|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|

|  |  |
| --- | --- |
| Description: Description: Description: cid:image003.jpg@01CE3150.DE7AAF50 | Description: Description: Description: cid:image004.jpg@01CE3150.DE7AAF50 |

 |
| Description: Description: Description: cid:image001.gif@01CE2FA9.D1FCD7B0 |
|

|  |  |
| --- | --- |
| **25 جمادي الآخرة 1434هـ – الموافق 5 مايو 2013م** | **تابعونا على تويترDescription: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: Description: cid:image006.jpg@01CC0341.212C2300@SKGEP**  |

 |
| **التميز من خلال الاتصال المؤسسي**  |
|

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
| cid:image010.png@01CE4693.AA5C0FE0 |
| **مشاركة الدكتورة  عائشة البوسميط** مدير إدارة التسويق والاتصال المؤسسي ورئيس فريق الهوية الوطنية في هيئة الطرق والمواصلات - دبي**الاتصال المؤسسي"المتصل"**ليس من باب حشو الكلمات أن أضيف كلمة (المتصل) إلى المصطلح المشهور في العنوان ليصبح الاتصال المؤسسي المتصل بدلا من الاكتفاء بالاتصال المؤسسي فقط الذي أصبح عنوانا مألوفا لدى جميع العاملين بالمؤسسات الحكومية والخاصة.فقد أردت أن أبين أن الكلمات الثلاث التي احتواها العنوان متصلة عضويا ومعنويا، وهي تعبر عن مراحل متلاحقة في حقيقتها لتحقيق الاتصال المنشود الفعال، بداية بالاتصال الذي هو طبع البشر الفطري وسمتهم الأولى التي لا بد لهم منها، لكي تقوم الحياة أولا ثم تستمر، وهو لا يحتاج إلى شرح طويل، فلولا اتصال أبينا آدم بأمنا حواء لما كان هناك بشر، ولولا اتصال أبنائه بعضهم ببعض لما نشأت الشعوب والحضارات واللغات، ولما عمرت الأرض. أما صفة (المؤسسي) فهي السمة الحديثة للاتصال، التي تبنتها الجهات والمؤسسات الحكومية والخاصة، سعيا لتقنين الاتصال والتركيز على الرسالة والأهداف والرؤية، واستخدام الوسائل والأدوات المؤسسية سواء التقليدية أو الإلكترونية منها، لإيصال رسالتها إلى المعنيين سواء داخل المؤسسة، أو خارجها ضمن المؤسسات الأخرى، أو خارج المؤسسات.ونصل إلى بيت القصيد وهو (المتصل)، فهل هناك اتصال متصل واتصال غير متصل؟!أثبتت تجربتنا وخبرتنا في العمل الحكومي والعمل الخاص، أن كثيرا من أدوات ووسائل الاتصال المؤسسي المستخدمة ترسل رسالة معينة، ولكن الرسالة لا تصل كما هو مخطط لها، إما لضعف في الأدوات أو المحتوى أو التوقيت أو الوسائل أو القائمين على الرسالة، مما يجعلبعض الاتصال المؤسسي أجوف لا يسمن ولا يغني من جوع، وفي هذه الحالة فإن هذا الاتصال المؤسسي غير متصل، لأنه يعمل بمبدأ: نؤدي ما علينا ولا علاقة لنا بالمستقبـِل المتلقي إذا لم يستطع أن يتلقى الرسالة.     ونحن لا نقبل في الاتصال المتصل أن يكون متلقي الرسالة أحد أسباب ضعف الاتصال بأي حال من الأحوال، لأن على المرسل أن يتميز بدرجة عالية من الحيوية والمهارة والمعرفة، تجعله ينفذ اتصالا مؤسسيا متصلا غير منقطع، يحفز المتلقي على التفاعل مع اتصاله، ويبقيه تحت تأثير رسالته ومشاركا في صنعها على الدوام، ولا يكتفي أن ينطلق الاتصال منه في الهواء دون رجع صدى فعال. |
| cid:image011.png@01CE4693.AA5C0FE0 |
| **الاتصال الذكي**يحتل (الاتصال) مكانة عالية لدى الهيئات والمؤسسات المختلفة لما له من دور بالغ في دعم صورتها الذهنية والحفاظ على سمعتها المؤسسية ومساعدتها على الفوز في سباق المنافسة وتحقيق أعلى معدلات الرضا لدى الجمهور المستهدف، فضلاً عن تهيئة بيئة العمل الداخلية الملهمة للإبداع والابتكار والمساعدة على استقطاب الولاء وزيادة الإنتاج وضبط الجودة بما يخدم رسالة المؤسسة ويحقق أهدافها.وتعاني العديد من المؤسسات والهيئات من ضعف الاتصال وسوء التغطية الإعلامية بالرغم من وجود إدارات وأقسام متخصصة ذات موازنات وإمكانيات معتبرة.ولقد تم تصميم مجموعة من البرامج الذكية التي تعالج ضعف الاتصال المؤسسي الداخلي والخارجي للمؤسسات والهيئات وتوفر لها البيئة المساعدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والوصول إلى الريادة، ومن هذه البرامج: |
| 1. **الاتصال المؤسسي**

وتشتمل على* مفهوم الاتصال المؤسسي وأهميته
* أنواع الاتصال المؤسسي
* أهداف الاتصال المؤسسي
* مستويات الاتصال المؤسسي
* مجالات الاتصال المؤسسي (الإعلام/

           العلاقات العامة/ التسويق/ قياس الرأي/            الاجتماعات/ السلوك/ الأنشط)* النتائج المترتبة على قوة وضعف الاتصال المؤسسي بمستوييه

​ |
| 1. **التخطيط الاستراتيجي للاتصال المؤسسي**

       وتشتمل على:​* الوثيقة الحاكمة للاتصال المؤسسي
* خطة الاتصال المؤسسي الداخلي
* خطة الاتصال المؤسسي الخارجي
* التخطيط الإعلامي للاتصال المؤسسي
* هيكلة الاتصال المؤسسي
* فريق عمل الاتصال المؤسسي
* أدوات القياس
 |
| 1. **تخطيط التواصل الاجتماعي**وتشتمل على:​
* وسائل التواصل
* الدوافع والأهداف
* تخطيط الأسس الحاكمة
* تخطيط الأسس الإنتاجية للمحتوى
* تخطيط الاحتياجات البشرية
 |
| 1. **تخطيط وإدارة الحملات الإعلامية**

       وتشتمل على:* إعداد الوثيقة الحاكمة للحملة
* تخطيط المراحل والاحتياجات
* تخطيط الوسائل والمجالات الإعلامية
* إعداد السياسات العامة
* تخطيط الكوادر والمهارات
* إدارة الحملة الإعلامية ورصد النتائج وردود الأفعال
* آليات المتابعة والتقييم والتطوير
1. **تطوير مهارات التعامل مع وسائل الإعلام**

       وتشتمل على:​* تحديد الأهداف والرسائل
* الاستعداد الموضوعي للقاء الصحفي
* الاستعداد الشخصي على مستوى الشكل والحالة النفسية
* مهارات التصريح الصحفي
* مهارات الحوار الصحفي المنفردة والمتعددة
* مهارات تخطيط وتقديم المؤتمرات الصحفية
* مهارات الناطق الرسمي
1. **بناء الصورة الذهنية وصيانتها وتطويرها**

       وتشتمل على:​* تحديد المكونات الفكرية للصورة الذهنية
* تحديد المكونات البصرية والسمعية
* تحديد السمات العامة
* تحديد الشرائح المستهدفة
* تصميم الصورة الذهنية للمؤسسة
* تسويق الصورة الذهنية للمؤسسة
* صيانة الصورة الذهنية للمؤسسة
* تطوير الصورة الذهنية

cid:image015.jpg@01CE4981.782F2ED0 |
|  |

 |

|  |
| --- |
| cid:image012.png@01CE4693.AA5C0FE0 |
| cid:image013.jpg@01CE4693.AA5C0FE0**"الاتصال الحكومي هو شريك للإعلام ومكمل لعمل الدوائر والمؤسسات الرسمية والصحفية، ومهمة الاتصال الحكومي في هذا الجانب هي توفير المعلومات والبيانات الدقيقة للزملاء الاعلاميين المنوطين بتغطية تلك الدوائر الأمر الذي يقدم الصورة الصحيحة للدائرة المعنية** ".**الشيخ سلطان بن أحمد القاسمي****رئيس مؤسسة الشارقة للإعلام** |
| Description: Description: Description: cid:image014.gif@01CE2FAE.608B7410 |
| **الاتصال المؤسسي****مفهومه – عناصره – أهدافه - معوقاته**لا شك أن نجاح أي منظمة يقوم في الأساس علي ركيزة أساسية وهي الاتصال المؤسسي الفعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية وبينها وبين البيئة والمجتمع المحيط بها من ناحية أخري، وفي هذا الإطار يمكن تناول الاتصال المؤسسي من خلال العناصر التالية : |
| **أولا: مفهوم الاتصال المؤسسي وتعريفه**إن الاتصال المؤسسي هو ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة ( صاعد – هابط – أفقي ) وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها، ويتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء كانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية، وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها، علي أن يسير في الاتجاهات الثلاثة الصاعدة والهابطة والأفقية، ويظل محكوم بالظروف والإمكانيات المتاحة والمحيطة بالمؤسسة، بما يحقق النجاح والمكاسب المنشودة.   |
| **ثانيا: عناصر الاتصال المؤسسي****المصدر:** وهو منشئ الرسالة ، وقد يكون شخص عادي، كالقائد الإداري ، وقد يكون منظمة أو منشأة .**الرسالة:** وهي العنصر الرئيسي في الاتصال المؤسسي، وتشير في مفهومها العام إلي مجموعة من الرموز والمعاني سواء أكانت لغوية أو حركية أو سمعية أو بصرية ، ولابد أن تكون سهلة وواضحة .**الوسيلة أو القناة:** وهي الأداة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من الإدارة إلي الجماهير الداخلية أو الخارجي، على سبيل المثال من خلال نشرات مطبوعة، البريد الالكتروني، الموقع الالكتروني، وسائل الاتصال الاجتماعي.**المتلقي أو الجمهور:** وفي مجال الاتصال المؤسسي لا يقتصر الجمهور المستهدف فقط علي الفئات والقطاعات المختلفة من الجمهور الداخلي وإنما يمتد ليشمل القطاعات والفئات المختلفة من الجمهور الخارجي.**رجع الصدى:** وعلي أساسه يعدل المصدر أسلوبه في الاتصال، ويكون أكثر وضوحا في حالة الاتصال الشخصي عنه في حالة الاتصال الجماهيري.وفي إطار الاتصال المؤسسي يضاف إلي العناصر الخمسة السابقة عنصر السياق أو البيئة المحيطة بالموقف الاتصالى، والتأثير الناجم عن الرسالة. |
| **ثالثا: أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للعاملين**إن أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للعاملين لا يمكن تحديدها إلا في إطار ما يريد العاملين معرفته عن المؤسسة أو الإدارة العليا بها، وهو ما تحاول الإدارة تقديمه للعاملين ويمكن تحديد أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للعاملين في ما يلي: 1. تعريف العاملين بأخر التطورات التي تطرأ علي المنظمة ، وتعريفهم بأهداف المنظمة وإمكانياتها وما تستطيع بالفعل أن تقدمه لهم .
2. تزويد العاملين بمعلومات عن سياسة المنظمة وخططها ومشاكلها.
3. تمكين العاملين بالمنظمة من المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات بعرض هذه القرارات من خلال قنوات الاتصال المؤسسي للمناقشة والمداولة .
4. زيادة رضا العاملين الوظيفي وإحساسهم بالانتماء إلي المنظمة .
 |
| **رابعا: أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للإدارة**تتحدد أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للإدارة فيما يلي :1. تستخدمه الإدارة في مجالات التوجيه والإرشاد والتوعية وغير ذلك .
2. تستخدمه الإدارة للتعرف علي رد فعل سياستها لدي الجمهور .
3. تستخدمه الإدارة في التعرف علي اتجاهات الجمهور نحوها ونحو المؤسسة.
4. يهدف إلي توصيل سياسات القادة وبرامجهم إلي الجمهور .
 |
| **خامسا: معوقات الاتصال الفعال داخل المؤسسة**من أهم معوقات الاتصال المؤسسي تلك الناتجة عن جهل بعض المؤسسات بفاعلية الاتصال ذي الاتجاهين وأهميته كحقيقة واقعة ، يلي ذلك :1. ضعف الإمكانيات الاتصالية للمنشأة .
2. سوء الإدارة لإتباع الأسلوب المتسلط المستبد مما يعوق عملية المشاركة .
3. عدم تقبل القادة الإداريين للنقد أو للتوجيه .
4. ابتعاد القادة الإداريين عن تعاليم العدالة والاستواء النفسي .
5. السلبية الواضحة من جانب العاملين أو من جانب الجماهير الخارجية .
6. سوء العلاقات الأفقية بين العاملين والرأسية بينهم وبين الإدارة .
7. عدم استخدام الوسائل الاتصالية المناسبة للفئات أو للقطاعات المستهدفة .
8. كثرة الأعباء الملقاة علي عاتق بعض القادة أو العاملين داخل المنظمات .
9. عدم الجدية من جانب طرفي الاتصال بما يؤدي إلي انعدام الثقة بينهما .
 |
| ومن خلال العرض السابق يتضح أن الاتصال المصاحب لأنماط الإدارة المختلفة هو الاتصال الإداري بأشكاله وأنواعه الثلاثة التالية: 1. الصاعد من العاملين إلي الإدارة .
2. الهابط من الإدارة إلي العاملين .

الأفقي فيما بين العاملين بعضهم البعض أو فيما بين الإدارات المختلفة  بعضها البعض . |

 |

|  |
| --- |
| **cid:image011.png@01CE497E.B6A44950** |
| "إن السمعة الممتازة ثروة يجب صونها والمحافظة عليها، والناس تثق بآراء الآخرين وتقييمهم أكثر مما تسمعه أو تراه من مصادر أخرى. من يحافظ على سمعته الممتازة فإن الناس سيقصدونه دائماً ويثقون بما يقدمه ويقبلون عليه فتتوسع حصته في السوق وتزداد المبيعات والأرباح"**الإمتياز في التسويق – ص 151** |
| **cid:image015.gif@01CE45EE.A5E84A00****الشبكة العامة للاتصال الحكومي**أطلقت حكومة دبي الشبكة العامة للاتصال الحكومي في يونيو 2009 كمنصة للتنسيق بين الجهات الحكومية في مجال الاتصال من خلال تطبيق الدليل العام للاتصال الحكومي للدوائر والهيئات والمؤسسات التابعة لحكومة دبي الذي اعتمده سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي بموجب القرار رقم 10 لعام 2009.ويشكل الدليل العام للاتصال الحكومي إطاراً رئيسياً لمنظومة إدارة الاتصال وتحقيق غاية تطوير الاتصال الحكومي ضمن خطة دبي الاستراتيجية 2015. كما يمثل الدليل خارطة طريق للجهات الحكومية في مجال الاتصال حيث يرسخ المبادئ الأساسية للاتصال الحكومي المتمثلة في التفاعل مع الجمهور وترسيخ استخدام اللغة العربية وتفعيل كافة وسائل الاتصال وتشجيع الموظفين على التواصل وابداء الرأي وترسيخ مفهوم الخدمة العامة والتنسيق بين الجهات الحكومية. وتتطلع الشبكة العامة للاتصال الحكومي ببناء نظام متكامل للاتصال الحكومي في حكومة دبي.**أهداف الشبكة العامة للاتصال الحكومي**تهدف الشبكة العامة للاتصال الحكومي إلى تحقيق أهداف إستراتيجية في مجال الاتصال الحكومي منبثقة من غاية تطوير الاتصال الحكومي عبر تفعيل دور الحكومة في الإتصال الداخلي والخارجي، وقيادة تعزيز الصورة العامة للحكومة، وضمان تنسيق الرسائل الحكومية. وتعمل الشبكة على دعم القطاع الحكومي من خلال ربط مخرجات الاتصال في مختلف الجهات الحكومية بخطة دبي الإستراتيجية 2015، ورؤية دولة الإمارات العربية المتحدة لعام 2021.  كما تتبع الشبكة تطبيق أفضل الممارسات العالمية والمبادئ الإستراتيجية في كافة أنواع الاتصال، فضلاً عن بناء ممارسات محلية كنموذج يحتذى به، وتقديم الدعم لمختلف الجهات الحكومية من خلال إطلاق عدداً من الأنظمة والبرامج والمشاريع التي تندرج تحت النظام المتكامل للاتصال الحكومي في حكومة دبي. |
| **التميز من خلال قياس فعالية الاتصال**على الرغم من اهمية "الاتصال" البالغة لدى المؤسسات والهيئات لما لها من دور جوهري في تحقيق غايات هذه المؤسسات، إلا أن العديد من هذه المؤسسات لا تدرك أهمية قياس فعالية هذا "الاتصال" وذلك من أجل التأكد من وصول الرسالة وضمان استيعاب المتلقي لهذه الرسالة بالصورة التي تنشدها المؤسسة.ولقد علت في الآونة الاخيرة العديد من الاصوات التي تنادي بأهمية قياس أداء هذا الاتصال وذلك من خلال أدوات قياس تم تطويرها في الحقبة الأخيرة. ولم يعتد القائمون على ادارات الاتصال على تقييم جهود الاتصال وذلك بسبب:1. ارتفاع تكلفة قياس الأداء
2. غير مطلوب
3. يلزمه وقت طويل
4. عدم معرفة كيفية القياس
5. التخوف من نتائج القياس

ولا شك من وجود العديد من المعوقات التي تعرقل من جهود قياس أداء هذه المؤسسات في التواصل مع الجمهور والتي تتلخص في:**الفرق من المخرجات و النتائج**الرسالة هي المخرج والنتيجة تكمن في اقناع الجمهور، تغيير وجهة النظر، تغيير في السلوك. ويكمن الفرق الحقيقي في فعالية أداء الاتصال في ضمان تحقيق النتائج المنشودة من الاتصال مع الجمهور وتحقيق هدف هذا الاتصال. وعلى سبيل المثال الاعلانات الترويجية لسلعه أو خدمة معينه هي مخرج الاتصال. ولكن نتيجة هذا الاتصال تكمن في زيادة مبيعات هذه المنتج.1. **عدم صياغه الاهداف بشكل SMART”"**

في العديد من المؤسسات لا يتم صياغة أهداف الاتصال بحيث تكون محدده، يمكن قياسها، يمكن تحقيقها، واقعية، تطلق في الوقت المناسب. فعلى سبي المثال يقوم المعنيين بصياغة الهدف:* رفع مستوى وعي الجمهور بخصوص ....
* اطلاق منتج/ خدمة .....
* رفع مستوى ولاء الموظفين

وغيرها من الاهداف المبهمة والتي يستحيل قياس أداءها.1. **كلمات/ تعابير في مواجهة الأرقام والاحصائيات**

ويكمن هذا العائق في خصوصية إدارة الاتصال المؤسسي والتي تعتمد بشكل أساسي على التعابير النصية ورسم صورة في دماغ المتلقي للرسالة والتي يصعب من خلالها ترجمة هذه التعابير النصية/الرسومات إلى أرقام تمكن القيادة العليا في المؤسسة من قراءتها بمنظورها التحليلي المعتاد في مقارنه الاداء قبل - بعد.1. **قياس الأداء بعد الانتهاء من الحملة**

وهي النظرة الكلاسيكية في قياس الأداء بعد عبور خط النهاية. وهنا يغفل المعنيون الى أهمية قياس الأداء قبل البدء في الحملة الدعائية (ومن الممكن القياس في أثناء الحملة) وقياس الأداء بعد الانتهاء من الحملة وذلك من أجل التعرف الى فاعلية هذه الحملة ومقارنة النتائج.وهنا يكمن التميز، وذلك من خلال استخدام منهجيات قياس أداء تم تطويرها وصياغتها في الحقبة الأخيرة والتي تمنح القائمين على ادارات الاتصال المؤسسي القدرة على ضمان فعالية صياغة الرسالة بالشكل الصحيح وايصالها الى الجمهور المعني من خلال الوسيلة الانسب ومن ثم قياس فاعلية هذه الرسالة.إن ارسال رسالة وعدم التأكد من وصولها الى المتلقي وتأثيرها على فكره/سلوكه كمثل الشخص الذي يتحدث الى شخص أصم (وهو لا يعلم بأنه أصم) يجلس أمامه في حافلة الموصلات. فهذا يرسل رسائله والأصم يلفه عالم من الصمت!! |
| Description: Description: Description: cid:image019.png@01CE3150.DE7AAF50 |
| * **الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير -**

**كريمان محمد فريد**176675هذا الكتاب يتناول أدلة علمية عديدة تؤكد وجود علاقة بين فاعلية الاتصالات المؤسسية، وفاعلية الأداء التنظيمي وتثبت أن الاتصالات التنظيمية الداخلية والخارجية الكفء تمثل محفزًا عالي القيمة في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتساهم في تعزيز هويتها وسمعتهاويعتبر الكتاب من المؤلفات العلمية القليلة التي تمزج بين القدرات الإدارية والاتصالية.

|  |
| --- |
| **الهوية المؤسسية هي "شخصية" المنظمة التي صممت لتسهيل تحقيق أهداف العمل. فعادة ما تتجلى بوضوح عن طريق العلامة التجارية، وهي نتاج عوامل متعددة تؤدي في نهاية المطاف إلى خلق انطباع عام متميز عن المنظمة في أذهان المتعاملين والموظفين على حد سواء.إنها خلاصة ما يفكر ويشعر به الناس، وكيف يتصرفون - وما هي ردود أفعالهم - لدى تعاملهم مع المنظمة.** |

 |

 |

 |
| **ملاحظة: يمكن تعميم هذه الرسائل على جميع الموظفين وذلك لنشر الوعي وضمان الاستفادة للجميع.للاشتراك في رسالة التميز يرجى التواصل معنا عبر البريد الإلكتروني الخاص بالبرنامج** skgep@pmo.gov.ae[**www.skgep.gov.ae**](http://www.skgep.gov.ae)    |