

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم  
كلية العلوم الإجتماعية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال



محاضرات استراتيجيات الاتصال.  
مستوى: سنة 3 ليسانس اتصال.

مطبوعة الدروس

## استراتيجيات الاتصال

إعداد: د. فلاق شبرة صالح

الخبير الأول: أ.د . بوعمامة العربي..  
الخبير الثاني: ...أ.د. مالفى عبد القادر..

الموسم الجامعي: 2021-2022

### بطاقة تقنية وتقديم:

هذه سلسلة محاضرات مادة استراتيجيات الاتصال الموجهة لطلبة سنة 3 ليسانس تخصص اتصال، والتي تتكوّن من 13 محاضرة موزّعة في شكل عناصر مترابطة ومنسجمة بطريقة منطقية، أي الانتقال بفهم الطالب من العام إلى الخاص ومن البسيط إلى الأكثر تعقيدا، مع احترام معايير بيداغوجية في التحرير والشرح من أجل تسهيل عملية الإدراك والفهم، بحيث تندعم المحاضرات بخلفية نظرية وكمّ معرفي متنوّع إضافة إلى أمثلة تطبيقية تساعد على تحقيق الأهداف من المادة.

حسب المقرّر العام لمادة استراتيجيات الاتصال، فإنّ الهدف الأساسي هو التحصيل العلمي اللازم خلال الحصّة الزمنية المخصّصة، ليخرج الطالب بمعارف عامّة وفي نفس الوقت متخصّصة حول توظيف استراتيجيات الاتصال في المؤسّسات، وتساعد هذه المعرفة الطالب أيضا في القيام بالتربّص الميداني على مستوى المؤسّسات، بحيث تقدّم له قاعدة معرفية ومنطلقات تساعد في التعامل مع مختلف المواقف التي يتعرّض لها، وتهيّئه أيضا لسوق الشغل، على اعتبار أنّه في آخر مرحلة من الطور الأوّل ويحتّم التحاقه بوظيفة ما بعد حصوله على شهادة ليسانس، وبناء على ذلك يكون الطالب جاهزا بالقدر الكافي لولوج سوق الشغل بعد تلقّيه لمجموعة محاضرات وتطبيقات متخصّصة حول المؤسّسة وكلّ ما يتعلّق بها من الجوانب الاتصالية.

المحاضرة رقم 01:

المحتوى والأهداف:

تركز هذه المحاضرة على تحديد ماهية الاتصال كمحور أساسي في هذه المادة، وضمن ذلك الإشارة إلى أهمية الاتصال والغاية منه إضافة إلى أركان العملية الاتصال وقواعد الاتصال الجيد.

ينتظر من الطالب أن يلم في هذه المحاضرة بمختلف مكونات الاتصال وأبعاده وتطوير معارفه النظرية السابقة بحيث أن محتوى هذه المحاضرة يتضمن تذكيرا بمكتسبات معرفية سابقة إضافة إلى التركيز على الأهم في العملية الاتصالية استنادا إلى دراسات باحثين وتوجهات مختلفة.

## تمهيد:

انطلاقاً من ثلاث متغيرات أساسية هي الاتصال والمؤسسة والإستراتيجية، سنصل إلى تحديد مفهوم الإستراتيجية الاتصالية وكيف يمكن بنائها وإسقاطها على مختلف المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها.

## فعل الاتصال:

الاتصال هو فعل نقوم به باستمرار من أجل أن يفهمنا الآخرون بشكل أفضل nous communiquons pour mieux nous comprendre ويكون الاتصال بطرق مختلفة من أجل زيادة الفهم و"التقليل من نسبة الشك"<sup>1</sup> écrire pour être lu . et compris et au finale pour convaincre. بحيث أحياناً ليس مهما ما يكتبه المرسل بل المهم أكثر ما يفهمه المتلقي أو ليس مهما ماذا قيل وإنما فهم ما قيل.

Ce qui est compte dans la communication. n'est pas ce qu' est dit mais ce qui compris.

الاتصال هو تجربة مشتركة بين طرفين، وهو تبادل ونقل للمعلومات والتجارب والعواطف، كما يعتبر غريزة إنسانية تجعلنا نتصل بالفطرة، وفي هذا الصدد يقول بول فاتزلافيك من مدرسة باولو ألتو<sup>2</sup> سنة 1957 : لا يمكننا ألا نتصل "on peut pas ne pas communiqué

<sup>1</sup>Abdelkrim bouhafs, « la communication dans l'entreprise »,Algérie, office des publications universitaires 2014, p .29

<sup>2</sup>Alex Mucchielli, « la nouvelle communication », Paris, Armand Colin, 2000, p10

إنّ الاتصال ضروري للحياة .. كما الماء والهواء والطعام، وهو شعور بالعيش المشترك وبالوجود، "communicar باللاتينية أو communication معناه الدخول في علاقة أو الاشتراك مع الآخر"<sup>3</sup>.

لكن فوضى الاتصال والعبثية أو انعدام القصدية لا تكون نتائجها إلا فوضى في الانسجام والتنسيق وفهم الآخر، ما معناه أنّ اللاتصال l'incommunication والاتصال من دون تخطيط، كلاهما يعطي نتائج سيئة. فيما تعني القصدية والتخطيط وجود هدف معين، هو غالبا التأثير على الآخر والإقناع الذي يعتبر "القدرة على جعل الآخر يعتقد... أو نوع من الهيمنة الاتصالية الناعمة"<sup>4</sup>.

من جانبه كريستوف كاري يقول أنّ "الاتصال هو لعبة تأثير la communication est un jeu d'influence، وقد يحدث تأثيرات مختلفة حسب أهداف المرسل والسياقات التي يتواجد فيها المتلقي، ونلاحظ ذلك من خلال الممارسات الاتصالية القصدية، إليك مجموعة من الأمثلة:

- سنة 1938 بثت إذاعة CBS خبرا عاجلا عن هجوم كائنات فضائية في و.م.أ، فكان الأمر مجردّ دعابة لكن صدقه الناس !
- في سنة 1926 بثت bbc أعمال شغب في لندن وأخبارا عن تفجير برج الساعة بينغ بانغ وصدقته الناس. أيضا رغم أنّه غير صحيح.
- جوبلز وزير الدعاية الألماني قال: "الكذب، الكذب، الكذب، حتى يصدقك الناس"، وقال أيضا: "نحن لا نتكلم لنقول شيئا وإنما لنؤثر على الناس".
- أفلاطون قال: "البلاغة هي أن تكسب عقول الناس بالكلام".
- داييل كارنيجي في كتابه "كيف تكسب الأصدقاء وتستحوذ على الناس"، يقول: "أنا أحب الفراولة لكن إذا أردت أن أصطاد السمك أستعمل الدود!!"

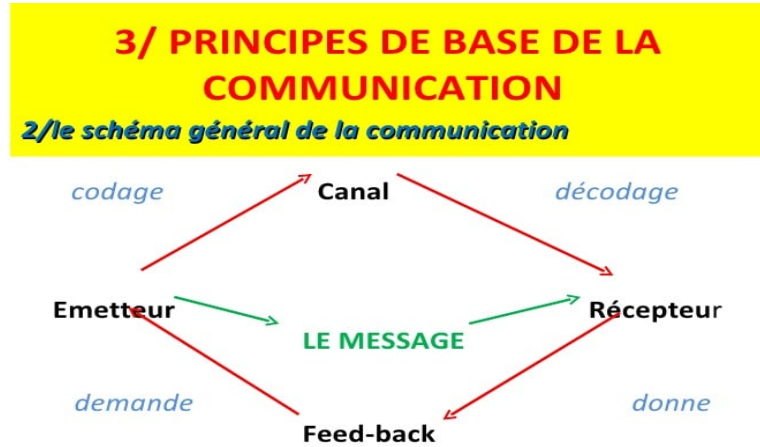
<sup>3</sup> Abdelkrim bouhafs, « la communication dans l'entreprise », Algérie, office des publications universitaires 2014, p 18.

<sup>4</sup> François Bernard Hughe, « l'ennemi a l'ère numérique : chaos, information, domination » Paris, presse universitaire de France, 2001, p.172

- الروائية أحلام مستغانمي تقول: "عندما تحمل سلاحا فأنت جندي وعندما تحمل قلما فأنت جيش أفراده عدد قراءك".
  - إعجاز القرآن الكريم جاء في بيان اللغة ونجاح انتشار الرسائل السماوية كان بسبب قوة الاتصال الممنوحة من الله.
  - الإمام في المسجد يملك قدرات هائلة للإقناع والتأثير، على الأقل في تلك اللحظة وداخل المسجد.
- في اتصالك بالآخرين إما أن تتأثر أو تؤثر... عليك أن تختار إما أن تكون مهيمنا أو تابعا.

كخلاصة يمكننا القول أن الاتصال ضروري وهو رمز للحدث c' est un symbole de modernité توظفه المؤسسات بمختلف أنواعها لتحقيق أهدافها، وأيضا لا يمكن الاستغناء عنه في جميع مناحي الحياة. ويهدف إلى إحداث التأثير والإقناع إذ يعد الإقناع أهم من الموضوع.

أركان العملية الاتصالية:



توضّح الصورة أركان العملية الاتصالية والنموذج العام لها، وهي:

émetteur المرسل

récepteur المتلقي

le message الرسالة

canal الوسيلة

feed back رد الفعل

بحيث يقوم المرسل بتصميم الرسالة أو ترميزها بمعنى تفريغ الفكرة في قالب معين (الكلمات الصور... codage) ويرسلها للمتلقي عبر الوسيلة أو القناة وحين تصل إلى المتلقي يقوم بك الترميز **décodage** وعليه يترتب الإدراك والفهم أو عدمه وينعكس في شكل رد فعل معين.

### قواعد الاتصال الجيد: Les lois de la bonnes communication

من أجل تحقيق نتائج إيجابية من العملية الاتصالية والوصول إلى الأهداف المخطط لها، هناك العديد من القواعد أهمها:

1. وضوح الرسالة الجمالية في التعقيد أحيانا  
La clarté du message
  2. الحاجات والرغبات دراسة البيئة والسياق والنسق  
La prise en compte des intérêts et les attentes de récepteur
  3. نوعية العلاقة التي تربط المرسل بالمتلقي أي أن الاتصال هو إدارة علاقات أكثر منه نقل للمعلومات.  
La qualité de la relation établie (relation/contenu)
- وعليه فإن الرسالة تتضمن شقين هما المعلومة أو المحتوى إضافة إلى العلاقة بين طرفي العملية الاتصالية  
Le message contient double information : Le contenu /la manière dans ce message est émis

## les lois de la bonne comm.



التركيز على المتلقي في العملية الاتصالية أو المحتوى أو الوسيلة لا يعني عدم أهمية باقي العناصر، ولكنها متكاملة فيما بينها مع اختلاف في الرؤى ما بين الباحثين والمدارس وحسب الممارسات الاتصالية أيضا، فهناك من يرى مثلا أنّ الأهمّفي العملية الاتصالية هو ثلاثة ركائز:

1. المحتوى أو الرسالة: ماذا نقول ؟ وهو يحتاج إلى صناعة احترافية Content .

Industrial

2. كيف نقدّم هذا المحتوى أو طريقة العرض (كيف نقول أهمّ ممّا نقول)، وهو يحتاج إلى مهارات خاصّة how you say it

3. العلاقة مع المتلقي: إذا كانت العلاقة جيّدة فإنّ احتمال نجاح العملية الاتصالية سيكون كبيرا، بحيث يعتبر الاتصال فعل الاشتراك أو المشاركة بين طرفين.

le contenu (le message)

la manière dans ce message est émis/ la relation



المحاضرة رقم 02:

### المحتوى والأهداف:

تتضمن هذه المحاضرة المحور الثاني المهم في المادة وهو الاستراتيجية، وتشمل تعريفات ولمحة تاريخية عن المفهوم والاستخدامات وتطور ذلك، إضافة إلى أهمية الاستراتيجية في المؤسسة وتحديد معنى التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وصولاً إلى لمحة عن الاستراتيجية الاتصالية لتحضير الطالب للدخول في الربط المنطقي بين الاستراتيجية والاتصال.

### الإستراتيجية:

"الذين يخططون ينجحون دائما، في حين الذين لا يخططون..إنما يخطّون للفشل".  
التخطيط ليومك ولأسبوعك ولشهرك ولحياتك...يثمر دائما بنتائج مرضية، وهناك خطط رئيسية وأخرى فرعية، أمّا الخطط من حيث الزمن، فيمكن تقسيمها إلى خطط قصيرة الأجل وهي خطط أقل من سنة وخطط متوسطة الأجل يتراوح عمرها من سنتين إلى 5 سنوات، وخطط طويلة الأجل وهي خطط 5 سنوات فأكثر، وهي ما يعرف بالإستراتيجية.  
كما أنّ هناك خطط وقائية وعلاجية préventif /curatif

أصل كلمة إستراتيجية عسكري، أين كان العسكر أو الجيش يستعملون التخطيط في مختلف عمليات الهجوم والدفاع، فكل جيوش العالم تعتمد على خطط إستراتيجية لتحقيق أهدافها.  
وهي كلمة مأخوذة من الكلمة الاغريقية strato وتعني الجيش ومن ثم اشتقاق كلمة strategos وتعني فن إدارة الحروب.

الإستراتيجية: "هي الأسلوب الذي يتم اختياره لتحقيق الأهداف المحددة، وتعتبر من المراحل الحيوية في سبيل التخطيط طويل الأجل، إذ توضح المؤسسة كيف تنتقل من حيث هي قائمة إلى حيث يجب أن تكون في المستقبل"

c' est l'art de diriger et de coordonner les actions pour atteindre les objectifs

أو هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أي أقل وقت وبأقل مجهود. وتطبيق مفهوم الاستراتيجية في مجال المؤسسات منذ سنة 1951 من قبل نيومان الذي أشار إلى أهميتها في المشروع الاقتصادي، وتم اعتبارها فيما بعد كخطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة ومحيطها الخارجي بمختلف تحدياته، ويتم تصميمها لتحقيق الأهداف الأساسية مع ضرورة توفير الوسائل المناسبة.

**التخطيط الاستراتيجي:** يقدم رؤية مستقبلية وأيضاً يوفر مرونة كافية لإحداث تغييرات حسب الظروف، ويعرّف:

هو "فنّ التعامل مع المستقبل ويتضمن تصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها وهو عملية احتمالية تعتمد على الافتراضات والتكيف مع المتغيرات في بيئة المنظمة أو المؤسسة، بمعنى الدراسة الدقيقة للفرص والتحديات ونقاط القوة ونقاط الضعف، مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتمالات والتوقعات" أو هو . "تحديد الأهداف بعيدة الأجل من خلال رسم الخطط الكفيلة بالوصول إليه وتخصيص الموارد المتاحة في إطار الفرص والمخاطر"<sup>5</sup>.

من خلال هذا التعريف، أيهما أفضل بالنسبة لك؟

1. أن تتوقع أو تتنبأ بالمستقبل وتتكيف معه.

2. أنت تصنع مستقبلك وفق أهدافك وطموحاتك؟

<sup>5</sup> حسن محمود هثيمي، "العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2015، ص215.

الإدارة الإستراتيجية: هي تحديد غاية المنظمة وأهدافها وتحديد المسارات والاتجاهات لبلوغ الأهداف في مدى زمني مناسب،. تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل، يعتمد على تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف والتركيز على التكامل ما بين مختلف الوظائف: التمويل- الإنتاج- البحوث- الاتصال- التسويق.. وتعتمد على التخطيط بالأهداف، حيث أنّ الأهداف تتعلّق بالمقياس الكمي، والزمني، والنوعي. والواقعية والمشروعية والانسجام فيما بينها، كما ترتبط الأهداف بالقيم والمثل والمبادئ والعادات والتقاليد والقوانين، ومن أهمّ وظائف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة:

التخطيط planing

التنظيم organization

الرقابة control

التوجيه directing

في قصة النبي يوسف عليه السلام، قدّم حلاً لمشكلة عوبصتوكان الحل عن طريق خطة مرفوقة بأجندة زمنية قدرها 7 سنوات، وحسب نهاية القصة فعلا الخطة كانت ناجحة وآتت أكلها، هذا ما يعرف بالإستراتيجية وله علاقة بالتخطيط planning. والتخطيط له علاقة بالزمن timing ، إذن الإستراتيجية يمكن أن تقدّم لنا حلولاً لمشاكل فهي:

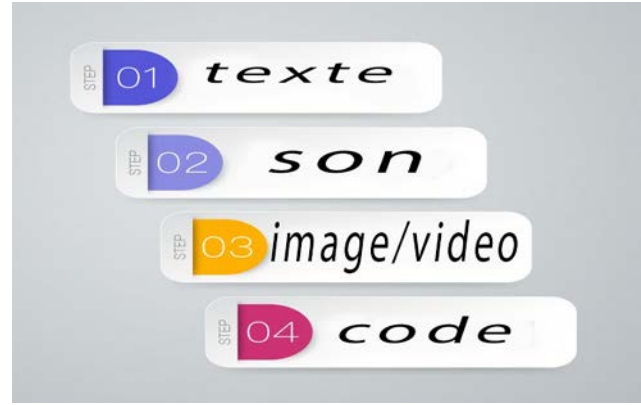
" مسايرة التغيّرات في النظم والقوانين الحاكمة لآليات المجتمع، والتنبؤ وتوقع ما سيحدث مستقبلاً من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وما يمكن أن يؤثر بكل مباشر أو غير مباشر من أجل تفادي عشوائية الأداء أو ردود الأفعال السلبية" بحيث تبدو الأمور أكثر وضوحاً بالتخطيط الاستراتيجي مع توفير درجة من المرونة (إحداث تغييرات حسب الظروف).

la stratégie résoudre les problèmes efficacement

### الإستراتيجية الاتصالية:

يعتبر الخطاب الاتصالي أو المحتوى أو الرسالة، محرّك الإستراتيجية الاتصالية، وهو يحتوي على أربعة أنواع من المعلومة:

1. نصّ
2. صوت
3. صورة/فيديو
4. رمز



يمكن توظيف شكل واحد فقط أو اثنان أو ثلاثة أو جميعها في نفس الرسالة أو المحتوى، فالخطاب الاتصالي للمؤسسة يأخذ عدة قوالب، مثلا: الإشهار (النصي أو السمعي أو السمعي البصري أو الإلكتروني (حصة تلفزيونية/ اتصال شخصي/ الألواح التوجيهية داخل المؤسسة (نص، رمز، صورة..).

في الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد على التخطيط بعيد المدى ووفقا للأهداف، ترافقنا هذه الأشكال الأربعة للمعلومة في صناعة المحتوى.

- منها ما يفيد في الإعلام أو الإخبار information  
- ومنها ما يفيد في الاتصال والتواصل communication  
ويتعيّن إعداد المحتوى جيّدا، لأن الاتصال هو انكشاف الذات على الآخر والأخذ بالمخاطرة  
مثل:

- مخاطرة صعوبة إيصال الرسالة أو عدم وضوحها.
- مخاطرة عدم فهم المتلقي أو عدم قبوله للرسالة.

communiquer c' est toujours sortir de soi et prendre le risque de l'autre.

c' est un processus de dévoilement de soi même

أي أنك بمجرد الحديث أو الكلام ستكتشف على الآخر ويعرف حقيقتك، وعليه فالإستراتيجية الاتصالية متعلّقة بكيفيات الاتصال على المدى البعيد وتحقيق الأهداف.

La Stratégie de communication. C est l'art de diriger et de coordonner les actions pour atteindre les objectifs.

لا يوجد اتصال من دون مخاطر il n' ya pas de communication sans risque  
المخاطرة هي عدم وصول الرسالة أو عدم تحقيق أهداف العملية الاتصالية مثل: الإقناع والتأثير وتغيير السلوك لدى المتلقي .، لذلك فإن إستراتيجية الاتصال هي الحل الأمثل لتحقيق النجاح to succes

فهي رؤية مستقبلية بعيدة الأجل، تعتمد على التخطيط واستغلال الأفكار ووضع الأهداف والعمل على تحقيقها حسب الآجال الزمنية المحددة.

المحاضرة رقم 03:

#### المحتوى والأهداف:

يتعلّق المحور الثالث الأساسي بالمؤسسة، حيث تشمل هذه المحاضرة شرحاً شاملاً وملخصاً عن المؤسسة من حيث التعريف والأهمية والأنواع والبيئة والأهداف والمكونات، إضافة إلى أهمية المعلومات في المؤسسة، بحيث يمكن هذا الربط الطالب من الاستعداد لخوض مفهوم الاستراتيجية الاتصالية على مستوى المؤسسة، كما تفيد هذه المعطيات في التربّصات الميدانية.

## المؤسسة:

ما معنى مؤسسة/ منظمة؟

entreprise/ organisme/ corprate/ company

تعرف على أنها "منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات لإنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه"، أو هي: "وحدة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة"<sup>6</sup>.

تهدف إلى الربح وتعتمد على ذلك عن طريق إمكانيات بشرية ومادية أو توفير جملة من الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، وتنتهج تطوير وتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الأهداف، وتطوير المنتجات وتحسين الاستراتيجيات واستخدام وسائل وأدوات متجددة. الركائز الأساسية للمؤسسة هي "الهيكل والأفراد والأدوات والمهام"،. ويعدّ الاتصال الفعال مفتاح التخطيط والقيادة والتنظيم وتوجيه إمكانيات المنظمة لتجاوز التحديات"<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية 2002، ص26.  
<sup>7</sup> جبر الدين إي.هاينر: "الاتصال الإداري: استراتيجيات وتطبيقات"، تر: سليمان بن عبيد العززي، السعودية الرياض، مركز البحوث والدراسات، سنة 2019، ص 73.

يتعين على المؤسسة، مواجهة الاضطرابات والتعقيدات والأزمات وتحديد أفضل الممارسات التي تخدمها ومواجهة التغيرات التكنولوجيات، لذلك فإن الاعتماد على اليقظة في إدارة وتسيير المؤسسة يعدّ أمراً حيوياً، خصوصاً وأنّ هذه العمليات (الإدارة والتسيير) تحتاج إلى معلومات من أجل القيام بمختلف الوظائف مثل الإنتاج والتوزيع والتسويق وتأهيل الموارد البشرية والمادية.

ترتكز المؤسسات على عدّة وظائف وأهداف منها عرض هوية المؤسسة عن طريق التركيز على التعريف بها أو بالعلامة التجارية " logo" وجعل الآخرين قادرين على تذكرها، ولا يكون ذلك إلا عن طريق مخطّط محكم أو ورقة طريق وتصميم حملات للتعريف بالمؤسسة والعمل على انتشار علامتها التجارية، بناء على تحديد الأهداف والجمهور المستهدف على أكبر قدر ممكن، وأيضا تحديد الوسائل والميزانية الكافية واستغلال الأفكار الخلاقة والمبدعة، وتحتاج المؤسسة إلى إدارة قوية تشرف على تنسيق مختلف الوظائف للوصول إلى الأهداف.

**أهداف المؤسسة:** تختلف الأهداف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعتها بالدرجة الأولى، فهناك مؤسسات خاصّة تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد المساهمين ومؤسسات عمومية تكون ملكيتها للدولة، وهناك مؤسسات كبيرة وصغيرة ومتوسطة ومؤسسات حسب نوعية النشاط، صناعية أو تجارية أو مالية أو خدماتية. لكنّها تشترك غالبا في مجموعة من الأهداف منها أهداف اقتصادية، من خلال سعيها لتحقيق الربح ولا يكون ذلك إلا بالتخطيط الجيد وضبط عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق والاتصال والصدود أمام المنافسة. وأهداف اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية من خلال إرساء عادات استهلاكية جديدة وغيرها.

تتحدّد وظائف المؤسسة في التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة والتسويق، بناء على الأهداف لضمان سير نشاطها، حسب فلسفة التسيير التي تتبناها، فيما يعطي التسيير الحديث دفعا قويا لمختلف النشاطات بزيادة الكفاءة والفاعلية.

### الاتصال التنظيمي والمؤسّساتي:

يعرّف على أنّه "ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد" <sup>8</sup>، و"يشير إلى كلّ العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة" <sup>9</sup>، ويرى الدكتور مصطفى عشوي، بأنّ الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، إنّما هو "العملية الهادفة التي تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتّجاهات" <sup>10</sup>، ويعرفه محمد منير حجاب، بأنّه: "العملية الهادفة والمستمرّة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والحقائق الإدارية بين طرفي عملية الاتصال داخل الجماعة أو التنظيم أو المجتمع باستخدام وسيلة أو وسائل معينة ورموز شفوية أو مكتوبة أو مسموعة خلال إطار موقفي محدد بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الإدارية وتطويرها للأفضل، ممّا يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة للاتصال لتحقيق أهداف محددة" <sup>11</sup>، كما يشير إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظّفين" <sup>12</sup>.

### الاتصال المؤسّساتي:

<sup>8</sup> علي فلاح الزعبي، "الاتصالات التسويقية: مدخل منهجي تطبيقي"، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص 63.

<sup>9</sup> مختار فؤاد أبو الحيز، "التواصل و الاتصال"، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 8، 1992، ص 50.

<sup>10</sup> عزي عبد الرحمن، "عالم الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص 17.

<sup>11</sup> محمد منير حجاب، "الاتصال الفعال للعلاقات العامة"، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة 2007، ص 17.

<sup>12</sup> فضيل دليو، "اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامّة، علاقات مع الصحافة"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2003، ص 28.

يرى "جون ميشال أوتارد" أنّ الاتصال المؤسّساتي "يشير إلى كلّ العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة"<sup>13</sup>، ويرى الدكتور مصطفى عشوي، بأنّ الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، إنّما هو "العملية الهادفة التي تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات"<sup>14</sup>، ويعرفه محمد منير حجاب، بأنّه: "العملية الهادفة والمستمرّة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والحقائق الإدارية بين طرفي عملية الاتصال داخل الجماعة أو التنظيم أو المجتمع باستخدام وسيلة أو وسائل معينة ورموز شفوية أو مكتوبة أو مسموعة خلال إطار موقفي محدد بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الإدارية وتطويرها للأفضل، ممّا يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة للاتصال لتحقيق أهداف محددة"<sup>15</sup>، كما يشير إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظّفين"<sup>16</sup>، بمعنى أنّه الاتصال المعتمد داخل المؤسّسات الذي يهدف إلى مزيد من انسياب وسيولة المعلومة داخل المؤسسة بغرض زيادة الإنتاج، وخلق أجواء ملائمة بين العاملين داخل المؤسسة على مستويات متعددة: هابطة، أفقية، صاعدة. إنّ الاتصال المؤسّساتي يعدّ شاملاً للاتصال التنظيمي ومحتويًا له، حيث يتعلّق الاتصال التنظيمي بالاتصال الداخلي للمؤسسة فقط، فيما يشمل الاتصال المؤسّساتي الاتصال الداخلي والخارجي. ويقصد بالاتصال الخارجي، تلك العملية التفاعلية التي تحدث بين المؤسسة وجمهورها الخارجي العام، أي إجمالي الجماهير المحيطة بالمؤسسة، ويهدف إلى

<sup>13</sup> مختار فؤاد أبو الحيز، "التواصل و الاتصال"، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 8، 1992، ص50.

<sup>14</sup> عزي عبد الرحمن، "عالم الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص17.

<sup>15</sup> محمد منير حجاب، "الاتصال الفعال للعلاقات العامة"، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة 2007، ص17.

<sup>16</sup> فضيل دليو، "اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامّة، علاقات مع الصحافة"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2003، ص28.

تجنيد أكبر عدد من الأفراد للعمل على تحسين سمعة المؤسسة وإقامة علاقات طيبة مع المؤسسات الأخرى.

يتعين على المؤسسة، مواجهة الاضطرابات والتعقيدات والأزمات وتحديد أفضل الممارسات التي تخدمها ومواجهة التغيرات التكنولوجيات (الإدارة/ التسيير)

**بيئة المؤسسة:** تنشط المؤسسة وسط محيط أو بيئة معقدة سريعة التغير المستمر، مما يفرض عليها الاهتمام بمختلف مكونات هذه البيئة والعوامل الخارجية ذات الأثر الفعلي أو المرتقب ومتابعة مختلف التغيرات للاستفادة من بعض الفرص وتجنب المخاطر، وسرعة التكيف مع مختلف التغيرات، وتتراوح هذه العوامل بين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتشريعية والتكنولوجية والبيئية، وتعيش المؤسسة في بيئة كثيرة التغيرات وغير مستقرة، إذ تتفاعل مع مختلف مكونات محيطها الداخلي والخارجي مع هذه التغيرات الظرفية المؤقتة أو الهيكلية الدائمة، والتي قد تكون فرصا أو تهديدات وضغوطات.

هناك ضرورة البحث عن وسائل تطور مصادر معلومات المؤسسة، لذلك فهي تولي اهتماما كبيرا باليقظة، خصوصا المؤسسات الذكية الحديثة التي تنتهج التسيير العصري وحسن استغلال الفرص ومواجهة التهديدات والاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمادية.

تعرف البيئة الداخلية للمؤسسة على أنها مختلف العناصر الفاعلة في المحيط الداخلي من عمّال وموظّفين ونقابة وإدارة ونموذج التسيير المعمول به والنظام الاتصالي، أمّا البيئة الخارجية فهي مجموعة المكونات أو العناصر المحيطة بالمؤسسة، والتي تؤثر فيها أو تتأثر بها من دون القدرة على التحكم فيها، وتشمل مجالات السياسة والاقتصاد والثقافة والمجتمع والتكنولوجيا والتشريع..إلخ، كما تكون البيئة الخارجية خارج السيطرة وتحاول المؤسسة التكيف معها (عوامل سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، قانونية، تكنولوجية، المنافسون، المستهلكون الموردون)، إذ ينتج عن ذلك تفاعلات في نسق المؤسسة ما بين "المدخلات والمخرجات"<sup>17</sup>، ويمكن أن تكون التفاعلات في هذه البيئة مصدر فرص أو تهديدات للمؤسسة.

### الجمهور الداخلي للمؤسسة le public interne

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من عدة مكونات تتمثل في:

الموارد البشرية/ الإمكانات المادية/ الهياكل التنظيمية ونموذج التسيير الذي يضمن توزيع المهام والقيام بمختلف الأنشطة والوظائف.

المؤسسات التي تعرف استقرارا داخليا (من دون إضرابات، تفاني العمال في العمل.. هي مؤسسات تملك قوة تدفعها للتطور والمنافسة ، ولتحقيق الاستقرار الداخلي واكتساب هذه القوة يجب إتباع استراتيجيات اتصالية تضمن التنسيق والتعاون وخلق جو من التفاهم والثقة لدى الجمهور الداخلي.

<sup>17</sup> فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 91.

يتكون الجمهور الداخلي من

1. الإدارة: المدير/ رئيس مجلس الإدارة/ نائب المدير/ رؤساء الأقسام والمصالح...
2. الموظفون والعمال وهم الطبقة الغالبة.
3. النقابة والتي يكون لها دور الوسيط بين الإدارة والعمال والموظفين. وتعتبر حلقة هامة في الاستراتيجيات الاتصالية. مع الإشارة إلى أنّ "ظهور النقابات العمالية ودورها كان عاملا مهماً لظهور العلاقات العامة وتطورها"<sup>18</sup> خصوصا على المستوى الداخلي.

يكون التنسيق بين مكونات الجمهور الداخلي عن طريق الاتصال الداخلي الذي يأخذ عدّة أشكال (صاعد، نازل، أفقي، رسمي، غير رسمي..) وأدوات تقليدية (اتصال شفهي، بيانات، إعلانات، تعليمات..) أو إلكترونية (هاتف، بريد إلكتروني، إنترنت، إنترنت..)<sup>19</sup>.

### الجمهور الخارجي للمؤسسة le public externe

تعتبر بيئة المؤسسة الخارجية معقدة وتضمّ عدّة مكونات بحيث أنّ المؤسسة تؤثر وتتأثر بها، وأبرز مكونات البيئة الخارجية الجمهور الذي يجب التعرف عليه وفهمه جيّدا إضافة إلى مكونات أخرى هامة:

1. الزبون /المستهلك customer/consumer الفعلي والمرتقب (الفرق بينهما أن الزبون هو من يشتري والمستهلك من يستهلك فعلا المنتج أو الخدمة)، وعلى المؤسسة أن تحدد بدقة الزبون والمستهلك وهل هو فعلي. دائم ووفى ومنتظم أو متقطع في الشراء وهل هو مرتقب حتى تتوجه إليه بالاستراتيجية المناسبة.

<sup>18</sup> فهمي محمد العدوي، "مفاهيم جديدة في العلاقات العامة"، ط 1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2011، ص31.

<sup>19</sup>Abdelkrim bouhafs, « la communication dans l'entreprise », Algérie, office des publications universitaires 2014, p 118-119

2. المنافس: هناك منافس مباشر وهو المؤسسة التي تكون في نفس تخصصك والمنافس غير المباشر مثلا: مؤسسة قهوة مع مؤسسة قهوة (مباشر) / مؤسسة قهوة مع مؤسسة شاي (غير مباشر) لأن الشاي قد يكون بديلا للقهوة، والمنافس قد يكون محليا أو مؤسسة وطنية أو خارجيا مثل الماركات العالمية.

3. قادة الرأي: يتواجد في المجتمع قادة رأي يتحكمون في المجموعات التي ينتمون إليها كالتطبقات الاجتماعية أو السن، أو الهواية أو الرياضة أو الفن أو الطبخ لذلك فلهم دور كبير في التأثير على الزبائن والمستهلكين، ولا يمكن إقصائهم من استراتيجية المؤسسة.

4. وسائل الإعلام: تعتبر الميديا ممثلة في الجريدة والإذاعة والتلفزيون وكذلك الميديا الجديدة مهمة جدًا في تنفيذ العمليات الاتصالية والإستراتيجية لأنها تخاطب عددا كبيرا من الناس هم القراء والمستمعون والمشاهدون والمستخدمون *media de mass* لذلك فإن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بوسائل الإعلام على اختلاف أنواعها الوطنية والجهوية والمحلية والدولية. يضاف إلى ذلك أن المؤسسة تعيش في:

4. المجتمع: بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار العادات والتقاليد ونمط العيش وطبيعة المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة..

5. النظام الاقتصادي: نظام العرض والطلب والمنافسة ومناخ الأعمال وقوانين الاستثمار والبنية التحتية الاقتصادية والقدرة الشرائية والأزمات كلها عوامل مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات.

6. النظام السياسي: طبيعة نظام الحكم والقوانين التشريعية تؤثر على المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لأن نشاط المؤسسات بمختلف أنواعها هو انعكاس لفلسفة النظام.

7. النظام الثقافي: ثقافة المستهلكين والزبائن مهمة جدًا مثل عادات الشراء، والقيم والدين ومدى التفتح والتحضّر كلّها تؤثر على السلوكيات تجاه المؤسسات، وتقسّم الثقافة إلى قسم مادّي وهو كلّ ما ينتجه الإنسان مثل الأدوات والممتلكات، والقسم الثاني وهو لا مادّي مثل العادات والتقاليد والمعرفة.، أنماط السلوك، اللغة..<sup>20</sup>
8. الشركاء: لديهم دور مهمّ في وجود المؤسسة وتطورها أو إفلاسها ويقصد بهم الممون الذي يوفر المواد الأولية وأيضاً الموزّع ونقاط البيع وأيضاً المؤسسات التي تعقد علاقات شراكة.. لذلك فالإستراتيجية الاتصالية تأخذ بعين الاعتبار الشركاء بمختلف أنواعهم.
9. التكنولوجيا: البنية التكنولوجية ومدى تملك التكنولوجيا سواء بالنسبة للمؤسسات أو أفراد المجتمع يعدّ مهمًا في جميع العمليات الاتصالية. أبسط مثال على ذلك إذا لم يكن لدى زبونك هاتف ذكي وإنترنت لا يمكنك أن ترسل له رسالة إخبارية عبر الايميل...

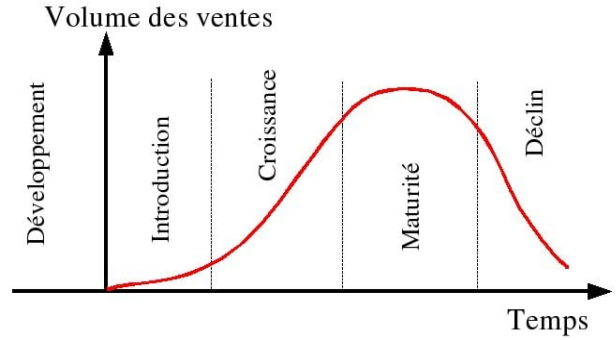


<sup>20</sup> محمد صاحب سلطان ، "العلاقات العامة ووسائل الاتصال"، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، سنة 2015، ص 20.

### دورة حياة المؤسسة cycle de vie

لكل مؤسسة دورة حياة أي بداية ونهاية... كما هي سنة الحياة للإنسان ولجميع المخلوقات والحضارات..، إذ تظهر المؤسسة في السوق أو المجتمع فتكون ناشئة startup ، وتتطور تدريجيا حتى تصل إلى نقطة الذروة وهي أقصى نقطة يمكن أن تصل إليها، وتكون خلال هذه المرحلة في منافسة مع باقي المؤسسات أو قد تكون محلّ ريادة، بمرور الزمن تتلاشى المؤسسة وقد تمرّ بأزمات تجعلها تضعف وتتهار اقتصاديا، وقد يؤدي ذلك إلى اختفائها ونهايتها (الإفلاس).

دورة حياة المؤسسات ليست ثابتة، فهناك مؤسسات تظهر سريعا وتختفي، وأخرى تعمّر طويلا مثلا كوكاكولا التي لا تزال مهيمنة منذ عقود من الزمن، وتمرّ المؤسسات بأزمات قد تتحكّم فيها وتعود للنشاط من جديد أو تقضي عليها.



### التحليل الرباعي الاستراتيجي SWOT

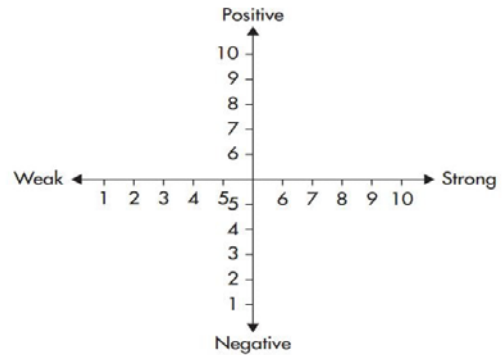
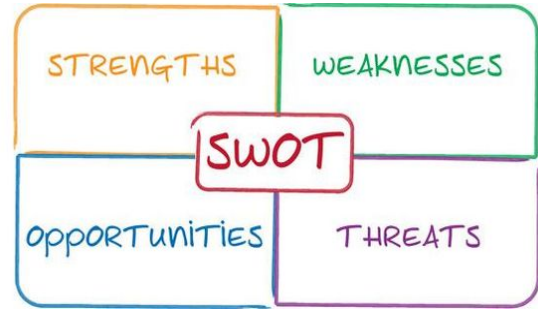
المؤسسة لديها بيئة داخلية وأخرى خارجية، وحتى تحافظ على بقائها وتتطور وتنافس وتحلّ الأزمات عليها أن تخطط بطريقة استراتيجية، وتمارس الاتصال باحترافية، وبالتالي عليها استغلال: نقاط القوة والضعف / الفرص والتهديدات ... داخليا وخارجيا بالنسبة لجميع الأطراف التي ذكرناها سابقا.

- قوة داخلية / فرصة خارجية ++
- قوة داخلية / تهديد خارجي +-
- ضعف داخلي / فرصة خارجية +-
- ضعف داخلي / تهديد خارجي -- (أسوأ سيناريو)

لديك الأمثلة التالية: صنّفها في مقياس SWOT

1. إضراب العمال / القدرة الشرائية للزبون ممتازة.
2. ثقافة تكنولوجية ضعيفة لدى العمال / تدفق إنترنت سيء لدى الزبائن.

3. تعاون وتنسيق وانسجام داخل المؤسسة/ حملة إعلامية شرسة ضد المؤسسة.
4. فريق علاقات عامة كفؤ ومؤهّل/ ضعف المنافسين.
5. المكلف بالعلاقات العامة تخصصّ أدب عربي/ أزمة وباء كورونا.
6. توقيف حركة الطيران والاستيراد/ غياب عدد كبير من العمال بسبب توقف النقل.
7. وجود عدد كبير من التلفزيونات والجرائد/ ضعف ميزانية الاتصال والعلاقات العامة
8. عدد متابعي حساب انستاغرام المؤسسة في تزايد/ عدم وجود فريق متخصص لإنتاج محتوى انستاغرام.
9. المؤسسة لديها استوديو لصناعة الفيديو/ الفيديو في الجزائر يحظى بمتابعة عالية.
10. مدير المؤسسة لا يهتمّ بالعلاقات العامة/ الجمهور لديه فكرة سيئة عن المؤسسات الجزائرية ومنبهر بالمؤسسات الأجنبية.



## المعلومات في المؤسسة:

تختلف المعلومات عن البيانات في كونها تصنّف على أنّها الشكل المعالج للبيانات، فبينما تعرّف البيانات على أنّها جميع المعطيات الخام والأرقام والصور المرتبطة بالواقع كما يحدث، فإنّ المعلومات هي "تبويب وتنظيم وجدولة البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة ومجمعة بطريقة معينة ليستفيد منها المستخدم بسهولة ويسر"<sup>21</sup>، أو هي بالنسبة للمؤسسة "البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو استعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات أي البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها أو تسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية"<sup>22</sup>، وهناك معلومات مفتوحة ومشاركة يمكن الوصول إليها من قبل الجميع ومعلومات صعبة المنال تحتاج إلى مجهودات خاصّة، ومعلومات مستهدفة

---

<sup>21</sup>مصطفى.ف، "تحليل البيانات وتصميم النظم"، لبنان، دار الراتب الجامعية، سنة 1993، ص 63.

<sup>22</sup> جمال العيفة، "مؤسسات الإعلام والاتصال: الوظائف، الهياكل، الأدوار"، مرجع سبق ذكره، ص 165.

وأخرى غير مستهدفة، وتقوم تكنولوجيا المعلومات على مبدأ البحث عن أفضل طريقة لتسهيل الحصول عليها وتبادلها وجعلها متاحة لطلابها بسرعة وفاعلية.

### . أهمية المعلومات في المؤسسة:

تعتبر المعلومات ذات فعالية كبيرة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة واستخدامها في مختلف الوظائف وحل الأزمات حسب تعقيداتها، وتستقبل المؤسسات عددا كبيرا منها يوميا، لذلك فإنّ الرهان هو كيفية التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتدفقة من وإلى بيئة المؤسسة، وذلك بإنشاء نظام معلوماتي ذكي، وتكمن قيمة المعلومات في مدى مساهمتها في تطوير أداء المؤسسة، حيث تعتبر موردا استراتيجيا للمؤسسة كون أنّ لها دورا في تسيير النشاطات الحيوية واتخاذ القرارات. وفي الولايات المتحدة الأمريكية يشير حسن عماد مكاوي إلى أنّ "نسبة العمل في مجال المعلومات ارتفعت من 10 إلى 50% من حجم القوى العاملة، مقابل تراجع في المهن الصناعية بـ 20% بينما تشارك تكنولوجيا المعلومات في ربع الناتج القومي الخام"<sup>23</sup>.

توجد المؤسسة في بحث دائم عن المعلومات الجديدة سواء كانت متاحة للجميع أو غير ذلك (المعلومات الرسمية وغير الرسمية، الأولية والثانوية) وبصفة دقيقة مع توفيرها في الوقت المناسب، لأن المعلومات لها عمر محدّد يتجاوزها تفقد قيمتها. كما تمثل المعلومة موردا أساسيا ومصدر تميّز وقوة بالنسبة للمؤسسة، كون أنّ "المعلومة مصدر للإنتاج والسلطة"<sup>24</sup>. ويعتبر التحوّل نحو اقتصاد المعلومات بظهور شركات جديدة متخصصة في

<sup>23</sup> حسن عماد مكاوي، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات"، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 3، سنة 2003، ص 5.

<sup>24</sup>Coordonne par Jean Paul Lafrance, « critique de la sociétés de l'information », Paris, CNRS édition, HERMES, 2009, p 13

إنتاج المعلومات وتسويقها وبيعها والتأقلم مع إفرزات التكنولوجيا الجديدة أهمها الكمبيوتر والأترنت، حيث يقول "أنطونيو كاسيلي" "الكمبيوتر غير طريقة عيشنا للمكان والحياة"<sup>25</sup>.

## المحاضرة رقم 04:

### المحتوى والأهداف:

بعد حصول الطالب على المفاتيح الأساسية للتعمق في المادة وهي الاتصال والاستراتيجية والمؤسسة، تتضمن هذه المحاضرة إنتقالا نحو مستوى آخر وهو الإلمام بمفهوم الاستراتيجية الاتصالية ولكن بخلفية نظرية معممة، إذ أنّ الاستراتيجية الاتصالية المرجعية تتكوّن من خطوات عامّة يمكن تطبيقها من قبل جميع المؤسسات، وبالتالي فإنّ الطالب سيكون لديه منطلقات أساسية وخلفية معرفية مناسبة تساعد على فهم المحاضرات الموالية.

## الإستراتيجية الاتصالية المرجعية:

تزايد الاهتمام بالاتصال في المؤسسة وزاد الوعي بأهميته بحيث أصبح ضروريا في جميع المؤسسات<sup>26</sup>، وتعتبر الإستراتيجية الاتصالية المرجعية خطة طويلة الأجل تضم أهم الخطوات الرئيسية في أي إستراتيجية، أي يمكن تكييفها حسب المؤسسة أو الظرف أو الزمان أو المكان

### 1. délimiter la problématique

#### تحديد الإشكالية

---

<sup>26</sup> أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص 11.

2. déduire l'objectif.

حصر الأهداف

3. détecter la cible

تحديد الجمهور المستهدف

4. délimiter et choisir les moyens

اختيار الوسائل المناسبة

5. déterminer l'environnement déclencheur.

اختيار الزمان والمكان المناسبين

6. évaluer les risques et classifier les opportunités

تقييم المخاطر والفرص

7. envisager l'échec et le préparer

تحضير خطة بديلة للفشل

8. atteindre l'environnement déclencheur

انتظار الزمان والمكان المناسب

9. exécuter la stratégie.

تنفيذ الإستراتيجية

10. évaluer l'impact.

## تقييم الأثر والنتائج

11. activer la stratégie d'échec si nécessaire.

تنفيذ خطة بديلة الفشل في حالة الضرورة.



أول خطوة في الإستراتيجية الاتصالية

### تحديد الإشكالية:

بمعنى أنك كمكلف بالاتصال والعلاقات العامة في مؤسسة، عليك أن تتطرق من هاجس أو إشكالية ما تعتبر قاعدة لتخطيطك، ويتوقف ذلك على إمامك بجميع المعطيات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مثلا :

- ما موقع مؤسستي لدى الزبائن الفعليين؟ le positionnement?
- إلى أي مدى تحظى مؤسستي بصورة ذهنية إيجابية؟
- هل يمكن للاتصال والعلاقات العامة أن يحسّن صورة المؤسسة؟

وغيرها من الإشكاليات التي تعتبر نقطة الانطلاقة وفكرة عامة تتولّد عنها باقي الخطوات

مباشرة بعد توظيفك في المؤسسة، ماذا سيكون انشغالك العام أو الإشكالية التي ستتعلق منها؟

## حصر الأهداف GOALS

لا يمكن وضع تخطيط دون أهداف لأن ذلك يعتبر تحويلا لمقدرات المؤسسة إلى برنامج عمل، وفي التخطيط الاستراتيجي عليك وضع أهداف دقيقة ومحددة وواقعية يمكن تحقيقها، تتوافق مع إمكانيات مؤسستك والمجهودات الممكنة ومع مؤشرات البيئة الداخلية والخارجية. كلما حددت أهدافا ذكية كلما كانت نسبة تحقيقك للنجاح أكبر.، تكون الأهداف SMART

**SPECIFIC** أهداف خاصة ودقيقة وليست عامة

**MEASURABLE** قابلة للقياس وليس مفتوحة

**ACHIEVABLE** قابلة للتحقيق وليس خيالية أو عبارة عن أحلام

**RELEVANCE** ملائمة ومهمة وذات صلة بموضوعك

**TIME- BOUND** محددة في الزمن

أي من الأفضل تحديد الهدف كما من حيث النسبة وتحديد الأجل (الزمن)، أو الاعتماد على "المقياس الكمي والنوعي والزماني..مع مراعاة الواقعية والمشروعية والانسجام" <sup>27</sup>، بحيث أنك بصدد وضع إستراتيجية اتصالية كون أن موضوعك هو الاتصال والإعلام وليس الإنتاج أو التسويق..

مثلا:

- تحسين صورة المؤسسة لدى 20 % من الجزائريين خلال 6 أشهر.
- جلب 30 % من المستخدمين الجزائريين للإنترنت لمتابعة حساب المؤسسة على انستغرام خلال 3 أشهر المقبلة.

<sup>27</sup> أحمد النواصرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص

- تغطية 10 صف و 15 قناة تلفزيونية على الأقل لنشاطات المؤسسة خلال سنة 2021.

- إقناع 40% من تلاميذ الثانوي بزيارة الجامعة (مؤسسة) خلال الأبواب المفتوحة المنظمة من 20 إلى 30 أوت 2021.

بحيث يظهر جليا في الأمثلة ضبط الأهداف بالنسبة (كميا) وواقعيتها وملائمتها لمواضيع الاتصال والإعلام، وارتباطها بالزمن.



### . تحديد الجمهور المستهدف بدقة

يعتبر "المتلقي نقطة الانطلاق الحقيقية في العملية الاتصالية وليس المرسل"<sup>28</sup>، وفي وضع الإستراتيجية الاتصالية لا بد من تحديد الجمهور المستهدف بالمحتوى الذي ستننتجه وتوزعه . فالجمهور واسع ولديه خصائص غير نمطية (غير متشابهة) وله سلوكيات معقدة وسيكولوجيا متباينة ومزاج أيضا mood ، ويعتبر ليس مجرد متلقي بل متفاعلا وفاعلا ( un consommateur-acteur)<sup>29</sup>، ويفكك الرسائل بطرق مختلفة، لذلك على المكلف بالاتصال في المؤسسة تحديد الجمهور المستهدف من حيث "الاحتياجات، والاستيعاب والمعتقدات والاتجاهات

<sup>28</sup> Francine Charest, François Bedard, « les racines communicationnelle du web et des medias sociaux », 2 eme édition, presse de l'université du Québec, 2009, p.130

<sup>29</sup> Sabrina Laroche, « les medias sociaux : nouveaux canal d'influence dans la stratégie relationnelle des marques », institut d'étude politiques de Strasbourg, 2012, p13.

والقيم<sup>30</sup>، لنجاح الخطط أو الاستراتيجيات. وتركز المؤسسات المتطورة على الدراسة الدقيقة لمختلف خصائص الجمهور المستهدف أو الزبون<sup>31</sup> le buyer persona  
مثلا:

- من يقيمون في المدينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 إلى 40 سنة.
- النساء ربات البيوت في الجهة الغربية للوطن
- الطلبة الجامعيون في جميع جامعات الوطن.

بمعنى أن يكون لديك تنسيق كبير بين المراحل (الإشكالية/ تحديد الأهداف/ تحديد الجمهور المستهدف...) حتى تتمكن من تحديد جمهورك المستهدف your tagret ولا يكون ذلك عشوائيا وبالتالي فإنك ستجح إلى حد كبير في الاستراتيجية الاتصالية. قد يكون لديك عدة جماهير مستهدفة، حددها وفقا للأولوية وللخطة الزمانية أو حسب المكان وخصائص هذه الجماهير أو ردود أفعالهم.

### اختيار الوسائل المناسبة في إستراتيجية الاتصال

حسب نظرية مارشال ماكلوهان (الحتمية التكنولوجية) فإن "الوسيلة هي الرسالة"<sup>32</sup>، أين يعطي قيمة كبيرة للوسيلة في العملية الاتصالية، بحيث يظهر لها دور كبير في إيصال الرسالة من المرسل إلى المتلقي، فإذا كان الطرفان لا يملكان نفس الوسيلة فلا يمكن أن تصل

مثلا: أنت مكلف بالاتصال في المؤسسة تستخدم الايميل لإرسال رسائل للعمّال والموظفين (جمهور داخلي) في حين هم لا يملكون ايميل...وكأنك تغرّد خارج السرب !!

<sup>30</sup> فداء حسن أبو دبسة، خلود بدر غيث، "تصميم الإعلان والترويج الالكتروني"، ط 1، الأردن، مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع، سنة 2012، ص 138-139.

<sup>31</sup> Nicholas Oliveri, Manuel Espinosa et autre, « la création de contenus au cœur de la stratégie de communication », Paris, l'harmattan communication et civilisation, 2017, p 115.

<sup>32</sup> Francine Charest, François Bedard, « les racines communicationnelle du web et des medias sociaux », 2 eme édition, presse de l'université du Québec, 2009, p 02.

في الإستراتيجية الاتصالية يجب تحديد الوسائل بكفاءة عالية من حيث الأداء والفاعلية، وهي وسائل الإعلام والاتصال وليس وسائل الإنتاج أو النقل، إذ تستخدم المؤسسة كل وسائل الاتصال والإعلام المتاحة: التقليدية أو الجديدة، لذلك على المكلف بالاتصال أن يختار الأنسب منها لتنفيذ الخطط والمهام والوصول إلى النتائج، ويمكن أن تختار بعضها أو أغلبها أو كلها، التقليدية فقط ، الحديثة فقط أو الاثنان، وسائل الإعلام فقط، وسائل الاتصال فقط أو الاثنان...

NTIC les nouvelles technologies d'information et communication

أو التكنولوجيات المستقبلية لأن الإستراتيجية هي تخطيط على المدى البعيد

FTIC les futur technologies d'information et de communication

يشار إلى أنّ اختيار وسائل الاتصال والإعلام مرتبط بالخطوات الأولى في الإستراتيجية خصوصا الأهداف والجمهور المستهدف.

### اختيار الزمن/ المكان/ الظرف المناسب

لنجاح الإستراتيجية الاتصالية عليك أن تحتر الزمن المناسب لتنفيذ العمليات الاتصالية أي الزمن المناسب لتلقي الرسائل خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو فترة من السنة...، حسب هدفك والمعطيات التي تجمعها عن الجمهور المستهدف . كما يجب اختيار المكان المناسب لإرسال الرسائل الاتصالية للمتلقي خصوصا فيما يتعلق بالاتصال المباشر (فضاءات الاتصال الشفهي/ مكان الملصقات أو اللافتات ..)، إضافة إلى اختيار الظرف المناسب the good mood فالجمهور مستهلكا أو زبونا/ فعليا أو مرتقبا، حياة اجتماعية ومجموعة من الظروف منها ما هو ملائم ومنها ما هو غير ملائم للاتصال والإقناع وتحقيق الأهداف، لذلك عليك اختيار الظرف المناسب الذي يسمح بتلقي الرسالة في وضع مريح (المزاج الجيد مثلا).

يكون المتلقي إمّا:

- مشغولا أو متفرغا occupé/ libre

- نشيطا إيجابيا أو سلبيا actif/ passif

- مستقبلا أو غير مستقبل réceptif/ non réceptif

على المؤسسة أن تختار البيئة المناسبة للاتصال (الزمان/ المكان/

الظرف l'environnement déclencheur)، لأن كلّ الخطوات السابقة لا فائدة لها إذا لم

تختار البيئة المناسبة للاتصال.

لديك مثلا الأخطاء التالية :

- مؤسسة تطلق حملة إخبارية حول التسويق لأجهزة التدفئة في فصل الصيف.
- بثّ حصّة تلفزيونية عن المؤسسة على الساعة 1 ليلا.
- نشر روبرتاج حول مؤسسة في غرب البلاد في جريدة محلية في قسنطينة.
- تنظيم أبواب مفتوحة على المؤسسة في فترة الوباء والحجر الصحيّ.

### تقييم المخاطر وتحديد الفرص SWOT

في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يوجد فرص وتهديدات / قوة وضعف وبالتالي قد تكون هناك مخاطر تؤثر على نجاح الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة كما يمكن أن تكون هناك فرص يمكن استغلالها، كما تم الإشارة إلى ذلك في طريقة تحليل البيئة الداخلية والخارجية

بنموذج SWOT

++

+-

-+

--

بعد رصد الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف، على المكلف بالاتصال ترتيبها وفق أجنحة زمنية واستعمالها في التخطيط ضمن الإستراتيجية الاتصالية.

مثلا:

- في العام 2022 ستتحسن شبكة 4G في الجزائر وسيزيد عدد مستخدمي الموبايل وبالتالي يعتبر ذلك فرصة سيساعدنا على توجيه رسائل عبر الإنترنت المحمول.
- خلال العام 2021 هناك احتمال تواصل أزمة الوباء COVID20 وهو من المخاطر التي ستؤثر على استراتيجيتنا الاتصالية لأنه لن يمكننا الاعتماد كثيرا على الاتصال المباشر مع جمهور المؤسسة من زبائن ومستهلكين أي الاتصال الفيزيائي... (كحل لهذه المشكلة سنركز أكثر على الاتصال عن بعد من خلال منصات التواصل الاجتماعي، كذلك لا يمكننا تنظيم اجتماعات كثيرة مع الجمهور الداخلي بسبب الوباء والبروتوكول الصحي وصعوبة تنقل موظفي فروعنا في الولايات....)(كحل لهذا الخطر علينا تدريب موظفينا على استعمال منصات الاجتماع عن بعد مثل ZOOM وتوفير الوسائل المناسبة لذلك



التحضير للفشل أو الخطة الوقائية:

هناك خطط وقائية préventif

خطط علاجية curatif

الاعتماد على الخطط الوقائية يسمح بالتنبؤ بالأزمات أو الأخطاء أو المخاطر التي يمكن أن تقع فيها مستقبلا وبالتالي نحضّر البدائل، (في حالة إذا ما.....سنفعل كذا..).  
أما الخطط العلاجية فتكون بعد وقع المشكلة إذ يتم التدخل بناء على المعطيات الواقعية الفعلية الحالية وليس التوقعات.  
تحضير استراتيجية الفشل مهم في جميع الاستراتيجيات الاتصالية، بحيث يمكن أن تجهز العديد من البدائل وفي حال وجود أي مشكل...تفعل البدائل الجاهزة، ويسمح ذلك بالسرعة في الأداء وريح الوقت وعدم المفاجأة والتحكم في الأزمات.

**انتظار التوقيت والمكان والظرف ..المناسب:**

atteindre l'environnement déclencheur

سبق وأن حددنا بدقة هذه المعطيات في المرحلة 5 من الإستراتيجية المرجعية الاتصالية، وبالتالي ننتظر حتى يحين الزمن والمكان والظرف المناسب للشروع في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية.

**تنفيذ الإستراتيجية:**

بعد عمليات التخطيط عبر مختلف المراحل السابقة وانتظار الوقت والمكان والظرف المناسب، يمكنك أن تطلق العمليات الاتصالية الآن time for action now بحيث يكون إطلاق العمليات الاتصالية حسب الخطط المحددة سابقا بعناية فائقة وليس عشوائيا.

**التقييم:**

يعتبر التقييم مهم جدًا في مختلف مراحل إعداد الإستراتيجية ويتعلق بتقييم جميع الخطوات (تقييم الأهداف/ الجمهور المستهدف/ الوسائل . ويأخذ أشكالاً ووسائل مختلفة من بينها

التقييم عن طريق <sup>33</sup>l'audit، ويكون التقييم عبر 3 مراحل حتى يساهم في إنجاح التخطيط الاستراتيجي:

### avant

قبل: بمعنى اختبار وسائل الإعلام والاتصال قبل استعمالها / اختبار الجمهور المستهدف قبل بدء العمليات الاتصالية/ تقييم الأهداف قبل الشروع في تجسيدها/ اختبار مدى ملائمة المحتوى من حيث الوضوح/ اللغة/ الشكل المناسب، ويندرج التقييم القبلي ضمن الخطط الوقائية وأيضا الاستشراف بما سيحدث مستقبلا.

### pendant

خلال تنفيذ الإستراتيجية تظهر الإيجابيات والسلبيات/ العيوب والميزات/ لأنه ماكان نظريا أصبح ميدانيا الآن والتوقعات التي تم تحضيرها سابقا يمكن أن تحدث فعلا أو تتغير، لذلك فإنّ التقييم المرحلي أو الآن يسمح بالاطلاع على الواقع الفعلي لمدى نجاح العمليات الاتصالية والعقبات أو المخاطر التي تعيق الاتصال، ويظهر ذلك تحديدا من خلال ردود أفعال الجمهور بخصوص الخطاب الاتصالي (مثلا: السخرية من إشهار للمؤسسة، كنت تعتقد أن فكرته ستكون ناجحة لكنها لم تلق قبولا لدى الجمهور) في هذه الحالة يتمّ تكبيف الإستراتيجية الاتصالية وتعديل العمليات بما يتوافق مع المواقف وأيضا معالجة الأزمات والمشكلات في حال وقوعها. **ملاحظة:** المؤسسات التي يكون لديها التقييم القبلي احترافيا لا تواجه صعوبات في التقييم المرحلي ولا تحتاج إلى الكثير من التغييرات.

### après

التقييم النهائي أو البعدي يعني أنّه بعد انتهاء العمليات الاتصالية عليك أن تقيّم الأداء والفاعلية ومدى التطابق في النتائج مقارنة مع الأهداف التي وضعتها ومدى ملائمة الوسائل

<sup>33</sup>Abdelkrim bouhafs, « la communication dans l'entreprise »,Algérie, office des publications universitaires 2014, p 157.

المستخدمة، مع ضرورة تسجيل النقائص والإيجابيات للاستفادة منها في خطط استراتيجية أخرى، مع الإشارة إلى أن كلَّ الثقل يكون في التقييم القبلي والمرحلي أين يمكن التدخل والتغيير أو التعديل، لكن التقييم البعدي لا يفيد إلاّ مستقبلا في استراتيجيات أخرى.



لمرحلة 11 والأخيرة من الإستراتيجية الاتصالية المرجعية هي :

### تفعيل الخطط البديلة في حال فشل العمليات الاتصالية

لدينا الإستراتيجية التي تكون على المدى البعيد والتكتيك والذي يكون مرحلي أو تخطيط على المدى القريب والمتوسط، بحيث أنّ المكلف بالاتصال يكون قد حضر خططا بديلة ووقائية  
la stratégie d'échec

أثناء تنفيذ العمليات الاتصالية قد يدرك أنّ خلا ما وقع أو أنّك حققت نتائج أضعف من التوقعات والأهداف المخطّط لها .، لذلك لديك خطط ووقائية أو بدائل جاهزة...يقوم بتفعيلها فوراً.

## المحاضرة رقم 05:

### المحتوى والأهداف:

بداية من هذه المحاضرة، يدرس الطالب نماذج عن الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسات مع الشرح المستفيض والأمثلة والتطبيقات لتحسين الفهم، وفي هذه المحاضرة سيتم استعراض استراتيجية اليقظة المعلوماتية واستراتيجية الاتصال على مراحل، وهما أساسيتان وذات استخدام واسع على مستوى المؤسسات، ويمكن للطالب تشكيل فهم أعمق حول استخدامات

الاستراتيجية، ربطها بمحيطه.

### تذكير:

الوظيفة الأساسية للمكّلف بالاتصال في المؤسسة هي الاتصال وليس إنتاج السلع أو الخدمات. وظيفته هي :  
الإخبار / التعريف / الإقناع / التأثير / التفسير / التوضيح / زيادة الفهم والتوافق / صناعة محتوى اتصالي / التعامل مع وسائل الإعلام والاتصال ... /  
ركّز جيّدًا حتى لا تختلط عليك الأمور .



نستعرض بعض الاستراتيجيات الاتصالية التي يمكن أن تطبقها المؤسسات ، مع الإشارة إلى إمكانية إحداث التكامل بين الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة الواحدة، فمثلا نموذج رولر لاستراتيجيات الاتصال يقوم على فرضية عدم إمكانية الاعتماد على استراتيجية واحدة للاتصال في العلاقات العامة، وأنه لا توجد استراتيجية مثلى وإنما يمكن استخدام الاستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي ووضع رولر النموذج الأفقي لاستراتيجيات الاتصال *situational model of communication strategies*، والذي يشير إلى أنه يمكن استخدام استراتيجية معينة في موقف محدد أو استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في موقف آخر، ونستعرض بعض الاستراتيجيات الاتصالية كالتالي:

### إستراتيجية اليقظة المعلوماتية *la stratégie de la veille informationnelle*

تعتبر هذه الإستراتيجية مهمة لجميع المؤسسات بل قاعدية وضرورية بعدما تحوّلت المعلومات واقتصادياتها شكلا من أشكال الحتمية التاريخية و "مصدرا للإنتاج والسلطة"<sup>34</sup>، وترتكز على النقاط التالية:

- لدى المؤسسة محيط داخلي ومحيط خارجي.

<sup>34</sup> Coordonne par Jean Paul Lafrance, « critique de la sociétés de l'information », Paris, CNRS édition, HERMES, 2009, p 13

- لدى كل مؤسسة نظام معلوماتي يسمى <sup>35</sup>SI (system d'information) .  
يتمثل هذا النظام في موارد بشرية + أجهزة لاستقبال المعلومات ومعالجتها وتخزينها مثلا  
كمبيوتر + تنظيم الوظائف والمهام.
- المؤسسة تؤثر وتتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي لأنها عنصر منه .
- تحتاج المؤسسة إلى معلومات عن المحيط الداخلي والخارجي لاتخاذ قرارات صائبة  
في مجال تسيير مختلف المجالات . Collecte d'information interne et <sup>36</sup>externe
- تسمى المعلومات الداخلة للنظام المعلوماتي للمؤسسة (مدخلات )COMPUTS  
والمعلومات الخارجة في شكل قرارات (مخرجات) OUTPUTS
- المعلومات هي "تبويب وتنظيم وجدولة البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات  
متناسقة مختارة من البيانات مرتبة ومجمعة بطريقة معينة ليستفيد منها المستخدم  
بسهولة ويسر" <sup>37</sup>، أو هي بالنسبة للمؤسسة "البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق  
هدف معين أو استعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات أي البيانات التي أصبحت لها  
قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها أو  
تسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية" <sup>38</sup>.
- كلما كان تدفق المعلومات من البيئتين الداخلية والخارجية، سريعا وشاملا ودقيقا  
... كلما نجحت المؤسسة في اتخاذ قرارات فعالة وسريعة وتستجيب لتحقيق أهدافها .le  
pilotage de système d'information <sup>39</sup>

<sup>35</sup> Stephan Quinn, « **knowledge management in the digital news room** », first published, Great Britain, Focal press, 2002, p51.

<sup>36</sup> Sabrina Laroche, « **les medias sociaux : nouveaux canal d'influence dans la stratégie relationnelle des marques** », institut d'étude politiques de Strasbourg, 2012, p.13

<sup>37</sup> مصطفى.ف، "تحليل البيانات وتصميم النظم"، لبنان، دار الراتب الجامعية، سنة 1993، ص 63.

<sup>38</sup> جمال العيفة، "مؤسسات الإعلام والاتصال: الوظائف، الهياكل، الأدوار"، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>39</sup> Abdelkrim bouhafs, « **la communication dans l'entreprise** », Algérie, office des publications universitaires 2014, p 117.

• أحسن إستراتيجية هي اليقظة المعلوماتية أي أن تكون المؤسسة على علم to know بكل المعلومات والمعطيات في البيئتين وبطريقة سريعة، إذ تعتمد المؤسسة على أدوات إنذار أو إخبار سريعة (الجرس في الصورة أسفله) وهي أدوات تكنولوجية تسمح لها بالتعرّف سريعاً على المعلومات المستجدة دون البحث عنها (مثلاً في فايسبوك (notification) أو الرسائل الإلكترونية عبر البريد أو خدمات .... RSS ، وهناك العديد من الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تسمح للمؤسسة بأن تكون يقظة على محيطها الداخلي والخارجي.

• تدفق المعلومات بسرعة يمرّ إلى النظام المعلوماتي الذي يجب أن يكون سريعاً في توزيع المعلومات إلى المصالح حسب اختصاصها (المعلومة المناسبة لكلّ قسم..الفلترّة أو الغريلة)، ثم يتم ترتيب هذه المعلومات ومعالجتها وتحليلها ومن ثم تخزينها. وبناء على هذه السيرة الاتصالية السريعة يتم اتخاذ قرارات مناسبة للمؤسسة تتعلق بمحيطها الداخلي أو الخارجي وتكون قرارات صحيحة مبنية على معلومات جديدة وبسرعة.

يفيد نظام اليقظة المعلوماتي الحديث في التخطيط الاستراتيجي/ في التعرّف على ردود الأفعال/ التقييم المرحلي/ وضع الخطط الوقائية أو الاستباقية/ تحديد أهداف المؤسسة/ تقادي الأزمات أو التحكم فيها بسرعة .، أي "التحكّم في المحيط المعلوماتي الداخلي والخارجي مثلما يشير إلى ذلك البراديغم السيبرنطقي كمدخل نسقي يهتم بمسار المعلومات والتحكّم فيها"<sup>40</sup>، ومن وظائف النظام المعلوماتي: الجمع، الترتيب، الفلترّة، التحليل، التصنيف، التخزين، الاسترجاع، النشر والتوزيع،... لعدد هائل من المعطيات big data التي يحولها إلى معلومات مفيدة ..

• المكفّفون باليقظة هم موظفون مدربون على استخدام التكنولوجيات الحديثة والأساليب والطرق والأدوات اللازمة methods and tools، ويسمح نظام اليقظة المعلوماتي

<sup>40</sup> أ.لارامي، ب.فالي، تر: ميلود سفاري، فضيل دليو وآخرون، "البحث في الاتصال: عناصر منهجية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، بدون طبعة، سنة 2004، ص 69.

بالتحكّم في المعلومات المتدفّقة بمحيط المؤسسة داخليا وخارجيا *la veille interne* و *et externe*، وبالتالي الجاهزية والفعالية في اتخاذ القرارات المناسبة وبسرعة.

هناك أيضا اليقظة التنافسية أي أن تكون المؤسسة على علم بما يفعله المنافس (ترويج، تسويق، قرارات جديدة، بيئتها الداخلية...)، كما هناك يقظة تكنولوجية للمؤسسة أي أن تكون على علم بمختلف التكنولوجيات والأدوات الرقمية مثل البرامج والتطبيقات والأجهزة التي تسمح لها بتحديث نظامها المعلوماتي وبالتالي تحسين الأداء (مدخلات/ مخرجات). (ويقظة قانونية ويقظة حول الموضة والنزعات الأخيرة *veille tendancielle*<sup>41</sup>... إلخ. اليقظة المعلوماتية + اليقظة التكنولوجية + اليقظة التنافسية... تسمح للمؤسسة ببناء يقظة إستراتيجية أي على المدى البعيد من خلال التحكّم في المعلومات.

**ملاحظة:** كلّ المؤسسات لديها نظام معلوماتي منها ما هو بدائي ، تقليدي ومنه ما هو حديث

المؤسسات التي تعمل بالنظام التقليدي لا تحصل إلا على معلومات بسيطة وبطيئة مثلا من وسائل الإعلام أو عن طريق الزبائن والمؤسسات التي تعتمد على نظام يقظة حديث يمكنها أن تحصل على كم كبير من المعلومات وبسرعة وبالتالي هناك إشكال : فبعدها كانت المؤسسات تعاني من ندرة المعلومات *la rareté* ، أصبحت اليوم تعاني من الطفرة في المعلومات أو التخمّة بالمعلومات *l'infobésité* ، ولأنّ "كثرة المعلومات تقتل المعلومات"<sup>42</sup>، فمن الأفضل استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تسمح باستقبال ومعالجة وتحليل وتخزين كم هائل من المعلومات المفيدة فقط للمؤسسة وبتدخّل بسيط من العامل البشري. وبتنتائج أحسن وأسرع.

**خلاصة:** في مهامك كمكّاف بالاتصال في المؤسسة، عليك الاستفادة من نظام اليقظة المعلوماتي من أجل بناء إستراتيجية اتصالية ناجعة وتحقيق أهدافك بنسبة مذهلة والتدخّل

<sup>41</sup>Jean Renaud Xech, « **community manager** », paris, Vuibert, 2018, p .20

<sup>42</sup>Stiphane Billiet, « **les relations publics : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics** », 2 eme édition, Paris, 2017, p.05

في حال وجود مخاطر .... لأنّ لديك كامل المعلومات التي تحتاجها وبسرعة (معلومات عن الماضي، الحاضر، المستقبل، خصوصا وأنّ القوة اليوم هي أن تمتلك المعلومة في وقتها).



### إستراتيجية الاتصال عبر مراحل la communication par couche

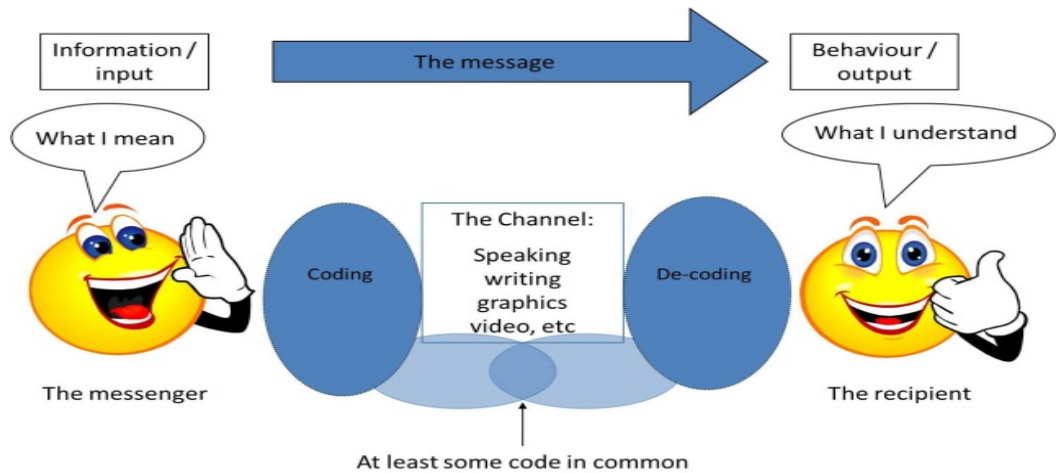
تركّز هذه الإستراتيجية على التدرّج أو إرسال الرسالة بالتقطير أو عبر مراحل. لدينا في النموذج الأوّل العادي (الصورة 1)

- مرسل sender
- متلقي revciever
- يقوم المرسل بتشفير الرسالة coding
- تكون الرسالة في شكل: نص أو صوت أو صورة أو فيديو أو رمز

- وإرسالها إلى المتلقي عبر الوسيلة channel
- يتفاعل المتلقي مع الرسالة feedback ويكون رد الفعل في شكل رأي أو موقف أو سلوك behavior

يشارك المرسل والمتلقي في الحقل الدلالي code in common فينتج عن ذلك الفهم المتبادل، لكن في حالات أخرى لا يشتركان في نفس الحقل الدلالي فتفشل عملية الاتصال. من سلبيات هذا النموذج أنّ :

ردّ الفعل يكون دفعة واحدة le feed back est cumulé  
خطر فشل الرسالة يكون كبيراً les risque est maximal



- لتحسين هذه الوضعية والوصول إلى نتائج أفضل la version amélioré
- نعمل بإستراتيجية الاتصال عبر مراحل la communication par couche (الصورة 2)
- لدينا مرسل في تصوره رسالة كاملة يريد إرسالها للمتلقي المستهدف، لكنّه لا يرسلها كاملة بل يقوم بتجزئتها.

- الرسالة الكلية التي لا يعلمها إلا المرسل هي M
- يقوم بإرسال الجزء الأول منها M1
- فيكون المتلقي في الاستقبال ويبدد عنه رد فعل
- إذا كان رد الفعل إيجابياً يواصل المرسل في إرسال الجزء الثاني M2

- إذا كان ردّ الفعل سلبيا على الجزء الأول M1 يقوم بتعديله أو تغييره إلى أن يلقى القبول

وهكذا تتم العملية بالنسبة لباقي الأجزاء إلى غاية إتمام الرسالة كليّة كما كانت في تصوّر المرسل. ويمكن تجزئة الرسالة إلى عدة أجزاء وليس لديها عدد محدّد كما ليس لديها زمن محدّد ولا مكان محدّد....المهم أن تصل إلى النتيجة وهي إقناع المتلقي بالرسالة ككل وأن تؤثر عليه وبالتالي يكون الاتصال ناجحا بنسبة كبيرة.

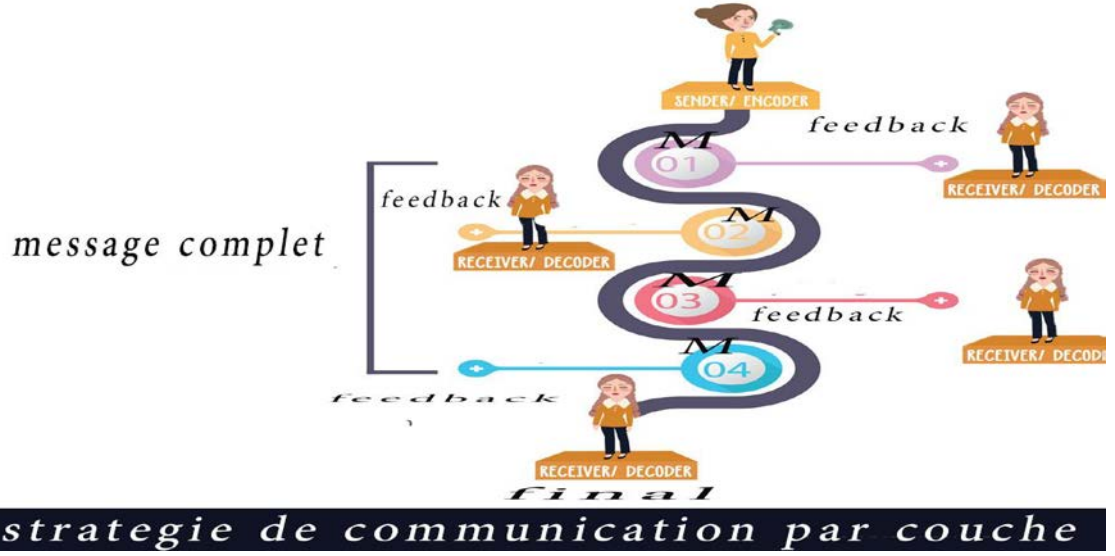
من مميزات هذه الإستراتيجية:

• ردّ الفعل مجزء le feed back est divisé

• الخطر ضعيف le risque est minimal

لأنّ المرسل يتدخّل في الوقت المناسب لتحسين مستوى الفهم وضمان مواصلة خط سير الرسالة الكليّة . وتظهر هذه الإستراتيجية الذكيّة والناجحة جليّا في الاتصال الإلهي بالإنسان.، أين أنزل الله عدّة رسالات سماوية (الزبور، التوراه، الإنجيل، القرآن) ولم ينزل رسالة واحدة كليّة...مع أنّه كان قادرا على ذلك . واستعمل عدّة رسل وخلال عصور زمنية طويلة ولم يعتمد على رسول واحد أو زمن قصير مع أنّه كان قادرا على ذلك . أيضا نزول القرآن الكريم كان منجّما أي أجزاء حسب الأحداث والسياقات التاريخية ولم يكن دفعة واحدة....مع أنّه كان قادرا على ذلك. ضف إلى ذلك أنّ أحكام التحريم (مثلا تحريم شرب الخمر) كانت بالتجزئة أو عبر مراحل ولم يأتي التحريم كرسالة إلهية مرة واحدة .، وبالفعل سجّلت الرسالة القرآنية نجاحا خارقا وانتشرت على المعمور ولا تزال بشكل مدهش لم تصل إليه أيّ رسالة إنسانية.

في المؤسسات يمكنك أن توظّف استراتيجية الاتصال عبر مراحل لإقناع جمهورك المستهدف برسالة ما، وستحقّق نجاحا خرافيا...فقط عليك التحكّم في ردود الأفعال والتدخّل في الوقت المناسب وصناعة الرسالة المناسبة في الزمن المناسب والمكان المناسب والظرف المناسب.



## المحاضرة رقم 06:

### المحتوى والأهداف:

تتضمن هذه المحاضرة استراتيجية الاتصال الأزماتي باعتبارها واحدة من

الاستراتيجيات القاعدية المهمة في أي مؤسسة، إضافة إلى نوع آخر

**إستراتيجية الاتصال الأزماتي *stratégie de communication.de crise***

تعرف إدارة الأزمات على أنّها طريقة التغلب على الأزمة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سبيلاتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب والحد من

الخسائر وهي حسب جون ليتل "مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة"، أما فينك فيعرفها: "القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث"، كما تعرف على أنها "توقع الأزمة ومنعها وتقليل التأثيرات المدمرة الناتجة عن حدوثها، وأن التخطيط للأزمة يجب ألا يتجزأ عن حياة المنظمة وفلسفتها بدلا من أن يكون مفروضا عليها".

تمرّ المؤسسة خلال دورة حياتها بعدة أزمات ، ويمكن أن تقاوم هذه الأزمة وتكمل مسيرتها كما يمكن أن تتسبب في إفلاسها وبالتالي اختفائها . وتترك الأزمة أضرارا جسيمة غالبا ويعود التحكم فيها لحسن التسيير حتى تعود المؤسسة لوضعها العادي (أنظر الصورة 1)



. وفي هذه

حسن التسيير مرتبط بوضع إستراتيجية تسمى إستراتيجية الأزمة

الإستراتيجية هناك:

• خطط وقائية préventif

• خطط علاجية curatif

الخطط الوقائية هي السيناريوهات المحتملة لوقوع أزمة في المؤسسة أي التنبؤ والتوقع. تسمح الخطط الوقائية بالجاهزية والاستعداد للأزمات مسبقا و"التقليل من المخاطر"<sup>43</sup>، لأن الأزمة غالبا تجعل المؤسسة في وضع مقلق إذا كانت غير متوقعة وبالتالي الارتباك الذي يقع بسبب عدم الجاهزية يؤدي إلى تفاقم الأزمة وبالتالي أضرار أكبر . ويكون الاستعداد المسبق بإعداد سيناريوهات الفشل *stratégie d'échec* أي في حال إذا....سأفعل كذا....، وبالتالي فإن الأزمة تكون اعتيادية ومتوقعة وحلولها جاهزة بالتقريب حتى ولو لم تكن دقيقة تماما بالنظر إلى خصوصية الأزمة.

الخطط العلاجية هي التدخل المباشر في الأزمة حسب مواصفاتها الحقيقية وليس المتوقعة وبالتالي التعامل ميدانيا وعمليا مع مختلف المعطيات لتصحيح الوضع وإيجاد الحلول . وفي إستراتيجية الاتصال الأزمتي نعتمد على الخطط الوقائية والعلاجية كالتالي: (الصورة 2)

مثلا: - لدينا أزمة X

- كنا قد حضرنا لها مسبقا (توقعات) خطة p
- حين تقع الأزمة نلجأ فورا إلى سحب السيناريو الملائم للأزمة X
- ونقوم بتكييفه حسب خصوصيات هذه الأزمة ومعطياتها. فيتحول إلى خطة c
- لن يكون الأمر صعبا لأن الحلول كانت لدينا تقريبية وكان العمل فقط هو التكيف to adapt

- بعد نهاية الأزمة X نقوم بتقييم الخطة p التي قمنا بتفعيلها وأصبحت c أي نقوم بتحديد الإيجابيات والسلبيات أو العراقيل والعوائق التي حالت دون التعامل جيدا مع هذه الأزمة رغم التحضير لها مسبقا p

نرسم خطة جديدة (تعزيز الإيجابيات والقضاء على السلبيات) في حالة وقوع أزمة مشابهة مستقبلا. وتسمى الخطة الجديدة p1. والتي نحتفظ بها إلى حين وقوع أزمة مشابهة مستقبلا.

<sup>43</sup>Stiphane Billiet, « les relations publics : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics », 2 eme édition, Paris, 2017, p.121

- بعد فترة وقعت المؤسسة في أزمة مشابهة  $x1$  ، نقوم بسحب الخطة الوقائية المعدلة أو المحيئة  $p1$  ، ومع ذلك  $p1$  ليست دقيقة بالنظر إلى مواصفات الأزمة الثانية  $x1$  ، إذن نقوم بتكييفها حسب معطيات الأزمة ميدانياً وتصبح  $c1$  ، بعد نهاية الأزمة  $x1$  نقوم بتقييم الخطة الوقائية  $p1$  والتي تحولت إلى علاجية  $c1$  ، ثم نقوم بتقييم  $c1$  (الإيجابيات والسلبيات) ونحضر خطة وقائية مستقبلية في حال وقوع أزمة ثالثة مشابهة وتسمى الخطة الوقائية  $p2$

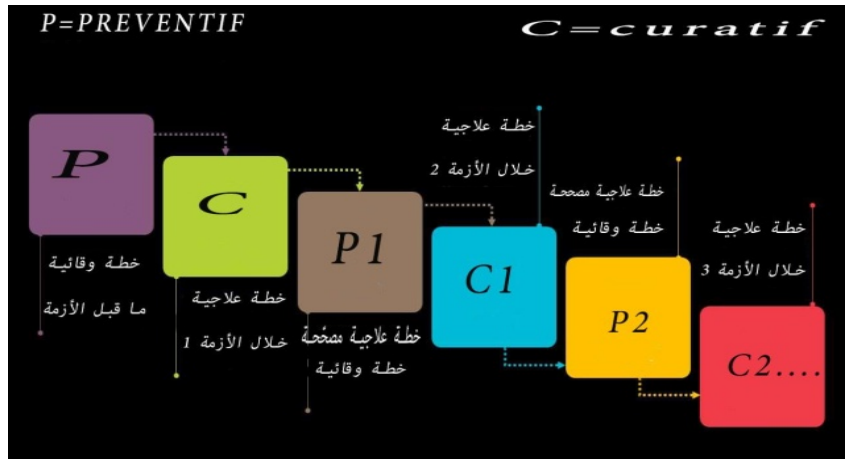
بعد فترة وقعت المؤسسة في أزمة مشابهة ثالثة تسمى  $x2$   
ما الذي ستفعله؟

.....

بعد فترة أخرى وقعت المؤسسة في أزمة  $y$   
ما الذي ستفعله؟

.....

ملاحظة: بصفتك مكلّفًا بالاتصال في المؤسسة، فإنه لديك علاقة بكلّ جميع أنواع الأزمات التي تقع فيها المؤسسات في شقّها الإعلامي والاتصالي فقط..



### إستراتيجية إغراق المعلومة

تركز هذه الإستراتيجية أيضا على نوعية العلاقة بين المرسل والمتلقي: هل هي علاقة طيبة، ثقة، جيدة... أم لاثقة، ضعيفة، سيئة.



**إستراتيجية قادة الرأي kol**

منذ الدراسات الأولى في علوم الإعلام والاتصال التي كانت تتحدث في العشرينيات والثلاثينيات عن التأثير المباشر والقوي لوسائل الإعلام (القذيفة السحرية مثلا)، ظهر أن هناك جماعات مرجعية، أولية وثانوية ينتمي إليها الأفراد التي تتدخل في عملية التأثير (نظرية التدفق على مرحلتين .لزارسفيلد)<sup>44</sup> two step flow، هذه الجماعات تفرز قائدا للرأي يتميز بمجموعة من الميزات التي تؤهله لقيادة المجموعة.

إستراتيجية الاتصال الخاصة بقيادة الرأي تركّز على البحث عن مفاتيح الرأي العام kol keys leaders opinion، بحيث أن التأثير عليهم يسهل عملية إيصال الرسائل وإقناع الجمهور العام أو القاعدة الجماهيرية التي يتحكمون فيها.

قادة الرأي قد يكونون مشاهير ، رياضيين، فنانيين، سياسيين، ناشط جمعوي، إعلامي، .... les vedettes/ les stars...، ويكفي أن توجه المؤسسة اتصالها نحو هؤلاء وهم يقومون بالباقي (التدفق على مرحلتين).

لن يكلف ذلك ميزانية ضخمة ولا جهدا كبيرا مقارنة بالتوجه مباشرة نحو الجمهور المستهدف. إذ عليك فقط تحديد مفاتيح قادة الرأي في الجمهور الخارجي والجمهور الداخلي (النقابة داخليا)

## :Kol

"أعدت تكنولوجيا الاتصال تعريف حدود المؤسسات، القواعد ومعايير القوة"<sup>45</sup>، وتطور مفهوم قادة الرأي العام مع ظهور منصات التواصل الاجتماعي التي تستقطب حشودا كبيرة من المستخدمين وتعتبر "مسرحا حقيقيا للتفاعل الاجتماعي"<sup>46</sup>، وأصبح القادة الجدد الذين خلقوا دينامية جديدة في الاتصال ينعنون بـ "المؤثر الرقمي" influencer<sup>47</sup>، أو روابط

<sup>44</sup>Stiphane Billiet, « les relations publics : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics », 2 eme édition, Paris, 2017, p.75

<sup>45</sup>François Bernard Hughe, « l'ennemi a l ère numérique : chaos, information, domination » Paris, presse universitaire de France, 2001, p 03.

<sup>46</sup> Sabrina Laroche, « les medias sociaux : nouveaux canal d'influence dans la stratégie relationnelle des marques », institut d'étude politiques de Strasbourg, 2012, p 07.

<sup>47</sup>Stiphane Billiet, « les relations publics : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics », 2 eme édition, Paris, 2017, p 05.

المعلومة<sup>48</sup>. les relieurs d'info. وقد يكون المؤثر على فايسوك أو انستاغرام أو يوتيوب... facbooker/instagrameur/ youtuber... أو أي منصّة وهو ما يعرف بالتأثير على الخطّ. e-influencers.

هؤلاء هم من تبحث عنهم القنوات التلفزيونية اليوم لتنشيط حصص تلفزيونية فنية أو رياضية أو ثقافية أو في الطبخ أو الموضة والأزياء. وهؤلاء هم من تبحث عنهم المؤسسات للترويج لمنتجاتها وخدماتها سواء عن طريق الإشهار أو بطرق أخرى وتدير علاقة قويّة معهم. لأن لديهم قاعدة جماهيرية عريضة fans / suiveurs متابعين أو معجبين وبالتالي يعتبرون فاعلين وبإمكانهم إنجاز العملية الاتصالية وإقناع عدد كبير من الجمهور المستهدف أو العكس.

تخطيطك الاستراتيجي على المدى البعيد يحتم عليك البحث دائما عن قائد الرأي في هذه الفترة الزمنية لأنّ المؤثر غير دائم التأثير (tendance)



### إستراتيجية الرجل الثالث 3H stratégie de 3eme homme

<sup>48</sup> Francine Charest, François Bedard, « les racines communicationnelle du web et des medias sociaux », 2 eme édition, presse de l'université du Québec, 2009, p.152

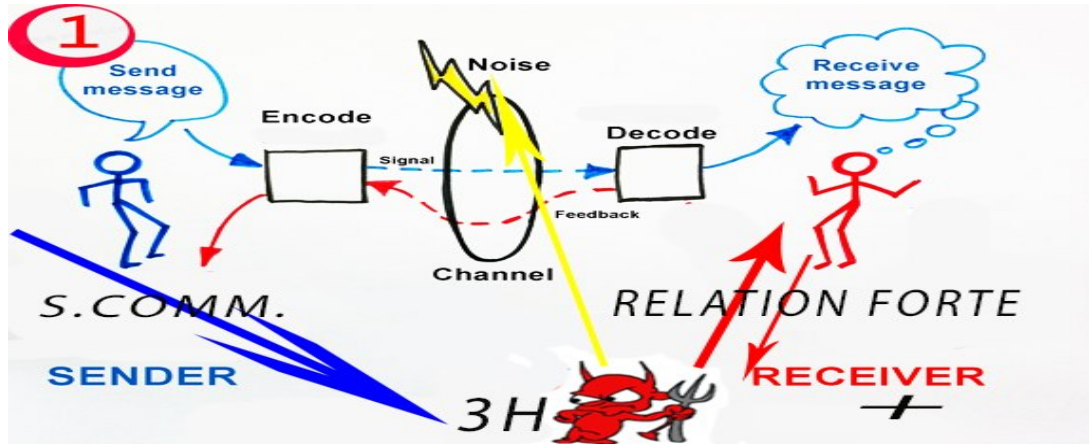
هذه الإستراتيجية تركز على الطرف الثالث في العملية الاتصالية وتسميه الرجل 3. مع التركيز دائما على العلاقة بين المرسل والمتلقي والطرف الثالث والتي تعتبر الحامل الحقيقي للاتصال<sup>49</sup>.

قد يكون الرجل 3 شخصا (صديق المتلقي، قريبه، زميله، قائد رأي ...)، قد يكون الرجل 3 ظرفا (ظرف زمني، مكاني، قدرة شرائية، وباء، فترة نقشف، فترة امتحانات، مناسبة ...)، يعني جميع الأشخاص والظروف أو السياقات التي تؤثر على العملية الاتصالية وتجعلها ناجحة أو فاشلة. وهو مصدر التشويش على العملية الاتصالية. كل الجهود التي يبذلها القائم بالاتصال من صناعة الرسالة واستخدام الوسيلة المناسبة والاستهداف، لا يمكن أن تنجح إذا لم نأخذ بعين الاعتبار الطرف أو الرجل 3 (شخص/ظرف)، وهناك 3 حالات مبينة في الصور:

### . الحالة 1: انظر الصورة 1

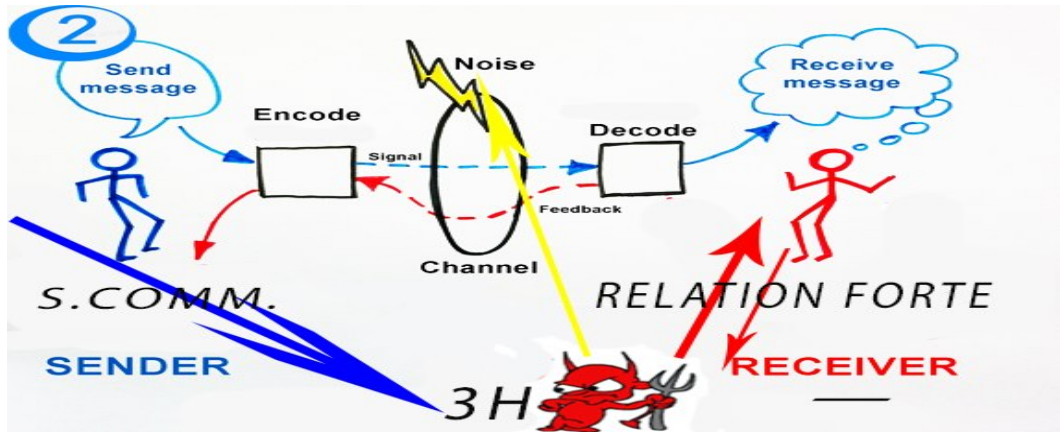
إذا كانت العلاقة قوية بين المتلقي والرجل 3 RELATION FORTE3 بمعنى أن الطرف الثالث يؤثر كثيرا على قرارات المتلقي ومدى إدراكه واستيعابه للرسالة واقتناعه ورد فعله.. فإن المتلقي علاقته إيجابية مع المرسل أي أنه يثق فيه+ في هذه الحالة فإن المرسل يركز استراتيجيته الاتصالية على الرجل الثالث H3 لأنه لا إشكال في إقناع المتلقي بل في الطرف الثالث (شخص أو ظرف) والذي يمكن أن يفشل العملية الاتصالية.

<sup>49</sup>Stiphane Billiet, « les relations publics : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics », 2 eme édition, Paris, 2017, p.213



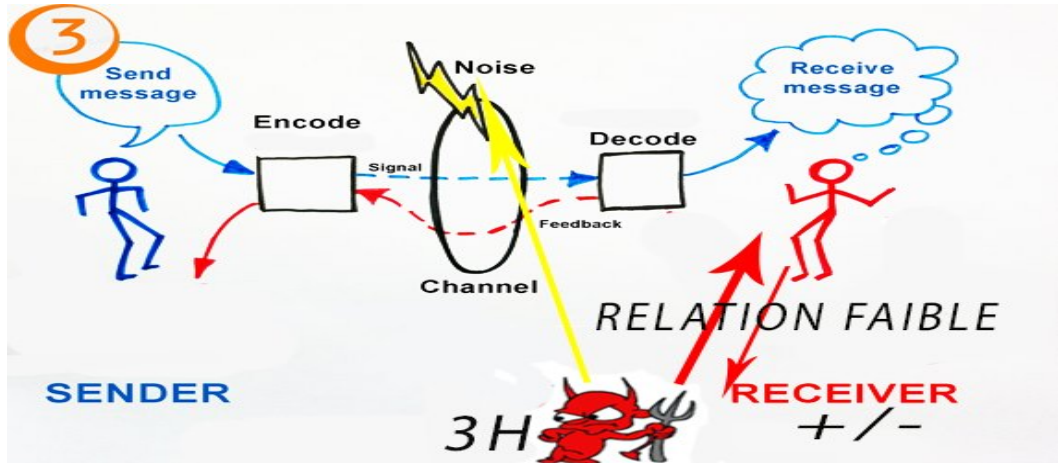
. الحالة 2: انظر الصورة 2

إذا كانت العلاقة بين المتلقي والطرف الثالث قوية RELATION FORTE المتلقي علاقته سلبية بالمرسل - ، في هذه الحالة فإنّ التركيز يكون على المتلقي والطرف 3 معا وهي الحالة الأسوأ والأكثر تعقيدا (يمكنك الاستعانة باستراتيجيات سابقة) .. يمكن تغيير التأثير في المتلقي أو في الطرف 3 أو هما معا لنجاح العملية الاتصالية.



. الحالة 3: انظر الصورة 3

في هذه الحالة العلاقة بين المتلقي والطرف الثالث ضعيفة RELATION FAIBLE إذا كانت علاقة المرسل بالمتلقي إيجابية + أو سلبية - ، وهنا يكون التركيز دائما على يكون المتلقي (وفق الاستراتيجيات السابقة)، فلا داعي للاهتمام بالطرف الثالث 3 هنا لأنه مستبعد وغير مؤثر.



المحتوى والأهداف:

يتلقى الطالب في هذه المحاضرة نموذجين مختلفين من استراتيجيات الاتصال وهما استراتيجية توزيع المحتوى الاتصالي من خلال ثلاث مستويات مهمة وتعتبر ضرورية للتكوين في هذه المرحلة، إضافة إلى استراتيجية العلاقة، وعليه فإن الطالب من خلال الفهم الجيد لهاتين الاستراتيجيتين يكون جاهزا لخوض التخصص في الماستر إضافة إلى تحكّمه في مواد معرفية وتطبيقية تفيده في الممارسة المهنية.

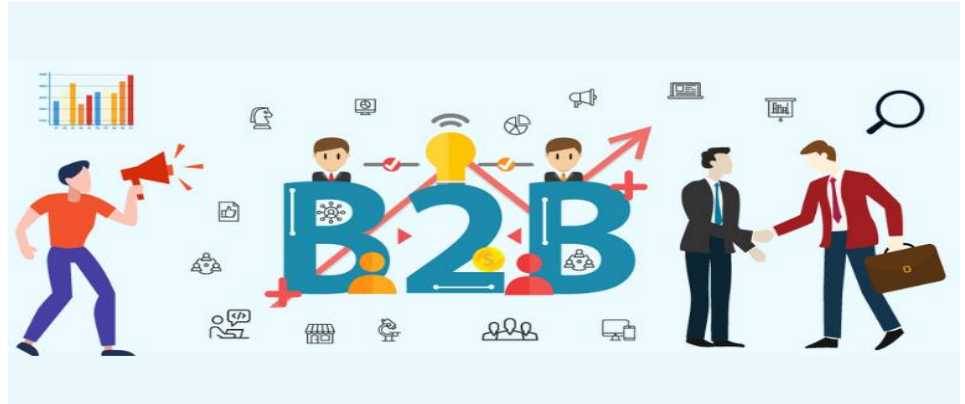
## إستراتيجية توزيع المحتوى content distribution

يقصد بالتوزيع في هذه الإستراتيجية توزيع المحتوى الاتصالي أو الإعلامي ونشره وليس توزيع المنتج . حيث أنّ مهام المكلف بالاتصال في المؤسسة هي كل ما يتعلق بالاتصال والإعلام وليس البيع والشراء)، وتتقسم هذه الإستراتيجية إلى 3 مراحل متكاملة هي :

### B2B .

#### business TO business

تعقد المؤسسة علاقات شراكة مع مؤسسات أخرى في إطار علاقة رابح/رابح WIN-WIN ، الهدف من هذه العلاقة هو المساهمة في نشر المحتوى إلى مختلف شرائح الجمهور المستهدف وبطرق أحسن و"تحقيق القبول الاجتماعي للمؤسسة عن طريق إعلام الجمهور بإنجازاتها"<sup>50</sup>، ومن بين هذه المؤسسات: وسائل الإعلام، شركات العلاقات العامة والإعلان- شركات الاتصال . ، ويمكن أيضا أن تكون مع الأشخاص وهم: قادة الرأي والمؤثرين مثل الرياضيين، الفنانين، المشاهير...، هذه العلاقة B2B تعود بالنفع على الطرفين. مثلا :الإشهار في التلفزيون يكون مقابل مداخل فتستفيد المؤسسة بحيث أنها تنجح في إيصال المحتوى لعدد كبير من المشاهدين، فيما يستفيد التلفزيون من الأموال .، مع الإشارة إلى أن وسائل الإعلام أو شركات الاتصال والعلاقات العامة يمكنها الوصول إلى قاعدة جماهيرية عريضة.



<sup>50</sup> حسن محمود هثيمي، "العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2015، ص 21.

B2C .

BUSINESS TO CONSUMER

تعمل المؤسسة أيضا على ربط علاقات مباشرة بينها وبين الزبون أو المستهلك بحيث توجّه له المحتوى الاتصالي مباشرة ومن دون الحاجة إلى وسيط (من دون وسيلة إعلامية .)، ومن فوائد هذا الاتصال أنه مباشر ويحقّق نتائج أفضل بحيث يمكن التعرّف بدقّة على ردود الأفعال فيما يعتبر قليل التكاليف مقابل العلاقة الأولى B2B

مثلا: مخاطبة الجمهور المستهدف مباشرة عبر صفحة فايسبوك الخاصة بالمؤسسة أو قناتها بيوتيوب. أو إرسال رسائل قصيرة عبر الهاتف أو بريد إلكتروني عبر القوائم البريدية . أو الاتصال الشفهي المباشر أثناء استقبال الزبائن بالمؤسسة.

كما يعتبر من التوجّهات الحديثة للمؤسسات، "الاعتماد الذاتي على إنتاج مواد إعلامية مقروءة أو مسموعة أو مرئي من خلال إنشاء مراكز صحفية داخلية وتسخير فرق مدربة" <sup>51</sup> لإنتاج المحتوى من دون الحاجة إلى وسيط إعلامي مثلما هو موضّح في النموذج الأوّل.



<sup>51</sup> حمدي شعبان، "وظيفة العلاقات العامة: الأسس والمهارات"، مصر، مؤسسة الطويجي للتجارة والطباعة والنشر، سنة 2000، ص 113.

## C2C .

### CONSUMER TO CONSUMER

توزيع المحتوى هنا يكون قاعديا ما بين الزبون والزبون le consommateur s'adresse au consommateur<sup>52</sup>

وهو غالبا الأكثر تأثيرا لأنّ الزبائن يثقون في بعضهم ويصدقون بعضهم أكثر مما يصدّقون اتصال المؤسسة (الإشهار مثلا)، إذ يقوم الزبائن بالترويج للمنتجات والخدمات والتسويق بصورة المؤسسة بطرق مباشرة أو غير مباشرة . وتشير الدراسات إلى أنّ " 80 % من المؤسسات تفقد مركزها في السوق بسبب إهمال المستهلك بعد وصوله لمرحلة الشراء"<sup>53</sup>، أي أنّه يفضّل مرافقة المستهلك بعد الشراء لينقل تجاربه وشهاداته الجيدة عن المؤسسة. مثلا :إعادة مشاركة محتوى يخصّ مؤسسة على حسابك الخاص بفايسبوك partager هو اتصال C2C من زبون إلى زبون وسيحظى بالتفاعل من قبل أصدقائك وكأنّه توصية منك للاطلاع على هذا المحتوى أو التعامل مع هذه المؤسسة بناء على منفعة وجدتها فيه . حين تحمل هاتف ذكي أيفون وتفتخر به أمام من تلتقي بهم، فذلك نوع من التسويق لعلامة المؤسسة وتشجيع الآخرين على اقتنائها . وحين تلتقي صديقك وتحدّثه عن طريق الاتصال المباشرة عن تجربتك الخاصة مع مؤسسة ما من حيث الاستقبال، الخدمات أو تجربتك للمنتج، يعتبر ذلك ترويجا لمحتوى حول المؤسسة في إطار علاقة C2C.



<sup>52</sup> Nicholas Oliveri, Manuel Espinosa et autre, « la création de contenus au cœur de la stratégie de communication », Paris, l'harmattan communication et civilisation, 2017, p 16.

<sup>53</sup> أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص

في استراتيجيات الاتصال تحاول المؤسسات توظيف الأشكال الثلاثة عن طريق التخطيط

المحکم

B2B

B2C

C2C

التكامل بين هذه الخطط يعطي نتائج قوية من حيث إيصال المحتوى الاتصالي والإعلامي للجمهور المستهدف وأيضا الإقناع به والتأثير وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

## إستراتيجية العلاقة Stratégie. de relation

تعرف العلاقة على أنها: "إيجاد الاهتمامات المشتركة والنطاق الآمن الذي يستطيع اثنان أو أكثر من الناس من خلاله أن يرتبطوا فكرياً"<sup>54</sup>، ويمكن أن تفوض العلاقة السلطة، بحيث يقول مانويل كاستلز أن هناك ثلاث مصادر للسلطة هي "العنف أو المال أو الثقة"<sup>55</sup> والثقة تتبع عن نوعية العلاقة القائمة بين المرسل والمتلقي، وتركز هذه الاستراتيجية الاتصالية على نوعية العلاقة التي تربط المرسل بالمتلقي فهي علاقة متبادلة، وقد تكون جيدة وقد تكون سيئة، بحيث يهتم بعض الباحثين بنوعية العلاقة أكثر من الاتصال في حد ذاته ( moins de communication plus de relation)<sup>56</sup> فيربطها دومينيك فولتون مثلاً بالثقة<sup>57</sup>، وتتطرق نظرية إدارة العلاقات إلى مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في المرسل<sup>58</sup>، وبالعودة إلى النموذج الاتصالي فإن المصدر أو المرسل source، يقوم بتشفير الرسالة أو وضعها في كود (نص، صوت، صورة، فيديو، رمز decode يقوم بإرسال الرسالة x إلى المتلقي message، عبر وسيلة مشتركة بينهما channel بحيث تصل الرسالة إلى المتلقي reciever، الذي ينتج عن رد فعل feedback لكن العملية محاطة أيضاً بالتشويش noise، والتشويش قد يكون داخلياً أو خارجياً مثلاً: داخل المؤسسة أو خارجها أو داخل الإنسان (تشويش داخلي ذاتي)، أو في محيطه الخارجي، بحيث يؤثر هذا التشويش على مدى نجاح الاتصال، وينتمي كل من المرسل والمتلقي إلى سياق زمني ومكاني أو ظرف ما contexte يؤثر في العملية الاتصالية، ويمكن أن تكون العملية متبادلة أي يتبادل الأدوار بين المرسل الذي يصبح متلقياً والمتلقي الذي يصبح مرسلًا، بمعنى هناك علاقة بينهما، فإذا كانت العلاقة جيدة معناه أن المتلقي

<sup>54</sup> أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص 56.

<sup>55</sup> مانويل كاستلز، تر: محمد حرفوش، "سلطة الاتصال"، ط1، القاهرة، المركز القومي للترجمة، سنة 2014، ص 44.

<sup>56</sup> Stiphane Billiet, « les relations publics : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics », 2 eme édition, Paris, 2017, p05.

<sup>57</sup> Stiphane Billiet, « les relations publics : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics », 2 eme édition, Paris, 2017, p.60

<sup>58</sup> Francine Charest, François Bedard, « les racines communicationnelle du web et des medias sociaux », 2 eme édition, presse de l'université du Québec, 2009, p43.

يستقبل الرسالة بنجاح لأن هناك ثقة وتفاهم وتجاوب وتعاون بين الطرفين le récepteur est réceptif (انظر الصورة 1)



في هذه الحالة فإن المرسل يرسل الرسالة X فتصل نفسها الرسالة X إلى المتلقي أي أنه يفهمها كما خطط لها المرسل وبالتالي يكون رد الفعل إيجابيا وكما كان متوقعا والعملية الاتصالية ناجحة. فإذا كانت العلاقة سيئة بين المرسل والمتلقي معناه أن المتلقي لا يقبل الرسائل أو لا يفهما كما تم التخطيط لها أو لا يتجاوب معها وليس متعاوننا ولا توجد ثقة بينه وبين المرسل le récepteur est non réceptif

في هذه الحالة، تذكر أنك دائما مطالب بإنجاح العملية الاتصالية والتأثير والإقناع وفي جميع الحالات والمطلوب هو أن تصل الرسالة X وليس not X  
الحل بسيط:

هو أن يقوم المرسل بإرسال رسالة عكسية not X (انظر الصورة 2)، ونظرا لعدم وجود ثقة بين الطرفين فإن المتلقي سيعكس هذه الرسالة ويحوّلها إلى X ، وبالتالي تكون قد حققت المطلوب.

ملاحظة: هذا الحل يطبق في الحالات التي تتوتر فيها العلاقات بين الطرفين ،. لكن من الأفضل أن تحافظ دائما على علاقات طيبة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة لكي

تتجح في العمليات الاتصالية (أي كسب الثقة أولاً سيسهل لك الإقناع مستقبلاً) وهو ما يعرف بـ "الإدارة الإستراتيجية للعلاقات"<sup>59</sup>.



<sup>59</sup> Michel Dumas, « les relations publiques : une profession en devenir », Canada, presse de l'université du Québec, 2010, p 28.

المحتوى والأهداف:

إلى غاية هذه المحاضرة فإنّ الهدف هو التخصّص أكثر والتعمّق في مادّة استراتيجيات الاتصال برفق وتدرّج، إضافة إلى تقديم أمثلة تطبيقية من الواقع عن مؤسّسات جزائرية وأخرى أجنبية لتعزيز الفهم، كما بإمكان الطالب إسقاط هذه الاستراتيجيات على مؤسّسات من اختياره، ونستعرض هنا استراتيجية النقطة واستراتيجية خلق الحاجة وهي مفيدة للطالب في عدّة مجالات.

## إستراتيجية النقطة one 2 zone communication

انطلقت الدراسات الأولى في الإعلام والاتصال في 20 من القرن الماضي على افتراض أن هناك تأثيراً قوياً لوسائل الإعلام (القذيفة السحرية)، ثم راجع الباحثون هذا الافتراض بداية من 30 بعدما اكتشفوا أن هناك عوامل أخرى تتدخل في عملية التأثير وليست وسائل الإعلام لوحدها، من ذلك وجود جماعات مرجعية وثانوية وقادة رأي ونسيج اجتماعي يتموقع فيه الفرد، بحيث أنّ قراراته الانتخابية أو الشرائية تكون جماعية وليست فردية وذلك من خلال انتماءاته لهاته المجموعات والنقاشات التي يتعرض لها يومياً.

عمّرت وسائل الإعلام طويلاً في النموذج العمودي أو الأحادي one 2 many ، أي أن الصحفي الواحد أو المؤسسة الإعلامية الواحدة كان يرسل للقراء أو المستمعين أو المشاهدين في كثير من الأحيان كان يوزع المحتوى الواحد على عدد كبير من الجمهور المختلف في الخصائص السيكوسوسيوديمغرافية (السن، الجنس، الثقافة).

مثلاً: الجريدة يقتنيها عدد من القراء رغم اختلاف رغباتهم في المحتوى والتلفزيون الواحد (التلفزيون الجزائري سابقاً) كان يوزع نفس المحتوى على عدد كبير من المشاهدين المختلفين في رغبات المشاهدة... وكان هؤلاء يضطرون لمشاهدة نشرة الأخبار والشريط الوثائقي والفيلم مرة واحدة في الأسبوع والرسوم المتحركة... لأنهم لم يكن لديهم خيارات.

هذا النموذج عرف باسم broadcasting

أي توزيع نفس المحتوى على عدد كبير من الناس، لكن نتائجه كانت محدودة بسبب الاختلافات الكبيرة بين أفراد الجمهور . ثمّ توجّه الاتصال الحديث نحو عزل الفرد عن المجموعة لزيادة التأثير واسترجاع قوة المرسل، أي كلّما عزلنا الفرد عن محيطه الذي كان يتأثر به يمكن أن يتأثر فقط باتصال المرسل.

هذا النموذج يسمى pointcasting ، من أي النقطة أو التحديد

والإستراتيجية الاتصالية تسمى la stratégie de pointe أو one 2 one communication <sup>60</sup>

<sup>60</sup> Sabrina Laroche, « les medias sociaux : nouveaux canal d'influence dans la stratégie relationnelle des marques », institut d'étude politiques de Strasbourg, 2012, p13.

فبعدما كان النموذج السائد *one 2 many* ، أصبح الاهتمام اليوم أكثر بإستراتيجية التقسيم *stratégie de segmentation* والتقسيم الدقيق<sup>61</sup> *micro-segmentation* أو المنفرد أو المركز *one 2one*

"la personnalisation remplace la diffusion de masse"<sup>62</sup>

لاحظ أن التكنولوجيات الحديثة كلها تركز على عزل الفرد عن محيطه أو عن الاتصال الواقعي الفيزيولوجي أو ما يعرف بـ: "تفتيت الاتصال الجماهيري"<sup>63</sup> ، وبالفعل أصبح تواصلنا الفعلي نادرا مقارنة بالاتصال الافتراضي عبر الشاشة المتصلة بالإنترنت . فوسائل الإعلام توجّهت نحو التخصص (جريدة رياضية، تلفزيون أفلام، قناة طبخ، إذاعة موسيقى...) وكأنها تستهدف جمهورا محددا بعناية فائقة *target* ، والمؤسسات كذلك أصبحت تركز على الاستهداف أو الاتصال *one 2 one*

مثلا، إرسال رسائل قصيرة عبر الهاتف لك أنت وليس لغيرك (*la personnalisation* الشخصية)، أو عبر الميسنجر، وإرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني قد لا تصلك مثل التي تصل لزميلك، وعلى قوقل ترسل لك الإعلانات بدقة عالية بناء على عمليات البحث التي قمت بها خلال هذه الفترة فهو يتعقب سلوكيات النقر لديك *tracking* ويحاول أن يفهم ثم يرسل لك رسائل إخبارية وفقا لحاجاتك الآن ويسمى ذلك *adwors* أو *la publicité comportementale* الإشهار السلوكي

على فايسبوك أيضا، هناك خوارزميات تفهم سلوكياتك على الشاشة (ماذا تفعل، مع من تتواصل، ما الذي تبحث عنه...) ثم ستلاحظ أن المحتوى الذي يظهر لك هذه الفترة دقيق جدًا وكأنه يستجيب لرغباتك...في حين قد يكون لديك هاتف ثاني في نفس البيت لكن سلوكياتك على شاشته مختلفة وبالتالي فالمحتوى الذي يظهر لك سيكون مختلفا....رغم أنك شخص واحد.

<sup>61</sup> Sabrina Laroche, « les medias sociaux : nouveaux canal d'influence dans la stratégie relationnelle des marques », institut d'étude politiques de Strasbourg, 2012, p.48

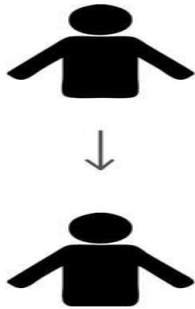
<sup>62</sup> Manuel Diaz, « tous digitalisés, et si votre futur avait commencé sans vous », Paris, Dunod, 2015,p14.

<sup>63</sup> السيد بخيت، "الإنترنت كوسيلة اتصال جديدة: الجوانب الإعلامية والصحفية والتعليمية والقانونية والأخلاقية"، ط2، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، سنة 2010، ص 94.

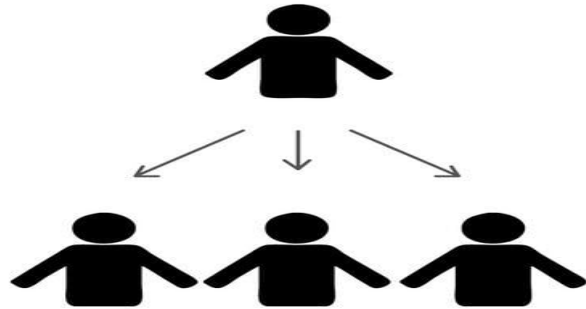
هذا الاستهداف الدقيق الذي "يعتمد على الإنترنت ورقم الهاتف كهوية رقمية للمستخدم" <sup>64</sup>، يتمتع بسلوك النقر لديها، يحقق نتائج عالية لنجاح العمليات الاتصالية خصوصا من حيث التأثير والإقناع ، مثلا تستطيع تكنولوجيا GPS تحديد مكانك بدقة، ويمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تستغل هذه المعطيات فتوجه لك رسائل إشهاري فور تعرفها على مكان تواجدك، فإذا كانت الآن موجودا قرب نقطة بيع لمنتجاتها ترسل لك رسالة قصيرة عبر الهاتف أو عبر ميسنجر وتقدم لك عرض تخفيض بنسبة 20 بالمائة مثلا إذا دخلت الآن واقتنيت أحد منتجاتها على بعد مترين فقط!!!!....

وكأنها تعزلك عن الاتصال بالآخرين وتجعلك تقرّر بمفردك تحت تأثير اتصال المؤسسة un ciblage bien défini ، وهناك العديد من استخدامات استراتيجية الاتصال one 2 one ، ونتائجها أحسن بكثير .

### One-to-one



### One-to-many



<sup>64</sup>François Bernard Hughe, « l'ennemi a l ère numérique : chaos, information, domination » Paris, presse universitaire de France, 2001, p45.

## إستراتيجية خلق الحاجة<sup>65</sup> création de besoin

يقصد بالحاجة need كل ما هو ضروري أما الرغبة want فهي ما ليس ضروريا<sup>66</sup>،  
ولفهم هذه الإستراتيجية نذكر مراحل الوصول إليها:

1. الإنتاج: دخلت المؤسسات في مرحلة إنتاج غزير لمختلف أنواع المنتجات بفضل تطور المصانع والآلات، ونظرا لكثرة العرض على الطلب، تكدّست هذه المنتجات بالمصانع ولحق بالمؤسسات خسائر معتبرة، أبرزها الأزمة الاقتصادية العالمية 1929.

2. التسويق: بعد هذه المرحلة تفتنت المؤسسات إلى أهمية التسويق والذي لا يركّز على

الإنتاج بل كيفية تصريف أو بيع المنتجات، ومن أهم خطوات التسويق هي الدراسات الميدانية قبل عملية الإنتاج بحيث يمكن للمؤسسات التعرف على حاجات ورغبات الناس وبالتالي تقوم بإنتاج منتجات تتوافق مع هذه الحاجات والرغبات في قطاعات سوقية مختلفة وعليه فإنّ البيع مضمون... لكن ومع ذلك فإن الخطط التسويقية لم تكن ناجحة دائما لأن العديد من المؤسسات لم يعد بمقدورها أن تبقى تابعة للزبون ورغباته وحاجاته فضلا عن الإشباعات التي حدثت بسبب المنافسة، فكان عليها التوجّه نحو حلّ إستراتيجية آخر.

3. خلق الحاجة: هذه الإستراتيجية عكس المرحلة السابقة 2، بحيث لدى المؤسسات أفكار

إبداعية في إنتاج منتجات وخدمات غير متوقّرة في السوق أو متميّزة وأحيانا كثيرة كمالية وليست ضرورية، إلا أنّها تقوم في نفس الوقت بخلق الحاجة لدى الزبائن المستهدفين وتستعمل هنا العمليات الاتصالية المختلفة منها الإشهار بمختلف أنواعه، أين توجي للمستهدف بأنّ هناك مشكلة ما في جسمه أو حياته وهي بحاجة للحلّ ويكون المنتج أو الخدمة التي تقدّمها حلاً مثاليا.

<sup>65</sup> أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص 190.

<sup>66</sup> أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص 248.

لم يكن الجمهور يفكر تماما في هذه النقائص وكان يعيش حياة هادئة بدون الحملات الاتصالية التي تمارسها المؤسسات، إلى بدأ تدريجيا يكتشف ذاته وجسمه وأنه بحاجة إلى هذا المنتج أو ذلك من أجل أن يظهر بشكل لائق أو متميز أو يعيش حياة الرفاه والراحة.. ذلك أن المؤسسات نجحت اتصاليا في خلق الحاجة وفي نفس الوقت وفّرت الاشباعات الضرورية وهنا يبقى الزبون دائما تابعا لها لا هي تابعة له، بحيث أنها تنتج ما تريد ووفقا لإمكانياتها ومقدراتها وتخصصها في مجال ما، وما تقوم به هو فقط التركيز على بناء إستراتيجية اتصالية تقنع فيها الزبون والمستهلك بأن لديه مشكلة والحلّ موجود.

الإشهار مثلا يبحث عن مكامن الهشاشة في الذات ويقوم بعملية التفكيك والتركيب (نقائص..حل)، ويحاول تقديم صورة للجسد المثالي من خلال تدفق الصور والإغراء فهو يبحث في السمات الكمالية، ويخلق الإحساس بعدم الرضا (شكل الأنف، البطن، الشعر، الأسنان..)، مما ينجم عنه صورة عدائية بينك وبين جسدك (سيكولوجيا)، وبالمقابل يقدم الحلول (التجميل، الشطف، عدسات العيون...).

في إستراتيجية خلق الحاجة عليك أن تجد أفكارا إبداعية تهزّ بها عواطف الجمهور المستهدف وتجعله بحاجة إلى منتجات مؤسستك وخدماتها . كأنّ تغير سلوكياتهم وأنماط الاستهلاك لديهم من خلال التسويق لنماذج تتحوّل إلى قدوة، إذ تشير مثلا نظرية أبرت بانديرا حول المحاكاة أو الاقتداء بالنماذج والتعلّم الاجتماعي، إلى أنّ الأطفال والبالغين يكتسبون اتجاهات واستجابات عاطفية وأنماط جديدة من خلال النماذج التي تعرض في الأفلام السينمائية والتلفزيون<sup>67</sup>، كما يمكن الرجوع إلى نظرية الغرس الثقافي.

<sup>67</sup> محمد صاحب سلطان ، "العلاقات العامة ووسائل الاتصال"، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، سنة



المحاضرة رقم 10:

المحتوى والأهداف:

يحصل الطالب هنا على استراتيجيتين متقاربتين وهما استراتيجية المحتوى والمتعلقة ببناء الرسالة أو الخطاب الخاص بالمؤسسة إضافة إلى استراتيجية التكرار وكلاهما مهم في مجال الاتصال المؤسّساتي وشائع الاستخدام، ومن بين أهم الأهداف أن يدرك الطالب أهمية المحتوى أي ماذا قيل؟ وطريقة العرض أي كيف قيل؟ ويبني تصوّراً عن طبيعة مهامه على مستوى المؤسسة كمكّلف بالاتصال، كما يساعده ذلك على التخصّص في طور الماستر بجاهزية ومؤهلات أحسن.

## إستراتيجية المحتوى stratégie de contenu

المحتوى ملك content is king

تركز هذه الإستراتيجية على تحقيق التأثير والإقناع من خلال بناء المحتوى ذو الجودة بحيث لكل مؤسسة خط إنتاج المحتوى (نص، صوت، صورة، فيديو)، وقد يكون المحتوى مقالا في الجريدة أو على الموقع الإلكتروني أو منشورا على فايسبوك أو فيديو بالتلفزيون أو على يوتيوب أو صوتا بالإذاعة أو على منصات الإنترنت.....

ما يهم في هذه الإستراتيجية هو بنية المحتوى من حيث الحجة الإقناعية والشكل الموجّه للاستهلاك، وتستعمل المؤسسات عدة أساليب للإقناع تكون أغلبها عاطفية، مثلا في إشهار حول معجون الأسنان يظهر إعجاب الآخرين بالممثل بسبب بياض أسنانه الناصع.

وقد تكون عقلانية مثلا في إشهار حول معجون الأسنان تستعين المؤسسة بطبيب يوضّح علميا كيف تفسد البكتيريا الأسنان وكيف يقضي عليها معجون الأسنان بفضل مكوناته. بمعنى استعمال ميكانيزمات عقلانية أو عاطفية كحجّة إقناعية في بناء المحتوى بطرق مباشرة أو إيحائية، ويستعمل أيضا المحور البسيكولوجي الذي يتركز حوله المحتوى بحيث يكون مستقطبا لافتا للنظر ودافعا للشراء أو للتعامل مع المؤسسة مثلا :

8.99 أورو يظهر كسعر متميّز ومحفّز بدلا من 9 أورو....

99.99 يقضي على الجراثيم....

منتوجنا خضع لـ 78 مراقبة جودة ونوعية....

يمكن أيضا بناء المحتوى بشكل إقناعي ببيكولوجي من خلال خلق الشعور بالندرة مثلا الكمية محدودة..... هذا العرض محدود...في حدود الكمية المتوفرة....من 1 إلى 7 فيفري....

إستراتيجية المحتوى تركز أيضا على الشكل من حيث التصوير والسيناريو وحبكة القصة ونوعية التقنية المستعملة في التصوير والإضاءة والإخراج وجودة الصوت واستعمال التقنيات الحديثة المستخدمة في صناعة المحتوى بحيث يشجّع ذلك على استهلاك المحتوى

إضافة إلى مدى توافق نوعية المحتوى الاتصالي والإعلامي مع الوسيلة (مؤسسة إعلامية أو موقع إلكتروني أو منصة اجتماعية ...). كما تشير إلى أهمية أن يكون المحتوى خاصًا بالمنتج وليس منقولاً<sup>68</sup> créer et diffuser un contenu original

بناء المحتوى بجودة عالية من حيث المضمون والشكل يعتبر إستراتيجية اتصالية فعالة لمختلف أنواع المؤسسات، أي ماذا قيل؟ وكيف قيل؟

ملاحظة: هناك العديد من الحجج الإقناعية لبناء المحتوى والأشكال



<sup>68</sup>Jean Renaud Xech, « **community manager** », paris, Vuibert, 2018, p 70.

## إستراتيجية التكرار **redondance**

يقال: "ما يشغل العينين يشغل الرأس"، ويقال في المثل الشعبي: "البعيد عن العين بعيد عن القلب!!"، وتشير الدراسات إلى أنه "حتى يتحوّل المستهلك المرتقب إلى فعلي، يجب أن تخترق الرسالة ذهنه 9 مرّات، ومن بين كلّ 3 رسائل تصل واحدة، أي أننا نحتاج إلى تكرار الرسائل 27 مرّة على الأقل"<sup>69</sup>.

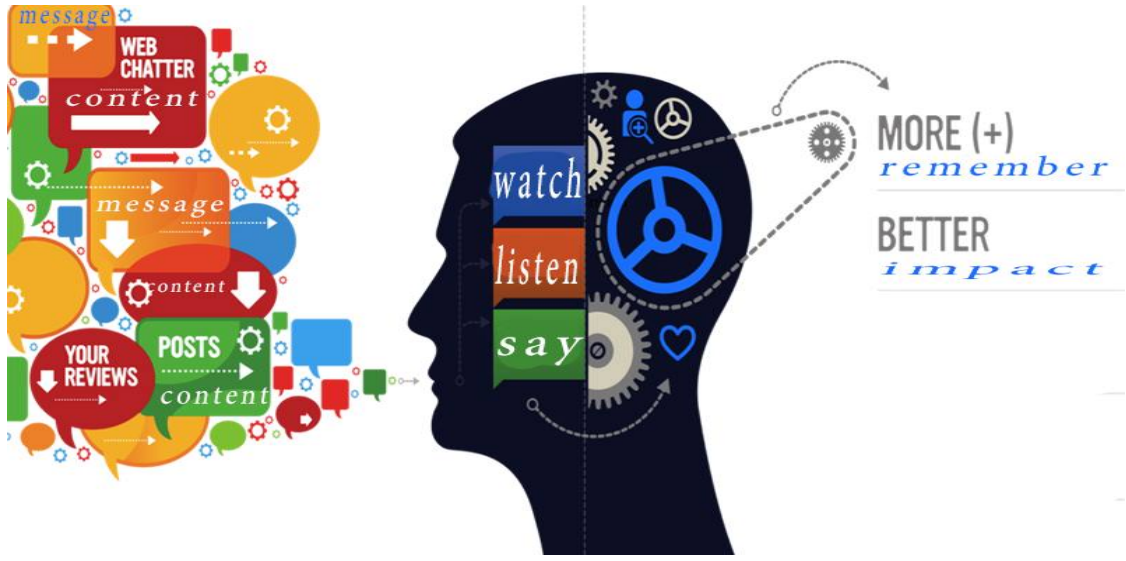
من أهم الاستراتيجيات الاتصالية لدى المؤسسات هي التكرار للرسائل أو المحتوى إلى حدّ التخمّة والملل. ويتمّ تكرار الرسائل أو المحتوى كما هو بنفس الصيغة (إشهار مثلاً)، أو تكرار المعنى بمحتويات مختلفة مع الحفاظ على تكرار الهوية البصرية للمؤسسة. يتعامل الإنسان مع الرسائل التي يتلقاها يومياً وفي كلّ لحظة عبر حواسه الفيزيولوجية وهي غالباً السمع والبصر. وهذه الرسائل قد يدركها ويعيها مرة واحدة ثم يتجاهلها مرات أخرى لكن تكرارها يؤدّي بها إلى النفاذ إلى العقل اللاواعي، بحيث تترسخ في الذهن ويجد المتلقي نفسه يرددها بدون شعور أحياناً (مثلاً أغنية إشهار)، معنى ذلك أن المؤسسة نجحت أن تجعل هويتها البصرية نصب عيني المتلقي طول الوقت أو أغلبه وفرضت عليه التفكير فيها شعورياً ولا شعورياً، ومنه فإن التذكر يعتبر سهلاً من كثرة التكرار.

لاحظ مثلاً أن أحسن طريقة للحفظ هي التكرار والحفظ معناه النقش على الذاكرة .، وأيضاً إستراتيجية عرض القرآن الكريم وهي تكرار سرد القصص وتصويرها في مختلف السور، بحيث يمكن لمن لا يحفظ القرآن عن ظهر قلب أن يسرد كل القصص بسهولة ويمكنه أن يتذكر الآيات حتى ولو لم يكن يحفظها....فيما تلاحظ أن هناك عدة تحفيزات في القرآن الكريم وفي الحديث النبوي الشريف التي تحث على قراءة القرآن الكريم مقال الجزاء (التكرار مفيد للتذكير).

إستراتيجية التكرار تعدّ من أفضل الاستراتيجيات الاتصالية التي تحاصر بها المؤسسات المتلقي وأكثرها نجاحاً في تحقيق الأهداف.

<sup>69</sup> أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص

كالمطرقة تدق رأس المسمار شيئاً فشيئاً حتى تصل إلى الهدف . وفي هذه الإستراتيجية قد نقدم نفس الرسالة عدة مرات أو معنى الرسالة في عدة محتويات على المدى البعيد.



المحتوى والأهداف:

في هذه المحاضرة يكون تذكير الطالب بالمسار الفكري لمحاضرات مادة استراتيجيات الاتصال ومواصلة استعراض نماذج عن الاستراتيجيات وهنا يتم شرح استراتيجية الهيمنة الاتصالية عن طريق وسائل الاتصال والإعلام مع الإشارة إلى النماذج الاتصالية الحديثة تحديداً على شبكة الإنترنت، وبالتالي فإن الطالب يأخذ أفكاراً عامة ومتخصصة عن تطور نماذج الاتصال وعن استخداماتها بالمؤسسة على المستوى بعيد الأجل.

## إستراتيجية الهيمنة **la domination**

المقصود بالهيمنة هو التحكم في وسائل الإعلام والاتصال أو جميع القنوات الاتصالية التي تتدفق من خلالها المعلومات الخاصة بالمؤسسة. ففي نماذج الاتصال الموضحة في الصور

### • هناك اتصال من واحد لواحد **one 2 one**

مثلا: الاتصال المباشر الشفهي ما بين المكلف بالاتصال وأحد زبائن المؤسسة.  
يكون أمام المرسل مساحة واسعة لإيصال الرسالة وشرحها وإعادتها وإقناع المتلقي والتأثير عليه وبالتالي تحقيق الأهداف من الاتصال.

### • اتصال من واحد لجماعة **one 2 many**

مثلا: في ملتقى تنظمه المؤسسة يقدم المكلف بالاتصال خطابا اتصاليا موجّها لعدد من الزبائن الذين يحضرون الملتقى أو يتم بثّ هذه الرسالة عبر وسائل الإعلام  
ينقص مفعول الرسالة والتأثير لأن المرسل لا يمكنه التحكم إلى حد كبير في جمهور المتلقين ولا يمكنه الاطلاع على ردود الأفعال.

### • اتصال من جماعة لواحد **many to one**

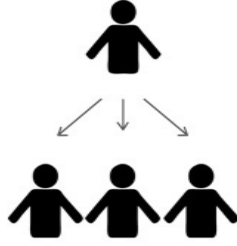
مثلا :عدة مؤسسات توجه خطاباتها الإشهارية لنفس الزبون بشكل تنافسي بحيث يتعرض لعدة رسائل، وبالتالي فإن نسيب المخاطرة كبيرة هنا لأن المتلقي لا ينتبه ولا يهتم ولا يتأثر ولا يقتنع إلا بالمحتوى ذو الجودة والمصنوع باحترافية عالية.

## INTERPERSONAL

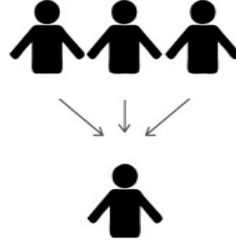
One-to-one



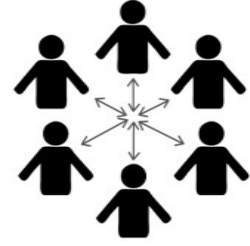
One-to-many



Many-to-one



Many-to-many



كل هذه النماذج موجودة في ممارسة الاتصال ولديها سلبياتها وإيجابياتها لكن الاتصال في الحقيقة هو النموذج الرابع many 2 many ، أين الجميع يعتبر مرسلا ومتلقيا في نفس الوقت، وبالتالي فإن نسبة المخاطرة تعدّ أكبر، ويظهر ذلك على شبكة الإنترنت بمختلف تطبيقاتها منها منصات التواصل الاجتماعي، مثلا فايسبوك أين يمكن للجميع أن يرسل ويعتبر متلقيا كما يمكن تبادل الأدوار (انظر الصورة 2) من أجل تحقيق أداء أحسن والوصول إلى نتائج إيجابية من الضروري تطبيق إستراتيجية الهيمنة وهي أن تحاول المؤسسة التحكم في وسائل الاتصال والإعلام

1. سواء عن طريق التملك (امتلاك جريدة، إذاعة، تلفزيون)
2. أو عن طريق إدارة العلاقات مع وسائل الإعلام لضمان نشر محتويات إيجابية عن المؤسسة.

على شبكة الإنترنت يعتبر الأكثر هيمنة هو من يتحكم في إنتاج المعلومات، إذ من السهل امتلاك القناة الاتصالية (مثلا حساب فايسبوك، قناة يوتيوب، حساب انستاغرام ..)، لكن الهيمنة تعني أن تكون المؤسسة هي مصدر المعلومة المتداولة على مختلف المنصات (هي المنتجة)، أما توزيع هذه المعلومات فيخضع لمنطق الشبكة وأدوات منصات التواصل الاجتماعي مثل partage

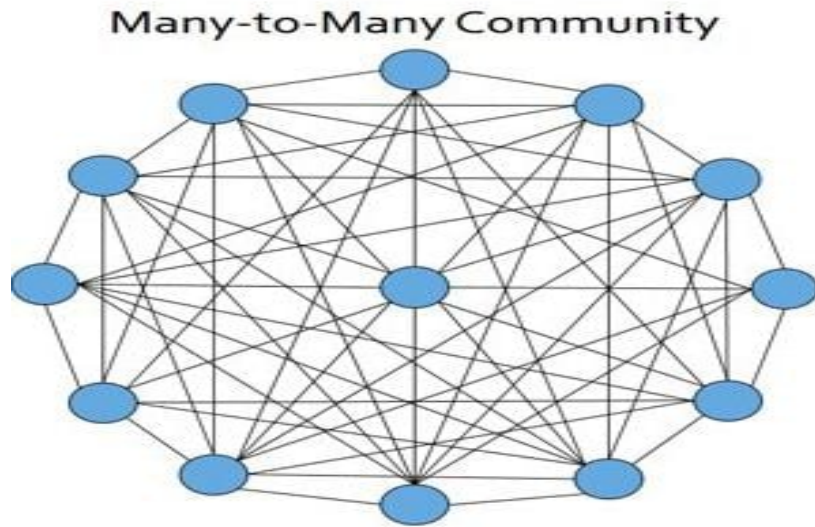
المؤسسات التي لا تنتج معلومات عنها (في شكل محتوى) ستتعرض للضرر بسبب إنتاج معلومات عنها من قبل مصادر أخرى وقد تكون هذه المعلومات خاطئة أو إشاعات تقدم صورة سلبية عن المؤسسة . فضلا عن أهمية إدارة الكيانات الاجتماعية community

<sup>70</sup>management على منصّات التواصل من خلال التنشيط واليقظة وإدارة حضور هويّة المؤسسة.

خلاصة: إستراتيجية الهيمنة <sup>71</sup> une position dominante على قنوات الاتصال والإعلام هي:

-التحكم في قنوات توزيع المعلومات بمختلف الطرق.

-مركزية إنتاج المعلومات أو التقرّد بإنتاج المعلومات الخاصة بالمؤسسة (تحدث عن نفسك بدل أن يتحدث الآخرون عنك).



<sup>70</sup>Jean Renaud Xech, « **community manager** », paris, Vuibert, 2018, p 07.

<sup>71</sup>Stiphane Billiet, « **les relations publics : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics** », 2 eme édition, Paris, 2017, p75.

المحتوى والأهداف:

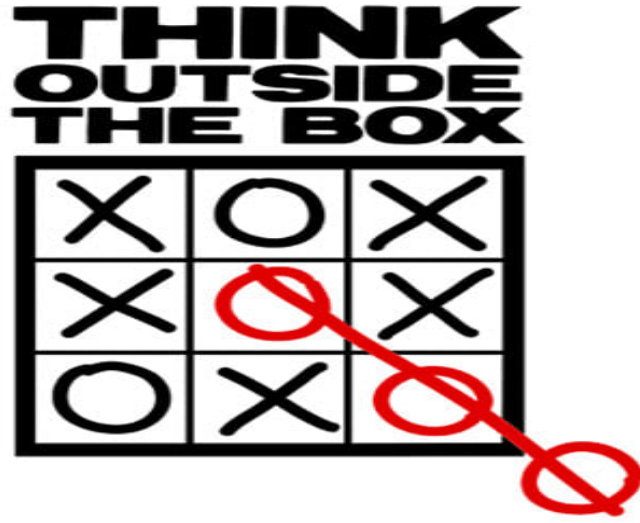
ختاماً يتم تنبيه الطالب إلى وجود عدد لا محدود من الاستراتيجيات الاتصالية وأنّ الانطلاق من الاستراتيجية المرجعية واستعراض بعض النماذج كان فقط لاسباب الأدوات العقلية للتفكير، ويمكن أن ينجح المتعلم كطالب أو كمهني في وضع استراتيجيات اتصالية مناسبة إذا تحكّم في الاستراتيجية الإبداعية واستراتيجية المصادر التعاونية أو المفتوحة، كما يزود الطالب في هذه المرحلة بالأدوات الرقمية التي تساعده على ذلك.

## إستراتيجية الإبداع *la créativité*

يعرف السوق تشبعا بالأفكار في مجالات المنتجات والخدمات، وأيضا في الاتصال والإعلام، أين تتشابه الأفكار إلى حدّ التنميط (نفس الإشهار، الحملات الاتصالية، الاستراتيجيات.)، فالجمهور تائه وسط هذا التنميط والتقليد أحيانا كثيرة، كل الأمور متشابهة لديه، وأصبح يبحث عما هو جديد ومختلف ومتميّز، وحتى الناس أصبحوا متشابهين في الشكل والسلوك من فرط استهلاك نفس المنتجات والخدمات ونفس الثقافة والأفكار، فعمليات التجميل جعلت من الناس نماذج متشابهة في الجسم والإشهار للملابس والموضة ومختلف أنواع المنتجات جعلهم متشابهين في المظهر، والتركيز على نفس البرامج السياسية والاقتصادية والثقافية وحتى الترفيهية جعلهم يفكّرون بطريقة واحدة.... إلى حدّ الملل. ويعتبر أحسن حلّ للخروج من مأزق التشابه والتنميط هو الاختلاف والتميّز ولا يكون ذلك إلا بإبداع الأفكار والتفكير خارج الصندوق *thinking outside of the box* الإبداع يحتاج إلى التحرر من الأفكار والقيود التقليدية، ويحتاج إلى التمرد عما هو سائد وإطلاق العنان للعقل ليفكر وبيدع، فالمسلّمات والأفكار الجاهزة والحلول التقليدية للمشاكل لا تفي بالغرض، لذلك عليك أن تفكر بطريقة أوسع وتضع استراتيجيات وخطط اتصالية متميّزة وغير موجودة.

يمكنك ذلك، فالعقل مبني على البرمجة إذا برمجته على التقليد والاستسلام واسترجاع الأفكار السائدة سيعمل بهذه الطريقة، أما إذا برمجته على التفكير الحرّ والواسع الذي يتجاوز الصندوق أو العلبة فسينجح في ذلك. ومقاييس التوظيف في المؤسسات الكبرى اليوم تعتمد على قدراتك الإبداعية في خلق الأفكار وحلّ المشاكل، مع الإشارة إلى أنّ الأفكار الإبداعية تباع وتشتري لأنها متميّزة، مثلا لاحظ شركة *Huwei* و *Apple* واليابان والصين من خلال الأفكار غير العادية، الجديدة والمتميّزة على جميع الأصعدة.

حاول أن تفكر بإبداع وستبني استراتيجيات اتصالية قويّة



### إستراتيجية المصادر التعاونية أو المفتوحة crowdsourcing

لا يمكن القيام بجميع المهام أو الوظائف من قبل شخص واحد على مستوى خلية الاتصال أو قسم العلاقات العامة .، إذ تخصص المؤسسات المتطورة فريقا للعلاقات العامة لتوزيع الأعباء وضمان القيام بمختلف النشاطات على أكمل وجه، إضافة إلى الاستفادة من أفكار هؤلاء المتخصصين في نفس المجال.

الأفكار الإبداعية مطلوبة من الجمهور الداخلي للمؤسسة من أجل تسيير الجوانب الاتصالية.

يمكن الاستعانة ببعض التطبيقات التكنولوجية للاستفادة من الأفكار، وأفضل طريقة للحصول على أفكار جيّدة هي أن تحصل على أفكار كثيرة . ولدى الجمهور الخارجي للمؤسسة العديد من الأفكار الإبداعية التي يمكن استغلالها لفائدة المؤسسة la foule intelligente

أو smart mob ، لكن كيف نحصل على هذه الأفكار ؟

يمكن تشجيع الجمهور الخارجي على تقديم اقتراحات لفائدة المؤسسة بخصوص مواضيع مختلفة حول عملياتها الاتصالية والإعلامية ويعد الاستماع للآخرين مهما لتفادي السلبيات والنقائص واستغلال الأفكار الجديدة . بحيث توفر المؤسسات قنوات اتصالية للاستفادة من أفكار الجمهور الخارجي مثلا:

- سجل الشكاوى والاقتراحات.
- عبر الهاتف.
- البريد الإلكتروني
- الاتصال الشفهي المباشر في المنتديات والندوات والزيارات...  
لكن هذه الطرق لا تعتبر مثالية من أجل الحصول على أفكار الآخرين مجاناً واستغلالها.  
على شبكة الإنترنت هناك العديد من الفضاءات التي يتجمع فيها عدد كبير من المستخدمين ويقدمون فيها آراء أو أفكار أو اقتراحات... يمكن للمؤسسة أن تستلهم منها أفكاراً إبداعية.  
مثلاً على شبكات التواصل الاجتماعي (المنشورات/ التعليقات..)  
على المدونات/ المجموعات/ المنتديات... عبر المنتديات  
هناك العديد من القنوات الاتصالية التي تسمح بالاستفادة من أفكار الآخرين ومجاناً من خلال المحتوى التشاركي أو المنتج جماعياً UGC (user generated content)<sup>72</sup>، فقط عليك أن تستغل هذه المصادر المفتوحة لأن كل مستخدم يمكن أن ينشر في يوم ما فكرة تستحق الاستغلال والتجريب حتى ولو كان طول الوقت ينشر تفاهات أو سذاجات. فالتجارب اليومية التي ينشرها المستخدمون خصوصاً في علاقتهم بالمؤسسات والجوانب الاتصالية والإعلامية... تعتبر ملهمة لمتخصصي الاتصال من أجل تطوير أفكارهم الإبداعية والاتصال بطريقة مختلفة. وعليه فإنّ هناك ذكاء جمعي في المجتمع الواقعي وأيضاً في الافتراضي ومفتوح crowdsourcing ومجاني... لما لا تستغله؟

<sup>72</sup> Sabrina Laroche, « les medias sociaux : nouveaux canal d'influence dans la stratégie relationnelle des marques », institut d'étude politiques de Strasbourg, 2012, p61.



### 6 تطبيقات تساعدك على زيادة الإبداع

التفكير الإبداعي والأفكار الجديدة في العمل يمكن الحصول عليه بطرق تقليدية أو حديثة منها بعض التطبيقات المساعدة في توليد الأفكار الإبداعية:

#### تطبيق: TED

واحدة من الطرق التي قد تساعدك على الوصول لأفكار جديدة هي مخالطة الناس، والاستماع لهم، ومعرفة قصصهم وخبراتهم، ويحقق لك تطبيق TED ذلك، حيث يضم التطبيق مئات الفيديوهات التي تحمل خلاصة تجارب وقصص وخبرات عدد كبير من الشخصيات في الكثير من المجالات، وبالتالي قد تساعدك مشاهدة بعض الفيديوهات على استلهام أفكار جديدة ورؤية الأشياء من زاوية مختلفة.

#### تطبيق Brainsparker

الغرض من التطبيق هو تشجيعك لكتابة كل الأفكار التي تدور في ذهنك مهما كانت تبدو ساذجة أو تقليدية بدون انتقاد أو تحليل، ثم ربطها معاً في محاولة لتحفيز عقلك للخروج بأفكار جديدة، فهو مصمم لإثارة مخيلتك واستخراج إبداعك الداخلي، إذ يحتوي التطبيق على 200 بطاقة، تتضمن عبارات وكلمات وصورًا وتساؤلات مثيرة للتفكير، وهذا التطبيق مناسب للجميع سواء طلبة أو رجال أعمال أو الكتاب والموسيقين، فهو أداة رائعة لزيادة الإبداع.

## تطبيق Unstuck

إذا كنت تبحث عن حل لمشكلة ما وعقلك مغلق ولا تستطيع الوصول لأي شيء، فيمكنك استخدام Unstuck ، فهو تطبيق مصمم لمساعدتك على تخطي لحظات "عدم الإبداع"، في البداية يسألك عن المشكلة وعن شعورك حيالها، ثم يبدأ في طرح الأسئلة وتقديم النصائح والحلول، وقد تجد في التطبيق الكثير من الأمثلة لمشاهير وشخصيات عامة مروا بمشاكلتك، ويتضمن التطبيق الكثير من الحلول للمشكلات الشائعة في العمل، ومشاكل التسويق، وقلة التحفيز، وسيطرة الأفكار السلبية.

## تطبيق Coffitivity

يدعى الكثير من المبدعين أن أفضل أعمالهم هي التي قاموا بتصميمها أثناء تواجدهم في المقاهي، وهناك دراسة أجرتها جامعة شيكاغو، تثبت أن التعرض لمستويات معتدلة من الضوضاء يساعد بعض الأشخاص على زيادة الإبداع، لذلك إذا كنت تشعر أنك تتجز وتبدع أكثر في الضوضاء، فيمكنك استخدام تطبيق Coffitivity ليحضر لك أجواء المقهى والضوضاء إلى منزلك ويساعدك على زيادة الإبداع، وإذا كنت لا تعلم هل تفكر بشكل أفضل في الهدوء أم في الضوضاء، فيمكنك تجربته لتعرف ذلك !

## تطبيق Behance

إذا كنت عالق أمام فكرة تتعلق بالفن أو التصميم، فيمكنك التوجه مباشرة لاستخدام تطبيق Behance، فهو واحد من أفضل التطبيقات الملهمة في مجال التصميم الجرافيكي والإعلان والتصوير، حيث يضم آلاف التصميمات المميزة لمصممين وشركات من جميع أنحاء العالم، مما يمنح عقلك تغذية بصرية مجانية تساعدك على الوصول للكثير من الأفكار والتصميمات الجديدة.

## تطبيق Simple Mind

أحياناً نمتلك الكثير من الأفكار العشوائية والفوضوية التي لا يبدو أنها متصلة ببعضها، لذلك نحتاج لتنظيمها من أجل رؤيتها بشكل أفضل وتحديد إذا كانت مفيدة أم لا، ويساعد

تطبيق Simple Mind على تحقيق ذلك، حيث يوفر لك إمكانية لرسم خريطة ذهنية لأفكارك مما يساعدك على فهمها والتعامل معها بصورة أفضل، ويمكنك رسم خرائطك باستخدام الكتابة أو الصور أو مقاطع الفيديو والتسجيلات الصوتية مما يدعم أفكارك ويجعلها أكثر فعالية.

### المحاضرة رقم 13:

#### المحتوى والأهداف:

تتضمن هذه المحاضرات مراجعة لجميع محاضرات المادة مع إمكانية الإجابة على مختلف الأسئلة والانشغالات في هذه المرحلة إضافة إلى خاتمة تلخيصية عن المحتوى العام وبعض المراجع المفيدة للتعقّق أكثر، وبالتالي فإنّ هذه المحاضرة تفيد في تعزيز الفهم إضافة إلى التحضير للامتحانات.

## مراجعة عامة

+

## خاتمة تلخيصية:

تضمنت المحاضرات عرضاً ملخصاً عن المحاور الأساسية وهي الاتصال والمؤسسة والإستراتيجية، إضافة إلى أهمّ الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها في المشروع الاتصالي للمؤسسة، مع الإشارة إلى إمكانية إدماج عدّة استراتيجيات ضمن استراتيجية واحدة وعدم الثبات أو الإلزام باستراتيجية واحدة طول مسار المؤسسة أو دورة حياتها، بل يبقى ذلك متوقفاً على الظروف والمواقف والسياقات والمحطّات التي تمرّ بها المؤسسة والأهداف التي تضعها في كلّ محطة، بحيث تعتبر الإستراتيجية خارطة طريق تنطلق من النقطة أ إلى النقطة ب التي تتوافق مع تحقيق الأهداف المسطرة في النقطة الأولى، كما يشار إلى أنّ الاستراتيجيات الاتصالية ليست محدودة في عدد معيّن وثابتة، بل هي كثيرة ومتعدّدة ومرتبطة بالإبداع وانعكاس ذلك على هويّة المؤسسة وعملياتها الاتصالية في الميدان، إذ ما تمّ عرضه في المحاضرات انطلاقاً من الاستراتيجية المرجعية هو مجرد أمثلة تساعد الطالب

على التفكير في إبداع استراتيجية اتصالية خاصة بمؤسسته في الزمان والمكان والموضوع المحدد.

نذكر أنّ الاستراتيجية الاتصالية مهمة جدًا في مخطّط عمل أيّ مؤسسة وتعتبر محرّكا لمختلف أنشطتها واستراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية، ذلك أنّ الاتصال أصبح وظيفة هامة لدى المؤسسات ويمكن من خلاله إحداث الفارق ما بين المؤسسات التي لا تركّز على الاتصال والمؤسسات التي تجعله ضمن أولوياتها، بغضّ النظر عن السياسة الإنتاجية أو نوعية المنتج والخدمة أو السعر، فالاتصال فلسفة تشقّ مستقبلا معمرًا في جميع المؤسسات ولا يمكن الاستغناء عنها أو تهميش العاملين في هذا الحقل.

## قائمة المراجع

مراجع مقترحة للتعمق في استراتيجيات الاتصال  
تساعد على إنجاز البحوث في التطبيقات

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2010.
- السيد بخيت، "الإنترنت كوسيلة اتصال جديدة: الجوانب الإعلامية والصحفية والتعليمية والقانونية والأخلاقية"، ط 2، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، سنة 2010.
- أ.لارامي، ب.فالي، تر: ميلود سفاري، فضيل دليو وآخرون، "البحث في الاتصال: عناصر منهجية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، بدون طبعة، سنة 2004.
- جمال العيفة، "مؤسسات الإعلام والاتصال: الوظائف، الهياكل، الأدوار"، مرجع سبق ذكره.
- حسن محمود هثيمي، "العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2015.

- حمدي شعبان، "وظيفة العلاقات العامة: الأسس والمهارات"، مصر، مؤسسة الطويجي للتجارة والطباعة والنشر، سنة 2000.
- محمد صاحب سلطان، "العلاقات العامة ووسائل الاتصال"، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، سنة 2015.
- مانويل كاستلز، تر: محمد حرفوش، "سلطة الاتصال"، ط 1، القاهرة، المركز القومي للترجمة، سنة 2014.
- محمد منير حجاب، "الاتصال الفعال للعلاقات العامة"، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط 1، القاهرة 2007.
- مصطفى.ف، "تحليل البيانات وتصميم النظم"، لبنان، دار الراتب الجامعية، سنة 1993.
- مختار فؤاد أبو الحيز، "التواصل و الاتصال"، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 8، 1992.
- علي فلاح الزعبي، "الاتصالات التسويقية: مدخل منهجي تطبيقي"، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، سنة 2010.
- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية 2002.
- عزي عبد الرحمن، "عالم الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
- فداء حسن أبو دبسة، خلود بدر غيث، "تصميم الإعلان والترويج الالكتروني"، ط 1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، سنة 2012.
- فهمي محمد العدوي، "مفاهيم جديدة في العلاقات العامة"، ط 1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2011.
- فضيل دليو، "اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامّة، علاقات مع الصحافة"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2003.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1

- Abdelkrim bouhafs, « **la communication dans l'entreprise** »,Algérie, office des publications universitaires 2014.
- Alex Mucchielli, « **la nouvelle communication** », Paris, Armand Colin, 2000.
- Coordonne par Jean Paul Lafrance, « **critique de la sociétés de l'information** », Paris, CNRS édition, HERMES, 2009.
- François Bernard Hughe, « **l'ennemi a l ère numérique : chaos, information, domination** » Paris, presse universitaire de France, 2001.
- Francine Charest, François Bedard, « les racines communicationnelle du web et des medias sociaux », 2 eme édition, presse de l'université du Québec, 2009.
- François Bernard Hughe, « **l'ennemi a l ère numérique : chaos, information, domination** » Paris, presse universitaire de France, 2001.
- Jean Renaud Xech, « **community manager** », paris, Vuibert, 2018.
- Manuel Diaz, « **tous digitalisés, et si votre futur avait commencé sans vous** », Paris, Dunod, 2015.
- Michel Dumas, « **les relations publiques : une profession en devenir** », Canada, presse de l'université du Québec, 2010.

- Nicholas Oliveri, Manuel Espinosa et autre, « **la création de contenus au cœur de la stratégie de communication** », Paris, l'harmattan communication et civilisation, 2017.
- Stiphane Billiet, « **les relations publics : refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics** », 2<sup>eme</sup> édition, Paris, 2017.
- Sabrina Laroche, « **les medias sociaux : nouveaux canal d'influence dans la stratégie relationnelle des marques** », institut d'étude politiques de Strasbourg, 2012.
- Stephan Quinn, « **knowledge management in the digital news room** », first published, Great Britain, Focal press, 2002.