



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université de Ghardaïa

Faculté des Sciences Sociales et Humaines
Science de L'information et communication



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

محاضرات في مادة: استراتيجيات الاتصال

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، تخصص : اتصال
السداسي الخامس

إعداد الأستاذة: نسبية فريجات

أستاذ محاضر قسم ب

الموسم الجامعي: 2025-2026

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université de Ghardaïa

Faculté des Sciences Sociales et Humaines
Science de L'information et communication



جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

محاضرات في مادة: استراتيجيات الاتصال

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، تخصص : اتصال
السداسي الخامس

إعداد الأستاذة: نسيدة فريجات

أستاذ محاضر قسم ب

الموسم الجامعي: 2025-2026

البطاقة التقنية للمادة

اسم المادة	استراتيجيات الاتصال
السداسي	الخامس
الوحدة	الأساسية
الرصيد	5
المعامل	3
أهداف المادة	<p>✓ اكتساب الطالب معارف متخصصة في مجال المؤسسة والإستراتيجية الاتصالية</p> <p>✓ تدريب الطالب على إعداد إستراتيجية اتصالية</p> <p>✓ تدريب الطالب على إعداد مخططات اتصالية</p>
المعارف المكتسبة	<p>✓ معارف عامة حول المؤسسة: المفهوم، الوظائف، المحيط، العلاقات، الجمهور، الهيكلية</p> <p>✓ معارف عامة حول الإستراتيجية</p> <p>✓ معارف عامة حول الاتصال في المؤسسة</p>

محتوى المادة حسب عرض التكوين

- 1 مفهوم المؤسسة/ التنظيم
- 2 وظائف المؤسسة
- 3 محيط المؤسسة
- 4 جمهور المؤسسة
- 5 العلاقات في المؤسسة
- 6 -الاتصال في المؤسسة
- 7 مفهوم الإستراتيجية
- 8 مفهوم الإستراتيجية الاتصالية وأنواعها
- 9 أهداف الإستراتيجية الاتصالية
- 10 - التشخيص
- 11 - تحليل **swot**
- 12 - مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال
- 13 - ميزانية الاتصال
- 14 - التقييم والمتابعة
- 15 - مخطط الاتصال

مقدمة

لم يعد الاتصال اليوم مجرد نشاط تكميلي أو وظيفة ثانوية فحسب ، بل أصبح أداة حاسمة في توجيه صورة المؤسسة ودعم مكانتها التنافسية، وبناء الثقة مع جمهورها المتنوع، وهذا بفضل العمليات التخطيطية للأنشطة الاتصالية في المؤسسة ، من خلال ما يعرف بالإستراتيجية الاتصالية ، التي تكتسي مكانة محورية وهامة في بنية المؤسسات الحديثة، باعتبارها الإطار المنهجي الذي تنظم من خلاله المؤسسة علاقتها بمحيطها الداخلي والخارجي ، إذ ينظر إلى الإستراتيجية الاتصالية أنها عملية واعية ومخطط لها ، تهدف لصياغة رسائل فعالة وتحديد القنوات والوسائل الملائمة، التي تضمن بلوغ الأهداف الاتصالية بأعلى درجات الفعالية.

وتتبع أهمية الإستراتيجية الاتصالية من كونها توفر للمؤسسة رؤية واضحة لإدارة تواصلها ، وتساعد على استشراف التحديات، وتحويل الاتصال من ردود أفعال متفرقة إلى ممارسات مدروسة ومتكاملة ، كما تمكنها من تعزيز انخراط العاملين وتنسيق الجهود الداخلية، وتدعيم حضورها في الفضاء العام ، خاصة في ظل التحولات الرقمية واشتداد المنافسة وتغير أنماط استهلاك المعلومات لدى الجمهور.

ووفقا لذلك تحتل مادة إستراتيجيات الاتصال موقعا محوريا في التكوين الأكاديمي للطلاب الجامعي خلال السنة الثالثة اتصال، إذ تمثل الجسر الذي يربط بين النظرية الاتصالية والممارسة المهنية، فالإلمام بالاستراتيجيات الاتصالية ليس مجرد معرفة للمفاهيم والمصطلحات، بل يتطلب قدرة على التحليل والتقييم والتخطيط المنهجي للرسائل والبرامج الاتصالية بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة والجمهور على حد سواء.

وتهدف هذه المطبوعة البيداغوجية إلى تقديم مادة استراتيجيات الاتصال بأسلوب علمي متدرج، يجمع بين الإطار النظري الشامل والتطبيقات العملية الواقعية، فهي تصوغ محتوى المادة بطريقة تمكن الطالب من فهم آليات تصميم الإستراتيجية الاتصالية، ومراحل إعدادها المختلفة .

كما تهدف إلى تنمية مهارات التفكير النقدي والتحليلي لدى الطالب، عبر تمكينه من تقديم واستنباط الحلول المثلى لمعالجة التحديات التي قد تواجه الأنشطة الاتصالية في المؤسسات، ومن خلال الجمع بين المعرفة النظرية والأمثلة التطبيقية والأدوات التحليلية، فإن هذه المحاضرات تشكل مرجعا علميا متكاملًا يسهم في تطوير كفاءات الطلبة الأكاديمية والمهنية أيضا، ويهيئهم للاندماج في بيئة العمل الاتصالي المؤسسي بكفاءة واحترافية.

المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة

I. تعريف المؤسسة :

يختلف الكثير في الإشارة إلى مفهوم التنظيم إلى استخدام مصطلحات مختلفة مثل المؤسسة، المنظمة، الشركة، ويعود ذلك إلى تأثر العلماء بالنظريات والاتجاهات الحديثة في دراسة التنظيم ، الذي يميز أي نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال¹.

ويمكن أن نقدم أهم الفروقات بين المصطلحات التالية المؤسسة، المنظمة، فيمايلي:

1. المنظمة:

يشير المصطلح إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات ، والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة².

هذا التعريف أكد على الجانب البنائي، وعلى الأساليب التي تضمن بقدر معين انتظام السلوك الإنساني، والتقييد بمجموعة من القيم والمعايير.

و يعرف "رون" المنظمة "عبارة عن نظام أو كيان اجتماعي مفتوح، منسق بطريقة واعية راشدة ، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق أهداف مشتركة..."³

ويشير هذا المفهوم إلى أبعاد رئيسية وهي :

● المنظمة نظام اجتماعي: أي مجموعة أفراد يتفاعلون باستمرار.

¹ ر. بودرون، ف. بوريكو: ترجمة سليم حداد ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص 199.

² محمد بيجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ١٩٨٥، ص 115.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ط1، ص 38.

- مفتوح أي يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها.
- التنسيق الواعي يعني يحقق الانسجام والتوفيق.
- شبه معروف بمعنى تميز بين من ينتمي له ومن لا ينتمي له.
- له أهدافها المشتركة أي تحقيقها يكون من خلال العمل الجماعي.

والمنظمة التي تشير إلى التنظيم كإطار ، أو بناء تتحرك فيه كافة الجهود البشرية بصورة منسقة وموجهة نحو الأهداف .

وقد يشير التنظيم إلى نظام يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها بعلاقات ، وتتفاعل مع بعضها البعض بصورة منسقة وموجهة ، نحو تحقيق الهدف الرئيسي للنظام ، ويتصل بالبيئة المحيطة بحيث يتأثر فيها ويؤثر فيها، من خلال علاقات مادية ومعنوية متبادلة سواء كانت إيجابية أو سلبية...¹

وتعتبر المؤسسة أو الشركة وفق هذا المفهوم كنظام يرتبط بنظام أكبر منها ، وهو القطاع الذي تختص فيه، خدماتي ، صناعي ...، وكذلك الأنشطة داخل المؤسسة تعتبر أنظمة فرعية ، تختص كل واحدة منها بنشاط معين .

2. المؤسسة :

تُعرف بأنها "الإجراءات والأحكام المنبئة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاطات الجماعة ، بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تسيّر أعمالها وشؤونها هي المنظمة."²

وجاء تعريفها في موسوعة العلوم الاجتماعية " من مظاهر السلوك الاجتماعي ، تنظمها معايير وقيم وقوانين تتصف بالرسوخ القوي والثبات النسبي..."¹

¹ قيس محمد العبيدي ، التنظيم، المفاهيم والنظريات والمبادئ، طرابلس، 1997، ص29.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

وإذا كان البعض يميز بين المنظمة والمؤسسة، فهناك مجموعة من الباحثين ينظرون إلى المصطلحين بنفس المدلول: "المؤسسة مصطلح مرادف للمنظمة أو المنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منتظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسات التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلف ولأغراض مختلفة".²

وهناك من يفرق في القواعد المتبعة، إذ **تتبع المنظمة** مجموعة من القواعد الخاصة بها، والتي تساعد في توجيه الأعضاء لتحقيق الهدف من أجله، على عكس ما يحدث ب**المؤسسات** التي تتبع مجموعة من الأعراف والقوانين التابعة للدولة المؤسسة لها.³

II. عناصر المؤسسة:

- **الرؤية:** هي مجموعة من التصورات لما تصبو إليه المؤسسة في المستقبل وتتميز بالدقة ولها اتجاه واضح المعاني.
- **الرسالة:** تعبر عن الغرض من إنشاء المؤسسة وطبيعة عملها والقيم التي تحكمها ومجال نشاطها، ولا بد أن تكون الرسالة مصاغة بشكل جيد بمعنى قابليتها للترجمة إلى خطط وسياسات يمكن تطبيقها ضمن ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- **الهدف "الغاية"** وهي مجموع الأهداف التي يمكن قياسها ومتابعتها وتصحيحها .

تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص وهي كالاتي:⁴

السعي إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف، مما يساهم في التكيّف مع التطوّرات في السوق.

¹ ميشال مان : ترجمة عادل مختار الهواري، موسوعة العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 335.

² صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2004/2005، ص 28.

³ الشيماء حسين، الفرق بين المنظمة والمؤسسة، <https://sotor.com/> بتاريخ 2025/06/16، على الساعة 15.45.

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998، ط 1، ص 67.

- التميز بالفاعلية والكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تُساهم في تحقيق الكفاءة بفاعلية.
- المساهمة في دعم التنمية المحليّة والإقليميّة في كافّة المناطق
- سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومُستحدثة في مُختلف القطاعات الاستثماريّة.
- القدرة على الابتكار، من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة، ممّا يُساهم في تحقيق رضا الزبائن والعملاء. الاتّصال المباشر مع العملاء، عن طريق العمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم، والبحث عن أفضل الوسائل التي تُساعد على خدمتهم.
- السهولة في التأسيس، إذ لا تتطلّب المؤسّسات وخصوصاً الصغيرة، منها رأس مال كبير، بل من الممكن الاعتماد على رأس مال صغير مثل المدّخرات الشخصية.
- سهولة التواجد في السوق ، بسبب عدم وجود أصول كبيرة أو كثيرة للمؤسّسات عند بدايتها، ممّا يُساعد على وجودها في السوق بأسهل الطرق الممكنة.
- التخصّص في مجال ما، ويُساهم في تحقيق الجودة في تقديم مُنتجات أو خدمات ذات ميّزات مُرتفعة¹.

III. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة عمليات التبادل والتفاعل الرسمي بين أجزاء المؤسسة والعاملين بها من أفراد وجماعات، ويعتبر الهيكل التنظيمي الناتج العام أو النهائي لعملية التنظيم .

ويعرفه الكاتب بلو " Blau " بأنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد... "





ويعرفه روبنز Robbins "إطار يوضح كيفية تقييم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها.²

¹ ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، 68

² حسين حريم، المبادئ الإدارية الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع،، عمان 2006، ط1، ص145.

لذلك يعتبر إطار يوضح أدوار ومهام الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المؤسسة ، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد ، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وله أهمية تتمثل في ¹ :

-  يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد .
-  يؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات وإبعاد النزاعات
-  يساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية.
-  يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد داخل المؤسسة.

IV. مكونات الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسات من مجموعة من العناصر الرئيسية والتي تشمل ما يلي ²:

1- **تخصص العمل:** يحدد هذا العنصر كيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات على الموظفين طبقاً للوصف الوظيفي، ومهارات وخبرات كل موظف، إذ يتم تعيين تلك المهام بعد تقسيم المشاريع إلى أنشطة عمل صغيرة، ثم تكليف كل موظف بمهام قابلة للتنفيذ، وكلما ازدادت دقة هذه العملية ، أدى ذلك إلى تحسين الكفاءة وانخفاض معدلات الإرهاق.

2- **تسلسل القيادة:** وهو النظام الذي يوضح كيفية تفويض المهام وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة، كما يحدد تدرج الأدوار القيادية داخل كل قسم، ومن هم المسؤولين عن تقديم تقارير الأداء الوظيفي للإدارة العليا.

¹ موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ،الإسكندرية، 2002، ص23.

² صالح بن نوار، مرجع سابق، ص33

ويمكن أن يكون نظام تسلسل القيادة صارمًا ، أي ينطوي على وجود مشرف مباشر لكل موظف، أو يكون مرناً، أي خاليًا من الإدارة الدقيقة من أجل تعزيز استقلالية الموظفين.

3- نطاق السيطرة: يحدد نطاق السيطرة عدد الموظفين الذين يشرف عليهم مشرف واحد، كما يحدد أدوارهم ومسؤولياتهم في المؤسسة، ومن خلاله يتعامل المديرون مع مهامهم في أثناء إشرافهم على العمليات اليومية ورصد تقدم الموظفين الذين يتولون إدارتهم.

وتتعدد العوامل التي يعتمد عليها نطاق السيطرة المثالي وهي: حجم المؤسسة، أهداف المؤسسة، هيكل المؤسسة، أسلوب القيادة، قدرات المدير.

4- المركزية واللامركزية: تصف المركزية واللامركزية المستويات العليا من الموظفين المؤثرين في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة، فمن خلال المركزية يكون حق صنع القرار مكفولاً فقط للقادة والموظفين ذوي المستوى الرفيع، بينما تسمح اللامركزية بمشاركة الموظفين ذوي الرتب الوظيفية الأقل في هذه العملية والتأثير على قرارات الأعمال، وهو ما يغرس داخلهم شعورًا بالرضا والمشاركة في عملهم.

5- إضفاء الطابع الرسمي : من خلال إضفاء الطابع الرسمي يتم تحديد العلاقات والأدوار داخل المؤسسة، أي أنه يحدد مدى التوافق بين عمليات العمل والتوصيف الوظيفي، فضلاً عن دوره في تكوين ثقافة مكان العمل وتوضيح الإجراءات التشغيلية وتنظيم الاتصال بين الموظفين والمديرين.

6- تقسيم الإدارات: يُعد هذا العنصر من أهم مكونات الهيكل التنظيمي، إذ أنه يقسم فرق العمل داخل المؤسسة وفقاً لتشابه الأدوار والمسؤوليات، ويوضح كيفية اتصال الأقسام مع بعضها البعض.

V. أنواع الهياكل التنظيمية:

تتعدد أنواع الهياكل التنظيمية التي يمكن للمؤسسات تصميمها، وتشمل ما يلي¹:

– الهيكل التنظيمي المركزي.

– الهيكل التنظيمي اللامركزي.

– الهيكل التنظيمي الوظيفي.

– هيكل المصفوفة.

– الهيكل التنظيمي المسطح.

– الهيكل التنظيمي للشعب.

– الهيكل التنظيمي الهرمي.

– هيكل الشبكة.

– هيكل الفرق.

– الهيكل التنظيمي الدائري.

– هيكل العمليات.

¹ المرجع نفسه ، ص 33.

تمارين :

أختَر أحد المؤسسات التالية :

جامعة غرداية - بريد الجزائر - شركة موبيليس - مصنع محلي.

أجب عن الأسئلة المطلوبة:

- ❖ ما طبيعة نشاط المؤسسة المختارة؟
- ❖ ما الهدف من إنشائها؟
- ❖ حدد عناصر المؤسسة ؟
- ❖ ما نوع الهيكل التنظيمي المعتمد فيها؟

المحاضرة الثانية : أساسيات حول المؤسسة

(الوظائف – المحيط – العلاقات – الجمهور)

مهما اختلف نوع وطبيعة المؤسسة اقتصادية أو اجتماعية أو تربوية أو إعلامية ...، لا يمكن لها أن تقوم بوظائفها وتحقق نجاحا بمعزل عن محيطها ، ونجاحها يعتمد على قدرتها على فهم بيئتها، وبناء علاقات فعالة ، والتواصل مع جمهورها الداخلي والخارجي.

I. وظائف المؤسسة:

للمؤسسة وظائف عديدة تتجلى من خلال تحليل أنشطة المؤسسة الكلية والجزئية ، بشكل يسمح بتوجيه الموارد البشرية والمالية والمادية من أجل تحقيق أهدافها.

ويعتبر **فايول** من المفكرين الأوائل الذين قدموا تقسيمات الوظائف الموجودة داخل المؤسسة ، ووضع على كل منها أهدافها وكيفية حركتها ، وأطلق فايول اسم **les opertions** على مختلف المهام التي تتسم المؤسسة، والتي أصبحت فيما بعد تدعى بالوظائف **les fonctions** ، وحسب فايول فإن هذه الوظائف الأساسية موجودة باستمرار في أي مؤسسة مهما كان حجمها كبيرة أو صغيرة، معقدة أو بسيطة، وهي في الواقع تمثل مجموع العمليات والمهام التي تقوم بها المؤسسة.¹

وقسم فايول الوظائف إلى ستة وظائف أساسية:

- ✓ الوظيفة التقنية : إنتاج ، تصليح، تحويل، صيانة.
- ✓ الوظيفة التجارية : شراء، بيع، تبادل.

¹ زياد محمد الشorman وعبد الغفور عبد السلام ، مبادئ العلاقات العامة دعاية وإعلان، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2009، ص27-28.

✓ الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها من خلال الاستخدام العقلاني للأموال
للتمكن من تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

✓ وظيفة الأمن: حماية الأشخاص والممتلكات.

✓ وظيفة المحاسبة: جرد الميزانية، سعر التكلفة، إحصائيات.

✓ الوظيفة الإدارية: تبا، تنظيم، قيادة، تنسيق، مراقبة.

ولتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة هناك ستة 6 أنشطة يجب تأديتها في جميع المنظمات أو المصالح ، وهي النشاط الفني والنشاط التجاري،النشاط المالي،النشاط المحاسبي، نشاط الأمن ،النشاط الإداري ،وهذه النشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف متعددة للمؤسسة وهي :

■ وظيفة التسويق: وتتضمن وظائف أخرى فرعية "التخطيط لسلعة، إستراتيجية تنمية المنتج،الترويج..إلخ"

■ وظيفة الإنتاج : تهتم بتصنيع المنتجات من حيث كيفية ومكان الإنتاج ، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية، وتوزيع المواد المادية والعلاقات مع الموردين¹.

■ وظيفة التمويل : تعتبر الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ القرارات المالية ، التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها.²

■ وظيفة الأفراد : إدارة الأفراد وهي تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وتكون وظيفة المؤسسة هنا الحرص على استثمار الموارد البشرية الموجودة لديها، وحسن استغلالها، والتكفل بانشغالها³.

■ وظيفة التنسيق وهو الربط بين أعمال الوحدة وتحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد.⁴

¹ الهاشمي لوكيا ، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والاجتماعية،جامعة منتوري ،قسنطينة ، 2006، ص21..

² مؤيد سعيد سالم، تنظيمات المنظمات، دار عالم للكتاب الحديث ، الأردن، 2002، ط1، ص196.

³ ريشارد هال: ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، المنظمات هيكلها عملياً، ومجرباً، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية 2001 ص 76.

⁴ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ط3، ص223.

II. محيط المؤسسة

تعمل كل مؤسسة في محيط يختلف خصائصه وميزاته من مجتمع لآخر، ومن زمن لآخر ، فالمؤسسة تتفاعل مع عناصره المختلفة تتأثر فيه وتؤثر فيه.

1) تعريف محيط المؤسسة:

يعرف W.Dill المحيط " هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي الزبائن، الموردین، العاملين، المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات وإتحاد العمال وغيرها.¹

ويعرف P.Filho " أن المحيط الذي يعمل فيه أي المؤسسات ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات ، مجموعة الأولى تضم متغيرات على مستوى الوطني ، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل المؤسسات، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية ، الإدارية ومؤسسات التوزيع ، أما الثالثة فتضم متغيرات متعلقة بمحيط المؤسسات الداخلي من عمال ومدیرین وغيرهم.²

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن المحيط قوى وعوامل فاعلة ومؤثرة داخليا وخارجيا في أعمال ونشاط المؤسسة.

1 - المحيط الداخلي : يضم مجموعة الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل

المنظمة، ويتم من خلالها وبها تنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المطلوبة.³

¹ ناصر دادی عدون، اقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 83.

² حسن إبراهيم علوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2005، ط1، ص 123.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة ، القاهرة، 2002، ص 147.

2 - **المحيط الخارجي** : يتكون من مجموعة الفاعلين والقوى الحاليين والمحتملين ، التي تُنشط وتؤثر على المؤسسة من الخارج ، وتشمل كذلك القدرات والإمكانات والفرص والأخطار المحيطة بالمؤسسة وينقسم إلى :

■ بيئة خارجية صغرى (الموردون، المنافسون، الزبائن) لها اتصال مباشر بالمؤسسة كالجهاات التي تمول المؤسسة بالخدمات والمواد.

■ بيئة خارجية كبرى (الجوانب الثقافية، الاجتماعية ، التكنولوجية ، السياق القانوني، السياسي ...) أي هي القوى التي لها علاقة وأثر على نشاط المؤسسة.

وحسب محمد أكرم العدلوني فإن محيط المؤسسة يتمثل في¹ . :

1. **المحيط السياسي والقانوني** : يحدد المحيط القانوني والسياسي جميع القواعد المتعلقة بالنشاط

الاقتصادي التي تفرض على المؤسسة مثل القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب ، وتؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية على معطيات الحساب الاقتصادي في المؤسسة ، حيث تحدد هذه السياسة نسبة الضرائب المستحقة، نسبة الفوائد المستحقة على القروض معدل الصرف سعر العملة الوطنية بالنسبة لسعر العملة الأجنبية.

2 **المحيط الاقتصادي والبيئي**: ويضم هذا المحيط مختلف العمليات والأنشطة الاقتصادية التي تسمح بالإنتاج، وتوزيع واستغلال، أو استعمال الموارد الطبيعية، أو الموارد المرتبطة بالطبيعة مباشرة، أو النظام المادي من موجودات وعناصر طبيعية، بالإضافة إلى موارد معلومات وغيرها، من أجل العملية الاقتصادية ، وللمؤسسة تفاعلات وتداخلات مع هذا النظام، باعتبارها نظام اقتصادي بدورها ، وتخضع فيه لأهم القيود والشروط التي تسعى إلى التكيف معها .

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسساتي، دار بن حزم، شركة الإبداع الخليجي، لبنان، 2002، ص. 14.

3 المحيط الاجتماعي : ويمثل المحيط الاجتماعي مجال حاجات ورغبات العمال إزاء المؤسسة ،
والمعاملين الأساسيين في هذا الميدان هم العمال والمؤسسات النقابية.

4. المحيط الثقافي : ويتضمن أسلوب المعيشة (MODE DE VIE والقيم الأخلاقية ،
والأفكار الشائعة للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة ، و تؤثر هذه الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي
يجب تلبيتها وعلى صورة المؤسسة في المجتمع.

5 المحيط التكنولوجي : يلعب المحيط التكنولوجي دورا هاما خاصة وهو يتطور باستمرار وبسرعة ،
ويفرض التطور التقني على المؤسسة من خلال المنافسة ، حيث إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ أو تتوسع
حصتها السوقية وجب عليها متابعة التطورات التي يمكن أن تحدث في ميدانها مثل : إنتاج منتج جديد، أو
استعمال طريقة إنتاج حديثة ذات مردودية أكبر من طرف أحد منافسيها.¹

(2) التفاعل بين المؤسسة ومحيطها:

✓ تأثير المحيط في المؤسسة : تؤثر المحيطات على المؤسسات بشكل أو بآخر وإن اختلفت

طبيعة التأثير ودرجته من مؤسسة لأخرى، ومن العوامل التي يمكن من خلالها دراسة تأثير المحيط على
المؤسسة نجد:

أ -تغير المحيط وتعقده

ب وجود قوى تنافسية

ت هيجان المحيط.²

✓ تأثير المؤسسة في المحيط: ويتجلى ذلك في :³

أ -آثار اجتماعية (توفر الشغل، التأثير على الأجور، تغير نمط المعيشة ، التأثير على استهلاك المجتمع)

¹ المرجع نفسه ،ص14.

² حسن إبراهيم علوط ، مرجع سابق، ص138.

³ ناصر داددي عدون، اقتصاد المؤسسة ،رجع سابق، ص94-95.

ب آثار اقتصادية: (دفع عجلة الاعمار، ظهور منشآت تجارية، التأثير على التكامل الاقتصادي.

III. العلاقات

تعني العلاقة في الغالب وجود نوع من التأثير في شكل مشاركة وتبادل وتواصل ، مما يقودنا إلى مفهوم التفاعل الذي تقوم عليه العلاقات في المؤسسة والتي يمكن تصنيفها كآآي¹:

1 - **علاقات غير رسمية:** ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن الفرد يتأثر بطبيعته الاجتماعية

نتيجة العلاقات التلقائية في حياته، والذي ينعكس على علاقته في العمل.

2 - **علاقات رسمية:** وتسمى علاقات العمل، وهي جميع السلوكات والتصرفات التي تصدر عن

الفرد في إطار وظيفة ، ويشير هذا المفهوم إجمالاً إلى علاقة الفرد بزملائه وبرؤسائه في العمل ، وما يصدر منهم إتجاهه.²

IV. جمهور المؤسسة

هو جماعة من الناس تتصل بهم المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي ، كما يرى حسن خير الدين

أن الجمهور عبارة عن جماعة من الأفراد تقع في محيط نشاط المؤسسة معينة تؤثر عليها وتتأثر بها.³

أي مجموعة الأفراد والفئات الذين تجمعهم بالمؤسسة علاقات مباشرة أو غير مباشرة، ويؤثرون فيها

أو يتأثرون بأنشطتها، ويشمل ذلك:

1 - **الجمهور الداخلي :** هو كل فرد يرتبط بالمؤسسة بعلاقة عمل مباشرة أو تنظيمية تؤثر على

أدائها الداخلي⁴. مثل العمال والإداريين والمساهمين .

¹ سموك علي ، التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية، منشورات الكراسك، الجزائر، 2005، ص98.

² عمر وافي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص442.

³ إبراهيم بلحيمر، جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد4 العدد1، 2016، ص50.

⁴ المرجع نفسه ، ص53.

2 - الجمهور الخارجي : هو الذي يوجد خارج محيط المؤسسة، ويتعامل معها من خلال تبادل المصالح أو المعلومات.¹ مثل الزبائن والشركاء والمجتمع ووسائل الإعلام والهيئات الرسمية .

تمارين :

قم بتحديد المطلوب ضمن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية من خلال مايلي :

- المحيط الداخلي .
- المحيط الخارجي .
- جمهورها الداخلي والخارجي
- أنواع العلاقات التي تربطها بمحيطها.
- كيف تؤثر الظروف المختلفة الاقتصادية والسياسية عليها.

¹ حسن خير الدين، العلاقات العامة في المؤسسات الصغيرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2014، ص87

المحاضرة الثالثة: الاتصال في المؤسسة

I. تعريف الاتصال :

التعريف اللغوي للاتصال :

إن الاشتقاق اللغوي لكلمة **communication** وهو الكلمة اللاتينية **communis** التي تعني الشيء المشترك وفعلها **communicare** أي يذيع أو يشيع ، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك.¹

إن الاتصال لا يعني مجرد توجيه رسائل من طرف واحد كالنشر والإرسال من جانب واحد ، فلكي يتم الاتصال لابد أن يتلقى الطرف الأول ردا فوريا أو مؤجلا على رسالته ، وأن تستمر الردود مع استمرار توجيه الرسائل، فإذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بثا أحادي الاتجاه.

وهناك عدة تعريفات لمصطلح الاتصال نذكر منها:

عرفه **عصام عبد الحميد أحمد** : " عملية نقل وتبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين يطلق على أحدهما مرسل والآخر مستقبل، من أجل توصيل رسالة من أحدهما إلى الآخر لتحقيق أهداف معينة، ويتم ذلك داخل بيئة محيطة يطلق عليها بيئة الاتصال".²

ويعرف **دفلور** الاتصال بأنه "عملية عصبية حيوية حيث يتم فيها تسجيل معاني ورموز معينة في ذاكرة الأفراد وأنه عملية نفسية حيث يتم اكتساب معاني الرموز من خلال التعليم".³

¹ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ط2، ص 19

² عصام عبد العظيم أحمد، دليلك إلى الاتصال الفعال من منظور إسلامي، ألف للنشر والتوزيع، القاهرة، دت، ص2.

³ مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ب يروت، لبنان، 2010، ص26.

• أما محمد عبد الحميد فيعرفه "الاتصال يشير إلى العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع ، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة."

• خصائص الاتصال : يمكن تلخيصها فيما يلي :

• الاتصال عملية ديناميكية.

• الاتصال عملية مستمرة.

• الاتصال عملية دائرية لا تسير في خط واحد.

• الاتصال عملية معقدة.

وتطلق على العملية الاتصالية التي تكون المؤسسة طرفا فيها الاتصال المؤسسي أو التنظيمي ، إذ يعرف أحمد خاطر الاتصال في المؤسسة" : هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها. والاتصال كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية، عن طريقها تتفاعل جماعات العمل، ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف "1.

ويري روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في الآراء والاتجاهات ².

ويعرف محمد منير حجاب اتصال داخل المنظمات ، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال تنظيمي يعني أيضا نشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة ، من أجل تحقيق أهدافها. ¹

¹ أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982، ص149.

² جلم بن زروق ، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26، العدد 1 ، ص401-402.

ويجهد الاتصال في المؤسسة أحد الفروع والعوامل التوجيهية في المؤسسة لأنه يشكل العصب الأساس لكل تنظيم، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف الأفراد للوصول إلى الهدف المشترك. وقد تحول مصطلح الاتصال في المؤسسة إلى مصطلح حديث نسبيا ، هو اتصال المنظمات انطلاقا من فكرة أن الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة يمكن الآن تطبيقها وفقا لنفس المبادئ الأساسية على كل شكل من أشكال المنظمات ، وليس فقط المؤسسات ، فالاتصال اليوم يمارس في المؤسسات العمومية والخاصة ، باختلاف أحجامها وقطاعات نشاطها، ويمارس أيضا كذلك على مستوى الهيئات العمومية كإدارات المختلفة والوزارات والجماعات المحلية ، وكذا في المجالات غير التجارية على مستوى الجمعيات والمنظمات غير الحكومية.²

كما يعرف الاتصال في المؤسسة بأنه مجمل الأعمال والنشاطات المتخذة لإقامة علاقات بين الفاعلين، ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد، وبلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل فرد داخل المؤسسة أن يتعرف على مهمته فيها، ويتعلم منها ، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة.³

وعليه يمكن القول أن الاتصال في المؤسسة ليس فقط بمجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها قصد توجيه سلوكيات الموظفين وفق اتجاهاتها. وإنما هو ذلك الفعل الاتصالي بشكله العام الذي يحدث بين أي فرد داخل المؤسسة، يكون الهدف منه تحقيق الانسجام والتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن لنشاطها.

¹ محمد منير حجاب المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ط1، ص13.

² Marie Helene, west phalen, Thierry libent, communicator: toute la communication d'entreprise, 5^{ème} éditions, paris, Dunod,2009,pp 16-22.

³ أحمد بدوي ، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 2000، ص 243.

II. أنواع الاتصال في المؤسسة :تصنف الاتصالات في المؤسسة

أ - وفقا لرسميتها إلى¹:

- اتصالات رسمية : : وتعرف بأنها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

- اتصالات غير رسمية : مجموع الاتصالات التي تتم خارج الأطر الرسمية ، وهو قد يكون إما مكتملا للاتصال الرسمي أو معيقا له.

ب - وفقا لاتجاه تدفقها:²

- الاتصال النازل : وهو كل اتصال يهدف من خلاله إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها إلى الموظفين ، وهذا عبر عدة وسائل كالإصدارات الكتابية،الجريدة الداخلية،الملصقات والمذكرات.

ويهدف الاتصال النازل إلى توجيه سلوكات الموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة، وهذا من خلال

إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين مما يجعل هذا النوع من الاتصالات قائما على اتصال من جانب واحد.

الإعلام ← التوضيح ← الإقناع ← الاندماج

- الاتصال الصاعد: هي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ³.

- الاتصال الأفقي: يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين، بهدف تجنب وصول مشاكل القاعدة إلى القمة، زيادة على ذلك يسمح الاتصال الأفقي

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ط1، ص45.

² وهيبه بلحاجي، الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، حالة المجلس الشعبي الوطني، رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر، 2004، ص43.

³ علي عياصرة، محمد محمود العودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ط1، ص63.

بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي "صاعد-نازل" خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل.¹

III. تقنيات الاتصال ومجالاته

أ تقنيات الاتصال:

لتقنيات الاتصال دور بالغ الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة ، باختلاف مجالات أنشطتها، والتقنية الاتصالية هي الأدوات والوسائل والتجهيزات والطرق التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر² .

ويجمل العلماء أساليب الاتصال فيما يلي:

- أسلوب الاتصال الشفوي : وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون منه الفكرة المراد إيصالها مثلا من طرف المدير إلى الموظفين، كما تكون وسائل الاتصال الشفوي مباشرة بدون وسيط أو غير مباشر بوسيط ، منها :
 - (1)التعليمات والأوامر : بحيث يتم إصدار تعليمات أو أوامر من طرف المدير إلى الموظفين لأداء عمل معين.
 - (2) الاستشارة :تنشأ بعض المشاكل أو المعوقات التي تؤثر بجورها على سير العمل مما يؤدي إلى الاستعانة ببعض الخبراء .

(3)الاجتماعات والمؤتمرات :ويتم هذا اللقاء حسب أجندة المؤسسة بحيث يتم مناقشة إنجازات المؤسسة وتحدياتها وكذلك أهدافها كما تكون سنويا وفي الغالب يترأسها الممثل للهيئة العليا للمؤسسة.

(4)الندوات ،المقابلات ،اللجان، الخطاب التقديمي³ .

¹ وهيبه بلحاجي، مرجع سابق، ص 48.

² حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص43.

³ احمد محمد علي وآخرون ،وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004

● **أسلوب الاتصال الكتابي** : فهو أكثر رسمية ويُستخدم عادة في نقل التعليمات أو التقارير أو المراسلات الرسمية، وتكمن أهميته في أنه يوفر سجلاً دائماً للمعلومات يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، مما يجعله أكثر ملائمة للمواقف التي تتطلب توثيقاً أو مراجعة لاحقة. غير أن الاتصال الكتابي يحتاج إلى دقة في الصياغة وتوضيح المقصود، لأن غياب الإيماءات والنبرة يجعل من السهل حدوث الغموض في الفهم كالتقارير والندوات وغيرها.

● **تقنيات الاتصال الإلكتروني** فقد أصبح السمة الأبرز للمؤسسات الحديثة، خاصة بعد انتشار الإنترنت ومنصات التواصل الرقمي. وتشمل وسائل البريد الإلكتروني، وبرامج الاجتماعات الافتراضية، وأنظمة الاتصال الداخلي عبر الشبكات المؤسسية. ويمتاز هذا النوع من الاتصال بالسرعة في نقل المعلومات، وانخفاض التكاليف، وإمكانية التواصل بين أفراد المؤسسة مهما تباعدت أماكن عملهم. لكنه في الوقت ذاته قد يُفقد التواصل بعض الجوانب الإنسانية المباشرة مثل لغة الجسد أو التفاعل الشخصي، ما يستدعي من المؤسسات وضع سياسات تنظم استخدام هذه الوسائل وتضمن الحفاظ على فعالية الاتصال وجودتها¹.

كما تشمل تقنيات الاتصال السمعية والسمعية البصرية من خلال استخدام الروبورتاجات، البورتريه وغيرها من الأشكال الإعلامية.

لذلك يمكن القول أن مختلف تقنيات الاتصال لا بد أن تتكامل فيما بينها لتشكيل شبكة اتصالية متوازنة داخل المؤسسة. فلا يمكن أن يكون الاتصال فعالاً داخل المؤسسة بالاعتماد على تقنية أو وسيلة واحدة من وسائل الاتصال .

ب - مجالات الاتصال:

تعددت واختلقت مجالات الاتصال، فلم تعد الفئات الجماهيرية المستهدفة اليوم واضحة، الأمر الذي أدى إلى تعددها، فهناك من يحدد هذه المجالات في :

¹ العواملة محمد عبد الله، إدارة الاتصال التنظيمي في المؤسسات العامة والخاصة، دار الحامد للنشر، عمان، 2019.

- الاتصال التجاري باتجاه الزبائن
- الاتصال المالي باتجاه الجمهور المالي
- الاتصال التأسيسي باتجاه الجماهير الاجتماعية والموظفين
- الاتصال الاجتماعي¹.

وهي نفسها التي يميزها "كروستيان ريغوبي" في خمس أنماط السابقة، وهناك من أضاف مجالات

أخرى وهي :

- اتصال المنتج
- اتصال مالي
- اتصال الأعمال " مؤسسة لمؤسسة"
- اتصال تأثيري يسعى لممارسة ضغط على متخذي القرار من أجل التأثير فيه
- اتصال الأزمات
- الاتصال الحساس
- الاتصال الجوّاري
- اتصال التوظيف
- الاتصال الاجتماعي
- الاتصال العمومي والسياسي².

¹ Christian Regouby, La communicir global, Edittion d'Organisation, paris, 1988,p38.

² Marie Hélene, op.cit,p 16.

تمارين:

اختر مؤسسة حقيقية أو افتراضية وقم بتحديد ما يلي :

- 1 تحديد الاتصال الداخلي وأهم أساليبه وتقنياته ؟
- 2 تحديد الاتصال الخارجي وأهم أساليبه وتقنياته
- 3 تحديد مجالات الاتصال؟

المحاضرة الرابعة : مفهوم الإستراتيجية

I تعريف الإستراتيجية

في الواقع إن كلمة إستراتيجية ترجع إلى الأصل اليوناني " إستراتيجوس " ويعني العام GENERALE مثلما أن التكتيك يرجع في أصله إلى اليوناني " تاسو " ويعني يعالج ويدبر ARANGE ولكن سرعان ما أصبحت كلمة إستراتيجية تحمل مضمونا أكثر شمولاً من معناها الأصلي. وإذا كان استخدامها في العصور القديمة قد اقتصر في ميدان الحرب، فإنه أخذ يستخدم في منتصف القرن التاسع عشر والقرن العشرين في ميادين أخرى. ففي قاموس للعلوم السياسية فإنه يقصد بالإستراتيجية أنها: "خطة عمل لدحر عدو أو لتحقيق هدف ما. وتشير الإستراتيجية إلى خطة شاملة أو للأمد الطويل، تتألف من سلسلة من الحركات من أجل هدف عام¹.

ونتيجة للتطور الفكري والتقني وزيادة الحاجة التخصصات تبعا لذلك فقد تعددت أوجه ومستويات وحقول الإستراتيجية بحيث أصبح لكل حقل من الحقول الإستراتيجية الخاصة به التي تلاءم واعتباراته المعنوية ومعطياته المادية. فمن حيث المستوى نجد إستراتيجية عليا أو شاملة أو بحتة أو عسكرية، ومن حيث المجال فثمة إستراتيجية سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية، أما من حيث طريقة الوصول فهناك إستراتيجية مباشرة وغير مباشرة.

وقد جاء تعريف الإستراتيجية في عدة أشكال نذكر منها ما يلي : تعرف الإستراتيجية بأنها علم وفن الخطط العامة المدروسة بعناية ، ومصممة بشكل متلاحق ومتفاعل ومنسق لاستخدام الموارد

¹ ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة علم السياسة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ط1، ص 54، 55 .

بمختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى.¹

كما تعرف الإستراتيجية بأنها "مجموعة القرارات والنشاطات المختلفة والمتعلقة بختيار الوسائل لتحقيق

أهداف محددة لأي مجتمع".²

ويرى البعض أن الإستراتيجية هي "مجموعة الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما

يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسائلها و التقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة لها بطريقة فعالة وذات

كفاءة عالية في نفس الوقت.³

كما تعرف الإستراتيجية على أنها "وسيلة تعتمد عليها المؤسسة للمواءمة بين مواردها المتاحة والفرص

الحاصلة أو الممكن حصولها في البيئة الخارجية، فهي أداة رئيسية لاتخاذ القرارات الهامة في حياة المؤسسة

وعلى الأمد البعيد من خلال تعظيم مواردها المتاحة عبر الاستخدام الكفء لمواجهة احتياجاتها".⁴

نلاحظ من التعريفات السابقة أنها اختلفت وتعددت وفقا لمنظور كل عالم وكل باحث مهتم بهذا

المجال وحسب تخصصه والغاية من ذلك .

وشهد هذا المصطلح تطورا وأصبح استخدامه شائعا في مجالات عديدة لما يحمله من معاني التخطيط

وتحقيق الأهداف في مختلف المجالات العسكرية والسياسية والإدارية والاقتصادية.

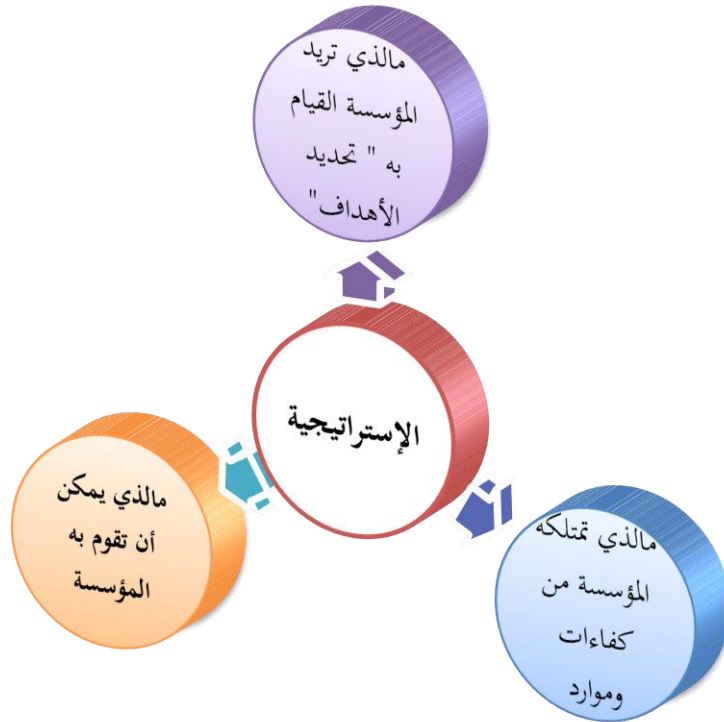
والشكل الموالي يوضح تعريف الإستراتيجية:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر ، عمان، 2007 ، ص90.

² محمد منير حجاب. الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفحل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص. 207

³ فرحات غول. الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية ، الجزائر، 2008، ص. 181

⁴ سامية عواج. الاتصال في المؤسسة : المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، 2020، ص. 236



II بعض المفاهيم المشابهة للإستراتيجية:

وهناك بعض المفاهيم المشابهة لمصطلح الإستراتيجية منها :

- **السياسة :** هي الإطار العام الذي يوجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة، وتعد بمثابة دليل لاتخاذ القرارات في المواقف المتكررة، بحيث تضمن انسجام القرارات مع الأهداف العامة للمؤسسة.¹
- **التكتيك :** عبارة عن مجموعة الإجراءات والوسائل القصيرة المدى التي تتخذ لتنفيذ جزء من الخطة العامة، وتستخدم لتحقيق أهداف مرحلية تسهم في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة.²

¹ علي عبد الله الهرم، مبادئ الإدارة مدخل حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2016، ص112.

² المرجع نفسه ، ص78.

- الإدارة الإستراتيجية: هي عملية مستمرة تهدف إلى تحديد رسالة المنظمة وأهدافها طويلة المدى، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق التميز التنافسي وضمان استمرارية المنظمة في بيئة متغيرة¹
- التخطيط الاستراتيجي : عملية تحليلية منظمة تهدف إلى تحديد رؤية ورسالة المنظمة، ووضع الأهداف بعيدة المدى، وتحديد الوسائل والبدائل الإستراتيجية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف في ظل المتغيرات البيئية المحيطة.²
- اليقظة الإستراتيجية: هي نظام معلوماتي واستباقي يهدف إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، بغرض استشراف الفرص والتهديدات المحتملة، واتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تساعد على تحقيق التكيف والتنافسية في بيئة متغيرة.³

III أهمية الإستراتيجية⁴:

- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تعطي أهداف وتوجيهات واضحة للمستقبل .
- تسمح بالتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات.
- تنظم تدخلات القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المؤسسة.
- توضح الرؤية المستقبلية للعمل والصورة التي تحاول المؤسسة الوصول إليها.

وتتجل أهداف الإستراتيجية في :¹

¹ عبد الله بن محمد القرني ، الإدارة الإستراتيجية مدخل معاصر لبناء وتنفيذ الاستراتيجيات، مكتبة العبيكان، الرياض 2014، ص25.

² المرجع نفسه، ص59

³ عبد القادر بوشامة، اليقظة الإستراتيجية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2018، ص47.

⁴ محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2008، ط1، ص58.

- ❖ تحديد رؤية مستقبلية وتوجيه الجهود نحو هدف موحد: تتمثل الغاية الجوهرية للخطة في رسم مسار واضح وطويل الأمد للمنظمة من خلال تحديد "الغايات الأساسية طويلة الأجل". هذا التوجه يعمل بمثابة بوصلة إرشادية، حيث يوحد طاقات جميع العاملين ويوجه القرارات التشغيلية اليومية لضمان أن كافة الأنشطة، سواء في التسويق أو الإنتاج، تصب في تحقيق الغاية الأسمى للمؤسسة.
- ❖ تحليل البيئة المحيطة والقدرات الذاتية: لا تُبنى الخطة الإستراتيجية في فراغ، بل هي نتاج عملية مواءمة مستمرة بين المنظمة ومحيطها. تتطلب صياغتها تقييماً دقيقاً للمتغيرات الخارجية (كالمنافسين واتجاهات السوق)، وفهماً عميقاً للإمكانيات الداخلية (كالموارد المالية والثقافة التنظيمية). إنها عملية ضرورية لمعرفة الواقع الداخلي واستيعاب المؤثرات الخارجية.
- ❖ دعم عملية اتخاذ القرارات الرشيدة: توفر الخطة الإستراتيجية إطار عمل متماسكاً يمكن القادة من اتخاذ قرارات متسقة ومدروسة. فبدلاً من الاستجابات المتسارعة للأحداث الآنية، تتيح الخطة تبني قرارات إستباقية تتناغم مع الرؤية طويلة المدى للمنظمة.
- ❖ تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة: بما أن الموارد بطبيعتها محدودة، تهدف الإستراتيجية إلى توجيهها واستثمارها بأقصى درجات الفعالية. يشمل ذلك تخصيص رأس المال، وتوجيه الكفاءات البشرية، واستغلال الأصول التقنية بأسلوب يضمن تحقيق أفضل عائد ممكن من أجل بلوغ أهداف المنظمة.
- ❖ تنسيق وتكامل القرارات الإستراتيجية: تضمن الخطة أن القرارات الكبرى، مثل ضخ استثمارات ضخمة أو إطلاق حملة تسويقية محورية، لا تحدث بمعزل عن بعضها. بل تصبح جزءاً من منظومة متكاملة تربط بين مختلف الخطط الوظيفية (المالية، التسويقية، والإنتاجية) وتوجهها نحو تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف الشاملة.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص. 86

IV مبادئ الإستراتيجية :

- ❖ واقعية الأهداف: إن اختيار الأساليب الناجحة للوصول إلى المطلوب يستلزم وجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها ومن ثم أهمية تكافؤ القدرات والموارد مع الأهداف.
- ❖ العقلانية والتخصص : وهي عملية اختيار من بين عدة وسائل مختلفة تتم على أساس عقلائي يمكن حسابه والدفاع عنه وهو مدى فعالية هذه الأساليب في تحقيق الأهداف.
- ❖ المرونة : لكل موقف إستراتيجية وكل هدف إستراتيجية تتلاءم مع درجة المرونة تسمح لها بمواجهة المواقف غير المحتملة أو المتوقعة مثل حالة الحرب ، كارثة طبيعية .. إلخ.¹
- ❖ التواجد: إن العديد من المنظمات لا تملك إستراتيجية حقيقية للاتصال ، ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط .
- ❖ الاستمرارية : إستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة ، ولتحقيق الأداء الناجح لا بد أن تكون لعدة سنوات ، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال .
- ❖ الشفافية والوضوح : تكون الإستراتيجية مفهومة ، وذات فعالية ، لا بد من وضوح وبساطة الاتصال وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.²

¹ مصطفى طلاس، الإستراتيجية السياسية العسكرية، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ج1، 2011، ص390

² Anne Currie , Communication Strategy & Action Plan, Irlande: Business Services Organisation , 2009 , pp5-6.

تمارين :

1. ما الفرق بين :

❖ الإستراتيجية والسياسة

❖ التفكير الإستراتيجي واليقظة الإستراتيجية؟

2. ماذا نقصد بواقعية الأهداف ضمن مبادئ الإستراتيجية ؟

3. فيما تتجلى أهمية الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات؟

المحاضرة الخامسة: الإستراتيجية الاتصالية

1 - تعريف الإستراتيجية الاتصالية

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

وإستراتيجية الاتصال هي جملة الخطط التي تضعها المؤسسة من أجل توصيل المعلومات المتعلقة بقضية أو حدث أو ووضوع أو مشكل أو جمهور .. إلخ ، هي بمثابة المخططات التي تستدل بها المؤسسة للتواصل مع الجمهور أو أصحاب المصلحة أو حتى بين الزملاء.

كما تُعرف أنها مجموعة من القرارات الكبر التي تتخذ من أجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه .²

ويعرف محمد البادي الإستراتيجية الاتصالية بأنها " خطوات عملية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا .³

والإستراتيجية الاتصالية مبنية على قاعدة معلومات إرشادية وموجهة صوب النتائج المرجوة تجمع أطر العاملين تحت لوائها ، وهي أساسا تشكل رباطا لعناصر الخطة التي قد درست الواقع المحلي ، وهي تمتد في

¹ ناصر دادي عدون ،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة ،دراسة نظرية وتطبيقية،دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص71.

² سعاد راغب الخطيب ، مدخل إلى العلاقات العامة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2000، ص 99.

³ محمد محمد البادي ،التخطيط الإستراتيجي للاتصال ، دار المهندس للطباعة ، القاهرة،2005، ط1، ص105.

المؤسسة من سنتين إلى خمس سنوات من خلال إعداد خطة عمل سنوية وفيها تتحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية وتابعتها ابتداء من الأهداف ، الخلايا الاتصالية والمستهدفين والوسائل والوسائط والتواريخ إلى التكاليف المتعلقة بها والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية.¹

كما تعرف أنها " فن تسيير ، انسجام ووضوح مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة ، وتحقيقها يمر عبر تطوي وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأشخاص وبين هؤلاء والمؤسسة .

كما يشير أيضا إلى مجموعة القرارات التي تتخذ من أجل التعريف بالاختبارات الهادمة في الاتصال تحديدا الأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه.²

وإن الإستراتيجية الجيدة للاتصال تجيب على 5 أسئلة أساسية :

ما هو الغرض من الاتصال؟ ماهي أهدافه؟ هل هي محكمة ومحددة بحيث توضح العمل المرجو القيام به أو السلوك المرجو تغييره؟

من هو الجمهور الأساسي المستهدف؟ وكيف يتم الوصول إليه؟ وهل تأخذ الجمهور الثا نوي بعين الاعتبار؟.

ما هي الفائدة الأساسية المرتقبة

ماهي العناصر الداعمة ؟

ماهي الاستجابة المرغوبة لها ؟ أو ماذا تريد أم يقوم الجمهور المستهدف به؟¹

¹ ناصر دادي عدون،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، مرجع سابق،ص81.

² سامية عواج،الاتصال في المؤسسة المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر،عمان، 2020، ص230.

2 خطوات الإستراتيجية الاتصالية في :

✚ تخطيط الأهداف العملية للاتصال : يحتاج تنفيذ الخطة الاتصالية إلى وسائط اتصالية وفعاليات تنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف ، حيث سيضطر القائم بالاتصال لاختيار وسائل الاتصال الجماهيرية الأكثر فعالية.

✚ تنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية : عند تنفيذ الإستراتيجية يراعى توكيل المسؤوليات وتنظيم الأدوار داخل نطاق المؤسسة، فوضوح الخطوط الفاصلة بين المسؤولين يفضي إلى التحكم السلس في مسار الإستراتيجية ، ويجول التدخل التصحيحي مناسب في الوقت الحرج.

✚ التقييم والتقويم : إن الإستراتيجية الاتصالية مزودة بمجموعة من الآليات للتقييم والتي بإمكان أن تقوم بتقليص الأخطاء .²

وبهذا يمكن القول أن الإستراتيجية الاتصالية هي تطويع للجهود الاتصالية بشكل يتناسب مع مواقف المؤسسة وتوقع السلوك التنظيمي للموظفين والعاملين، وتتوافق مع أهداف المؤسسة ومتطلباتها المختلفة، وتكمن أهميتها في أنها تعمل على توطيد علاقة الثقة بين جماهيرها الداخلية والخارجية، واستغلال كفاءاتها وإمكانياتها ومواردها بالشكل الذي يحقق أهدافها.

وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي :

تساهم في حسن اختيار المواضيع والأوقات الملائمة، إضافة إلى الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.

تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة، وإن تم التنسيق وتوظيف الاتصال الفعال .

¹ موسى خليل ، الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2005، ط1، ص138

² عيسى بوكروش ، الاتصال في الحملات الإعلامية ، دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية أنموذجا، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3، 2013، ص41.

تحقق استخدام أمثل لوسائل الاتصال المتاحة للوصول إلى الجماهير المستهدفة ، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاتصال.

إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها، ورسم البرامج التي تؤدي إلى مواجهة هذه المشاكل ومعالجتها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها.¹

3 - أهداف الإستراتيجية الاتصالية

للإستراتيجية الاتصالية أهداف خارجية وأخرى داخلية يمكن حصرها فيما يلي

أولاً: الأهداف الخارجية :

- تحديد الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها ، أي إلى ماذا تريد أن تتوصل إليه من خلالها
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.
- التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.

ثانياً: الأهداف الداخلية :

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة .
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدماً
- تشجيع الرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل ، وأخذ هذه الاقتراحات بجديّة من قبل الإدارة العليا.

¹ عبد الرحمان توفيق ، منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 2003، ص21.

- تحسين العلاقات بين الموظفين والعملاء بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.¹

4 - المبادئ العامة للإستراتيجية الاتصالية

- الوجود : تخر الإستراتيجية في وثيقة رسمية ، وهو ما يطلق عليه مبدأ الوجود الفعال، عادة ما تكون هذه الوثيقة سرية لا يطلع عليها إلا فئة قليلة من المسؤولين في المؤسسة، إلا أن وجود هذه الوثيقة بصيغة الورقة نادرا جدا ، حيث أن أغلب المؤسسات تعتمد على القرارات التكتيكية بالمقارنة مع المنافسين واحتلال المساحات الإعلامية وقوة الميزانية والمتابعة من الرئيس والبحث عن مستهلكين جدد.²
- الواقعية : يجب أن تتطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة، وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمته وجمهوره.
- المرنة: يجب أن تكون مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية وحسب وسائل الاتصال ومرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.
- الاستمرار: يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصال طويلة الأجل ونشطة لعدة سنين لكي تصبح فعالة ومقبولة.
- التميز: إن واقع الأسواق المالية يتميز غالبا بعروض خاصة من أهم الأدوار للاتصال هو إضفاء التميز للمنتج الذي لا يوجد في العرض القاعدي، أن توعية الاتصال تختلف عن بعضها في نوعية التميز الذي تخافه كل المؤسسات.

¹ إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر ، 1998 ط1، ص6.

² سامية عواج ، مرجع سابق ، ص233.

- الوضوح : حتى يكون الاتصال مفهوما وفعالا يجب لأن يكون واضحا بسيطا وسهلا للفهم ولا يحتمل أي تناقضات ، وأن تكون الرسالة مفهومة لدى الجمهور المستهدف .
- الاستغلال: يجب على الاتصال أن يستغل مجموعة من التقنيات " إشهار، وسائل الإعلام، العلاقات العامة .. " وهذا بدون فقدان قوتها وهويتها.
- التلاحم: يجب أن يكون الاتصال متوافق ومنسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة خاصة قرارات التنسيق.¹

تمارين:

1. أجب بصح أو خطأ مع التبرير:

- ❖ تعمل الإستراتيجية الاتصالية على التقليل من الإشاعات داخل المؤسسة.
- ❖ الإستراتيجية الاتصالية هي خطة اتصالية تعتمد على الرسالة والجمهور فقط؟
- ❖ تعمل الإستراتيجية الاتصالية على جعل الجمهور يثق أكثر في خدمات المؤسسة؟

2. إشرح مايلي:

مبدأ المرونة والوجود ، وقدم أمثلة في ذلك ؟

¹ سامية عواج، مرجع سابق، ص429،455.

المحاضرة السادسة : أنواع الإستراتيجيات الاتصالية حسب:

أولا - نوع الجمهور

أولاً- أنواع الاستراتيجيات الاتصالية حسب نوع الجمهور

تقسم الاستراتيجيات الاتصالية حسب الجمهور إلى : إستراتيجية الاتصال الداخلي وإستراتيجية الاتصال الخارجي .

I إستراتيجية الاتصال الداخلي:

1 - تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي :يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي على أنها عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المؤسسة .الهدف هو تحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماعاتها (موظفيها) معا ، وليكون التطور أو التقدم آمناً ومستقراً ومتوازناً .

ويُعرف الجمهور الداخلي في هذا السياق بأنه جهات ذات خصوصيات معلوماتية مختلفة تتمثل ف:

- ✓ الإدارة العليا(صانعي القرار الاستراتيجي)
- ✓ الإدارة الوسطى(منفذو السياسات ومديرو الفرق)
- ✓ الموظفون الدائمون والعاملون المؤقتون (تنفيذ الميداني والعملياتي)
- ✓ فرق الدعم الفني والإداري(موارد بشرية، تقنية معلومات، اتصالات)
- ✓ ممثلو العمال/النقابات والمتعاقدون الخارجيون.¹

¹ محمد محمد البادي، مرجع سابق، ص. 105.

إن تصميم الإستراتيجية الداخلية يبدأ بتحديد الرسالة لكل فئة، الأسلوب الأنسب (معرفي / وجداني / قيم / سلوكي)، القناة الملائمة، ومؤشرات الأداء والمسؤوليات التنفيذية. هذه الوثيقة تعرض تعريفًا مفاهيميًا متبوعًا بأهداف قابلة للتنفيذ وخريطة تنفيذية مختصرة.¹

2 - أسباب إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي:

- الحاجة للاتصال: وجد الاتصال مصدره في العلاقات العامة بين البشر، ويعرف المختصون الاتصال على انه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي ، من هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم، وكل نشاط اتصالي تنفيذ إستراتيجية الاتصال مقابل حاجات الفرد الطبيعي والمعنوي في إطار المنظمة، هذه الحاجة يمكن أن تنتج عن المشاركة في عمل جماعي أو فريق عمل أو غيرها.

- الإرادة الإستراتيجية: الاتصال الداخلي باعتباره نشاط إستراتيجي عليه أن ينتج عن الإرادة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار أنه يشارك في إعداد هوية المنظمة، وتساعد في تلبية أهدافها العامة، لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية الاتصال.²

3 - أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي :

تتبنى الإستراتيجية الاتصالية الداخلية على مجموعة من الأهداف التنفيذية المتكاملة، يمكن تفصيلها كما يلي:³

➤ تنمية رأس المال المعرف وتعزيز الفهم المشترك

¹ المرجع نفسه ، ص105.

² حياة قبائلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر ، 2007/2006، ص89-90.

³ توماس وهلين، دافيد هنجر ، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ؛ الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، 2000، ص77.

تُبنى قاعدة معلومات موحدة وموثقة تخاطب الجمهور الداخلي ككل :مواد توجيهية وملخصات تنفيذية للمدراء، ودورات ومصادر تعلم للعاملين، ولوحات بيانات لفرق الدعم .عُزز هذه البنية التفكير النقدي المشترك وتؤسس لذاكرة مؤسسية تسمح باستدعاء الدروس المستفادة عبر كافة المستويات الإدارية.

✚ تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي

تُعرض السياسات والإجراءات بلغة واضحة ومختلفة الصيغ حسب الفئة :سياسات عملية للمدراء المتوسطين، ونشرات توضيحية للعاملين، واجتماعات حوارية مشتركة تعال مخاوف المتعاقدين وممثلي العاملين؛ الهدف خلق بيئة عمل تقلل التوتر وتزيد الأمن الوظيفي والانتماء لدى كل فئة.

✚ الحد من الضبابية ومكافحة الإشاعات

يُنشأ نظام رسمي للتحقق ونفي الأخبار يتضمن متحدثين مفوضين للمدير العام، قنوات سريعة للإدارة الوسطى، ونشرات تصحيحية ميسرة للعاملين؛ الممارسات تُصمم لتقليل الفجوات المعرفية لدى كل فئة ولضمان وصول مبررات القرارات إل أصحاب المصلحة الداخليين بوضوح.

✚ تهيئة الجمهور الداخلي للتغيير التنظيمي

وذلك بتطبيق حزمة تواصل مدروسة قبل وأثناء التغيير، مثل جلسات إطلاع للقيادة، برامج تدريبية للعاملين، ودعم فني وعملياتي لفرق التنفيذ . كما تُفتح قنوات تغذية راجعة مهيكلتة تمكن المدراء من تعديل التنفيذ بناء على ملاحظات الميدان.

✚ تمكين الإبداع وتحويل الأفكار إل مشاريع

توفر المؤسسة منصات استقبال أفكار تتيح للعاملين تقديم مقترحات، وتُشرك الإدارة الوسطى في تقييم الجدوى، مع آليات مكافأة شفافة للمدراء وفرقهم عند تحويل الفكرة إل مشروع قابل للتنفيذ .هذا يربط الدافعية الفردية بأهداف المنظمة على مستوى كل فئة.

✚ تحسين العلاقات الثنائية بين الإدارة والموظفين

تُنشأ آليات حوار رأسي ثنائي الاتجاه :اجتماعات منتظمة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ولجان تمثيلية للعاملين لمناقشة السياسات، فضلا عن قنوات مباشرة لرفع المشكلات التشغيلية؛ تعزز الشفافية ، المساءلة وتُقرب اتخاذ القرار من واقع التشغيل.

✚ تعزيز رأس المال الاجتماعي والشبكات الداخلية

تُدعم ممارسات التشبيك العملي مثل مجتمعات الممارسة وورش العمل المشتركة التي تجمع المدراء والعاملين وفرق الدعم، مع مبادرات مشتركة تُقوي الروابط وتسرع تبادل الخبرات والمعرفة عبر المؤسسة.¹

(II) إستراتيجية الاتصال الخارجي

1. تعريف إستراتيجية الاتصال الخارجي :

تُعرف إستراتيجية الاتصال الخارجي بأنها الخطة المنهجية والشاملة التي يتم من خلالها إدارة وضبط علاقة المؤسسة بكل الفاعلين ف محيطها الخارجي.²

ويُقصد بـ "الجمهور الخارجي" جميع الأفراد والجماعات والمؤسسات الموجودة خارج الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، والذين يتأثرون بقراراتها وأنشطتها أو يمكن أن يؤثروا فيها. يتميز هذا الجمهور بتنوعه الشديد، ويشمل كيانات متنوعة مثل العملاء (الحاليين والمحتملين)، الموردين، المستثمرين، وسائل الإعلام، الجهات الحكومية والرقابية، والمجتمع المحلي والجمهور العام.

وتهدف إستراتيجية الاتصال الخارجي إلى تنمية المعرفة والوعي بالقضايا التي تبناها المنظمة وتغيير السلوكات المواثية والحصول على الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف صناع القرار في المنظمة والهيئة³

2. الأهداف الرئيسية للإستراتيجية الاتصال الخارجي فيما يلي :

– بناء السمعة الإيجابية :تأسيس صورة ذهنية إيجابية وموثوقة للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي.

¹ المرجع نفسه، ص77.

² جمال مجاهدة، العلاقات العامة رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005 ، ص.68

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص179.

- كسب التأييد والدعم : حشد دعم الجمهور والشركاء لسياسات المؤسسة، منتجاتها، أو قضاياها.
- تحقيق الرضا وبناء الولاء : إرضاء الجمهور المستهدف (خاصة العملاء) وتعزير ولائهم للمؤسسة.
- إدارة العلاقات بفعالية : بناء جسور تواصل مستدامة مع الشركاء الخارجيين (كالمستثمرين والإعلام .)
- إظهار المسؤولية الاجتماعية : إبراز دور المؤسسة الإيجابي وإسهاماتها ف خدمة المجتمع.
- الدفاع وإدارة الأزمات : حماية سمعة المؤسسة ضد الحملات المغرضة أو التهديدات الخارجية.
- زيادة الفعالية التسويقية : ضمان وصول الرسائل الاتصالية والإعلانية للجمهور المستهدف في أنسب الظروف.¹

تمارين:

قامت مؤسسة مياه ولاية غرداية بحملة بعنوان : معا لتقليل استهلاك الماء ، من خلال منشورات فيسبوك وملصقات في المدارس ومقاطع قصيرة في الإذاعة المحلية.

المطلوب :

- ما لجمهور الأساسي ؟
- ما لجمهور الثانوي؟
- لماذا اختارت المؤسسة وسائل مختلفة؟
- مانوع الإستراتيجية الاتصالية حسب الجمهور هنا؟

¹ جمال مجاهدة ، مرجع سابق، ص 68 .

المحاضرة السابعة : أنواع الإستراتيجيات الاتصالية حسب

ثانيا - الموقف (الهدف)

أنواع الإستراتيجيات الاتصالية حسب الموقف

تحتاج كل مؤسسة خلال نشاطها إلى الاعتماد على عدة استراتيجيات اتصالية وفقا للهدف أو الموقف الاتصالي المناسب لذلك ، كما يمكن لها استخدام إستراتيجية واحدة في موقف محدد أو مزيج من الإستراتيجيات.

وتقسم الإستراتيجية الاتصالية إلى أربع أنواع حسب طبيعة الموقف الذي تسعى إلى تحقيقه، ويحدد نماذج الإستراتيجية الاتصالية وفقا لمحورين أساسين:

1. يرتبط الأول بطبيعة الاتصال ومدى إشراك الجمهور في هذه العملية ، فقد يكون الاتصال في اتجاه واحد من المؤسسة إلى جمهورها أو في اتجاهين بين المؤسسة وجمهورها.

2. ويرتبط الثاني بطبيعة المضمون والمعاني التي تتضمن الرسالة الاتصالية، وهي تتراوح بين الرسالة التي تحمل دلالة تتعلق بالمؤسسة فقط والرسالة التي تحمل دلالات متعددة تعبر عن رؤى المؤسسة والجمهور على حد سواء.

ووفقا لذلك نجد مايلي :

❖ إستراتيجية الإعلام :¹

يكون الاتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المؤسسة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد، يتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى

¹هاشم محمد رضوان، الاتصال التسويقي، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية الدنمارك، 2010 ، ص12.

الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين رأي واتخاذ القرارات ، ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية، مطبوعات المؤسسة .

وتهدف استراتيجيات الاتصال الإعلامي في جوهرها إلى نقل الحقائق والمعلومات بموضوعية ووضوح، دون السعي المباشر لتغيير سلوك أو رأي المتلقي، وإن كان التأثير غير المباشر وازدًا. تتركز هذه الاستراتيجيات على الدقة، الشمول، والحياد في تقديم البيانات، مع التأكيد على صحة المصادر وموثوقيتها. يهدف الإعلام إلى تزويد الجمهور بالمعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة أو فهم قضية معينة بشكل أفضل¹.

❖ إستراتيجية الإقناع :

تجمع بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي، الذي يعبر عن رؤى ك من المؤسسة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد إستراتيجية الإقناع الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، وتستعمل هذه الإستراتيجية في اتصالات المؤسسة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية، وتشعر المؤسسة من خلال الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين².

تعد استراتيجيات الاتصال الهادفة إلى الإقناع من أكثر الاستراتيجيات تعقيدًا وتأثيرًا، إذ تسعى إلى تغيير معتقدات، مواقف، أو سلوكيات المتلقي. يتطلب هذا النوع من الاتصال فهمًا عميقًا للجمهور المستهدف، دوافعه، واهتماماته، حتى يتمكن المتصل من صياغة رسالة تلقى صدى لديهم. يعتمد الإقناع

¹ علي عبد الرحمن، استراتيجيات الاتصال والإعلام دراسة تحليلية، مكتبة الشروق الدولية، 2015، ص112.

² هاشم محمد رضوان، مرجع سابق ، ص 13

على مجموعة متنوعة من الأساليب، منها المنطقي الذي يستند إلى الحجج والأدلة، والعاطفي الذي يلامس مشاعر المتلقي وقيمه.¹

❖ إستراتيجية الحوار:

تجمع بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المؤسسة والجمهور، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار لذلك تسمى إستراتيجية التسيير، حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.²

❖ إستراتيجية بناء الإجماع:

ويضيف " رولر " إستراتيجية أخرى وهي إستراتيجية بناء الإجماع إذ تجمع بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المؤسسة، وتستعمل لبناء علاقات إستراتيجية بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، أو بين المؤسسة والعاملين فيها، وتطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في مصالح أطراف يعتمد كل طرف منها في وجوده على الطرف الآخر، إذ توجه هذه الإستراتيجية إلى الجمهور النشط وينتج عنها تطوير لسياسات المؤسسة.³

¹ خالد محمود، الإقناع في الخطاب الإعلامي: دراسة في آلياته وتأثيراته، دار الكتاب الحديث. 2021، ص75.

² هاشم محمد رضوان، مرجع سابق، ص13

³ Van Ruler, The communication grid, an introduction of a model of four communication strategies, public Relation Rrview(30),2003,pp123.

والجدول التالي يوضح أكثر هذه الإستراتيجيات التي الأربع:

نوع الإستراتيجية	الإعلام	الإقناع	بناء الإجماع	الحوار
طبيعة الاتصال	اتجاه واحد من المؤسسة إلى الجمهور	اتجاه واحد من المؤسسة إلى الجمهور	اتجاهين من المؤسسة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المؤسسة	اتجاهين من المؤسسة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المؤسسة
طبيعة المضمون	يعبر عن رؤية المؤسسة	يعبر عن رؤية مستقبلية وحديثة للمؤسسة والجمهور	يعبر عن رؤية المؤسسة والجمهور	يعبر عن رؤية المؤسسة والجمهور
الهدف	تزويد الجمهور بالمعلومات لتكوين رأي أو اتخاذ قرار	تغيير مقصود في سلوكات ومعارف واتجاهات الجمهور	تعزيز وجهات النظر بين المؤسسة وجمهورها	استشارة الجمهور والأخذ برأيه في القضايا المهمة
الوسائل	المطبوعات البيانات الصحفية	الإعلان الدعاية الإشهار	البرامج الحوارية التحليل الصحفي العمود الإعلامي	في المناقشات في ممارسة العلاقات العامة. المناقشات الفكرية حول المشكلات.

تمرين:

اقرأ الحالات التالية ، ثم حدد أي نوع من الإستراتيجيات يناسبها مع التعليل:

1. مؤسسة جامعية تطلق صفحة فايسبوك جديدة وتريد إخبار الطلبة بمواعيد التسجيلات الجامعية
2. وزارة الصحة تواجه موجة انتشار شائعة حول لقاح جديد وتريد توحيد الخطاب بين الأطباء والإعلام والمجتمع لتهدئة الجدل.
3. شركة اتصالات تتعرض لانتقادات بسبب غلاء الأسعار وتفتح جلسة نقاش عبر بث مباشر لتلقي أسئلة المستخدمين والإجابة عليها.
4. مؤسسة تربية تريد أن تعلن عن افتتاح تخصص جديد دون الحاجة لردود فعل الجماهير.

المحاضرة الثامنة : أنواع استراتيجيات الاتصال حسب :

ثالثا - الأسلوب

رابعا- طبيعة المؤسسة

ثالثا - أنواع الإستراتيجيات الاتصالية حسب الأسلوب

ذهب العلماء إلى تمييز أنماط وأنواع عديدة للإستراتيجيات الاتصالية ، وخصوا بالذكر ثلاث أنواع رئيسية وهي :¹

1- الإستراتيجية العقلانية :

وهي تناول المشكلات المعنية في مجالاتها على أسس فكرية محددة وتستند إلى الدراسات العلمية، وتفترض استعداد الناس المقصودين بها للاقتناع بمتطلباتها بحكم موضوعيتها واستنادها إلى أصول التفكير المنطقي السليم.

مثل هذه الإستراتيجية تعتمد على البحث العلمي، وعلى تولى الكفاءات العلمية لوضعها وللنهوض بمتطلباتها، وقيادة حركة التغيير المنشود منها، كما تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم.

2- الإستراتيجية التوجيهية :

¹ محمد أحمد الشريف وآخرون، إستراتيجية تطوير التربية العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم 1976، ص220.

وهي تعتمد على جذب اهتمام الناس المعنيين بها واستشارة بواعثهم وكسب ثقتهم، وشحذ إرادتهم وتعديل مواقفهم واتجاهاتهم وعواطفهم، تعديلا يدفع بهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة منهم عن طواعية واختيار.

وبينما لا تنكر ما لدى الإنسان من ذكاء وعقلانية، فإنها تعول أكثر ما تعول على عواطفه واتجاهاته، وتسعى إلى تعديلها وتنسيقها وفقا لمتطلباتها، فهي تعنى بالدعوة والإقناع وكسب الثقة، وتنمية الروح المعنوية بين أتباعها، ويترتب على ذلك تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات بشأنها، وتيسير اندماجهم في عمليات وضعها، والاعتماد على تعاونهم في تطويرها والمساهمة في الدراسات الميدانية الخاصة بها. وتراعي خصائص الثقافات والاتجاهات والقيم الاجتماعية السائدة بين الناس في مجالاتها.

3- الإستراتيجية السياسية الإدارية :

وهي تعتمد على القوة النابعة من السلطة السياسية أو الإدارية، وتفترض في الناس المعنيين بها المطاوعة لمطالب السلطة واتجاهاتها، ومتابعتهم بالخطب والتوجيهات الصادرة عنها.

وقد يكون لكل نوع من الاستراتيجيات السابقة مواضيع ملائمة لتطبيقه دون غيره سواء من حيث طبيعة الأعمال التي يتناولها، أو من حيث طبيعة الناس المقصودة منه، فالأحرى أن تكون الإستراتيجية المعتمدة توليفة تجمع الأنماط الثلاثة جميعها، وتستفيد من مزاياها، فيكون فيها نصيب من الأسس، والنتائج العلمية التي يصح

الركون إليها لموضوعيتها، و نصيب من الدعوة لكسب ثقة الناس بها و تمكينهم من المشاركة والاندماج
بمتطلباتها ونصيب من قوة السلطة السياسية والإدارية التي تكفل القرارات لها.¹

رابعا - أنواع الإستراتيجيات الاتصالية حسب طبيعة المؤسسة :

تتفرع أنواع وتصنيفات الإستراتيجيات الاتصالية حسب طبيعة المؤسسة إلى عدة أنواع نذكر منها :

1. إستراتيجية الاتصال التجاري :

وتشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، وتتحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقا من أهداف التسويق والذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات، التوزيع، الإعلان، الإنتاج وأبحاث السوق.

2. إستراتيجية الاتصال التسويقي:

وهي إستراتيجية تستعمل تقنيات الاتصال للتعريف بالمنتجات والخدمات بهدف إعلام وإقناع المستهلك بها، والتأثير فيه لقبولها واستخدامها ، أي تحفيز السلوك الشرائي الإيجابي لدى المتلقي.

3. إستراتيجية الاتصال الاجتماعي :

وهي تفسيرات تظم نفس الأساليب المعتمدة عليها في الإستراتيجية التسويقية لنشر الأفكار والآراء والقضايا الاجتماعية، ضمن الثقافة السائدة كالوعي والبيئة وغيرهم ، وهو اتصال تقوم به المؤسسة لعرض ونشر معلومات خاصة بنشاطات تدرج ضمن المسؤولية الاجتماعية.²

4. إستراتيجية الاتصال المؤسسي:

¹ المرجع نفسه، ص220.

² يونس زيايتية، مدخل إلى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص22.

تستعمل تقنيات الاتصال للتعريف بالمؤسسة وتقوية سمعتها ، وينبثق عليها مجموعة من الأنواع كالاتصال المالي ، اتصال التوظيف..¹

الاتصال المالي: يستخدم الاتصال المالي جميع تقنيات الإعلان والإعلام الموضوعية تحت تصرف المؤسسة، ويهدف إلى توضيح وتحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية (مستشارين، محللين، صحفيين، متخصصين...) ولدى الجمهور العام. ويعتبر الاتصال المالي عاملاً مهماً من الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، فهو يعدل ويحسن صورتها لدى مختلف الجمهور والمتعاملين.

اتصال التوظيف : يُعرف التوظيف على أنه "عملية استقطاب الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة من ذوي الكفاءة والصلاحية، والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم، واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء تلك الوظائف".²

تمرين :

انتشرت شائعة قوية حول تسجيل إصابات غذائية في مطعم جامعي ، والطلبة في حالة توتر.

❖ أي استراتيجية أنسب للتعامل مع الوضع حسب الأسلوب؟

❖ علل إختيارك واقترح رسالة اتصالية للتعامل مع الوضع.

¹ صبرينة رماش ، مرجع سابق، ص131.

² يونس زيايتية، مرجع سابق، ص22.

المحاضرة التاسعة: أنواع أخرى للإستراتيجيات الاتصالية

أولا : إستراتيجيات الاتصال الإقناعي :

1. الإستراتيجية الدينامكية النفسية : تقوم الافتراضات الأساسية في علم النفس على المؤثر

والاستجابة

عند الفرد وذلك على النحو التالي:

- إن المؤثرات تستقبل وتكتشف بواسطة الأحاسيس من المحيط الخارجي.

- أن خصائص الكائنات العضوية تشكل نوع الاستجابة التي ستحدث ، وأخيرا سوف يتيح ذلك ظهور بعض أشكال السلوك .وبما أننا لا نهتم بالمخلوق وحده ، فانه يمكن تحديد العوامل المؤثرة في الآتي:

أ . مجموعة من خصائص بيولوجية بشرية.

ب . مجموعة أخرى من عوامل قد تكون قائمة أساسا على البيولوجيا جزئيا، مثل:الحالات والظروف الانفعالية.

ج . مجموعة من عوامل مكتسبة، أو جرى تعلمها لتنظيم التركيب الإدراكي للفرد.ومن هنا ندرك أن المخلوق البشري تركيب معقد من مكونات بيولوجية وعاطفية وإدراكية،ومن بين هذه الأنواع الثلاث لابد أن تركز الإستراتيجية الدينامكية النفسية إما على عوامل عاطفية،أو عوامل إدراكية إذ من المستحيل تعديل عامل بيولوجي موروث كالطول أو العنصر أو الجنس.

ومن الممكن استخدام وسائل الاتصال الجماهيري لإنارة حالة انفعالية،كالغضب والخوف،والتي يمكن أن تكون مهمة عندئذ في تشكيل الاستجابة،وتحاول إستراتيجيات الإقناع بالفعل ربط الإثارة الانفعالية بأشكال معينة من السلوك.

في حين أن العواطف تمثل أساسا واضحا لإستراتيجيات الإقناع إلا أن استخدامها يتم في عدد محدود من المواقف خاصة تلك التي على صلة بالجوانب الإنسانية، وهو أن المعلومات يتم تخطيطها بمهارة حيث يمكن استخدامها بفعالية لكسب السيطرة على السلوك البشري¹.

أي أن منطلق هذه الإستراتيجية هو أن السلوك الإنساني مصدره مجموعة من القوى الداخلية العاطفية والإدراكية ، إذ تعمل هذه الإستراتيجية على التركيز على تلك العوامل والقوى من خلال تغيير الوظائف النفسية للفرد، أي من خلال تعلم جديد للمعلومات والتي من خلالها تمكن الفرد من بناء نفسه .
ويستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات في الحروب العسكرية والحملات السياسية من خلال التضليل والدعاية إضافة للإعلانات وغيرها.

ب - الإستراتيجية الثقافية والاجتماعية :

في الوقت الذي تقوم فيه الافتراضات الأساسية لعلم النفس على أن السلوك يمكن السيطرة عليه من قوى داخل الفرد ، فإن العلوم الاجتماعية الأخرى تفرض أن قدرا كبيرا من السلوك الإنساني يشكله قوى من خارج الفرد، ويؤكد علم دراسة المجتمعات البشرية على تأثير القوي للثقافة على السلوك، بينما يهتم علم السياسة بدراسة هياكل الحكم وممارسة السلطة، أما علم الاجتماع فإنه يدرس تأثير النظام الاجتماعي على سلوك الجماعة، وتقدم كل هذه العلوم أساسا للتنبؤ بطبيعة العمل البشري.
وهكذا لا يوجد شك كبير في أن كلا من العوامل الاجتماعية والثقافية تشكل خطوطا توجيهية للسلوك البشري. فالثقافة سلوك مكتسب ويشمل مجموع التقنيات التي تمكن الفرد من التكيف مع العالم الذي

¹ ملفين ديغر، ساندر بول روكيتش ، ترجمة: كمال عبد الرؤوف، نظريات وسائل الإعلام، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1993، ص 370.

حوله¹. ولهذا السبب فان مثل هذه العوامل الخارجية يمكن أن تهيئ أساسا للإقناع، مع افتراض أنه يمكن للفرد تحديدها أو التحكم فيها.

إن المتأمل في الثقافة تستوقفه القدرة القوية للثقافة في السيطرة على السلوك الإنساني، فالثقافة تؤدي وظيفة حيوية في تشكيل السلوك البشري، وأكثر من ذلك أنها تتحكم في الأنماط السلوكية المنبثقة عن الشخصية، فهي الخلفية الفكرية والمعرفية والاعتيادية للسلوك. وإذا أردنا بعض السلوك الغريب والشاذ فلا نجد ذلك التبرير إلا ضمن الثقافة التي فيها الفرد. فالثقافة في طياتها الأشكال السلوكية، والقوالب الفكرية التي يطبع عليها الفرد.

وتجدر الإشارة هنا إلى الدور الذي تلعبه التنشئة الاجتماعية في صياغة السلوك وكذلك إعادة تشكيله من جديد، ويضاف إلى ذلك عملية التعلم الاجتماعي التي هي أحد أشكالها، فالثقافة لا تتطلب مؤسسات رسمية لتعليمها، بل قد يحدث ذلك بطريقة عفوية وتلقائية نتيجة لتفاعل الفرد مع محيطه واندماجه في زمر بشرية معينة.

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات تبنى الإستراتيجية الثقافية والاجتماعية في الإقناع ، كما تدمج ضمن هذه العملية مسألة التوقعات الاجتماعية المتضمنة في النظم الاجتماعية التي يتفاعل من خلالها الأفراد مع بعضهم البعض ، فالأسرة أو المجموعة ، الأصدقاء أو المدرسة تمارس مجموعة من الضوابط القوية على الفرد ، وقد يجبر الفرد في بعض الأحيان على القيام ببعض السلوك ضمن جماعة اجتماعية معينة دون أن يكون مقتنعاً بذلك ويعترف بنظام الرتبة الاجتماعية وهذه العوامل الخارجية هي التي تشكل سلوك الفرد وتحدده مسبقاً بناء على التوقعات الاجتماعية ومطالب الآخرين وليس بناء على رغبات الفرد وسلم الأفضلية فحسب.²

¹)Scoh G McNoLL ed ,The sociological perspective, introductory reading, boston,MA Little, Brown , 1968,p 55.

² عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي: خلفيته النظرية وآلياته العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ط2 ، ص 53.

ويمكن القول أن الإستراتيجية ال كافية الاجتماعية تركز رسائلها الإقناعية على تحديد قواعد السلوك الاجتماعي ومتطلباته الثقافية، وقد أستخدمت هذه الإستراتيجية كثيرا في الإعلانات لإعادة تشكيل الأفكار حيال منتج ما.

ج - استراتيجيات إنشاء المعاني :

تقوم هذه الإستراتيجية على مفاهيم علماء الإثنوبولوجيا للسلاطات البشرية، والقاضية بأن المعاني ترتبط مباشرة باللغة والتي من خلالها يعبر الإنسان عما بداخلها من معان، ومن ثم فالإنسان يتصرف حيال العالم الخارج بناء على ما يحمله من معان، وهذه البنية المعرفية الداخلية تزود الإنسان بتعريفات للمواقف التي تواجهه، ومن ثم فالتصرف إزاءه منبثق من بنيته المعرفية الداخلية وهذه هي الخلفية النظرية التي وظفها علماء الاتصال في تفسيرهم للطريقة التي تؤثر بها محتويات وسائل الاتصال الجماهيري على السلوك، واكتشف علماء الاجتماع أن مفاهيمنا الداخلية (أي المعرفة) عن النظام الاجتماعي تزودنا "بتعريفات للموقف" فإننا إذا اعتقدنا أن موقفا ما حقيقيا، فإننا سوف نعمل وكأنه حقيقي، وكذلك أعاد علماء النفس اكتشاف المبدأ القديم بمفهومهم عن التخطيط باعتباره معاني للواقع والتأثير القوي بمثل هذه التركيبات للمعاني على السلوك البشري.

وأدمج علماء الاتصال هذا المبدأ القديم في صياغتهم لتفسير الكيفية التي تؤثر بها محتويات وسائل الاتصال الجماهيري على السلوك جمهوريا، وأخيرا فان رسائل الاتصال الجماهيرية تنشئ وتوسع وتستبدل وتثبت المعاني للكلمات في أنفسنا، وهذه التعديلات للمعاني تؤثر في استجابتنا للأشياء والمسائل التي يطلق عليها أسماء وهكذا لا يوجد شك كبير في أن العلاقة بين المعرفة والسلوك ستظل مبدأ أساسيا للسلوك البشري وأن المعاني تشكل أعمالنا فعلا.¹

¹ عبد العزيز شرف، علم الإعلام اللغوي، الشركة المصرية العالمية للنشر، القاهرة، 2000، ص 126.

فهي بصفة عامة، تنشئ وتوسع وتستبدل وتثبت المعاني للكلمات في أنفسنا انطلاقاً من إعطائها مضمونا معرفيا مميزا ونتصرف نحن على منواله ومن ثم تشكل وظيفة المعاني التي تساهم في انبثاق السلوك المرغوب من قبل القائم بعملية الإقناع.

وبهذا الشكل تكون عملية الإقناع حسب هذه الإستراتيجية مستهدفة للبنية المعرفية للفرد من أجل استبدال المعاني الموجودة، أو إنشاء جديد لها، أو تعديلها أو تثبيتها عندئذ تقتضي هذه الإستراتيجية كما معلومياتيا كافيا للإيفاء بهذا الغرض، بمعنى تعرض الجمهور لكم كاف من المعلومات التي تؤدي إلى تنشئة معاني في منظومته المعرفية وتؤدي بدورها إلى انبثاق السلوك المتوافق مع خطة الإقناع، ومدام الأمر كذلك يطلب في نوعية المعلومات المتدفقة شرط الفعالية والمناسبة، بمعنى الفعالية في النفاذ إلى البنية المعرفية للفرد بسهولة ودون تحريف أو تشويه لها ومناسبتها للموضوع المراد الإقناع به.¹

وباختصار هذه الإستراتيجية تعتمد على عملية إنشاء المعاني مع الفرد الذي من المفترض أنه بموجبها يتصرف الإنسان إضافة إلى أن هذه العملية يمكن أن تكون على شكل إنشاء جديد للمعاني، أو استبدال معان أخرى أو تثبيت المعاني الجديدة إذا أردنا أن نعزز السلوك القائم بسبب فتور أو انطفاء بطيء ومستمر

ثانيا: هناك تصنيفات أخرى للإستراتيجيات الاتصالية يمكن حصرها فيما يلي كما يوضحها مجاهدة²:

إستراتيجية الانتشار الواسع :

تعتمد هذه الإستراتيجية على مبدأ الغزو السريع من خلال برنامج موسع تسخر فيه كل الإمكانيات المتاحة وتستخدم فيه كافة الأساليب الإقناع والتأثير للوصول إلى كسب تأييد الجمهور، ثم يعقبه هذا التوسع

¹ عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي: خلفيته النظرية وآلياته العملية، مرجع سابق، ص55

² جمال مجاهدة، العلاقات العامة- رؤية نظرية-، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص68.

تراجع وانحدار تدريجي ، وقد تعرض هذه الإستراتيجية المؤسسة لخسارة جمهورها الخارجي على المدى البعيد لأنها ذات هدف رمحي ، لذا يفضل اختيار عينات من الجمهور واستخدام أنسب الأساليب بشكل تدريجي حتى يطغى على كافة فئات الجمهور.

✚ إستراتيجية التوقيت :

تعتمد على اختيار الوقت المناسب لبدأ النشاطات الاتصالية والإعلامية للمؤسسة، تجنباً لضياع الجهد والمال ، وتستخدم بطريقة مناسبة تستهدف إرضاء الجمهور في مناسبات الأعياد والاحتفالات على سبيل المثال.

✚ إستراتيجية الصبر والاحتمال:

تتمثل في عدم الاستجابة لمحاولات التهديد للمؤسسة ودفعها للتعاطي مع قضايا جانبية من خلال الحملات المغرضة للتشكيك والهجوم.

✚ إستراتيجية المفاجآت:

تتمثل في تقديم معلومات جديدة تقلب الموازين في اللحظات الأخيرة، وتستخدم في المجال السياسي والانتخابي وذلك للتأثير على اتجاه الجماهير وكسب تأييدهم أو تحويل اهتماماتهم.¹

✚ إستراتيجية المشاركة :

¹ المرجع نفسه ، ص 69-70.

تهدف إلى تعزيز مبدأ الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الشركاء الخارجيين على تقديم اقتراحاتهم ، وذلك من أجل كسب دعمهم وتعاطفهم واثمين دورهم التشاركي.

✚ إستراتيجية الارتباط والاقتران:

وهي عرض قضية معينة تخص المؤسسة مقترنة باسم الشخصيات البارزة في المجتمع، أو من خلال برامج ذات بعد اجتماعي وإنساني وخيري يخدم المجتمع

✚ إستراتيجية ملتقى الطرق:

تم هذه الإستراتيجية باختيار الأماكن والمؤتمرات والتظاهرات والمواسم التي تحقق أكبر قدر ممكن من التجمعات البشرية لتسوق الأنشطة الاتصالية للمؤسسة. أي أن المؤسسة تضع تقييمها في ملتقى القوى لاستغلال المزايا المترتبة عن ذلك.¹

تمرين :

قارن بين الإستراتيجيات الاتصالية الاقناعية من حيث:

- ❖ الأسلوب .
- ❖ تقديم أمثلة عملية .
- ❖ مؤشرات نجاح التأثير المتوقع.

¹ المرجع نفسه، ص 71.

المحاضرة العاشرة: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية

أولا - مرحلة تحديد الأهداف

تعتبر مرحلة تحديد الأهداف مرحلة مهمة جدا لوضع الإستراتيجية الاتصالية ، إذ من خلالها يتم تحديد الخطوات والمراحل العامة الأخرى، وتعمل كل مؤسسة على تحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلال مختلف الأنشطة والتفاعلات الاتصالية، والتي تتناسب وتتوافق مع السياسة العامة أو الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، إذ أنها تتيح بشكل مباشر مكن الإستراتيجية العامة للمؤسسة كما أنها تترجم النظرة الإستراتيجية للمسير أو المدير العام أو مجلس الإدارة، وهو في هذا المعنى ضامنا للانسجام العام في المؤسسة وذلك بإشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري بواسطة التشاور والحوار والاستفادة من التغذية العكسية.

1. مميزات الأهداف الاتصالية:

كما تعد الأهداف كمنهج عمل تساهم في توجيه اتخاذ القرار إن وقع أي تغيرات على المحيط وتميز الأهداف الاتصالية بكونها :

- ❖ محددة
- ❖ قابلة للقياس
- ❖ يمكن تحقيقها
- ❖ ذات صلة برسالة المؤسسة والرؤية العامة.
- ❖ مرتبطة بمخطط زمني وبرنامج توقيت بدايتها ونهايتها.
- ❖ مثيرة للتحدي وتحفز الأفراد على تحقيقها لما لها من فائدة على المجتمع.¹

¹ إباد فاضل التميمي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية- دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، كانون الثاني 2007، المجلد 3، العدد 1، ص، 6.

2. أهمية الأهداف الاتصالية:¹

- ❖ توضيح الاتجاه: تصف الأهداف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحاً ل لاتجاه الإستراتيجي لها .
 - ❖ أساس القرار والرقابة: هي الأساس لأي نظام إداري في المنظمة، وتحديداً العملية التخطيطية. كما أنها تساعد في التوجيه والرقابة على اتخاذ القرارات وتُعد معياراً لاتخاذ القرارات، وكذلك لفجالة بين الإستراتيجيات البدية.
 - ❖ التنسيق والارتباط: تسهم في تحقيق الاتصال والتنسيق رأسياً وأفقياً، حيث إن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهّد الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الإدارية الأدنى.
 - ❖ تحديد المسؤوليات: من خلالها تُحدد مراكز المساءلة والمسؤولية، مما يسهم في تحديد الأدوار للإدارات والأقسام والأفراد.
 - ❖ التحفيز: تلعب الأهداف دوراً تحفيزياً مهماً، شريطة ألا تكون بعيدة عن إمكانيات الأفراد.
 - ❖ ترجمة التحليل: يمكن اعتبارها الأداة التي تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي أفرزها التحليل ووضعها في إطار قياسات محددة ومفيد.
 - ❖ التواصل مع أصحاب المصالح: تساعد قادة منظمات الأعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين والعملاء والموردين والمستثمرين وغيرهم.
- ### 3. أنواع الأهداف:

هناك أهداف خارجية وأخرى داخلية وهي كما يلي :

■ الأهداف الخارجية : تتمثل في :

- بناء الرؤية والرسالة والهوية التي تحدد الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.
- ترسيخ القواعد التي تبني الهوية المؤسسة والقيم المستندة عليها .
- الصورة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.

■ الأهداف الداخلية : تتمثل في :

- تشجيع كل موقف يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

¹ سعد علي ربحان الحجدي، الإدارة الإستراتيجية- إدارات معاصرة، دار اليازوري للعلمية والتوزيع، عمان، 2017، ص. 186.

- تصحيح المعلومات الخاطئة والمضللة.
- إعداد وتهيئة الموظفين لأي تغير في البيئة.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين المردودية .
- تعزيز العلاقات بينهم.
- تفعيل قنوات الاتصال
- التقليل من العوائق التنظيمية¹

وهناك من يقسم الأهداف إلى عامة وخاصة

■ الأهداف العامة:

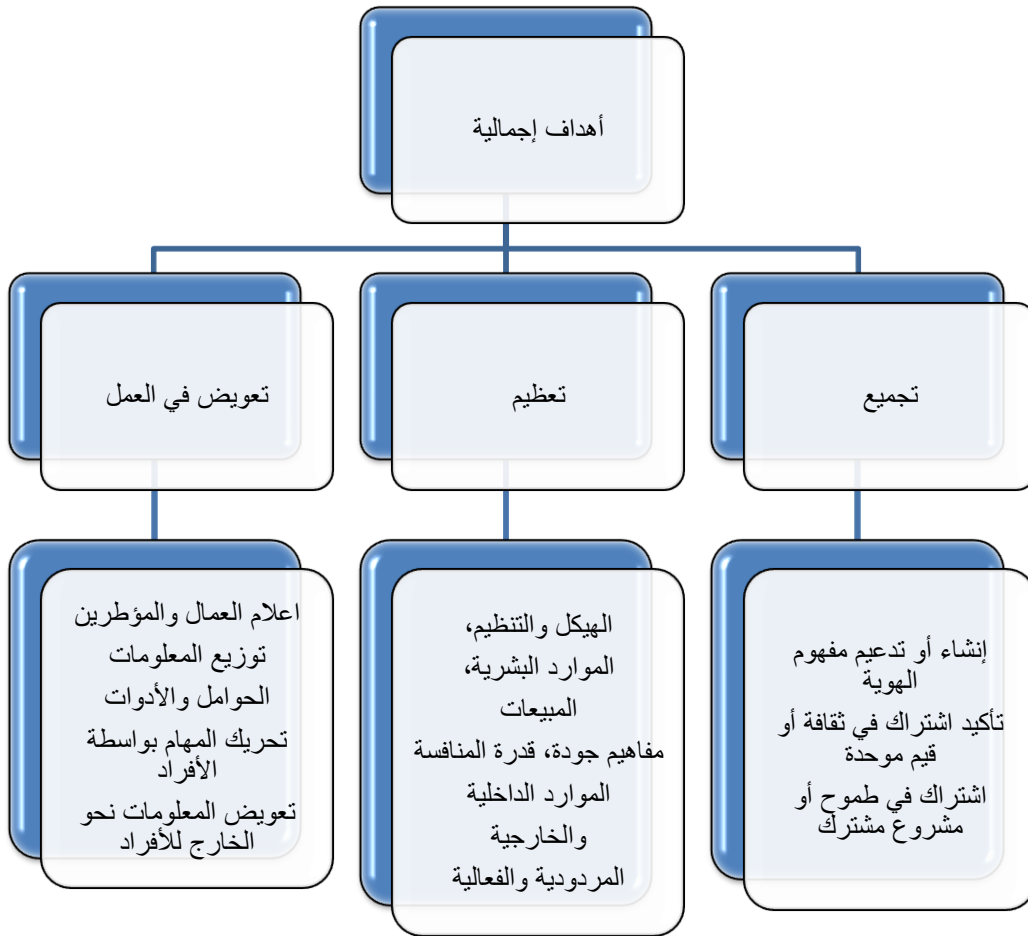
- إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي.
 - تجنيد مجمل الموارد البشرية حول مشروع وطموح معين
 - السماح لكل شخص لتنمية مشروع فردي ضمن مشروع جماعي وهو مشروع المؤسسة.
 - إنشاء روح الجماعة.² " مثال الشكل المرفق "
- وعموما فإن الأهداف العامة تعمل في سلك الأهداف التنظيمية التي وأهداف العمل التي تريد تحقيقها المؤسسة، ويقوم بتحديدتها المسؤول الأول للمؤسسة باعتباره المقرر فيها.

■ الأهداف الخاصة:

- تحديد مصداقية المسعى ومدى اهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة.
 - انسجام الهيئة المسيرة حول الأهداف تسمح برفع الالتباسات.
 - تسلسل الأعمال على كل المستويات
- وفي هذا النوع يشترط أن يشارك جميع أعضاء الهيئة في المؤسسة فيها.

¹ توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية - الإدارة العامة للبحوث 2000، ص77.

² ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية تطبيقية- مرجع سابق، ص76.



مثال عن الأهداف الاتصالية العامة

تمرين :

جامعة غرداية ترغب في تشجيع طلبتها على المشاركة في برنامج تدريبي صيفي جديد.

- حدد الهدف الرئيس للاتصال.

- قسم الهدف الرئيس إلى أهداف فرعية

- صنف هذه الأهداف

المحاضرة الحادية عشرة: مراحل إعداد إستراتيجية اتصالية

ثانيا -مرحلة تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة

تعتبر عملية التشخيص عملية جد ضرورية لكل شئ نريد دراسته عموما، وفي المؤسسات خصوصا ، وذلك لتحديد أداء ها وتحسين فعاليتها على المدى البعيد، فتساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.

1. تعريف تشخيص المؤسسة :

إذ يعرف التشخيص بأنه " القدرة على تحليل وفهم أداء وأيضا هو ربط للأسباب وتحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية".¹

والتشخيص في الإستراتيجية يعرف أنه " الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها، من خلال الإجابة عن السؤال أين نحن الآن؟². لذلك يتطلب عملية التشخيص فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة ، فمعرفة المؤسسة لبيئتها الداخلية فهذا يعني معرفة وكشف نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، ومعرفتها للبيئة الخارجية وهذا يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة.

وتمر عملية التشخيص بعدة مراحل :

- ❖ تحديد فهم طبيعة المحيط
- ❖ تحديد آثار المحيط
- ❖ تحليل قوى المنافسة
- ❖ تحديد الموقع التنافسي

¹ طالب أحمد ، مساهمات الكفاءات البشرية في التشخيص في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بسكرة،ص31

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار البيوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص72.

❖ تحديد الفرص والمخاطر.¹

فيفي البيئة الداخلية يتم التركيز على تحليل الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المؤسسة الإدارية، مواردها البشرية والمادية، الثقافة السائدة فيها، القيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية و الفنية والإنسانية، وأنماط التسيير والإدارة والاتصال وقنوات توزيع المعلومات وإجراءات العمل وتحديد نقاط القوة والضعف ، وإن تحليل الحاجة للمعلومة في البيئة الداخلية يستدعي الاستعانة بمجموعة من الطرق والأدوات الرسمية وغير الرسمية مثل: الأسئلة، التدقيق الاتصالي، معلومات التحكم والمراقبة ، جريدة المؤسسة، علبة الأفكار.. إلخ.²

وأما البيئة الخارجية فتعتمد المؤسسة على عدة أساليب لجمع المعلومات الخارجية نذكر منها :

نظام الاستخبار : هو مجموع الوسائل التي تسمح با لاستخبار بصفة مستمرة حول تطور البيئة الخارجية، وخاصة المنافسة، لتمكين الإدارة من تعديل خططها.

نظام النماذج التحليلية : تُستخدم النماذج الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات وحل المشكلات واختبار العلاقات بين المتغيرات. ورغم أن هذه النماذج قد تكون مكلفة ومعقدة وتحتاج لمهارات فنية عالية، إلا أن لها ما يبررها لعمق التحليل الذي تقدمه.

التدقيق الاتصالي الخارجي : يعتبر تقنية خاصة تتعلق باختبار كامل ومنظم ومستقل ودوري للمحيط،

والأهداف، والإستراتيجيات، وأنشطة المؤسسة، بهدف تحديد الميادين التي تطرح مشكلة، واتخاذ

الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتحسين الفعالية الاتصالية للمؤسسة مع الفاعلين الخارجيين.³

¹ بلقاسم كامل وآخرون، التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الإطار النظري والواقع العملي ، دراسة على بيئة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوادي ، مذكرة ماستر ، جامعة الوادي ، الجزائر، 2018، ص4.

² Libert. T., La Communication d'Entreprise, Economica, Paris, 2001, PP ,81-83

³ أمينة بن زرارة، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات حديثة النشأة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2017، ص. 95-96.

أداة التحليل SWOT¹:

يطلق عليه التحليل الرباعي وهو عبارة عن أسلوب تحليل لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك الفرص والتهديدات على المؤسسة ووضعها محل الدراسة والتحليل، فهي تعتمد على منبع القوة والفرصة المتاحة لصالح المؤسسة ، وتوحيد بها أربع عناصر أساسية :

Strengths:S : هي العناصر والعوامل التي تمثل نقاط القوة وميزة عن المنافسين.

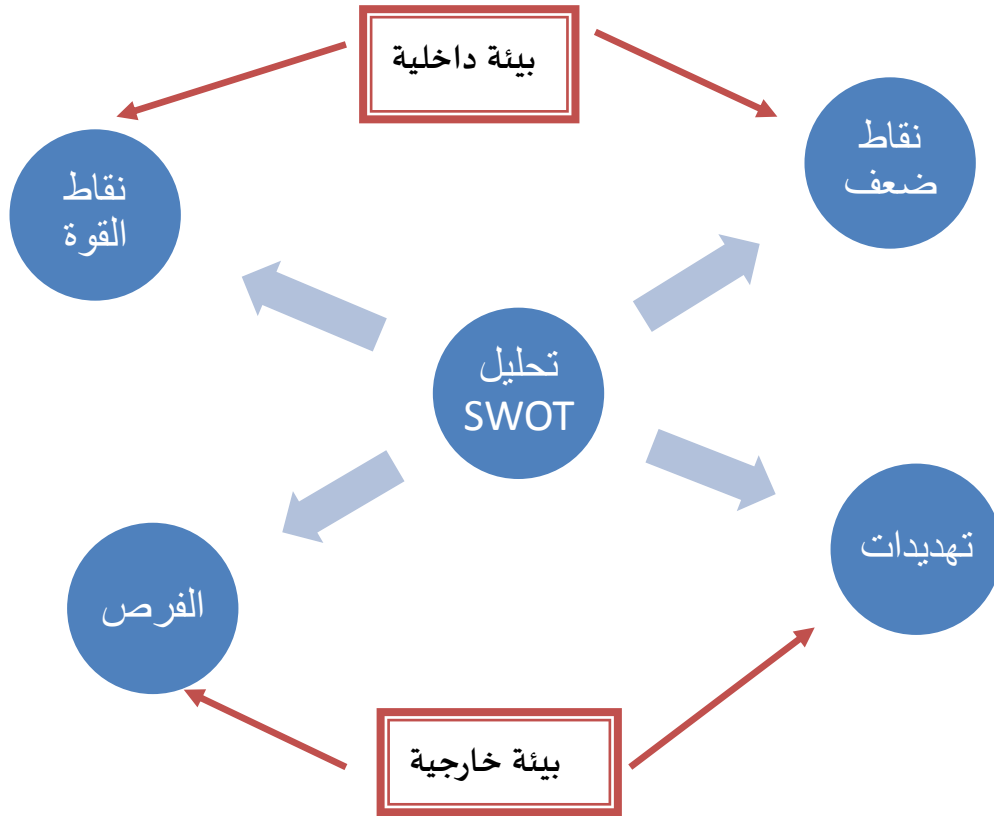
Weakness:W : هي نقاط الضعف التي تخفض الميزات مقابل المنافسين في نفس القطاع.

Oppotunities:O : تعني الفرص التي يمكن استثمارها والاستفادة منها.

Threats:T : وهي التهديدات أو الصعوبات التي تواجهها المؤسسة .

نقاط ضعف	نقاط قوة	تهديدات	فرص
<ul style="list-style-type: none"> ● تعطل مستمر لأجهزة الاتصال 	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود موقع إلكتروني للمؤسسة ● وجود هيكل تنظيمي واضح ● وجود تنسيق داخلي 	<ul style="list-style-type: none"> ● تهديد سمعة المؤسسة ● نقص تفاعل الجمهور ● قوانين لا تخدم توجه المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب والتكوين الكفاءات ● وسائل اتصال متطورة

¹ شهر زاد بخدة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات في تطوير التخطيط الإستراتيجي ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد4، العدد 3، ص53.



تحليل SWOT لبيئة المؤسسة

- كما يجب في هذه المرحلة دراسة البيئة السوسيوثقافية للمؤسسة من خلال :
 - البحث عن هوية المؤسسة وصورتها: فالهوية القوية تسمح بتحقيق الانسجام وتحدد الهوية من خلال هياكل المؤسسة، أنظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية ... ، وصوره المؤسسة انعكاس للهوية فصورتها الخارجية تقدم من خلال عمليات التسويق وأما الصورة الداخلية فتنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل .
 - تأكيد أهداف الاتصال المحدد مكن الإدارة وتكييفها ، وذلك انطلاقا من تصورها .
 - تعيين خطط حركة المعلومات في المؤسسة.¹

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق ، ص77- 78.

تمرين :

شركة اتصالات الجزائر موبيليس ، ترغب في إطلاق خدمة أنترنت جديدة للشباب.

المطلوب :

- حلل بيئة المؤسسة الداخلية .
- حلل البيئة الخارجية للمؤسسة.
- صنف كل عنصر كفرصة أو تهديد .
- علل كيف ستؤثر هذه العوامل في تصميم الإستراتيجية الاتصالية.

المحاضرة الثانية عشرة : مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية:

ثالثا- مرحلة تحديد الجمهور المستهدف

رابعا- مرحلة صياغة الرسالة وإختيار الوسائل

المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد الجمهور المستهدف

بعد القيام بالمرحلتين السابقتين تحديد الأهداف وتحليل وتشخيص بيئة المؤسسة، يتعين الانتقال إلى مرحلة أخرى تُعنى بالإجابة على الجهة التي توجه لها الإستراتيجية الاتصالية وهم جماهير الإستراتيجية التي يجب الوصول إليهم ومعرفة كيفية إيصال الرسائل لهم، ومن بين الأسئلة التي تطرح في هذه المرحلة : من لهم علاقة بالإستراتيجية؟ ما هي حاجياتهم ؟ وما هي مدركاتهم؟

1 - تعريف الجمهور المستهدف:

هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين¹.

كما يعرف الجمهور المستهدف بالأفراد الذين سوف يتأثرون بالخطة الاتصالية، وبالرغم من السلاسة التي تبدو في هذا المصطلح فإن الواقع الفعلي غير ذلك ، فليس من السهولة دائما تحديد الجمهور، لدرجة يمكن أن القول أن الجمهور يتميز بالديناميكية ، وكل قصة تخلق جمهور خاص بها، لذلك يجب على المنظمة أن تكون حريصة على اختيار هذا الجمهور².

ويتم التعرف على الجمهور المستهدف من خلال تحديد احتياجاته ورغباته ومستوياته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، وقدراته الشرائية المختلفة إضافة لخصائصه التقنية والجغرافية.

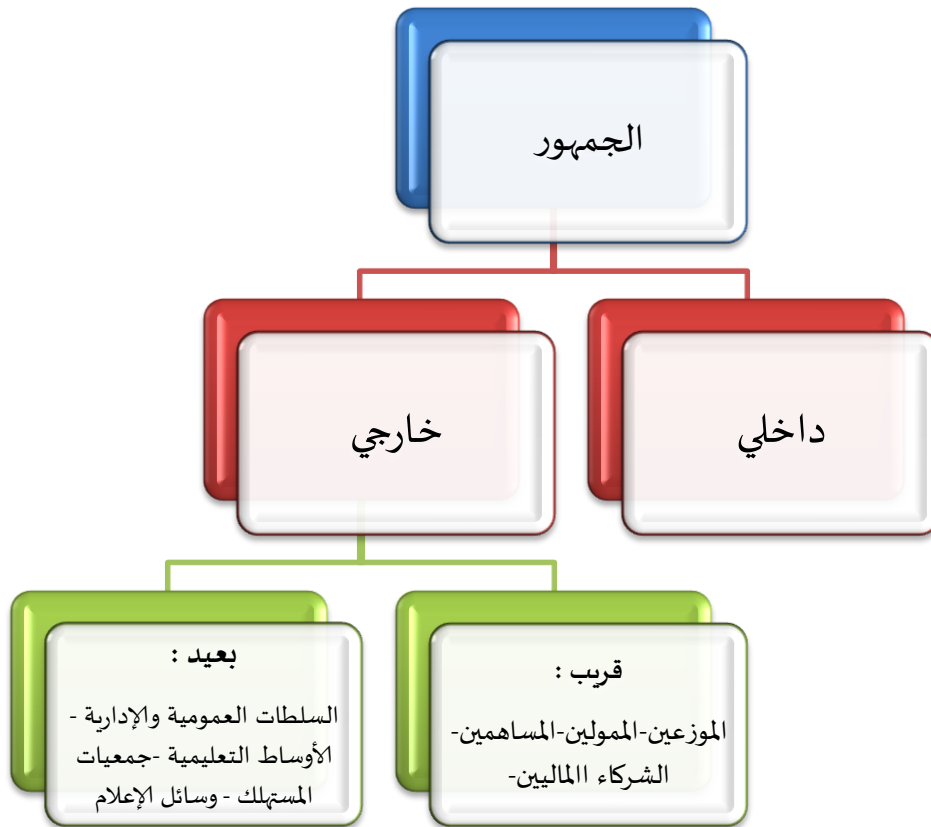
¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية -دراسة نظرية وتطبيقية- مرجع سابق، ص79.

² عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة "مدخل بيئي" مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص151.

2 - تصنيفات الجمهور المستهدف : يقسم الجمهور المستهدف إلى عدة تقسيمات وأصناف نذكر منها ما يلي :

✚ على أساس الانتماء : ويقسم الجمهور إلى ¹ :

جمهور داخلي : مختلف أعضاء المنظمة ويشمل مجلس الإدارة ، العمال ...إلخ، فهذا الجمهور له مصالح تربطه ارتباطا وثيقا بالمنظمة، فهؤلاء الأعضاء هم من بين النواقل الأساسية لصورة المؤسسة.
جمهور خارجي : يشمل كل المستهلكين وكذلك مختلف المؤسسات الأخرى ، كما يشمل الجمهور الخارجي فرعين اثنين ، جمهور خارجي قريب وجمهور خارجي بعيد.



أنواع الجمهور المستهدف حسب الانتماء

¹ شهيرة بوهلة ، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" مذكرة ماستر في الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3، 2012، ص47.

✚ على أساس درجة التمثيل:¹

جمهور أساسي: ويسمى الجمهور المباشر وهو الجمهور المعني مباشرة بالإستراتيجية الاتصالية، وتركز عليه بدرجة كبيرة لأنه يمثل الجمهور المستهدف تمثيلا كبيرا .

جمهور ثانوي: ويسمى الجمهور غير مباشر، وهو معني بصفة غير مباشرة بالإستراتيجية الاتصالية والذي توجه له الرسائل بهدف محاولة تزويده بالمعلومات ليكون قادرا على التأثير في الجمهور الأساسي .

المرحلة الرابعة : مرحلة صياغة الرسالة واختيار الوسائل :

1. **مرحلة صياغة الرسائل :** تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في مراحل صياغة وإعداد الإستراتيجية الاتصالية، فمن خلالها تتمكن كل مؤسسة من تحديد موقفها التنافسي ، إذ يتجلى فيها ترجمة الأفكار والأهداف والغايات.

وتعرف الرسالة بأنها: الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المتشابهة ، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق وحتى يتسنى لنا تصميم رسائل من شأنها إحداث التأثير المطلوب في الجمهور يجب الإلمام بجملة من الشروط:

✚ الإقناع: يستهدف بناء الاتجاهات وأنماط السلوك ، وكذا البناء المعرفي والوجداني.²

✚ ترتيب الرسالة الاتصالية : ترتيب الذروة أي التدرج من الأضعف إلى الأقوى ، ثم الانتقال إلى أقوى الحجج وأهمها في النهاية، والترتيب التنازلي يبدأ بالأقوى ثم يتدرج إلى الأضعف في النهاية.

✚ لغة الرسالة وأسلوبها: يجمع كل الباحثين على ضرورة اختيار الرموز اللغوية الواضحة والمفهومة والمألوفة مع مراعاة خصائص الجمهور.

¹ عبد الرزاق سعيد، مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، المجلد 12، العدد02، 2020، ص123-124..

² أمينة كلفاح ، استراتيجيات الاتصال ، محاضرات منشورة، جامعة البلدية 2، 2021/2020، ص105

تكرار عرض الرسالة: يفضل التكرار المتنوع الذي يزيل الملل من جهة ومن جهة أخرى يساعد على التذكير المستمر بأهداف الرسالة الاتصالية.¹

بالتالي فإن مرحلة صياغة الرسالة التي تعبر عن مجموعة الأفكار والقيم والمواقف التي تؤطر جمهور الإستراتيجية الاتصالية ، كما تحدد وتبرز أهم مكامن الإقناع لديه، ولذلك لا بد أن تحمل الرسالة اهتمامات الجمهور وتعرض رؤيته وتعبر عن محيطه الآمن.

2. اختيار الوسائل :

تختلف الوسائل الاتصالية من حيث انتشارها، وقدرة تأثيرها وخصائصها الفنية والتكنولوجية، وتكلفتها النسبية وغير ذلك ، فنجاح الإستراتيجية الاتصالية يتطلب التدقيق في اختيار مجموعة الوسائل المناسبة التي تتيح إقناع الجمهور المستهدف وذلك بعد تحديد الحاجات الإعلامية والاتصالية بهذا الجمهور ودراسة خصائصه.²

لذلك :

- إن استخدام أكثر من وسيلة من شأنه إثراء جوانب المضمون للمتلقي.
- إن اختيار الوسيلة المناسبة يجعلنا نتفادى عمليات تحريف وتشويه المضمون.
- لا بد من اختيار الوسيلة التي تعبر عن المضمون ودلالاته ورموزه ويجدد حجاب ووهمي ، معايير اختيار الوسائل الاتصالية فيما يلي.³ :

❖ قدرة انتشار الوسيلة

❖ سرعة الوسيلة

❖ المشاركة والتجاوب

❖ طبيعة العادات السمعية والبصرية والقرائية للجمهور

❖ مكانة الوسيلة لدى الجمهور

¹ المرجع نفسه ، ص106

² محمد منير حجاب ، سحر محمد وهمي، المدخل الأساس للعلاقات العامة مدخل سلوكي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص127.

³ المرجع نفسه، ص155.

كما تندرج ضمن معايير تحديد واختيار الوسيلة الاتصالية :

❖ التغطية الجغرافية

❖ المصدقية

❖ التأثير

❖ التكلفة (إمكانيات المؤسسة المادية ، الميزانية ..)¹

تمرين

تطلق بلدية غرداية حملة لترشيد استهلاك الكهرباء في المنطقة .

المطلوب:

❖ حدد الجمهور الأساسي والثانوي.

❖ صغ رسالة رئيسية لكل جمهور.

❖ اختر الوسيلة المناسبة لكل جمهور

❖ صمم جدول يجمع بين الجمهور ، الرسالة، الوسيلة، هدف النشاط.

¹ عبد السميع غريب ، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص93.

المحاضرة الثالثة عشرة : مراحل إعداد إستراتيجية اتصالية

خامسا -مرحلة التنفيذ (تحديد ميزانية الاتصال -مخطط الاتصال)

1. تحديد الميزانية :

تعتبر الجوانب المالية في إعداد الإستراتيجية الاتصالية عنصرا مهما ، إذ من الضروري تحديد حجم مختلف النفقات المالية ، التي تتطلبها خطط الإستراتيجية الاتصالية ، لذلك تعتبر عملية تحديد الميزانية أحد أشكال التعبير الرقمي لمختلف أنشطة المؤسسة ، من خلال تحديد الفترة الزمنية لها على المدى القريب أو البعيد.

كما أن الميزانية لا بد أن تتعلق بمختلف الإمكانيات والموارد كاليد العاملة المتنوعة، والوسائل وأدوات النشاط الاتصالية في المؤسسة ، إضافة لضرورة تميزها بالمرونة وقابليتها للتعديل وفقا لمختلف المتغيرات التي تحيط بالبيئة الخاصة بالمؤسسة.

لذلك لا بد في مرحلة تحديد الميزانية ضمن إستراتيجية الاتصال ، توفير مختلف المعلومات والمعارف حول الميزانية الموجودة حاليا ، وكذا الميزانية التي ستتوفر لاحقا أو مستقبلا، إضافة لتوفير معلومات حول الميزانية اللازمة والمستحقة للنشاط الاتصالي ، ناهيك عن ضرورة تقديم المعلومات حول مختلف التحديات المحتملة وما يمكن للمؤسسة القيام به من أجل المواجهة لتحصيل الدعم المالي .

هناك أربع طرق لتحديد الميزانية وهي الأكثر استخداما:¹

الاعتماد على الموارد المتاحة :

¹ Jecqueladrecie, Denis lindon, Merator theorie et pratique dumarketing, Dalloz,Paris,2005,p511.

وهي الأكثر الطرق سهولة ، وتعتمد على تثبيت ميزانية الاتصال في أعلى مستوى ي ممكن وفي حدود الموارد المالية للمؤسسة، ويتم هذا بعد القيام بتقدير رقم الأعمال الخاص بالسنة المقبلة ، فيتم طرح مختلف التكاليف الأخرى المتعلقة بالأنشطة المقبلة مع الجمهور المستهدف والباقي يخصص للاتصال.

الاعتماد على الأهداف المسطرة:

تعتمد من خلالها المؤسسة على الأهداف الاتصالية التي تريد بلوغها وعلى الإمكانيات التي تتوفر عليها من أجل تحقيقها.

تحديد ميزانية الإستراتيجية بناء على المئوية من رقم الأعمال المرتقب.

تحديد ميزانية الإستراتيجية بناء على ميزانية المنافسة وتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار في هذه الحالة ضغوطات المنافسة في تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية .

وإن أي إستراتيجية اتصالي تحتاج إلى موارد مادية وبشرية كذلك لضمان عملية التنفيذ الجيد وتمثل في :
تحديد ميزانية العمل للإستراتيجية ، وعليه فإن الفاعلين على إعداد الإستراتيجية الاتصالية مطالبون بتحديد ميزانية الأنشطة والبرامج الاتصالية المختلفة، وكذا إيجاد مصادر تمويل لازمة لضمان السير الحسن للأنشطة بالإضافة إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة لعملية التنفيذ.

وفي هذه المرحلة على المؤسسة الإجابة على مجموعة من الأسئلة بهدف تخطي هذه المرحلة ومنها :

هل لديك الموارد البشرية اللازمة؟. وهل تحتاج إلى عناصر جديدة؟ وماهي أولوياتك؟

ماذا تتوقع من المنفذين؟

من الذي تحتاجه بشكل ملح لمساعدتك؟

ما هي الاحتياجات التي تساعدك لتحقيق أهدافك بكفاءة كبيرة؟

ما لإمكانيات المتاحة لديك؟

ماذا ستفعل لتحصل على تمويل لتنفيذ إستراتيجيتك؟¹

¹ عبد الرزاق سعيد ، مرجع سابق ، ص 126.

2. تحديد الرزنامة الزمنية

ومن بين الشروط الأساسية كذلك للإستراتيجية الاتصالية تحديد الفترة الزمنية لمختلف الأنشطة الاتصالية حسب طبيعة الهدف ، إذ تسمح عملية وضع الرزنامة الزمنية بوجود مجموعة من الأنشطة الاتصالية والعمليات المنظمة والمتتالية موزعة على فترات زمنية محددة، وتنتج عن ذلك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات وفقا للرزنامة الزمنية تتمثل في :

- الرزنامة قصيرة المدى : لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات.
- الرزنامة متوسطة المدى: من 3-5 سنوات
- الرزنامة طويلة المدى: من 5- 20 سنة.

3. مخطط الاتصال :

بعد إتمام جميع الخطوات السابقة تدخل الإستراتيجية في مرحلة فرعية تنفيذية وهي مرحلة وضع وإعداد مخطط اتصالي ، والذي يعتبر كعملية توثيقية للإستراتيجية الاتصالية ، يعمل على ترجمة الأهداف والرؤى إلى إجراءات عملية ، ويؤدي إلى ضمان تكامل الجهود الاتصالية وتجنب التكرار أو التناقض ، كما يضمن فعالية استخدام الموارد وتعزيز الشفافية والاتساق المؤسسي .

ويجوي مخطط الاتصال كل الخطوات السالفة من أهداف محددة وتحليل الوضع الراهن للمؤسسة ، وكذا تحديد الجماهير والرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة ، إضافة لتحديد الأنشطة والفترات الزمنية والميزانية المخصصة لذلك.

وخلال هذه المحاضرة سنعمل على تقديم نماذج لمخططات اتصالية كما يلي :

العنصر	الوصف	التحليل
بيئة المؤسسة	نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات الوضع التنضيمي/الثقافة المؤسسية	منافسة قوية/ محدودية الموارد/ الموظفون بحاجة إلى تدريب
الهدف الاتصالي	الهدف الذي يسعى الاتصال لتحقيقه	زيادة الوعي بخدمات المؤسسة/ تحفيز سلوك معين
الجمهور المستهدف	داخلي /خارجي أساسي /ثانوي	موظفين / عملاء/ جمهور عام
الرسالة	الفكرة أو معلومة المراد إيصالها للمتلقي	واضحة ، مختصر، موجهة
الوسيلة	مختلف الوسائل الاتصالية	بريد إلكتروني/ وسائل تواصل اجتماعي / اجتماعات
المسؤولية	من المسؤول عن تنفيذ كل جزء	مدير العلاقات العامة/ فريق التسويق/ خلية الاتصال
الجدول الزمني	توقيت إرسال الرسائل أو تنفيذ الحملات	من شهر جانفي إلى شهر جوان
الموارد/ الميزانية	الموارد البشرية والتقنية والمالية	الموارد البشرية والتقنية والمالية
مؤشرات القياس	كيفية قياس نجاح الاتصال	عدد المتلقين/ نتائج

والتقييم	" تفاعل/ وصول الرسالة/	استبيانات/ الرضا /
الملاحظات	ملاحظات إضافية أو تعديلات محتملة	أثناء الأزمات

☒ مثال تطبيقي لمخطط الاتصال لمؤسسة جامعة غرداية

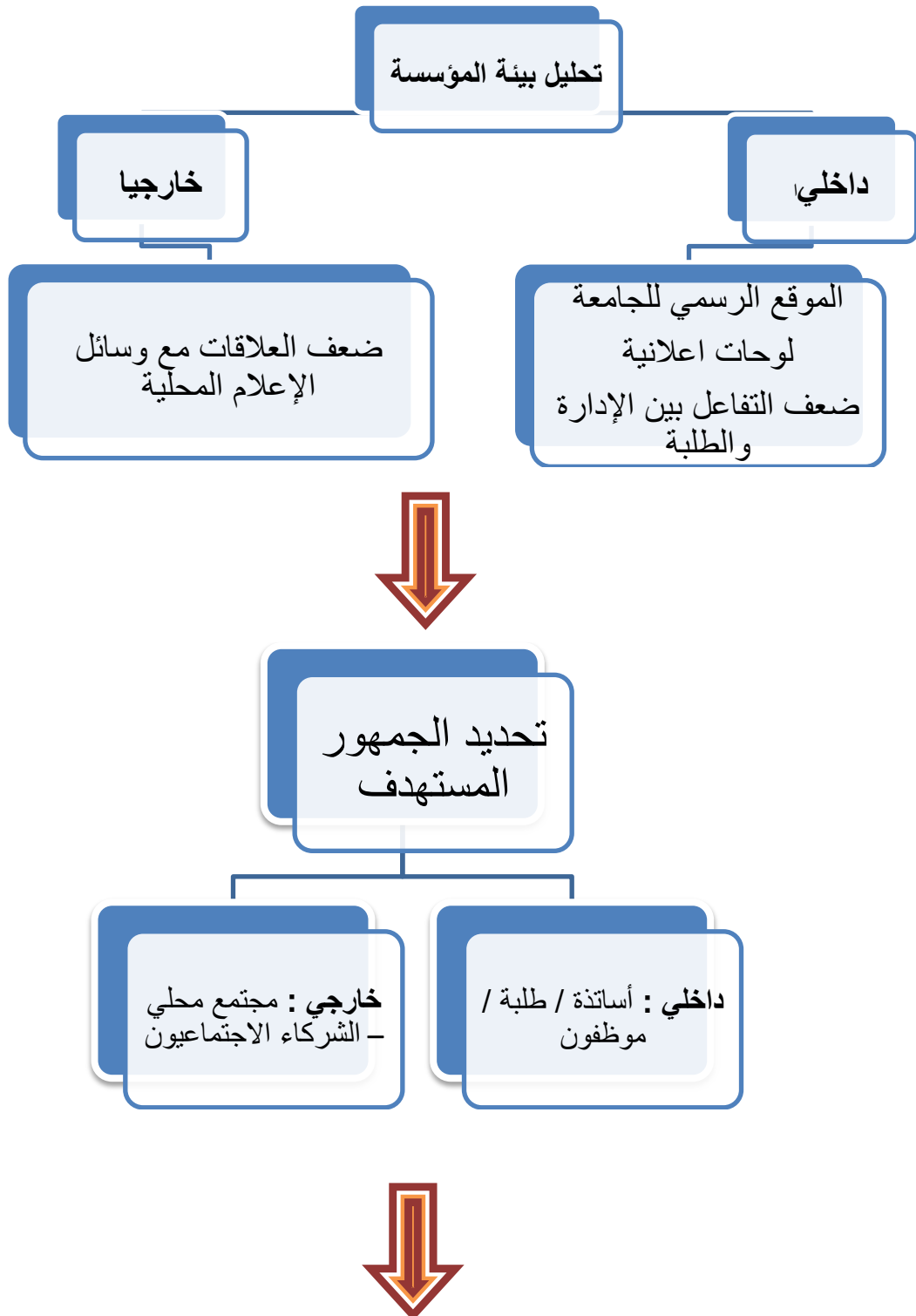
معلومات عن المؤسسة :

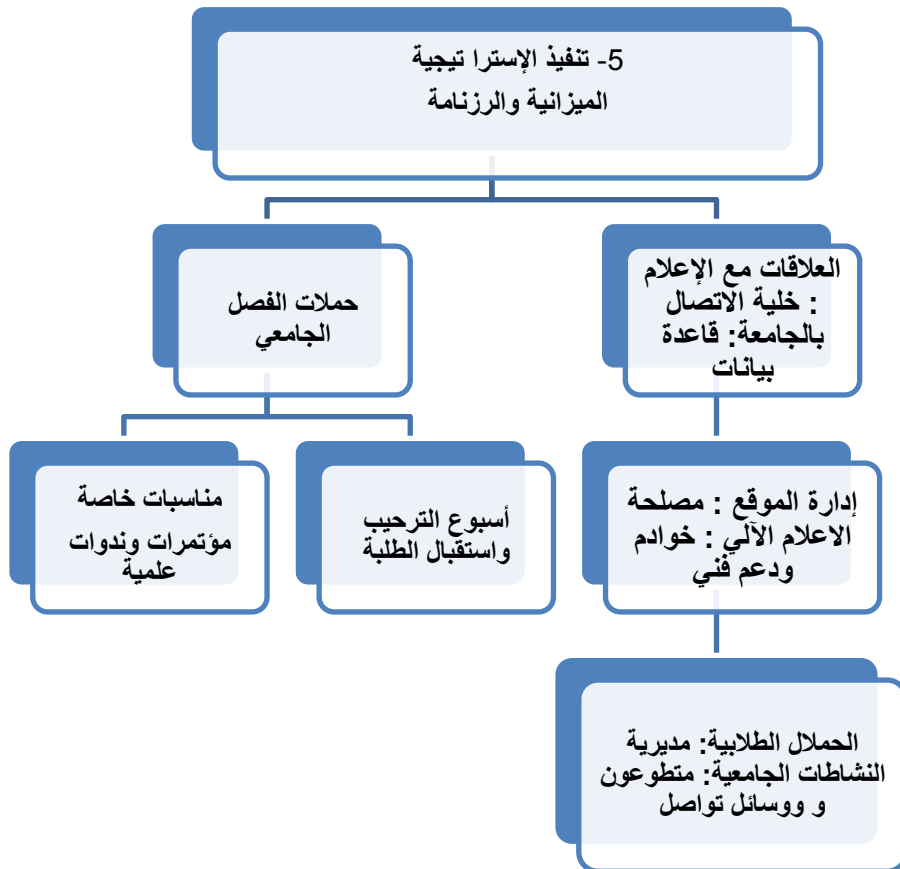
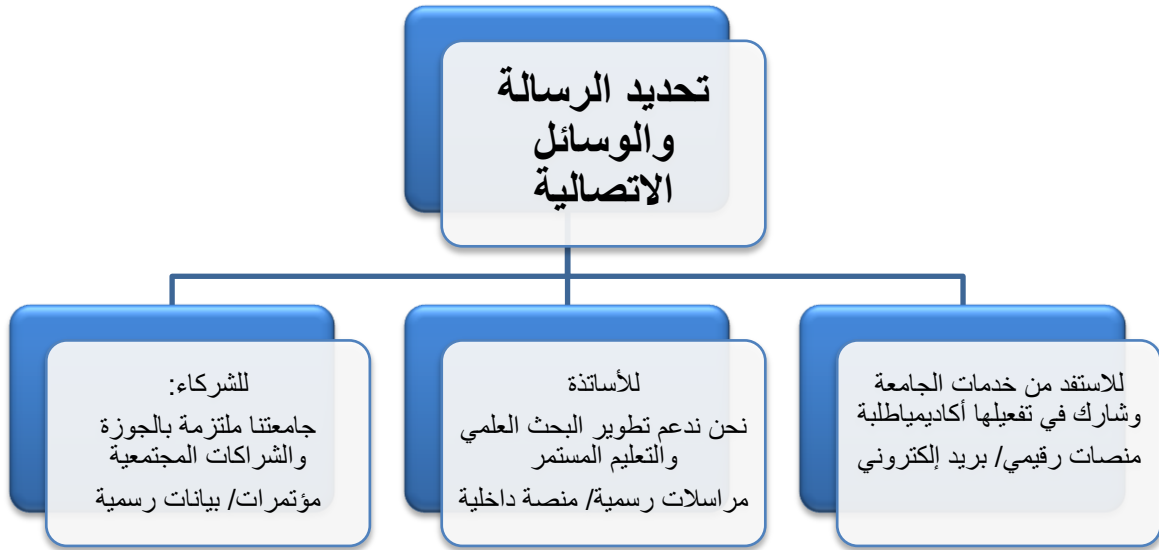
- جامعة غرداية مؤسسة تعليمية عمومية جزائرية تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- تهدف إلى تقديم تكوين جامعي متميز والمساهمة في التنمية المحلية والبحث العلمي.

تحديد الأهداف:

- تحسين التواصل الداخلي بين الإدارة والأساتذة والطلبة
- تعزيز صورة الجامعة كمؤسسة علمية
- ابراز الإنتاج العلمي والبحثي .
- تطوير آليات الاتصال أثناء الأزمات







تمرين

مع بداية موسم البرد ، يعكف مستشفى غرداية على إطلاق حملة تحسيسية واسعة حول التلقيح ضد الإنفلونزا الموسمية.

المطلوب:

- ❖ اعداد ميزانية مفصلة للحملة .
- ❖ رزنامة زمنية تغطي 90 يوما
- ❖ وضع مخطط اتصالي كامل يربط بين الهدف ، الجمهور، الرسالة والوسائل، الأنشطة، التكلفة...إلخ.

المحاضرة الرابعة عشرة: مراحل إعداد إستراتيجية اتصالية

سادسا- مرحلة المتابعة والتقييم

I عمليات المتابعة في الإستراتيجية الاتصالية

1. التعريف :

تعرف مرحلة المتابعة بأنها: مجموعة الإجراءات المنهجية التي تهدف لقياس مدى نجاح الأنشطة الاتصالية المنفذة ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا، مع متابعة سير التنفيذ بشكل دوري للكشف عن الانحرافات، وتصحيح المسار، وضمان تحقيق النتائج المرجوة.¹ وتتمثل وسائل متابعة الإستراتيجية الاتصالية في:

- ❖ التقارير الدورية: وسيلة رسمية لمتابعة أداء الإستراتيجية من خلال إعداد تقارير شهرية أو فصلية حول تنفيذ الأنشطة الاتصالية، التحديات، ما أنجز وما لم ينجز.
- ❖ الاجتماعات الدورية:
- ❖ المراقبة الميدانية
- ❖ المتابعة الرقمية
- ❖ تحليل المحتوى
- ❖ استبيانات رضا الجمهور
- ❖ المقابلات والمجموعات البؤرية
- ❖ مراجعة السجلات والوثائق.

2. أهداف عملية المتابعة :

- ❖ وإن الهدف من عملية المتابعة كمرحلة من مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية يتجلى في :
- ❖ التأكد من تنفيذ الخطة وفق الجدول الزمني

¹ محمد أحمد الشريف، الاتصال والإعلام مدخل نظري وتطبيقي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص214-215.

- ❖ الكشف المبكر عن الأخطاء أو التأخير
- ❖ اتخاذ قرارات تصحيحية
- ❖ تحسين جودة الرسائل والوسائل الاتصالية
- ❖ توفير بيانات دقيقة لمرحلة التقييم النهائي¹.

II) عمليات التقييم في الإستراتيجية الاتصالية

1. التعريف :

حسب علي عبد الفتاح، فإن مرحلة التقييم هي جهد لقياس كفاءة وفاعلية الرسائل والبرامج الاتصالية، ومن خلال مقارنة المخرجات بالأهداف المخططة، ومعرفة تأثيرها على الجمهور². وهي عملية تهدف إلى قياس مدى تحقق الأهداف المخططة من خلال مقارنة المخرجات مع النتائج الفعلية، واستكشاف نقاط القوة والضعف في العملية الاتصالية، واتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة³. للإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:⁴

-تقييم العمليات:

بمعنى مدى انجاز العمليات و المهام في الوقت المحدد و بالموازنة المعتمدة، و يتطلب تقييم العمليات معرفة فيما إذا كان هذا الانجاز بالمستوى المطلوب، و عادة ما يجري التقييم عند مرحلة متقدمة من تنفيذ الإستراتيجية أو بشكل أفضل عند انجاز البرنامج المعني بكامله.

- تقييم المخرجات:

ويهدف هذا التقييم إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف، و يخضع ذلك للقياس الكمي و خلال وقت محدد،مثلا : كم عدد الوظائف التي شغلت؟ كم عدد المستفيدين الذين تمت خدمتهم؟ كم عدد الدراسات التي أنجزت؟ وغيرها من الأسئلة.

¹ المرجع نفسه، ص214.

² علي عبد الفتاح، إدارة العلاقات العامة، دار الفكر العربي، 2015، ص189.

³ المرجع نفسه ، ص192.

⁴ 3. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة ، عمان، الأردن، 2004 ، ص83 :

- تقييم النتائج:

يهدف تقييم النتائج إلى الوقوف على ما تحقق من تنفيذ خطة معينة أو الخطة بكاملها، و مستوى النجاح الذي بلغته المؤسسة على المدى البعيد.

تمرين

نفذت مؤسسة تربوية نشاطا اتصاليا حول الحد من العنف المدرسي ، خلال النشاط تم توزيع 150 منشور وعرض تحسيسي شاهده 200 تلميذ. بعد انتهاء الحملة ، انخفضت حالات العنف ب 15%.

المطلوب:

- ❖ ماهي أبرز وسائل عملية متابعة هذا النشاط الاتصالي التي يمكن اعتماده؟
- ❖ أذكر هل النتائج دليل على نجاح الحملة ولماذا؟
- ❖ اقترح تحسين للحملة في السنة القادمة.

المحاضرة الخامسة عشرة: الاعتبارات التي تحكم الإستراتيجية الاتصالية

تختلف عملية تطبيق الاستراتيجيات الاتصالية من مجتمع لآخر وفقا لطبيعته وخصوصياته وإمكانته وقدراته أيضا، إلا أنه ينبغي وضع مجموعة من الاعتبارات التي تراعيها كل مؤسسة وكل مجتمع أثناء تطبيق تلك الإستراتيجيات الاتصالية .

ويمكن تقسيمها هذه الاعتبارات إلى ثلاثة أنواع، بحسب الطبيعة المميزة لكل نوع منها وهي: اعتبارات واقعية أي تتعامل مع واقع المجتمعات المعاصرة، واعتبارات مهنية أي تتصل بالممارسات المهنية للخطط الإستراتيجية وتنفيذها، واعتبارات علمية تتصل بمدى أهمية قيام علم مستقل لتخطيط الاتصال، كتأكيد على ما انتهى إليه الباحثون في الدراسات العلمية التقليدية، وفيما يلي نتناول كل نوعية منها بشيء من التفصيل:¹

1- الاعتبارات الواقعية:

تشير الدراسات العلمية الحالية لمفاهيم تخطيط الاتصال المطبقة في المجتمعات النامية إلى ضرورة قيام هيئة تنسق بين خطوات التخطيط للاتصال، وتنسق بين الأجهزة والمؤسسات الاتصالية التي تتولى تنفيذ هذه الخطوات غير أن الباحثين هنا لم يحددوا ما يقصد بالفعل بهذه الهيئة ولا كيفية قيامها وممارساتها لأعمالها وعلاقتها بالهيئات الأعلى منها والتي تليها، وما شابه ذلك من الأمور التي تضع تصورا واقعا لهذه الهيئة. وهنا نقترح قيام الإدارة الإستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المجتمع كله. وبالتحديد الرسالة المستقبلية للمجتمع وأهدافها وأغراضها في مواجهة ما يكون متوقعا من حوادث وتحديات مستقبلية. وفي

¹ محمد محمد البادي، مرجع سابق، ص 112-113.

تصورنا أن تقوم كل حكومة بدور الإدارة العليا التي ستتولى مهمة الإدارة الإستراتيجية في كل مجتمع، على أن يكون العمل في حكومات المستقبل قائما على نظام اللجان المتخصصة.

ويشترط هنا أن ندعم كل لجنة بخبراء وعلماء متخصصين في مجالاتها. ويكون الخبراء والعلماء المتخصصون أعضاء عاملين في كل لجنة، وليسوا أعضاء استشاريين بمعنى أن تتحول كل لجنة من مسمى اللجان الوزارية إلى مسمى اللجان الفنية المتخصصة.

2- الاعتبارات المهنية :

تتصل هذه الاعتبارات المهنية بمراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، بمعنى أنها توفر لهذه العمليات إمكانات النجاح والفعالية على ضوء التطورات العلمية والفنية في المجتمعات المعاصرة وخاصة المتقدمة منها. ويمكن هنا أن نحدد أربعة اعتبارات مهنية أساسية وهي:

- ✚ القدرة على توفير أساليب علمية للتنبؤ تكون مناسبة وفعالة
- ✚ القدرة على تحديد الجماهير المقصودة بكل برنامج تكتيكي
- ✚ القدرة على توفير استراتيجيات الإقناع المستحدثة واستخدامها
- ✚ القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والمستحدثة .¹

3 - الاعتبارات العلمية :

يقصد بها ضرورة وجود علم نظري لتخطيط الاتصال، ليطور التطبيق ويثريه بما يصل إليه من نظريات علمية تقوم على حقائق مصاغة على شكل نظريات قادرة على تفسير الظواهر وإيجاد العلاقات بينها، والإسهام في

¹ محمد محمد البادي، مرجع سابق، ص 114.

بناء النظرة الشاملة إلى الواقع، مع زيادة فعالية الخطوات المهنية التي تقوم عليها الخطط الواقعية، وزيادة تفسيرها بما تقوم به من تطوير للأساليب العلمية والاستخدامات المهنية.¹

✘ ويشير ناصر دادي عدون ، إلى مجموعة جوانب لها تأثير في العملية الاتصالية وفي نشاط

المؤسسة ككل، منها عند القيام بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية للاتصال، وعلى القائمين بهذه العملية أخذها بعين الاعتبار²:

1. **معوقات عملية الاتصال** : وهي العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال وقد قسمها البعض إلى نوعين، النوع الأول يضم عدم كفاءة نظم الاتصال، والنوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية.

2. **خصائص الاتصال الجيد** : ح تى يكون نظم الاتصال جيدا وأكثر فعالية للمؤسسة عليها أن توفر له عددا من الشروط الضرورية ومنها ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة ، ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق وحركة المعلومات في كل اتجاه، ضرورة قيام النظام على أساس استراتيجي ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسبة ، وغيرا.

3. **دور المدير الفعال في تحسين الاتصالات** : تتمثل في نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية فيها، عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، النظرة إلى النزاع في المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية ، العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة .. وغيرها.

¹ المرجع نفسه، ص124.

² ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق ص ص582، 86.

تمــــرين

تشتكي مؤسسة صناعية في ولاية غرداية من :

❖ انتشار الشائعات بين العمال

❖ ضعف وصول الرسائل الإدارية للموظفين.

❖ غياب اجتماعات دورية

❖ سوء استخدام البريد الإلكتروني

❖ عدم وضوح المسؤوليات

المطلوب:

1 حدد نوع المعوقات .

2 اقترح إجراءات لتحسين الوضع الاتصالي الداخلي.

خاتمة :

إن الإستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة تعتبر جهد بشري مخطط ومنظم ، له خصائصه وأساليبه المادية والمعنوية ، وعلى القائمين والمشرفين عليها مراعاة ذلك، باختلاف طبيعة ونش اط المؤسسة المتواجدة على مستوياتها تجارية ، خدماتية، صناعية، إعلامية وغيرها، إذ أن كل هذه المؤسسات بحاجة مستمرة ودائمة لها من أجل تحقيق أهدافها وترجمتها في شكل خطط اتصالية قابلة للتنفيذ.

ومن خلال ما تم استعراضه وتقديمه من محاضرات، فقد تطرقنا بداية إلى الجانب المفاهيمي

لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة، ثم انتقلنا لمختلف أنواع وتصنيفات الإستراتيجيات التي الاتصالية وفقا لهدفها ، أسلوبها، وطبيعتها، وأخيرا تناولنا مختلف مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية قبل التنفيذ وأثناء التنفيذ وحتى بعد التنفيذ، والتي نؤكد على أنها مراحل متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض حتى تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة منها.

ونؤكد في الختام أن محاضرات هذه المطبوعة البيداغوجية تجعل الطالب فاعلا في مجاله، قادرا على

توظيف معارفه الأكاديمية في الممارسة الاتصالية، بحيث تكون كل إستراتيجية اتصالية يشارك في إعدادها أو تقييمها مبنية على أسس معرفية ومنهجية مع احترام معايير الجودة والكفاءة المهنية، وبذلك نأمل أن تكون مرجعا مفيدا ومرشدا عمليا للطلاب، يسهم في تكوين جيل قادر على مواجهة تحديات الاتصال المعاصرة بكفاءة ووعي إستراتيجي.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية :

- 1 - إبراهيم بلحيمر، جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 4 العدد1، 2016.
- 2 - أحمد بدوي ، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 2000.
- 3 - أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982.
- 4 - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر ، 1998، ط1 .
- 5 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 6 - أمينة بن زرارة، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات حديثة النشأة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2017 .
- 7 - أمينة كلفاح ، استراتيجيات الاتصال ، محاضرات منشورة، جامعة البليدة 2، 2021/2020.
- 8 - إياد فاضل التميمي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية- دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، كانون الثاني 2007، المجلد 3، العدد 1 .
- 9 - بلقاسم كامل وآخرون، التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الإطار النظري والواقع العملي ، دراسة على بيئة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوادي ، مذكرة ماستر ، جامعة الوادي ، الجزائر، 2018.

- 10 توماس وهلين، دافيد هنجر ، ترجمة :محمود عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ؛ الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، . 2000 .
- 11 جمال بن زروق ، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26، العدد 1 .
- 12 جمال مجاهدة، العلاقات العامة رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، . 2005
- 13 حسن إبراهيم علوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2005، ط1.
- 14 حسن خير الدين، العلاقات العامة في المؤسسات الصغيرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2014.
- 15 حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998 . احمد محمد علي واخرون ،وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،2004
- 16 حسين حريم، المبادئ الإدارية الحديثة :النظريات، العمليات الإدارية،وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع .، عمان ،2006، ط1.
- 17 حياة قبائلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر ، 2006/2007.
- 18 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار اليزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 19 خالد محمود، الإقناع في الخطاب الإعلامي: دراسة في آلياته وتأثيراته، دار الكتاب الحديث. 2021 .
- 20 ت.بودرون،ف.بوريكو:ترجمة سليم حداد ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.

- 21 ريشارد هال: ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، المنظمات هيكلها عملياتها، ومجرباتها، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية 2001 .
- 22 زياد محمد الشerman وعبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة دعاية وإعلان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23 سامية عواج. الاتصال في المؤسسة : المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
- 24 سمعاد راغب الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 25 سمعد علي ريجان الحجدي، الإدارة الإستراتيجية- إدارات معاصرة، دار اليازوري للعلمية والتوزيع، عمان، 2017 .
- 26 سموك علي، التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية، منشورات الكراسك، الجزائر، 2005، .
- 27 شهر زاد بخدة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات في تطوير التخطيط الإستراتيجي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3.
- 28 شهيرة بوهلة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" مذكرة ماستر في الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 29 المشيماء حسين، الفرق بين المنظمة والمؤسسة، <https://sotor.com/>
- 30 صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2005/2004.
- 31 طالب أحمد، مساهمات الكفاءات البشرية في التشخيص في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بسكرة .
- 32 طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007 .

- 33 حامر مصباح، الإقناع الاجتماعي: خلفيته النظرية وآلياته العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط2006، 2 .
- 34 عبد الرحمان توفيق ، منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 2003.
- 35 عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 36 عبد الرزاق سعيد، مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، جامعة حسبية بن بوعللي الشلف ، المجلد 12، العدد 02.
- 37 عبد السميع غريب ، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 38 عبد العزيز شرف، علم الإعلام اللغوي، الشركة المصرية العالمية للنشر، القاهرة، 2000
- 39 عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة ، عمان، الأردن، 2004 .
- 40 عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة "مدخل بيئي" مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 41 عبد القادر بوشامة، اليقظة الإستراتيجية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2018.
- 42 عبد الله بن محمد القرني ، الإدارة الإستراتيجية مدخل معاصر لبناء وتنفيذ الاستراتيجيات، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014.
- 43 عصام عبد العظيم أحمد، دليلك إلى الاتصال الفعال من منظور إسلامي، ألف للنشر والتوزيع، القاهرة، دت.

- 44 حلي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة ، القاهرة، 2002.
- 45 حلي عبد الرحمن ،استراتيجيات الاتصال والإعلام دراسة تحليلية، مكتبة الشروق الدولية، 2015.
- 46 حلي عبد الفتاح، إدارة العلاقات العامة، دار الفكر العربي، 2015.
- 47 حلي عبد الله الهرم، مبادئ الإدارة مدخل حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2016.
- 48 حلي عياصرة، محمد محمود العودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ط1.
- 49 عمر وافي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 50 للعوامله محمد عبد الله، إدارة الاتصال التنظيمي في المؤسسات العامة والخاصة، دار الحامد للنشر، عمان، 2019.
- 51 عيسى بوكرموش ، الاتصال في الحملات الإعلامية ، دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية أنموذجا، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3، 2013.
- 52 فرحات غول. الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية ، الجزائر، 2008.
- 53 فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003، ط1.
- 54 قيس محمد العبيدي ، التنظيم، المفهومات والنظريات والمبادئ، طرابلس، 1997.
- 55 محمد أحمد الشريف وآخرون، إستراتيجية تطوير التربية العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1976.
- 56 محمد أحمد الشريف، الاتصال والإعلام مدخل نظري وتطبيقي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- 57 محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، شركة الإبداع الخليجي، لبنان، 2002.
- 58 محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2008، ط1.
- 59 محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، دت .
- 60 محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ط3.
- 61 محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ط2.
- 62 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ط1.
- 63 محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دار المهندس للطباعة، مصر . 2005.
- 64 محمد منير حجاب ، سحر محمد وهمي، المدخل الأساس للعلاقات العامة مدخل سلوكي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 65 محمد منير حجاب المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ط1.
- 66 محمد منير حجاب. الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفحل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 67 مصطفى طلاس، الإستراتيجية السياسية العسكرية، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ج1، 2011.
- 68 حلفين ديغلر، ساندرابول روكيتش ، ترجمة: كمال عبد الرؤوف، نظريات وسائل الإعلام، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1993.
- 69 موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2002.

- 70 موسى خليل ، الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2005، ط1.
- 71 مؤيد سعيد سالم، تنظيمات المنظمات، دار عالم للكتاب الحديث ، الأردن، 2002، ط1.
- 72 محي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ب يروت، لبنان، 2010.
- 73 ميشال مان : ترجمة عادل مختار الهواري، موسوعة العلوم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
- 74 ناصر دادي عدون ،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة ،دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 75 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة ،الجزائر 1998 ، ط1.
- 76 ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة علم السياسة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ط1 .
- 77 هاشم محمد رضوان،الاتصال التسويقي، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
- 78 الهاشمي لوكيا ، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والاجتماعية، جامعة منتوري ،قسنطينة ، 2006.
- 79 وهيبه بلحاجي، الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، حالة المجلس الشعبي الوطني، رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر، 2004.
- 80 يونس زياتية، مدخل إلى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- المراجع باللغة الأجنبية :

81- Anne Currie , Communication Strategy & Action Plan, Irlande: Business Services Organisation , 2009 .

-
- 82- Jecqueladrecie, Denis lindon, Merator theorie et pratique dumarketing, Dalloz,Paris,2005.
- 83- Libert.T., La Communication d'Entreprise, Economica, Paris, 2001.
- 84- Van Ruler, The communication grid, an introduction of a model of four communication strategies, public Relation Rrview(30),2003..
- 85- Scoh G McNoLL ed ,The sociological perspective, introductory reading, boston,MA Little, Brown , 1968.
- 86- Marie Helene, west phalen, Thierry libent, communicator: toute la communication d'entreprise, 5^{ème} édititions, paris, Dunod,2009.
- 87- Christian Regouby,La communictir global, Edittion d'Organisation, paris, 1988.

الفهرس التحليلي

الصفحة	العنوان
1	بطاقة تقنية حول المادة
2	محتوى المادة
4	مقدمة
5	المحاضرة الأولى : مفهوم المؤسسة
5	1. تعريف المؤسسة
7	2. عناصر المؤسسة
8	3. تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة
9	4. مكونات الهيكل التنظيمي
11	5. أنواع الهياكل التنظيمية
	6. تمرين
13	المحاضرة الثانية: أساسيات حول المؤسسة (المحيط، الجمهور ،العلاقات)
13	1. وظائف المؤسسة
15	2. محيط المؤسسة
18	3. العلاقات في المؤسسة
18	4. جمهور المؤسسة
19	5. تمرين
20	المحاضرة الثالثة: الاتصال في المؤسسة

20	1. تعريف الاتصال في المؤسسة
23	2. أنواع الاتصال في المؤسسة
24	3. تقنيات الاتصال في المؤسسة
25	4. مجالات الاتصال في المؤسسة
27	5. تمرين
28	المحاضرة الرابعة: مفهوم الإستراتيجية
28	1. تعريف الإستراتيجية
30	2. بعض المفاهيم المشابهة للإستراتيجية
31	3. أهمية الإستراتيجية
33	4. مبادئ الإستراتيجية
34	5. تمرين
35	المحاضرة الخامسة : مفهوم الإستراتيجية الاتصالية
35	1. تعريف الإستراتيجية الاتصالية
37	2. خطوات الإستراتيجية الاتصالية
38	3. أهداف الإستراتيجية الاتصالية
39	4. المبادئ العامة للإستراتيجية الاتصالية
40	5. تمرين
41	المحاضرة السادسة: أنواع الإستراتيجيات الاتصالية : حسب الجمهور
41	1. إستراتيجية الاتصال الداخلي
44	2. إستراتيجية الاتصال الخارجي

45	3. تمرين
46	المحاضرة السابعة : أنواع الإستراتيجيات الاتصالية : حسب الموقف(الهدف)
46	1. إستراتيجية الإعلام
47	2. إستراتيجية الإقناع
48	3. إستراتيجية الحوار
48	4. إستراتيجية بناء الإجماع
50	5. تمرين
51	المحاضرة الثامنة : أنواع الإستراتيجيات الاتصالية حسب الأسلوب وحسب طبيعة المؤسسة
51	أنواع الإستراتيجيات حسب الأسلوب
51	1. الإستراتيجية العقلانية
52	2. الإستراتيجية التوجيهية
52	3. الإستراتيجية السياسية الإدارية
53	أنواع الإستراتيجيات الاتصالية حسب طبيعة المؤسسة
53	1. إستراتيجية الاتصال التجاري
53	2. إستراتيجية الاتصال التسويقي
53	3. إستراتيجية الاتصال الاجتماعي
54	4. إستراتيجية الاتصال المؤسسي
55	المحاضرة التاسعة : أنواع أخرى للإستراتيجيات الاتصالية

55	إستراتيجيات الاتصال الإقناعي
55	1. الديناميكية النفسية
56	2. الثقافية والإجتماعية
58	3. إنشاء المعاني
59	تصنيفات أخرى :
59	1. الإنتشار الواسع
60	2. التوقيت والصبر
60	3. المفاجآت
60	4. المشاركة
61	5. الارتباط والالتزان
61	6. ملتقى الطرق
61	7. تمرين
62	المحاضرة العاشرة : مراحل إعداد الإستراتيجيات الاتصالية مرحلة تحديد الأهداف
62	1. مميزات الأهداف الاتصالية
63	2. أهمية الاهداف الاتصالية
63	3. أنواع الأهداف الاتصالية
65	4. تمرين
66	المحاضرة الحادي العاشرة : مراحل إعداد إستراتيجية اتصالية مرحلة تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة
66	1. تعريف التشخيص المؤسسة
68	2. اداة التحليلي SWOT
70	3. تمرين

71	المحاضرة الثانية عشرة: مراحل إعداد إستراتيجية اتصالية مرحلة تحديد الجمهور مرحلة صياغة الرسائل واختيار الوسائل
71	تحديد الجمهور المستهدف
71	1. تعريف الجمهور المستهدف
72	2. تصنيفات الجمهور المستهدف
73	تحديد الرسالة وإختيار الوسيلة
73	3. صياغة الرسالة
74	4. إختيار الوسائل
75	5. تمرين
76	المحاضرة الثالثة عشرة : مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال مرحلة التنفيذ " الميزانية- مخطط الاتصال "
76	1. تحديد الميزانية
78	2. تحديد الرزنامة الزمنية
78	3. مخطط الاتصال
83	4. تمرين
80	المحاضرة الرابعة عشرة : مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال عملية المتابعة والتقييم
84	عمليات المتابعة
84	1. تعريف عملية المتابعة

84	2. وسائل متابعة الإستراتيجية الاتصالية
84	3. أهداف عملية المتابعة
85	عمليات التقييم
85	4. تعريف عملية التقييم
85	5. أنشطة تقييم الإستراتيجية الاتصالية
86	6. تمرين
87	المحاضرة الخامسة عشرة : الاعتبارات التي تحكم الإستراتيجية الاتصالية
87	1. الإعتبارات الواقعية
88	2. الإعتبارات المهنية
88	3. الاعتبارات العلمية
89	4. معوقات الاستراتيجية الاتصالية
90	5. تمرين
91	خاتمة
92	قائمة المراجع

