



جامعة 20 أوت 55 سيكدة  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال  
محاضرات موجهة لطلبة السنة الاولى علم اجتماع الاتصال



إعداد الدكتورة :  
سمية هادفي

السنة الجامعية  
2022/2021

جامعة 20 أوت 55 سكيكدة  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال  
محاضرات موجهة لطلبة السنة الاولى علم اجتماع الاتصال

إعداد الدكتورة :

سمية هادفي

السنة الجامعية

2022/2021

جامعة 20 أوت 55 سكيكدة  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال  
محاضرات موجهة لطلبة السنة الاولى علم اجتماع الاتصال

إعداد الدكتورة :

سمية هادفي

السنة الجامعية

2022/2021

## البرنامج المعتمد في مشروع التكوين.

### البرنامج المعتمد في مشروع التكوين

السداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: استراتيجيات الاتصال

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم:

- التعرف والإلمام بالمفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية الاتصالية

- تمكين الطالب من عمليات التشخيص الاتصالي كمتطلب أساسي في إعداد الاستراتيجية الاتصالية

- تقديم اهم المعارف العلمية والخبرات العملية المتعلقة بإعداد مخططات اتصالية

-تدريب الطالب على انجاز مخططات استراتيجيات اتصالية ومقاربتها للحقل المؤسساتي

## البرنامج المعتمد في مشروع التكوين.

المعارف المسبقة المطلوبة: ينبغي على الطالب ان يكون ملما ببعض المفاهيم والمرتكزات النظرية في

حقل علم اجتماع الاتصال لاسيما البراديغمات والمخططاتالاتصالية المرتبطة بالنسق الاتصالي

المؤسساتي.

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان... إلخ

امتحان كتابي + مراقبة مستمرة

محتوى المادة: (إجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل الشخصي للطالب)

- مفهوم الاستراتيجية
- أنواع الاستراتيجيات ومجالاتها
- مفهوم استراتيجيات الاتصال
- المرجعيات الفلسفية والعلمية لإستراتيجيات الاتصال
- أسس استراتيجية الاتصال
- مراحل سيرورة استراتيجية الاتصال
- مرحلة التحليل
- مرحلة التفكير

## البرنامج المعتمد في مشروع التكوين.

---

- مرحلة التنفيذ

- عوائق استراتيجية الاتصال

- مخطط الاتصال

## تقييم الأعمال الموجهة.

### تقييم الأعمال الموجهة

- يقدم الأستاذ محتوى البرنامج ويقوم بعرضه وشرحه وتوضيح أهدافه بالنسبة للمقياس وللتخصص ككل
- يتم عرض المواضيع على الطلبة والتي تتمحور عموماً حول بعض نماذج استراتيجيات الاتصال في مختلف المؤسسات وكذا بعض التجارب في مجال إدارة الأزمات.
- يتم تشكيل مجموعات متناسقة من طلبة الفوج لا يتعدى عددها أربعة طلبة.
- كل المجموعات معنية بتحضير بعض المعلومات حول عروض زملائهم.
- تمنح لكل مجموعة فرصة للمشاركة والتفاعل مع العروض ، وكذا إعادة عرض آخر حسب رغبة أعضاء المجموعة .
- في نهاية السداسي كل مجموعة مكلفة بإنجاز ملف ورقي يتضمن ملخصات عامة حول العروض المقدمة خلال السداسي.
- يتم تقييم الأعمال حسب اجتهاد أعضاء المجموعة ومدى جديتهم في الأعمال الموجهة اليهم.

## الفهارس .

### فهرس المحتويات

رقم المحور	المحتويات	الصفحة
مقدمة		10
المحور الأول	الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -	33-13
أولا	مفهوم الاستراتيجية	14
ثانيا	مراحل تطور مفهوم الاستراتيجية	21
ثالثا	مجالات تطبيق الاستراتيجية	23
رابعا	أهمية الاستراتيجية	25
خامسا	خصائص مبادئ الاستراتيجية	27
سادسا	أنواع الاستراتيجيات	32
المحور الثاني	الاستراتيجية الاتصالية - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -	77-34
أولا	مفهوم الاستراتيجية الاتصالية	35
ثانيا	المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية الاتصالية	41
ثالثا	أهمية استراتيجية الاتصال	45
رابعا	مبادئ استراتيجيات الاتصال	48
خامسا	خصائص استراتيجيات الاتصال	51
سادسا	أنواع استراتيجيات الاتصال	54
سابعا	مراحل صياغة استراتيجية اتصالية	69

## الفهارس .

99-78	الاستراتيجية الاتصالية -النماذج النظرية وأساليب التخطيط-	المحور الثالث
79	النماذج النظرية	أولاً
82	صناعة الاستراتيجية	ثانياً
92	أساليب التخطيط لاستراتيجية الاتصال	ثالثاً
112-100	الاستراتيجية الاتصالية-الفعالية والمعوقات-	المحور الرابع
101	تقييم الفعالية	أولاً
104	معوقات الاعداد	ثانياً
109	استنتاجات عامة	ثالثاً
113		الخاتمة

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان
1	مستويات الاستراتيجية في المؤسسة
2	مخطط استراتيجية اتصالية

يعد موضوع الإستراتيجية الاتصالية من المواضيع التي حازت على اهتمام كبير من قبل المؤسسات الحديثة خاصة في ظل انفتاح عالم  
ؤسسة علم البيئة الخارجية وما تحملها هذا الأخيرة من ديناميكية وتطور امتسارعة وتقلبات جذرية توجب وضع مخططات واستراتيجيات  
جياتكفيلة بمسايرتها وهو ما تضمنها الإستراتيجية الاتصالية التي تعد العنصر الأساسي الذي يركز  
عليها مجال المؤسسة من خلال ما تقدمه من معلومات دقيقة حول الإمكانات الحقيقية للمؤسسة وقدراتها فالإستراتيجية الاتصالية  
هي تفكير منظم لتقنياتها الفعالة القائمة على المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا لال  
ستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المتوقعة مروراً بعملية التشخيص الجيدة وتحديد أهداف الإستراتيجية الاتصالية ال  
جمهور المستهدف، والوسائل المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية وكذا مميزات وتوقيتاتها ومحاولة تقديمها في صورة قابلة للتنفيذ .

انطلاقاً من هذه الرؤية العلمية والعملية قمنا بإعداد هذه المطبوعة والتي تتضمن سلسلة من المحاضرات  
تم اعدادها وفق محاور محددة تتوافق مع مجتويات وأهداف مضامين مقياس استراتيجيات الاتصال الذي  
جاء في البرنامج المعتمد في مشروع التكوين، وقد حرصنا في اعدادنا لهذه المطبوعة على تقديم مقارنة  
اتصالية- تنظيمية تجمع بين علم اجتماع الاتصال وعلم اجتماع التنظيم نظراً للطبيعة الحقلية و التقنية  
التي يتميز بها المقياس، وهو ما قد يثير اهتمام بعض الأكاديميين والباحثين المشتغلين في هذا المجال  
،لذلك قمنا بعرض مفصل لمختلف الأطر المفاهيمية والسياقات المعرفية التطورية المرتبطة باستراتيجيات

## مقدمة.

الاتصال في المؤسسة، بشكل يسمح للطالب ادراك أهم المعارف العلمية والخبرات العملية المتعلقة بإعداد مخططات اتصالية ويمكنه الطالب من عمليات التشخيص الاتصالي كمتطلب أساسي في إعداد الاستراتيجية الاتصالية، كما يساعده على التدريبي انجاز مخططات استراتيجيات اتصالية ومقاربتها للحقل المؤسستي ومقاربتها للبيئة التنظيمية.

وعلى هذا الأساس قمنا بإعداد هذه المطبوعة والتي احتوت على أبع محاور تم ترتيبها على النحو الآتي:

المحور الأول الموسوم بالاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية والمحور الثاني المعنون باستراتيجيات الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية - ، حيث تم فيهما تناول عدد من التعريفات التي وردت بعض أدبيات والأبحاث في مجال الاتصال واستراتيجيات الاتصال، خاصة فيما يتعلق بالأهمية والمبادئ والخصائص والأهداف، في حين جاء في الفصل الثالث والمعنون باستراتيجية الاتصال - النماذج النظرية وأساليب التخطيط - قدمنا بعض الأنماط النظرية المعتمدة في إعداد الاستراتيجيات وكذا بعض النماذج والبراديجمات الصياغية التي يمكن اعتمادها في التخطيط لاستراتيجيات الاتصال .

أما في الفصل الرابع والذي عنون باستراتيجية الاتصال - الفعالية والمعوقات - ، فقد تم التركيز على مؤشرات فعالية تقييم الاستراتيجية وبعض المعوقات التي تعترضها خاصة على مستوى الأداء وكذا تقديم

## مقدمة.

---

مجموعة من الاستنتاجات العامة حول المبادئ والخصائص والأهداف العامة لاستراتيجيات الاتصال

ومدى فعاليتها في المؤسسة.

## المحور الأول

### الاستراتيجية

- الأطر التطورية والسياقات المعرفية-

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

ثانياً: مراحل تطور مفهوم الاستراتيجية

ثالثاً: مجالات تطبيق الاستراتيجية

رابعاً: أهمية الاستراتيجية

خامساً: خصائص ومبادئ الاستراتيجية

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

### تمهيد:

حتى يتسنى لنا التعرف على المفهوم العلمي للاستراتيجية فإنه من المفيد التطرق الى عرض بعض الأطر المعرفية والسياقات التطورية للمفهوم حسب ما جاء في بعض البحوث والدراسات، وكذلك على مستوى التطبيقات التي أشارت إلى بعض المبادئ والخصائص العامة لتطبيقات الاستراتيجية عموماً كمفهوم ارتكازي تعتمد كل المؤسسات لاسيما الكبيرة منها في مجال التخطيط، بهدف تجسيد مقومات الادارة الاستراتيجية في صناعة القرارات وتنفيذ الخطط.

### أولاً - مفهوم الإستراتيجية :

من منظور تقليدي يعكس مصطلح " استراتيجية " جذوراً عسكرية قوية ، حيث يستخدم القادة العسكريون الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم عبر سنوات التاريخ الإنساني ، و قد فكر العديد من أصحاب النظريات العسكرية ملياً و كتبوا حول الإستراتيجية من زوايا مختلفة كثيرة وخلصوا بان المقدمة المنطقية الأساسية في الإستراتيجية أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه ، حتى إذا كان الخصم الأكبر والأكثر قوة ، إذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة ، أو يشتبك على أرض مواتية لإمكانياته و مهاراته الذاتية.

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

قد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (statos) و التي تعني (army) أي الجيش ، و الجزء الثاني

(agein) و معناها (to lead) أي القيادة (strategos) في أثينا القديمة و التي تعني القائد المنتخب ، و

هي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد

الإستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تحدد المسار العام للمؤسسة وهذا من أجل تحقيق

الأهداف الكبرى لها وفق سياسات وخطط تكون مكيفة مع بيئة المؤسسة وغاياتها

يرى (clauswitz) و هو خبير إستراتيجي عسكري ، بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب و

الرسائل المستخدمة ، والتي يرا دمنها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية ،

أما moltke فقد حدد مسؤولية القائد أمام دولته

، ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب بعد إجراء الملائمة العملية للوسائل الـ

موضوعة تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب .

تعرف الاستراتيجية على أنها "مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني

بصورة شاملة متكاملة ، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بقصد إحداث

تغييرات فيه وصولا إلى أهداف محددة، كما أنها أفعال أو مجموعة من الأفعال التي تهدف إلى تحقيق

الأهداف المرسومة، حيث أن الاستراتيجية معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الإعتبار احتمالات متعددة

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

لإحداثه وتكون قابلة للتعديل وفقا للمستجدات، كما تحتل الاستراتيجية موقعا وسطا بين السياسة والخطة وتستخدم الاستراتيجية في الدراسات المعنية بأساليب التخطيط والتدبير والتنظيم .

وفي تعريف آخر ورد أن الاستراتيجية تدور حول تكامل الأنشطة التنظيمية واستخدام الموارد النادرة وتخصيصها داخل البيئة التنظيمية لتحقيق الأهداف الحالية. و أثناء التخطيط لاستراتيجية من الضروري مراعاة أن القرارات لا تُتخذ في فراغ وأن أي فعل تتخذه الشركة من المحتمل أن يقابل برد فعل من المتضررين أو المنافسين أو العملاء أو الموظفين أو الموردين.

وتعرف ايضا على أنها مخطط القرارات في المنظمة التي تظهر أهدافها وغاياتها ، وتقلل من السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف، وتحدد الأعمال التي ستمضيها الشركة ، ونوع التنظيم الاقتصادي والبشري الذي تريده . والمساهمة التي تخطط لتقديمها لمساهميها وعملائها والمجتمع ككل.

وجاء في تعريف الأستاذ " عبدالوهاب الكيلاني " الذي يرى بأنها علم و فن الخطط العامة المدروسة بعناية ، و مصممة بشكل متلاحق و متفاعل و منسق ، لإستخدام الموارد بمختلف أشكال الثروة و القوة ، لتحقيق الأهداف الكبرى.

في حين يرى الأستاذ " سيدالهوري " بأن الإستراتيجية تشير إلى الإطار العام الذي يحكم كل القرارات الهامة ، فيمكن أن تشير إلى السياسات الإدارية باعتبارها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم تصرفات المسؤولين ،

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

في تحقيق أفضل إستخدام للموارد المتاحة للمنظمة ، من أجل تحقيق أهدافها ، في إطار إستراتيجية واضحة المعالم

أما الأستاذ " إسماعيل محمد السيد " فيعرفها بأنها عبارة عن خطط و

أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة و أهدافها

، وبين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية.

من جهة أخرى فإن الأستاذ " حامد أحمد رمضان بدر " يرى بأن الإستراتيجية هي تحديد و

تقويم المسالك البديلة لتحقيق أهداف المنظمة .

هذا عن تعريف الإستراتيجية من وجهة نظر الكتاب العرب ، أما من وجهة نظر غربية فنورد التعاريف الآتية :

يرى الباحث " جورج ستينر ( georgesteiner ) يرى بأن الإستراتيجية هي عبارة عن وضع أغراض و

أهداف المؤسسة في ظل ظروف المؤسسة الخارجية الداخلية ، و إعداد إستراتيجيات معينة لتحقيق تلك الأهداف ،

ثم إتخاذ القرارات الإستراتيجية لتنفيذ تلك الإستراتيجيات .

أما الأستاذ " روبرت بوسكي ( robert )

، bosquet فيرى بأن مصطلح الإستراتيجية هو مصطلح معروف منذ عقدين من الزمن ،

، لكن رغم ذلك لم يتم الإتفاق حول تعريف موحد

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

فلكل تعريفه الخاص عن الإستراتيجية، فالإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القرارات ، و

الأفعال المتعلقة بالخيار حول الوسائل و ترابط الموارد بغرض الوصول إلى الهدف ."

أما الباحث " ألفريد شاندر " (Alfred. d .chandler) فيعرف الإستراتيجية كونهات تمثل الأهداف و

الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ، و إختيار خطة العمل ، و

تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات .

في حين عرفها الباحث " آنسوف " (Ansoff) يقدم تعريف المفهوم الإستراتيجية ، و

الذي بمقتضاه يرى بأن الإستراتيجية هي نمط من الحلول للمشكلات و

التغييرات الإستراتيجية التي يواجهها المدبرون .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج أهم الخصائص البنائية والوظيفية لمفهوم الاستراتيجية والتي يمكن

اجمالها كالآتي:

1- تعرف الإستراتيجية على أنها مسار عمل رئيسي من خلاله تربط المنظمة نفسها ببيئتها، وخاصة فيما

يرتبط بالعوامل الخارجية لتسهيل جميع الإجراءات التي ينطوي عليها تحقيق أهداف المنظمة.

2- الإستراتيجية هي مزيج من العوامل الداخلية والخارجية لمواجهة الفرص والتحديات التي توفرها العوامل

الخارجية..

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

3- تتكون الإستراتيجية من مزيج من الإجراءات التي تهدف إلى تلبية شرط معين، لحل مشاكل معينة أو

لتحقيق نهاية مرغوبة، تختلف الإجراءات باختلاف المواقف.

5- الإستراتيجية موجهة نحو المستقبل، فالإجراءات الاستراتيجية مطلوبة للمواقف الجديدة التي لم تنشأ من

قبل في الماضي.

6- تتطلب الإستراتيجية بعض الأنظمة والمعايير التنظيمية لاعتمادها الفعال في أي منظمة.

7- توفر الإستراتيجية إطاراً شاملاً لتوجيه التفكير والعمل المؤسسي.

8- الغرض من الاستراتيجية هو تحديد وتوصيل صورة للمؤسسة من خلال نظام من الأهداف

والسياسات الرئيسية.

9- تهتم الإستراتيجية بتوجيه موحد وتخصيص فعال لموارد المنظمة.

10- استراتيجية جيدة التصميم توجه العمل وأساليب التفكير لدى الإداريين. وذلك يوفر نهجاً متكاملًا

للمنظمة ويساعد في مواجهة التحديات التي تشكلها البيئة..

1 - كونها مجموعة من الإختيارات المرتبطة بالأهداف و الوسائل .

2 - مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بصنع القرار .

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

3 - مرتبطة بالتنمية الإدارية .

4 - التركيز على المهارات البشرية المسيرة في المؤسسة .

5 - مرتبطة بالسياسات و المداخل و الأسس و الوسائل و المؤسسات .

6 - الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي .

7 - تحديد الموارد و الإمكانيات و المتغيرات .

8 - التحكم في الموارد و المعطيات الخارجية .

9 - التركيز أساسا على مدخل إعداد و تنمية الموارد البشرية .

10 - التركيز على المدخل البيئي .

11 - هي تدبير المخاطر و الأزمات قبل وقوعها .

12 - كونها فن تحديد المصير المستقبلي .

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية و التصورات المحيطة بهذه المفاهيم أنها لم تعد حصر بالعلوم العسكرية

، بل أنها إنتقلت إلى العلوم الإدارية ، من منطلق أن البيئة التنافسية و عامل الندرة في الانتاج والخدمات

التي تكتنف خاصة عمل منظمات الأعمال ، وحتى تكون الإدارة إستراتيجية لا بد أن

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

تحسن استخدام قواها لإدارة الصراعات ، و

تقليص التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية ، و

بذلك فإن الإستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية، ومن الغموض إلى الوضوح .

### ثانيا - مراحل تطور مفهوم الاستراتيجية:

#### 1- المرحلة المبكرة:

إن هناك محاولات مبكرة لتحديد مفهوم الإستراتيجية منيما يمكن حصرها بين النصف الثاني من الأربعينيات لغاية الـ

ستينات من القرن الماضي ، و هذه المحاولات و إن كانت تتميز بالريادية إلا أنها كانت محددة باتجاهات ضيقة ،

و يعوزها الشمول ، و قدر كزت المحاولات على وصف الإستراتيجية بأنها قاعدة إتخاذ القرارات للمنظمة ،

موجهة للإستجابة لمتغيرات المواقف التي تواجهها ،

كما أكدت تلك المحاولات على ضرورة قيام الإستراتيجية بالتحليل و تخصيص الموارد التنظيمية ،

إلى جانب تأكيدها على وجود مقومات للإستراتيجية .

إن ما يؤخذ على هذه المرحلة هي عدم تحديد نوعية الموقف التي تتجه المنظمة لمواجهة بصياغتها الإستراتيجية من حي

ثالمدى الزمني و التأثير ، و مدى الخطورة و الأهمية .

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

### 2- مرحلة البلورة :

بدأ الإتجاه اللاحق ببلور مفهوم الإستراتيجية ، و بدأ ينقشع الضباب الذي يغلفه يتضح أكثر ،  
وقد ركزت على مبدأ الإستراتيجية بوصفه منصبا على :

-عملية صياغة الإستراتيجية بما يتضمن وضع الأهداف و الغايات ، الأغراض الرئيسية ،  
التحليل الإستراتيجي ، و التنبؤ ، و الإختيار الإستراتيجي لإنتهاز الفرص السانحة و  
تحاشي أو تقليل أثر الخطر .

-التطبيق الإستراتيجي بما فيه تخصيص الموارد و تحديد السياسات الخطط التفصيلية .

ج-التقييم الإستراتيجي و مراجعة الموارد، بما يتفق و نوعية المنظمة و نشاط أعمالها حاليا و مستقبلا  
، بما يحقق بطنمشأة الأعمال ببيئتها الخارجية ، و توجيهها الوجهة المرغوبة و تحقيق تماسكها ، و  
يمكن تأقلمها مع المتغيرات بوصفها جزوا من نظام أكمل تتأثر به و يؤثر فيها .

### 3 -مرحلة النضج :

أما المحاولات الأكثر حداثة ، فهي التي جات بعد منتصف السبعينات من القرن الماضي فيتضح أنها إهتمت بإيضاح :

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

أ- طبيعة الأهداف الإستراتيجية المتعددة و المترافقة ، و

ضرورة تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق الإختيار الإستراتيجي ،

حيث إعتبر وأن خطوة وضع الأهداف خطوة مستقلة .

ب- تفصيل المفاهيم المحدثة لطبيعة العلاقة بين الإستراتيجية و السياسة الوظيفية.

أ- أهمية نمط إستخدام الموارد و البنا التنظيمي بوصفها مقومات الإستراتيجية الإدارية ،

كما أنها همزة الوصل بين المنظمة و بيئتها ،

إلأن هذا الإتجاه قد أكد على أن الإستراتيجية رابطة قائمة على ميدان التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية ، و

بما تسمح به من إستخدامات مواردها الذاتية.

### ثالثا - مجالات تطبيق الاستراتيجيات:

أ- المجال العسكري: وتعني "أساليب القائد العسكري أي خطته لتحقيق النصر على العدو لما كانت

المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش المتقابلة في ميدان الحرب، بل بعدد، إضافة إلى الجانب

من العوامل كخطوط الإمداد والتموين وخطوط الاتصال والمعلومات المعنوي للحرب الذي قد يكون له

الدور الحاسم في النهاية.

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

ب- المجال السياسي: تدعى في المجال السياسي "بفن استخدام القوة للوصول إلى أهداف سياسية"، وهي

إستغلال "الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف القومية العليا".

ج- المجال الإداري: يقصد بالاستراتيجية في المجال الإداري "أنها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة

الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ، وهي بذلك تحدد التهديدات

والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها، الأهداف والغايات "المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص

الفرص.

د- المجال الاقتصادي: لقد تزايدت أهمية الاستراتيجية في المجال الاقتصادي، بإعتبارها أحد الجوانب

المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية، وتعرف الاستراتيجية في هذا

المجال على "أنها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة، تربط بين المنافع الاستراتيجية للشركة مع

التحديات البيئية، وهي معدة بشكل يؤكد قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الرئيسية". كما يمكن أن تكون

استراتيجية عامة للمنظمة واستراتيجيات فرعية مثلا: استراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة وبالتالي فإن

الاستراتيجية "هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية، لتحقيق تلك الأهداف من

خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في

البيئة المحيطة بالشركة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها."

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

### رابعاً - أهمية الإستراتيجية :

تمثل الاستراتيجية أهمية بالغة في النسق المؤسسي نظراً للأدوار المهمة التي تؤديها في كامل الأنشطة

المرتبطة بها حيث تتمثل أهميتها في :

- 1 - تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً .
- 2 - تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف و توجيهات واضحة للمستقبل .
- 3 - التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة ،  
كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة .
- 4 - تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات ، و  
تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية .
- 5 - تنظم تدخل القرارات المالية و التسويقية المهمة المتعلقة بإتجاهات المنظمة .

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية.-

6 - تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الإتصال الكفؤ ، أو التنسيق و التكامل و

التفاعل مع كافة الفعاليات المنظمة .

7 - إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة .

8 - توفير المعيار الذي يمكن إستخدامه في عملية إتخاذ القرار الصائب .

9 - القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة .

10 - المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين .

11 - تساعد في التفكير بعيد الأمد .

12 - الإقتصاد في إستخدام الموارد ، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم و لتحقيق الأهداف .

13 - أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة و مدروسة ، و

هذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالإتجاه الصحيح .

14 - تقلل من حالات المخاطرة و عدم التأكد .

15 - تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة .

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

16 تقيد الإستراتيجية في إعداد الكوادر العليا حيث يساهم اشتراك المديرين في إعداد الإستراتيجية في تنمية الفكر لديه

• م

17 - تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.

### خامسا - خصائص و مبادئ الإستراتيجية :

#### 1- الخصائص :

من خصائص الإستراتيجية ما يلي :

✓ الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية : لأن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات و

من ثم خفض التكاليف و زيادة الإنتاجية إنما أدى إلى خطأ إستراتيجي قاتل تمثل في :

- تجاهل مفهوم الوضع الإستراتيجي النسبي .

- عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية و الإستراتيجية .

- عدم إدراك المفهوم الحديث للإستراتيجية .

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

2 -تقوم الإستراتيجية على إبتكار أنشطة فريدة : و هناك ثلاث طرق للتميز،

إما تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك ،أو خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة أقل من المنافسين ، أو كلاهما ،

ولن يتحقق التميز للشركات إلا إذا كان أداءها أفضل من أطمنافسياها ، و

عملت على إستمرار هذا التميز وحمايته من التقليد ، و

على ذلك فالإستراتيجية التنافسية تعني أن تكون الشركة متميزة عن منافسيها، و

أن تقدم مزيجا فريدا من القيمة لعملائها يصعب محاكاته . و

يكن جوهر الإستراتيجية التنافسية في أطمنا أنشطة بأسلوب يختلف عن أطمنا المنافسين

،أو إختيار مجموعة أنشطة تختلف عن أنشطة المنافسين . أما الإستراتيجيات التقليدية، فما هي إلا حروب تسويقية

لا تصمد أمام التقليد و المحاكاة ،حيث الميزات التنافسية غير دائمة .

✓ الإستراتيجية تحدد الوضع الإستراتيجي للشركة

:حيث هناك ثلاث أسس لتحديد الوضع الإستراتيجي للشركة و هي :

✓ أساس تشكيلة المنتجات :حيث وفق المبررات إقتصادية معينة ،

قد ترى الشركة إنتاج مجموعة محددة من المنتجات بإستخدام مجموعة من الأنشطة .

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

أساس الحاجات : وتزداد أهميته عندما تختلف حاجات مجموعات المستهلكية (الزبائن)

حيث تفاضل الشركة بين تلبية جميع أو معظم أو بعض تلك الحاجات ،  
كذلك عندما تختلف حاجات نفس مجموعة المستهلكين باختلاف المناسبات .

✓ أساس طرق الوصول للمستهلكين : و هو أقل الأسس شيوعا ، و

يتبع عندما تتباين أساليب الوصول إلى قطاعات المستهلكين على الرغم من تشابه بعض إحتياجاتهم . و

قد تنوَق طرق الوصول على التوزيع الجغرافي للمستهلكين أو على أساس آخر يتطلب مجموعة مختلفة من

لأنشطة للوصول إلى المستهلكين بأفضل الطرق الممكنة .

✓ الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل

: حيث يلجأ المنافسون عادة إلى محاكاة الوضع الإستراتيجي للشركة الرائدة ، إما بتعديل أوضاعه الحالية

، أو بالتوسع بإضافة أنشطة و خدمات جديدة تمكنهم من إكتساب مميزات الشركة القائدة ، و

كلما كانت الأنشطة متفردة صعبت عملية التقليد ، و يجب على أية شركة المفاضلة بين البدائل المتاحة ،

وذلك عندما لا تتسق الأنشطة مع البدائل الإستراتيجية الأخرى . و

لذلك ينبغي المفاضلة بين البدائل لثلاثة أسباب جوهرية هي :

-عدم الإضرار بصورة و سمعة الشركة .

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

-عدم المرونة .

-تركيز الموارد و الجهود.

✓ -حماية المزايا التنافسية :أن الوضع الإستراتيجي الفردي يحقق مزايا تنافسية للشركة ، كما أن التقليد و

المحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا ، لذلك يجب حماية الوضع الإستراتيجي - وليس المزايا - و

ذلك من خلال :

-دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة .

-التنسيق بين الأنشطة و دعم بعضها البعض .ج- تعظيم الجهود .

د- توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة .

✓ الإستراتيجية هي إعادة إكتشاف : و هذه تتضح من خلال :

-تجنب أسباب الفشل .

-تجنب مصيدة النمو السرطاني .

-النمو المرغوب " العقلاني " المريح .

-دور القيادة .

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

و

عليه فإن الإستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر بشكل أساسي في صياغة أية إستراتيجية

ة و هي البيئة و الموارد و القيم .

### 2- المبادئ:

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة و لا تتغير لتشكّل محتوى عام للإستراتيجية المنظمة ، و

مع ذلك حاول بعض الباحثين أن يصيغوا مبادئ أساسية للإستراتيجية صياغة الإستراتيجية و هي :

✓ من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة و المستخدمة في بلوغ هذه الغايات . إن عدم ملائمة

و إنسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة

، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات و في كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور .

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

✓ إن تكيف الخطط الموضوع مع الحالات المستخدمة و التي لم يتم إستيعابها في عملية التنبؤ لا

يعني فقدان الإتجاه الإستراتيجي المرسوم ، إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية ،

في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل و الذي يبقى في عقول المديرين .

✓ عدم إهمال إتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حد

وثها ، إن هذا يجنب المنظمة المفاجآت غير المريحة و المربكة .

من الضروري إستثمار إتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة و ضئيلة،

و خاصة إذا كانت هذه الإتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها

و الموقع الذي تريد تحقيقه ، يبدو أنهمهما أخذت إتجاهات العمل التكتيكية

التي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوع .

✓ التأكد من أن الخطط و المواقع غير المستهدفة تكون مرنة ، و

هذه تقع في إطار موقف يماشى الحالات المستجدة و التي تتطلب تنظيم و

نشر الموارد بطرق عديدة ليسهل تكييفها للوضع الراهن .

✓ من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها ، و

هي في حالة عمل متعدد الإتجاهات .

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.

✓ عدم إعادة الكرة أو الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب و الوسائل نفسها و

من الضروري تجديد الأساليب و تعزيز الموارد

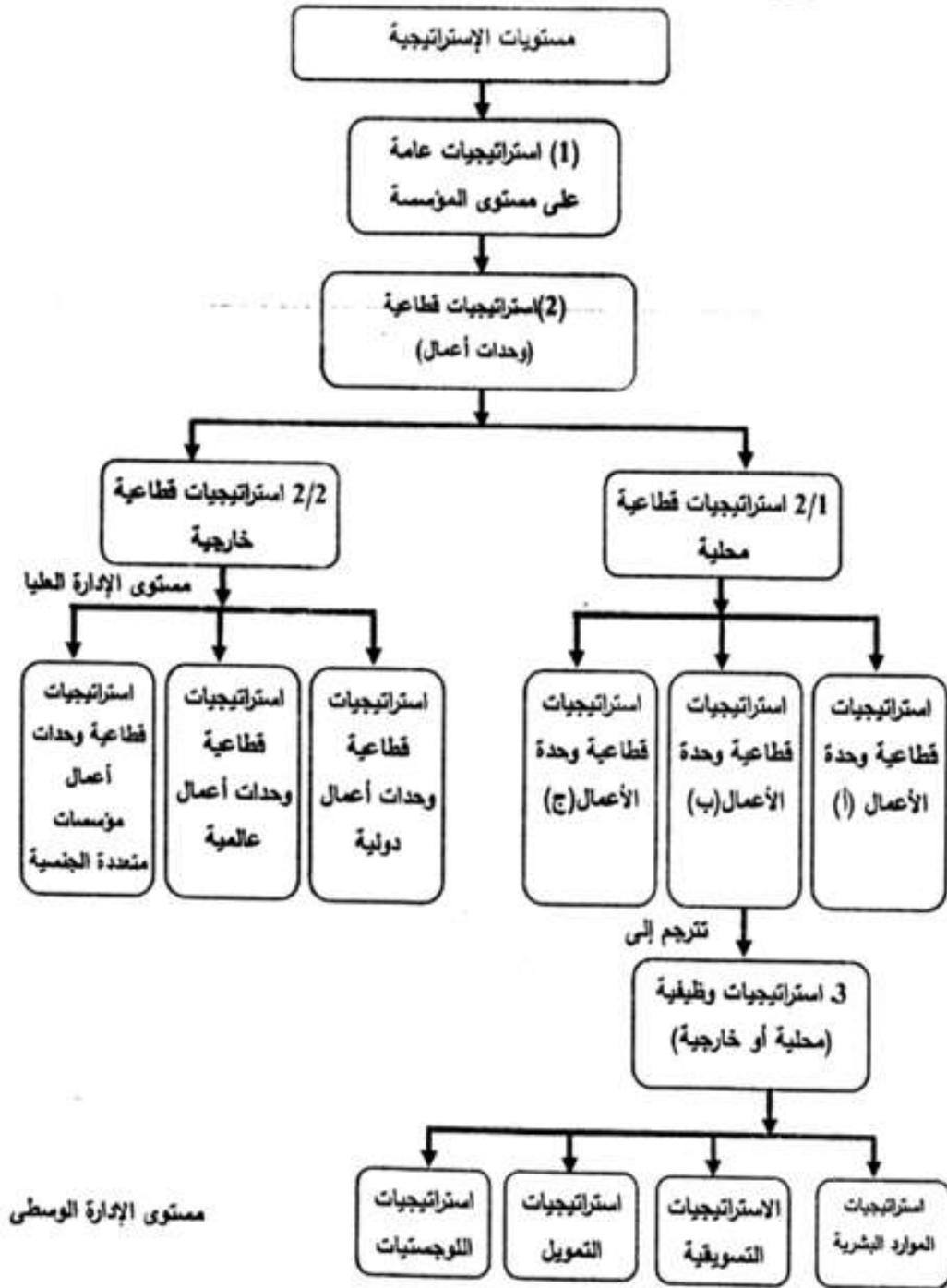
### سادسا - أنواع الاستراتيجيات :

بصفة عامة تطبق معظم المؤسسات الكبيرة متعددة الأنشطة ثلاث مستويات من الاستراتيجيات :

- 1- استراتيجيات عامة على مستوى المؤسسة (على المستوى المحلي والخارجي).
- 2- استراتيجيات قطاعية على مستوى وحدات الاعمال (على المستوى المحلي والخارجي).
- 3- استراتيجيات وظيفية (استراتيجيات النشاط).

ويوضح الشكل التالي مستويات الاستراتيجية :

## المحور الأول: الاستراتيجية - الأطر التطورية والسياقات المعرفية -.



شكل (1): يوضح مستويات الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة

## المحور الثاني

### استراتيجية الاتصال

-السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية-

أولا - مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

ثانيا- المفاهيم المرتبطة باستراتيجية الاتصال

ثالثا-أهمية الاستراتيجية الاتصالية

رابعا-مبادئ استراتيجيات الاتصال

خامسا-خصائص استراتيجيات الاتصال

سادسا- أنواع استراتيجيات الاتصال

سابعا-مراحل صياغة استراتيجية الاتصال

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -

### تمهيد

مما لا شك فيه أن الاستراتيجيات الاتصالية قبل أن تكون إجراءات وقرارات وبرامج والمستقبلية، أو فهي عبارة مبادئ وأطر معرفية تحدد العناصر والخصائص البنائية للمفهوم في مختلف الحقول البحثية ، بحيث أصبحت في الوقت الراهن محل اهتمام الباحثين والمسيرين والمسؤولين في مختلف المؤسسات، وذلك لإدراكهم لأهمية الهدف الاستراتيجي التي تسعى إليه كل المؤسسات من خلال تبني الاستراتيجيات الاتصالية الهادفة.

### أولاً- مفهوم الإستراتيجية الاتصالية:

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت معنى استراتيجية الاتصال بتعدد المدارس العلمية و الفكرية للباحثين في هذا المجال، ومختلف العمليات التنظيمية المرتبطة بالاتصال داخل منظمات الأعمال و الشركات والمصانع و المؤسسات ، وفيما يلي سنعرض جزءا من هذه التعاريف:

حسب موسوعة علوم الإعلام والاتصال فإستراتيجية الاتصال عبارة عن نمط يتعلق بفاعل اجتماعي يهدف إلى التنظيم الرمزي للفضاء العام، وهي نسق منظم مبني على عمليات رمزية عديدة(خطاب، صور، تظاهرات مختلفة...) تهدف إلى السماح للمتلقي باتخاذ القرار ومن ثم التعبير عنه بسلوك فعلي في الواقع.

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

وإستراتيجية الاتصال هي عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع

خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه

المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا.

كما أنها مجموعة من القرارات الرشيدة والمترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة والوسائل

اللازمة لتحقيقها.

عرف ألفرد تشندلر الاستراتيجية الاتصالية على أنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل

للمؤسسة، واختيار خطط عمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات من أجل الوصول إلى

القرارات الأساسية لاختيار هياكل التنظيم، والأخذ بعين الاعتبار جزء منها.

وحسب موسوعة علوم الإعلام والاتصال فإستراتيجية الاتصال عبارة عن نمط يتعلق بفاعل اجتماعي

يهدف إلى التنظيم الرمزي للفضاء العام، وهي نسق منظم مبني على عمليات رمزية عديدة(خطاب،

صور، تظاهرات مختلفة...) تهدف إلى السماح للمتلقي باتخاذ القرار ومن ثم التعبير عنه بسلوك فعلي

في الواقع.

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -

إستراتيجية الاتصال هي "عبارة عن نسق منظم ومبرمج مبني على عملياترمزية (خطاب، صورة،

تظاهرات مختلفة ...) تهدف إلى السماح للمتلقى باتخاذ القرار فيما بعد ويعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي

في الواقع، حيث أن الرسالة المتلاقاء من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم".

ويمكنتعريف استراتيجية الاتصال على أنها "عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة

خاصة تتكامل مع خطوات التخطيطالإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيقايات متكاملة

تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا

ومتوازنا".

ويعرف " فيليب كوتلر " الاستراتيجية الاتصالية على أنها "أسلوب للمؤسسة بأن تبذل وتحافظ على الرابطة

الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور

بصفة خاصة حول كيفيةتحديدوتسيير النشاطات التي إختارتها المؤسسة ك مجال للإستثمار".

وهناك من يرى بأن إستراتيجية الاتصال "عبارة عن مجهود فكري منظم وهادف، يهدف إلى.كما أن

استراتيجية الاتصال تشير إلى "وضع السيطرة على الفرص والقيودالخارجية"السياساتوالتوجيهات لمختلف

النشاطات والمعلومات المتسقة داخل المنظمة، وبين مختلف المنظمات، كما أنها تعمل على فهم

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

الجماهير الرئيسية من أجل الحصول على الظروف المواتية لغاية تحقيق السياسات والأهداف من خلال

استخدام برامج منسقة وخطط تحقق مختلف مصالح المنظمة وتلبية أهدافا استراتيجية طويلة الأجل".

وتعتبر استراتيجية الاتصال من بين "العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة

في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعديا بالنسبة للاستراتيجية

العامة للمؤسسة وتعتبر عامل دعم لها، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف

الميادين، ونظرا للخصائص التي تميز تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزءا لا يتجزأ

من التفكير الإستراتيجي، فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الاستراتيجية".

يرى بيير قريغوريان الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي

تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير".

كما يعرفها باحث آخر أنها " الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف

بالمنتج أو الخدمة، وتتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع

والزبون المحتمل، والاتصال غير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتج والسوق هما

الذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة".

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

هي مجمل الخطط والبرامج التي تتخذها المؤسسة بعين الاعتبار من أجل تحقيق الوصول إلى التطلعات الراهنة والمستقبلية تعبر عن فلسفة المؤسسة بالاعتماد على الإجراء الفعلي والتقني والاستراتيجي الذي تقوم به إدارتها من جل بعث رسالة وألويات المؤسسة والتي تهدف لتحقيق وفرض مكانتها، لهذا فقد عرف المصطلح من قبل العديد من الباحثين ومن هذه التعاريف نذكر: المقصود بها: مجموعة القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها المؤسسة بغرض تحقيق أهداف معينة وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة.

وأيضا:

هي مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه إلى الجمهور رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، ويمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها. (بن قيط، 2012، ص 60).

ويعرفها فيليب كوتلر: أسلوب للمؤسسة أن تبتدع وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة لمجال الاستثمار.

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

ويرى الدكتور ناصر دادي عدون على إن الإستراتيجية الاتصالية هي من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة فان التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى، ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.

وبالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، ويمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها.

كذلك تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها " المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل".

وبالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، ويمكن أن

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها.

### ثانياً- المفاهيم المرتبطة باستراتيجية الاتصال:

#### 1- الاتصال التنظيمي:

(Organizational communication) يُعرف الاتصال التنظيمي بأنه وسيلة لنقل وتبادل المعلومات مثل الأهداف التنظيمية والخطط المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسنّها الشركة أو المؤسسة، فالالاتصال التنظيمي هو أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح، فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة، ومن الضروري أن يكون الاتصال في المنظمة فعالاً لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب والمساهمة في نجاح المنظمة، حيث إن الاتصال التنظيمي غير الفعال يؤدي إلى سوء الفهم، ونقص التنسيق، وعدم الكفاءة في المنظمة.

#### 2- إستراتيجية الاتصال الداخلي:

إن الاتصال الداخلي في المنظمة ، و أن كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه أحد المهام و الوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها العامة ، وفق الطرق و

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

السياسات الموضوعية للوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة فيها و إستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة

جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي و هي تعرف على أنها:

نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء و تفعيل مشاركتهم لتعزيز

أدائهم الفردي و المؤسسي.

ومن أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي نجد :

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

### 3- إستراتيجية الاتصال الخارجي:

تعرف إستراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات

والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقة المنظمة مع الخارج، ومن بين

أهداف إستراتيجية الاتصال الخارجي مايلي:

- تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين .

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

- بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين .
- المشاركة في تنمية المجتمع المحلي .
- بناء معرفة عن المنافسين .الدخول في مشروع الحكومة الالكترونية (

.(p741991Thanh

### 4- الإدارة الإستراتيجية:

- هي علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

### 5- التفكير الإستراتيجي:

هو نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع برامج وخطط عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. فالتفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التخطيط السليم لأن عملية التخطيط هي عملية لاحقة للتفكير الاستراتيجي الناضج ولا يمكن ان يكون هناك تخطيط استراتيجي دون ان يكون هناك تفكير سابق لما نريد ان نخطط أي ان الفكرة هي التي تذهب الى صياغة الخطة وليس الخطة هي التي تولد الفكرة.

### 6- التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "النشاط الإداري الذي يسعى لرسم الأهداف والخطط والبدائل اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل وأحسن أداء وأقل جهد ووقت ممكن، والتخطيط عملية إبداعية تعتمد على التفكير المنطقي والتنبؤ بالسوق واحتياجات العملاء والمستهلكين، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في جعل الإدارة قادرة على التحكم في الأعمال والسلوكيات التي تتم في المنشأة وخلق بيئة مناسبة للعمل".

أما إجرائياً، نعني بالتخطيط الاستراتيجي مختلف الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لمواجهة التهديدات التي تحدث في البيئة الخارجية مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس... حيث تمكن هذه الإجراءات المؤسسة من التمتع بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من خدمات

### 7- القرار الاستراتيجي:

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

يعد عموماً عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة وقد يكون القرار حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى ، وهو بذلك يتضمن إما عمل شيء، أو الامتناع من عمل شيء في الأقل، أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل.

### ثالثاً- أهمية استراتيجية الاتصال في المؤسسة:

تتمثل أهمية وجود الإستراتيجية الإتصالية في سياسة المنظمة في:

#### 1- على مستوى الإتصال الداخلي:

لنجاح العملية الإتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية أو خطة إتصالية مناسبة فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الرهانات من خلال وضع إستراتيجية للإتصال الداخلي منها:

#### -تحفيز المستخدمين:

إتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، لأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص، لابد للمؤسسة أن توجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها.

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

### -تنسيق الأفعال:

لا يكمن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها،وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور إنقسامات بين مجموع أطراف العملية الإتصالية داخل المؤسسة،ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين أن يوفروا الشروط التالية:

- على المسير ان يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل

- لابد أن يكون المسير قادر على بث المعلومات الضرورية لمساعدته

### -تغير التصرفات والعقليات:

تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء ،ومن هذه المتغيرات تغير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة لتطور التكنولوجيا و الإستثمارات،قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة مجمل هذه الم تغيرات.لكن رغم ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلا كبير ،يرجع السبب الرئيسي لذلك رفض التغير بسبب تحجر الذهنيات ،وتمكن الإستراتيجية الإتصالية هنا من مواجهة هذا التصلب في المواقف وتقديم الإجابات الضرورية،دون إهمال

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بما إعتدنا عليه فكل ما هو جديد مجهول وغامض يصعب التأقلم معه.

### -تحسين الإنتاجية:

الرهان الرابع الذي تعمد المؤسسة على كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر، ويساعد الإتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.

## 2- على مستوى الإتصال الخارجي أو برامج العلاقات العامة:

مصطلح الإتصال الإستراتيجي يعني صب الجهود الإتصالية عبر جدولة زمنية محددة ، تتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة بدفع الناس لإتخاذ أفعال معينة، أو الدفاع في سياسة معينة تنتهجها ، وفي هذا السياق فالعلاقات العامة هي التي تتولى هذه الإستراتيجية ، فهي تعرف بأنها الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير بموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو شخص فهي تستخدم التخطيط كأداة منهجية ، فالعلاقات العامة تتعامل مع الإنسان وآراءه ومواقفه ليس من السهل تغييرها أو تعديلها بين يوم وليلة. لهذا نجد نوعان من برامج العلاقات

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

العامّة أحدهما يطلق عليه البرامج الوقائية والأخر البرامج العلاجية، فالبرامج الوقائية طويلة الأجل تستهدف تحقيق الفهم المشترك والمشاركة في المسؤوليات الإجتماعية، فهي تتسم بالإستمرارية وتتصل بالسياسة العامة لكل مؤسسة.

أما البرامج العلاجية فهي تلك البرامج التي تستخدم عندما يتطلب الأمر بذل مجهود محدد لمواجهة أزمة طارئة، ومعنى ذلك أن هذا النوع من برامج العلاقات العامة يتميز بالحالية والمواجهة السريعة، كما أنها تتميز بقصر الأجل لارتباطها بمعالجة المشكلة التي دعت إليها.

### رابعاً- مبادئ الإستراتيجية الاتصالية:

لكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول ويكون لها أيضاً فعالية، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية وهي المبادئ الثمانية الأساسية التالية:

#### 1- مبدأ الوجود Existence :

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة.

## **2- مبدأ الاستمرارية Continuité :**

من أهم الخصائص الأساسية للإستراتيجية الاتصالية، فيشترط في الإستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.

## **3- مبدأ التمييز Differentiation:**

إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التمييز الإيجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة. .

## **4- مبدأ الوضوح Clarté :**

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأى إستراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

### 5- مبدأ الواقعية **Réalisme**:

يجب أن تتطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة، وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمته وجمهوره.

### 6- مبدأ المرونة **Flexibilité**:

إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون:

- مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية

- مرنة حسب وسائل الاتصال

ج- مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج

### 7- مبدأ التناسق **Cohérence** :

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

### 8- مبدأ القبول الداخلي interne Acceptation :

لا بد على الاتصال ورسائله ألا تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل وأيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (مستخدمين، عمال، إطارات)، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجيين

### خامسا - خصائص الإستراتيجية الإتصالية:

تتميز الإستراتيجية الإتصالية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- هي ممارسة أكثر منها وسيلة للتخطيط، فالفرق بين التخطيط قبل التطبيق والتخطيط حال الممارسة، وهذه هي من أهم خصائصها التي تميزها عن التخطيط الإستراتيجي المحض، وهي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وتحديد الجمهور المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة بإختيار أنجع الوسائل الإتصالية، ولتسهيل صعوبة العمل على هذه البيئة، فإن

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

الإستراتيجية الإتصالية بحاجة إلى ما يسمى بقائمة التدقيق والفحص لإمكاناتها وتحديد مواطن

ضعفها فيما يخص علاقاتها بالمحيط وبوسائل الإتصال المتاحة.

- إعتماؤها على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب راق يتسم

بمواكبة آراء وصدى الواقع،لذا كان من أهم وسائل الدعم التي تحتاجه الإستراتيجية الإتصالية في

مجال التسويق الإجتماعي هو الإتصال الشخصي عبر قادة الرأي.

- اعتمادها على تمديد إتصالاتها عبر كافة وسائل الإتصال المتاحة ،حيث أن ما أضاف

للإستراتيجية الإتصالية قوة في هذا العصر تدعيمها بشبكات التواصل الإجتماعي والمدونات

التي أصبحت من أكبر منافسي وسائل الإتصال الحديثة الأخرى ،وذلك لقدرتها على الوصول

إلى جماهيرها أكثر ،إضافة إلى تحقيق قدر كبير من التفاعلية الإتصالية التي تفتقدها الوسائل

الأخرى.

-الإستراتيجية الإتصالية بالنسبة للمؤسسات هي إختيار حيوي لها ،ومن غير المفيد القيام

بالتواصل مدة واحدة شهر أو سنة،حيث إنها ترتبط بالمواظبة والإستمرار والتكرار على الدوام لأجل

الحصول على نتائج حقيقية.

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

- بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، و السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة..

- تتكون من قرارات إستراتيجية و هي القرارات الخاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها ، و قرارات روتينية ، و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية الاتصالية في الوقت المناسب و الملائم ، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

- يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف.

- الإستراتيجية الاتصالية 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 ملائمة لهذه التغيرات ، تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

- تعمل الإستراتيجية الاتصالية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

## سادسا-أنواع الاستراتيجية الاتصالية

### 1- استراتيجية الدفع:

يقصد بها الدفع بالرسالة الاتصالية عن طريق الترويج للفكرة ما من أجل وصولها إلى الجمهور المستهدف (شباب، امرأة، طلبة، معلمين ... )، هنا يمكن اختيار الفئة المستهدفة فتوضع الرسالة الاتصالية في شكل منتج محدد فيروج له من خلال الدفع بالجمهور المستهدف إلى قبول الفكرة ثم الانتقال إلى الخطوة الفعلية وهي سلوك الممارسة.

### 2- استراتيجية الجذب:

وهي استراتيجية تسعى لخلق رسائل اتصالية تؤثر على الجمهور بطريقة غير مباشرة تدفع به لجذب هذه الرسائل الاتصالية والتعامل معها، أي الرسائل الاتصالية تحدث ضغط من أجل الانجذاب نحوها، وفق معايير وضعت تؤدي للتأثير على الجمهور، ومن خلال خلق الطلب المباشر عن طريق الجهود

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

الترويجية، وبمأن الانسان عاطفي ويهتم بالرسائل التي يتم صياغتها بمهارة، والتي تستميل الحماس والحب والاهتمام بالذات والمشاعر الأخرى التي قد تكون منطقية بطبيعتها.

مثال: الجذب من خلال الترويج لفكرة محددة أو برنامج معين فيكون الهدف هو جذب فئة معينة أو جمهور معين من خلال الضغط عليه برسائل اتصالية سواء كانت مشفرة أو واضحة فتكون النتيجة أن يكثر الطلب عليها لأنها تلبي حاجيات وتشبع رغبات.

### 3- استراتيجية الإقناع:

تعتمد هذه الاستراتيجية على الإعلان والدعاية ، تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير ومن اهدافها التغيير معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين ، وتستخدم في اتصالات المنظمة عندما تسعى الى خلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الأساسية وتسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف والخامات وسلوكيات جمهور مدون يجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد ، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رأي كل المؤسسة والجماهير ، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين Connotations وتسعى إستراتيجية الإقناع إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير لأحداث التغيير في المعرفة ، والاتجاهات ، والسلوكيات الخاصة بالجماهير .

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

ينبغي أن تتم عملية الإقناع بشكل مخطط ومدرّس، فعند التخطيط لعملية الإقناع ، فإن القائم بعملية الإقناع بهدم بتطوير الأسلوب الذي يراه مناسباً للتأثير في الطرف الآخر وإقناعه بما يريد ، فبعض الجماهير يسهل إقناعها ، وأخرى العكس ، وأخرى وسط هاتين المعين ، وكل فئة من هذه الفئات تحتاج لأسلوب مناسب لها ، لكي يتم العقيق الهدف المنشود من العملية الإقناعية ، ومعرفة الإقناع لخصائص وطبيعة الجمهور قد تعرض عليه استخدام أكثر من أسلوب ، وتحديد أولويات البدء حسب كل موقف إقناعي ، فمن الأسئلة الهامة التي يطرحها الموصل قبل عرض مضمونه الإعلامي للمتلقي هي : هل يجب أن يبدأ تقديم الحجج القوية أم يحتفظ بها حتى النهاية ؟ وهل المضمون الذي يذكر له عدد أكثر فعالية من المضمون الذي يترك ضمناً ليستنتج المتلقي ، وغيرها من الأسئلة التي تشكل الإطار الأساسي لبناء الشكل النهائي للرسالة " وسنحاول فيما يلي عرض ومناقشة هذه الأساليب التي يقسمها بعض العلماء إلى أساليب علمية وأخرى غير علمية:

أ - الاساليب العلمية في عملية الإقناع: ومنها على وجه الخصوص ما يمكن تحديدها بما يلي :

-وضوح الاهداف مقابل استنتاجها ضمناً : فلدرجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في إقناع المستهدفين، فكلما كانت الرسالة واضحة ولا تحتاج لجهد في تفسيرها واستخلاص النتائج أصبحت أكثر إقناعاً لدى أنواع معينة من الجماهير خاصة محدودي التعليم ، بينما يمكن أن يؤدي وضوح الرسالة مباشرة إلى هدم إقناع أنواع أخرى من الجماهير وينها مقاومتها بعض الأحيان ، الأمم قد يشعرون بأنها

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

تستخف بقدراتهم العقلية وقدراتهم العلمية والمعرفية خاصة المتعلمين والمتقنين ثقافة مالية ، وغموض

الرسالة ووجود أهداف تضمينية فيها ، يترك للمتلقي الفرصة لكي يعمل ذهنه ويستنج الهدف بنفسه وقدراته

، ويشعر بالاحترام من قبل المرسل مما يساعد على تحقي ق الهدف المنشود من الرسالة.

-تقديم الرسالة بالأدلة والشواهد: يتوقف تأثير الدليل على ما إذا كان المتلفون يعتبرونه محيدا أو في

صحيح وعلينا أن ندرك أن الدليل الذي يقدم حقائق هو الدليل الذي يقدم آراء، فتأثيرهما مختلف، والواقع

أن هذا الاحتمال لم تخضع للدراسة في الأبحاث التي تناولت الأسانيد على الإقناع.

-ترتيب الحجج الإقناعية داخل الرسالة : يقوم هذا الأسلوب على ترتيب الحجج والأفكار بطريقة منطقية

ومبنية إحداها على الأخرى ، فهناك أنواع من الجماهير تحتاج إلى تحليل الأفكار المطروحة في الرسالة

وبيان حجمها ويؤخذ بعين الاعتبار عند ترتيب الحجج والبراهين والأدلة عرض الحجج الأقوى في البداية

ثم التدرج في عرضتها حتى الحجة الأضعف ، لأن المتعرض للرسالة يظل طوال الوقت يقارن بين الحجة

الأولى "الأقوى" والحجج الأخرى "الأضعف"، ويظل طوال الوقت مستقر على قبول الحجة الأولى، أي أن

الحجج التالية للحجة القوية تكون عاملا مساعدا في تعزيز الحجة الأقوى الأكثر تأثيرا على المتلقي

ب - الأساليب غير العلمية في عملية الإقناع ومنها:

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

-التحيز: يقوم المصدر مصدر المادة الإعلامية بالتأييد لموقف أو قضية ما لمجرد التحيز لأحد الأطراف

أو للقضية ذاتها، بعيدا عن المنهجية أو الحياد المطلوب، ويهدف من ذلك التحيز إقناع المتلقي برأيه، أو

فكرته المطروحة ، والتحيز قد يكون للحكومات أو للأشخاص كمشاهير العلماء والمفكرين والمنتخبين،

وأحيانا التحيز للنوادي و الجمعيات والأحزاب أحيانا .

-التعميم على غير أساس علمي: كقول كل الشعب ينتخبون ذلك الرجل، أو القول بأن كل الشعب

ينتخبون على ميثاق السلم والمصالحة الوطنية "بنعم"، وهنا فلا يمكن أن تتفق آراء جميع أفراد المجتمع مع

اختلاف طبقاته ومستوياته التعليمية والاجتماعية حول قضية سياسية تهم المجتمع، وإطلاق التعليم من

غير دليل لا يعد أسلوبا علميا للإقناع.

-التركيز على النواحي العاطفية: فأحيانا يقوم بعض الخطباء والصحفيين بمحاولات مكثفة لاستدرار

عاطفة الجمهور نحو قضية ما، قد تكون دينية أو سياسية مع غياب جانب التعقل والمنطق، وذلك من

أجل التأثير على الرأي العام وإقناعه ومن ثمة كسبه، وإن كان ذلك مجديا في الدعايات السياسية فإنه

يعتبر أسلوبا ونهجا غير علمي في المجال الإعلامي، لأن الإعلام يعتمد أساسا على الحقائق

والمعلومات، لا مجرد العاطفة .

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

-المبالغة في التخويف والترهيب : فأسلوب الترغيب والترهيب لما يستخدم استخداما سيئا لا يادي العرض

الذي وضع من أجله ، وذلك بسبب الإكثار منه والمبالغة فيه ، فمثلا المبالغة في الترهب ذكر النار

والعقاب المنتظر يؤدي إلى البأس عند المتلقي ، كما أن المبالغة في الترغيب بالعفوالمطلق وبالنعيم الدائم

يؤدي إلى التساهل والاستهانة بأمر ما وبالتالي لا يحصل اقتناع للمستقبل في كثير من الأحيان " .

### 4- إستراتيجية بناء الإجماع:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين ( داخلي ، وخارجي )، من المؤسسة إلى الجماهير

المستهدفة وبالعكس ، وتتناول بناء الجسور بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه ، أو بين الموظفين ،

ويمكن الاستعانة بهذه الإستراتيجية لتحقيق عملية الاتفاق المشترك بين الأطراف عندما يكون هناك

تعارض وتضارب في المصالح". وتستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين الرسالة وبيئتها

الخارجية، وتجنب التعارض بين مصالح المؤسسة الاتصالية ومن جانب ومصالح تلك الجماهير من

جهة أخرى، وعادة ما تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون تعارض في المصالح بين الأطراف يعتمد كل

منها في وجودها على الجماهير الاساسية في بيئتها الخارجية وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح

المنظمة من جانب ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر. إن الجمهور يختلف طبقا لمتغيرات كثيرة منها

السن والنوع والتعليم وغير ذلك، هناك قد تكون الادلة المقنعة بالنسبة لجمهور ما غير مقنعة في الوقت

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -

نفسه لجمهور آخر. ولكن يحاول القلم بالاتصال أن يدعموا تأثير رسائلهم بتقديم أدلة وعبارات تتضمن معلومات واقعية "

مثال : تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية ، وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة ومصالح الجماهير من جانب آخر . وهذا يتطلب من المنظمة تحقيق أرضية مشتركة مع هذه الجماهير تحقق الحد الأدنى من مصالح الطرفين، ومنه يتحقق الاجماع بين الطرفين الذي يبحث عن التوازن بين المصلحة والواقع.

### 5 - إستراتيجية الحوار :

:تجمع إستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين ، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين . الجمهور وتفاعله في صنع سياستها وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة، وأحد رأيه في القضايا المختلفة. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، إذ تعمل المؤسسة على تسهيل إشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها " .

مثال: لزيادة نسب المشاركة والتفاعل بين المستقبل والرسالة الاتصالية لبناء منظومة اتصالية ناجحة . تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة ، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار . ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار تسمى هذه الإستراتيجية : إستراتيجية التيسير ،

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها ، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية . اتجاه الاتصال : الاتصال في اتجاهين . والمضمون الاتصالي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور ، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين . نوع الجمهور عادة ما تتوجه إلى الجمهور المدرك والنشط ومن امثلتها : مناقشات العلاقات العامة ، المناقشات الفكرية حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها ، وكيفية الاستجابة لها.

-الاستحواذ على المتلقي (الاصطياد): في هذه الاستراتيجية تتمثل في قوة تأثير وسائل الاتصال وفعاليتها من خلال مبدأ الاستحواذ على التلقي فكما كان المتصل ينظر الى العملية الاتصالية باعتبارها عملية تفاعلية معقدة بأطرافها المختلفة فهم لعناصرها (المرسل والرسالة والقناة والمستقبل والرجع والبيئة وأهدف) وزاد تأثيره وكما قل تعامله مع بعض هذه التغيرات قل تأثيره.

ودرجة الاستحواذ (الاصطياد) هي مرهونة بدرجة تعامل وفهم وتوظيف متقن لعناصر العملية الاتصالية بمتغيراتها المتعددة " ويحاول مبدأ الاستحواذ على المتلقي - الاصطياد الذي نقتحه تقديم استراتيجية لتأثير وسائل الاتصال تشبه في آلياتها عمليات الصيد إذ يمان أن نجد خيطا مشتركا لأوجه الشبه بين عمليات تأثير وسائل الاتصال وعمليات الاصطياد في الانهار أو البحيرات أو البحار أو المحيطات أو غيرها وتشبهها كذلك من حيث تنوعها واختلاف أدواتها وسائلها. وكما ان عمليات الاصطياد تحتاج الى مراعاة عدة امور لنجاح عملية الصيد، كذلك فان تأثير وسائل الاعلام يحتاج الى اليات شبيهة بعملية

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

الصيد وتتوافق معها. ولعل الفارق الجوهرى بينهما يكمن فى ان الاتصال عملية طرفاها الانسان، بينما

عملية الصيد ذات طرف انساني واحد والطرف الآخر غير انساني ويشمل مبدأ الاستحواذ (الاصطياد)

على مجموعة من العناصر وهي: سان يكون المتصل مدريا ذا خبرة قادرا على فهم جمهوره منسجما مع

مؤسسته الإعلامية مدركا دوره كمغربل للرسائل.

- اجراء الدراسات المسبقة لتحديد الجمهور المستهدف والتعرف على خصائصه وحاجاته وحوافره .

- اعداد الرسالة وصياغتها حسب ذوق الجمهور المستهدف .

- استخدام الوسائل الملائمة لتوصيل الرسالة للجمهور المناسب بما يضمن محاصرة الجمهور .

- استخدام تكنولوجيا الاتصال للوصول إلى الجمهور امر عام فكلما زاد استخدامنا لتكنولوجيا الاتصال

كانت فرص الوصول الى الجمهور أكبر ممكن .

إنها استراتيجية يتم تنفيذها بنجاح كامل أو فشل كامل ذلك امر كله يعود الى درجة الاخ فى الاعتبار

مجموعة من التعبيرات التي إذا احتسبا دورها جيدا فى العملية الاتصالية يمكننا أن تحقق جاحا كبيرا فى

التأثير فى المتلقين " .

6- استراتيجية التكرار :

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

يعد التكرار من العوامل التي تساعد على الإقناع ، ويمكن أن يؤدي تكرار عرض الرسالة إلى تعديل الاتجاهات العامة للجمهور نحو أية قضية أو موضوع ، إلا أن التكرار في بعض الأحيان قد يسبب الضيق والملل للمتلقي ، وهذا يدفع المرسل التكرار رسائله باستخدام أساليب متنوعة ومتجددة وجذابة ، وتفيد التجارب بأن من تعرض لنفس المضمون بأكثر من أسلوب ، وأكثر من سبب أو مبرر أكثر استعدادا للاقتناع من الذين تعرضوا لنفس المضمون بنفس الأسلوب ونفس المبررات . إذا فاحتمالات الاقتناع عن طريق التعرض المتراكم الموضوع أكبر من احتمالات الاقتناع نتيجة التعرض لنفس الموضوع مرة واحدة ، وتكرار الرسالة يعد عاملا مهما من عوامل الإقناع ، وهذا ما تقوم به الحملات الإعلانية التي تعتمد إلى تكرار الرسالة الإعلانية ، وقد برزت في هذا المجال دراسات لعدد من العلماء والباحثين "جوبر"، "روز" و"جوزيف" وغيرهم، إلا أن التكرار قد يبعث الملل في نفس المتلقي من موضوع الرسالة فيتلاشى تأثيره تدريجيا، مما يتطلب التوجه نحو التكرار مع التنوع ، حيث أكدت الدراسات التي أجراها "بارتليت" أن تكرار الرسالة بالتنوع يقوم بتذكير المتلقي باستمرار بالهدف من الرسالة، وفي نفس الوقت إلى احتياجاته ورغباته". لذلك كان من الأفضل عند تخطيط حملات التوعية تقسيم الموضوع إلى أفكار رئيسية وأفكار فرعية، ثم تناول كل فكرة محددة في رسالة وتكرارها لعدد محدود من المرات، ثم الانتقال لفكرة أخرى، ويتطلب هذا جمع معلومات متكاملة حول القضية، ومعالجة الأبعاد المختلفة بشكل يتسم بالتكامل وبأساليب متنوعة في التقديم. "كما يؤدي التكرار إلى ما يعرف بالتشبع الإعلامي، لذا يجب

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

أن يكون التكرار رشيدا وموظفا ولا إسراف فيه؛ فإن التكرار المصحوب بالتنوع والتحديد في أجزاء الرسالة هو التكرار الموظف والهادف".

مثال: في حالات كثيرة تلجأ وسائل الاتصال إلى هذه الاستراتيجية من خلال تكرار برنامج معين أو صورة أو حادثة معينة قد لا تشغل اهتمام الجمهور ولكن من خلال تكرارها العديد من المرات لتكون الرسالة قد وصلت إلى الجمهور مع ضبط عملية التكرار لكي لا تفقد الهدف الذي وضعت من أجله .

### 7- إستراتيجية الغير مباشر أو التأجيل:

طريقة أخرى جعلهم يتقبلون القرارات " الغير شعبية وتقديمها بصيغة المؤلمة لكنها ضرورية لأخذ موافقة الجمهور في الحاضر لتطبيق في المستقبل لأنه أكثر سهولة تقبل التضحية المستقبلية عن التضحية الانية. أولا لأن المجهود غير مطالب به حاليا. ثانيا لأن الجمهور بروج دائما وببلاهة أن كل شيء سوف يتحسن غدا وأن التضحية المطلوبة يمكن أن تصبح في محل التقادي. ثالثا هذا يترك الوقت للجمهور للتأقلم مع فكرة التغيير وقبولها مع الحفظ حين يأتي الوقت المناسب.

### 8- استراتيجية ترتيب المشكلة والحل :

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

وهي استراتيجية تعتمد على اثاره مشكلة مسبقا قد تكون معقدة أو مفتعلة بشكل مثير ثم يضع لها حل معين وتحدد وفق الرسالة الاتصالية التي وضعت من أجلها أو الهدف المسطر ، وبذلك يكون يفرض على الجمهور أن ينظر إلى المشكلة إلا بعين القناة التي وضعتها ولا يفكر في الحلول مطلقا بل ينتظر أن يكون الحل الوحيد والصحيح من طرح المشكلة ؛ إذا دور الجمهور هنا سلبي يتم ترتيب له المشكلة ثم يوجد له الحل المناسب ، وبذلك تكون الاستراتيجية قد حققت هدفها .قد يكون تأثير فعالية الرسالة التي تؤيد وجهة نظر معينة يجب على القائم بالاتصال أن يقرر ما إذا كان سيقدم حججه الأساسية في البداية أم يحتفظ بها للنهاية . كما ان الرسالة التي يعرض فيها القائم بالاتصال وجهتي النظر المؤيدة والمعارضة، فأى الجوانب سوف تؤثر على الرأي في الجانب الذي يقدم في البداية أم الجانب الذي يليه .

ومن الأساليب المستخدمة في ذلك " حيث يقوم أولا بصنع مشكل، أي وضعية محضرة لإلحاق ردة فعل للجمهور حتى يصير هذا الأخير يطالب بالإجراءات التي تبتغي تقبلها أي ترك العنف مثلا يتطور، أو تنظيم عمليات دموية، حتى يبدأ الجمهور ينادي بقوانين أمنية صارم يمكنها التأثير على الحرية أو إلحاق أزمة اقتصادية وهذا مبيت لجعلهم يتقبلون ضرر ضروري، أي التراجع عن الحقوق الاجتماعية المدنية وتفكيك خدماتها".

### 9- استراتيجية المنبه والاستجابة :

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

تعتبر هذه الاستراتيجية من أقوى الاستراتيجيات التي تستعملها كثير من وسائل الاتصال الحديثة فهي تعتمد في عملها على نظرية بافلوف العالم الفسيولوجي الروسي الذي استعمل اداة الوخز للعضو من أجل الاستجابة أو المنه الجرس لكي يسيل لعاب الكلب ؛ فإن كثير هي وسائل الاتصال تعتمد على هذه النظرية مع جمهورها المستهدف فهي تعمل على اثاره قضية ما سياسية أو اجتماعية (القضايا المسكوت عنها اجتماعيا) ثم تثيرها بشكل ما والهدف وراء ذلك استعمال عملية الوخز كمنبه حول هذه القضية ثم انتظار ردت فعل الجمهور المستهدف كاستجابة لما اثير من أجله وبذلك تكون الرسالة الاتصالية قد حققت أهدافها وقد تمثل في زيادة مبيعاتها أو مشهديها أو متابعيها ... الخ . "بمفهوم البافلوني يعتبر التلاعب الذهني أو التكيف، برمجة لعقل وفكر الموضوع المتلاعب به، وشر الفرد عبر سلسلة من الاختبارات، والتيفعل سلوكه يؤول إلى الكافية أو العقاب، العقاب يكون فعل رمزي قبل كل شيء يلعب التكرار في هذا المنحى دورا مهما لتكييف الفرد وفق الحالة الجديدة التي تصبح منعكسا شرطيا".

### 10- استراتيجية الصور الذهنية: (البروباجندا):

هي محاولة التأثير في الشخصيات والسيطرة على السلوك الافراد في مجتمع ما، وفي وقت معين، ولتحقيق اهداف تعتبر غير علمية أو مشكوك في محاولة اقناع الآخرين في قبول معتقد معين بدون اعطاء أي دليل ذاتي أو ارضية منطقية لقبوله سواء أكان هذا الدليل موجود أو لا. وقد تكون الدعاية

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

بيضاء بمعنى أن مصدرها معروف والهدف مقصود ومحدد والتأثير واضح، وقد الدعاية سوداء بمعنى

اخفاء الاهداف والهوية والأهمية والمصدر ولا يشعر الجمهور بأنه مستهدف تماما، وقد تكون الدعاية

رمادية أي أنها تخفي ضمن خطابها المعلىن أمور أخرى غير المعلنة. "التلاعب الذهني بفرد أو جماعة

أفراد هو محاولة أخذ التحكم والسلطة للنفس والسلوك ، عن طريق تقنيات للإقناع والاقتراح الذهني تقوم

بالتركيز على بعض النقاط في الأنفس للتمكن من لفت وشغل انتباه النقد الذاتي للفرد، أي قدرته للحكم

على المعلومات أو لرفضها ، بالنسبة لآخرين يختلف التلاعب عن الهيمنة فيما يخص الحصول على

تصرف تلقائي للفرد أو للجماعة ، ولكن دون أن يكون واعيا بالأصل الخارجي للإيحاء Suggestion

أما النقاط التي يركز عليها التلاعب الذهني فهي :

- الانفعالات مثل ( الخوف ، العاطفة ، الأمال)،

- التكرار، الضغط الفيزيائي ، نفسيا وذهنيا ، فردي أو للجماعة .

- استغلال الميل الإدراكي ، باستعمال معلومات خاطئة " .

### 11- استراتيجية نشر الافكار المستحدثة:

تمثل الافكار المستحدثة جوهر الاتصال الذي يستهدف تطوير فكر أفراد المجتمع وتكوين الاتجاهات

الايجابية نحو برامج التنمية للوصول إلى سلوكيات تترجم السياسات. ونظرا الأهمية الافكار المستحدثة

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

هناك عناصر اساسية في تبني الافكار الجديدة منه التحديد أو الابتكار أي الفكرة المستحدثة ذاتها، وقنوات الاتصال، والتركيب الاجتماعي للبيئة أو النسق الاجتماعي، والفترة الزمنية الضرورية للانتقال وتتم بعدة مراحل منها تسجيل المراسلة مرحلة الشعور بالفكرة أو الادراك ؛ ثم مرحلة الاهتمام ثم مرحلة التقييم ، ثم مرحلة التجريب المحددة ثم مرحلة تبني الفكرة .

### 12 - إستراتيجية الصرف أو تحويل والإلهاء :

تقوم إستراتيجية الصرف أو التحويل والإلهاء على تحويل انتباه الجمهور عن المشاكل الأساسية والتحويلات التي أرادها الحاكم السياسي والاقتصادي ، عن طريق طوفان لمنتابع من الإذهاش والتسليه والمعلومات الفارغة من الدلالة . استراتيجيات التحويل ضرورية لمنع الجمهور من الاهتمام بالمعارف الأهم، في ميادين العلم، الاقتصاد، علم النفس، البيولوجيا، ويعتبر الصرف شكلا من أشكال التلاعب لموجه لشدة انتباه الخصم عن النقطة التي سوف يهاجم فيها (إستراتيجية التمويه الصرف أو تحويل والإلهاء) تستهدف منع الجمهور من لاهتمام بالمعارف الأساسية في شامل الميادين، بوضعه في حالة تضاد وفوضى وبدون وجهة وتتجلى هذه الإستراتيجية بالإشاعات والكذب الإعلامي خلال الدعاية ."

كما توجد العديد من الاستراتيجيات الاتصال ويمكن ذكر أهمها استراتيجية التعزيز، استراتيجية الترغيب والترهيب، استراتيجية الانتشار والصدمة الثقافية، استراتيجية الترتيب الاستنتاجي، استراتيجية الترتيب

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

الاستقرائي، استراتيجية الترتيب النفسي، استراتيجية الترتيب العرضي، استراتيجية الاعداد وكل هذه

الاستراتيجيات الاتصالية وغيرها تعمل على استمالة الجمهور وتحقيق له تلك الإشباع والرغبات في

ظل اهدافها المصاغة عبر الرسالة الاتصالية.

### سابعاً- مراحل صياغة الإستراتيجية الاتصالية:

تتبنى كل مؤسسة خطة إستراتيجية خاصة بها، تعمل من خلالها لتحقيق أهدافها وغاياتها لضمان بقائها

واستمرارها ، حيث يمكن حصر مراحل الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة في ستة مراحل هي:

1- تحديد أهداف الاتصال

2- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي

3- تعيين المستقبلين و تكييف الرسائل

4- اختيار وسائل و روابط الاتصال

5- التخطيط للأهداف العملية للاتصال

6- تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية الاتصالية

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -

7- التقييم والتقييم

الأهداف

✓ تحديد

و تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية

لا التنظيمية التي تتميز بها ، أن عملية إقامة غايات منهجية

تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة ، بل تمنع الانحراف و النشاط غير الهادف و

الإرتباك عما ينبغي تحقيقه و ضياع الغاية من وجود المنظمة .

و الأهداف objectives هي النتائج النهائية للنشاط المخطط ، النشاط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه

تحديد الأهداف ما يجب إنجازه ؟ و "متى" يجب أن يتم ؟

يفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن .

الأهداف

و

goals من يفرق بين الغايات

objectives إذ يرى أن الغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد ، و في الغالب لا

تخضع للتأطير الكمي ، أما الأهداف فهي التي تنبثق من الغايات ،

على أنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح profit maximization .

من المجالات التي يجب أن تدور حولها أهداف المنظمة و غاياتها يلي:

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

-الربحية ( الأرباح الصافية).

-الكفاءة ( إنخفاض التكلفة ).

-النمو ( الزيادة في المبيعات ، الأصول .. الخ)

-إستغلال الموارد ( العائد على الإستثمار ).

-السمعة والشهرة .

-الحصة السوقية .

-المساهمة في خدمة المجتمع ( الضرائب ، التوظيف ، التبرعات ).

-القيادة التكنولوجية ( الإبتكار ، التطوير).

-البقاء ( تقادي الإفلاس ).

-رفاهية العاملين ( الأمان ، الأجور ، المزايا الوظيفية ).

بمجرد إختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها ، فإنه يتوجب عليها:

-التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا و جماعيا .

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

-ترتيب الأهداف المختارة و المعدلة طبقاً لأولويات تحقيقها.

-تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تراولها المنظمة .

-التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع إستراتيجيات المنظمة و

المخاطر الفرص في البيئة الخارجية لضمان إمكانية تحقيق هذه الأهداف .

يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع إستراتيجية الاتصال، كما أن هذه المرحلة تمر بنقطتين:

### أ - تحديد الأهداف العامة:

وهذا العنصر يعود للمدير وحده لاعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من

جهة، ومن جهة ثانية فإنه هو المقرر، والأهداف تعبر عن نظرة إستراتيجية للمسيرين. كما يتضمن

تحديد الأهداف العامة محاولة التعرف والتأكد من القبول الجماعي للأهداف الخاصة لإستراتيجية

الاتصال، وهذا يمكن أن يعني تحديد الأهداف العامة مباشرة هيئة الإدارة ككل.

### ب - تحديد الأهداف الخاصة:

على خلاف المرحلة السابقة فإن تحديد الأهداف الخاصة يستوجب إشراك الجميع في هيئة الإدارة، وذلك

بالنظر إلى خصوصيات المرحلة والتي تتضمن:

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

-تسلسل النشاطات في كل المستويات.

-مصادقية المنهجية انطلاقا من مشاركة كل مسير.

-تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض.

هذا ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المرحلة تركز على مجموعة من النقاط التالية وهي:

-منهجية التخطيط، لأن كل خطوة تتعلق بنشاط الاتصال يجب أن تكون في إطار منهجي، وذلك بغية

التحقيق من الفروقات من جهة، ومن جهة أخرى تخفيض المخاطر والخسارة.

-إدماج الإدارة ، ضمن الإستراتيجية العامة و ذلك على اعتبار أنها المعني الأول بتطبيق هذه

الإستراتيجية والمسؤولة على نجاحها.

-النقطة الثالثة تتعلق بالتغذية المرتدة، وذلك على اعتبار أن أهداف إستراتيجية الاتصال لا تقتصر على

سير المعلومة وضمان وصولها إلى المستقبل فقط، وإنما الأهم من ذلك يجب معرفة مدى رد فعلهم

الإيجابي وإدراج جميع ردود الأفعال ضمن إستراتيجية محددة.

### 2 - دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

### أ - البحث عن هوية المؤسسة وصورتها:

وهوية المؤسسة تعبر عن إسمنت المؤسسة، فالهوية القوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام، وهكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام.

فالمؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي، لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل منها: هيكلها، أنظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكونها ... الخ.

وصورة المؤسسة تنتج أو هي انعكاس للهوية، وتقيم من خلال المكونات الأساسية، وعادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية من خلال عمليات التسويق (marketing) أما الصورة الداخلية فتنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل.

### ب - تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها:

تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال، انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه منها، وهذه الأهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها.

### ج - تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة:

## **المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.**

الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال، سواء الرسمية، وهي الضرورية للقيام بالاتصال والواجب معرفتها بالمؤسسة، والقيام بتعديلات عليها للاستعمال الأمثل والفعال. وتتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة مؤقتة، يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض، وتحديد صلاحيتها، وتنتهي أو تحل بمجرد نهاية العمل.

### **3- تعيين المستقبلين و تكييف الرسائل :**

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال، وتعيين المستقبلين (les cibles) للاتصال التي ترسل إليهم وتكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم، والمستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص، والذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

### **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.

## المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت وسائل الاتصال أقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية.

أما بالنسبة للروابط فهنا يمكن القول إنه كلما كان هناك عدد أكبر من الوسطاء بين المرسل والمستقبل كلما زادت إمكانية تحريف المعلومة، وبالتالي فإن تحريف المعلومة يتناسب تناسباً طردياً وكثرة الوسائط، كما يشترط أن تكون على قدر كبير من المميزات والمؤهلات الشخصية العالية.

### 5- التخطيط للأهداف العملية للاتصال:

قد يحتاج تنفيذ الخطة الاتصالية إلى وسائط فعالة تنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف، حيث يضطر القائم بالاتصال للاختيار الوسيلة المناسبة بالإعتماد على العوامل الآتية

طبيعة ونوعية الموضوع.

ونوع الجمهور المستهدف.

نوع محتوى الرسالة المراد توصيلها.

طبيعة الوسيلة نفسها وخصائصها.

الظروف والإمكانات المالية، البشرية والفنية.

### **6- تنفيذ ومتابعة الخطة للإستراتيجية الإتصالية:**

تتضمن الإستراتيجية الإتصالية أهداف مرحلية متوسطة وبعيدة المدى ،لها أجالها المحددة لا فقدت الإستراتيجية صفتها للإنجاز من الضروري تحديد المدة والموارد اللازمة لكل هدف لوحده ومن الفاعلية ،وهذا لا ينفي عنها صفة المرونة كما يعتقد فالوقت الإضافي محسوب في الأجال مسبقا ،ومن الأفضل دائما أن تكون البداية بالأهداف البالغة التأثير والمنخفضة التكاليف ،وعملية إعداد الخطة العلمية للإتصال وتنفيذها تكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة ،عادة ما تكون مجموعة عمل يحدد لها رئيس مسؤول أمام الإدارة في المؤسسة عن مختلف الأعمال

الموكلة للجنة ونتائجها

### **7- التقييم والتقويم:**

فبعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة مهمة أيضا ،هي مرحلة التقييم والمتابعة حيث تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الأهداف المؤسسة ،فإذا تحققت غالبيتها فإن نتائج التقييم

## **المحور الثاني: الاستراتيجية الإتصال - السياقات المفاهيمية والأطر المعرفية -.**

إيجابية ،والعكس إذا كانت سلبية فإن عل الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد إكتشافها،كذلك في

هذه المرحلة يتم التأكد عن مدى الإلتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الإتصال ،ويقاس

تأثير عملية الإتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة.

## المحور الثالث

### الاستراتيجية الاتصالية

- النماذج النظرية وأساليب التخطيط-

أولا- النماذج النظرية

ثانيا- صناعة الاستراتيجية

ثالثا- أساليب التخطيط

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

### تمهيد:

إن في أي مؤسسة مهما كان طابعها العملي تجاري أو صناعي أو خدماتي فهي تحتاج إلى مخطط عملي ديناميكي يساعد المنظمة في صناعة استراتيجياتها الاتصالية، حيث تسمو من خلالها إلى تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بمخطط استراتيجية الاتصال ولن يتسنى ذلك إلا بوضع أنماط تصورية نظرية منها وتطبيقية ضمن المنظومة الاتصالية التي تنتمي إليها وشكل الاتصال التنظيمي الذي يحدث في إطار منظمة ما، وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات، سواء كان ذلك في الإطار الداخلي أو الخارجي لهذا يمكن للمؤسسة أن تخلق إستراتيجية اتصالية تمكنها من بلوغ هدفها.

### أولاً- النماذج النظرية:

**1- النمط الرمزي:** وهو عبارة عن إستراتيجية اتصالية تدعو إلى استجابة من طرف للمستقبل في شكل رمزي، وإستراتيجية الاتصال تفرض مسار رمزي أثناء تلقيها من طرف للمستقبل، وضمن هذا النمط تكون إستراتيجية الاتصال موجهة لخلق انتماء جميع الأفراد لنفس المجموعة أو لنفس المحيط، حيث أن هذه الإستراتيجيات تحمل في طياتها تمثيلات رمزية لخلق الانتماء وبإمكانها أن تستقطب مساهمة جميع الأفراد في شكل اتصال اجتماعي". والأهمية التي تتميز بها الرموز في صياغة مختلف الأشكال القاعدة

## المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط-.

الاتصالية تعكس أهمية وضع إستراتيجيات اتصالية تسمح للمستقبل باستيعابها، عن طريق التذكر

لمختلف البني والهياكل القاعدية لتقاليدهم، وبالتالي تشكل عضوية الانتماء لديهم.

كذلك بالإمكان أيضا إدراج مثال حول طرق وأشكال عمل المنظمات، حيث أن الاتصال عندما يمر

بوساطة رمزية يعزز ثقافة الانتماء لدى الأفراد لأن عبارة الانتماء تسمح له بمعرفة الآخرين في حالة

مشابهة أمام نفس الأوامر، وبالتالي ضرورة الاستجابة مثال: (رموز الثورة والوطن ...). ويمكننا طرح

مثال آخر فيما يخص إستراتيجيات الاتصال الرمزية المستخدمة في اكتساب المعرفة والمتمثلة في

إستراتيجية الاتصال التعليمية، حيث إن بث وإرسال المعلومات يركز على إستراتيجية رمزية للاتصال

والتي تدعو إلى استجابة من طرف الم مستقبلين من خلال نشاطات رمزية حيث أن كل اتصال تعليمي

يتضمن دائما معرفة يتباها المستقبل تمثل انتماؤه الذي يكون بمثابة هوية اجتماعية " .

**2- النمط الحقيقي:** يتطلب من المستقبل القيام بفعل ما أو توكي الحيطه من أمر ما أو وضعية معينة،

ويتمثل في إستراتيجية اتصالية تتطلب رد فعل المستقبل على شكل سلوك أو القيام بفعل ما وذلك بإشراك

حقيقي، أي القيام بفعل حقيقي، وفي هذه الحالة إستراتيجيات الاتصال تكون بمثابة أوامر، بحيث أن

إستراتيجيات الاتصال التي تصاغ من النمط الحقيقي تنتظر الإجابة من طرف المتلقي وطاعته في هذه

الحالة يجب عليه الاستجابة للطلب. ويمكن إدراج الاتصال السياسي ضمن إستراتيجيات الاتصال

الحقيقية، هذا الأخير ينتظر من المستقبل استجابة، وبالتالي الإشارك الحقيقي للأفراد في الفضاء السياسي

## المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

في المجتمع لتحقيق انتماء الأفراد، فعن طريق هذا الانخراط الحقيقي يحقق مواطنه مثال: الانتخابات

يمكن اعتبار الاتصال السياسي شكل من أشكال إستراتيجيات الاتصال الحقيقية".

**3- النمط الخيالي:** إستراتيجيات الاتصال الخيالية تقوم بعمليات الإغراء وجذب المستقبل فإنها تركز على

خيال المستقبل فالبنى الخيالية تضع مخطط للعلاقات، مخطط لإنتاج خيالي فهذه الأخيرة تعمل على خلق

الرغبة لدى المستهلك) المستقبل، وهذه الإستراتيجية الاتصالية تهدف إلى الإشارك الشخصي للمستقبل

على أساس رغبة خيالية". مثال: الإشهار يركز على خاصية الرغبة بمعنى تحريك الرغبة حيث أن

الإشهار ينتج شكل من التعريف الخيالي عن طرق تمثيلات للمناظر وتمثيلات من الطبيعة لخلق الرغبة

في المستقبل. وخلاصة القول أن مختلف أنماط المقاربات النظرية المتضمنة لمختلف الإستراتيجيات

السابقة الذكر تتوضح أهميتها في تقديمها لأسس علمية في مجال التخطيط لإستراتيجية الاتصال، وتؤكد

على إمكانية التوسع في استخدامها لتحقيق الأغراض التي تستهدفها إستراتيجية الاتصال على مستوى

المجتمع كله وفي مواجهة كل جماهيره".

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

ثانيا - صناعة الإستراتيجية:

### 1-صناعة الإستراتيجية :

لمعرفة كيفية صناعة الإستراتيجية يجب معرفة عنصرين رئيسيين ، أولهما من يقوم بصنع الإستراتيجية؟، و

ثانيهما كيف يتم صنع الإستراتيجية؟

وسيتم ذلك من خلال ما يلي :

### أ- من يقوم بصنع الإستراتيجية :

هناك أربع طرق يمكن إستخدامها لصنع الإستراتيجية و هي :

-قيام الرئيس التنفيذي للشركة أو المؤسسة بمهام القائم بوضع الإستراتيجية.

و -قيام الرئيس بتفويض عملية

وضع الإستراتيجية إلى الآخرين المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي أو إلى فريق عمل موثوق به .

و -المدخل الوسيط ، حيث يقوم الرئيس التنفيذي الأعلى بطلب مساعدة

تعاون كبار مرؤوسيه بما يفيد في مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات .

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط-.

-تشجيع الرئيس التنفيذي الأعلى للمرؤوسين على وضع و تنفيذ الإستراتيجيات.

كما أنهم خلال هذه الطرق نجد كذلك بأنه هناك الإدارة العليا من تقوم بالإستراتيجية ، و

ذلك من خلال الوزارات التي هي المسؤولة الأولى عن المؤسسات التابعة لها و خاصة المؤسسات العمومية ،

كما هو الحال مع المؤسسات الإستشفائية موضوع بحثنا ، حيث نجد أن الوزارة أي وزارة الصحة

السكان هي التي تخطط لإستراتيجية القطاع التابع لها ، وذلك بصفقتها الرئيس أو المدير التنفيذي الأول.

### ب- كيف يتم صنع الإستراتيجية :

هناك ثلاث نماذج أساسية يمكن إستخدامها في صنع الإستراتيجية و هي :

-النموذج الخطي :

هو يعني قيام الإدارة العليا بوضع الأهداف ثم القيام بإتخاذ القرارات و وضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف . و

يشترط هذا النموذج مايلي :

-إن البيئة يمكن التنبؤ بها و بالتغيير الممكن حدوثه فيها .

-إن إنجاز الأهداف التي تضعها المنظمة هو الفاعل الأساسي لجميع العاملين بالمنظمة أو بالمؤسسة.

ج- إن حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة و بيئتها هي مجموعة المستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم .

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط -.

- إن متخذي القرار ات داخل المنظمة يتسمون بالرشد .

- النموذج التكيفي :

يقوم هذا النموذج على وجهتي نظر تأثرية أو وجهة نظر رد الفعل

، ووفقا لوجهة النظر الأولى ترى أن المنظمة يجب أن تعمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة .

أما وجهة النظر الثانية فإنها ترى أن المنظمة يجب أن تنتظر حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم ببناء إستراتيجية لمواجهة

هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة ،

يشترط في هذا النموذج ما يلي :

- أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المنظمة .

ب- أن البيئة أكثر اتساعا و أكثر عمقا .

-

أن التغييرات التي تحدث في إستراتيجية المنظمة هي رد فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي الم

صلحة .

د- أن الإداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر محدود من الرشد .

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

-النموذج التفسيري :

يرى هذا النموذج أن دور الإداري في الإدارة العليا هو تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة ، و نقل هذه المعلومات إلى الإداريين في المستويات الأدنى ، و الذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقاً لأغراض و رسالة المنظمة وأهدافها ، و هو يقوم على الإفتراضات التالية :

- أن المنظمة و البيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متجانس .

ب- أن الدافعية هي الحافز الأساسي في نجاح الإستراتيجية .

- أن نشاط وضع الإستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة و ليس رجال الإدارة العليا وحدهم .

ب- صياغة الإستراتيجية:

يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص و التهديدات البيئية و نقاط القوة و

الضعف بأسلوب فعال . و تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التحقيق الدقيق لكل من المجالات التالية :

**2 - تحديد الأهداف القابلة للتحقيق :**

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية و التنظيمية التي تتميز بها

، أن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة ، بل تمنع الإنحراف و

النشاط غير الهادف و الإرتباك عما ينبغي تحقيقه و ضياع الغاية من وجود المنظمة .

الأهداف objectives هي النتائج النهائية للنشاط المخطط ، النشاط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه . و

تحديد الأهداف ما يجب إنجازه ؟ و "متى" يجب أن يتم ؟

يفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن .

هناك من يفرق بين الغايات goals و الأهداف

objectives إذ يرى أن الغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد ، و في الغالب لا

تخضع للتأطير الكمي ، أما الأهداف فهي التي تنبثق من الغايات ،

على أنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح profit maximization .

من المجالات التي يجب أن تدور حولها أهداف المنظمة و غاياتها ما يلي:

الربحية ( الأرباح الصافية) .

الكفاءة ( إنخفاض التكلفة ) .

النمو ( الزيادة في المبيعات ، الأصول .. الخ)

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

إستغلال الموارد (العائد على الإستثمار).

السمعة أو الشهرة .

الحصة السوقية .

المساهمة في خدمة المجتمع (الضرائب ، التوظيف ، التبرعات).

القيادة التكنولوجية (الإبتكار ، التطوير).

البقاء (تقادي الإفلاس).

رفاهية العاملين (الأمان ، الأجور ، المزايا الوظيفية).

بمجرد إختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها ، فإنه يتوجب عليها: 1

التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا و جماعيا .

ترتيب الأهداف المختارة و المعدلة طبقا لأولويات تحقيقها.

تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تزاولها المنظمة .

و

التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع إستراتيجيات المنظمة

المخاطر الفرص في البيئة الخارجية لضمان إمكانية تحقيق هذه الأهداف .

## المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط-.

### 3 - وضع الإستراتيجيات وتطويرها :

إستراتيجية المنظمة هي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها أهدافها ، و  
يتمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة بتقليل الآثار السلبية للمخاطر و  
المساوى التي تفرزها المنافسة ، على سبيل المثال فإن منظمة ما كي تحقق هدف زيادة العائد على الإستثمار بنسبة  
10% فإنها قد تنبئ إستراتيجية لتنمية الطلب تركز على الإبتكار و التطوير و فتح أسواق جديدة ، و  
خدمة قطاعات جديدة .. الخ ، والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كمتقدتكون ضمنية غير مكتوبة ،  
والإستراتيجية هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين و يسعون إلى تحقيقها بشكل لا  
يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل في الأنط.  
بالرغم من تعدد الأرباشأن عدد المستويات الإستراتيجية في منظمات الأعمال إلا أن هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية  
تمت كاملة مع بعضها ، لكل منها مكانتها اسماتها و الدور المخطط لها والمختص بوضعها ...  
وهذه المستويات هي:

أ- الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة:

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

في هذا المستوى تتولى الإدارة عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة،

وتحديد الإتجاه العام للمنظمة من حيث مدى النمو و كيفية إدارة أنشطة

المنظمة و تهتم بسؤال أساسي هو : ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة ؟

بالتالي فإنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة أو تدخل فيها / أو تخرج منها . و

عليه فإن إستراتيجية المنظمة تهتم بتحليل و تعريف الفجوة الإستراتيجية و

تحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها ،

بيان منهج تحديد الموارد و تخصيصها بين وحدات الأعمال المنظمة ، و

تتميز الإستراتيجية الكلية بكونها إستراتيجية طويلة الأجل كما أنها تؤثر على كل المنظمة .

### ب- إستراتيجية وحدات الأعمال :

تتمركز هذه الإستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال، و

هنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع والخدمات التي تنتجها الوحدة و

تقدمها . و من أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات ، تنمية السوق ،

التوزيع ، التمويل ، العمالة ، البحث التطوير ، تصميم نظم التصنيع و

## المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

تحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة ، و

تمتاز إستراتيجية الأعمال بكونها أكثر تركيزاً أو أقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل .

### ج- الإستراتيجية الوظيفية :

تهتم الإستراتيجية الوظيفية بمجال وظيفي معين لتحقيق أهداف و إستراتيجيات الوحدة الإدارية و

المنظمة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة ، حيث تضع الأقسام الوظيفية )

في ضوء القيود التي تحددها إستراتيجية المنظمة إستراتيجيات الأعمال (،

إستراتيجيات لتجميع نشاطاتها الوظيفية المختلفة مقدرتها على تحسين الأنطو من بين هذه الإستراتيجيات ،

إستراتيجية التسويق إستراتيجية الإنتاج و إستراتيجية الأفراد و هكذا ، و

تتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة

، و من أمثلة ذلك القرارات الإستراتيجية الخاصة باختيار الموردين المناطق الجغرافية ، و التحفيز و الرقابة و

أماكن تقديم مراكز الخدمة الخاصة بالصيانة.

### 4- السياسات :

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

تستمد من الإستراتيجية و تمثل الإطار أو المرشد لعملية إتخاذ القرارات داخل التنظيم و

بالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية عمليات التنفيذ

. هذه السياسات تعد إطار مرجعي يجب الاhtداء به بواسطة الأقسام و الأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية.

لا بد من صنع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ،

وتتبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكّل خطوط إرشاد عريضة

، يسترشد بها العاملون في إتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة .

و أنها مجموعة المبادئ

المفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها و تنفيذها ، و

يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي ،

يلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية ، إنها عبارة أخرى بمثابة دستور للعمل ،

فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في إتخاذ القرارات و في نطاقها تتم جميع التصرفات في إنسجام و

توافق وصولاً إلى الهدف المشترك .

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

تستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين بها بإتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المنظمة و أهدافها و

إستراتيجياتها. و تبقى السياسات لمدة طويلة من الزمن و

قد تظل باقية حتى زوال الإستراتيجية التي أدت إلى وضعها ،قد تصبح مثل هذه السياسات جزءا من ثقافة المنظمة.

### ثالثا -أساليب التخطيط لاستراتيجية الاتصال:

إن إعداد استراتيجيات اتصالية يتم بالاعتماد على العديد من الأساليب العلمية، ومن أهم أساليب التخطيط

للاستراتيجية الاتصال نجد ما يلي:

**1- أساليب التنبؤ والتحليل:** تهدف هذه الأساليب في الوصول إلى توقعات يمكن الاعتماد عليها في

مواجهة ما قد يحدث من تغيرات وتحديات وتهديدات خلال فترة زمنية مستقبلية التي يحددها المخططون، وذلك

من خلال وضع رؤية مستقبلية لكل أهدافها وغاياتها ورسالتها بناء على ما تصل إليه التنبؤات التي تعتمد

على النتائج التي تصل إليها هذه الأساليب، "ويستخدم هذا الأسلوب في تحليل عناصر النظام الاتصالي

ووسائله ومؤسساته وفي تحليلا لإحتياجاتا البيئية وإمكاناتها، وكذلك تحليلا للجماهير التي سوف يتعاملون

معها وفي تحليلا لسياسات التي تعيق أو تعيد تطور النظام الاتصالي وهذا يعنى تحليل الصورة

الإجتماعية الواقعية".

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

أ- أساليب التحليل: من بين هذه الأساليب نجد:

- أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها: و هو الأكثر توافقا لمتطلبات التخطيط للاستراتيجية الاتصالية وترجع أهميته كونه يختص في تحليل إمكانيات النظم الاتصالية وقدراتها، كما يعمل على تقييم عناصر النظام الاتصالي و وسائله و قدراته بالكيفية التي يحتاج إليها المخططون و متخذوا القرار الإستراتيجي، سواء فيما يتعلق بالنواحي المادية أو النواحي البنائية والبشرية، إن هذا الأسلوب يعتبر شكلا من أشكال معالجة المعلومات، "وتشمل المعلومات التي يتم الحصول عليها من استخدام هذا الأسلوب مواد كمية و وصفية وإحصاءات وأوصاف تاريخية، إلى جانب مواد تتصل بالبناء الداخلي للنظام الاتصالي و مؤسساته و وسائله ومواد قانونية و تنظيمية أخرى". ومن خلال المعلومات التي يوفرها هذا الأسلوب التحليلي يمكن تحديد واقع النظام الاتصالي وإمكاناته وقدراته ونقاط ضعف وقوته، وهذا يؤدي إلى إلتزام المخططين بالإمكانيات المتوفرة لهم حول مستوى النظام الاتصالي ودرجاته.

ب- أساليب التنبؤ: هذه الأساليب تقدم معلومات تسمح بتطور الأوضاع المستقبلية للمجتمع أو لقطاع من قطاعاته، وتسمح بتوقع النتائج التي يمكن أن تتحقق. "وما يزيد من أهمية هذا التنبؤ وأساليبه أنه أصبح من الخطورة أن يكتفي المجتمع ومؤسساته بالتعامل مع الواقع فقط بل. كما يجب أن تتم الانطلاقة من الواقع يجب أن يكون التعامل مع الحاضر والمستقبل معا" إلى المستقبل، من خلال قدرته على التنبؤ والتوقع في مواجهة الظروف والتحديات والتغيرات والتهديدات المستقبلية، ومن أهم أساليب التنبؤ نجد ما يلي:

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

- أسلوب التنبؤ الذاتي: هو أحد الأساليب الكمية التي تعمل على تجميع أكبر قدر من آراء المحكمين

والخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة، ثم يتم التعرف على

الإتجاه السائد لهذه الآراء الخاصة بالمحكمين والخبراء والتي تمثل الإحتمالات المستقبلية .

- أسلوب التنبؤ الإحصائي: هو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على متابعة التسلسل الزمني لمتغيرات

حدثت في الماضي، ومتابعة أوضاعها في الحاضر لنصل إلى الإحتمالات واتجاهاتها المستقبلية المطلوبة،

ويمكن أن يغطي هذا الأسلوب فترات زمنية طويلة سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ويربط

بينها برسوم بيانية.

- أسلوب التنبؤ التفسيري: أيضا من الأساليب الكمية يعتمد على نماذج بحوث علمية لإحداث تصور

مصطنع للأوضاع المستقبلية، لكي يتم تجريب نماذج التغيرات السلوكية من أجل التعرف على كيفية التعامل

معها.

- أسلوب الاستقراء: يقصد به إستقراء الماضي من أجل التخطيط للمستقبل وغالبا ما يطبق هذا الأسلوب

في متغير واحد ولوسيلة واحدة، حيث أن هذا الأسلوب يفترض أن الإتجاهات الماضية يمكن أن تمتد

للمستقبل.

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط -.

- أسلوب الومضة الذهنية: وهو وضع الفكر في مشكلة معينة للوصول إلى الأفكار التي يمكن بها

مواجهة هذه المشكلة، ويفيد هذا الأسلوب في التعرف على العناصر البيئية ونظامها الاتصالي ومغزاها

من أجل الوصول إلى رؤية معمقة لطبيعتها وكيفية تفاعلها.

- أسلوب النظم: يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من ناحية ومع

العناصر البيئية من ناحية ثانية.

- أسلوب السيناريو: هو من الأساليب النوعية، يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل

وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى: - متشائم - متفائل - معتدل، ولكل سيناريو منها

إحتمالاتهويكونالسيناريو المعتدل هو القاعدة، لأنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهات ثابتة.

- أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على جمع آراء عدد من المتخصصين في مجالات معينة كل على

حدة، ثم تصنف هذه الآراء وتعرض عليهممجتمعين لكي يحدفوا بالإجماع بعض المعلومات غير الممثلة

للاتجاهاتالمستقبلية، ثم تعرض المعلومات التي إستقرعليها رأيهم مرة أخرى لزيادة تمحيصها وتقييمها، وتكرر

هذه العملية عدة مرات حتى لا يصبح هناك مجال للتغيير .

- أسلوب تحليل الأثر المتداخل: هذا أسلوب نوعي وهو عبارة عن محاولة لإكتشاف وتحليل العلاقات

المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل. وتستخدم مختلف الأساليب

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

السابقة في تحليل الفرص والتهديدات الكامنة على مستوى المجتمع ككل أو على المستوى الدولي وهي

تتناسب تماما مع متطلبات التخطيط لاستراتيجية الاتصال .

2- أساليب الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار: إن هذه الأساليب تبحث بصورة أساسية الإجابة على

السؤال: كيف نواجه ما سوف يحدث؟ ويعتمد المخططون في بنائهم للقواعد الأساسية للاتصال على

خيارات عديدة تقوم على نظريات الاتصال المستمدة من علوم كثيرة كعلم الاتصال ذاته والإجتماع والإقتصاد

والنفس والإدارة والمستمدة من الخبرات السابقة، ومن خلال هذه الخيارات الاستراتيجية يحولون الفروض

الجامدة لهذه النظريات إلى أفعال مادية يفترض أنها سوف تحقق الأغراض المستهدفة، وذلك من خلال

بناء السيناريوهات والتصورات المصطنعة والاعتماد على أساليب الحوار والنقاش عن طريق القيام بورشات

عمل تجمع بين الخبراء لمناقشة سياسة معينة أو خطة معينة.

وعلى الرغم من أهمية كل هذه الأساليب إلا أنها لا تستخدم دفعة واحدة في عملية التخطيط لاستراتيجية

الاتصال، وإنما يجب القيام باختيار واحدة من هذه الأساليب بما يتناسب والأغراض التي تستهدفها

الرؤية المستقبلية للمجتمع، وقد يضطر إلى إحداث توافق بين أكثر من أسلوب للوصول إلى ما هو

مناسب، وذلك يرجع إلى العديد من "الاعتبارات التي تحكم الاختيار بين الأساليب سابقة الذكر، وذلك لأن

لكل أسلوب قدراته ولكل أسلوب حدوده ومن بين هذه الاعتبارات نجد مايلي:"

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط -.

- عند محاولة التنبؤ بالأهداف المستقبلية يمكن حدوث تغيرات غير متوقعة في البيئة الخارجية المحيطة

بالمجتمع على المستوى الدولي.

- عند تغير المدى الزمني للخطة الاستراتيجية، فإذا كان التخطيط لاستراتيجية الاتصال يغطي مدة

زمنية قدرها سبع سنوات، ورأت الإدارة زيادتها إلى عشر سنوات مثلاً: فيكون على الإدارة أن تختار أسلوباً

للتنبؤ تتناسب قدرته مع مدة أطول.

-- تزايد الاعتماد على التنبؤ لتزايد الإيمان بأهميته، مما يفتح الطريق أمام خيارات كثيرة ويكون على الإدارة

الاستراتيجية تحديد الأنسب منها.

- مدى توفر المهارات البشرية القادرة على استخدام أساليب التنبؤ تؤدي إلى تفضيل أسلوب منها على

الأخر أو إلى دمج أكثر من أسلوب منها.

- إن درجة الدقة المطلوبة في نتائج التنبؤ، يتطلب إحداث مقارنة بين النتائج التي حققتها الأساليب التي

إعتمدت عليها الإدارة الاستراتيجية من قبل لتحديد مدى دقة كل منها وتختار من بينها الأكثر دقة، لتحقيق -

المزيد من الثقة والدقة فيما تعتمد عليه من تنبؤات مستقبلية في مواجهة التحديات والتهديدات القادمة

بناء على ما سبق يمكننا القول أن مختلف الأساليب العلمية السالفة الذكر تمكن أهميتها في توفير معلومات

أساسية تخص كل من النظام الاتصالي للمؤسسة والجمهور التي سوف تتعامل معها، ومن هنا تكون

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-

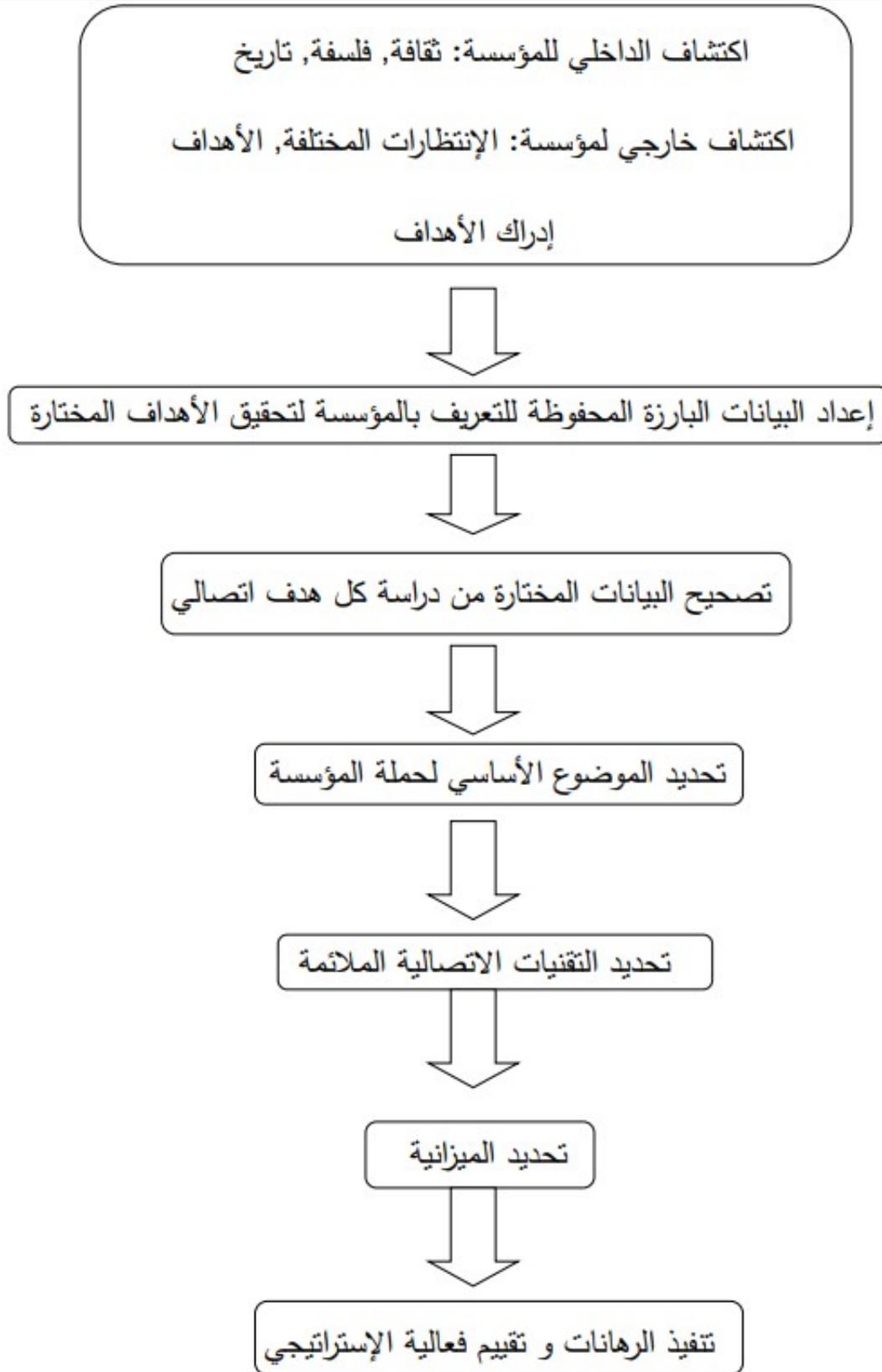
البداية في التخطيط لاستراتيجيات اتصالية انطلاقاً من المعلومات المحصل عليها عن طريق القيام بتحليل

ودراسة كل من المعطيات البيئية الحالية والمستقبلية التي ستتعامل معها المؤسسة.

يمثل الشكل الآتي عرض لنموذج اتصالي يمكن اعتماده كمخطط لاستراتيجية اتصالية مع ضرورة مراعاة

نوع نشاط المؤسسة وأهدافها التنظيمية:

## المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية - النماذج النظرية وأساليب التخطيط.-



شكل(2):مخطط استراتيجية اتصالية

## المحور الرابع

الاستراتيجية الاتصالية

- الفعالية والمعوقات -

أولاً - تقييم فعالية الإستراتيجية الاتصالية

ثانياً - معوقات اعداد الاستراتيجية الاتصالية

ثالثاً - استنتاجات عامة

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

تمهيد:

تحاول الإدارات اليوم ايجاد أحسن الصيغ التي تمكنها من تقييم مدى فعالية استراتيجياتها الاتصالية بانتهاج احداث الأساليب والطرق العلمية والعملية والتي تمكنها من تقديم تقييم موضوعي قادر على صناعة احسن الخطط والنماذج للاستراتيجيات الاتصالية، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية سواء كانت مادية أو معنوية.

### أولاً- تعريف تقييم فعالية الاستراتيجية الاتصالية:

إن تقييم فعالية مختلف العمليات الاتصالية المتصلة بالاستراتيجية الاتصالية يتعلق بدراسة امكانيات وظروف ومخرجات العملية ذاتها وقياس إدراك المشاركين في هذه العملية الاتصالية، ومقارنة هذا الإدراك بالاتجاه الذي يتبناه. حيث أن تأثير كل عملية اتصالية تقوم بها المؤسسة قابل للقياس مهما كانت هذه العملية الاتصالية، إشهار، تسويق مباشر، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة... إلخ "ومن المؤكد أن القياسات متفاوتة في نسبة الدقة وهذا حسب كل موقف وطريقة الاتصال المستعملة، ولكنه ممكن ويفضل القيام به في كل الحالات، لأنه يوفر معلومات تسمح بتصحيح الأخطاء في العمليات المستقبلية.

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

ولتقييم الفعالية الاتصالية لاي استراتيجية يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:

- الاهتمام بقياسفعالية أي عملية اتصالية، ليس فقط بعد وضعها حيزالتنفيذ، ولكن كذلك قبل وأثناء ذلك.

- العمل على تحديد بشكل واضح الأهداف الاتصالية وفقا للمعايير القابلة للقياس.

- قياس الانحرافات بالنسبة للأهداف المسطرة قبل وبدوضع الاستراتيجية.

-اختيار الأدوات الأكثر ملائمة لموضوع القياس.

- القيام بقياس منتظم وليس فقط في ظروف استثنائية.

- أن يكلف بالتقييم طرف يتمتع بالموضوعية.

- تخصيص ميزانية كافية لتقييمفعالية الاتصال.

-الاستفادة بأكبر قدر ممكن من نتائج الدراسة، وذلك من أجل تحليلها بطريقة معمقة وبصفة مشتركة بين

المعلن والوكالة ومكتب الدراسات، ثم العمل على تطبيق النتائج التي توصلت إليها الدراسة على الحملات

اللاحقة.

- يجب القيام بهذا التقييمبذهنية إيجابية بهدف تحسين نتائج الاتصال.

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

من خلال ماسبقيتضح لنا أنه من الضروري قيام المؤسسات بإعادة النظر في أنشطتها والأداء المتحقق فيها، سواء كان ذلك بشكل دوري أو استثنائي، والهدف الجوهرى من عملية التقييم هذه تنصب نحو الرقابة على الأداء باتجاه الوصول إلى الأهداف المخطط لها مسبقا، ولعل إستراتيجية الاتصال ومختلف أنشطة الترويج المتعلقة بها واحدة من المجالات المهمة التي تسعى المنظمة إلى تفعيل الرقابة عليها وقياس الأداء المتحقق فيها لبلوغ الفاعلية المطلوبة منها للتأثير المناسب في الجمهور المستهدف. إن عملية تقييم الفعالية تعد مرحلة أساسية من مراحل إستراتيجية الاتصال، حيث أنها تشمل كافة عناصر هذه الإستراتيجية المطبقة.

إن القيمة الحقيقية لمختلف الحملات الاتصالية تكمن في قدرتها على تحسين الوضع التنافسي للشركة في السوق، ولذلك يجب على المؤسسة أن تضع نظاما قابلا للتقييم والمراجعة والرقابة الترويجية، وذلك بهدف إبراز الجوانب التي تتطلب إجراءات تصحيحية ووقائية منعا لحدوث المشكلات وإجراء علاجا مناسباً، والأهم في ذلك أن لانقارن الأداء الحالي للشركة مع الأداء السابق بل مقارنة أداء الشركة مع أداء الشركات المنافسة الأخرى إذا أردنا التخطيط للمستقبل. إن أبعاد عملية التقييم تكمن فيمايلي:

- معرفة الانحرافات في الأداء مقارنة بالمعايير التي حدثت سابقا.

- معرفة جودة وكفاية ما أنجز من أعمال وأنشطة

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

- التعرف على أساليب المعالجة الصحيحة لمواجهة ما يعترض الجهد الاتصالي من مشكلات.

- تحديد ما قد حدث ويحدث وسيحدث من أعمال خلال العملية التنفيذية لمختلف أنشطة الاتصال

الترويجي.

- تزويد صناع القرار بالمعلومات عن سير العمل الاتصالي والترويجي وبشكل مستمر ومنتظم.

- معرفة وفهم أهداف البرنامج الاتصالي المراد تنفيذه.

- تحديد الأنشطة الحيوية والفعالة والتركيز عليها (المحاور والأولويات الرئيسية).

- السرعة في اتخاذ السياسات الرقابية الفعالة اللازمة

### ثانيا-معوقات إعداد الإستراتيجية الإتصالية:

المعوقات أو العوائق هي تلك الحواجز والصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الهدف

المعني أو النتيجة المرجوة ،وقد تعترض الإستراتيجية الإتصالية في العادة مجموعة من العوائق

تعمل على تشويش في المعلومات ،لذلك عند البدء في إعداد الخطة لابد من أخذها بعين الإعتبار

حيث يمكن اجمال هذه المعوقات في ثلاث مجموعات:

1- معوقات شخصية

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

2- معوقات تعبيرية

3- معوقات تنظيمية

### 1-المعوقات الشخصية:

وهي التي تتصل بالنواحي النفسية و الإجتماعية للفرد القائمة على مدى حكمه وحالته النفسية والعاطفية طباعه ونزعتة ، فالعاملين والموظفين يختلفون في ميولاتهم وحاجاتهم ومشاكلهم ، فهم يتفاوتون في إدراكهم ووزنهم للأمور بطريقة متباينة ،فمن هذه المعوقات نجد:

#### -تباين الإدراك:

إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة ،يعود إلى إختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .

#### -الإدراك الإنتقائي:

يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه ،فيعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و إتجاهات وأفكار .

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

-الإنطواء:

عدم التعامل مع الآخرين او تبادل المعلومات والتفاعل معهم.

-احتكار المعلومات وعدم الإدلاء بها:

كالإفراط في كتابة التقارير وعدم الإدلاء بالمعلومات

-سوء العلاقات بين الأفراد:

يؤدي ذلك إلى تشويه أو نقص المعلومات المتبادلة بين هذه الأطراف ،فتدخل الذاتية هنا فتؤثر على

العملية الإتصالية.

2-المعوقات التعبيرية:

تتمثل هذه العوائق في تفاوت المعنى أي تؤدي إلى العديد من المعاني لاستخدام الرموز الكلمات

والألفاظ،فيكون هناك اختلاف في الشخصية بين الأفراد،الخبرة والخلفية الثقافية من بين هذه والمعوقات

مايلي:

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

### -تغير المعنى المقصود:

قد يحدث تغير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية ،كعيوب في تصوير الرسالة نتيجة تغير في موجة الإرسال ،فإذا حدث إزدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان آخر .

### -العقبات التعبيرية:

فا لكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه ،وقد تكون لها معنى مختلف في ثقافات أخرى.

### -القابلية للقراءة:

فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف ،وكذلك الجمل المركبة في الكتابة ،فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة، فيجب أن يصمم الإتصال لتثبت الرسالة من خلال إستخدام اللغة السهلة.

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

-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 معين..

-التجريد:

نقصد بها إهمال التفاصيل، حيث يكون الإتصال مقتصر على الحقائق كما ندركها، وليس كما هي موجودة فعلا

### 3- المعوقات التنظيمية:

إن للمعوقات التنظيمية تأثير كبير على نوعية الإتصال السائد نذكر من بينها:

-غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الإتصالات.

-مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الإتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة بين القاعدة والقمة أي الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، مما يعرض المعلومات للتغيير والتحريف.

### ثالثاً - استنتاجات عامة:

إن من أبرز النتائج التي توصلنا إليها أن:

-الاستراتيجية الاتصالية تعبر عن سياسة المؤسسة مهما كان نوعها صناعية، تجارية، مالية، خدماتية. وهي تنطلق من التشخيص الدقيق لوضعية الاتصال داخلها وكذا للبيئة المحيطة بها لتحديد الأهداف والوسائل وتكييف الرسائل بما يتناسب مع الجمهور المستهدف في ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق النتائج المراد الوصول إليها.

-تتنوع استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسات ويتوقف اختيارها على طبيعة المؤسسة وحاجتها التي تصبو إلى بلوغها، فمنها ما يرتبط بالمؤسسات التابعة لقطاع واحد ومنها ما يرتبط بصورة المؤسسة، وأخرى بالمنهج، في حين يوجد إستراتيجيات تجمع بين الأنواع السابقة في إطار إستراتيجية اتصالية متناسقة ومتكاملة.

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

- تنطلق مبادئ الإستراتيجية الإتصالية من ضرورة وجودها بشكل رسمي وأن تكون دائمة ومستمرة مواكبة للتغيرات الحاصلة، وتجعل من المؤسسة المجسدة لها متميزة عن بقية المؤسسات الأخرى، وأن لاتعتمد على أسس ومعطيات غامضة وتكون مرتبطة بالواقع.

-ينطلق وضع الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة من تحديد الأهداف الإتصالية والتي تكون منبثقة من أهداف الاستراتيجية العامة وهي تكون نتاج تفكير مشترك بين مدير أو مسير المؤسسة والأطراف الفاعلة داخلها.

-يعمل القائمون على وضع الإستراتيجية الإتصالية على دراسة المحيط الإجتماعي والثقافي للمؤسسة وكذا تحليل الاتصال وهنا يتم البحث عن هوية المؤسسة وصورتها أي البحث في العناصر المشكلة للشخصية الطبيعية والمعنوية للمؤسسة، وكذا البحث في وضعية الاتصال الداخلي والخارجي، وللوصول إلى تجسيد الأهداف المسطرة يتم إعادة صياغة وتأكيد الأهداف بناء على نتائج البحث في هوية المؤسسة وصورتها، وكذا تعيين قنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية .

-في المرحلة الثانية يتم العمل على أهم عنصر من العناصر المشكلة للإستراتيجية الإتصالية المتمثلة في الرسائل الاتصالية التي يتم تكيفها وفق العديد من الاعتبارات والمتعلقة بالأهداف التي تم تحديدها وكذا نتائج دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة، بالإضافة إلى نوعية الجمهور المستهدف، ليتم

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

الانتقال بعدها إلى اختيار الوسائل الاتصالية التي تتناسب ونوعية الرسائل وكذا الجمهور المستهدف أو المستقبلين.

يتم ترجمة الإستراتيجية الاتصالية من خلال مخطط عمل اتصالي يبرز فيه العناصر الأساسية التي تمكن من تنفيذ هذه الاستراتيجية والمرتبطة بالأهداف، المستهدفين والوسائل، الوسطاء والتواريخ، التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية.

-تجسيد إستراتيجية الاتصال يتوقف عند مرحلة التنفيذ وإنما يمتد إلى مرحلة المتابعة والتقييم حيث يتم متابعة مدى تنفيذ الأنشطة الاتصالية وفق الجدول الزمني وكذا الميزانية الموضوعة مع وضع بعض التعديلات إن اقتضت الحاجة، إضافة إلى تقييم النتائج المتوصل إليها لمعرفة مدى اقترابها أو بلوغها للأهداف المسطرة .

-يضع القائمون على الاتصال بالمركب الرياضي الجوّاري مخطط اتصالي يسعون من خلاله إلى تجسيد رؤية وسياسة مسيري هذه المؤسسة، هذا المخطط يجمع الوسائل والأنشطة الاتصالية ويركز كثيرا على الاتصال الحثي من خلال إقامتهم للمعارض في المناسبات الوطنية والعالمية المختلفة، للوصول إلى تجسيد مجموعة من الأهداف ترتبط بتلبية احتياجات الشباب وإرضاء تطلعاتهم، تحفيزهم للانخراط في مختلف النشاطات، وكذا تشكيل صورة إيجابية.

## المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية -الفعالية والمعوقات-.

-يعمل مسيرو المؤسسات من خلال وضعهم للإستراتيجية الاتصالية على تحفيز المستخدمين لتطوير مؤسساتهم، وكذا تنسيق أفعالهم من خلال بثهم للمعلومات اللازمة والمؤدية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ناهيك عن تغيير التصرفات السلبية المقاومة إلى تغيير يحصل داخل المؤسسة، والتي تكون في غالب الأحيان ناتجة عن غياب المعلومات الضرورية التي تشرح دواعي التغيير وطرق تجسيده، وهنا يبرز دور الإستراتيجية الاتصالية من خلال توفيرها للمعلومات اللازمة لفهم أسباب التغيير ودفعهم للمشاركة فيه، وصولاً إلى تحسين الإنتاجية.

## الخاتمة.

### الخاتمة:

عموما تعد إستراتيجية الإتصال تعتبر من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق أداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما أن الخصائص التي تميز المحيط المتغير للمؤسسة جعل الإتصال اليوم جزءاً لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي، بحيث يمثل تحديد الأهداف المتعلقة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تضبط عملية التسيير، أما الإستراتيجية الإتصالية تكون الصورة التي يظهر بها هذا التسيير لجمهور المؤسسة، مما يجعلها ترتبط بكل القنوات والمصادر الاتصالية حتى تحقق اعلى مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وبناء على ذلك فان المؤسسة باعتبارها نسق سوسيو اقتصادي يتفاعل مع المجتمع المؤسسي، فهي بحاجة إلى بناء وتصميم استراتيجيات اتصالية فعالة قادرة على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية لاسيما في إطار سعي المؤسسة للرفع من من كفاءتها الاتصالية قدرتها على إحداث التغيير الموجه والفعال وتحقيق المزيد من النجاح والتنافسية والمحافظة على الاستمرارية في ظل تغير الظروف العامة للبيئة التنظيمية.

-المراجع المعتمدة:

أولاً-باللغة العربية

1. أبو سمرة، محمد، (2008)، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
2. أبو سمير، محمد، (2012)، استراتيجيات الإعلام العسكري والحزبي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع.
3. أبو قحف، عبد السلام، (2016)، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمانية، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر.
4. البادي، محمد محمد، (2005) التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة.
5. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004)، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الأردن.
6. ثابت، عبد الرحمان إدريس، المرسي، جمال الدين، (2015)، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الاسكندرية، الدار الجامعية.

## المراجع المعتمدة.

7. حجاب، محمد منير، (2007)، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع،

القاهرة.

8. حجاب، محمد منير، وهبي، سحر محمد، (2002)، المدخل الأساسي للعلاقات العامة، مدخل

سلوكي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

9. حسين، فلاح حسين، (2000)، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر.

10. حمدي رضا، هشام، (2010)، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الاستراتيجية، ط1،

الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.

11. درويش، عبد الرحيم، (2009)، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نسي دمياط.

12. دعس، محمد يسري، (2001)، الاتصال والسلوك الإنساني، رؤية في أنثروبولوجيا

الاتصال، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

13. السلمي، علي، (2002)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة.

14. الشيخ، داودي، (2004)، دروس في مبادئ التسيير، الجزائر، مركز الطباعة الجامعية.

15. الصحن، محمد فريد، (2003)، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية،

الإسكندرية.

## المراجع المعتمدة.

16. الصحن، محمد فريد، السيد، إسماعيل، (2000)، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

الإسكندرية.

17. صيرفي، محمد، (2008)، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الإسكندرية، مؤسسة صورس

الدولية للنشر والتوزيع.

18. طلاس، مصطفى، (2011)، الاستراتيجية السياسية العسكرية -الجزء الأول، دمشق،

دار طلاس للدراسات والترجمة.

19. عدوان، ناصر دادي، (2004)، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة

نظرية وتطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة.

20. العريفي، منصور محمد إسماعيل، (2011)، الإدارة الاستراتيجية، ط2، صفاء، دار الكتاب

الجامعي.

21. علي محمد، عبد الوهاب، (1998)، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم، ط2، القاهرة،

مركز سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري.

22. عمر وافي عقيلي، (2004)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل

للنشر والتوزيع، عمان.

## المراجع المعتمدة.

23. غالي، طاهر محسن، صبحي، وائل محمد، (2007)، \*\*\*\* الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر.
24. الغربي، عبد الغفار عبد الحميد، (1990)، الإدارة الاستراتيجية، جهة تحديات القرن الواحد والعشرون، مصر، مجموعة النيل العربية.
25. فياض، محمود أحمد، (2010)، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر، عمان.
26. كرخي، مجيد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر، مطبعة الريان، وزارة الثقافة والفنون والتراث.
27. الكعبي، محمد علي، (2008)، منهجية إعداد استراتيجية اتصالية، تونس.
28. محمد، البادي محمد، (2005)، التخطيط الاستراتيجي، للاتصال، ط1، القاهرة، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة.
29. محمد، عبد القادر فهمي، (2006)، مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية، ط1، القاهرة، عالم الكتب.
30. مرسي، خليل نبيل، (2003)، الإدارة الاستراتيجية لتكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مصر، دار الجامعة الجديدة.

## المراجع المعتمدة.

31. مرسى، خليل نبيل، (2005)، الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، ط1،

لبنان، مجمع المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

### ثانيا - باللغة الأجنبية

32. BEGARIE H.C., Traité de stratégie, economica, Paris, 2000.
33. Jecque Lendrevie, Denis lindon, Mercator, théorie et pratique du marketing, Dalloz, Paris, 2003.
34. Jean-Luc C., Sabine S., Organisation et Gestion de l'Entreprise, Manuel et Applications, Dunod, Paris, 2004.
35. KOTLER P. & DUBOIS B., Marketing Management, Pearson Education, Paris, 2003.
36. Laurence L., O., Stratgor, Dunod, Paris, 2013.
37. LEGER-JARNIOU C., Réaliser l'Etude de Marché de son Projet d'Entreprise, Dunod, 2000.

38. LIBEART T., La Communication d'Entreprise, Eco,omica, Paris, 2001.
39. Lesca H., Pour uun management Stratégique de l'information, Revue française de gestion, N°278, Sept–Oct., 2002, pp : 38.
40. Morel P., La Communication d'Entreprise, Vuibert, Paris, 2000.
41. Morel P., Pratique Relations Presse, Dunod, Paris, 2005.
42. Porter M., l'Avenatage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999.
43. VERNETTE E., L'Essentiel du Marketing, Marketing Fondamentale, édition d'Organisation, Paris, 2011.