الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 -علي لونيسي-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -الأمير خالد-



قسم: العلوم الإنسانية
شعبة: علوم الإعلام والاتصال

الدكتورة: سعاد بومدين
الرتبة العلمية: محاضر ب

مطبوعة بيداغوجية بعنوان

محاضرات مقياس استراتيجيات الاتصال

المقياس: استراتيجيات الاتصال
التخصص: اتصال
المستوى: الثالثة – ليسانس
السداسي: الأول

السنة الجامعية: 2022 / 2023

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
مقدمة	05
المحور الأول: مفهوم الاستراتيجية	06- 24
1-1 مفهوم الاستراتيجية	06
1-2 مراحل صياغة الاستراتيجية	09
1-3 أهمية الاستراتيجية	11
1-4 مستويات الاستراتيجية	12
1-5 التخطيط الاستراتيجي	14
1-5-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي	15
1-5-2 أهداف التخطيط الاستراتيجي	16
1-5-3 مراحل التخطيط الاستراتيجي	18
المحور الثاني: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية	25- 48
2-1 الاتصال والاستراتيجية الاتصالية	25
2-1-1 مفهوم الاتصال	26
2-1-2 وظائف الاتصال	28
2-1-3 عناصر الاتصال	30
2-1-4 خصائص الاتصال	34
2-1- 5 أهمية الاتصال في المنظمة	35
2-2 مفهوم الاستراتيجية الاتصالية	36
2-3 مبادئ الاستراتيجية الاتصالية	46
2-4 أهداف الاستراتيجية الاتصالية	48
المحور الثالث : أنواع الاستراتيجيات الاتصالية	49 - 56
3-1 أنواع الاستراتيجيات الاتصالية	49
3-2 خصائص الاستراتيجية الاتصالية	55

المحور الرابع : مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية	57- 69
4-1 تحديد الأهداف	57
4-2 تحديد الجمهور المستهدف	60
4-3 صياغة الرسالة	62
4-4 اختيار الوسائل وروابط الاتصال	66
4-5 تحديد الرزنامة	68
4-6 تحديد الميزانية	68
4-7 تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية	69
المحور الخامس: إعداد المخطط الاتصالي	70- 77
5-1 إعداد المخطط الاتصالي	71
5-2 معوقات الاستراتيجية الاتصالية	75
خاتمة	78
قائمة المراجع	79- 87

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم (01)	نموذج Mintzberg لفهم الاستراتيجية	09
شكل رقم (02)	مستويات الاستراتيجية	13
شكل رقم (03)	سمات القرارات الاستراتيجية	17
شكل رقم (04)	مصفوفة العناصر الاستراتيجية SWOT	19
شكل رقم (05)	المتغيرات البيئية للاستراتيجية	20
شكل رقم(06)	هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي	24
شكل رقم(07)	نموذج Shannon & Weaver للاتصال	33
شكل رقم (08)	نموذج "finer للاتصال	33
شكل رقم(09)	نموذجSchrammللاتصال	34
شكل رقم(10)	عناصر جذب الرسالة الاتصالية	54
شكل رقم(11)	تقييم دقة وصحة الأهداف	59
شكل رقم(12)	عناصر تنفيذ الاستراتيجية	69
شكل رقم(13)	طريقة إعداد مشروع العمل	70
شكل رقم(14)	طريقة إعداد الشكل النهائي لخطة العمل	71
شكل رقم (15)	الخطة العملية للاتصال	73
شكل رقم (16)	متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية	74

محتوى البرنامج الخاص بالسداسي الأولى

i. مفهوم الاستراتيجية

ii. مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

iii. أنواع الاستراتيجيات الاتصالية

iv. مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية (تحديد الأهداف تحديد الجمهور المستهدف، صياغة الرسالة، اختيار الوسائل، تحديد الرزنامة، الميزانية)

v. إعداد المخطط الاتصالي

مقدمة

تعد مادة استراتيجيات الاتصال من أهم مقاييس الوحدات الأساسية لطالب السنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال ضمن شعبة علوم الإعلام والاتصال بميدان العلوم الانسانية، ويستمد هذا المقياس أهميته من الأهمية التي أصبحت تحظى بها الاستراتيجية كموضوع واسع النطاق من قبل المفكرين والمثقفين والأكاديميين، فضلا عن اهتمام النخب القيادية والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية بها، لما لها من تماس شديد وعلاقة وثيقة بالعديد من النجاحات التي تتحقق في مجالات عدة، إذا طُبقت بدقةٍ وفقا لمراحلها وأساليبها، هذه الجاذبية التي تتسم بها الاستراتيجية جعلت منها محل اهتمام للعديد من المجالات والتخصصات على غرار الجانب السياسي.

حسب الأهداف المقررة ضمن وحدة استراتيجيات الاتصال والتي تتمثل في تعريف الطالب بالاستراتيجية الاتصالية، وتدريبه على إنجاز مخططات اتصالية، بالإضافة إلى التعرف على أهمية البناء الاستراتيجي في ميدان الاتصال، قُسمت محتويات المادة إلى 12 محاضرة موزعة على مفاهيم وعناصر مختلفة بشرح مبسط ومفصل ليخرج الطالب بمعلومات وأفكار تساعده في تنمية واستثمار ما تحصل عليه وذلك من خلال تطبيقه في الواقع على مستوى مؤسسات تُوظفه أو على مستوى مشاريعه الخاصة.

حيث تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية للإلمام بمختلف المعارف النظرية التي تعد الركيزة الأساسية للجانب التطبيقي بالمؤسسة أو ضمن الاستثمار في المشاريع الخاصة، وذلك انطلاقا من المفاهيم والمصطلحات والعناصر التي تتكون منها الاستراتيجية، التي استخدمت بدايةً في الجانب العسكري وصولا إلى تجسيدها في مختلف المؤسسات والمنظمات، وفقا لمراحلها التي ستساعد الطالب في ادراج بعض العناصر أو بعض المحاور في تقرير التربص، نظرا للاقتران الموجود بين الاستراتيجيات الاتصالية والمؤسسة.

تمهيد

يتناول مقياس استراتيجيات الاتصال التعاريف الخاصة بالاستراتيجية التي تعددت نظرا لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية، لكن هناك اتفاق على أنها سلوك المؤسسة تجاه المحيط، لا سيما منه المحيط المباشر التي تنشط ضمنه، حيث تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية والداخلية، وبتحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

ويعد مصطلح الاستراتيجية من المفاهيم الشائكة التي تعددت الرؤى بخصوصها على أنّها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، وتُعد مهارةً لازمةً لتحقيق النجاح في الحرب، أو السياسة، أو الأعمال، أو الصناعة، أو التجارة وغيرها، وتُعرف أيضاً على أنّها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعيّن للأعمال.

المحور: الأول مفهوم الاستراتيجية

1-1 مفهوم الاستراتيجية

يعود مصطلح الاستراتيجية باللغة الفرنسية stratégie و باللغة الانجليزية Strategy إلى أصل الكلمة الإغريقية المقسم إلى جزئين الأول (statos) والتي تعني الجيش، أما الجزء الثاني (agein) ومعناها القيادة، التي تعني فن الحرب [1]، بالإضافة إلى أصل المصطلح اليوناني Strategos التي تعني فن إدارة المعارك والقيادة، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة في المجال العسكري ، ويعتبر أو من استخدم هذا المصطلح في كتابات كل من الباحثان "SUN TZU و Clausevitz [2]

ويشير قاموس اكسفوردOxford Dictionary أن الاستراتيجية كمصطلح تشير إلى الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة وهذا المعنى يُظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية

[1] Fewrer Rainer, et al, Strategy development, past, present and future, Management Decision (1995) vol 33 No. 6 P.11-12

[2] Rodolph Durand , Guide du management stratégique, 99 concepts clés, DUNOD, Paris, 2003, P127.

المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة[1]. كما تمثل أيضا الأساليب والرسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الأهداف النهائية للحرب، كما تعد مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب، بعد إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب[2]، وتقوم عموماً على دافع المكسب كما هو الوضع في ميدان الحرب كما يرى الباحث Riely أن المكسب هو المحرك بالنسبة لأية استراتيجية[3].

يمكن الوصول إلى أنَّ الاستراتيجية هي علم وفن تعبئة قوى الدولة سياسياً وعسكريا واقتصاديا ومعنويا لتحقيق أهداف السياسة العليا في السلم والحرب، وفي المجال الأصلي لها وهو المجال العسكري هي علم وفن يختصان في إدارة الحرب والاعداد لها وقيادة الصراع المسلح مع العدو، فهي جزء من فنون الحرب وتخطيط وتنفيذ عملياتها على المسرح الحربي، في المعنى المقتبس المجازي هي" فن وضع الخطط واسعة الأفق وتعبئة الوسائل لتحقيق الأهداف المنشود":

إن مفهوم الاستراتيجية للمنظمة لم يبدأ إلا مع بداية سنوات الستينيات 1960ويعود أول كتابين في هذا المجال إلى المفكرين"Alfride Chandler" : في كتابه "Strategy and Structure الذي يعرف فيه الاستراتيجية بأنها اختيار الإمكانيات والنشاطات وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى النتائج المطلوبة. يعرفها "I.Insoff" على أنها تقوم بقيادة التعديلات في علاقات المنظمة مع بيئتها وحدود نظامها وهو ما ذهب إليه الباحث Druker بأنها تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.

ويعرفان الباحثان JOHNSON SCHOLES الاستراتيجية على أنها اتجاه ونظام المؤسسة على المدى الطويل والتي تكيف مواردها مع تغيرات البيئة، وبالخصوص مع أسواقها وزبائنها من أجل الوفاء بتوقعات المساهمين.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، ط1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص ص 18- 19.

[2] طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007 ، ص90.

[3] Alain Sesreumause , Scarrier le cocqu et vanessa warnier , Stratégie , pearson édition , France , 2eme edition ,2000 , p8

عرفها روبرت بويسكي Rebert Boesky" بأنها مجموعة من القرارات والأفعال المتعلقة بالخيار حول الوسائل وترابط الموارد بغرض الوصول إلى الهدف .

في تعريف آخر ل ألفريد شاندلرAlfred Chandelr" بأنها تمثل الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة واختيار خطة العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات[1]، وحسب باركر هي عملية بناء الاتصالات الفعالة مع الجمهور التي تحتاج إلى فترة زمنية ممتدة حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها[2].

لقد توصل Henry Mintzberg إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينها آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يُعرف باسمFive Ps for Strategy وهي[3]:

الخطة Plan : عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف

المناورة Ploy : القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم

نموذج Pattern : هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.

الموقف Position : أي موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليها، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والتفاعلية

المنظور Perspective : منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقاتها الصحيحة.

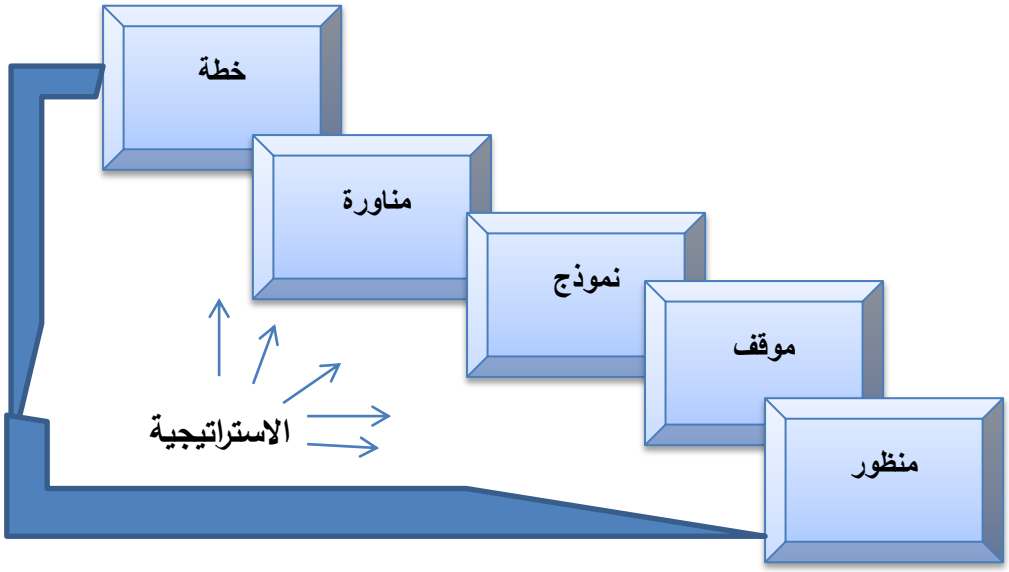
هذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها، وتظهر إجمالا في شكل خلاصات وإسهامات متراكمة لمجموعة من المفكرين، تهدف إلى إبراز الارتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل في الاستراتيجية.

---

[1] ثابت إلهام، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري، دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر03، 2003، ص79.

[2] علي عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، القاهرة ، عالم الكتب، 1983، ص 127 .

[3] فلاح أحمد عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان،2000، ص15.



شكل رقم (01): يوضح نموذج Mintzberg لفهم الاستراتيجية (5p)

لقد انتقل مفهوم الاستراتيجية من المجال العسكري إلى العلوم الإدارية، من منطلق أن البيئة التنافسية وعامل الندرة في الأشياء التي تكتنف عمل منظمات الأعمال ، يتطلب من أن تكون للإدارة استراتيجية تحسن استخدام قواها لإدارة الصراعات، و تقليص التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية ، و بذلك فإن الاستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية، ومن الغموض إلى الوضوح.

1-2 مراحل صياغة الاستراتيجية

وفقا لمفهوم الاستراتيجية فقد مرّت بالمراحل التالية[1]:

1-2-1 المرحلة المبكرة:

توجد محاولات مبكرة لتحديد مفهوم الاستراتيجية زمنيا، يمكن حصرها بين النصف الثاني من الأربعينيات لغاية الستينات من القرن الماضي، وهذه المحاولات تتميز بالريادة إلا أنها كانت محددة باتجاهات ضيقة ويعوزها الشمول، وقد ركزت المحاولات على وصف الاستراتيجية بأنها قاعدة اتخاذ القرارات للمنظمة موجهة للاستجابة لمتغيرات المواقف التي تواجهها، كما أكدت تلك المحاولات على ضرورة قيام الاستراتيجية بالتحليل وتخصيص الموارد التنظيمية إلى جانب تأكيدها على وجود مقومات معينة، إن ما

[1] كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية : العولمة و المنافسة، ط1 ، دار وائل للنشر 2004، ص ص32-34 .

يؤخذ على هذه المرحلة هي عدم تحديد نوعية الموقف الذي تتجه المنظمة لمواجهته بصياغتها للاستراتيجية من حيث المدى الزمني والتأثير، ومدى الخطورة والأهمية.

1-2-2 مرحلة البلورة:

يبلور مفهوم الاستراتيجية في هذه المرحلة، بالتركيز على مبدأ الاستراتيجية قائما على:

أ – عملية صياغة الاستراتيجية: وذلك بما يتضمن وضع الأهداف والغايات، الأغراض الرئيسية التحليل الاستراتيجي، التنبؤ، الاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص الموجودة وتحاشي أو تقليل أثر الخطر

ب- التطبيق الاستراتيجي: بما فيه تخصيص الموارد وتحديد السياسات والخطط التفصيلية.

ج – التقييم الاستراتيجي ومراجعة الموارد: وذلك بما يتفق ونوعية المنظمة ونشاط أعمالها الحالي بما يحقق ربط منشأة الأعمال ببيئتها الخارجية في المستقبل، وتوجيهها الوجهة المرغوبة وتحقيق تماسكها ويمكن تأقلمها مع المتغيرات بوصفها جزءا من نظام كامل تتأثر بها ويؤثر فيها.

1-2-3 مرحلة النضج

اهتمت هذه المرحلة والتي ظهرت بعد منتصف السبعينات من القرن الماضي بإيضاح العناصر التالية:

أ – طبيعة الأهداف الاستراتيجية المتعددة والمترافقة، وضرورة تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق الاختيار الاستراتيجي، حيث اعتبروا أن خطوة وضع الأهداف خطوة مستقلة.

ب – تفصيل المفاهيم المحدثة لطبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والسياسة الوظيفية.

ج – أهمية نمط استخدام الموارد والبناء التنظيمي بوصفها مقوما من مقومات الاستراتيجية الإدارية، كما أنها همزة الوصل بين المنظمة وبيئتها، إلا أن هذا الاتجاه قد أكد على أن الاستراتيجية رابطة قائمة على ميدان التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وبما تسمح به من استخدامات مواردها الذاتية.

من خلال التعاريف السابقة يتوضح مفهوم الاستراتيجية في التعاريف التالية[1]:

–أنها مجموعة من الاختيارات المرتبطة بالأهداف و الوسائل

[1] إلهام ثابت ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري : دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية رسالة ماجيستير، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر، 2003 ، ص81 .

–مرتبطة ارتباطا وثيقا بصنع القرار.

– مرتبطة بالتنمية الإدارية.

– التركيز على المهارات البشرية المسيرة في المؤسسة.

– مرتبطة بالسياسات والمداخل والأسس الوسائل والمؤسسات.

– الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

– تحديد الموارد و الإمكانيات و المتغيرات.

–التحكم في الموارد والمعطيات الخارجية.

–التركيز أساسا على مدخل إعداد وتنمية الموارد البشرية.

– التركيز على العامل البيئي.

– تدبير المخاطر والأزمات قبل وقوعها

1-3 أهمية الاستراتيجية:

تسعى الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

– تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

– تعطي الخطة الاستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة للمستقبل.

– التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.

– تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

– تنظم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.

– تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات المنظمة.

– إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.

– توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.

–القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

– المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.

–تساعد في التفكير بعيد الأمد.

–الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.

– وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح لأن أهدافها تكون واضحة ودقيقة ومدروسة.

– تمكن الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة.

– تفيد الاستراتيجية في إعداد الكوادر العليا حيث يساعد اشتراك المدير في إعداد الاستراتيجية من تنمية الفكر لديهم.

– تساعد الاستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد بما يحقق المصالح العامة للمنظمة.

1-4 مستويات الاستراتيجية

هناك العديد من الآراء التي تعددت بشأن مستويات الاستراتيجية إلا أنه يوجد اتفاق حول ثلاث مستويات لها نحددها في المستويات التالية:[1]

1-4-1 الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة:

تتولى الإدارة في هذا المستوى عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة، وبالتالي فإنها تهتم بتحديد الصناعات

[1] مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر ، 2005 ، عمان، ص 30 .

التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة، إذا تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال المنظمة وتتميز بكونها استراتيجيات طويلة المدى كما أنها تؤثر على كل المنظمة.

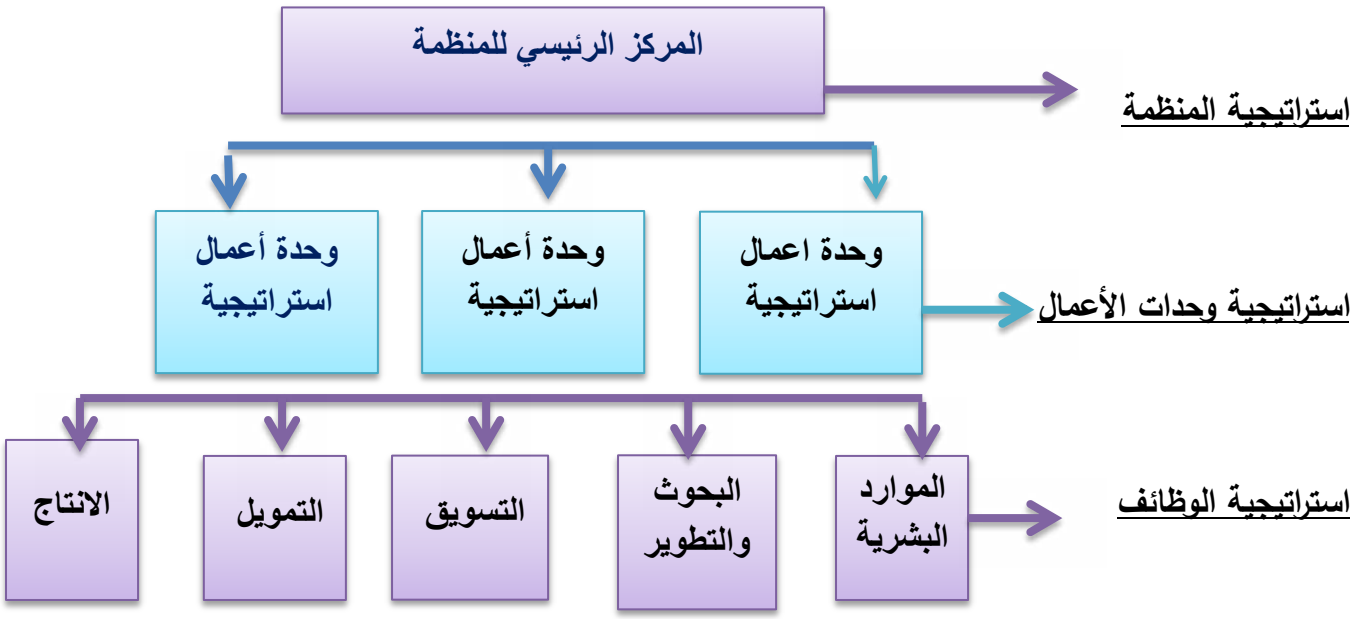
1-4-2 استراتيجية وحدات الأعمال:

يتمركز هذا المستوى في نشاط الأعمال، ويكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها ومن أهم القرارات الاستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق ، التوزيع ، التمويل، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة وتمتاز استراتيجية الأعمال بكونها أكثر تركيزا أو أقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل.

1-4-3 الاستراتيجية الوظيفية:

يهتم هذا المستوى بمجال وظيفي معين لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية والمنظمة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة، حيث تضع الأقسام الوظيفية في ضوء القيود التي تحددها المنظمة واستراتيجية الأعمال لتجميع نشاطاتها الوظيفية المختلفة ومقدرتها على تحسين الأداء ومن بينها، استراتيجية التسويق الإنتاج والأفراد، وتتميز استراتيجية هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة.

شكل رقم (02): يوضح مستويات الاستراتيجية



1-5 التخطيط الاستراتيجي

1-5-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

لقد ازدادت الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي لأسباب تتمثل في المنافسة وانفتاح الاسواق المحلية والعالمية على بعضها البعض وتعاظم دور المنظمات المتعددة الجنسيات في السيطرة على الاسواق، ومن هنا نجد أهميته في صياغة الأهداف المتعلقة بالاستراتيجية الاتصالية والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص باعتباره من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساسا لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف[1]، كما يُمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرات المنظمة على الاتصال بأصحاب المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل معها[2].

ويرى" داركر "أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية، الخاصة بمستقبل تنفيذه وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذها وقياس نتائجها من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات[3]، هو أيضا عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف[4]، مع تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

من المعروف أن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة أي تحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك في المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً، أما التخطيط الاستراتيجيStrategic Planning فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، أي التبصر بملامح المنظمة في المستقبل وتصور توجهات ومسار

---

[1] موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع.عمان، 2011 ، ص40

[2] بن حاج مني، التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية: واقع وآفاق دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف، رسالة ماجيستير، جامعة محمد خيضر، سكرة،2006/2005 ، ص 26 .

[3] عبد المالك لعروسي ، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجيستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة بشار، 2001/2000 ، ص 23 .

[4] سامي عمري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير: تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2007/2006 ، ص 18

المنظمة في المستقبل، رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة.

يعد **التخطيط الاستراتيجي** مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية الاستراتيجية، كونه يمثل أسلوبا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملاءمة مع الإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو العولمة، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطال كل أطرافه بلا ريب[1] .

وهو أيضا نوع من أنواع التخطيط طويل المدى، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة[2].

التخطيط الاستراتيجي منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل المحتمل والممكن، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ، كما أنه عملية مستمرة بهدف تصميم وتطوير خطط تتضمن وظائف المنظمة من خلال الاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها[3]، يوجه المنظمة نحو مواقع استراتيجية بين المنافسين ويتم قياس متغير التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد التي استخدمها هذا التخطيط الاستراتيجي[4].

---

[1] كرمة ماجد عباس لغزالي ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نضر الإدارة العليا رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم جامعة اليرموك، إربد، 2000، ص 69 .

[2] مؤيد سعيد السالم ، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منضمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد، 2000، ص 47 .

[3] صالح بن سعد المربع، التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المستقبل، مجلة الأمن والحياة، العدد 377، 2012 ، ص 61 .

[4] محمد اشكناني ، إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساندة للتخطيط الاستراتيجي، الكويت،2008، ص102.

نستنتج من خلال ما سبق أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطوات علمية مدروسة منظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإداري لكل قطاعات المجتمع وجماهيره وليكون التطور والتقدم آمنا مستقرا ومتوازنا لكل من البيئة والأفراد.

1-5-2 أهداف التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي العديد من الأهداف نذكر منها[1]:

- توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الاستراتيجية.

- تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على المواضيع الهامه بالمؤسسة، مع توجيه الإدارات والبحوث لتطوير الخريجين الجدد.

- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.

- تحسين الاتصالات.

-إحكام الرقابة على العمليات.

- تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين، نظرا لفهمهم للبيئة المتغيرة، واستعدادهم للتكيف معها.

- إيجاد تصور تستطيع المنظمة من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، وإنتاج وطرح الأفكار غير المسبوقة.

- يساهم في تغيير نسبي لأذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور السائد من جهة. أخرى

- التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها واكتشاف التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من أثرها.

[1] عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 238.

– يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها[1].

ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحقق التحسين المستمر في المؤسسات من خلال[2]:

– يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يسهل توضيحها للعاملين و هو ما يسهل تنفيذها

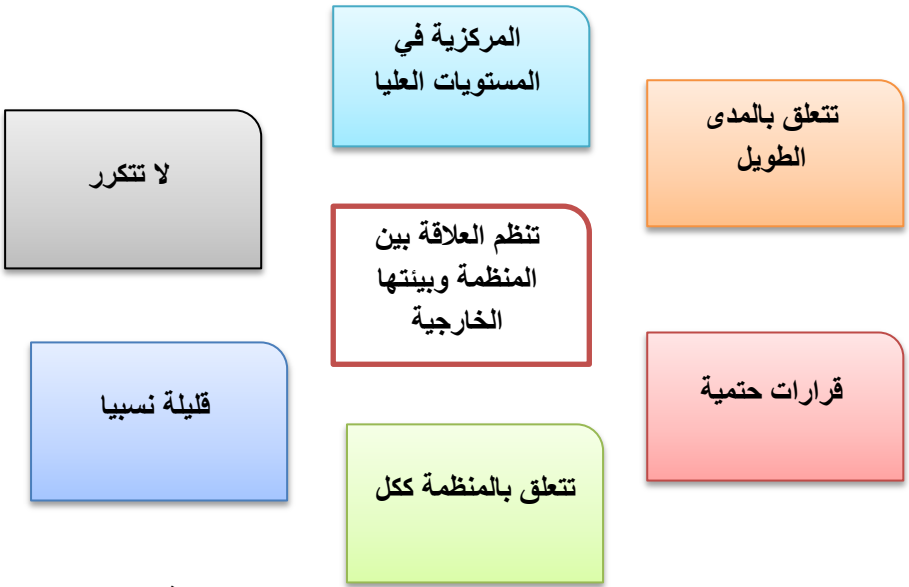
– يشمل جزءاً مستقبلياً متعلقاً بالتنبؤ وهو ما يجعل المنشئة مستعدة لمواجهة أي أزمة طارئة

– يساعد على تحديد الإمكانات المادية و البشرية اللازمة للوصول للهدف

– يقلل من التعارض و التضارب بين المهام المختلفة

– وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية

– يساعد على تنمية مهارات الأفراد



شكل رقم (03) يوضح سمات القرارات الاستراتيجية

[1] بلال خلف لسكارنة ، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص 92 .

[2] Zechlin, L. Strategic Planning in Higher Education, International Encyclopedia of Education (Third Edition), 2010, P. 260

.

1-5-3 مراحل التخطيط الاستراتيجي

1-5-3-1 مرحلة التفكير الاستراتيجي:

وهي المرحلة التي تقوم بها الإدارة العليا والفريق الاستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجي، ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال[1] وتتحدد من خلال هذه المرحلة مدى جاهزية المنظمة للتخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم بتشكيل مجموعة مسؤولة عن عملية التخطيط هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة من بينها هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي ؟ ماذا تريد أن تنجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ ما الذي نحتاج فعله حتى تصبح المنظمة جاهزة ؟

1-5-3-2 مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية لمحيط المنظمة.[2]

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي توليد البدائل وإحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورسالتها، ويجب على المؤسسات في الوقت نفسه عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط لأن ذلك سوف يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة وتبقى تحت تأثير التفكير السابق، وتفقد المرونة اللازمة التي تؤدي إلى تحويل التغيير إلى فرصة[3]، يمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو

---

[1]، مي فرح سمردلي، مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجية منضمات الأعمال الأردنية: دراسة استطلاعية رسالة ماجستير الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال جامعة اليرموك، كلية ، 2000، ص 50.

[2] Mintzberg, Henry & Quinn, B. James, The Strategy Process: Contexts and Cases, 3rd Edition, Prentice Hall International,1996 ,p93 .

[3]حسين حسن المختار، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعلم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ، عدد6 ،2002، ص52.

في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها[1].

و يشمل التحليل البيئي أو ما يطلق عليه اختصار(SWOT) ما يلي:

أ- **البيئة الداخلية** : وتشمل تحديد

1- مواطن القوة Strength

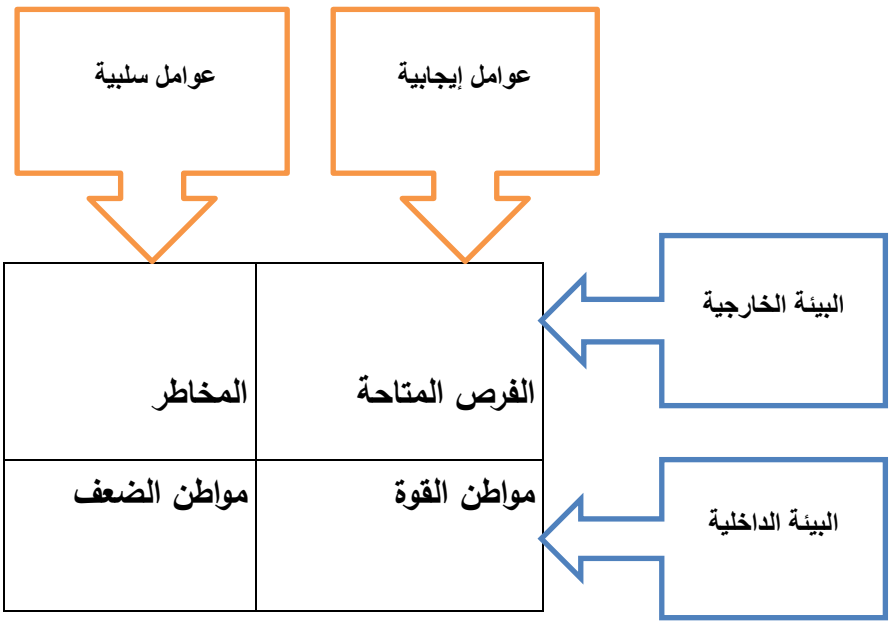
2- نقاط الضعف Weakness

ب- البيئة الخارجية :و تشمل تحديد

1- الفرص المتاحة Opportunities

3- التهديدات المتوقعة [2] Threats

شكل رقم (04): يوضح مصفوفة العناصر الاستراتيجية SWOT



المصدر: أحمد القطامين[1]

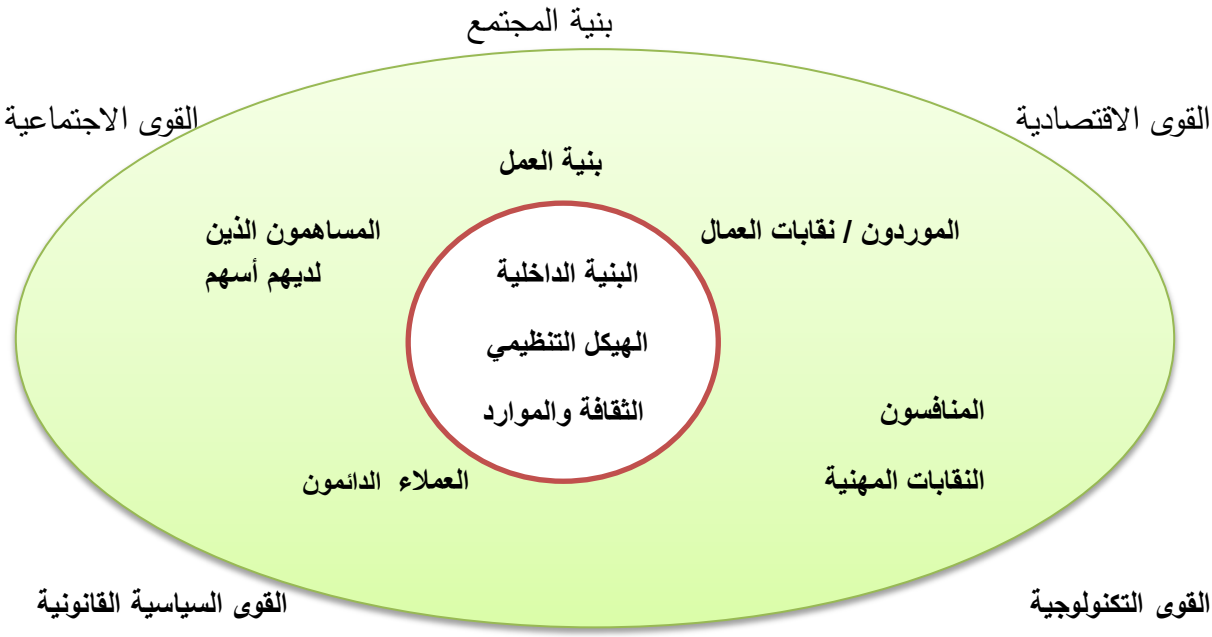
[1] المرجع نفسه ، ص52.

[2] محمد حسنين العجمي الادارة و التخطيط التربوي النظرية و التطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان ،2008 ص42.

يقصد بالبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتمثل الإطار العام لذي تمارس فيه المنظمة نشاطها.

أما البيئة الداخلية فهي المتغيرات التي تقع داخل المنظمة وتمثل الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة,مثل الهيكل التنظيمي والموارد.

شكل رقم (05): يوضح المتغيرات البيئية للاستراتيجية



[1] أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،2002 ، عمان، الأردن، ص 63 .

مثال عن تحليل SWOT

نقاط القوة	**نقاط الضعف**
أعضاء هيئة تدريس مؤهلين – بنية تحتية متكاملة – مصادر مالية متميزة – برامج دراسية حديثة – مستوى الخريجين ممتاز	– ضعف في النشاطات التسويقية والترويجية –ضعف التعاون مع القطاع الخاص والعام – تشابه البرامج مع المؤسسات الشبيهة في الوطن – ضعف الاتصال مع مراكز البحوث – نقص خبرات العاملين
الفرص	**التهديدات**
– نسبة النمو السكاني عالية –وجود المؤسسة في موقع متوسط في الضفة –إقبال كبير على التعليم العالي – مخاطبة المجتمع المحلي في برامج تدريبية – دخول تخصصات غير موجودة في السوق المحلي	– تزايد عدد المؤسسات التعليمية المشابهة في المنطقة. – فتح فروع لجامعات عالمية مشهورة. – تناقص الدعم من قبل المانحين. – ضعف الثقة بالمؤسسة. – تطور التكنولوجيا والتعليم الالكتروني

1-5-3-3 مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية:

وهي عبارة عن مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية وتحديد مكوناتها من الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية التفصيلية وسياساتها[1]، تعتبر الاستراتيجية نتاجا لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها إن لم تسيطر عليها الإدارة العليا في المنظمة، وتؤكد التعريفات التقليدية للاستراتيجية على أن استراتيجية المنظمة هي نتاج عملية التخطيط الرشيد، وتشمل العناصر الرئيسية في عملية الإدارة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، وتحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة واختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، فضلاً عن تبني هياكل تنظيمية ونظم رقابية تساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة.

1-5-4 هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي

[1] محمد أشكناني، مرجع سبق ذكره، ص37 .

إن تنوع أعمال المنظمات وكبر حجمها والتغير السريع في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات استوجب ذلك وضع هيكل محكم لعملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة والأهمية بالنسبة لعملية التخطيط نفسها، والتنفيذ الفاعل لهذه الخطوات يعتبر محدد للنجاح العام لعملية التخطيط الاستراتيجي، حتى لو تكن هنالك العديد من الأسباب المهمة التي تقتضي من منظمات الأعمال التوجه نحو عملية التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الموالي وفقا لهيكله التنظيمي يحقق ما يلي:

1-5-4-1 تخطيط من أجل احداث التغيير في البيئات المعقدة:

حيث أن زيادة الطلب على الخدمات، وتضاؤل الموارد ، زيادة التوقعات إزاء الخدمات كل هذه الأمور مجتمعة تشكل بيئة ديناميكية متحركة غير أن التخطيط الاستراتيجي، يتسم بطابع المبادرة لا بطابع رد الفعل ، لأن المنظمات تشجع على السعي نحو تحقيق التغيير، بدلا من مجرد اتخاذ جانب رد الفعل على المواقف والمتغيرات الخارجية.

1-5-4-2 تحقيق النتائج:

فهو عملية تحديد للأهداف وبناء الاستراتيجية، وبذلك فانه يشكل جانب أساسي ومهم من أجندة الادارة التي تركز على النتائج ، ويعتمد على الدراسات الدقيقة لطاقات المنظمة و بيئتها كما أنه يقود الى اتخاذ قرارات مهمة بشأن تخصيص الموارد.

1-5-4-3 أداة أساسية ومهمة

تسعى منظمات الأعمال منظمات الأعمال إلى التركيز على تحقيق وتحسين النتائج سنويا، أي يجب أن البدئ بالتركيز على كفاءة فاعلية عملياتها ونتائجها ، والتخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من تطوير نظام من شأنه غرس ثقافة التحسين المستمر على جميع المستويات.

1-5-4-4 التركيز على المستقبل

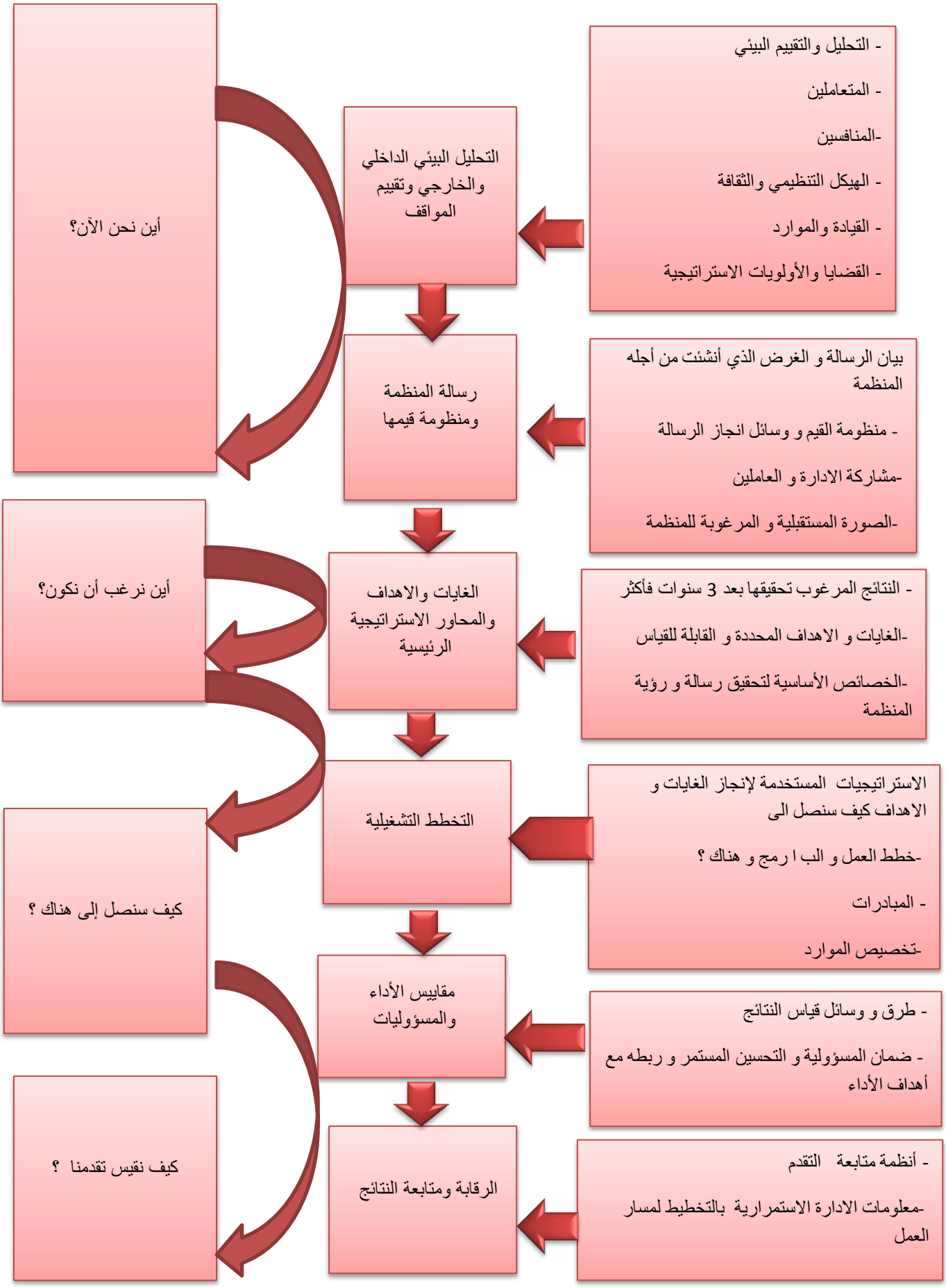
يترتب على المنظمة جهد منظم من شأنه المساعدة في صياغة توجيه ما تقوم به وسبب ذلك ويحتاج التخطيط الى جانب مكثف وواسع من حيث المعلومات واستكشاف البدائل، والتأكيد على المؤشرات المستقبلية للقرارات الحالية.

1-5-4-5 أداة ضرورية لدعم المتعاملين:

فالتخطيط الاستراتيجي يحدد المواضيع التي يمكن لمنظمة الأعمال معالجتها واحتواء توقعات المتعاملين، حيث تصبح منظمات الأعمال معنية باحتياجات وتوقعات وطموحات مختلف فئات المتعاملين والمتأثرين بأدائها على اختلاف أنواعها الانتاجية منها والخدماتية

1-5-4-6 التشجيع على الاتصال والتواصل

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تسهيل آلية الاتصال والتواصل والمشاركة ، ويستوعب مختلف الاهتمامات والقيم ، كما يعزز من واقع التنفيذ الناجح للغايات والأهداف وانتظام عملية اتخاذ القرار وهو لا يحسن من عملية الاتصال والتواصل ما بين العاملين والمدراء فحسب ، بل كذلك ما بين الاقسام و الشعب والوحدات التنظيمية، والشكل الموالي يوضح كل هذه العناصر السالفة الذكر:



شكل رقم(06): يوضح هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي

المحور الثاني: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

تمهيد

لقد فرض عصر واندماج العلوم المتعددة، وتعدد فروعها إلى الاستنجاد ببعض الضوابط التي تساعد في التحكم في الظواهر والمجالات لدى المؤسسات والمنظمات وغيرها من الهياكل الإدارية، إلى الاعتماد على الاستراتيجيات الاتصالية كعنصر هام في تنظيمها وتسييرها وهذا اعتمادا على الاتصال كعصب يستمد قوته من التركيز على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بدلاً من التركيز على إجراءات محددة تكتيكية، حيث تتضمن الاستراتيجية الاتصالية عدداً من العمليات منها تحديد الجمهور، ووضع أهداف محددة للاتصال، ويرتبط ذلك بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة، كما يعد عملية محددة بدقة من أجل تحقيق أهداف الاتصالات على المدى الطويل، ويتطلب مجموعة متنوعة من العمليات منها توفير المعلومات المستدامة والتنسيق، والاتصال داخلياً وخارجياً مع الجمهور، في التوقيت المناسب، واختيار السبل المؤدية لتغيير السلوك أو الأنماط المعتادة، ورصد وتقييم مدى تحقق الأهداف، أو أسباب عدم تحققها وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها تجاه ذلك.

2-1 الاتصال والاستراتيجية الاتصالية :

قبل التطرق إلى الاستراتيجية الاتصالية لابد من التعريج على الاتصال لأنه العصب الأساس لأي استراتيجية اتصالية، بالإضافة إلى التطرق على أهمية البناء الاستراتيجي في ميدان الاتصال حيث اعتمدت علوم الإعلام والاتصال على الاستراتيجية باعتبارها علوماً مستحدثة مقارنة بعلوم الاستراتيجية نفسها وحاولت تطبيقها لدعم نجاح الخطط الاستراتيجية للمؤسسات والدول، وهو ما أثمر عن ظهور مصطلح الاتصال الاستراتيجي الذي شاع استخدامه خاصة مع بناء الخطط الاستراتيجية، واجتهد في تعريفه عدد من علماء وخبراء الاتصال والإعلام

2-1-1 مفهوم الاتصال

لقد كانت دراسة ظاهرة الاتصال في الماضي تتسم بشيء من الانعزال لدى بعض الباحثين والمفكرين لأنها ترتبط بالنواحي التكنولوجية وتنفصل بدرجة عن سائر أقسام المجتمع، نادراً ما كانت ظاهرة الاتصال تحصل على قدر من التفكير في مكانة ما في النظام السياسي أو

التقائها في البنى الاجتماعية واعتمادها كمفردة في الحياة الثقافية، نتطرق في هذا الجزء إلى تعرف الاتصال من الجانبين اللغوي والاصطلاحي

لغة: بمعنى نقل المعلومات، المعاني، المشاعر والأفكار بين شخص وأخر لتحقيق هدف أو غرض معين[1] ، **هو أيضا** كلمة مشتقة من مصدر"وصل" الغاية الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية

و في الاصطلاح يعرف الاتصال على أنه عملية يتم من خلاله تبادل المعلومات والبيانات والأفكار وإشارات ورموز من شخص إلى شخص أو مجموعة أشخاص [2] ، هو أيضا من العمليات التي بواسطتها تنقل المعلومات بين الأفراد بمعاني وطرق وارشادات متفق علها[3] أما قاموس أوكسفورد فيعرفه بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارة[4] .

الاتصال باللغة الانجليزيةcommunication مشتقة من الأصل اللاتينيcommunis والتي تعني الشيء المشترك [5]، لقد تطور المعنى، فبعد أن كان يعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد لآخر فقط، صار يعني كل الوسائل التي تستخدم في السفر والانتقال من مكان لآخر.

وقد استخدم المهندسون كلمة الاتصال بكثرة للإشارة الى الهاتف والتلغراف والراديو، كما استخدمها الأطباء في الحديث عن الأمراض المعدية[6] . ويمكن تعريف الاتصال بشكل عام على أنه وضع في قالب مشترك فكرة أو موقف أو معلومة ولتحقيق ذلك لابد توفر أربعة عناصر:

---

[1]سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي ، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث 1999، ص10 .

[2]محمد مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص31

[3]ماجد عبيد، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2001،93

[4] حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيدة، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهر1998، ص 23 .

[5] فضيل دليو، الاتصال :مفاهيمه ، نظرياته ووسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003 ،ص 15.

[6] أحمد محمد علي و آخرون ، وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004ص 15.

1. المصدر (المرسل)
2. الرسالة
3. الوسيلة
4. المستقبل
5. رجع الصدى

عرف بروكر Brocker، الاتصال بأنه عملية لنقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر[1]، ويعرفه لينـدس Lends هو العملية التي تثير منبه واستجابة مميزة في النظام[2]، كما هو العمليات التي يتم بواسطتها نقل المعلومات بين الأفراد والمنظمات بمعاني وطرق وارشادات متفق عليها [3]

أما **فعل الاتصال** فهو فعل نقوم به باستمرار من أجل أن يفهمنا الآخرون بشكل أفضل nous communiquons pour mieux nous comprendre من أجل زيادة الفهم والقليل من نسبة الشك [4]، هو تجربة مشتركة بين طرفين، نقل وتبادل المعلومات والتجارب والعواطف كما يعد غريزة إنسانية تجعلنا نتصل بالفطرة، فلا يمكننا أن لا نتصل حسب ما أدلى به بول فاتزلافيك من مدرسة بالو آلتو on peut pas ne pas comuniqué[5] .

من خلال هذه التعريفات السابقة يتضح لنا أنه لا يوجد إجماع في تحديد مفهوم الاتصال ولكن يتفق أغلب

الباحثين على أن:

• الاتصال هو نشاط يتضمن كل أشكال التفاعل أو السلوك الإنساني الذي يمكن أن يؤثر من خلال شخص آخر، سواء بقصد أو بغير قصد.

---

[1] Broker, M , Introduction to Educational Adminstation. Harper and Row Pyplsher London, 1975,p52

[2] Lends, F , Administering Instructional programs. New York: Mc Graw- Hill 1982,p24

[3] alueck, William, Communication in Management, 1978, p.563

[4] Abdelkrim bouhafs ,la communication dans l entreprise , Algérie , office des publications universitaires 2014,p29 .

[5] Alex Mucchielli, La nouvelle communication , Paris, Armand Colin ,2000,p 10 .

• هو عملية مستمرة يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أفراد المجتمع وانتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمعاني والتجارب فيما بينهم

• يسعى إلى تحقيق الذيوع والعمومية لفكرة ما أو قضية معينة بين شخصين أو جماعة او حتى المجتمع الانساني ككل .

2-1-2 وظائف الاتصال

- **وظيفة تثقيفية**

يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بمواضيع تهمهم قصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع افقهم وفهمهم لما يدور حولهم من أحداث، ويسهم الاتصال في العملية التعليمية بطريقة مباشرة عن طريق البرامج التعليمية أو بطريقة غير مباشرة عن طريق ما تقدمه وسائل الاتصال الجماهرية من دراما تجذب إليها الجماهير على اختلاف مستوياتهم التعليمية والثقافية [1]، كما تؤدي إلى زيادة المعرفة وتزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفية جديدة، حيث نجدهم يسعون دوما إلى التثقيف والتكوين والوقوف على وجهات نظر الآخرين [2] ، فعملية التثقيف عملية هادفة تسعى إلى ترسيخ بعض القيم الثقافية أو الاجتماعية، لما لها من أثر كبير في تشكيل الاتجاهات النفسية والرأي العام فالاتصال الجماهيري، يسعى إلى تكامل المجتمع بتنمية الاتفاق العام ووحدة الفكر بين أفراده وجماعاته ويقوم بتثبيت مختلف القيم والمبادئ الدينية والعلاقات الاجتماعية والعمل على صيانتها والمحافظة عليها[3].

- **وظيفة اجتماعية:**

يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضها البعض، وبذلك تقوى الصلة الاجتماعية بين الأفراد بحيث أصبحت فرصة الاتصال والتواصل بين افراد المجتمع الواحد مما زاد من ترابط العلاقات الاجتماعية وأصبح التواصل سهلا من أجل بناء هذه العلاقات، ومن أهداف الاتصال الاجتماعي ربط

[1] سناء سليمان محمد، سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، 2001 ،ص 149 .

[2] محمد يسري دعيس، الاتصال و السلوك الإنساني-رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال، سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،1999 ص 63 .

[3] كافي مصطفى يوسف، الاعلام والفساد الاداري والمالي-وتداعياته على العمل الحكومي، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع 2016، ص25 .

أفراد المجتمع ببعضهم البعض ونقل التراث الاجتماعي وقيمه وعاداته وتقاليده والمحافظة على تماسكه ووحدته، وتوحيد أفراد المجتمع لتحقيق أهدافهم[1].

- **وظيفة تعليمية:**

يكتسب الأفراد معلومات من وسائل الاتصال الجماهرية، ويتعرفون على معلومات لم يعرفونها من قبل حيث أنها تسهل في نقل المعلومات للأفراد[2]، وتشمل وظيفة تعليم الجمهور بعص القوانين والحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حسب الفلسفة الفكرية والإنسانية السائدة التي تهدف إلى ترسيخها الدولة، كما تؤدي وسائل الاتصال دورا مهما في التدريب على مختلف المهارات والقضايا المطروحة[3].

- **وظيفة ترفيهية:**

تسعى وسائل الاتصال الجماهيرية إلى جذب الجمهور من خلال بعض المواد الإعلامية المسلية والترفيهية من أجل إدخال البهجة والسرور، كما يمكن اعتبار وظيفة التثقيف في بعض الأحيان ثانوية حسب الوسيلة الاتصالية ، حيث تخلف وسائل الاتصال في اهتمامها بالترفيه الذي يعتبر مادة أساسية في التلفزيون والراديو وبعض المجلات ويعتبر مادة ثانوية لبعض الصحف مثلا[4]، فتهدف وسائل الاتصال إلى تسلية الأفراد، فهي ذات أثر ايجابي للتقليل من المتاعب والآلام ولكنها قد تجعل المجتمع غارق في الأوهام بعيد عن الواقع مما يزيد من السلبية[5].

- **وظيفة إقناعيه:**

تعمل وسائل الاتصال من خلال رسائلها على نقل رسائل تحمل دلالات إقناعيه مستخدمة في ذلك أساليب معينة من أجل إقناع المستقل ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن انجازها من خلال مزاولة

---

[1] الشميمري فهد بن عبد الرحمان، التربية الاعلامية–كيف نتعامل مع الاعلام؟، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2010 ص51 .

[2] علي عبد الفتاح، إدارة الاعلام، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 159 .

[3] محمد بوربالة ، شروط وضع استراتيجية إعلامية على ضوء واقع الإعلام في المدرسة الجزائرية: دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، أطروحة دكتوراه،تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر ، 2007/2007 ، ص 49 .

[4] مصطفى كافي، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

[5] علي محمد عبد الوهاب، الفكر الإدارة المعاصر في التنظيم و الإدارة ،ط2، مركز سيرقيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998 ص 366 .

عملية الاتصال، حيث أن العمل القائم على الإقناع يختلف في النوعية والجودة عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر ..

- **وظيفة توجيهية :**

حيث يهدف الاتصال إلى توجيه المستقبل للرسالة وفقا للأهداف التي وضعها القائم بالاتصال من أجل التحكم في قيمه ومواقفه وتوجيه سلوكه، ويمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات مرغوب فيها، لقد أوضحت العديد من الدراسات أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق الهدف من الاتصال الجماهيري كما يقصد بالتوجيه لتلك العمليات التي تسعى إلى تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققة لأهدافه وبهذا تكون اتجاهات فكرية مرغوب فيها وتعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوب فيها[1].

2-1-3 عناصر الاتصال

تتكون العملية الاتصالية من عناصر مهمة لا يمكن الاستغناء عنها واختلف عددها باختلاف تحديد الباحثين لها وسنذكرها وفقا للتالي :

2-1-3-1 المرسل (Sender):

وهو الجهة التي تصدر منها الرسالة وقد يكون شخصا أوهيئة أو مؤسسة أو جمعية، ويرمز له بالحرف M قد يكون محطة إذاعية أو دار نشر أو معلم ...إلخ[2] ، ويعتبر المرسل مصدر الرسالة التي تخرج عنه في صورة كلمات أو إشارات أو صور ينقلها إلى الآخرين من أجل أهداف يسعى إلى تحقيقها والتي لا تتحقق إلا بعد التأثير على الآخرين[3].

2-1-3-2 الرسالة (Message):

هي المحتوى أو المضمون الي يرغب المرسل بإرساله للمتلقي، يرمز له بالحرف M وتتضمن من رموز الكتابة والكلام والرسوم والصور والصوت التي لديها دلالات معينة، وعلى المرسل في هذا الصدد أن يحدد أسلوب تقديمها بحيث تلائم الوسيلة المناسبة والجمهور الموجهة إليه وكذا الهدف المراد تحقيقيه

---

[1] محمد يسري عبيس، مرجع سبق ذكره ، ص 63 .

[2] ابراهيم عوض، مدخل الإعلام ، ط1، دار المؤتمن للطباعة والتأليف ، الخرطوم، 2011، ص 22 .

[3] سناء سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص48.

والرسالة أيضا وهي أيضا الاتجاهات والأفكار والمشاعر التي يود المرسل نقلها للآخرين لتأخذ شكلا صوتيا كالكلام أو صوريا كالكتابة أو التصوير أو حركيا كالإشارات أو المحتوى المعرفي الذي يود المرسل توصيله إلى الآخرين"[1]

2-1-3-3 الوسيلة (Channel):

تتمثل في الأداة أو التقنية التي تُنقل عبرها الرسالة من المرسل إلى المستقبل أي أداة الربط بينهما، قد تكون القناة سمعية مثل الراديو أو مقروءة كالمجلة والكتاب والصحيفة أو بصرية مثل الصورة والملصقة أو مشتركة سمعية وبصرية مثل التلفزيون والسنيما أو ما شابههما"[2]، "وتكون أيضا شفوية إذا ما كان الاتصال شخصي أوعن طريق وسيط مثل الكتاب والمجلات والتلفزيون والانترنت إذا كانت موجهة نحو الجماهير"[3]

2-1-3-4 المستقبل (Receiver):

ويسمى في لغة الإعلام المتلقي ويرمز له بحرق (R) وقد يكون مستمعا أو مشاهدًا لبرامج تلفزيونية أو سينمائية أو قارئا لكتاب، هو مستقبل الرسالة أي الفئة المستهدفة سواء كان شخصا أو مجموعة أشخاص، أي الفئة التي تقوم بحل رموز الرسالة وتفسير محتواها وفهم معناها [4].

2-1-3-5 التشويش (Noise) :

ويتعلق بالتقنيات التكنولوجية المستخدمة في وسائل الاتصال والتي تعيق وصول الرسالة كانقطاع البث أو تداخل الأمواج (الترددات)، هذا من الناحية التقنية، أما من الناحية الدلالية فعنصر التشويش يجعل الرسالة سواء كانت مكتوبة منطوقة أو رمزية مبهمة وغير واضحة المعنى، وقد يكون التشويش مقصودا أو بغير قصد، وقد يكون النقص من قبل المرسل مثل الأخطاء المصاحبة لتقديم الرسالة كضعف أجهزة الارسال والاستقبال، أو من جانب المتلقي الذي قد لا يدرك كل جوانب الرسالة أو تفوته بعض

[1] ابراهيم عوض ، مرجع سبق ذكره ص22.
[2] المكان نفسه
[3] سناء سليمان، مرع سبق ذكره، ص48
[4] المكان نفسه

الجواني بفعل انشغاله بالتفكير في بعض الأمور أثناء تقديم المادة الإعلامية أو عند وصول الرسالة إليه[1].

2-1-3-6 رجع الصدى Feedback:

يتمثل في التغذية الراجعة أو ردة الفعل الذي يحدثه المستقبل بعد تلقيه للرسالة الإعلامية، الذي قد يكون سلبيا أو إيجابيا، وتعتبر التغذية الراجعة إحدى العناصر الهامة في العملية الاتصالية فمن خلالها يتعرف المرسل على مردود رسالته ووقعها أو تأثيرها على المتلقي، وقد تكون في شكل أسئلة من المستقبل يوجهها للمرسل الذي يجد فرصة للإجابة عنها، أو توضيح رد حول المادة الإعلامية أو تجاوب مع دعاية أو إعلان مقدم من خلال الجهاز الإعلامي [2].وهو النتيجة التي تحدثها الرسالة الاتصالية من خلال تفاعل المستقبل معها، فينجر عن ذلك آثار قد تكون نفسية أو اجتماعية أو غيرها" الاثر هو ذلك التغيرات التي تحدث في سلوك المستقبل نتيجة للقي الرسالة وتوجد ثلاث تأثيرات للرسالة الاتصالية، وتوجد ثلاث تأثيرات رئيسة للاتصال هي تغيرات في المعلومات، في اتجاهات المستقبل، تغييرات في السلوك العلني للمستقبل"[3].

لقد تعددت عناصر العملية الاتصالية بتعدد الباحثين الذي وضعوا نماذج اتصالية معينة تتمثل في : النموذج:هو بناء شكلي أو صوري أو رياضي، للعلاقة بين العناصر والمتغيرات التي نقوم بدراستها.وذلك حول الظواهر العلمية وذلك للإسهام في تبسيط المعرفة، وتنظيمها، وشرح الظواهر العلمية ومساعدة الباحثين على التفسير والتوقع.

نموذج شانون وويفرShannon & Weaver: ظهر عام 1949 ويعتبر من أشهر نماذج من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية ويتكون من العناصر التالية :

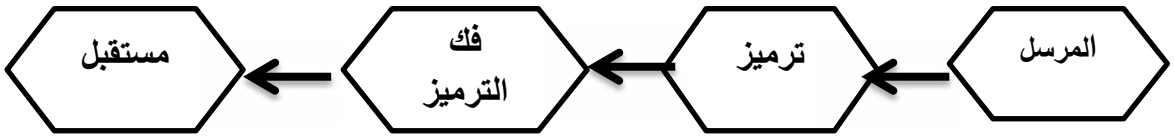
---

[1] ابراهيم عوض، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[2] المرجع نفسه، ص23 .

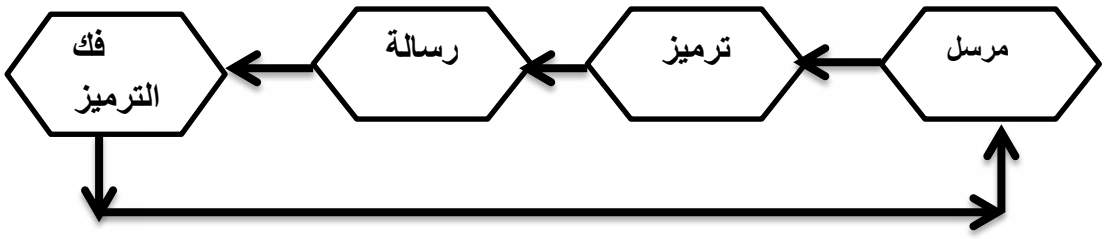
[3] منى الحديدي وشريف درويش اللبان، فنون الاتصال والإعلام المتخصص، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ،2009، ص27 .

شكل رقم (07) يوضح نموذج شانون وويفر للاتصال



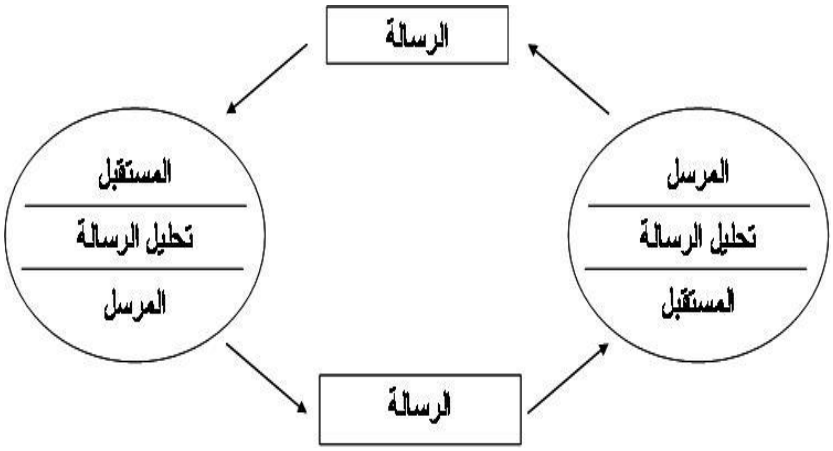
نموذج فينر finer : الذي قام بتعديل النموذج الخطي لشانون بإضافة عناصر الضبط أو التغذية العكسية التي هي الرد على الرسالة ، وهي رسالة جديدة معاكسة للأولى، في نفس الفترة قام فينر بتعديل هذا النموذج الخطي إضافة إلى عناصر الضبط:التغذية العكسية ، التي هي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى.وقد أعطى في هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما ، فإصدار رسالة تنتج ردود فعل للمستقبل .

شكل رقم (08): يوضح نموذج فينر للاتصال



نموذج شرام: يوضح أن لكل طرفي الاتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسلة والمستقبلة، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد والظروف المحيطة، وتختلف الإطارات المرجعية للأفراد تبعا لاختلاف تلك الاعتبارات.وحسب نفس النموذج فان أي شخصين يمكنهما القيام بعملية اتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة أي الإطارات الفكرية لكل منهما

شكل رقم (09): يوضح نموذج شرام للاتصال



نموذج لاسويل : يعتبر نموذج لاسويل من النماذج الأولى التي سعت إلى تفسير عملية الاتصال، وقد اكتسب النموذج على بساطته الشديدة شهرة واسعة ولقد تصور"لاسويل"عناصر عملية الاتصال الجماهيري حيث أشار، أننا لكي نفهم عناصر الاتصال الجماهيري نحن في حاجة لدراسة كل مرحلة من مراحل العملية وفقا للعناصر التالية من؟ يقول ماذا ؟ وبأي وسيلة ؟ لمن ؟ بأي تأثير ؟ ويحدد هذا النموذج خمسة أسئلة تمثل إجابة عناصر العملية الاتصالية، وعلى الرغم من انه نموذج مبسط، إلا انه من الممكن تطبيقه في كافة مجالات الإعلام والاتصال والدعاية والإعلان حيث يتيح إمكانية تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه القائم عن طريق الإجابة على هذه التساؤلات، التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال الجماهيري.

2-1-4 خصائص الاتصال

تتميز عملية الاتصال بعدة خصائص منها:

- عملية اجتماعية مستمرة، تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية أو نهاية محددة عملية تفاعلية، بمعني أن الاتصال يقوم أساسا على بناء هدف إلا أن هدا الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال[1] .

- الاتصال عملية دائرية، بمعني أنها لا تسير في اتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها.

[1] سامية محمد جابر ونعمات احمد عثمان، الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ص4

– عملية الاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز ،تتخذ في الغالب مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه إلى الجهة التي تستقبلها[1]

– الاتصال ليس عملية عشوائية وإنما تحدده أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والمعاني والأفكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي[2] .

2-1-5 أهمية الاتصال في المنظمة :

يلعب الاتصال دورا هاما في المنظمات بحيث أنه في الوقت الراهن عملية الاتصال السليمة هي أساس نجاح المنظمات، تكمن أهميته فيما يلى:

ساعد المنظمة على التواصل مع زبائنها ،التأثير فيهم و تغيير سلو.

-تحسين صورة المنظمة.

-يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

-التأثير في العمال و قيادتهم و تحفيزهم.

-يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

-يضمن التنسيق بين مختلف مصالح و فروع المنظمات.

-يساعد المنظمة على التواصل و الترابط مع كل الأطراف الفاعلة في المحيط الخارجي (الموردون، الموزعون،....).

2-1-6 أهداف الاتصال في المنظمة:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل في:

– شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

– إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.

– نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.

---

[1] هالة منصور ، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية ، 2000 ، ص 12-14 .

[2] عاطف عدلي العبد عبيد، مدخل إلى الاتصال والى الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1999 ، ص4 .

– قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.

– تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.

– تحقيق التفاهم بين العاملين وبين الأعضاء والإدارة العليا[1]

– جعل الرؤساء قريبين بالمرؤوسين حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم.

– إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بما يخدم المنظمة وأهدافهم[2]

– تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات, فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد منفصلين عن بعضهم البعض.

– يمثل الاتصال جزء هام في عمل المدير حيث يتصل المدير بكل أفراد المؤسسة في جميع المستويات الإدارية [3].

2-2 مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

تُعرف الاستراتيجية الاتصالية على أنها الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتوج أو الخدمة، وتتمثل هذه الطرق عموماً في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع والزبون المحتمل أو المستهلك لخدمة ما، والاتصال غير المباشر كاستعمال الإشهار للترويج للمبيعات فطبيعة المنتوج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة هي أيضا تخطيط وتنفيذ اتصالات مقنعة مع الزبائن الفعليين أو المحتملين، وبرنامج متكامل ومسيطر عليه من خلال أساليب الاتصال والموارد المصممة لتقديم المنظمة ومنتجاتها للزبائن [4].

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره 17-18 .

[2] علي عباس ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنار والتوزيع والطباعة ،عمان ، 2007 ، ص15 .

[3] راوية حسن ، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 188-190 .

[4] عزيز العبادي وموسى سويدان، التسويق الصناعي، دار حامد للنشر والتوزع، عمان، ص295 .

هناك من يعتبر الاستراتيجية الاتصالية هي الإجابة على سؤالين مهمين هما[1]:

1. إلى ماذا نهدف؟

أ) ما هي الأهداف ؟

ب) ما هو الجمهور المستهدف؟

2. كيف يمكننا تحقيق هذه الأهداف؟

أ) ما هي الوسائل المستعملة ؟

ب) ماهي استراتيجية الإبداع ؟

ت) ماهي استراتيجية الإعلام ؟

ث) ما هي الميزانية اللازمة ؟

ج) ما هو النطاق الزمني

الاستراتيجية الاتصالية هي عملية مبنية على قاعدة معلومات إرشادية أو خطة، وموجهة حسب النتائج المرجوة، تجمع أواصر العاملين تحت لوائها، وهي أساسا تشكل رباطا لعناصر الخطة التي قد درست الواقع المحلي، وتفضل تعددية أنساق الاتصال، لتدفع إلى التصرف المدروس والإيجابي للتغيير الاجتماعي المنشود[2]، وهي تمتد في المؤسسة من سنتين إلى خمس سنوات، من خلال إعداد خطط عمل سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق، الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية والمستهدفين والوسائل، التواريخ وصولا إلى التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية[3] .

هناك من أضاف لمفهوم استراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات التي تتخذ من أجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه[4] وتنطلق الاستراتيجية الاتصالية من معرفة الغرض من الاتصال أي ما هي أهدافه؟ هل هي سديدة

---

[1] Leveuvet. et ali ,opcit, 2001,p134 .

[2] ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر، 2004 ، ص81 .

[3] عيسى بوكرموش ، استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية: دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا، رسالة ماجستير: تخصص اتصال استراتيجي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03 ، 2013، ص 35 .

[4] سامية عواج، الاتصال في المؤسسة :المفاهيم _ المحددات الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، 2020، ص230 .

محكمة محددة بحيث توضح العمل المرجو القيام به أو السلوك المرجو تغييره؟، لتنتقل إلى معرفة الجمهور، من هو الجمهور الأساسي المستهدف؟ وكيف يمكن الوصول إليه؟، لتصل إلى تحديد الفائدة المرجوة، والعناصر الداعمة وكذا الاستجابة المرغوبة[1].

وتُعرف استراتيجية الاتصال في إطار استراتيجية التسويق والمزيج التسويقي على أنها تشمل:

- تعريف أهداف الاتصال
- تحديد الجمهور المستهدف
- اختيار تقنيات الاتصال
- تقديم الميزانية
- المحاور الكبرى المتبنية (مقاربة انطباعية، اتصال العلامة)[2]

لقد تعددت التعاريف الخاصة باستراتيجية الاتصال لدى العديد من الباحثين بحيث فلا يوجد اتفاق على تعريف واحد، حيث عرفها إسماعيلٌ محمد السيد "بأنها عبارة عن خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و بين أهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة، وذات كفاءة عالية[3].

عرف **حامد أحمد رمضان** بدر"الاستراتيجية الاتصالية "بأنها تحديد وتقويم المسالك القديمة لتحقيق أهداف المنظمة ، وبالتالي تشير إل الإطار العام الذي يحٌكم كل القرارات الهامة فيمكن أن تشير إلى السياسات الإدارية باعتبارها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم تصرفات المسؤولين في تحقيق أفضل استخدام للموارد من أجل تحقيق أهدافها في إطار استراتيجية واضحة المعالم"[4]، وعرف "**Pière Grigory**" بيير قريقوري الاستراتيجية الاتصالية بأنها مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير"[5]، وهوما ذهب إليه الباحث"**جورج ستنز**" باعتبارها وضع الأغراض والأهداف للمؤسسة في ظل ظروفها الداخلية والخارجية وإعداد استراتيجيات

---

[1] خليل موسى، الإدارة المعاصرة، ط 1 ، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005 ، ص138 .

[2] Decaudin Jean-Marc, Glossaire de la communication marketing , éd Economica, Paris, 1996,p 99

[3] كاظم نزار الركاب، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1 ، دار وابل للنشر والتوزيع ،عمان، 2004 ، ص33 .

[4] موسى خليل، الإدارة المعاصرة"المبادئ، الوظائف ،الممارسة"، ط1 ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان، 2005 ، ص138

[5] Pièrre Grigory , Jean Mark Lilieu , Marketing Publicité , Dordomme septembre , 1994 , P 90

معينة لتحقيق تلك الأهداف ثم اتخاذ استراتيجيات لتحقيق تلك الاهداف[1]،وفي تعريف آخر للباحث **أنسوف** الذي يشير إليها على أنها" نمط من الحلول للمشكلات والتغييرات الاستراتيجية التي يواجهها المسيرون وبالتالي هي مجموعة من القرارات المرتبطة بالأهداف والوسائل وتدبير المخاطر والأزمات قبل وقوعها وفن تحديد المصير المستقبلي[2]. وعرفتها الباحثة **سامية عواج** "بأنها القرارات التي تُتخذ من أجل التعريف بالاختيارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه وتمتد في المؤسسة من سنتين إلى خمس سنوات من خلال إعداد خطط عمل سنوية، وفيها تحدد العناصر اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها[3].

ويعرفها **Alfred Dupont Chandler**"على أنها تحديد المؤسسة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ثم وضع خطط عمل، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات[4]

وعرفها **محمد البادي** بأنها خطوات عملية مدروسة ومنظمة تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجمهورها معا ليكون التطور أو التقدم أمنا مستقرا ومتوازنا [5]

قبل الحديث عن مبادئ وأهداف الاستراتيجية لابد من تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية الاتصالية وهي كالتالي :

* **المنظومة (Institution)**:يعبر هذا المصطلح عن الهيئات الرسمية، وكذلك عن مجموع القواعد الاقتصادية والاجتماعية لبلد أو منطقة، والتي تحدد وتوفر شروط اختيار وتخصيص واستخدام الموارد فرديا وجماعيا، وتتجه إلى مجالات التربية، الصحة، الإعلام، الخدمات العمومية

* **المنظمة(Organisation)**: وهو مصطلح أكثر استخداما في مجال التسيير، لأنه يظم الأبعاد الداخلية والمهمة الخارجية، إذ يقصد بها السيرورة التي يعمل بها الأفراد جماعيا والإطار الذي يعملون

---

[1] عيسى السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 1999 ، مصر، ص 15 .

[2] المرجع نفسه ، ص 17 .

[3] سامية عواج مرجع سبق ذكره ، ص 230.

[4] Alfred Chandler, Stratégies et Structures de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 1989, P15

[5] محمد البادي محمد، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، ط1 ، دمياط الجديدة، القاهرة ،2005 ص105 .

فيه، وهي مجموعة مهيكلة، وهي على علاقة مع المحيط الذي تتلقى منه الموارد والإشارات من أجل التأثير فيه

* **النظام:** هو تنفيذ جماعي انطلاقا من الوظائف والعلاقات المتبادلة بين المجموعات الفرعية والمنظمة على اعتبارها نظام .

* **المؤسسة(Entreprise):** مصطلح اقتصادي يشمل عدة حالات ونشاطات مختلفة، وله عدة تعريفات من أهمها شيوعا كونها عميل اقتصادي ينتج سلع وخدمات وأكثر لأعوان أخرين بهدف تحقيق الأرباح. هي جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية ومعنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول الى اشباع هدف اقتصادي واجتماعي[1]. وهي نظام يتفاعل مع المحيط بتأثير متبادل من أجل البقاء والنمو بالتركيز على التفاعلات الداخلية بين الأفراد والمجموعات على اعتبارات انسانية مالية تكنولوجية تنظيمية ومعلوماتية.

هي وحدة انتاجية و مركز توجيه عوائد الإنتاج، إذن يمكن اعتبارها كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق، وكذلك لتحقيق مجمل الأهداف[2]

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي توجد فيه وتبعا لحجم و نوع نشاطها[3].

1. المؤسسة فاعل اقتصادي: في هذا التوجه يمكن تعريف المؤسسة على أنها:

*ثروة السوق فهي مصدر رزق يتم من خلاله تحقيق الأرباح و بالتالي صنع مستقبل مالي.

*وحدة إنتاج و تحويل المدخلات من مواد أولية الى مخرجات في شكل سلع أو خدمات بفضل

عوامل مالية ، مادية ، وأخرى بشرية ، لتلبية حاجيات المحيط.

---

[1] عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 ، ص2

[2] اسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة، ط2 دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ص10 .

[3] عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2006 ، ص26

*تسمح المؤسسة بتوفير السلع و الخدمات من أجل تلبية حاجات المواطنين.

* تمثل الاقتصاد الوطني عن طريق الاستثمار ما يؤدي الى توفير مناصب شغل.

*تساهم في التطور التكنولوجي عن طريق تطوير ودعم البحوث من أجل تحسين النوعية و زيادة الانتاج.

2. المؤسسة كواقع بشري:

فكرة العنصر البشري تؤثر تأثيرا مباشرا على واقع المؤسسة، حيث أن العلاقة هي علاقة طردية بين الطرفين فتنامي العنصر البشري هو من تنامي المؤسسة في حد ذاتها ونجاح المؤسسة وتطورها واستمراريتها أو حتى فشلها مرهون بصورة مباشرة بنوعية العنصر البشري ومدى تفانيه واندفاعه في العمل و كذا قدرته في الاندماج ضمن المؤسسة. وبغض النظر عن التطورات التاريخية التي جمعت ما بين العنصر البشري من جهة وفعالية المؤسسة من جهة أخرى ، فالذي يعنينا في هذا المقام هو ذلك الترابط أو بالأحرى تلك الحلقة التي تجمع ما بين طرفي معادلة ، المتغير فيها هو العنصر البشري والثابت فيها هي نجاعة المؤسسة في السوق التنافسية [1].وعلى اختلاف النظريات التي جاءت في هذا الباب وعلى اختلاف الرؤى، ما يمكن ملاحظته والتدقيق عنده أن وظيفة العنصر البشري وأثره على نشاط المؤسسة حتى تأثيره على الكفاءات الإنتاجية، إن مرد ذلك أن الموارد البشرية هي تلك الطاقة أو القدرة أو المصدر المعتمد عليه في تسيير المؤسسة وما هي إلا عبارة عن معلومات نظرية وعملية تبنى على أساس اقتراحات وابتكارات تعكس جانب فعال ورغبة في المشاركة بالرأي لتفعيل نشاط المؤسسة، فهي من مقومات الانتاج في أي مؤسسة ومنه يكمن في استمرارية هذه الأخيرة وتطويرها ، بالإضافة إلى مختلف عناصر الانتاج الأخرى التي تأثرت بفكرة العولمة التنافسية التي تكمن أهميتها في مجموعة من العناصر يمكن أن نلخصها كالتالي:

– اقحام العنصر البشري في المؤسسة يعكس تلك الرغبة في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الاداء السلبي من المهام المحددة من طرف الادارة، بل يكرس فكرة المبادرة من أجل التطوير الذاتي وتحقيق أهداف المؤسسة.

[1] زهور خضر ابراهيم العوض ، استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية ، الاجتماع 11 للشبكة العربية للإدارة و تنمية الموارد البشرية الخرطوم .18ديسمبر السودان، 2003 ، ص 14-16 .

– العنصر البشري اذا ما تم حسن اختياره وتكوينه واسناد العمل المتوافق مع كفاءته ومهارته ورغبته فانه يكفي بعد ذلك مجرد التوجيه من طرف الادارة حتى ولو كانت تلك التوجيهات عن بعد أو بصورة غير مباشرة فلا يحتاج تبعا لذلك إلا الرقابة الشخصية لضمان أداء عمله[1]

– العنصر البشري الذي يحوي في طياته على نوع من الخبرات والكفاءات باعتبار أن هذا الأخير ما هو إلا فكر يقوم بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وبالتالي يسهر على تنفيذها ومتابعتها ويسعى في متابعة العمل من أجل تحقيق أهداف معينة خاصة بالمؤسسة مباشرة أو غير مباشرة ،التي قد تنعكس عل رأس مالها و بالنتيجة فان ما يقدمه العامل البشري هو بمثابة قيمة مضافة لا يمكن للمؤسسة الاستغناء أو التنازل عليها[2].

– يتعين على العنصر البشري أن ينشط ضمن فريق متجانس هدفهم المشترك هو تحقيق النتائج المحددة، وفي هذا الصدد تظهر ضرورة العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل المؤسسة ، كما أن الفرد يعتبر في حد ذاته استثمار اذا ما تم التعامل معه بصورة جيدة، فإذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق نتائج حتى و لو كانت على المدى الطويل في المؤسسة وهذا في شكل زيادة للإنتاجية[3].

– إن الدراسات السياسية المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب الأفراد على جميع المستويات وكذا العمل على تنظيم القوة العاملة وزيادة ثقتهم في الادارة القائمة عليهم وخلق روح التعاون بين أفراد المؤسسة يؤدي حتما إلى بلوغ أعلى المستويات الإنتاجية للمؤسسة[4] .

2-2-1 الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة :

يمكن التطرق إلى وظائف الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة **على مستوى التفكير** في النقاط التالية:

–السماح بتخطي التفكير المبني على العامل الربحي.

– إمكانية إيقاف أو تغيير التطورات التي تعرض حياة المؤسسة للخطر.

---

[1] محمد الزين ، ترجمة جمال خلفة، تقنية المحاسبة الجزء الأول، دار ابن رشد للنشر و التوزيع ، الجزائر 2002 ، ص 43

[2] سعيد أوكيل ، وظائف المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 08 .

[3] محمد رفيق الطيب ، مدخل لتسيير أساليب و وظائف، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون تاريخ نشر ،ص3

[4] عمار بحوش ، نظرية التنظيم ، دار المحمدية للنشر ، الجزائر ، 1993 ، ص 04 .

– حشد موارد المؤسسة حول غايات مشتركة.

– الابتعاد عن المغامرة العشوائية عن طريق البرمجة .

أما على مستوى النشاط فعلى الاستراتيجية الإجابة على النقاط التالية :

- الهدف الذي تسعى المؤسسة من وراءه .
- تكنولوجيات الانتاج والطرق التي يتم تبنيها فيها.
- نمط التواصل مع النشاطات الأخرى.
- التطابق مع الموارد والكفاءات المالية للمؤسسة.
- تركيبة الفرص التنافسية التي على المؤسسة الدفاع عنه

على المستوى الكلي فيجب على المؤسسة الإجابة على ما يلي:

- منحى تطوير القدرات والكفاءات المختلفة ونموذج التطوير.
- شكل الاتصال التنظيمي الذي يجب أن تحقيقه (صورة المؤسسة والتعامل مع الإعلام).
- طبيعة النمو الذي ستحققه محفظة النشاطات.

2-2-3 أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

تتمثل أهمية الاستراتيجية الاتصالية في جانبية مهمين هما:

2-2-3-1 على مستوى الاتصال الداخلي:

إن نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع استراتيجية لم تخص بعد بالانتشار اللازم، لكن رغم أهمية هذه الخطوة اذ أنها قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تفسيرها، فلا بد من رسم حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها

ووظائفها وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج، وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيريها، وهو ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية[1].

1. تحفيز المستخدمين:

يعتبر مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكنهم تطوير مؤسساهم، فلا بد للمؤسسة أن تجد الظروف الملائمة لتطوير هذا العنصر وذلك من خلال أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها.

2. تنسيق الأفعال:

إن أي مؤسسة لن تحقق أهدافها الاستراتيجية إلا إذا تمكنت من تنسيق مجمل أفعالها وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام، إلى عدم التجانس وظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين توفير الشروط التالية:

–أن يكون المسير قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعديه.

– يكون قادرا على إتاحة صعود المعلومة رجع الصدى.

– تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء اطاراتها الأدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف واستراتيجية المؤسسة.

3. تغير التصرفات و العقليات:

تواجه المؤسسات مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية وتستدعي ضرورة التأقلم معها من أجل البقاء، ومن هذه المتغيرات، نجد تغير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة إلى ظهور التكنولوجيا و الاستثمارات.

4.تحسين الإنتاجية:

[1] ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية ، ط1 ، اليازوري ،2010 الأردن ، ص 88 .

تتمثل في تحسين الإنتاجية والمنافسة وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابق ذكرها، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات و القواعد والمعارف[1].

2-2-3-2 على مستوى الاتصال الخارجي أو برامج العلاقات العامة:

تتمثل في صب الجهود الاتصالية عبر جدولة زمنية محددة وخطة أساسية وتتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة يدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة أو الدفاع عن المنظمة في سياسة معينة تنتهجها وتعتبر العلاقات العامة من تتولى هذه الاستراتيجية حيث تقوم على التحليل والتأثير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو شخص أو جماعة وتعرف العلاقات العامة على أنها[2]:

* مجموعة من الجهود والعمليات المخطط لها بكل دقة من أجل تحقيق أهداف محددة قد تكون إعلامية أو سياسية أو اجتماعية.

* نشاط مركب ممتد خلال فترة زمنية معينة يشتمل على مجموعة من الأنشطة الفعاليات الإعلامية الاتصالية والإعلانية الترويجية.

*تستخدم التخطيط كأداة منهجية .

2-2-4 استراتيجيات المؤسسات للتعامل مع البيئة

حدد الباحثون بعض الاستراتيجيات التي تحاول المؤسسة الالتزام بها للتعامل مع البيئة وهي:

1-استراتيجية التكيف:

ويطلق عليها مصطلح التقلب التنظيمي، لأن معظم المنظمات موجودة في بيئة متغيرة باستمرار وبذلك تتغير المنظمات وتفقد صفة الاستمرارية النسبية التي هي بحاجة إليها ولذلك لابد من التكيف مع تلك المتغيرات البيئية .

2- استراتيجية الانسحاب:

[1] فريد عشوش ، أزمة حوادث المرور و الاستراتيجية الاتصالية للمديرة العامة للأمن الوطني : رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر3 ، 2010 ص 37.

[2] محمد بهجت، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي ، ص14 .

وتلجأ المنظمة إلى الانسحاب من تعاملها مع البيئة، وذلك بإغلاق حدودها مع البيئة والنتيجة من ذلك هي الزوال، لذلك نجد معظم المنظمات تستخدم استراتيجية الانسحاب الجزئية قصيرة المدى وذلك لحين زوال التأثير السلبي عنها.

3-استراتيجية المجال المختار:

قيام المنظمة باختيار مجال بيئي معين والتي تؤثر فيه تأثيرا مباشر وتسمح للمعلومات بالنفاذ للمنظمة فإذا استثمرت بشكل جيد كان تأثيرها إيجابي وإذا استغلت بشكل سيء كانت النتيجة هي الفشل

4-استراتيجية التكييف الفعلي أو العملي:

من خلال إيجاد فرص البيئة المفضلة لها مثلا الإعلان عن منتوج لمؤسسة معينة فمجرد الإعلان عنه يعتبر استراتيجية فعلية تحاول من خلاله إقناع العملاء والمستهلكين أو الزبائن بسلعتها أو منتوجها.

من الملاحظ أن بيئة المنظمة تشكل حاضنة طبيعية بمواردها ومقدراتها تنمو من خلالها المنظمة وهو ما يفرض عليها اهتماما موصولا بالبيئة الداخلية لها كونها تشكل مصدرا لاستقرارها ونموها .

3-2 مبادئ الاستراتيجية

استراتيجية الاتصال هي مجموعة من الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة[1]، تتميز الاستراتيجية الاتصالية بمجموعة من المبادئ التي تحدد سيرورتها وفعاليتها وتتمثل في العناصر التالية:[2]

مبدأ الوجود Existence: يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي ، فالكثير من المؤسسات ليس لها استراتيجية اتصال ، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة، ونقصد بها أن تكون هذه الاستراتيجية محققة ومجسدة في الواقع، فيجب أن تكون مكتوبة، موزعة، ومقبولة من طرف الجمهور المستهدف، المعلن والوكالة.

[1] Marc Decaupin jean, la communication marketing concepts, technique, stratégie,2eme édition economica, Paris, PP : 39-46.

[2] Jean mark decaudin , la communication , marketing concepts, techniques,strategies , Paris,1995, p p 45- 50

مبدأ الاستمرارية Continuité: أن تكون الاستراتيجية مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها، فعندما تضع المؤسسة الاستراتيجية الاتصالية الخاصة بها يجب أن تكون مستمرة ودائمة وهذا من أجل تطوير وتحسين صورة العلامة أو المنتج أو المؤسسة أي الإصرار والاستمرار الذي يحتاج الوقت لتحقيق الأهداف المسطرة من قبلها.

مبدأ الواقعيةRéalisme: هي التطابق بين الاستراتيجية الاتصالية وخصائص المنتوج أو الخدمة وذلك لكي يُرحب بها من طرف الجمهور المستهدف، فأي معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة وفقدان المنتوج أو الخدمة لقيمته وجمهوره، فإذا لم يكن توافق وحقيقة بين الاستراتيجية والمنتج أو الخدمة فتواجه بالرفض من قبل الجمهور المستهدف وبالتالي تشوه صورة المؤسسة

مبدأ التماسكCohérence: فلا بد أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، و بالخصوص مع قرارات التسويقد، هدفه، موقعه ، قنوات التوزيع، أي تتكيف مع مختلف أنواع وسائل الإعلام، الأسواق المنافسة والمنتجات.

مبدأ القبول الداخلي Acceptabilité interne: فيجب أن تكون الرسائل الاتصالية مسموعة و مفهومة ليس فقط من قبل المستهلكين ، بل من الأفراد داخل المؤسسة في حد ذاتها(عمال إطارات،موظفيين...) فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين خاصة الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجين، فلا بد من وجود الاتصال الداخلي في المؤسسة أي أن عمالها وإطاراتها يكون لديهم علم بالرسائل الموجهة للمستهلكين، فمن غير اللائق والمنطقي أن يطلع العامل عن طريق وسائل الإعلام إرسال منتج جديد أو حملة ترويجية وغيرها أو حتى من طرف الزبائن، فهذا يولد رد فعل سلبي يؤثر على النتائج المنتظرة، وبالتالي يتضح أنه يوجد الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

مبدأ التميُز Différenciation: تسعى فالاستراتيجية الاتصالية إلى إعطاء المنتوج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى ، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتوج أو الخدمة المعروضة، وبالتالي يجب أن توضح الاختلاف الموجود بينها وبين المؤسسات المنافسة لها مع التركيز على الجانب الإيجابي لهذا التميز.

مبدأ الوضوح Clairté: يشترط في الاستراتيجية الاتصالية أن تكون واضحة بسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف ، فأي استراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة ، فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها، ولكي تكون الاستراتيجية ناجحة وفعالة، يجب أن يكون الاتصال واضحا ومفهوما، ويرتكز على أفكار قوية وفي نفس الوقت بسيطة ومبنية على المنطق.

مبدأ المرونة:Flexibilité : لابد أن تكون مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية وحسب وسائل الاتصال ، وأيضامرنة حسب نوع الخدمات أو المنتوج، أي تتضمن درجة المرونة التي تسمح لها بمواجهة المواقف المحتملة أو غير المتوقعة، وتحدد البدائل المناسبة في ظل هذه الظروف فلكل موقف استراتيجية ولكل هدف استراتيجية تتلاءم معه[1].

2-4 أهداف استراتيجية الاتصال

لاستراتيجية الاتصال مجموعة من الأهداف تتمثل في العناصر التالية:

- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.

- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بنهم.[2]

- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.

- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.

- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.

---

[1] مصطفى طلاس ،الاستراتيجية السياسية العسكرية، ط1 ، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر ، دمشق،2011، ص 390 .

[2] توماس وهلين ، دافيد هنجر ، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وزهير نعيم الصباغ ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث،1999، 77.

المحور الثالث: أنواع الاستراتيجيات الاتصالية:

3-1 أنواع الاستراتيجيات الاتصالية

هناك من الباحثين من حدد الاستراتيجية الاتصالين في النوعيين التاليين :

1) استراتيجية الاتصال الداخلي.

ان الاتصال الداخلي في المنظمة، وإن كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه من أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها العامة ، وفق الطرق و السياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها، واستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المُعدة للاتصال الخارجي وهي تعرف على أنها[1]، نقل المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل ماركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي.

ومن أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي نجد:

- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.
- ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.
- توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية.

وعلى ذلك نجد أن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها وان كانت سياسية اقتصاديه ثقافية او اجتماعية لذلك نجد أنه من أسباب إعداد استراتيجية الاتصال الداخلي:

1-1 الحاجة للاتصال:

من مصادر الاتصال نجد العلاقات العامة بين الأفراد ويعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على أنه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم

1-2 الادارة الاستراتيجية:

[1] Fanelly Nguyen Thanh , La communication " une stratégie au service de l`entreprise , les Edition economica , Paris ,1991 , p p , 72-73

الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي ينتج عن الإرادة الاستراتيجية 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) استراتيجية الاتصال الخارجي

تعرف استراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات الميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج ولاستراتيجية الاتصال الخارجي أهداف منها[1]:

– تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين.

– بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.

–المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.

– بناء معرفة عن المنافسين.

– الدخول في مشروع الحكومة الإلكترونية، حيث تسعى العديد من البلدان جاهدة نحو تشكيل حكومة خالية من الفساد، والحكومة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال أحادي الاتجاه في حين أن الحوكمة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال ثنائي الاتجاهات، ويتمثل جوهر الحوكمة الإلكترونية في الوصول إلى المستفيدين والتأكد من أن الخدمات المخصصة للوصول إلى الفرد المطلوب قد تم بوفاء ومنطقية.

هناك من حدد الاستراتيجية الاتصالية في الأنواع التالية:

1)استراتيجيات التكرار:

يعد التكرار من العوامل المهمة في الاقناع وهو ما تقوم به الحملات الإعلامية التي تعتمد على تكرار الرسائل، غير أن التكرار قد يبعث الملل لدى المتلقي من نفس الموضوع فيتلاشى تأثيره تدريجيا مما يتطلب التوجه نحو التكرار مع التنوع، " للأن تكرار الرسالة بالتنويع يقوم بتذكير المتلقي باستمرار بالهدف

[1] Fanelly Nguyen Thanh, opcit, p74.

من الرسالة وفي نفس الوقت إلى احتياجاته ورغباته"[1]، ولهذا يفترض حين التخطيط لحملات التوعية تقسيم الموضوع إلى أفكار رئيسية وفرعية، ثم تناول كل فكرة محددة في رسالة وتكرارها وتحديدها لعدد محدود من المرات ثم الانتقال لفكرة أخرى، ويتطلب ذلك جمع معلومات متكاملة حول القضية ومعالجة الأبعاد المختلفة بشكل بالكامل وبأساليب متنوعة في التقديم[2]، ويؤدي التكرار أيضا إلى ما يسمى بالتشبع الإعلامي، لذلك يجب أن يكون رشيدا وموظفا ولا إسراف فيه فالتكرار المصحوب بالتنوع في الرسالة هو التكرار الهادف[3]، كما تفيد العديد من التجارب أنه من تعرض لنفس المضمون بأكثر من أسلوب وأكثر من سبب أو مبرر أكثر استعداد للاقتناع من اللذين تعرضوا لنفس المضمون بنفس الأسلوب ونفس المبررات

3) استراتيجية الاستحواذ على المتلقي:

تتمثل في تأثير وسائل الاتصال وفعاليتها من خلال العناصر التالية:

-استخدام الوسائل الملائمة لتوصيل الرسالة للجمهور بما يتضمن محاصرة الجمهور

-أن يكون المتصل مدربا ذا خبرة قادرا على فهم جمهوره منسجما مع مؤسسته الإعلامية .

-إجراء الدراسات المسبقة لتحديد الجمهور المستهدف والتعرف على حاجاته وخصائصه ودوافعه.

-استخدام تكنولوجيا الاتصال للوصول إلى الجمهور فكلما كان استخدامها أكثر، زادت فرص الوصول إلى الجمهور.

- إعداد الرسالة وصياغتها حسب أذواق الجمهور المستهدف.

3) استراتيجية المنبه والاستجابة:

تعتبر من بين الأساليب الاستراتيجية الهامة التي تعتمدها وسائل الاتصال الحديثة، فهي تعتمد في عملها على نظرية بافلوف العالم الروسي الذي استعمل أداة الوخز للعضو من أجل الاستجابة أو المنبه (الجرس) لكي يسيل لعاب الكلب، فكثير من وسائل الاتصال الحديثة تستعمل هذه النظرية مع جمهورها

[1] حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار اللبنانية المصرية،1998، ص161 .
[2] جهان رشتي، الأسس العلمية الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة ،1978، ص 193 .
[3] منى الحديدي، شريف درويش اللبان، مرجع سبق ذكره ، ص59

المستهدف كإثارة قضية سياسية أو اجتماعية، بشكل ما والهدف من ذلك استعمال عملية الوخز كمنبه حول هذه القضية ثم انتظار ردة فعله، بمفهوم بافلوف يعتبر التلاعب الذهني أو التكيف برمجة لعقل وفكر الموضوع المتلاعب به وتمرير الفرد عبر سلسلة من الاختبارات بفعل سلوكه يؤول إلى المكافئة أو العقاب، ويلعب التكرار في هذا المنحى دورا مهما لتكييف الفرد وفق الحالة الجديدة التي تصبح منعكسا شرطيا[1].

4) استراتيجية نشر المستحدثة:

هناك عناصر أساسية في تبني الأفكار الجديدة كالابتكار، وقنوات الاتصال، التركيب الاجتماعي للبيئة أو النسق الاجتماعي، الفترة الزمنية الضرورية للانتقال وتمر هذه الاستراتيجية بعدة مراحل منها[2]:

-مرحلة الشعور بالفكرة أو الإدراك

- مرحلة الاهتمام

- مرحلة التقييم

مرحلة التجريب

مرحلة تبني الفكرة

5)استراتيجية تحويل الإلهاء أو الصرف:

وتقوم الاستراتيجية بهذا الأسلوب على تحويل انتباه الجمهور عن المشاكل الأساسية أو التحولات التي أراد الحاكم السياسي والاقتصادي عن طريق طوفان متتابع من الإذهال والتسلية والمعلومات الفارغة من الدلالة، لمنع الجمهور من الاهتمام بالمعارف الأهم في ميادين متعددة، ويعتبر الصرف شكلا من أشكال التلاعب لشد انتباه الخصم عن النقطة التي سيهاجم فيها وتستهدف هذه الاستراتيجية منع الجمهور من

[1] إلياس بوخموشة، استراتيجية التحكم بالراي العام عر الفيلم فهرنهيت9/11 لمخرجه"مايكل مور" مقاربة سيبر سيموطيقية: رسالة ماجستير في النقد والأدب التمثيلي، جامعة وهران 2007، ض63 .

[2] منى الحديدي، مرجع سبق ذكره، ص63 .

الاهتمام بالمعارف الأساسية ووضعه في حالة تضاد وفوضى من خلال الإشاعات والتضليل الإعلامي والدعاية[1].

5) استراتيجية الصورة الذهنية:

تعتمد الاستراتيجية في هذا الأسلوب على التأثير والسيطرة على سلوك الأفراد في مجتمع محدد وفي فترة زمنية معينة وتعتبر غير علمية ومشكوك في قيمتها في حالة ما تم إقناع الأفراد بقبول معتقد معين بدون إعطاء أي دليل ذاتي أو منطق، وتعتمد على الدعاية في هذا الصدد ويركز التلاعب الذهني على بعض النقاط النفسية للتمكن من لفت وشغل انتباه النقد الذاتي للفرد وتتمثل في:

*الانفعالات مثل (الخوف، العاطفة، الآمال).

*التكرار نفسيا وذهنيا، فرديا أو جماعيا.

*استغلال الميل الإدراكي باستعمال معلومات خاطئة[2].

6) استراتيجية القوة والإكراه:

يستخدم هذا الأسلوب من أجل إحداث سلوك لدى الأفراد لا يتماشى مع رغباتهم ويعاكس سلوكياتهم وعاداتهم وميولاتهم الشخصية، عن طريق بعض السلوكيات الإجبارية أو الممنوعة باللجوء إلى القوانين، أي تعمل الاستراتيجية في هذا الأسلوب على تعديل الخصائص الذهنية للأفراد بصورة مباشرة (اتجاهات، مواقف، عادات، معتقدات...إلخ)

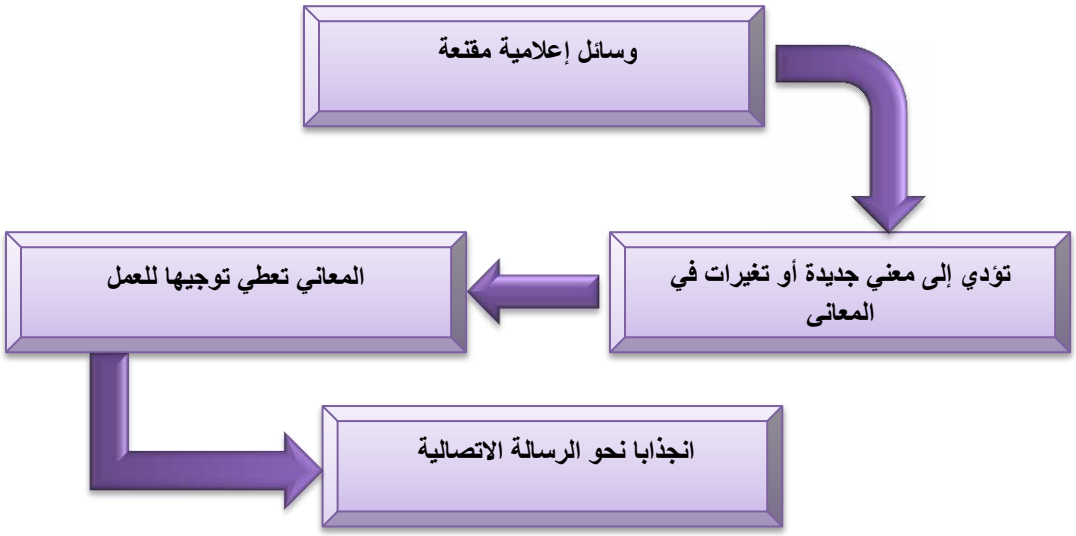
7)استراتيجية التحفيز:

وتعتمد على تحريك وتحفيز المشاعر والعاطفة وتوديه انفعالات الأفراد من أجل تدعيم سلوك قائم أو إحداث سلوك أو قيم جديدة، ويؤكد علماء النفس والاجتماع أنه يمكن تحقيق نتائج إيجابية باستعمال العواطف واستغلال المشاعر واستثمارها في الاتجاه المرغوب .

[1] إلياس بوخموشة، مرجع سبق ذكره، ص 58 .
[2] المرجع نفسه، ص58 .

8) استراتيجية الجذب أو المكافأة والتسهيل:

بمعنى جعل السلوك سهل التبني ومرغوب فيه من خلال بعض المحفزات الخارجية كتقديم مكافأة ما مقابل تبني الفرد لسلوك معين، وهي أيضا عرض رسائل اتصالية تؤثر على الجمهور بطريقة غير مباشرة، أي أن هذه الرسائل تحدث ضغط لدى المتلقي من أجل الانجذاب نحوها، والانسان بطبعه ينجذب نحو الرسائل التي تصاغ بمهارة ضمنية، في تأثيرها وتستميل الحب، الحماس والاهتمام بالذات والمشاعر المختلفة التي قد تكون منطقية بطبيعتها[1]



شكل رقم (11) : يوضح عناصر جذب الرسالة الاتصالية

المصدر: منى الحديدي وآخرون

وقدم **رولر** أربعة أنواع للاستراتيجية الاتصالية يمكن لممارسي الاتصال استخدامها أو استخدام بعضها وفقا للمواقف التي يواجهونها وهي[2]:

1-إستراتيجية الإعلام:

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

[1] منى الحديد، وشريف درويش اللبان، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[2] Ruler, Betteke, The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. Public Relation Review, 30 ,2003, p 123-143.

الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية ومطبوعات المنظمة.

2- استراتيجية الإقناع:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين ، وتعد هذه الاستراتيجية الاتصالية هي الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، وتستخدم في الاتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات مع جمهورها الداخلي والخارجي حيث تسعى من خلالها إلى التغير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.

3-استراتيجية بناء الإجماع:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة والعاملين فيها، أو بينها وبين بيئتها الخارجية وعادة ما تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل منها في وجوده على الطرق الأخرى، فعلى سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية في بيئتها الخارجية وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جهة ومصالح تلك الجماهير من جهة أخرى.

4-استراتيجية الحوار:

تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، وهي المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير ، فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة .

4-2 خصائص الاستراتيجية الاتصالية

تتميز الاستراتيجية الاتصالية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تعتبر ممارسة أكثر منها وسيلة للتخطيط، وهذه هي من أهم الخصائص التي تميزها عن التخطيط الاستراتيجي المحض، من أجل العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وتحديد الجمهور

المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة باختيار أنجع الوسائل الاتصالية، ولتسهيل صعوبة العمل على هذه البيئة، فإنها بحاجة إلى ما يسمى بقائمة التدقيق والفحص لإمكاناتها وتحديد مواطن ضعفها فيما يخص علاقاتها بالمحيط وبوسائل الاتصال المتاحة.

– مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب يتسم بمواكبة آراء وصدى الواقع، لذا كان من أهم وسائل الدعم التي تحتاجه الاستراتيجية الاتصالية في مجال التسويق الاجتماعي هو الاتصال الشخصي عبر قادة الرأي.

– تمديد اتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة، حيث أن ما أضاف للاستراتيجية الاتصالية قوة في هذا العصر تدعمها بشبكات التواصل الاجتماعي والمدونات التي أصبحت من أكبر منافسي وسائل الاتصال الحديثة الأخرى، وذلك لقدرتها على الوصول إلى جماهيرها أكثر، إضافة إلى تحقيق قدر كبير من التفاعلية الاتصالية التي تفتقدها الوسائل الأخرى[1] .

– اختيار حيوي لها، ترتبط بالمواظبة والاستمرار على الدوام لأجل الحصول على نتائج حقيقية.

[1] united nation GLOBAL COMPACT OFFICE ,creatingan effective communication strategy, 2009, p 3-10.

المحور الرابع: مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية

تمهيد:

تعددت تقسيمات مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية فهناك من قسمها إلى المرحلة التمهيدية والمرحلة التحضيرية ثم المرحلة النهائية، فالاستراتيجية الاتصالية تهتم بكل أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وتوضع من قبل الإدارة المتخصصة للاتصال وتتطلب مشاركة متوازنة بين الإدارات والأقسام الأخرى والتنسيق بينهم لمعرفة تطلعاتهم وآرائهم اتجاه مواضيع معينة أو أنشطة محددة، وهناك من حدد مراحلها وهو الأنسب، ذلك بتحديد الأهداف والجمهور المستهدف، بالإضافة إلى صياغة الرسالة وتحديد روابط ووسائط الاتصال وتحديد الميزانية والرزنامة ثم تنفيذ الاستراتيجية كآخر مرحلة بعد التأكد من صحة وتوافق كل المراحل السالفة الذكر مع السياق الاجتماعي والثقافي والبيئة المحيطة بالمؤسسة أو المنظمة التي تسعى إلى تطبيق هذه الاستراتيجية الاتصالية.

4-1 تحديد الأهداف

يعتبر تحديد الأهداف أول مرحلة من مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية، وهي مرحلة ذات أهمية كبيرة حيث تمكن القائمين على الاستراتيجية الاتصالية والمنظمة بشكل عام من التركيز وتوجيه الجهود نحو أهداف محددة مسبقا وكذا تسمح بعملية تقييم الاستراتيجية الاتصالية بعد تنفيذها بناء على ما تم تحقيقه من أهداف مسطرة وتنقسم الأهداف إلى أهداف عامة وأهداف خاصة.

4-1-1 أهداف عامة :

تتمثل الأهداف العامة في الأهداف التنظيمية وأهداف العمل التي تريد تحقيقها المنظمة بشكل عام، حيث تقوم المنظمة بتجنيد جميع المستخدمين لتحقيق مشروع معين أو تطويره.

4-1-2 أهداف خاصة:

وتتمثل في الأهداف الاتصالية والتي تتميز عن أهداف العمل، وهي جزء أساسي من أي استراتيجية حيث أنها ستقود عملية صنع القرار الاستراتيجي وتوفير التركيز على التقييم، كما يجب أن تكون الأهداف الاتصالية واضحة وذكية ومحددة تحديدا جيدا وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب انجازها ووضع جدول

زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة المادية والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة[1].

يتم تحديد الأهداف الاتصالية لمعرفة ما تريد المنظمة تحقيقه من خلال اتصالاتها فيما يتعلق بعلاقة المنظمة أو المؤسسة مع أصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين، بمعنى أنه هل تريد المنظمة تقديم معلومات حول قضية معينة إلى أصحاب المصلحة؟ أو هل ترغب في تغيير مواقف أصحاب المصلحة المعنيين فيما يتعلق بهذه القضية، أو تغيير سلوكياتهم أو تعديلها بسبب مشكلة أو حدث أو أزمة ما وفي العديد من الحالات، ويتطلب ذلك أولا توفير المعلومات المتعلقة بالمسألة أولاً، ثم تغيير مواقفهم[2].

ولتحديد الهدف على المؤسسة أو المنظمة بطرح بعض الأسئلة التوجيهية المساعدة في تحديد الأهداف والتي نذكر منها:

-ماهي أهداف الاستراتيجية وأهداف المؤسسة الاتصالية ؟

-ماذا تريد أن تحقق المؤسسة من خلال استراتيجيتها الاتصالية ؟

-هل تريد تلقين، تغيير أو تعديل المواقف والسلوك ؟

-هل تريد تعديل السلوكيات ؟

لذلك يجب على المؤسسة تحديد أهدافها الاتصالية بدقة لأنها تعتبر مرحلة مهمة والمراحل اللاحقة تتوقف على نجاح هذه المرحلة، حيث "أن التحديد الدقيق لما تبحث عنه المؤسسة غالباً ما يكون ممارسة صعبة في مجال اتصالات الشركة، هل لدى المؤسسة صورة جيدة، وما مدى خلق مواقف جديدة تجاه الزبون... ؟ تحدد الإجابة على هذه الأسئلة محتوى الإجراءات اللاحقة[3].

- **مواصفات الأهداف الجيدة:**
  - الهدف محدد ومميز ومعبر عنه بكلمات لا تحتاج التأويل
  - أن تكون مراحلها تقييمه ملموسة وتكون قابلا للقياس.

---

[1] فلاح الحسيني ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان،2002، ص25 .

[2] Benita Steyn , Gustav Puth , Corporate Communication Strategy , Heinemann , Sandton , South Africa , 2000, p 71.

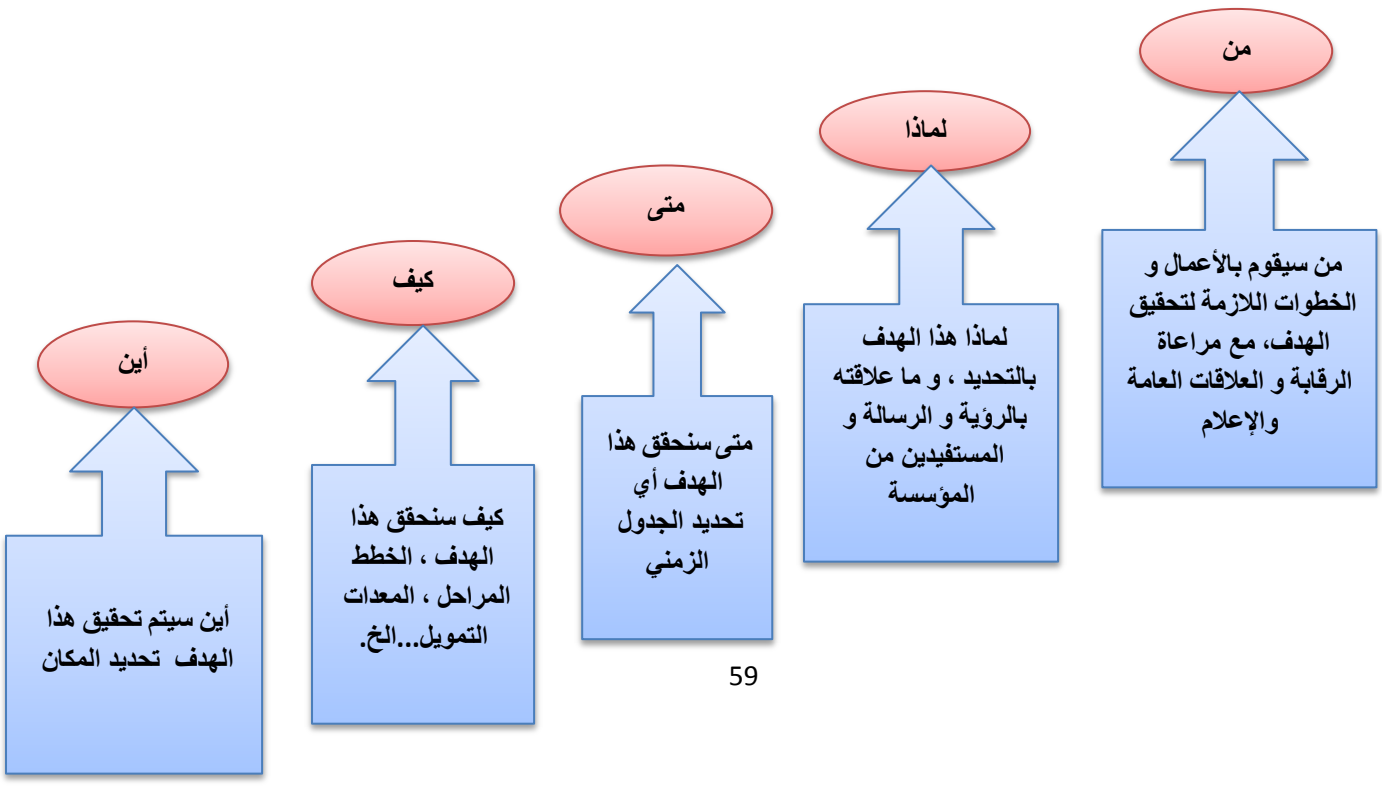
[3] Thierry libaert, Le Plan De Communication Définir et organiser votre stratégie de communication , 3 édition , Dunod , Paris , France, 2008 , P 108.

- أن يكون الهدف قابلا للتنفيذ، حيث أن الهدف غير القابل للتنفيذ غير موجود.
- أن يكون الهدف محددا بوقت معين ليسمح للعاملين من استثمار جهدهم ومواردهم.

➢ **القواعد العامة لتحقيق الأهداف:**

- تحديد الأولويات.
- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع أفراد المؤسسة.
- أن تكون عملية ومرتبطة بتوفر الإمكانيات المتوفرة.
- أن تكون مرنة وقابلة للتعديل مع اختلاف الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- أن تكون قابلة للقياس كلما أمكن ، وليست كلمات عامة او شعارات.
- لا تتعارض مع أهداف الأفراد.
- أن تكون متوافقة مع قيم المجتمع وتوجهاته.
- أن تكون معايير زمنية مناسبة، وتاريخ انتهاء.
- أن تكون منسجمة مع باقي أهداف المؤسسة.

شكل رقم (12): يوضح تقييم دقة وصحة الأهداف



4-2 تحديد الجمهور المستهدف

وهي مرحلة مهمة في عملية إعداد الاستراتيجية الاتصالية لأنها تمكن من ربح الوقت والجهد، فكلما كان تحديد الجمهور بشكل دقيق، كلما ربحت المؤسسة المزيد من الوقت والجهد والميزانية، والجمهور هو المفتاح للحفاظ على الأشياء بسيطة قدر الإمكان[1]، وتعتبر عملية تحديد الجمهور المستهدف عملية صعبة نظرا لكثرة الجماهير في الكثير من الحالات، ولكن على القائمين على الاستراتيجية الاتصالية تحديد الجمهور المستهدف بناء على الأهداف المسطرة مسبقا، حيث كلما اختلفت أو كبرت يختلف الجمهور المستهدف أو يكبر، ونقصد بالجمهور المستهدف هو الجمهور الذي يتم التوجه إليه بالرسائل الاتصالية بغية تزويده بالمعلومات أو محاولة تغيير أو تعديل موقفه اتجاه قضية معينة ، ويمكن أن تأخذ عملية تحديد الجمهور وقتا طويلا من خلال البحث المكثف عن خصائصه وجمع أكبر قدر من المعلومات الأساسية حوله لأن هذا النوع من المعلومات ضروري جدا في عملية اختيار أكثر الطرق فعالية للتواصل مع الجمهور، في هذه المرحلة على المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة لتحديد الجمهور المستهدف بدقة وهي[2]:

-من هم الأشخاص المناسبين لتطبيق الاستراتيجية ؟

-ماهي أبرز خصائصهم ؟

-من هو الجمهور الأساسي والثانوي ؟

-هل هو معروف لدى المؤسسة ؟

-هل أحتاج القيام بدراسة حولهم ؟

-أين يتواجد جمهورك ؟

---

[1] Richard Houghton , Graham Kemp , David Pattison , Communication Strategy a best practice guide to developing communication compaignes , The Institute of Practitioners in Advertising , London , UK , published online13 June 2008, viewed on 10/12/2022 on the hour19.06 , availaible on PDF on https://ipa.co.uk/media/4573/communicationsstrategyguide.pdf .

[2] عبد الرزاق سعيد، مقومات بناء الاستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12 ، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2020، ص 122.

-هل تستطيع الوصول إليهم المؤسسة ؟

ويتمثل التقسم الأول للجمهور المستهدف في :

أ - الجمهور الداخلي

ونقصد به كافة أعضاء المنظمة أو المؤسسة أو الذين ينتمون إليها بشكل مباشر سواء كانوا موظفين أو عمالا عاديين أو قادة ، ويعتبر الجمهور الداخلي اللبنة الأساسية لربط عملية التواصل بين مختلف الوحدات المكونة للمنظمة وكذا إعطاء صورة جيدة عن المنظمة.

ب -الجمهور الخارجي

يتمثل الجمهور الخارجي في كافة الوحدات الخارجية للمنظمة والتي لا تنتمي إليها بشكل مباشر وتتمثل أساسا في الشركاء والمنظمات والهيئات الإدارية المختلفة، والزبائن والمستهلكين وأفراد المجتمع ككل أما التقسيم الثاني على أساس درجة التمثيل:

1 – الجمهور الأساسي

ويسمى أيضا الجمهور المباشر وهو الجمهور المعني مباشرة بالاستراتيجية الاتصالية والذي توجه له الرسائل الاتصالية وتركز عليه بدرجة كبيرة لأنه يمثل الجمهور المستهدف تمثيلا كبيرا، فمثلا إذا كانت الاستراتيجية الاتصالية، مثال الاستراتيجية الخاصة بالسلامة المرورية من حوادث المرور فالجمهور الأساسي هو جمهور السائقين .

2- الجمهور الثانوي

يطلق عليه الجمهور غير المباشر وهو الجمهور المعني بشكل غير مباشر بالاستراتيجية الاتصالية والذي تُوجه له الرسائل الاتصالية بهدف محاولة تزويده بالمعلومات ليكون قادرا على التأثير في الجمهور الأساسي، مثال ذلك الاستراتيجية الخاصة بالتوعية من حوادث المرور، يكون الجمهور الثانوي هنا متمثلا أفراد المجتمع غير السائقين والسائقين، الذين يساهمون في توصيل الرسالة

4-3 صياغة الرسالة

يرى الباحث **DRUCKER** أنه لابد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا؟، What is our- Business?مع سؤال سيكون مترادف رسالة المؤسسة، What is our Mission -? والذي يصب حول تلبية احتياجات زبائن المؤسسة[1].

الرسالة :هي الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها منتجاتها، زبائنها وأسواقها، حيث تبين السبب الجوهري لوجود المؤسسة، هويتها، عملياتها، وممارساتها، وبالتالي فهي تعطي الإطار العام للاستراتيجية، يعرف **بابكر** الرسالة بأنها" تحديد الفلسفة العامة التي تسترشد بها المنظمة في توضيح غرضها و ما تقوم به من أعمال لجمهور عملائها[2].

و هي إجابة على تساؤلات معينة تُطرح من قبل المؤسسة وهي:

- من هي المؤسسة ؟

-ما الوسائل التي توظفها لتحقيق المهمة وتقديم الخدمات؟

-ما الذي تسعى للوصول إليه مستقبلا ؟

- **خصائص الرسالة** : الرسالة تتضمن عادة الاعتبارات التالية:

- وثيقة مكتوبة بمثابة دستور يرسم السياسات، ويحدد الإجراءات في كل مرحلة من مراحل نشاطها.

- تغطي فترة زمنية طويلة لا تتغير إلا عند حدوث تغيرات كبيرة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

- تحديد الإطار الذي تعمل ضمنه المؤسسة والأسوق التي تتعامل معها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها

[1] J.P.Helfer, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management: Stratégie et Organisation, 8ème Edition, Ed.Vuibert, Paris, France, 2010, P: 78.

[2]، فيصل عبد الله بابكر، التخطيط الاستراتيجي، المملكة العربية السعودية ، 2001، ص 95.

– صورة فوتوغرافية تعكس حالة المؤسسة في أذهان المتلقين لخدماتها والبيئة المحيطة بها على المدى الطويل

– الأسلوب العلمي والفني المستخدم في عملياتها وإدارة نشاطها.

– السلوك التنظيمي من القيم والمبادئ التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتعدّ

خطوات إعداد وتحديد رسالة المؤسسة أو المنظمة العصب الرئيس والحساس في جسم عملية التخطيط الاستراتيجي، يجب أن تكون رسالة المؤسسة مختصرة وعامة ذات نظرة مستقبلية ، فهي تعتبر دليل أو مرشد عام، ويجب تجنب الرسائل الطويلة المفصلة المحددة بدقة لأنها تعمل في بعض الأحيان على إعاقة الابتكار والإبداع وحرية التفكير[1].

- **أهمية الرسالة:**

تتمثل أهمية الرسالة في العناصر التالية:

–الرسالة تظهر أسباب وجود المؤسسة وأهدافها ووظائفها وتوضحها والمركز الذي تطمح بالوصول إليه.

–تعدّ معايير لتقويم الأداء في كل مرحلة من مراحل النشاط الذي تقوم به.

–تعدّ الغاية والمقاصد النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة والموارد المتاحة لبلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل.

–تحدد الرسالة وظائف المؤسسة وأسباب وجودها، ومجالات التنافي مع الآخرين، والمنظمات المماثلة لها في بيئة الأعمال القادرة على التأثير يجب أن تجيب الرسالة على الأسئلة التالية[2]:

–ما الذي يحتاج الموظفين لمعرفته ؟

–ما هي طبيعة الرسالة التي تريد إرسالها ؟

[1] نادية العارف، الادارة الاستراتيجية ادارة الألفية الثالثة ، لدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001، ص 45 .
[2] عبد الرزاق سعيد، مرجع سبق ذكره، ص123 .

–ماهي أبرز المعلومات التي يرغب فيها ويحتاج إليها الجمهور المستهدف ؟

– ما الذي تريد المؤسسة أن يعرفه الجمهور ويفكر فيه ويفعله ؟

– ما الذي تريده وتؤكده بالنظر لأهدافها المختلفة؟

–ما هي الرسائل الرئيسية التي ترغب المؤسسة في إيصالها ؟ وهل هذه الرسائل قصيرة موجزة وسهلة وذات مغزى ؟ وهل هي خالية من المصطلحات المعقدة ؟

ومن بين المميزات الأساسية التي يجب أن تتوفر في صياغة الرسالة هي ارتباطها الوثيق مع الأهداف إذ يجب أن تعبر عنها وتقدم معلومات مهمة وواضحة حول القضية أو المشكلة أو موضوع الاستراتيجية الاتصالية، لجعل الجمهور يتلقى المعلومات بشكل جيد، ومن شروط صياغة الرسالة نجد[1]:

–أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف.

–رسائل بسيطة وواضحة وسهلة الفهم.

–إظهار أهمية أو حجم القضية.

–إظهار الصلة القوية للرسالة بالقضية.

–ارتباط الرسالة بقيم ومعتقدات أو اهتمامات الجمهور.

– تعكس فهما معينا وذات مغزى قد يحفز الجمهور على تقبل المعلومات ومن ثم الفهم والإحساس و التصرف.

–طبيعة الجمهور المستهدف يؤخذ بعين الاعتبار في عملية إعداد الرسالة.

العوامل التي تساعد الجمهور على فهم الرسالة:

– يجب أن تكون الرسائل واضحة وتحمل معلومات بسيطة لضمان الفهم الجيد للجمهور والحد من مظاهر سوء الفهم الذي سيؤدي حتما إلى سوء التصرف، كما يجب الحرص على استخدام الألفاظ البسيطة والمتداولة بكثرة في الوسط الاجتماعي، كما يجب الاستغناء عن المعلومات التي لا يحتاجها الجمهور من أجل اتخاذ القرارات اللازمة(مثل التفسيرات المفصلة غير الضرورية.)

[1] المرجع نفسه، ص 124 .

– يجب أن تكون الرسالة مستوحاة من الواقع وتعبر عن قضية أو مشكلة معينة ملموسة وموجودة على أرض الواقع وليست من نسج الخيال، حيث يرى الفيلسوف" جيري سبينس" أنه لكي تقنع الآخرين بما تريد فينبغي أن يصدقوا حديثك أولا، ولكي يصدقوا حديثك ينبغي أن يكون حديثك واقعيا وصادقا[1].

– **المصداقية :** ويقصد بها " المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة وينقل الرسائل بدون تحيز[2]، حيث يجب أن تكون الرسالة ذات مصداقية ومبنية على معلومات صحيحة وصادقة والمتحدث بها أيضا صادق، لأن الرسالة المقنعة في الغالب تقتضي تحري الصدق في تحريرها، حيث يقول الفيلسوف "جيري سبينس"، يمكن أن تكون من أبرع الخطباء الذين عرفهم العالم، وتمتلك قدرات عقلية فائقة، وأن تكون ضليعا في كافة صور المناقشة والجدال ولكن ما لم تكن صادقا في قولك ، فلا يمكن أن يصدقك الآخرون"[3].

الاحتياجات العامة : يجب أن تتضمن الرسالة ما يحتاج معرفته الآخرون، والتركيز على ما يعتبره الجمهور المستهدف أكثر أهمية بالنسبة له، وذلك لضمان وصول تلك المعلومات إليه وسط الزخم المعلوماتي المتنوع

–**النقاط الأساسية :** يجب التركيز على إبراز النقاط الأكثر أهمية في القضية أو المشكلة وإعادة تكرارها وتفادي عملية إخفائها أو استبدالها بنقاط أقل أهمية من الناحية الاستراتيجية.

–**الأسلوب والطريقة :** يجب أن تحمل الرسالة أسلوبا معينا في الصياغة كأن تكون مستفزة أو مزعجة أو مطمئنة أو مهولة وذلك بناء على طبيعة الجمهور المستهدف والأهداف المحددة والتأثير المرغوب فيه.

مثال رسالة مؤسسة Google : أن نقوم بتنظيم معلومات للعالم ونجعها متاحة عبر أرجاءه

لتحديد الرسالة يجب الإجابة على الأسئلة التالية من قبل الإدارة العليا للمنظمة أو المؤسسة:

–ما هي طبيعة او نوع الأعمال الخاصة بالمنظمة ؟وما هو نوع الأنشطة الواجب على المؤسسة القيام به؟

[1] هاري ميلز، فن الإقناع كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم وتؤثر عليهم ،ط 1، مكتبة جرير، السعودية 2001، ص14.

[2] حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد ، مرجع سبق ذكره، ص14 .

-ماذا يمكن أن يكون مستقبلا ؟ ومن هم زبائن المؤسسة ؟، وما الذي يعتبر ذو قيمة بالنسبة لهم ؟

4-4 تحديد الوسائل وروابط الاتصال

نقصد بها مجموعة القنوات الاتصالية التي تنقل الرسائل إلى الجماهير المستهدفة وتأخذ هذه القنوات أشكالا متعددة ويتم الاختيار بين العديد من القنوات بناء على الإمكانيات والموارد المتاحة والتحقق من فعالية هذه الوسائل من حيث التكلفة في عملية التواصل، إذ تختار بعض المنظمات الوسائل الاتصالية ذات التكلفة الضئيلة مثل شبكات التواصل الاجتماعي والمنصات الموجودة على شبكة الإنترنت، كما يتم اختيار هذه الوسائل بناء على طبيعة الأهداف وسبل التأثير في الجمهور المستهدف، وطبيعة الجمهور المستهدف والرقعة الجغرافية التي تريد المؤسسة الوصول إليها وتغطيتها بالاستراتيجية الاتصالية، وفي هذه المرحلة على المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة التوجيهية التي من خلالها تستطيع تحديد الوسائل الاتصالية اللازمة لاستراتيجيتها وهي:[1]

- ماهي أفضل طريقة لتوصيل المعلومات إلى الجمهور المستهدف؟

- ماهي الوسائل الاتصالية التي يمكنها الوصول إلى الجماهير؟

-هل تحسن المؤسسة التعامل مع هذه الوسائل الاتصالية ؟

-ماهي الإمكانيات والموارد المتاحة لدى المؤسسة للاعتماد على الوسائل المناسبة؟

ومن بين هذه الوسائل نجد:

-الهاتف ، القنوات التلفزيونية ، المحطات الإذاعية ، الجرائد والصحف المكتوبة والالكترونية ، المدونات المواقع الالكترونية ، صفحات الأنترنيت ، مواقع التواصل الاجتماعي... الخ. بعد اختيار القنوات الاتصالية المناسبة يتم بعد ذلك اختيار الأنشطة والمواد والبرامج، المقابلات، الاجتماعات، المحاضرات الندوات، اللقاءات، الورشات، المؤتمرات، المهرجانات المعارض، التعليمات، اللافتات... الخ.

[1] عبد الرزاق سعيد، مرجع سبق ذكره، ص125 .

أنشطة وبرامج وسائط الاتصال

ونقصد بها تلك المواد والفعاليات والقوالب والأشكال التي سيتم استخدامها في القنوات الاتصالية المختارة لتنقل رسالتك إلى الجماهير المستهدفة بهدف التأثير عليهم وإقناعهم بشكل أكثر فعالية ، ومن بين الأسئلة التوجيهية التي يمكن للمؤسسة طرحها في هذه المرحلة نذكر[1]:

-ما هي الأنشطة الرئيسية التي يتعين القيام بها ؟ وفي أي مرحلة تقوم بها المؤسسة بها ؟

-ما هي الأنشطة المثالية أو الأكثر فاعلية في التأثير على الجماهير المستهدفة ؟

-ما الذي تحتاجه المؤسسة لإعداد هذه الأنشطة (موارد مادية وبشرية) ؟

-ما هي الأنشطة التي تستطيع المؤسسة القيام بها ؟

-هل ما ستقوم به المؤسسة من أنشطة كاف لتحقيق أهدافها المسطرة؟

- عند اختيار المؤسسة للأنشطة والبرامج يجب أن تأخذ المؤسسة يعين الاعتبار العناصر التالية:

- ملائمة للأهداف الاستراتيجية والاتصالية.

- ملائمة للجمهور المستهدف.

- ملائمة للرسالة

- ملائمة لنوع الوسيلة الاتصالية.

- الصلة بالنتائج المرجوة.

-التوقيت والمكان.

-التكاليف(الموارد البشرية والمادية)

-السياق الاجتماعي تجاه القضية أو المشكلة.

-الملاءمة الثقافية(اللغة، العادات والتقاليد ، القيم)

[1] المرجع نفسه، 126 .

4-5 تحديد الرزنامة :

يعتبر تحديد الفترة الزمنية من بين الشروط المهمة في صياغة الاستراتيجية الاتصالية والتي في الغالب تكون من سنتين إلى خمس سنوات حسب طبيعة الأهداف، حيث يوجد ثلاث أنواع للاستراتيجيات الاتصالية حسب المدة الزمنية وهي قصيرة المدى، متوسطة المدى وطويلة المدى ، كما يتم تحديد الجدول الزمني للأنشطة الرئيسية مع التواريخ التي تريد المنظمة تحقيقها، وهناك الأماكن التي يمكن أن تنقل الرسالة من خلالها والتي يتواجد فيها الجمهور المستهدف كمقرات المنظمات والمؤسسات، المدارس والجامعات، ومراكز التكوين المهني، المقرات الحكومية والإدارية، المراكز المجتمعية، المكتبات ، المساجد المستشفيات، مراكز الترفيه، محطات النقل المختلفة، الملاعب الرياضية ، الطرقات، الحدائق، المسارح دور السينما، المراكز التجارية... الخ.

تحديد الميزانية(الموارد):

إن الاستراتيجية الاتصالية تحتاج إلى موارد مادية وبشرية لضمان عملية التنفيذ الجيد لها وعليه فان القائمين على إعدادها مطالبون بتحديد ميزانية الأنشطة والبرامج الاتصالية المختلفة، وكذا إيجاد مصادر التمويل اللازمة 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 ومن بين هذه الأسئلة نذكر[1]:

-هل لدى المؤسسة الموارد البشرية اللازمة للتنفيذ ؟ وهل تحتاج إلى عناصر جديدة ؟ وما هي أولوياتها؟ ماذا تتوقع من المنفذين؟ من سيقوم بالتمويل؟ وماهي الاحتياجات التي تساعد لتحقيق الأهداف بكفاءة كبيرة ؟ وما الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة؟

ومن الضروري تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها الاتصال فكل منظمة أو مؤسسة لابد أن تحدد ذلك قبل عملية تنفيذ الاستراتيجية، لان ذلك سيساعدها في استثمار الموارد المتاحة وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها

[1] المكان نفسه.

4-7 تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية:

مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تأتي بعد استيفاء جميع المراحل السابقة، وهي مرحلة بالغة الأهمية نظرا لأن التنفيذ الجيد يكفل للمنظمة تحقيق الأهداف المسطرة ، يجب أولا أن يتم كتابة مرجعية للاستراتيجية الاتصالية تتضمن كل المراحل السابقة من أهداف مسطرة والرسالة والجماهير المستهدفة والوسائل الاتصالية والأنشطة والزمان والمكان والخطط اللازمة، وقبل عملية التنفيذ يجب أن تجيب المؤسسة عن الأسئلة التالية:

-هل تم مراجعة جميع المراحل السابقة لإعداد الاستراتيجية الاتصالية ؟

-هل تتوفر الظروف اللازمة لعملية تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية ؟

-هل المخطط دقيق لعملية التنفيذ؟ ومن سيقوم بالعمل و التنفيذ ؟

-ماهي أبرز الخصائص والمميزات التي يجب أن تتوفر في المنفذين ؟

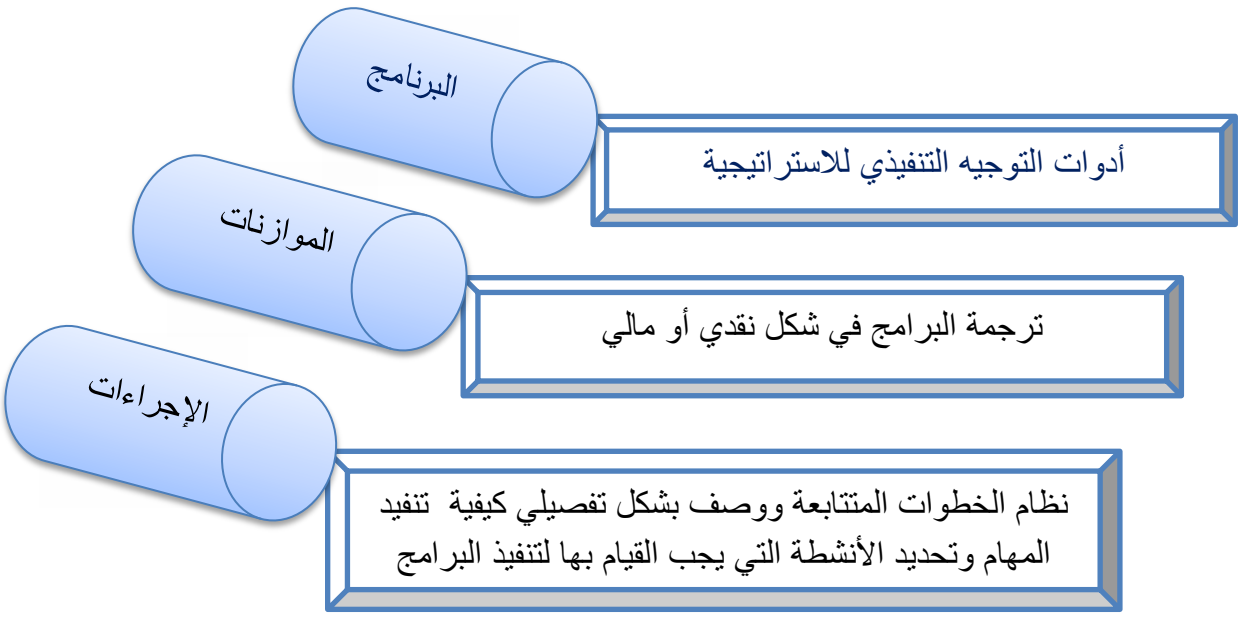
وهناك مجموعة من الشروط التي يجب التقيد بها عند عملية التنفيذ وهي:

-تحديد مخطط دقيق للتنفيذ يتضمن كل العناصر المشكلة للاستراتيجية الاتصالية.

-تبليغ جميع الموظفين بطبيعة الاستراتيجية الاتصالية ومهام كل فرد داخل وخارج المنظمة.

-تسخير كافة الوسائل اللازمة لعملية التنفيذ ولكل نشاط ضرورة التقيد بمخطط التنفيذ أثناء التنفيذ.

شكل رقم (13): يوضح عناصر تنفيذ الاستراتيجية



المحور الخامس: إعداد المخطط الاتصالي

تمهيد:

يعتبر المخطط الاتصال طريقة لتحسين وربط الأنشطة الخدماتية، في ميدان الاتصال حيث يتغير المخطط حسب نوع المؤسسة وحجمها، أهدافها ، قطاع نشاطها ، ويرسم مكانة للمؤسسة ودورها وهو المقاربة العامة للاتصال الخارجي والداخلي للمؤسسة، وبالتالي هو عبارة عن ملف لتوجيه أهداف ونشاطات استراتيجية الاتصال وهو يمثل الإطار المرجعي لتطوير السياسة الاتصالية وتفعيلها، كما يعمل على تنظيم الأنشطة الاتصالية وربطها مع مخطط الأعمال لتطوير الاستراتيجيات والانشطة الاتصالية والوسائل المستعملة كما يساهم في التحليل مع مراعاة سياسية المؤسسة من الناحية المالية، التسويقية، التجارية، ومستجداتها وكذا مستجدات القطاع الذي تنتمي إليه، كل هذه العناصر تؤدي إلى اتخاذ قرارات ضرورية ومحددة لإعطاء فعالية المخطط الاتصالي .

5-1 إعداد المخطط الاتصالي

تعد مرحلة إعداد الخطة الاتصالية بمثابة مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية و الخارجية في إطار تحسين وتطوير الاتصال في المؤسسة، وتكمن الوظيفة الأساسية للخطة الاتصالية في مختلف العمليات التي تتخذ من أجل الاتصال في المؤسسة والمساهمة في خلق جو ملائم للعمل وكذا تشجيع روح التعاون التضامن والمبادرة فيها فالخطة الاتصالية هي بمثابة وسيلة استراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بكل الأوساط التي تتفاعل مع المؤسسة وهذا حسب الأهداف المسطرة.

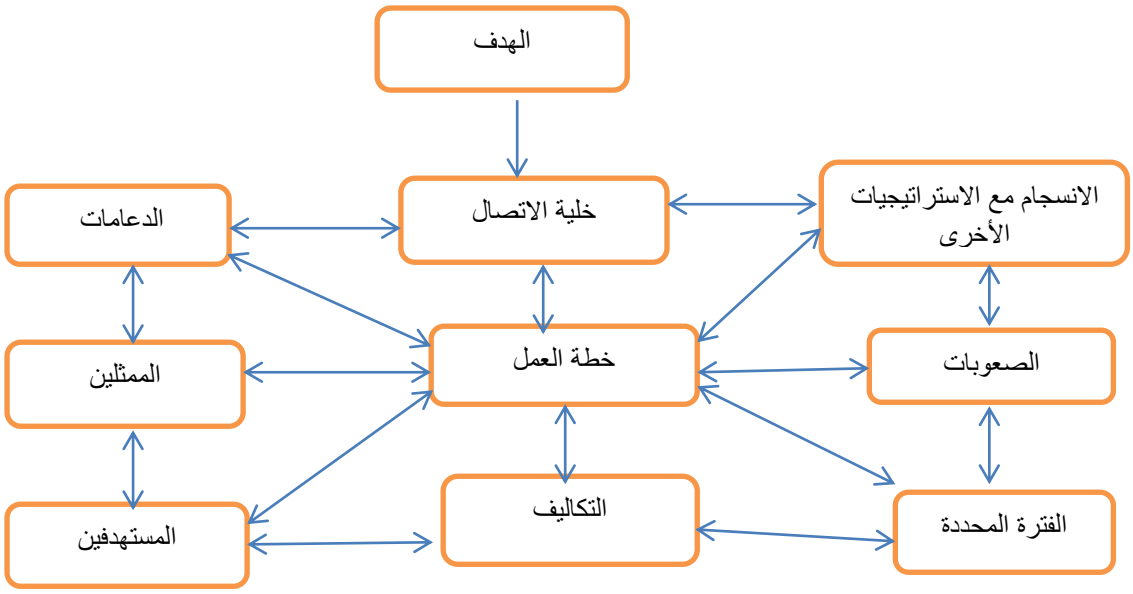
والمخطط الاتصالي هو وثيقة مفصلة تحتوي على جميع إجراءات الاتصال المخطط لها للترويج لشركة أو علامة تجارية أو حدث أو موضوع أو مشكلة ما حيث يتم ترجمة الاستراتيجية الاتصالية إلى مخطط قابل للتطبيق الفعلي، وتحدد استراتيجية الاتصال من سنتين إلى خمس سنوات ويعد الاتصال الداخلي كغيره من الضوابط الأخرى يقتضي إعداد خطة عمل والتي تعتبر الترجمة للاستراتيجية على شكل أنشطة عملية تتمثل في:

خلايا الاتصال، المستهدفين من الاتصال، الوسائل والوسطاء، الوقت المحدد والتكاليف، الصعوبات التنظيمية، التفاعل مع الاستراتيجيات الأخرى

5-1-1 إعداد مشروع العمل

فريق العمل المكلف هو من يقوم بإعداد خطة العمل والذي يطلق عليه فريق القيادة أو مسؤول المشروع باتفاق مع المديرية العامة، ويجب إعداد الخطة حسب الكيفية المبينة في الشكل الموالي :

شكل رقم (14): يوضح طريقة إعداد مشروع العمل



Source:

del'entrepris economica Paris 1991 P Fanelly NGUYEN THAN; la communication « une stratégie au service 115[1]

5-1-2 .إعداد الشكل النهائي لخطة العمل

تصمم الخطة العملية للاتصال في شكلها النهائي من طرف مجموعة القيادة أو المديرية العامة والتي تأخذ عدة أشكال ولكن تحافظ دائما على عناصر أداة الـ SWOT هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي وتستخدم لتحديد أربعة نقاط أساسية وهي القوة Strengths والضعف weaknesses والفرص opportunities والتهديداتthreats ، وهذه تشكل اسم SWOT يمكن استخدامها سواء على

[1] نقلاً عن : كمال حوشين، استراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، العدد 19، 2015، 130

نطاق الشركات والمنظمات أو على نطاق أصغر كالمشاريع أو منتجات أو حتى لدى الأفراد، ومعظم خطط الاتصال تنفذ وفقا للشكل التالي[1]:

شكل رقم 15: يوضح طريقة إعداد الشكل النهائي لخطة العمل

نقاط القوة داخليا وخارجيا	نقاط الضعف داخليا وخارجيا	هدف الاتصال	المستفيدين	الوسائل	التقييم
مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة التي تسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطريقة متميزة	الجوانب السلبية والضعف والقصور في الإمكانيات أو المهارات أو الموارد داخل المؤسسة والت تعرقلها من تحقيق الاهداف الخارجية لها	الغاية التي تسعى المنظمة أو المؤسسة لتحقيقها	الجمهور الاساسي والثانوي والعاملين بالمؤسسة أو المنظمة	الوسائل والتقنيات المستخدمة في الخطة الاتصالية	تقييم مدى نجاح الاستراتيجية

5-1-3 تنفيذ خطة الاتصال وتقييمها

أولا: تنفيذ الخطة العملية

قبل تنفيذ الخطة الاتصالية يتوجب تحديد المسؤولية ومتابعتها من قبل فرقة القيادة التي تضمن انسجام كل أنشطة الاتصال والشيء الذي يميز خطة العمل هو إعداده ليكون فعال يتمتع بالمصداقية والشرعية يجب ان يستمد سلطته كدليل دائم للمديرية العامة وعليه فإن فرقة القيادة تتكون من 6 إلى 7 أعضاء كما يتكون، من مهامها اقتراح تنفيذ نشاطات الاتصال على المديرية، ويتم تعيين شخص يكون هو المسؤول عن تنفيذ الخطة، نظرا لما يتمتع به من خبرة وتكوين شرط أن يكون متكامل مع مجموعة القيادة

ثانيا: تقييم الخطة العملية للاتصال

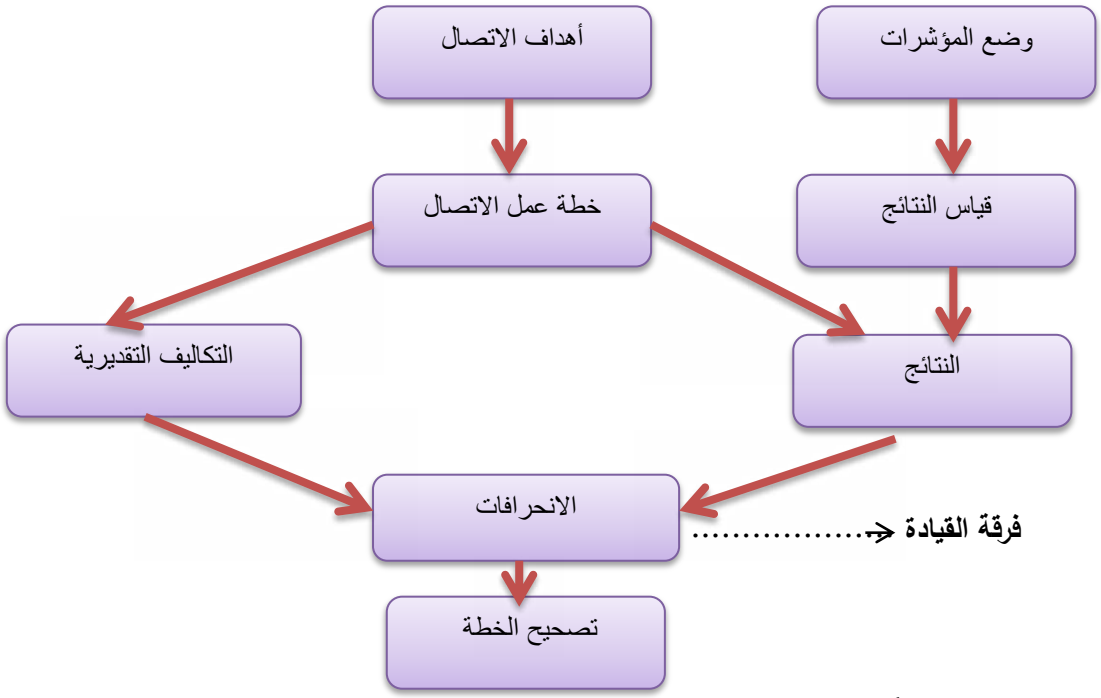
ويتم تقييم الخطة العملية للاتصال لهدفين مهمين هما:

[1] نفس المكان ، بتصرف

1. تحديد الأنشطة التي يتم عملها وتحديد الغرض منها .
2. تقييم الوقت والإمكانيات المستثمرة في هذه الأنشطة

يجب على خطة الاتصال أن تأخذ بعين الاعتبار ردود فعل الجمهور المستهدف وحالة التقدم التي وصلت إليها خطة الاتصال، ويجب تقييم المعلومات تبعا لتغيرات معايير قياس النتائج القائمة مسبقا وحالة التقدم لخطة العمل تمر عبر مراقبة الرزنامة ، التكاليف، وخاصة طريقة التنفيذ والشكل المقدم والفروق الموجودة بين النتائج المنتظرة والتكاليف التقديرية لها، التي يتم تصحيحها وفق التكاليف الحقيقية ووفقا للنتائج المحصل عليها من قبل مجموعة القيادة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (16): يوضح الخطة العملية للاتصال



المصدر[1]: Fanelly NGUYEN THAN; la communication « une stratégie au service del'entrepris economica Paris 1991 ,P12

ومن أجل إعداد مخطط اتصالي ناجح واستراتيجية فعالة وخطط ملزمة ينبغي التأكيد على أربع حقائق أساسية نلخصها فيما يلي:

-أن تكون الإدارة الاستراتيجية المصدر الأساسي لتحديد العلاقات بين ما تقوم عليه من تخطيط استراتيجي إداري واتصالي.

[1] نقلا عن كمال حوشين ، المرجع نفسه، ص 133 .

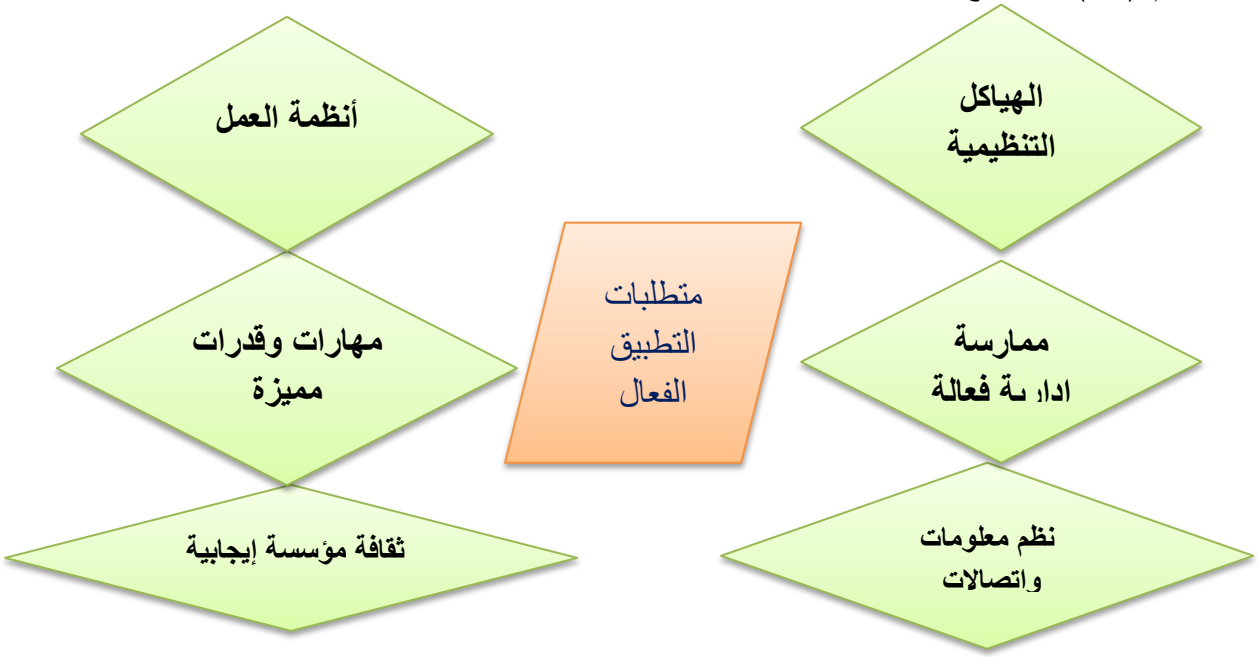
–أن يكون تحديد الدور الاستراتيجي للنظام الاتصالي اتجاهاته وفلسفته وغاياته من خلال الفترة الزمنية التي تحددها الإدارة الاستراتيجية وعلى ضوء ما تقرره من غايات أساسية مستقبلية للمجتمع ولرسالته وأهدافه وأغراضه.

– يجب النظر عند التخطيط الاتصالي إلى الأنظمة الاتصالية ومؤسساتها أجهزتها ووسائلها كهياكل متكاملة مع بعضها.

–أن يكون مضمون كل خطوة من خطوات المخطط الاتصالي متوافقا مع متطلبات الخطوة المماثلة في التخطيط الاستراتيجي الإداري[1].

إن التطبيق الفعال للمخطط الاتصالي الاستراتيجي يتطلب مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد من حيث تحديد الموظفين المسؤولين عن عملية التنفيذ، وكذا الأعمال والنشاطات التي يجب القيام بها بدقة مع توفير كافة المصادر المالية والبشرية والمواد والتجهيزات وتحديد الكيفية التي يتم من بها تنفيذ الأعمال والنشاطات، مع مراعاة الفترة الزمنية التي تساعد وتساهم في النجاح التطبيقي الفعال .

شكل رقم (17) : يوضح متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية



[1] محمد البادي ، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، ط1 ، مصر ، دار المهندس للطباعة ، 2005 ص10 .

5-2 معوقات الاستراتيجية الاتصالية

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستقبل خلال هذه العملية تتعرض العملية الاتصالية، إلى معوقات وعراقيل مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، لذلك عند الانطلاق في إعداد الخطة استراتيجية للاتصال لابد من أخذها بعين الاعتبار و إجمال هذه المعوقات في ثلاث مجموعات تتمثل في العناصر التالية :

5-2-1 معوقات شخصية:

يختلف الأفراد في ميولاتهم وتوجهاتهم، لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دوراً كبيراً في الترجمة والتفسير فكل كلمة تصلهم من رؤسائهم تكون لها تفسيرات متفاوتة حسب ما يعالجه من مشاعر عواطف[1]. ومن هذه المعوقات نجد:[2]

- **تباين الإدراك** : تتباين إدراكات الأفراد لمواقف مختلفة ويعود ذلك للاختلافات أو الفروقات الفردية وبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني.
- **الإدراك الانتمائي:** يميل إلى الاستماع لما يتناسب مع معتقداته و أفكاره وآراءه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.
- **الانطواء** : عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.
- **حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها** : أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات الخاطئة.
- **سوء العلاقة بين الأفراد:** وقد تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

---

[1] محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة :النظريات ، العمليات ، الوظائف ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن،2004، ص336

[2] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمية في منظمات الأعمال،ط2، دار وائل للنشر، عمان ،2004، ص252 .

5-2-2 الحواجز التعبيرية:

إن لاستخدام الرموز داخل الكلمات قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي قد تؤدي للعديد من المعاني ويرجع هذا الاختلاف للفروقات لشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية[1] وفيما يلي بعض الحواجز التي تعرقل الاتصال وتمنع من فعاليته:[2]

- **تغيير المعنى المقصود** : قد يحدث تغيير في معنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجات الإرسال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان آخر.
- **عقبات تعبيرية** : فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقاً للموقف الذي يستخدم فيه قد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما وثقافة ما، بينهما لا يكون لها ذلك معنى في اللغات و الثقافات الأخرى.
- **قابلية للقراءة** :عندما نستخدم الكلمات المكونة من عبارات طويلة ومصطلحات معقدة وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.
- **التوقيت** : يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.
- **التجريد** : بمعنى إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلاً.

---

[1] محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال ، ط1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ،2000، ص 138 .

[2] محمد فريد الصحف ، المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1998، ص26

5-2-3 المعوقات التنظيمية:

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد وتتمثل فيما لي :

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.
- مركزية التنظيم التي تدعي ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدراً كبيراً من المعلومات
- مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجز عنه طول مسافة قاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف .[1]
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والمنافسين في سوق العمل[2].

[1] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 337 .

[2] محمود يلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253 .

خـاتمـــة

حاولنا من خلال هذه المحاضرات عرض ملخص تفصيلي عن المحاور الأساسية الخاصة بوحدة استراتيجيات الاتصال، والتي تمثلت في الاستراتيجية، الاتصال والاستراتيجية الاتصالية، إضافة إلى أهميتها ومبادئها، وعرض مراحل إعدادها وتنفيذها وكيفية اسقاط الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة باعتبارها المحرك الأساسي والعصب الذي يؤسس لمختلف نشاطاتها الخدماتية، التجارية الاقتصادية والتسويقية وغيرها، ويظهر الفرق الواضح بين المؤسسات التي تقوم بمختلف هذه النشاطات اعتمادا على نوع معين من أنواع الاستراتيجية، والمؤسسات التي لا تستخدم استراتيجيات في نظامها، كما يمكن إدراج عدة استراتيجيات في استراتيجية واحدة ويتوقف ذلك على طبيعة السياق والظروف والبيئية الداخلية والخارجية المحيطة بهذه المؤسسة.

تعتمد فعالية القرارات الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة على مدى توفر المعلومات النوعية عن محيط المؤسسة وبالتالي قدرة نظام المعلومات على تزويد المؤسسة بها، باعتباره القناة التي تربط المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية أين تظهر أهمية نظام المعلومات فيها بشكل خاص والطريقة الفعالة في إيصال المعلومات بالشكل الذي يساعد المؤسسة على إعداد الخطط الاتصالية والرقابة على تنفيذها يستمد نظام المعلومات أهميته من أهمية الاتصال بالمؤسسة، فالاتصال يشكل الواجهة المزدوجة بين المؤسسة و محيطها، وكذا الحال بالنسبة لنظام المعلومات الذي يمثل و ينتج ويدمج مختلف المعلومات لاتخاذ القرارات المختلفة.

هذه السلسلة من المحاور المتعلقة باستراتيجيات الاتصال ، جعلت المواضيع التي طُرحت على مستوى هذه المطبوعة البيداغوجية تكتسي أهمية نظرا للدور الفعال الذي أصبحت تقوم به هذه الأخيرة في مختلف الميادين، ولأن بناء الاستراتيجيات هي الخطوة المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي ونقطة الانطلاق بين إيجاد الأهداف لبلوغها وإجراء التغييرات، كما يجب دائماً تشكيل الاستراتيجيات قبل بداية العمل، وكذلك يجب تحديثها بشكل دوري لتلبية احتياجات البيئة المتغيّرة، بما في ذلك الفرص الجديدة والمعارضة الناشئة على جهود المؤسسات.

قائمـة المراجـع

I. المراجع باللغة العربية

1) الكتب

1.خليل موسى، الإدارة المعاصرة، ط 1 ، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005 .

2. ابراهيم عوض، مدخل الإعلام ، ط1، دار المؤتمن للطباعة والتأليف ، الخرطوم، 2011.

3. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط1، ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2002.

4. أحمد فلاح عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان،2000.

5. أحمد محمد علي و آخرون ، وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.

6. اسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة، ط2 دار المحمدية العامة ، الجزائر ،1998 .

7. بلال خلف لسكارنة ، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 . .

8. توماس وهلين ، دافيد هنجر ، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وزهير نعيم الصباغ ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث،1999.

9. جهان رشتي، الأسس العلمية الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة ،1978.

10. حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيدة، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهر1998.

11. حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار اللبنانية المصرية،1998.

12. راوية حسن ، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.

13. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة :المفاهيم _المحددات الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، 2020، ص230 .

14. سامية محمد جابر ونعمات احمد عثمان، الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .

15. سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة : المفاهيم– المحددات الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر،2020.

16. سعيد أوكيل ، وظائف المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 .

17. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي ، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث 1999.

18. سناء سليمان محمد، سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، 2001 .

19. الشميمري فهد بن عبد الرحمان، التربية الاعلامية–كيف نتعامل مع الاعلام؟، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2010 .

20. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007 .

21.عاطف عدلي العبد عبيد، مدخل إلى الاتصال والى الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1999

22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، ط1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

23. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 .

24. عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

25. عزيز العبادي وموسى سويدان، التسويق الصناعي، دار حامد للنشر والتوزع، عمان.

26. علي عباس ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنار والتوزيع والطباعة ،عمان ، 2007.

27. علي عبد الفتاح، إدارة الاعلام، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

28. علي عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، القاهرة ، عالم الكتب، 1983.

29. علي محمد عبد الوهاب، الفكر الإدارة المعاصر في التنظيم و الإدارة ، ط2، مركز سيرقيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.

30. عمار بحوش ، نظرية التنظيم ، دار المحمدية للنشر ، الجزائر ، 1993 .

31. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2006 .

32. عيسى السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 1999 ، مصر.

33. فضيل دليو، الاتصال :مفاهيمه ، نظرياته ووسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003 .

34. فلاح الحسيني، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان،2002.

35. فيصل عبد الله بابكر، التخطيط الاستراتيجي ، المملكة العربية السعودية ، 2001.

36. كاظم نزار الركاب، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1 ، دار وابل للنشر والتوزيع ،عمان، 2004.

37. كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية : العولمة و المنافسة، ط1 ، دار وائل للنشر 2004.

38. كافي مصطفى يوسف، الاعلام والفساد الاداري والمالي–وتداعياته على العمل الحكومي، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع 2016.

39. ماجد عبيد، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2001.

40. محمد اشكناني ، إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساندة للتخطيط الاستراتيجي، الكويت،2008.

41. محمد البادي محمد، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، دمياط الجديدة، القاهرة 2005 .

42. محمد الزين ، ترجمة جمال خلفة، تقنية المحاسبة الجزء الأول، دار ابن رشد للنشر و التوزيع ، الجزائر 2002 .

43. محمد بهجت، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي .

44. محمد حسنين العجمي الادارة و التخطيط التربوي النظرية و التطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان ،2008 ص.42

45. محمد رفيق الطيب ، مدخل لتسيير أساليب و وظائف، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون تاريخ نشر .

46. محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال ، ط1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ،2000.

47. محمد فريد الصحف ، المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1998.

48. محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة :النظريات ، العمليات ، الوظائف ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن،2004.

49. محمد مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1984.

50. محمد يسري دعيس، الاتصال و السلوك الإنساني–رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال، سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،1999.

51. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمية في منظمات الأعمال،ط2، دار وائل للنشر، عمان ،2004.

52.مصطفى طلاس ،الاستراتيجية السياسية العسكرية، ط1 ، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق،2011.

53.منى الحديدي وشريف درويش اللبان، فنون الاتصال والإعلام المتخصص، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ،2009.

54. موسى خليل، الإدارة المعاصرة"المبادئ، الوظائف ،الممارسة"، ط1 ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان، 2005.

55. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع.عمان، 2011 .

56. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر ، 2005 ، عمان.

57. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية ادارة الألفية الثالثة ، لدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001.

58. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر، 2004 .

59. هاري ميلز، فن الإقناع كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم وتؤثر عليهم ،ط 1، مكتبة جرير، السعودية 2001.

60. هالة منصور ، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية ، 2000 .

61. ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية ، ط1 ، اليازوري ،2010 الأردن .

2) أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير

62. إلهام ثابت، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري، دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر03، 2003.

63. إلياس بوخموشة، استراتيجية التحكم بالراي العام عر الفيلم فهرنهيت9/11 لمخرجه"مايكل مور" مقاربة سيبر سيموطيقية، رسالة ماجستير في النقد والأدب التمثيلي، جامعة وهران 2007.

64. بن حاج مني، التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية: واقع وآفاق دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف، رسالة ماجيستير، جامعة محمد خيضر، سكرة،2005/.2006

65. السالم مؤيد سعيد ، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منضمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد، 2000.

66. سامي عمري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير: تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2007/2006 .

67. عبد المالك لعروسي ، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجيستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة بشار 2001/2000 .

68. عيسى بوكرموش ، استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية: دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا، رسالة ماجستير: تخصص اتصال استراتيجي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03 ،2013 .

69. فريد عشوش ، أزمة حوادث المرور و الاستراتيجية الاتصالية للمديرة العامة للأمن الوطني : رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر،2010 .

70. كرمة ماجد عباس لغزالي ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نضر الإدارة العليا رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم جامعة اليرموك، إربد، 2000.

71. محمد بوربالة ، شروط وضع استراتيجية إعلامية على ضوء واقع الإعلام في المدرسة الجزائرية: دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، أطروحة دكتوراه: تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر 2007/2006 .

72. مي فرح سمردلي، مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجية منضمات الأعمال الأردنية: دراسة استطلاعية رسالة ماجستير الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال جامعة اليرموك، كلية ، 2000

3) المجلات

73. حسين حسن المختار، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعلم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ، عدد6 2002.

74. صالح بن سعد المربع، التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المستقبل، مجلة الأمن والحياة، العدد 377، 2012 .

75. كمال حوشين، استراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، ا عبد الرزاق سعيد، مقومات بناء الاستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12 ، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الصفحات،2020 لعدد 19، 2015.

4) الندوات والمحاضرات

76. زهور خضر ابراهيم العوض ، استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية ، الاجتماع 11 للشبكة العربية للإدارة و تنمية الموارد البشرية الخرطوم .18ديسمبر السودان،. 2003

II. مراجع باللغة الأجنبية

77. Abdelkrim bouhafs ,la communication dans l entreprise , Algérie , office des publications universitaires 2014.

78. Alain Sesreumause , Scarrier le cocqu et vanessa warnier , Stratégie , pearson édition , France , 2eme edition ,2000 , p8

79. Alex Mucchielli, La nouvelle communication , Paris, Armand Colin ,2000.

80. Alfred Chandler, Stratégies et Structures de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris. 1989

81. alueck, William, Communication in Management, 1978.

82. Benita Steyn , Gustav Puth , Corporate Communication Strategy , Heinemann , Sandton , South Africa , 2000.

83. Broker, M , Introduction to Educational Adminstation. Harper and Row Pyplsher London, 1975.

84. Decaudin Jean-Marc, Glossaire de la communication marketing , éd Economica, Paris, 1996.

85. Fanelly Nguyen Thanh , La communication " une stratégie au service de l`entreprise , les Edition economica , Paris ,1991.

86.Fewrer Rainer, et al, Strategy development, past, present and future, Management Decision (1995) vol 33 No6 .

87. J.P.Helfer, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management: Stratégie et Organisation, 8ème Edition, Ed.Vuibert, Paris, France, 2010.

88. Jean mark decaudin , la communication , marketing concepts, techniques,strategies , Paris,1995.

90. Lends, F , Administering Instructional programs. New York: Mc Graw- Hil 1982.

91.Marc Decaupin jean, la communication marketing concepts, technique, stratégie,2eme édition economica, Paris.

92. Mintzberg, Henry & Quinn, B. James, The Strategy Process: Contexts and Cases, 3rd Edition, Prentice Hall International,1996.

https://ipa.co.uk/media/4573/communicationsstrategyguide.pdf .

93. Pièrre Grigory , Jean Mark Lilieu , Marketing Publicité , Dordomme septembre

94. Richard Houghton , Graham Kemp , David Pattison , Communication Strategy a best practice guide to developing communication compaignes , The Institute of Practitioners in Advertising , London , UK , published online13 June 2008.

95. Rodolph Durand , Guide du management stratégique, 99 concepts clés, DUNOD, Paris, 2003, P127.

96.Ruler, Betteke, The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. Public Relation Review, 30 ,2003..

97.Thierry libaert, Le Plan De Communication Définir et organiser votre stratégie de communication , 3 édition , Dunod , Paris , France, 2008 .

98.united nations GLOBAL COMPACT OFFICE ,creatingan effective communication strategy, 2009.

99. Zechlin, L. Strategic Planning in Higher Education, International Encyclopedia of Education (Third Edition), 2010.