



جامعة لونيبي علي البلدية 2

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال

الموسم الجامعي 2022/2021

محاضرات مقياس استراتيجيات الاتصال

السداسي: الأول

الدكتورة بومدين سعاد

المحاضرة: رقم 01

المحور الأول : مفهوم الاتصال العمومي وخصائصه

أولاً: تعريف الاتصال العمومي: يختلف تعريف الاتصال العمومي باختلاف وجهات النظر، وعليه

سيتم فيما يلي ذكر بعض التعاريف المتعارف عليها من قبل بعض الباحثين والمختصين في هذا المجال

يشير المفهوم إلى نشر آراء في صيغ مناسبة تعمل على تحقيق التفاعل الفكري والحضاري داخل

المجتمع وبصفة عامة ، بواسطة جميع العلامات التي يفهمها الجمهور

هو أيضا بث رسائل واقعية تشمل موضوعات معينة على أعداد كبيرة من الأفراد مختلفين فيما بينهم من

النواحي الاقتصادية الاجتماعية والثقافية والسياسية ، يتواجدون في مناطق مختلفة وتبث هذه الرسائل عن

طريق وسيلة إعلامية .

وأبرز النماذج لهذا النوع من الاتصال :

نموذج ويلبر شرام chramm

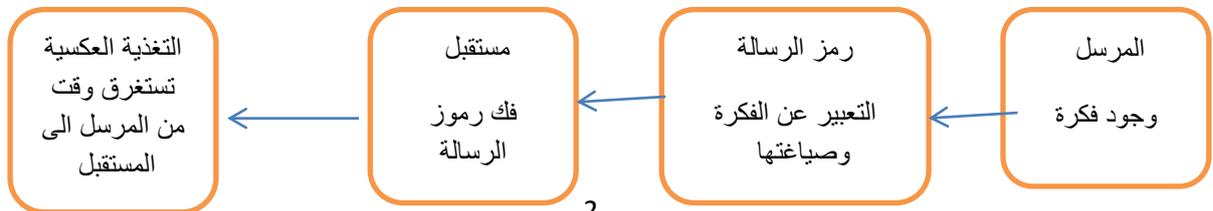
قدم شرام نموذجا للعملية الاتصالية في أواخر الأربعينيات وطور هذا النموذج عام 1971 واعتمد فيها

على نفس العناصر التي أشار إليها شانون وويفر كرجع الصدى والتشويش، فالاتصال عنه هو قيام

المصدر أو المرسل بنقل رسالة إلى المستقبل من خلال أجهزة وسائل نقل المعلومة كالصحف ، الإذاعة

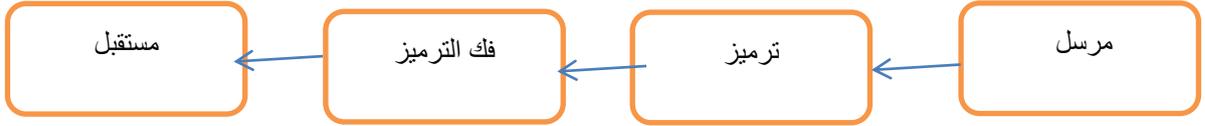
التلفزيون ويتوقف الموقف الاتصالي عنده على مدى التوافق بين المرسل والمستقبل

ويمكن توضيح هذه العناصر في الشكل التالي :

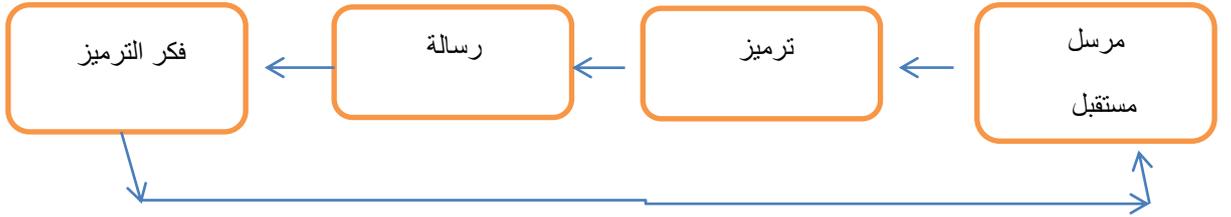


حيث ركز شرام على أهمية العنصر الأخير في العملية الاتصالية (التغذية العكسية) أو الاستجابة للرسالة

نموذج شانون وويفر **channon and waver** عام 1949 وهومن أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية ويتكون من العناصر التالية :



نموذج فينر **finer** : الذي قام بتعديل النموذج الخطي لشانون بإضافة عناصر الضبط أو التغذية العكسية التي هي الرد على الرسالة ، وهي رسالة جديدة معاكسة للاولى



نموذج لاسويل **laswell** حددها في محددات أساسية أو إجابة على التساؤلات التالية:

من ← يقول ماذا ← أي وسيلة ← لمن ← لإحداث أي تغير

المحاضرة: رقم 02

ثانيا : خصائص ومميزات الاتصال العمومي

-موجه للعامة فهو كبير ومختلف الاتجاهات

- يتميز بملكية وسائل الاتصال التابعة للدولة

محاضرات : مقياس استراتيجيات الاتصال

- جمهوره يتصف بضخامة حجمه وعدم تجانس أفراده في القدرات والمعارف والأعمار ، واختلاف ميولاتهم وأذواقهم وتعدد اتجاهاتهم وأفكارهم

-هو شاقولي بمعنى سريان المعلومات في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل

-الرسالة في الاتصال العمومي عامة وعلنية تصل إلى جميع الناس الذين يرغبون في التعرض إليها في نفس الوقت

-منشأ الرسالة في الاتصال العمومي مؤسسات كبيرة كالصحف أو الإذاعة أو التلفزيون لها قوانينها ومميزاتها

-يتميز بأنه عملية معقدة لفا ويقوم عليه مختصون وتتطلب مخططات مالية ضخمة لتحقيق أهداف معينة
-هو عام وعاجل وعابر حيث تصل الرسالة إلى جماهير كبيرة في أقصر وقت ميسور ولا يراد لها الدوام والبقاء ، كما أن رجع الصدى فيه ليس فوريا .

ثالثا : النماذج النظرية لتحليل الاتصال العمومي

يشكل الاتصال الاجتماعي ظاهرة صعبة التحليل، ويعود ذلك لعدم دقة المصطلح وتحديدته من جهة أخرى، فالاتصال الاجتماعي هو مجموعة من الفاعلين كنظام من العلاقات بين قائمين بالاتصال ومستقبلين .

هو أيضا مجموعة رسائل متعلقة بالمجتمع ، رسائل اتصالية اجتماعية تعبر عن المحتوى الذي يبثه أخصائيو ورجال الصحة ، الرقابة، المهتمين بالقضايا الاجتماعية بصفة عامة اتجاه الجمهور ، مهما كانت الوسيلة المستخدمة في ذلك ، ومن أهم النماذج النظرية في تحليل الاتصال الاجتماعي :

1.النموذج السلوكي : يُعرف الاتصال الاجتماعي في هذا النموذج كعلاقة بين المرسل (من) ورسالة (ماذا) ،وقناة (بأي وسيلة)،مستقبل (لمن) وذات أثر (بأي أثر) ، حيث ينظر هذا النموذج إلى الاتصال الاجتماعي كعملية خطية لانتقال المعلومات وهو يصب اهتمامه على العنصر الأخير من عناصر العملية الاتصالية (التأثير) الذي استقطب الباحثين لما بعد الحرب العالمية

2.النموذج النقدي : هذا النموذج مرتبط بمدرسة فرانكفورت التي نظم العديد من المفكرين البارزين أمثال Horkheimer ,Habermas. Adorno, فهم لا يعضون الاتصال كعملية لنقل المعلومات من المرل إلى المستقبل ولا يهتمون بمحتوى الرسالة المتبادلة ، فالاتصال بالنسبة إليهم مجموعة الظروف والشروط التي يتم فيها انتاج الواقع الاجتماعي عبر انتاج معاني لهذا الواقع .

3.النموذج التحويري : يقوم هذا النموذج على مبدأ الحوار في الاتصال الاجتماعي فالاتصال بالنسبة إليهم هو تبادل الحجج بين مختلف الأفراد الذين يشكلون المجتمع ، حيث يركز الاتصال في هذا النموذج على العقلانية ، فالقرارات الاجتماعية التي تتخذها الدولة مثلا بما أنها هي التي تملك سلطة الإقناع والإكراه ،لابد أن لا تؤخذ في سرية ولكن جهرا فيجب أن يكون هناك عنصر المحادثات والحوار، فهدف الاتصال الاجتماعي في هذا النموذج هو الصالح العام، وتبادل الحجج والبراهين الإقناعية لن يكون إلا لما يخدم الصالح العام.

4.النموذج التقني :ظهر هذا النموذج في الستينيات، ومصدره الأعمال التي قام بها ماكلوهان MCluhan الذي اعتبر المضمون ليس كل شيء ، وإنما هناك ما هو أهم منه تأثيرا وهو الوسيلة نفسها، واعتبر أن التأثير في العملية الاتصالية هو التقنية أي القناة وهنا سجل وجود متغيرين هم

أ. التكنولوجيا ووسائل الإعلام

ب. طريقة التفكير وطريقة تنظيم المعلومات ، فوسائل الإعلام لدى هذا النموذج تقوم على أساس كيفية تأطير المعلومات وتنظيم التفكير لدى الجمهور .

المحاضرة: رقم 03

أولا : تعريف الاستراتيجية

يرتبط مفهوم الاستراتيجية بمفهومين أساسيين هما : الاستراتيجية ، التخطيط الاستراتيجي

هي المعنى المقابل لكلمة **Stratégie** وأصل الكلمة يوناني **Strategos** وتعني فن القيادة وإدراك المعارك وهذا ما يدل على أن المفهوم أساسا في المجال العسكري للكشف عن مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على الأعداء .

ويشير قاموس أوكسفورد إلى معنى الاستراتيجية على أنها فن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات المعدّات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة ، وهذا التعريف يبرره استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة . هي كذلك " خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية، والتي يتم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة

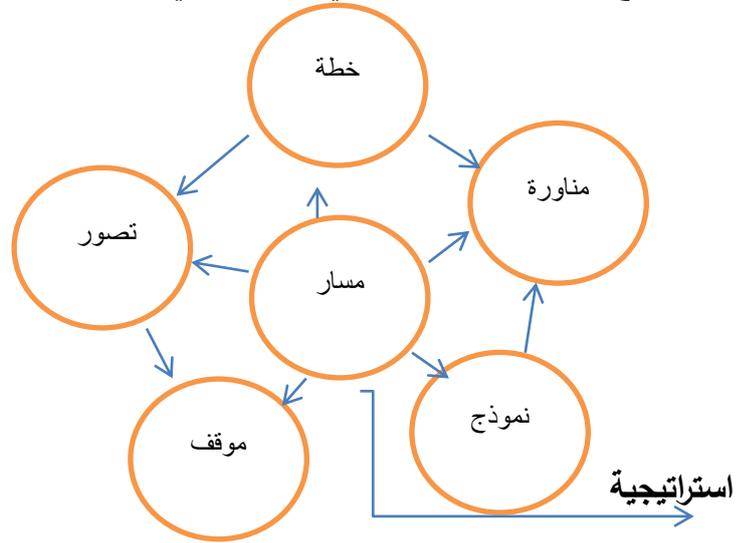
يعرف الباحث **Mintz Berg** الاستراتيجية هي خطة مناورة ، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية .

محاضرات : مقياس استراتيجيات الاتصال

يعرفها الباحث " جورج ستينر (george steiner)) على أنها عبارة عن وضع أغراض و أهداف المؤسسة في ظل ظروف المؤسسة الخارجية والداخلية ، و إعداد إستراتيجيات معينة لتحقيق تلك الأهداف ، ثم إتخاذ القرارات الإستراتيجية لتنفيذها

ويعرفها توماس Thomas على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يمكن وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ،

ويمكن توضيح عناصر الاستراتيجية في الشكل التالي :



من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن مفهوم الاستراتيجية مر بالمرحل التالية :

المرحلة المبكرة : إن هناك محاولات مبكرة لتحديد مفهوم الاستراتيجية زمنيا يمكن حصرها بين النصف الثاني من الأربعينيات لغاية الستينات من القرن الماضي ، وهذه المحاولات و إن كانت تتميز بالريادية إلا أنها كانت محددة باتجاهات ضيقة، و يعوزها الشمول ، و قد ركزت المحاولات على وصف الاستراتيجية بأنها قاعدة اتخاذ القرارات للمنظمة.

2. **مرحلة البلورة :** وقد ركزت هذه المرحلة على العناصر التالية:

- عملية صياغة الاستراتيجية بما يتضمن وضع الأهداف و الغايات ، الأغراض الرئيسية ، التحليل الاستراتيجي ، والتنبؤ ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص السانحة و تحاشي أو تقليل أثر الخطر.

- التطبيق الاستراتيجي بما فيه تخصيص الموارد و تحديد السياسات والخطط التفصيلية.

- التقييم الاستراتيجي و مراجعة الموارد، بما يتفق و نوعية المنظمة و نشاط أعمالها حاليا و مستقبلا بما يحقق ربط منشأة الأعمال ببيئتها الخارجية ، وتوجيهها الوجهة المرغوبة وتحقيق تماسكها.

3. **النضج:** أما المحاولات الأكثر حداثة ،فهي التي جاءت بعد منتصف السبعينات من القرن الماضي فيتضح أنها اهتمت بإيضاح بالعناصر التالية :

-طبيعة الأهداف الاستراتيجية المتعددة و المترافقة ، و ضرورة تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق الاختيار الاستراتيجي

-تفصيل المفاهيم المحدثة لطبيعة العلاقة بين الاستراتيجية و السياسة الوظيفية.

-أهمية نمط استخدام الموارد و البناء التنظيمي بوصفها مقوما من مقومات الاستراتيجية

المحاضرة: رقم 04

ثانيا: خصائص الاستراتيجية: ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

* الشمولية : فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة ، بحيث يمكن الإلمام

بجميع الجوانب ، السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة

* **موجهة لنظام مفتوح** : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية تسويق ،إنتاج ،موارد بشرية... الخ (تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من اجل تحقيق الهدف الأساسي،

* **مجموعة من القرارات** : تتكون من قرارات استراتيجية ، و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها ، و قرارات روتينية ، و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

* **الإلزامية الوقت** : لابد من احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي ، إذ يجب صياغة و تطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم ، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الاستراتيجية لا جدوى منها.

* **الوضوح و الإقناع** : يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة ، أو تعارض في الأهداف.

* **محددة من حيث المراحل** : هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة ، التطبيق و الرقابة ، و البعض يقول بأنها تمر بمرحلتين : الصياغة و التطبيق ، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة ، بل تتم على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق أي أن عملية الرقابة مستمرة و تخص كل المراحل.

***المرونة** : فهي ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر
فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات
مختلفة

***تخصيص الموارد** : تعمل الاستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد
تحقيقها.

المحاضرة: رقم 05

ثالثا: صناعة وصياغة الاستراتيجية:

لمعرفة كيفية صياغة الاستراتيجية يجب معرفة عنصرين رئيسين هما:

1. **من يقوم بصنع الاستراتيجية** : في هذه المرحلة هناك أربع طرق يمكن استخدامها لصنع
الاستراتيجية وهي

أ. قيام الرئيس التنفيذي للمؤسسة أو الشركة أو المنظمة بمهام القائم بوضع الاستراتيجية
ب. قيام الرئيس بتفويض عملية وضع الاستراتيجية إلى الآخرين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي
ت. المدخل الوسط ، حيث يقوم الرئيس التنفيذي الأعلى بطلب المساعدة وتعاون كل مرؤوسيه بما
يفيد في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

ث. تشجيع الرئيس التنفيذي الأعلى للمرؤوسين على وضع تنفيذ الاستراتيجيات

ج. كما نجد في بعض الحالات الإدارة العليا هي من تقوم بوضع الاستراتيجية كالوزارات مثلا

2. كيف يتم صياغة الاستراتيجية: توجد ثلاث نماذج أساسية يمكن استخدامها في صنع الاستراتيجية هي:

1. النموذج الخطي: ويتمثل في قيام الادارة العليا بوضع الأهداف ثم القيام باتخاذ القرارات ووضع الخطط

لتحقيق الأهداف ويشترط في هذا النموذج ما يلي:

أولاً: البيئة كمصدر يمكن التنبؤ بها لإحداث التغيير

ثانياً: الأهداف التي تضعها المؤسسة هي الفاعل الأساسي لجميع العاملين بالمؤسسة أو المنظمة

ثالثاً: مجموعة المستهلكين الذين يعتبرون حلقة الوصل بين المنظمة وبيئتها

رابعاً: الاتسام بالرد فمتخذي القرارات بالمؤسسة وجب أن تتوفي فيهم هذه السمة

2. النموذج التكيفي: هو الاتجاه الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسات للحفاظ على وضعها مع بيئتها

الخارجية ويشترط في هذا النموذج

أولاً: تعد البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المنظمة

ثانياً: تعد البيئة أكثر عمقا واتساعا مما يتطلب مجهودات أكثر من قبل المؤسسة لتكييف الاستراتيجية

معها

ثالثاً: يعتبر رد الفعل الخاص بالأفراد أو المجموعات ذوي المصلحة هي ردود للاستراتيجيات الخاصة

بالمؤسسة

رابعاً: الإداريين داخل المؤسسة يتمتعون بقدر محدود من الرشد عكس النموذج الخطي.

3. النموذج التفسيري: يعد دور الإدارة في هذا النموذج تصنيف المعلومات إلى مجموعات محددة، ونقلها

إلى الموظفين في المستويات المختلفة، والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقاً لأغراض

ورسالة المنظمة وأهدافها ويقوم هذا النموذج على الشروط التالية:

أولاً: أن المنظمة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير

متجانس

ثانياً: تعد الدافعية هي الحافز الأساسي في نجاح الاستراتيجية

ثالثاً: أن نشاط وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة وليس رجال الإدارة

العليا لوحدهم

المحاضرة: رقم 06

أولاً: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

تعرف الاستراتيجية الاتصالية بأنها " المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة ،
أوهي مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف و يختار الوسائل.

يرى **Pierre grigory** ببيير قريغوري الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل
العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها و التأثير على الجماهير.

كما تعرف على أنها " الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف
بالمنتج أو الخدمة، و تتمثل هذه الطرق عموماً في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع و
الزبون المحتمل، و الاتصال غير المباشر كالإشهار و الترويج للمبيعات، فطبيعة المنتج والسوق هما
الذان يقومان بتحديد الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة .

هي مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، و الوسائل
المطبقة من أجل تحقيقها و هي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجماهير
المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، و يمكن أن يمتد عمر الاستراتيجية الاتصالية من ثلاث
سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها. كي يكون للاستراتيجية
الاتصالية قبول و يكون لها أيضاً فعالية .

ثانيا : مبادئ الاستراتيجية الاتصالية

- لكي يكون للاستراتيجية الاتصالية فعالية لابد أن تكون لها مجموعة من المبادئ الأساسية وهي
- 1- **مبدأ الوجود Existence**: يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع و محددة بشكل رسمي ، فالكثير من المؤسسات ليس لها استراتيجية اتصال ، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة.
- 2- **مبدأ الاستمرارية Continuité**: من أهم الخصائص الأساسية للاستراتيجية الاتصالية ، فيشترط في الاستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل ، لكي تظهر كفاءتها و فعاليتها.
- 3- **مبدأ التميز Différenciation**: إن أحد الأدوار الأساسية للاستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى(التميز الإيجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.
- 4- **مبدأ الوضوح Clarté**: يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة و سهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف ، فأى استراتيجية تعتمد على أسس و مبادئ عمل غير مفهومة و معقدة فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.
- 5- **مبدأ الواقعية Réalisme**: يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة ، وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة ، و من ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمه و جمهوره.
- 6- **مبدأ المرونة Flexibilité**: يجب أن تكون:
- مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.
 - مرنة حسب وسائل الاتصال.
 - مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.
- 7- **مبدأ التناسق Cohérence**: يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة ، و بالخصوص مع قرارات التسويق ، هدفه ، موقعه ، قنوات التوزيع.
- 8- **مبدأ القبول الداخلي Acceptation interne**: فلا بد أن تكون الرسائل مفهومة من المستهلكين ومن الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها(مستخدمين ، عمال ، إدارات)، فهذا المبدأ أساسي لأنه

جزء من الاتصال ، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين ، و بالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجيين.

المحاضرة : رقم 07

رابعا : أنواع الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

تنقسم الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة إلى نوعين : استراتيجية تتكفل بالاتصال الداخلي، و الأخرى تتكفل بالاتصال الخارجي:

أولا: الاستراتيجية الاتصال الداخلي : يعد الاتصال في هذا النوع من الاستراتيجيات أحد المهما الرئيسة الي تساعد المنظمة في تطبيق استراتيجيتها العامة وفقا للطرق والسياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها، وتعرف على أنها نشر المعرفة والمعلومات بين الموظفين للزيادة من وعيهم وتنمية روح الانتماء، وتفعيل مشاركتهم وتعزيز أداءهم الفردي والمؤسسي ومن أهدافها:

-إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية

-ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها

-توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية

-تنمية المعلومات والفهم الجيد للموظفين

-تشجيع وتحفيز الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة

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

-تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو الإشاعات، التي تمس سمعة المؤسسة .

-تشجيع المدراء للعمال من أجل تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم ومناقشتها .

ومن أسباب إعداد الاستراتيجية الداخلية ما يلي :

1. الحاجة للاتصال: باعتباره حاجة انسانية أساسية أو أسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي .

ب. الإدارة الاستراتيجية: الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي عليه أن ينتج عن الإرادة الاستراتيجية التي تحملها المديرية العامة باعتباره يساهم ويشارك في إعداد المنظمة ويساعد في تحسين أدائها وتلبية أهدافها العامة .

ثانيا: استراتيجية الاتصال الخارجي: تعرف على أنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد الأطر والمسؤوليات والأولويات والميزانية لخلق وتوزيع المعلومات، فيما يخص علاقات المنظمة من الخارج ولاستراتيجية الاتصال الخارجي أهداف أهمها:

- تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين بها

- بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين

- المشاركة في تنمية المجتمع المحلي

- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل التي تستعملها.

- التنسيق بين الأشكال الاتصال المختلفة التي تقوم بها المؤسسة ، فنوع الاتصال هو الذي يحدد نوع الصورة التي تريدها المؤسسة

- وتعتمد الاستراتيجية الخارجية على الأساليب التالية:

1. استراتيجية القوة والإكراه : يستعمل مثل هذا النوع من أجل إحداث سلوك لدى الأفراد لا يتماشى

مع رغباتهم ويعاكس ميولاتهم وعاداتهم الشخصية عن طريق جعل بعض السلوكيات إجبارية أو ممنوعة باللجوء إلى القوانين.

2. استراتيجية المكافأة والتسهيل :وهو جعل السلوك سهل التبني و مرغوب فيه من خلال بعض

المحفزات الخارجية كتقديم مكافأة ما مقابل تبني الفرد لسلوك معين.

المحاضرة: رقم 08

أولاً: أهمية الاستراتيجية الاتصالية

أ. في الاتصال الداخلي: لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد وضع استراتيجية اتصالية

مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحظى بالانتشار اللازم، إذ قليلة هي المؤسسات التي

تأخذها ضمن برنامج تفسيرها ، ولابد للباحث في حقل الاتصال الداخلي أن يرسم سياسة اتصالية داخلية

لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها ، وتوفير الجو المناسب للفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى

أحسن النتائج وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرتها، وهو ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية

1. تحفيز المستخدمين: اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز للمستخدمين لا

يمكن تطوير مؤسساتهم لأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة أن تجد الظروف

المواتية لظهوره وتطويره ، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها

المستقبلية و ورهاناتها

2. تنسيق الأفعال: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل

أفعالها ومبادلاتها و لتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين توفير الشروط التالية:

• لا بد أن يكون المسير قادراً على بث المعلومات الضرورية لمساعدته

• عليه أن يكون قادراً على إتاحة صعود المعلومة (رجع الصدى)

• تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء أطاراتها الأدوات الاتصالية

اللازمة لإيصال وشرح أهداف المؤسسة .

3. **تغير التصرفات و العقليات:** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغيرات الداخلية و الخارجية ، وتستدعي ضرورة التأقلم معها من أجل البقاء ،ومن هذه المتغيرات تغير مجال النشاط أو ظهور

المنافسة الحادة بالإضافة إلى ظهور التكنولوجيا و الاستثمارات

4. **تحسين الإنتاجية:**الرهان الرابع الذي تعمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين الإنتاجية و المنافسة ،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 و التعريف بمجمل الخطوات

ب . في الاتصال الخارجي العام أو برامج العلاقات العامة:

مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني صب الجهود الاتصالية عبر جدولة زمنية محددة و خطة أساسية

وتتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة يدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة أو الدفاع

عن المنظمة في سياسة معينة تنتهجها < وفي هذا السياق ،العلاقات العامة هي التي تتولى هذه

الاستراتيجية. وتعرف **العلاقات العامة** على أنها تقوم بالتأثير لموضوع معين يدور حول فكرة أو شخص

ولابد من أنها تعرف بالفائدة من هذا الموضوع وتتميز العلاقات العامة بأنها :

- جماعة أو مجموعة من الجهود و العمليات 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 و الفعاليات هي نشاط

الإعلامية والاتصالية والإعلانية و الترويجية

- تستخدم التخطيط كأداة منهجية.

المحاضرة: رقم 09

ثانيا : مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية:

تمر الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة على أكثر من مرحلة لإعدادها وهي :

1. تحديد الأهداف.

2. تحديد الجمهور المستهدف

3 . صياغة الرسالة

4اختيار وسائل و روابط الاتصال

5.الميزانية

6. تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية.

1. **تحديد الأهداف:** يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع استراتيجية الاتصال ، وكذا

تسمح بعملية تقييم الاستراتيجية الاتصالية بعد تنفيذها بناء على ما تم تحقيقه من الأهداف المسطرة.

وتنقسم الأهداف إلى أهداف عامة وأهداف خاصة.

أ . **تحديد الأهداف العامة :** و يعود للمدير وحده باعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن

تلاحم الجميع من جهة ومن جهة ثانية فإنه هو المقرر للأهداف التي تعبر عن نظرة استراتيجية

للمسيرين كما يتضمن تحديد الأهداف العامة محاولة والتأكد من القبول الجماعي للأهداف الخاصة

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

ب. **تحديد الأهداف الخاصة :** إن تحديد الأهداف الخاصة يستوجب إشراك الجميع في هيئة الإدارة و يجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المرحلة تركز على مجموعة من النقاط التالية أهمها:

-**منهجية التخطيط ،** لأن كل خطوة تتعلق بنشاط الاتصال يجب أن تكون في إطار منهجي ذلك بغية التحقق من الفروقات من جهة ، ومن جهة أخرى تخفيض المخاطر و الخسارة وإدماج الإدارة ضمن الاستراتيجية العامة و ذلك على اعتبار أنها المعنى الأول المسؤولة على نجاحها، وكذلك رجع الصدى ، باعتبار أن أهداف استراتيجية الاتصال لا تقتصر على سير المعلومة و ضمان وصولها إلى المستقبل فقط، ويجب معرفة مدى رد فعلهم الإيجابي وإدراج جميع ردود الأفعال 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 دقيقا وواضحا.

المحاضرة: رقم 10

2. **تحديد الجمهور المستهدف:** بعد تحديد الأهداف النهائية للاتصال يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال و تعيين المستقبلين الذين ترسل إليهم و تكييفها مع المستقبلين الذين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، و يمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين وهو نوعان :

أ. **الجمهور الداخلي:** يقصد به كافة أعضاء المنظمة أو المؤسسة أو الذين ينتمون بشكل مباشر سواء كانوا موظفين وعمالا عاديين أو قادة ، ويعتبر الجمهور الداخلي اللبنة الأساسية لربط عملية التواصل بين مختلف الوحدات المكونة للمنظمة وكذا إعطاء صورة جيدة عن المنظم.

ب. - **الجمهور الخارجي:** يتمثل الجمهور الخارجي في كافة الوحدات الخارجية للمنظمة والتي لا تنتمي إليها بشكل مباشر، و تتمثل أساسا في الشركاء والمنظمات والهيئات الإدارية المختلفة، والزبائن والمستهلكين وأفراد المجتمع ككل .

التقسيم الثاني على أساس درجة التمثيل:

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.

ب - الجمهور الثانوي

ويسمى أيضا بالجمهور الغير مباشر وهو الجمهور المعني بشكل غير مباشر بالاستراتيجية الاتصالية ، والذي توجه له الرسائل الاتصالية بهدف محاولة تزويده بالمعلومات ليكون قادرا على التأثير في الجمهور الأساسي

3. صياغة الرسالة : مرحلة إعداد رسالة المؤسسة تعد مرحلة أساسية في صياغة استراتيجيات

المؤسسة، باعتبار أنه بدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكرا أو مفهوما محددًا يميزها عن باقي

المؤسسات المنافسة فإنها لا تستطيع تحديد مركزها التنافسي في بيئتها بدقة. ينبغي صياغة رسالة

المؤسسة بعبارة محددة وواضحة و بسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل

محاضرات : مقياس استراتيجيات الاتصال

الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة، وتتمثل العناصر الأساسية في صياغة رسالة المؤسسة في تسعة عناصر حسب الباحث David وهي كالتالي :

- 1- العملاء _____ من هم عملاء المؤسسة؟
- 2-المنتجات _____ ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
- 3-الأسواق _____ أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
- 4-التكنولوجيا _____ ماهي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟
- 5-البقاء /النمو /الربحية _____ ماهي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
- 6-الفلسفة والأيدولوجيا _____ ماهي القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ومناخ عملها؟
- 7-المفهوم الذاتي _____ ماهي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية ؟
- 8-الصورة العامة _____ ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
- 9-العاملين _____ ماهي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

ومن شروط صياغة الرسالة نجد:

- مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف.
- رسائل بسيطة وواضحة وسهلة الفهم.
- إظهار أهمية أو إلحاح أو حجم القضية.
- إظهار الصلة القوية للرسالة بالقضية.
- ارتباط الرسالة بقيم ومعتقدات أو اهتمامات الجمهور.

محاضرات : مقياس استراتيجيات الاتصال

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

-طبيعة الجمهور المستهدف يؤخذ بعين الاعتبار في عملية اعداد الرسالة.

-نوعية الوسائل والقنوات الاتصالية المتاحة أو المتوفرة تساهم في اعداد وصياغة الرسالة.

-**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

-**النقاط الأساسية** : يجب التركيز على إبراز النقاط الأكثر أهمية في القضية أو المشكلة وإعادة

تكرارها وتفاذي عملية إخفائها أو استبدالها بنقاط أقل أهمية من الناحية الاستراتيجية.

-**الأسلوب والطريقة** : يجب أن تحمل الرسالة أسلوبا معينا في الصياغة كأن تكون مستنزة أو مزعجة

أو مطمئنة أو مهولة وذلك بناء على طبيعة الجمهور المستهدف والأهداف المحددة والتأثير المرغوب

فيه

- **الوضوح و البساطة** : يجب أن تكون الرسائل واضحة وتحمل معلومات بسيطة لضمان الفهم الجيد

للجمهور والحد من مظاهر سوء الفهم الذي سيؤدي حتما إلى سوء التصرف .

- **الواقعية** : يجب أن تكون الرسالة مستوحاة من الواقع وتعبير عن قضية أو مشكلة معينة ملموسة

وموجودة على أرض الواقع وليست من نسج الخيال.

- **المصداقية** : يجب أن تكون الرسالة ذات مصداقية ومبنية على معلومات صحيحة وصادقة

ومصدرها صادق والمتحدث بها أيضا صادق ، لأن الرسالة المقنعة في الغالب تقتضي تحري الصدق

في تحريرها.

المحاضرة : رقم 11

4. اختيار وسائل وروابط الاتصال : بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون شفوية أو كتابية . كما يمكن

تقسيمها إلى تلك التي لا يترك أي اختيار للمستخدم وهي تخضع فقط لإدارة السلطة الرئاسية . كما نجد تلك التي يشارك فيها المواطن مثل الاجتماعات العملية . وهناك من يترك تدخل إيجابي بالنسبة للمستخدم . وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت وسائل الاتصال أقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال

أكثر فعالية، في هذه المرحلة عليك بطرح مجموعة من الأسئلة التوجيهية

التي من خلالها تستطيع تحديد الوسائل الاتصالية اللازمة لإعداد الاستراتيجية وهي :

- ماهي أفضل طريقة لتوصيل المعلومات إلى الجمهور المستهدف ؟

- ماهي الوسائل الاتصالية التي يمكنها الوصول إلى جماهير المؤسسة ؟

- هل تحسن المؤسسة التعامل مع هذه الوسائل الاتصالية ؟

- ماهي الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة لتفعيل نشاطها الاستراتيجي ؟

من بين هذه الوسائل نجد : الهاتف ، القنوات التلفزيونية ، المحطات الإذاعية ، الجرائد والصحف

المكتوبة والالكترونية المدونات ، المواقع الالكترونية ، صفحات الأنترنت ، مواقع التواصل الاجتماعي

...الخ.

ومن بين العناصر التي تساعدنا في فهم الرسالة عبر الوسائل السالفة الذكر هي **الأنشطة والبرامج**

ونقصد بها تلك المواد والفعاليات والقوالب والأشكال التي سيتم استخدامها في القنوات الاتصالية

المختارة لتتنقل الرسالة إلى الجماهير المستهدفة بهدف التأثير عليهم وإقناعهم بشكل أكثر فعالية ، ومن

هذه الأنشطة نذكر ما يلي : المؤتمرات الصحفية ، الحصص الحوارية في الإذاعة والتلفزيون ،

ريبورتاجات ، تحقيقات ، بورترهات ، تغطيات صحفية ، مقالات ، افتتاحيات ، أعمدة صحفية
نشرات إخبارية ، نداءات، مناظرات ، خطابات ، حملات إعلامية ، الإعلانات ، الملصقات
الكتيبات المطويات ، صور ، فيديوهات ، رسومات ، مخططات ، منحوتات ، مسابقات ، خرجات
ميدانية ، أيام إعلامية ... وغيرها من النشاطات والبرامج.

المحاضرة: رقم 12

5. **تحديد الميزانية:** (الموارد المادية والبشرية) وتهتم بمصادر الأموال واستخداماتها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة، هذا إلى جانب المحافظة على التوازن بين السيولة والربحية في المؤسسة والاهتمام بالإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة، إن هدف هذه المرحلة هو الحصول على إجابة عن السؤال التالي : **هل المؤسسة أقوى ماليا من منافسيها ؟ وهل تستطيع الاستمرار مدة أطول ؟** هذه الأسئلة تكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة فيما إذا كانت تمثل مصدر قوة لها أو ضعف، فإذا كانت مصدر قوة وجب استغلالها للحصول على فوائض في المستقبل لضمان بقاءها أمام منافسيها أما إذا كانت تمثل نقطة ضعف وجب تقويمها والبحث عن مصادر تمويل بأقل تكلفة و أطول مدة ممكنة، هذه المرحلة لا بد أيضا من الإجابة على هذه الأسئلة نذكر:
- هل لديك الموارد البشرية اللازمة للتنفيذ ؟ وهل تحتاج المؤسسة إلى عناصر جديدة ؟ وما هي أولويات المؤسسة ؟
 - ماذا تتوقع المؤسسة من المنفذين ؟
 - من سيقوم بالتمويل إلى جانب المؤسسة ؟
 - ماهي الاحتياجات التي تساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة كبيرة ؟

- ما الإمكانيات المتاحة لديها ؟

- ما الذي تقوم به المؤسسة لتحصل على تمويل لتنفيذ استراتيجيتها ؟

6. تنفيذ استراتيجية الاتصال: بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه

القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة وذلك بالتنفيذ من طريق خطة اتصالية محكمة وتعد في فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، و فيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية و متابعتها ابتداء من الأهداف والخلايا الاتصالية و المستهدفين والوسائل والوسطاء والتواريخ إلى التكاليف المتعلقة بها والحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية وعند تنفيذ الاستراتيجية يراعى توكيل المسؤوليات و تنظيم الأدوار داخل نطاق المنظمة ، فوضوح الخطوط الفاصلة بين المسؤوليات يفضي إلى التحكم السلس في مسار الاستراتيجية و يخول التدخل التصحيحي المناسب في الوقت الحرج ، على أن تسيير الاستراتيجية ككل يحتاج لدعم الإدارة العليا المخططة ولتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية وجب الاجابة على التساؤلات التالية :

- هل قامت المؤسسة بمراجعة جميع المراحل السابقة لإعداد الاستراتيجية الاتصالية ؟

- هل تأكدت المؤسسة جيدا من توفر الظروف اللازمة لعملية تنفيذ الاستراتيجية ؟

- هل لديها مخطط دقيق لعملية التنفيذ ؟

- هل هناك فريق عمل خاص بعملية التنفيذ؟

- ماهي أبرز الخصائص للمنفذين ؟

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

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

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

محاضرات : مقياس استراتيجيات الاتصال

- ضرورة التأكد من جاهزية جميع المنفذين .
 - تسخير كافة الوسائل اللازمة لعملية التنفيذ ولكل نشاط له توقيته وميزانيته وموارده المادية والبشرية، وتقدير احتياجات كل خطوة .
 - وضع الخطوط العريضة لكل خطوة وتحديد العناصر اللازمة للتنفيذ .
 - استخدام كل الإمكانيات المتاحة .
 - ضرورة التقيّد بمخطط التنفيذ عند التنفيذ .
- أما عن مرحلة تقييم المنظمة لمدى فعالية استراتيجيتها الاتصالية فنتم على مستوى كل مرحلة من المراحل السالفة الذكر، وذلك من خلال قياس تأثير جميع أنشطة والبرامج والخطط الاتصالية بشكل موضوعي ، ومعرفة ردود الفعل ، بهدف معرفة نجاعة تلك الأنشطة والخطط وصحة وفعالية جميع عناصر و مراحل إعداد الاستراتيجية ، غير أنه على المنظمة أن تقوم بإعداد وضبط معايير موضوعية معينة لعملية التقييم تأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف المحيطة بها سواء من قريب أو من بعيد، وكذا من خلال تجميع المعلومات والمعطيات الإحصائية اللازمة من أجل القيام بعملية التقييم والوصول الى نتائج جيدة.
- * في الأخير يمكن القول أن الاستراتيجية الاتصالية تبقى من بين العناصر المهمة في المنظمة نظرا لاعتمادها على مراحل، تعد عصب نجاحها وبالتالي فإن إخلال أي عنصر من هذه العناصر سيؤدي إلى فشل أو إعاقة سيرورة نجاح نظام هذه المنظمة، لذلك لا بد من الاعتماد عليها في كل المؤسسات التي تسعى لأهداف واضحة المعالم .