

## مقدمة :

يعتبر الإتصال و التسيير مجالان متلازمان بالنسبة لكل المنظمات على اختلاف طبيعتها و حجم إمكاناتها المادية و البشرية، لأن عدم الإهتمام بإحدهما يعني عرقلة فعالية الثاني و بالتالي فشل المنظمة في تحقيق أهدافها الداخلية و الخارجية معا فالتسيير الفعال لا بد أن يكون مقترنا بنظام إتصالي جيد يسمح للمنظمة بإيصال و تبليغ رسائلها لجمهورها المختلفة، و كذا الوعي بأهميتها بالنسبة لهم، لذا يجب تنظيم الإتصال ووضعه في إطار إستراتيجي مناسب حتى يكون في شكل محدد و منظم أكثر لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة .

فق أصبح جزء لا يتجزأ من الفكر الاستراتيجي، للمنظمة و هذا حتى تنهض بمستواها و تحسن علاقاتها و تحل مشاكلها و أزماتها ، لذا وجب عليها التخطيط ووضع الاستراتيجيات الإتصالية لتضمن السير الجيد و المنظم للعملية الإتصالية التي تكون على المستوى الداخلي و الخارجي لها، و التي ستحقق لها البقاء و الإستمرارية.

لهذا يهدف مقرر مقياس استراتيجيات الإتصال إلى:

- تعريف الطالب بالإستراتيجية الإتصالية .
- تدريبه على إنجاز محططات إتصالية .
- التعرف على أهمية البناء الاستراتيجي في ميدان الإتصال.

وحتى يدرس الطالب هذا المقياس يجب ان تكون له معارف حول أهمية الإتصال في الحياة المعاصرة و خاصة في المؤسسات .

و بناء على هذا تم تقسيم محتوى محاضرات مقياس استراتيجيات الإتصال إلى المحاور التالية :

## 1. ماهية الإستراتيجية

- تعريف الإستراتيجية
- التطور التاريخي للاستراتيجية
- المفاهيم المشابهة مع مفهوم الإستراتيجية
- وظائف الاستراتيجية في المؤسسة

## 2. الإستراتيجية الإتصالية

- مفهوم إستراتيجية الإتصال
- أهداف إستراتيجية الإتصالية
- مبادئ استراتيجية الإتصال
- أنواع إستراتيجيات الإتصال

- مراحل إعداد إستراتيجية الإتصالية
- معوقات إعداد إستراتيجية الإتصال
- طرق التغلب على معوقات إعداد الإستراتيجية الإتصالية

## 1. ماهية الإستراتيجية ( المفهوم، التطور، المفاهيم المشابهة، الأهداف العامة )

### 1.1 التطور التاريخي للإستراتيجية :

أصل كلمة إستراتيجية يوناني " **Stratigos** " و هي جمع " **Strategoy** " و التي يقصد به " فن قيادة الجيش " ، و تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن و هزيمة الاعداء، فبقيت لوقت طويل في الميدان العسكري ، و من بين مفكري تلك الفترة **Clause Witz 1830** الذي يعرف الإستراتيجية على انها "عبارة عن اختيار الميدان و الوقت و الامكانيات للأنتلاق و البدء في الحرب " .

كما تعرف بأنها " علم و فن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق قدرته وفقا لموقف وقوة كل طرف " وتُعرف أيضا بأنها خطة محكمة أو أسلوب لأنجاز نهاية معينة. وقد ظل مفهوم الإستراتيجية ينتقل بصورة مباشرة بين الذين يقومون بوضع السياسة والتأهب للحرب وإدارتها بصورة مباشرة وذلك حتى نهاية العصور الوسطى. وفي منتصف القرن الثامن عشر تم تنظيم بعض الأسس الإستراتيجية والتي كان يعبر عنها في ذلك الوقت بأنها أسلوب يتضمن كل الأفكار العامة عن الحرب. وفي نهاية القرن الثامن عشر كان مصطلح الإستراتيجية يعنى العمليات التي يلجأ إليها القادة لخداع العدو، ثم تغيرت بعد ذلك نظرة القادة للحرب وتم اعتبار الإستراتيجية " فن إدارة المعارك لكسب الحرب وتدمير العدو وفق الخطة الكاملة للحرب والتي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم المعارك."

بعد ذلك قام كل من المفكرين الإقتصاديين أمثال " **Chamberlain , Robinson , Coase** " و بعدهم مفكرين الإدارة أمثالبتطويق النشاط الإستراتيجي ليخرج نوعا ما من المجال الحربي ، أما المفهوم و مجال التحليل الإستراتيجي للمنظمة لم يبدأ إلا مع بداية سنوات الستينات (1960) و يعود أو ل كتابين في هذا المجال إلى المفكرين :

**Alfride Chandler** في كتابه **Strategy and Structure** و الذي نشره سنة (1962) و المفكر **Igor Ansoff** في كتابه **Corporate Strategy** الذي نشر سنة (1965).

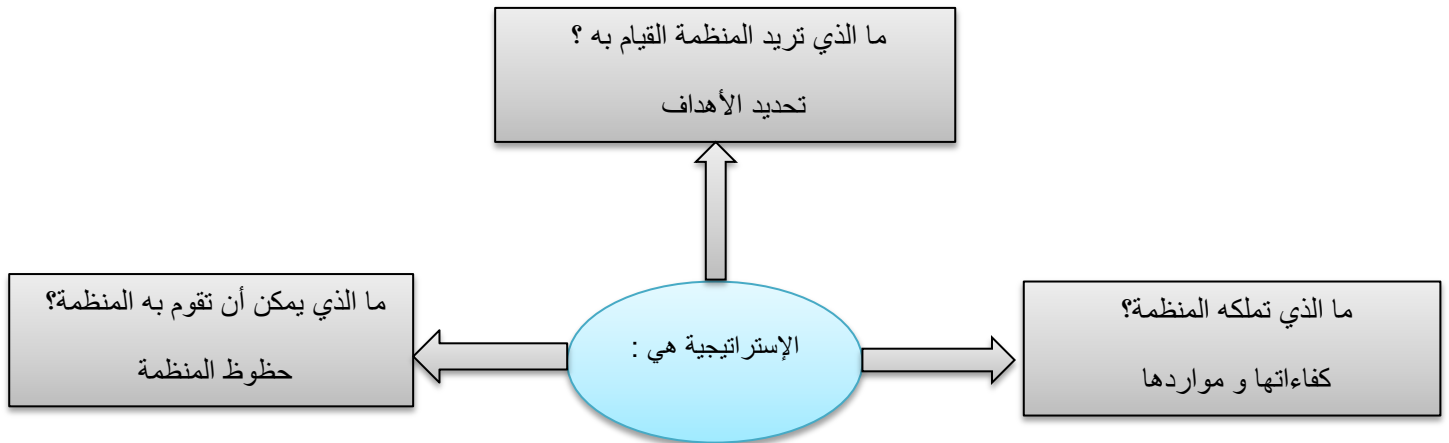
### 2.1 تعريف الإستراتيجية :

يعرفها الأستاذ عبد الوهاب الكيلاني " علم و فن الخطط المدروسة بعناية، و مصممة بشكل متلاحق و متفاعل و منسق لاستخدام الموارد بمختلف أشكال الثروة و القوة لتحقيق الأهداف الكبرى.

ويعرفها الباحث الفريد شاندرل كونها تمثل الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، و إختيار خطة العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات .

هي مجموعة الأفكار و المبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكامل، و تكون ذات دلالة على وسائل العمل و متطلباته و إتجاهاته و مساراته بقصد إحداث تغييرات فيه وصولا إلى أهداف محددة.

هي علم وفن وضع الخطط العام المدروسة بعناية و المصممة بشكل ملاحم متفاعل منسق، لإستخدام الموارد على اختلافها لتحقيق الاهداف الكبرى.



رسم توضيحي يوضح ماهية الإستراتيجية

### 3.1 المفاهيم المشابهة مع الإستراتيجية :

يخلط البعض في بين مفهوم الإستراتيجية والخطة تحديداً بخلاف مفهوم السياسة، حيث يفكر البعض بأن الثلاثة يحملوا نفس المعنى، لكن لكل مفهوم منهم تعريف معين ومحدد وله دور ضمن الخطة الإستراتيجية.

**الخطة :** وعادة ما تكون الخطة ثابتة، عبارة عن قائمة تضمن الخطوات المقرر إتباعها من أجل الوصول لهدف معين، وتضم الخطة العديد من التساؤلات تبدأ بـ”كيف ومتى وأين ومن وماذا؟”، وينبغي توفير إجابات لها للبدأ في التنفيذ على هذا الأساس. ومن المعروف أن الخطة تكون على المدى القصير، غير أن وضع الخطة لا يعني أنها ستكون الخطوة الأولى في التخطيط، حيث يأتي بعد خطوة الخطة وضع الإستراتيجية

ويمكن القول بعد كل هذا، أن الإستراتيجيات هي ما تريد المنظمة أن تقوم به، بينما الخطة هي الخطوات والآليات التي ستأخذها لتحقيق ما تريد القيام به. أو أن مضمون أي استراتيجية هي خطة العمل.

فعلى سبيل المثال، فإذا قررت أن تفتح مصنع للملابس الجاهزة، فيمكنك إتباع استراتيجية التوسع الأفقي عن طريق إنشاء أفرع مختلفة للمصنع لكن في أماكن متفرقة، وهنا دور الإستراتيجية من خلالها سيتم تحديد المواقع التي سيتوسع من خلالها المصنع وكيفية تجهيز الموقع والتعاقد عليه وتجهيزه بالأدوات المطلوبة.

**السياسة :** فيما تُعرف السياسة بأنها مجموعة من القواعد والأنظمة المشتركة التي تشكل قاعدة لاتخاذ القرارات اليومية داخل المنظمة، ويمكن الإشارة إلى السياسة بأنها مبدأ عمل أي منظمة أو مؤسسة.

1. التكتيك : هي الأدوات المساعدة في تحقيق أهداف الإستراتيجية ( الرؤية ) وهي متغيرة حسب التأثيرات الخارجية ( السوق، الجماهير التطورات....)
2. التخطيط الإستراتيجي : عملة تحليلية و عملية دراسة الواقع بكل ابعاده و مظاهره ، ويعمل على رسم الرؤى وأهداف مستقبلية بناء على غايات المؤسسة .
3. التفكير الإستراتيجي : معالجة فكرية خطوة تسبق التخطيط الإستراتيجي حيث يقود المؤسسة إلى استنباط الإستراتيجية و رسم الخطوات المناسبة.

#### - وظائف الاستراتيجية في المؤسسة :

- تشخيص الوضع الراهن و تحديد عناصره و عوامله الايجابية و السلبية والعلاقات المباشرة بين هذه العوامل.
- تحديد القوة و الوسائل المتاحة و إختيار الاكثر ملاءمة من بينها
- تعبئة و حشد القوة و الموارد اللازمة..
- استغلال العوامل الإيجابية و إتاحة الظروف المناسبة لنموها.
- تحديد العوامل السلبية ووضع الخطط .
- تنسيق إستخدام العوامل و الوسائل و الظروف و القوة ووضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل و التفاعل.
- مراعاة المواقف المتغيرة و المرونة وفق الظروف المتجددة و القدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.

#### 2. الإستراتيجية الإتصالية :

- 1.2 مفهوم الإستراتيجية الإتصالية: هي المخطط العام للسياسية الإتصالية للمؤسسة ، مشروع إجمالي متوسط أو طويل الامد يحدد الأهداف و يختار الوسائل .

يرى **Pierre g RIGORY** بأن الإستراتيجية الإتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمؤسسة بالإتصال بمحيطها و التأثير على جماهيرها .

هي مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الإتصالية التي يجب الوصول إليها، و الوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الإتصال في المؤسسة فكل إتصال موجه إلى جمهور محدد بمعنى توجه له رسالة مختلفة لأنه غير متجانس ويمكن أن تمتد الإستراتيجية الإتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها .

#### 2.2 أهداف الإستراتيجية الإتصالية : تقسم إلى :

##### 1. الأهداف الخارجية :

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها .
- تحديد و ترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف .
- تحديد مختلف الوسائل الإتصالية .

- التنسيق بين الأشكال المختلفة للإتصال التي تقوم بها المؤسسة .

## 2. الأهداف الخارجية :

- تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين و الرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرصة.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل و أخذ هذه المقترحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين و الإدارة بالمحافظة على قنوات الإتصال المفتوحة.
- تعزيز العلاقات الإجتماعية بين الموظفين بتعزيز الإتصالات بينهم

## 3.2 مبادئ الإستراتيجية الإتصالية :

1. مبدأ الوجود : يجب ان تكون الإستراتيجية الإتصالية موجودة في الواقع و محددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال، بل تكتفي بعمليات غير منظمة.
2. مبدأ الإستمرارية : من أهم الخاصيات الأساسية لإستراتيجية الإتصال، فيشترط أن تكون على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها و فعاليتها .
3. مبدأ التميز : هو إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (إيجابي ) حيث تقاس نوعية الإتصال بدرجة التميز المنتج أو الخدمة .
4. مبدأ الوضوح: يجب أن تكون الإستراتيجية الإتصالية واضحة بسيطة و سهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأي إستراتيجية تعتمد على أسس و مبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، فالنتيجة تكون مبهمه لا قيمة لها .
5. مبدأ الواقعية : يجب أن تتطابق الإستراتيجية الإتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة، وذلك لكي تكون مرجحا بها من طرف الجمهور المستهدف ، فأي معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسالة المعروضة، و بذلك فقدان المنتج لقيمته .
6. مبدأ المرونة : يجب أن تكون مرنة حسب مختلف الأشكال الإتصالية، مرنة حسب وسال الإتصال، مرنة حسب نوع الخدمة أو المنتج .
7. مبدأ التناسق : يجب أن يتناسق الإتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، و بالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه قنوات التوزيع.
8. مبدأ القبول الداخلي : لا بد على الإتصال و رسائله أن لا تكون مسموعة و مفهومة من طرف المستهلكين فقط بل و حتى الجماهير داخل المؤسسة ( مستخدمين، عمال، إطارات) فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الإتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، بالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.

## 4.2 أنواع إستراتيجيات الإتصالية :

تتعدد أنماط الإستراتيجيات و يتفق كل منها مع أهمية الهدف الذي توضع من أجله و مدى توافر الإمكانيات التي يمكن إستخدامها من أجل تحقيق الهدف الإستراتيجي، ويمكن تحديد أهم أنواع إستراتيجيات الإتصال فيما يلي :

1. **إستراتيجية الدفع : PUSH** : تركز المؤسسة على دفع منتجاتها نحو المستهلك من خلال الترويج إلى مؤسسة أخرى، في نفس القناة التوزيعية، كأن يكون الترويج موجه من مؤسسة إلى تاجر جملة، أو من تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة وهكذا، وهذا يعني كل عنصر من القناة التوزيعية يروج و يدع بالمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة إلى العضو التالي حتى تصل في النهاية إلى المستهدف، أي المؤسسة تحوّل إيصال المنتج إلى هذا الفرد بشتى الطرق و بمساعدة أطراف أخرى.

2. **إستراتيجية الجذب : PULL**: وهي إستراتيجية معاكسة في مبدئها، وتعني قيام المؤسسة بخلق الطلب المباشر عن طريق الجهود الترويجية، و بالتالي الضغط على تاجر التجزئة و تشجيعه للقيام بتوفير السلع و الخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك، فيدرك عندئذ المستهلك من خلال هذه الأنشطة الترويجية منتجات المؤسسات و التي يعتقد أنها تشبع حاجياته و رغباته و غالبا ما يبحث و يسأل عنها من خلال المؤسسات المقدمة لها.

يقدم نموذج رولر أربع إستراتيجيات إتصالية يمكن لممارسي العلاقات العامة إستخدامها مجتمعة أو استخدام بعضها في ممارستهم اليومية ووفقا للموقف الذي يواجهونه، لذلك أطلق رولر عليه النموذج الموقفي لإستراتيجيات الإتصال، كما تمثل صندوق الأدوات لممارسي العلاقات العامة، و التي يمكن إستخدامه لبناء مزيج الرسائل في البرامج الإتصالية وفقا للموقف الذي يواجهونه كالتالي :

1. **إستراتيجية الإعلام**: يكون الإتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد و في نفسه يعبر المضمون الإتصالي عن رؤية المنظمة و يحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد يتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الراي و اتخاذ القرارات، ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية و مطبوعات المنظمة .

2. **إستراتيجية الاقناع**: تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في اتجاه واحد، و المضمون الإتصال الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة و الجماهير، و يحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين و تعد إستراتيجية الاقناع الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، تستخدم في إتصالات المؤسسة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية، و تسعى إلى تغيير المقصود من معارف و إتجاهات و سلوكيات جمهور معين .

3. **إستراتيجية بناء الاجماع** : تجمع هذه الإستراتيجية الإتصال في اتجاهين و المضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى المؤسسة، تستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المؤسسة و بيئتها الخارجية، أو بينها وبين العاملين فيها، و عادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل منهما في وجوده الطرف الاخر، مثل تعتمد المؤسسة في وجودها على الجماهير الأساسية في بيئتها الخارجية، و عادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المؤسسة من جانب و مصالح تلك الجماهير من جانب آخر .

4. استراتيجية الحوار : تجمع بين الإتصال في اتجاهين، و المضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة و الجماهير، و يحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة، و أخذ رايه في القضايا المختلفة بعين الإعتبار ، ويتم إشراكه في عملية صنع القرار، لذلك تسمى باستراتيجية التيسير حيث تعمل المؤسسة على تسهيل إشتراك الجمهور و تفاعله في صنع سياستها، و تحرص على تنفيذ برامج المسؤولية الإجتماعية.

## 5.2 مراحل صياغة الإستراتيجية الإتصالية :

مثل مختلف الخطط الإستراتيجية فخطه الإتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها، وهذه المراحل تميز في مجموعها ما قبل وضع الخطة، إعدادها أو وضع الخطة، ثم متابعة تنفيذها، وتمثل المراحل فيما يلي:

**المرحلة الأولى تحديد المشكل الإتصالي :** يتم تحديد المشكل الذي تعاني منه المؤسسة كمرحلة أولى

**المرحلة الثانية: مرحلة البحث :** تبدأ الإستراتيجية الإتصالية بجمع المعلومات عن الوضع المحيط بالمشكل و يتم جمع المعلومات و ترتيبها و تحليلها من المصادر التالية:

- المعرفة الشخصية: تعتبر المعرفة الشخصية أفضل مصدر للمعلومات عن المشكلة موضوع البحث.
- المصادر الأولية: عن طريق الملاحظة و المسوح و العينات وأدوات البحث ( المقابلة، الإستبانة..الخ).
- المصادر الثانوية: التي يتم جمعها و تسجيلها من قبل الآخرين، و تكون معظمها منشورة و موجودة في المكتبات عن طريق البحث في الكتب، المجلات، الصحف و النشرات، الوثائق الحكومة، مراكز الابحاث و بنوك المعلومات.

كما يعتمد في هذه المرحلة على تحليل SWOT الرباعي ، أو أداة التحليل الرباعي، التي تعتبر من أدوات التحليل الاستراتيجي، وهي طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف و القوة و غدراك نوعية التهديدات و طبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المؤسسة، ويعد هذا النوع من التحليل من النظم الهامة لإعداد و تصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الاعمال، عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة او طويلة المدى، و تعود نشأته إلى مجموعة من الابحاث الصادرة عن معهد ستانفورد خلال الفترة الزمنية بين 1960 إلى 1970.

1. نقاط القوة Strengths : هي العناصر التي تساهم في تميز المشروع او المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الاخرى، كما تشكل نقاط القوة مجموعة من القدرات المتوفرة و تساهم في تحقيق مطالبها و خالصها من التهديدات المحيط بها.
2. نقاط الضعف Weaknesses هي العناصر التي تظهر علامات الضعف في المؤسسة، كما تمثل نقاط الضعف ذلك العجز المؤثر الذي يمنعها من الوصول الى تحقيق أهدافها.
3. الفرص Opportunities هي العناصر التي تمثل العوامل الخارجية و التابعة للمؤسسة ، وتعكس كل التأثيرات الايجابية فقد تساعد في معدل الربح أو زيادة بيع المنتجات.

4. التهديدات: Threats: ه العناصر التي تشكل تاثيرات من خارج المؤسسة، وتؤدي الى تأثيره بتهديد واضح، و ينتج عنها اضطراب ف بيئة المؤسسة، فهي جميع الظروف ذات المصادر الخارجية و المؤثرة سلبا على كفاءة و نوعية العمل داخل المؤسسة.

4.1 تحليل طبيعة المشكلة: تحليل طبيعة المشكلة يتضمن معرفة ما يلي: حجم المشكلة، أسباب المشكلة، الجمهور الذي يتأثر من المشكلة، العوائق التي تواجه المشكلة، البدائل المختلفة لحل المشكلة.

المرحلة الثالثة تحديد الأهداف الإتصالية: على القائمين على الإستراتيجية الإتصالية أن يضعوا أهدافا إتصالية واقعية واضحة و سهلة التحقيق ضمن فترة زمنية محددة، كذلك يجب أن يحددوا الإستراتيجية الملائمة لتحقيق الأهداف، والتي بدورها تؤدي إلى نجاح الحملات الإتصالية التي ستقوم بها المؤسسة . فقد يكون الهدف من عملية الإتصال :

- توضيح وتفسير حقائق للناس أو تحسين معلومات الأفراد.
- مساعدة الأفراد على اكتساب خبرات جديدة، أو تعديل معلومات أو خبرات سبق اكتسابها.
- تكوين إتجاهات فكرية، أو تنمية عادات مرغوبة، أو التأثير السلبي و الايجابي للجمهور المستهدف أو الاقناع

فمثلا أن هدف حملة اعلامية أو اعلانية حول منتج صناعي معين مخطط مسبقا وهو ترغيب المستهلك باقتناء هذا المنتج، في الحملات الأنتخابية تسعى الجهة المعنية أو الحزب السياسي إلى إعلام الجمهور و إقناعهم بأحقية المرشح للأنتخابات .

### أهمية خطوة تحديد الأهداف :

5. يساعد في تحديد نوعية الأفراد أو تحديد الجمهور المستهدف، و كذلك يساعد في تحديد نوع المعلومات و المهارات التي يمكن تزودهم بها

6. يساعد في تحديد و اختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق هذا الهدف .

7. تحديد الهدف يساعد في تقييم عملية الإتصال وهي عملية مقارنة بين الأهداف المتوقعة و الأهداف الفعلية التي تم تحقيقها.

فتحديد الأهداف الخطوة الاساسية للتخطيط في العمل الاداري و العلاقات العامة ، لأنها تحدد الخطوات العامة خلال فترة زمنية و تساعد في حصر الموارد المتوفرة لتحقيق تلك الأهداف، كما تستخدم كأداة ادارية لتقويم الاداء و التنسيق في العمل، فادارة العلاقات العامة تقوم بحملة إتصالية و تنفيذ البرامج التي تهدف إلى كسب رضا الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة و تفاهمه و ثقته، أو تقيس و تتنبأ بالإتجاهات و الآراء وردود الافعال المتوقعة من طرف جمهورها.

فمثلا تكون أهداف الحملة في العلاقات العامة مثلا هو ترويج المنتجات و تنشيط الخدمات أو تحقيق الصمعة الطيبة و تدعيم صورة المؤسسة، و كسب تأييد الجمهور الداخلي و الخارجي.

الامور التي يجب مراعاتها في تحديد الأهداف :



1. التأثير المطلوب ( أي العمل على تغيير معلومات و إتجاهات و سلوك الجمهور ) ، كيف يجب تحقيق التأثير .
2. العقبات التي قد تظهر خلال تنفيذ الحملة الإتصالية .
3. يجب ان تثير الرسالة إعجاب الجمهور، يجب ان يستقبل الجمهور الرسالة و يفهمها .
4. يجب ان تعلم الرسالة مهارات إتصالية تتعلق بكل المشكلة.
5. يجب أن يصدق الجمهور محتوى الرسالة الإتصالية.
6. يجب أن زرع الرسالة التفكير في ذاكرة الجمهور بحيث يكون قادرا على الاحتفاظ بالمعلومات المكتسبة و تذكرها.
7. يجب أن يعمل الجمهور المستهدف بناء على محتوى الرسالة.

**المرحلة الرابعة تحديد الجمهور المستهدف:** الجمهور كلمة تطلق على مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح أو يشتركون في خصائص معينة و لهم رغبات خاصة ، قد تكون مجمعة كبيرة أو صغيرة، وقد تكون أغلبية أو أقلية.

فعلى القائم بالإتصال في المؤسسة تحديد جمهوره فهذا الاخير يعد إحدى مكونات عملية الإتصال الجماهيري، فهو المستهدف من الإستراتيجية الإتصالية، لذا يجب دراسة فئات الجمهور من عدة جوانب، ثم تحديدها بدقة حتى يمكن توجيه الجهود الإتصالية اليها بمستوى عالي من الفعالية و الكفاءة، و التعرف على طبيعة الجمهور المستهدف من حيث خصائصهم النفسية الإجتماعية الديمغرافية الثقافية و الفكرية و الجغرافية.

1. الخصائص النفسية: و تتمثل في السمات الشخصية ، الميول، الإتجاهات، العواطف، الإحتياجات.
  2. الخصائص الإجتماعية: القيم العادات التقاليد، الاخلاق، الدين، و الجماعات التي ينتمي اليها كالأ أسرة الأصدقاء... الخ
  3. الخصائص الديمغرافية: العمر الجنس العرف مكان السكن، الوظيفة الدخل المستوى الإجتماعي و التعليمي... الخ
  4. الخصائص الجغرافية : الحدود السياسية و الاقليمية.
- التعرف على حاجات الجمهور ، الحاجات الفسيولوجية (الحاجة إلى الطعام، الملابس، الماء.. الخ) الحاجة إلى السلامة و الامن ، الحاجة إلى الحب و الإلتواء، الحاجة إلى احترام و تقدير الذات .

**المرحلة الخامسة : صياغة الرسالة الإتصالية :** من بين عناصر الإستراتيجية الرسالة الإتصالية التي هي عنصر ثابت و أساسي، إذ يقوم على ترجمة الأفكار و الأهداف و الأغراض و النوايا و الرموز ، فالرسالة متكونة من الفكرة البناء والترتيب و تضمن ثلاث أقسام : الوعد، عنصر الجذب ،النبرة .فللرسالة دور كبير في نجاح الحملة الإتصالية أو فشلها، فأهداف الحملة تتجسد في الرسالة ، فيجب ان تنسجم وتوقعات الجمهور المستهدف حتى تؤثر فيه و يستجيب لها، فان انتشار و انتاج الرسائل الإتصالية لم يكن وليد الصدفة فهي تعكس اداف و قيم و اتجاهات القائمين بالإتصال، بنفس القدر الذي تعبر به عن بعض إحتياجات الجمهور بتلك الرسالة .

فمثلا تقوم بعض الجمعيات أو الهلال الأحمر بالتبرع بالدم من خلال هذا تسعى إلى بث أفكار و معلومات حول إيجابية التبرع بالدم لأن فيه تجديد و تنشيط لمراكز تكوين الدم، ولا يضر بالصحة و ضرورة الإسراع لتلبية النداء الإنساني

حملة التوعية من أضرار و مخاطر التدخين يجب التركيز على فئة الشباب و التركيز على المضار. فتقديم الرسائل يكون من قبل المؤثرين في المجتمع كرجال الدين، المشاهير كالفنانين و الرياضيين.

#### تشمل هذه المرحلة:

- تنفيذ التصور النظري لأفكار الرسائل الإعلامية في شكل قالب أو برنامج صحفي.
- إختيار شعار خاص بالحملة مثلا "حياة بلا تدخين".
- إشهار توجيهي حول أخطار التدخين.
- تعتمد على الدقة التي يتم بها نقل الرموز من المرسل إلى المستقبل قد تكون مكتوبة مسموعة أو صور أو موسيقى أو فنون تشكيلية.
- تتطلب مجموعة من الخبراء في مجال الكتابة و التصميم و التخطيط و التصوير و الإخراج، لإنتاج رسائل إتصالية مؤثرة تستطيع الوصول إلى عقل الجمهور المستهدف و قلبه .

**المرحلة السادسة تحديد الوسيلة أو الدعامة الإتصالية :** بالنسبة لوسائل الإتصال يمكن أن تكون شفوية أو كتابية، كما يجب أن يستخدم تقنيات إتصالية عالية الجودة لكي يحقق نتائج على كل المستويات، فاختيار الوسيلة الإتصالية المناسبة يجب أن يتفق مع الهدف و على الجمهور المستهدف (السن، المستوى التعليمي البيئة...و مختلف خصائص)، فالوسيلة التي تناسب الأطفال قد لا تناسب كبار السن ، والوسيلة التي تناسب المتعلمين لا تناسب الاميين وهكذا.

فمثلا نفترض أن وباء يهدد أحد المناطق ووزارة الصحة تريد أن تتحرك بسرعة لتوعية المواطنين و إمدادهم بالإرشادات اللازمة، لتجنب انتشار الوباء فهذا الأمر يتطلب إستخدام جميع الوسائل الإعلامية (إذاعة تلفزيون صحافة...الخ) للتأكد من أن الجمهور المستهدف تعرض للرسالة الإتصالية و فهم محتواها. في المجال الاداري و المؤسسي تلجأ العلاقات العامة في ممارسة نشاطها الإتصالي إلى وسائل الإتصال الجماهيرية، كالصحف، المجالات الكتب المعارض، في المدن الكبرى يعتمد على الإعلانات المضئية، المعارض، تنظيم الزيارات... الملصقات المطويات ، المحاضرات، الاجتماعات ..الخ.

يتوقف إستخدام كل وسيلة إتصالية على المتغيرات التالية:

- طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال الرسالة.
- خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الإتصالية.
- تكاليف استخدام الوسيلة تكون حسب قدرة المؤسسة على توفيرها.
- اهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناو له الإتصال.
- مزايا كل وسيلة و ما تحققه من تأثير على كل جمهور من الجماهير.

**المرحلة السابعة صياغة مخطط الإتصال:** هو عبارة عن رسم تخطيطي كرونولوجي -زمني متدرج- لمختلف مراحل الإستراتيجية الاتصالية ملخصة بدقة مع توضيح توقيت تنفيذ كل مرحلة و مكوناتها.

المرحلة الثامنة التجريب التقييم و تعديل الإستراتيجية: يتم هذا التقييم بعد الانتهاء من تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية لقياس النتائج التي ترتبت على هذا التنفيذ في ضوء الأهداف الموضوعية، ومقارنة النتائج بالأهداف الأصلية التي كان ينتظر تحقيقها ومن خلال هذه المقارنة يمكن الحكم على مدى نجاح أو فشل الخطة الإتصالية أو العملية الإتصالية في تحقيق اهدافها. التقييم يعرفنا بأوجه النجاح، والفشل أو التقصير، و يعرفها بالجمهور و يقترح استعمال الاساليب و الوسائل الأنجع و الرسائل الأكثر إقناعا، ومعرفة مدى تأثيره في نجاح و فشل الخطة، كما يسهم في تحديد النتيجة النهائية للإستراتيجية.

## 6.2 معوقات إعداد استراتيجية الإتصال :

عملية الإتصال تبدأ من المرسل إلى المستلم و خلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الإتصال، لذلك عند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للإتصال لا بد من أخذها بعين الإعتبار وتتحدد في ثلاث مجموعات: معوقات شخصية، تعبيرية و تنظيمية .

1. المعوقات الشخصية : إختلاف الأفراد في ميولاتهم يؤثر في تفسيرهم لمضمون الرسالة لأن ذلك يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره و مستوى إدراكه. و تشمل ما يلي :

- تباين الإدراك: تباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة مما يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
  - الإدراك الإنتقائي: يميل الفرد إلى تلقي الرسائل التي تناسب معتقداته، أفكاره، آرائه حيث يميل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به.
  - الإنطواء: عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.
  - حبس المعلومات : و عدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الإتصال و الإدلاء بالمعلومات.
  - سوء العلاقة بين الأفراد و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.
2. الحواجز التعبيرية: إستخدام الرموز يؤدي إلى تفاوت المعنى اي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا إلى شخصية الأفراد و الخبرة و الخلفية الثقافية. و تتمثل هذه الحواجز في ما يلي :
- تغيير المعنى المقصود: يحدث لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري، أو ضعف تصوير الرسالة .
  - العقبات التعبيرية: الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه و قد تكون لها نفس المعنى في لغة أو ثقافة ما، بينما لها معنى آخر في لغات و ثقافات أخرى.
  - القابلية للقراءة: عندما تستخدم الكلمات الطويلة و الجمل المركبة في الكتابة، فانه يصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة .
  - التوقيت :يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة إلى كل الأفراد في نفس الوقت، وفي حالات أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

- **التجريد:** يقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر على الإتصال على الحقائق كما يدركها الفرد و ليس كما هي موجودة فعلا.
- **3. المعوقات التنظيمية :** إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الإتصال السائد، ومن بين ذلك :
  - غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف ما يؤدي إلى تشويش الإتصالات.
  - مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك المعلومات رغم بعده، الأمر الذي يقلل من سرعة الإتصالات.
  - تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.
  - عدم الإستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال.
  - عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات و تصنيفها و توزيعها .
  - القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، و هي من تزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين و الموردين و سوق العمل.

## 7.2 طرق التغلب على معوقات إعداد الإستراتيجية الإتصالية:

- من أجل تطوير و زيادة فعالية الإتصال تتوفر مجموعة من الطرق و الاساليب التي من شأنها ان تعمل على إزالة العوائق المواجهة لعملية الإتصال.
- **1. إجراءات تحسين عملية الإتصال:** تكون على مستوى عناصره.
- **الإعداد الجيد:** و ذلك من خلال الإستكشاف الجيد للمجال و التعرف على الجمهور و رغباته، إتجاهاته، و سلوكياته فتكون الرسالة واضحة وسهلة تؤدي بالغرض .
- **اختيار الوسيلة المناسبة:** يجب إختيار الوسيلة المناسبة للهدف المقصود من الرسالة ، ومع طبيعة المستقبل و خصائصه .
- **اختبار التوقيت المناسب:** من أهم شروط نجاح العملية الإتصالية إختيار الوقت المناسب للرسالة ، لأن تفاعل الأفراد مع الرسالة يرتبط بتوقيتها .
- **التغذية المرتدة و المتابعة:** يجب متابعة ردود الأفعال و تسهيل عملية توصيلها إلى المسؤولين ، لأنها تسمح بالتأكد مدى نجاح العملية الإتصالية في القدرة على التعبير عن المعنى و إيصال الرسالة.
- **تشجيع الثقة المتبادلة:** ضغوط العمل تحد من امكانية قيام المديرين من متابعة الإتصالات ، لذا تبرز الحاجة إلى وجود بيئة مشجعة على الثقة بين المديرين و المساعدين بما يسهل عملية الإتصال.

**تفعيل خصائص الإتصال الفعال:** و التي تتمثل فيما يلي:

**السرعة:** السرعة أو البطء في نقل المعلومات يعود إلى الوسيلة المستخدمة، لأن السرعة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب.

**الارتداد:** الاعتماد على وسائل إتصالية تمكن من إرجاع ردود الافعال بسرعة للاستفادة منها.

**التسجيل:** الإعتماد على وسائل الإتصال التي يمكن من خلالها تخزين المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة.

**الكثافة:** كلما قدمت وسيلة الإتصال معلومات كافية وكثيفة كلما كان ذلك أحسن لفهم الرسالة .

**الرسمية:** إذا كان موضوع الإتصال رسميا يجب استخدام الوسائل الإتصالية الرسمية، كإعلام الفرد بالرقية ، أما الإتصالات بين الزملاء في العمل تحتاج وسائل أقل رسمية مثل المذكرات و الهاتفف.

**التكلفة:** بصفة عامة كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل لميزانية المؤسسة .

### قائمة المراجع :

1. قبائلي حياة ، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007/2006 .
2. بن قيط الجودي، إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية لإدارة الإستشفاء بالأغواط، رسالة ماجستير، علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر3، 2012/2011.
3. عيوني نجم الدين، محاضرات إستراتيجيات الإتصال، لسنة الثالثة إتصال، جمعة عنابة، 2021/2020.
4. جامعة فرحات عباس ، التطور الفكري و التخطيط الإستراتيجي، تصفح عبر الموقع الإلكتروني:  
<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre1.html> يوم 2021/10/16 على سا 17:00.
5. حكيمة جاب الله، إستراتيجيات الاتصال و دورها في تفعيل إدارة الازمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 07 العدد 02.
6. مواقع من شبكة الانترنت.