هو الذي توجه إليه الرسائل لأنه قادر على أن يؤثر في الجمهور المباشر حيث أن فئات الجمهور الغير مباشر لها مصداقية كبيرة عند جمهور المؤسسة.

<sup>3</sup> عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة (مدخل بيئي)، دط، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 151.

**الجمهور الداخلي والخارجي:** الجمهور المستهدف الداخلي يتكون من مختلف أعضاء المنظمة يشمل مجلس الإدارة، حملة الأسهم، العمال فهذا الجمهور له مصالح تربطه إرتباطا وثيقا بالمنظمة، فهؤلاء الأعضاء هم من بين النواقل الأساسية لصورة المؤسسة التي تتطلب وجود تجانس بين السلوك الفيزيائي واللباس الذي تنشط فيه المؤسسة . ويمكن تقسيم جمهور الداخلي للمؤسسة على حسب السلم الإداري كجمهور المسيرين وجمهور العمال.....والى جماهير فرعية على سبيل المثال فيمكن تقسيم جمهور إلى إطارات تجارية و إطارات مالية .....أما الجمهور المستهدف الخارجي يتمثل في كل من المستهلكين وكذلك مختلف المؤسسات الأخرى كالبنوك والسلطات الإدارية والمحلية وكذلك الموردين<sup>4</sup>.

#### ➤ تحديد الطريقة الأفضل للوصول إلى الجمهور المستهدف<sup>5</sup>:

- من أين تستمد هذه المجموعة من الناس الأخبار والمعلومات؟
- ما هو التكتيك الأنسب لنشر حملتك ورسالتك؟
- من الذي سينقل الرسالة بمصداقية أمام الجمهور؟
- أي وسائل مناسبة لنقل هذه الرسالة، بهدف التأثير على سلوك الجمهور المستهدف؟

#### 1-2 دراسة البيئة السوسيو ثقافية:

من أجل تصميم إستراتيجية اتصالية يجب التعرف على البيئة الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها الجمهور المستهدف، بهدف تحقيق الانسجام والتأقلم بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه وفي هذه الخطوة تقوم المؤسسة بالبحث عن هويتها وصورتها.

وقد أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على أدوات خاصة للقيام بالدراسات الثقافية من أجل تحديد الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بها كسبر الآراء مثلا، وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالبحث عن

<sup>4</sup> شهيرة بوهلة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء الانافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)،

4 أطروحة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص 47.

<sup>5</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة وإستراتيجية الاتصال، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 97.

الهوية القوية للمؤسسة التي تسمح بتحقيق الإنسجام، فكل عمل إتصالي يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الإنسجام، وتمتلك المؤسسة بصفقتها شخص معنوي شخصية ضمن محيطها الداخلي والخارجي<sup>6</sup>.

### 1-3 إعداد الرسائل:

تعرف الرسالة بأنها الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المتشابهة وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق.

وحتى يتسنى لنا تصميم رسائل من شأنها إحداث التأثير المطلوب في الجمهور المستهدف يجب الإلمام بجملة من الشروط:

➤ **الإقناع:** يرتبط الإقناع في أدبيات الإتصال ببناء الرسالة بالدرجة الأولى و أسلوب كما يعتبر تصميم الرسالة الإتصالية و بناؤها البداية الناجحة لزيادة التوقعات بنجاح ، تقديمها العملية الإقناعية، حيث أن الإقناع يستهدف دائما بناء الإتجاهات و أنماط السلوك، إضافة إلى، و كذلك البناء المعرفي بإعتبارها العناصر الأساسية لبناء ذلك استهداف البناء الوجداني والاتجاهات والميل السلوكي و التي تساعد المتلقي على إتخاذ القرار.

و من بين المداخل المختلفة للإقناع محاولة التغيير في البناء النفسي للفرد بإثارة حاجاته ودوافعه وإتجاهاته، و ذلك من خلال إثارة توقعات المتلقي بأن قيامه بسلوك معين يجنبه أخطارا أو حرمانا أو يؤدي إلى فقدانه القبول الإجتماعي، و هذا بإستخدام ما يعرف بإستمالات التهديد و التخويف، كما تستعمل هذه الأخيرة في تخطيط الرسائل الإقناعية في مجال الإعلام والإشهار من خلال التركيز على الأخطاء أو النتائج غير المرغوبة إذا لم يستجب المتلقي لتوصيات الرسالة الإقناعية.

<sup>6</sup> شهيرة بوهلة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

➤ ترتيب الرسالة الاتصالية: عادة ما يثار التساؤل عند بناء الرسالة الاتصالية في بماذا يبدأ القائم

بالإتصال؟ وبماذا ينتهي؟ و ما هي العلاقة بين ترتيب الأدلة والحجج المى ودة والمتعارضة؟ و أيهما

الأسبق؟ هناك العديد من الإتجاهات للإجابة على هذه التساؤلات فنجد منها: ترتيب الذروة أي التدرج من

الأضعف إلى الأقوى ، ثم الإنتقال إلى أقوى الحجج و أهمها في النهاية، و الترتيب التنازلي يبدأ بالأقوى

ثم يتدرج إلى الأضعف في النهاية.

حيث أن الكثير من الدراسات أن كلا الإتجاهين له تأثيره، إلا أن مبادئ نظريات التعلم تشير

إلى تقديم الجوانب أو الحجج الأكثر قوة في البداية لأن هذا يساهم في إثارة إهتمام المتلقي بالموضوع

و إهتمامه بالرسالة، فحين عندما يتم تقديم الجانب المعارض في البداية يجعل المتلقي يتجنب الرسالة

ولا يتعرض إلى الجانب المؤيد، كما أنه يفضل في البداية البدء بالرسائل التي ترضي المتلقي وتجعله

يشعر بالسعادة والسرور.

➤ لغة الرسالة و أسلوبها: يجمع كل الباحثين على ضرورة إختيار الرموز اللغوية الواضحة والمفهومة

و المألوفة مع مراعات خصائص الجمهور، فيما يتعلق بقواعد الصرف والنحو ومختلف الأساليب البلاغية

الأخرى، و هذا لتسهيل عملية التعرض لمختلف الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور المستهدف.

➤ تكرار عرض الرسالة: إن تكرار العرض الذي يستخدم عادة في الحملات الإعلامية يعتبر من

العوامل المساعدة على الإقناع و يرى الكثير من الباحثين أن تكرار العرض يثير الملل في نفس

الجمهور، لذلك يفضل التكرار المتنوع الذي يزيل الملل من جهة و من جهة أخرى يساعد على التذكير

المستمر بأهداف الرسالة الاتصالية.

➤ الوعود التي تتضمنها الرسالة: إن كل الرسائل تحتوي على وعود مختلفة دليل يفرض على

الجمهور المستهدف من أجل إقناعه و حثه على عمل شئ ما.

➤ اختيار قنوات و وسائل الاتصال : نظرا للتطور التكنولوجي السريع في ميدان الإتصال أصبح أمام

المؤسسة حرية الإختيار بين مختلف الحوامل و الأدوات الإتصالية المتطورة ، و ذلك بحسب الأهداف

التي تصبو إليها المؤسسة، و تستعمل قناة الإتصال حسب الجمهور المستهدف.

➤ البحث عن هوية المؤسسة و صورتها<sup>7</sup>: هوية المؤسسة تعبر عن إسم المؤسسة، والهوية القوية تسمح

بتحقيق الإنسجام، وكل عمل اتصالي يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الإنسجام. فالمؤسسة كشخص

معنوي مثل الشخص الحقيقي، لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل: هيكلها، أنظمتها، تاريخها،

والمجموعات الثقافية التي تكونها، وصوره المؤسسة هي إنعكاس للهوية وتقيم من خلال مكوناتها الاساسية.

➤ تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها: تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقا

من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه منه.

➤ تحديد خطوط حركة المعلومات في المؤسسة: الدراسة الاجتماعية والثقافية تسمح بتحديد خريطة

لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية، وهي القنوات الضرورية للقيام بالاتصال والواجب

معرفتها بالمؤسسة وإدخال تعديلات عليها للاستعمال الأمثل والفعال.

➤ تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل: بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل

اتصال وتعيين المستقبلين الذين ترسل إليهم وتكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم. والمستقبلون هم

أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص المستهدفين بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن

يكونوا مباشرين أو غير مباشرين<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> منية حدوح، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015-

2016، ص 80

<sup>8</sup> نفس المرجع، ص 81.

➤ اختيار وسائل وروابط الاتصال: بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون مكتوبة او شفوية، كما يمكن تقسيمها إلى تلك التي لا تترك أي اختيار للمستخدم وهي تخضع فقط لسلطة الإدارة، وهناك تلك التي يشترك فيها جميع الأفراد التابعين للمؤسسة كاجتماعات العملية<sup>9</sup>.

### ثانيا: تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية

## المحاضرة 12:

بعد كل المراحل التي مررنا بها تأتي أهم مرحلة وهي عملية تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية التي

تكتسي أهمية بالغة، وقد فصلت الباحثة "بوهلة شهيرة" هذه المرحلة بالشكل التالي<sup>10</sup>:

**1- تنفيذ إستراتيجية الاتصال:** يتم تنفيذ إستراتيجية الاتصال في فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات،

ويتم خلالها العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها، إبتداءا من الأهداف والخلايا الاتصالية والمستهدفين والوسائل والوسطاء والتواريخ إلى التكاليف المتعلقة بها والحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية.

➤ **تحديد رزنامة العمل:** ومن أجل تحقيق ذلك يجب الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من العوامل أهمها:

- المتطلبات الداخلية: وذلك من خلال توفير مصادر للرسائل وقنوات لبثها والمستقبلين لها، بالإضافة إلى مختلف الدعامات الضرورية.

- المتطلبات الخارجية: التواريخ والأجال الزمنية المحددة لتنفيذ مختلف العمليات الإتصالية تكون

مرتبطة بالأهداف الخاصة بالإستراتيجية الاتصالية، فقد يكون لها علاقة بالتظاهرات السياسية

<sup>9</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>10</sup> شهيرة بوهلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-58.

والاقتصادية والرياضية وغيرها، مما يحتم على المؤسسة ضرورة الاستعداد الفعلي لهذه المناسبات وتوفير كل المستلزمات التي قد تحتاجها.

- المتطلبات الحالية: وتتعلق بمختلف حملات الاتصال الخارجي والجو الداخلي للمنظمة.

➤ **تحديد الميزانية:** من الضروري تحديد حجم النفقات التي تحتاجها الإستراتيجية الاتصالية، وهناك أربع طرق رئيسية لتحديدها:

- اعتماد المؤسسة على الموارد المتاحة: تقوم على تثبيت ميزانية الاتصال في أعلى مستوى ممكن وفي حدود الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة.

- النسب المئوية من رقم الأعمال المرتقب: حيث تحدد ميزانية الإستراتيجية الاتصالية انطلاقاً من نسبة مئوية من رقم الأعمال المرتقب.

- تحديد ميزانية الاتصال انطلاقاً من ميزانية المنافسة: تأخذ المؤسسة بالحسبان ضغوطات المنافسة في تحديد الميزانية اللازمة في تنفيذ إستراتيجية الاتصال.

- اعتماد المؤسسة على الإمكانيات والأهداف اللازمة: تعتمد على الأهداف الاتصالية والإمكانيات التي تسمح بتحقيقها، وتقدير تكاليف هذه الإمكانيات والمجموع الكلي المحصل عليه في شكل ميزانية الاتصال.

➤ **تحضير مشروع خطة العمل:** تعد خطة العمل من طرف الفريق المكلف بتنفيذ هذه الخطة، ويتم إعدادها بإثبات متتابع لفرضيات العمل مع الأخذ بعين الإعتبار التفاعلات بين مختلف مكوناته وأهدافه وأولوياته.

➤ **تسيير خطة الاتصال:** تهدف هذه العملية إلى:

- مساعدة الإدارة على إكتشاف المشكلات في وقتها، واتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب.

- تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبناءه على أساس سليم.

- تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء قبل وقوعها.
- ومن المفروض من أجل تسيير خطة الاتصال توفر مجموعة من الوسائل نذكر منها:
  - مؤشرات النتائج: تحديد المؤشرات الملائمة بالنسبة لكل حالة، والأهداف والوسائل الأكثر ملائمة.
  - لوحة القيادة: تسمح لرئيس المشروع أو مسؤول الاتصال بالتسيير اليومي للمخطط الاتصالي، وإعادة توجيه النشاطات وتأقلمها مع الأهداف والفاعلين بالمؤسسة.
  - التسيير المركزي للاتصال: تقوم الكثير من المؤسسات بإنشاء مديريات خاصة بالاتصال تكون مرتبطة بالمستويات العليا للإدارة تبعاً لحجم المؤسسة، فإذا كان حجم المؤسسة كبير تقوم بإنشاء العديد من المديريات الخاصة بالاتصال مثل قسم خاص بالاتصال الخارجي وآخر بالاتصال الداخلي وقسم خاص بالعلاقات العامة، ... ويقوم مسؤولي تلك الأقسام بنقل التقارير الخاصة بالاتصال إلى المسؤول المركزي للاتصال بالمؤسسة.
  - تسيير الاتصال من طرف المديرية المعنية: تكون العملية الاتصالية تتعلق بالمديرية الخاصة بها، كأن يكون الاتصال الداخلي مرتبطاً بقسم الموارد البشرية، والاتصال التسويقي مرتبطاً بقسم التسويق.
  - تسيير الاتصال في المؤسسة عن طريق المشروع: عندما يكون مشروع الاتصال ذو طبيعة معقدة فإن المؤسسة تقوم بتحديد أشخاص من مختلف المديريات، ويتم تكوين فرق تعمل على تسيير مخطط الاتصال من خلال تقديم الإقتراحات والأفكار والحلول.
- **تقييم خطة العملية الاتصالية:** إن عملية تقييم خطة العمل الاتصالية تعد من أهم المراحل التي تحدد مدى نجاح الإستراتيجية الاتصالية، وذلك كونها تمكن من التعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة، والتي كان ينبغي الوصول إليها، فمن خلال عملية التقييم يمكن الوقوف على مختلف الإنحرافات و القيام بتصحيحها، وهذا يساعد على تفاديها مستقبلاً والاستفادة من العمليات الاتصالية السابقة.

## خلاصة المحور

كان هذا هو المحور الأخير من سلسلة المحاضرات الخاصة بمقياس إستراتيجيات الاتصال، خصصناها لعرض مختلف مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية والتي تعتبر آخر مرحلة في التخطيط في سبيل إرساء قواعد اتصال متينة في المؤسسة أيا كان القطاع الذي تنتمي إليه وأيا كان حجمها وطبيعة نشاطها.

## هوامش المحور

- <sup>1</sup> محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005، 104
- <sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004. ص 76
- <sup>3</sup> عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة (مدخل بيئي)، د ط، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 151
- <sup>4</sup> شهيرة بوهلة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء الانافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)، أطروحة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص 47.
- <sup>5</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة وإستراتيجية الاتصال، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 97.
- <sup>6</sup> شهيرة بوهلة، مرجع سبق ذكره، ص 48
- <sup>7</sup> منية دحدوح، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015-2016، ص 80
- <sup>8</sup> نفس المرجع، ص 81.
- <sup>9</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.
- <sup>10</sup> شهيرة بوهلة، مرجع سبق ذكره، ص 50-58

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

الكتب:

- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: أداة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- محمد شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، 1982.
- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دون طبعة، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، ط1، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1997.
- أحمد بن مويزة، إعادة الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، د ط، دار اليازوري، عمان، 2013.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الظاهرة، 1989.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997.
- أسامة ، كامل، محمد ، العريفي، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- أليسون فيكر، ترجمة عبد الحميد أحمد الخزامي، دليل العلاقات العامة، مرجع شامل، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- حسن الحلبي، العلاقات العامة و الإدارة، ط1، المكتبة الإدارية، بدون بلد، 1993.

- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1998.
- حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة، المبادئ و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- رجاء مكي طيارة ، دراسة نظرية و علمية لتقنيات و ميادين في علم النفس الاجتماعي، ط1، بيسان للنشر و التوزيع و الإعلام، بيروت، 2000.
- زهير احدادن، مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- سمير حسين و آخرون، إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للحقوق، السعودية، 1991.
- طاهر محمسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- عبد الرحمن عزّي و آخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 20
- علي عجوة ، مقدمة في العلاقات العامة، جامعة القاهرة، القاهرة، 1999.
- علي فرجاني، العلاقات العامة وإستراتيجيات الإتصال، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة و علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.

- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله -، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2204.
- محفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة ، مفاهيم و ممارسات ، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
- محمد السيد محمد، الإعلام و اللغة، عالم الكتب، القاهرة، 1992.
- محمد حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.
- محمد حمدان المصالحة، الاتصال السياسي، مقرب نظري تطبيقي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- محمد شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، 1982.
- محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر، 1989.
- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، رؤية معاصرة، دار القلم للنشر و التوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي، ط 4، 2001.
- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 2000.

- مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، ط2، دار الطلبة، بيروت، 1992.
- منية دحدوح، محاضرات في مادة الاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015-2016 .
- ميرفت الطرابيش، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، 2006.
- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- يونس عبد الغفار، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1971.

#### القواميس والمعاجم:

- ابن منظور، لسان العرب، ط1، مادة وصل، المجلد الخامس، دار الصادر، بيروت، 1997.
- أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصرية، القاهرة، 1985 .
- منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، 1986.
- محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2004 .

#### الأطروحات الجامعية:

- أسماء فرداس، دور الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية :دراسة حالة مجمع عمر بن عمر، أطروحة دكتوراه في التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

- إلهام ثابت، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائريين دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية، أطروحة ماجستير في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2009
- أمال نمر حسن الصيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- الجودي بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الإستراتيجية بالأغواط، أطروحة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.
- عادل بركان، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة، أطروحة ماجستير في التسيير الرياضي، المركز الجامعي الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2010-2011.
- عبد القادر شليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995.
- قورايا بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة ، دراسة حالة نموذجي McKinsey و E Morin بالمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال، اطروحة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014.

- محمد شريط شريف، **الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي**، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- **Dictionnaire La rousse**, Paris, 1977.
- Mokhtar BELAIBOUDM, **Gestion Stratégique de l'Entreprise Politique Algérienne**, Officedes Publications Universitaires, Alger, Algérie.
- Wolton D , **Il faut sauver la communication**, édition Flammarion, Paris, 2005.
- Durant R, **Guide du management stratégique, 99 concepts clés**, édition Dunod, Paris, 2003.
- Amado G, A. Gittet, **la dynamique de la communication dans les groupes**, edi collection, Paris, 1975.
- Bergeron P .-G , **La gestion moderne théorie et cas**, édition Gaetor Marin, Québec, 1989.
- Bernard lamizet, Ahmed Silem, **Dictionnaire encyclopedique des sciences de l'information et de la communication**, ellipses Paris, 1997.
- brilman J, Maire, C, **Manuel d'évolution des entreprise**, édition d'organisation, Paris, 1995.
- Darbelet , M, Lavigne, M, **économie de L'entreprise**, , édition Faucher, Paris.
- de Prosny J, **le microscope, vers une vision globale**, édition le seuil, Paris, 1975.
- francois A – R, **Manuel d-organisation, organisation de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 1985.
- Kitchen p, **public relations, principals and practice**, international thomson business press, 1997.
- Maisonneuve d, **Les Relation Publique dans une société en mouvance** P.V.Q. 2000
- Marie Agnès MORSAIN, **Dictionnaire du Management Stratégique**, Belin, 2000
- Morin P, **le développement des organisation et la gestion des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Bordas, Paris, 1976.

- Philippe cabin, Jean François Dortier, **la communication, état des savoirs**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition sciences humaines, Paris, 2004.
- Robison, e j, **communication and public relations**, charlese mervil publishing, co, ohio, 1996
- Thuderoz ch, **sociologie des entreprises**.
- Viale, T, **la communication d'entreprise pour une histoire des médias et des écoles**, édition L'harmattan, Paris, 1997.
- Voir : Morsel, H; **Histoire de la communication dans la grande entreprise**; Entreprise et histoire, Mars, 1996.
- Von Bertalanffy L, **théorie générales des systèmes**, Paris, édition Dunod, 1973.

# الفهرس

## فهرس المحتويات

البطاقة التقنية للمقياس		
خطة المقياس		
مقدمة عامة		
<b>المحور الأول: مدخل للإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي</b>		
09	مقدمة المحور	
10	أولاً: الإستراتيجية	<b>المحاضرة 01</b>
10	1- تعريف الإستراتيجية	
12	2- مراحل تطور مفهوم الإستراتيجية	
12	2-1 المفاهيم المشابهة لمفهوم الإستراتيجية	
13	3- العناصر الأساسية في الإستراتيجية	
13	4- أهمية الإستراتيجية	
14	5- خصائص الإستراتيجية	
15	6- مبادئ الإستراتيجية	
16	7- مستويات وضع الإستراتيجية	
18	ثانياً: التخطيط الإستراتيجي	<b>المحاضرة 02</b>
18	1- في ماهية التخطيط والتخطيط الإستراتيجي	
18	1-1 تعريف التخطيط	
19	1-2 خصائص التخطيط	
20	2- تعريف التخطيط الإستراتيجي	
21	3- ملامح التخطيط الإستراتيجي	
21	4- أهمية التخطيط الإستراتيجي	
22	5- مبادئ التخطيط الإستراتيجي	
24	خلاصة المحور	
25	هوامش المحور	

## المحور الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال والاتصال التنظيمي

29	مقدمة المحور	
30	أولا: الاتصال	المحاضرة 03
30	1- مفهوم الاتصال	
32	2- عناصر العملية الاتصالية	
36	3- خصائص الاتصال	
38	ثانيا: الاتصال التنظيمي	المحاضرة 04
38	1- تعريف الاتصال التنظيمي	
40	2- معوقات الاتصال التنظيمي	
48	خلاصة المحور	
49	هوامش المحور	

## المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية و التخطيط الإستراتيجي للاتصال

54	مقدمة المحور	
55	أولا: الاستراتيجية الاتصالية	المحاضرة 05
55	1- تعريف الإستراتيجية الاتصالية	
56	2- مبادئ الإستراتيجية الاتصالية	
57	3- المقاربات النظرية لاستراتيجيات الاتصال	
58	4- عناصر الاستراتيجية الاتصالية	
60	5- أنواع الاستراتيجية الاتصالية	
62	6- آفاق الاستراتيجية الاتصالية	
64	2- إستراتيجية الاتصال الداخلي	المحاضرة 06
64	2-1-1 الاتصال الداخلي	
64	2-1-2 تعريف الاتصال الداخلي	
64	2-1-2 أشكال الاتصال الداخلي	

66	2-2 إستراتيجية الاتصال الداخلي	
66	1-2-2 تعريف استراتيجية الاتصال الداخلية	
68	2-2-2 أهداف الاستراتيجية الداخلية للمؤسسة	
68	3- استراتيجية الاتصال الخارجي	
68	1-3 الاتصال الخارجي	
68	1-1-3 تعريف الاتصال الخارج	
68	2-1-3 أهداف الاتصال الخارجي	
69	2-3 استراتيجية الاتصال الخارجي	
70	4- أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة	محاضرة 07
70	1-4 أهميتها بالنسبة للاتصال الداخلي	
72	2-4 أهميتها بالنسبة للاتصال الخارجي	
73	ثانيا: التخطيط الإستراتيجي للاتصال	المحاضرة 08
73	1- تعريف التخطيط الإستراتيجي للاتصال	
74	2- أهمية التخطيط الإستراتيجي للاتصال	
75	3- تطبيق التخطيط الإستراتيجي للاتصال	
77	خلاصة المحور	
78	هوامش المحور	
<b>المحور الرابع: إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة</b>		
82	مقدمة المحور	
83	أولا: مدخل للعلاقات العامة	المحاضرة 09
83	1- تعريف العلاقات العامة	
87	1-1 تعريفات أهم المنظمات والهيئات العالمية للعلاقات العامة	
88	2-1 تعريفات أهم الباحثين الغربيين للعلاقات العامة	

89	1-3 تعريفات أهم الباحثين العرب للعلاقات العامة	
92	ثانيا: إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة	<b>المحاضرة 10</b>
92	1- إستراتيجية الإعلام	
92	2- إستراتيجية الإقناع	
93	3- إستراتيجية بناء الإجماع	
93	4- إستراتيجية الحوار	
94	خلاصة المحور	
95	هوامش المحور	
<b>المحور الخامس: إعداد الاستراتيجية الاتصالية</b>		
99	مقدمة المحور	
100	أولا: إعداد الإستراتيجية الاتصالية	<b>المحاضرة 11</b>
100	1- مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية	
101	1-1 تحديد الجمهور المستهدف	
104	1-2 دراسة البيئة السوسيو ثقافية	
105	1-3 إعداد الرسائل	
108	ثانيا: تنفيذ إستراتيجية الاتصال	<b>المحاضرة 12</b>
111	خلاصة المحور	
112	هوامش المحور	
114	قائمة المراجع	
122	الفهرس	