

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

تمهيد:

قبل أن يصبح العمل الإتصالي واقعا لتحديد أهداف دقيقة من خلال وضع أو بناء إستراتيجية إتصالية مبنية أساسا على برامج علمية واضحة قابلة لتحقيق نتائج مرضية للمؤسسة وتساهم في نجاحها، من خلال إنتهاج خطة إتصالية لتوطيد العلاقة مع جماهيرها سواء جمهورها الداخلي أو الخارجي لتبني بذلك صورة طيبة وسمعة حسنة عن نفسها ومنتجاتها، خاصة التطورات التي عرفتها المؤسسات الحديثة واهتمامها بوظيفة الإتصال كوظيفة أساسية باعتبارها سند نجاحها وقوتها، لهذا أصبحت لا تخلو أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها من قسم أو خلية أو مديرية لإدارة الإتصال التي تعمل على وضع سياسات واستراتيجيات وبرامج وخطط عمل تتناسق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وهو الأساس الذي أصبحت تقوم عليه العلاقات التجارية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

المبحث الأول : مفاهيم حول إستراتيجية الإتصال

يعد الاتصال القوة الدافعة في العلاقات البشرية وهو العنصر الحاكم في قيام أي مجتمع انساني وفي عمليات التفاعل الاجتماعي وخاصة في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الاول: مفهوم استراتيجية الاتصال في المؤسسة

قبل التطرق لعرض مفهوم إستراتيجية الإتصال يجدر بنا إدراج مفهوم الإستراتيجية وذلك لأن تطورها تاريخيا ومفاهيمها أدى إلى بروز مصطلح إستراتيجية الإتصال سواء على مستوى البحوث أو الدراسات أو على مستوى إدارة الأعمال

1: تعريف الإستراتيجية:

نود أن نشير أن مفهوم الإستراتيجية أصبح متداولاً من قبل الكثيرين وحتى العامة من الناس، وإذا عدنا إلى أصل المفهوم وجدناه ذا أصل عسكري، من أصل الكلمة اليونانية « stratégos » بمعنى فن القيادة أو فن الجنرال¹، حيث نجد أن مفهومها يرتبط بشكل صارم بالخطط العامة في المعارك واتجهت بعد ذلك إلى مجال الإدارة في المؤسسات وقد أصبح هذا المفهوم واسع الاستخدام في التسيير نظراً لما يقدمه من معاني وأدوات تفيد المؤسسة إلى حد بعيد في الإدارة.

ولقد قدم للإستراتيجية عدة تعريفات نعرض بعضها فيما يلي:

. يعرف معجم مصطلحات الإعلام الإستراتيجية² على أنها خطة شاملة والسيطرة على وضع عسكري، إقتصادي، إحصائي،... إلخ أثناء الحروب وهي القيادة الشاملة على مستوى الدولة حيث تنسق بين مختلف الخطط في شتى المجالات من أجل خطة عامة وذلك من خلال رسم الأهداف وتسخير الوسائل لأجل بلوغها.

. وقد عرفها³ « Alfred CHANDLER تشندلر ألفرد » على أنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة أو اختيار خطط عمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لإختيار هياكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية جزءاً منها.

¹ عبد الحميد عبد الغفار المغربي: الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1. القاهرة. مجموعة النيل العربية 1990، ص 13

² ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسات الاقتصادية . الجزائر. دار المحمدية العامة. الجزائر، 2004، ص 263.

³ ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. الساحة المركزية. بن عكنون. ديوان المتبوعات الجامعية. الجزائر 2001، ص 8

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

والإستراتيجية لدى مدرسة « HARVARD هارفارد »⁴ هي مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغير، وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها، القرارات الأساسية لإختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الإعتبار تطبيق الإستراتيجية جزء منها فهي بذلك تحدد التهديدات واقتناص الفرص.

. أما في مجال الإقتصادي فلقد تزايدت أهمية الإستراتيجية في المجال الإقتصادي بإعتبارها أحد العوامل أو الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية وتعرف الإستراتيجية في هذا المجال على أنها « خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للشركة مع تحديات البيئة، وهي معدة بشكل يؤكد قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الرئيسية⁵

. كما يمكن أن تكون إستراتيجية عامة للمنظمة وإستراتيجيات فرعية مثلا إستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة بتالي فإن الإستراتيجية 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 عملها⁶

❖ ما يمكن إستخلاصه من المفاهيم السابقة الذكر أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تحدد المسار للمؤسسة وهذا لتحقيق الأهداف الكبرى مع مراعات البيئة في إغتنام الفرص وتجنب التهديدات الخارجية وإكتشاف مواطن القوة الخاصة بالمؤسسة، فالعناصر الأساسية في الإستراتيجية تشمل:

. تحديد الفرص والتهديدات البيئية.

. يمكن تحديد الميزانية المخصصة لتحقيق الأهداف في النقاط الإستراتيجية .

. إختيار السياسات أو الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة.

أما على مستوى بحثنا فإن استخدام هذا المفهوم يعود إلى دلالاته الحقيقية في مستوى الخيارات الكبرى للمؤسسة، فعندما نذكر الدور الإستراتيجي للإتصال فإننا نستخدمه بما تحمله كلمة إستراتيجية من معنى.

2: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة:

⁴ ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسات الإقتصادية. الجزائر. دار المحمدية العامة. الجزائر 2004، ص264

⁵ علي فلاح الزغبي: إدارة التسويق منظور تطبيقي وإستراتيجي . ط1. دار البازوري الأردن. 2009 ص105

⁶ صلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية . دار وائل للنشر والتوزيع عمان. 2000 ص54

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

. إن إستراتيجية الإتصال هي نمط يتعلق بفاعل إجتماعي خاص من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام والإستراتيجية الإتصالية هي عبارة عن نسق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة...) تهدف إلى السماح للمتلقى بإتخاذ القرارات فيما بعد ويعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلقاة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم⁷.

. ويمكن تعريف إستراتيجية الإتصال على أنها عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا⁸

. ويعرف فيليب كوتلر « Philippe KOTELER » الإستراتيجية الإتصالية على أنها أسلوب للمؤسسة بأن تبعد 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 إختارها المؤسسة كمجال للإستثمار⁹

. أما بيير غريغوري « Pierre GRIGORY » فيرى أن الإستراتيجية الإتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالإتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير¹⁰

⁷ Encyclopédie de science de l'information et de la communication Ellips Paris.1997- P529

⁸ محمد محمد البادي: التخطيط الإستراتيجي للإتصال . ط1. دار المهندس للطباعة عمان.2005،ص 105

⁹ Philippe KOTLER : Marketing Management 7ème édition Paris.1999-P34

¹⁰ Pierre GRIGORY : Team Mark Lilian. Marketing- publicité bodomme September 1994-90

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

وتعرف أيضا على أنها إطار مرجعي يشتمل على العديد من الأنشطة الإتصالية القادرة على إحداث التغييرات الضرورية في مجال معرفة آراء ومواقف واعتقادات وسلوك الجمهور المستهدف من أجل حل مشكلة معينة على المدى الطويل والمتوسط بناء على الموارد المالية والبشرية المتوفرة¹¹

وهناك من يرى بأن إستراتيجية الإتصال عبارة عن مجهود فكري منظم وهادف يرمي إلى السيطرة على الفرص والقيود الخارجية¹²

كما أن إستراتيجية الإتصال تشير إلى وضع السياسات والتوجيهات لمختلف النشاطات والمعلومات المنسقة داخل المنظمة وبين مختلف المنظمات، كما أنها تعمل على فهم الجماهير الرئيسية من أجل الحصول على الظروف المواتية لغاية تحقيق السياسات والأهداف من خلال استخدام برامج منسقة وخطط تحقق مختلف مصالح المنظمة وتلبية أهداف إستراتيجية طويلة الأجل¹³

ومن خلال ما سبق يمكن إستنتاج تعريف شامل لإستراتيجية الإتصال على أنها مجموعة القرارات الهامة حول الأهداف الإتصالية، إذا تعتبر من العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدد بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الإتصال جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي وهي تعتبر فن إدارة مجموعة الإستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب.

¹¹ صلاح حسن الحسيني: مرجع سابق . ص 43

¹² www.algerie.pagesperso.orange.fr/en/cata/accom.pgls.htm consulté le 12/02/2016

¹³ un article de l'encyclopédia.libre. www.en.wikipedia.org/stratégie.communication consulté.le 30/01/2016

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

ولتكون الإستراتيجية الإتصالية جيدة فينبغي أن تجيب على خمسة أسئلة:¹⁴

1. ما هو الغرض من الإتصال؟ ما هي أهدافه؟ هل هي محكمة ومحددة بحيث توضح العمل المرجو القيام به أو السلوك المرجو تغييره؟
2. من هو الجمهور الأساسي المستهدف؟ وكيف يتم الوصول إليه؟ وهل تأخذ الجمهور الثانوي بعين الإعتبار؟
3. ماهي الفائدة الأساسية المرتقبة؟
4. ماهي العناصر الداعمة؟
5. من هي الإجابة المرغوب بها؟ أو ماذا تريد أن يقوم الجمهور المستهدف؟

3: المبادئ الأساسية لإستراتيجية الإتصال:

لتقوم أي مؤسسة أو منظمة بتحديد إستراتيجيتها الإتصالية يجب عليها مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية وتمثل فيما يلي:¹⁵

- 1) الوجود أو التواجد « Existence » : عمليا لا تكتسب العديد من المؤسسات إستراتيجية إتصالية حقيقية إذ لا نستطيع أن نتحكم أو نتكلم عن إستراتيجية الإتصال بل هي عبارة عن تكتيكات لأنها ليست بعلم دقيقة بل هي تتأثر بعوامل خارجية كالمنافسة مثلا.
- 2) الإستمرارية « Continuité » : يجب أن تستمر إستراتيجية الإتصال وأن تشكل حسب التغيرات التي تطرأ عليها.
- 3) التمايز: إن الأسواق الحالية في ظل العولمة أصبحت تكتظ بالعروض، فعلى الإتصال أن يعطي ميزة خاصة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة كي يكسبها مكانة تسويقية وميزة تنافسية على حساب المنتجات الأخرى.
- 4) الواقعية « Réalisme » : يجب أن يكون الإتصال يتماشى مع واقع السلعة أو الخدمة لكي يأخذ بالقبول من طرف المستهلك، بمعنى أن لا تكون الرسالة الإتصالية كاذبة ولا مثالية تتعدى واقع المستهلك.
- 5) الوضوح أو الشفافية « Clarté » : فعالية الرسالة الإتصالية مرتبطة بالوضوح وسهولة الفهم من قبل المستهلك (المستقبل).
- 6) الإنحدار: يجب أن تستطيع الرسالة الإتصالية الإنحدار حسب التقنيات المستعملة مثل (الإشهار الإعلامي - الإشهار المباشر. الإشهار عن الحدث - العلاقات العامة).
- 7) التلاحم والتناسق « Cohérence » : يجب أن يتناسق الإتصال مع قرارات المنظمة.

¹⁴ حياة قبالي: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة. حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات (رسالة ماجستير) جامعة بومردس، 2007، ص37

¹⁵ Jean marc decaudin. La Communication Marketing Concepts Techniques. Stratégies.3éme édition. Economisa-Errance 2003 – p.p 39.46

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

(8) القبول الداخلي « Acceptabilité Interne » : على مستوى المؤسسة إتقان الإتصال الداخلي وإلإ فإن العملية ستفرض من قبل المستهلك المستهدف(الخارجي)، وهذا بسبب عدم وجود تنسيق محكم داخل المؤسسة أي غياب الإتصال الداخلي¹⁶

ويمكن إضافة نقاط أخرى ذات أهمية في صياغة إستراتيجية الإتصال:¹⁷

. تحديد الأهداف الإتصالية بكل دقة ووضوح وتنطلق من الواقع.

. دراسة الجمهور المستهدف وتقسيمه إلى مجموعات مع ضبط الأفراد، أي تحديد مجموعة الجمهور الأساسي (هو الجمهور المستهدف) والجمهور الثانوي، لتسهيل عملية معرفة وتحديد سلوكهم، مواقفهم،....

. ضرورة الحصول على المعلومات من واقع المؤسسة أي اللجوء إلى البحوث الميدانية.

. اللجوء إلى كل الوسائل الإتصالية التي يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف الإتصالية بما يخدم الأهداف العامة.

. إحترام مبدأ التجانس والتناسق والتكامل بين الرسائل المتخصصة لإستراتيجية الإتصال سواء تعلق الأمر بالإشهار. العلاقات العامة التسويق ...

إحترام مبدأ المشاركة في وضع الإستراتيجية الإتصالية¹⁸

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

قدم « رولر » أربع إستراتيجيات اتصالية يمكن لممارسي الإتصال (الإشهار. العلاقات العامة ...) استخدامها مجتمعة أو استخدام بعضها في الممارسات اليومية وفقا للمواقف التي يواجهونها لهذا أطلق عليه « رولر » النموذج الموقفي لإستراتيجيات الإتصال وهو يحددها وفقا لمحورين أساسيين:

يتعلق المحور الأول بطبيعة عملية الإتصال ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية، ويمثل أحد طرفي هذا المحور الإتصال في اتجاه واحد ويمثل الطرف الثاني الإتصال في اتجاهين.

¹⁶ يامين بودهان: هل تتواجد إستراتيجية الإتصال في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 53 ص 19. 2007

¹⁷ أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق. ص 53

¹⁸ محمد علي الكمي: منهجية اعداد إستراتيجية الإتصال ط 1. تونس. 2008. ص 7 متاحة على الموقع www.goals.shtml.com

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

أما المحور الثاني فيشير إلى طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الإتصالية، ويمثل أحد طرفي هذا المحور الرسائل يعبر مضمونها ومعانيها عن رؤى المنظمة فقط، أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين، وفقا لهذين المحورين يكون لدينا أربعة إستراتيجيات إتصالية¹⁹

وهي إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية الإجماع، إستراتيجية الحوار.

ويمكن إدراج بعض من التفصيل فيها:

1. إستراتيجية الإعلام « Information »: يكون الإتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد وفي الوقت نفسه يعبر المضمون

الإتصالي عن رؤى المنظمة ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد يتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات، ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية ومطبوعات المنظمة.

2 إستراتيجية الإقناع: تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في اتجاه واحد والمضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير.

ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد الإستراتيجية في اتصالات المنظمة (إستراتيجية الإقناع) هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية وتسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.

3 إستراتيجية بناء الإجماع: تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية أو بين المنظمة والعاملين فيها

وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل منهما في وجوده على الطرف الآخر، فعلى سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية في بيئتها الخارجية وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر.

4. إستراتيجية بناء الحوار: تجمع إستراتيجية الحوار بين الإتصال في اتجاهين، والمضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الإعتبار ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار لذلك تسمى إستراتيجية التسيير حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الإجتماعية.

¹⁹ هاشم محمد محمد رضوان: الإتصال التسويقي. الأكاديمية العربية في الدنمارك. كلية الدراسات العليا. 2010. ص12.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة:

باعتبار المنظمة عبارة عن نسق حي فعلى إستراتيجيتها أن تكون مرنة ومتكيفة مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة وبيئتها، وأهداف هذه الإستراتيجية مرتبطة بدقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وهي مرتبطة داخليا وخارجيا.

أولا: الأهداف الداخلية²⁰:

يمكن أن ترتب هذه الأهداف على أربع مستويات:

تحفيز العمال la motivation de personnel

تجانس الأنشطة la cohérence des action

تغيير السلوكيات والعقليات la changement des comportements et des mentalités

تحسين الإنتاجية l'amélioration du la productivité

1. **تحفيز العمال:** اتضح لمعظم مسيري المنظمات أنه بدون تحفيز العمال لا يمكن ضمان تماسك الأنشطة ولا ضمان المبادرات ولا المنافسة ولا التطور التنظيمي لذلك فعلى المنظمة خلق الظروف المواتية لظهوره ونموه والشرط الأساسي للتحفيز هو المعرفة بالمنظمة وبمعنى النشاطات الموكلة لكل عامل، ومن أجل ضمان عطاء أفضل من قبل العمال يجب أن يجدوا إجابات مقبولة عن كل الأسئلة المطروحة حول المنظمة وحول نشاطاتهم ومن هذه الأسئلة:²¹

. ماهي أهداف المنظمة؟

. في أي نوع من المنظمات تعمل؟

. ماهي صورة وموقع المنظمة؟

. ماهي إمكانياتها الشخصية؟

بحيث يجب أن يسمح الإتصال لكل عامل إيجاد عناصر الإجابة على التساؤلات ولقد أشارت بعض الدراسات أن غياب أجوبة محددة عن هذه التساؤلات ينشئ عنه نوع من اللامبالاة لدى العمال وأن فقدان المعلومة والإتصال يكون له نفس أثر فقدان الفائدة أو المصلحة في بعض المستويات التنظيمية بتطوير أجهزة الإتصال المخصصة لإطاراتها.

²⁰ Fanlly Nguyen thanh. La communication une stratégie au service de l'entreprise. Les édution economica. Paris 1991- p72

²¹ حياة قبائلي: مرجع سابق ص 40

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

2. **تماسك الأنشطة:**²² يخص هذا العنصر تحسين تجانس وتماسك الأنشطة والمبادرات ومهما كانت المنظمة فلا يمكنها تحقيق أهداف الإستراتيجية من التنسيق الجيد لأعمالها المطبقة في الداخل وكما أن تماسك الكل يمر بالضرورة عبر معرفة وتكامل هذه الأهداف وعبر ترجمتها فيما يعرف بخطة العمل وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى الكلي إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات، ومن بين الأدوار التي يقوم بها المنسق في هذا الإطار هي اليقظة، التنسيق الجيد، الإنسجام. لكن تحقيق هذه الوظيفة لا بد أن يكون:

. على علم بالأهداف الإستراتيجية وخط العمل.

. القدرة على بث كل المعلومات الضرورية للمتعاملين معها قادرة على إعادة صعود المعلومة.

3. **تغيير السلوكيات:**²³ إن عنصر التغيير هو سمة العنصر الحالي، كما أن التغييرات سجلت في كل القطاعات ومن بين هذه التغييرات نجد:

. الكثير من المنظمات غيرت مجال عملها.

. ظهور منافسات جديدة وحتى دولية.

. التطور المتسارع للتكنولوجيا.

وهذا ما جعل المنظمة في مواجهة دائمة مع بيئتها الداخلية والخارجية محاولة للتأقلم معها، ولكن بالمقارنة نجد العديد من المنظمات فشلت في مواجهة هذه التغييرات بسبب الرفض أو المقاومة للتغيير بسبب تحجر الذهنية والدور أو الهدف الذي ترمي إستراتيجية الإتصال الى تحقيقه هو محاولة تغيير السلوكيات والعقليات، وبذلك مواجهة التصلب في المواقف وتقليص حدة المعارضة التي تسمح بتنشيط التغيير في عدة جهات هو ما يحدد عتبة التغيير لدى الأفراد.

4. **تحسين الإنتاجية:** تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق هذا الرهان هو نتيجة لتحقيق الأهداف السابقة ويساهم الإتصال في بلوغ هذا الهدف من خلال بث المعلومات والتعرف بالمساعي والإجراءات والقواعد والمعارف.

ثانيا: الأهداف الخارجية:

ترتبط هذه الأهداف مباشرة بالأهداف الداخلية ويمكن تحديدها في المستويات التالية:

. تدعيم تداخل البيئة الداخلية والخارجية.

. السماح بتحقيق الأهداف الخارجية.

²²) L'Iaime Dément et autres communication des Entreprises stratégies et pratique. France. Natham. 2000. P45

²³ شهيرة بوهلة: استراتيجيات الإتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة. مذكرة ماجستير جامعة بومرداس. الجزائر. 2012/2011، ص56

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

1. تدعيم تداخل البيئة الداخلية والخارجية:²⁴

تحسين تنافسية المنظمة مرتبط بتداخل البيئة الداخلية والخارجية، هذا التداخل يمر عبر تحفيز العمال وإمكانية تحقيقه من قبل المنظمة ويمر خاصة عبر العمال الذين على علاقة مع البيئة الخارجية، ففي النظرية الكلاسيكية للمنظمة وبيئتها ليس للعمال دور مهم فالمسير هو الممثل الوحيد للمنظمة الذي تربطه علاقة مع البيئة الخارجية لها، أما المفهوم الحديث للمنظمة يركز على أن العمال على علاقة مع البيئة الخارجية للمنظمة، مثلاً: إذا كانت المبادلات التي تتم بين المنظمة وبيئتها الخارجية كبيرة كانت العلاقة بينهم قوية، وبذلك يصبح العمال على علاقة مع الخارج وهم سفراء المنظمة بتالي من المهم أن يصبح العامل نائب حقيقي للإتصال الخارجي، إذا يمكننا القول أنه كلما كانت مساحة التبادل كبيرة مع الخارج كلما كان التداخل والتجانس مع البيئة كبير.

2. تحقيق الأهداف الخارجية:

مهما كان نوع المنظمات خاصة أو عمومية ومهما كان هدفها فان تنفيذ إستراتيجية الإتصال يسمح بالحصول على:

. أعمال متماسكة تصب كلها في توجهات الإستراتيجية العامة.

. السهر على إنتاجية المنظمة.

. التهيئة للتكيف مع المتغيرات المنتظرة.

. القيام بدوره في تداخل البيئة الداخلية والخارجية.

بالتالي يساهم كل الأفراد وبشكل واسع في تحقيق الأهداف الخارجية، زيادة رقم الأعمال، حصة السوق، الموقع الإستراتيجي في البيئة التنافسية.

²⁴ Fanelly Nguyen thanh : Ibid. p.p 37.38

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

المبحث الثاني: علاقة الإستراتيجية الإتصالية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

قبل التطرق الى علاقة الإستراتيجية الإتصالية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة قمنا بتقديم مفهوم مبسط على الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية العامة للمؤسسة

تعرف الاستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المؤسسة التي تتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة عالية من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة المحيطة لتحقيق أداء المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية.

وعليه فالاستراتيجية ما هي الا وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي رسالة هذه المؤسسة ضمن هذا المجتمع وما يحيلنا هنا هو ضرورة امتلاك المؤسسة لمعطيات ومعلومات صحيحة تبني عليها استراتيجيتها.

المطلب الثاني : علاقة الإستراتيجية الإتصالية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

لكي تحظى إستراتيجية الإتصال بالقبول من طرف المؤسسة لابد من تطابقها مع الإستراتيجية العامة لها هذا ما يحقق الأهداف الأساسية لها، ما يؤكد فكرة أن الإتصال والتسيير فعالان بالنسبة لكل منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها خدمية أو إنتاجية وحجم إمكانياتها المادية أو البشرية، لأن عدم الإهتمام بأحدهما يعني عرقلة فعالية النشاط الثاني بتالي فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها الداخلية والخارجية معا.²⁵

الإستراتيجية العامة تتوقف على برامج الإتصال سواء العلاقات العامة أو الإشهار أو نشاطات اتصالية أخرى تحقق هدف المنظمة في إيصال الرسالة أو توجه المؤسسة للجمهور المستهدف سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي، ومن هذا المنطلق لابد من وضع الإتصال في إطار استراتيجي مناسب مع إتاحة الوسائل والميزانية الخاصة بهذا النشاط.

إن الإستراتيجية الاتصالية هي إستراتيجية فرعية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، من الضروري أن لا تتناقض أهدافها وأن تعملا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أصبحنا في عالم لا مادي تعيش فيه المؤسسة على المعلومة التي تصلها من مختلف الجهات من خلال ما توظفه من وسائل وخطط اتصالية، وتحدد للمؤسسة وضعها في السوق بتالي يصبح التسيير الذي تجسده الإستراتيجية العامة للمؤسسة بدون جدوى إذا لم يتم تفعيله بإستراتيجية اتصالية قوية ودائمة تضمن التدفق المستمر للمعلومات بين جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

كما أن إستراتيجية اتصالية دون إستراتيجية عامة للمؤسسة تضمن لها التسيير الجيد لنشاطها والإستغلال الأمثل لمواردها، لأن المؤسسة في هذه الحالة في حاجة إلى إستراتيجية عامة لتسيير نشاطها وضبط أهدافها²⁶

²⁵ حياة قبائلي: مرجع سابق ص3

²⁶ ملتقى بحث علمي: التخطيط الإستراتيجي على الموقع : <http://rss.crs.fr>

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

. وفي سياق آخر تعتبر إستراتيجية الإتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، و إذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعد الإستراتيجية العامة للمؤسسة فان التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى، ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الإتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي بحيث يمثل تحديد الأهداف المتعلقة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة تتضح الإستراتيجية الإتصالية بصفة تلقائية بأهدافها الخاصة.

ومن هنا يتبين التكامل بين الإستراتيجية العامة والإستراتيجية الإتصالية، فالأولى تضبط عملية التسيير أما الثانية فهي الصورة التي يظهر بها هذا التسيير لجمهور المؤسسة مما يجعلها تحقق أهدافها²⁷

المبحث الثالث: إعداد إستراتيجية الإتصال في المؤسسة

المطلب الأول: الأطر النظرية لتخطيط إستراتيجية الإتصال

عند التحدث عن التخطيط الإستراتيجي للإتصال، فهناك بطبيعة الحال مجموعة من العوامل التي ساعدت على ظهوره وتطوره، فيرى الباحثين في علوم الإعلام والإتصال أن الفترة التي أعقبت ح . ع . 2. وما يميزها من ظروف عصيبة عانى منها العالم بأسره والتي كانت بمثابة دافع نحو تبلور مفاهيم جديدة اتجه الأسلوب العلمي الذي ينبغي الأخذ به لكي تبنى مجتمعات بكيفية تعوض ما فات والتي تجعلها مستعدة للتوافق والتكيف مع ما هو آت.

وفي هذا السياق يرى جون ميدلتون Jean.M أن هذا الإتجاه الذي ساد العالم خلال النصف الثاني من القرن العشرين والذي يقوم على الإيمان بالعلم والتخطيط في شتى مناحي الحياة، هو الذي دفع إلي ضرورة التخطيط للإتصال كجزء من ظاهرة عامة.

وعندها أصبح الإتصال موضوع اهتمام رئيسي حتى أصبحت المجتمعات بمختلف أنساقها. (بما في ذلك منظماتها) يوجهون اهتمامهم إلى العمل المخطط للإتصال و الإهتمام بأطره النظرية ومن أهمها:

²⁷ بلقاسم بروان: استراتيجية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للإتصال. العدد 13 ديوان المطبوعات. الجزائر. 1976 ص 27

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

1. النمط الرمزي:

هي عبارة عن إستراتيجية اتصالية تدعو إلى الاستجابة من طرف المستقبل، وضمن هذا النمط تكون إستراتيجية الإتصال موجهة لخلق انتماء جميع الأفراد لنفس المجموعة أو لنفس المحيط، حيث أن هذه الإستراتيجيات تحمل في طياتها تمثيلات رمزية لخلق الإلتزام وإمكاناتها أن تستقطب مساهمة جميع الأفراد في شكل اتصال اجتماعي.²⁸

والأهمية التي تتميز بها الرموز في صياغة مختلف الأشكال القاعدية الإتصالية التي تعكس أهمية وضع إستراتيجيات اتصالية تسمح للمستقبل باستيعابها عن طريق التذكر لمختلف البنى والهياكل القاعدية لتقاليدهم، وبالتالي تشكيل عضوية الإلتزام لديهم. فالمنظمة تهتم بالرموز التي تعزز ثقافة الإلتزام لدى الفاعلين فيها، مثلاً قيم المواطنة الثورة الواجب اتجاه الوطن.....

وهناك مثال آخر حول إستراتيجيات الإتصال الرمزية المتمثلة في اكتساب المعرفة وهي إستراتيجية الإتصال التعليمية، حيث أن بث و إرسال المعلومات يركز على إستراتيجية رمزية للإتصال، وهو بمثابة الهوية الإجتماعية بالنسبة للمستقبل.

2: النمط الحقيقي:²⁹

يتعلق هذا النمط برجع صدى بالنسبة للمستقبل وهو يتمثل بفعل حقيقي يصدر عنه من تلقيه للأوامر ويصدر هذا الفعل على شكل سلوك أو القيام بفعل ما وذلك بإشراك حقيقي أي القيام بفعل حقيقي، وفي هذه الحالة إستراتيجية الإتصال تكون بمثابة أوامر بحيث أن الإستراتيجية تصاغ من النمط الحقيقي تنتظر الإجابة من طرف المتلقي وطاعته.

وفي هذا السياق يجدر بنا إدراج الإتصال السياسي ضمن هذه الإستراتيجية، وهذا الأخير ينتظر من المستقبل استجابة، بالتالي الإشتراك الحقيقي للأفراد في الفضاء السياسي في المجتمع لتحقيق انتماء الأفراد، فعن طريق هذا الإنخراط الحقيقي يحقق مواطنته عن طريق الإقتراع وعليه يمكن اعتبار الإتصال السياسي شكل من أشكال إستراتيجية الإتصال الحقيقية.

²⁸ Dictionnaire Encyclopédique en science de de l'information et de la communication op. at.pp142.143

²⁹ Ibid. pp 143

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

3: النمط الخيالي:

إن إستراتيجية الإتصال الخيالية تقوم أساسا على عمليات الإغراء وجذب المستقبل فإنها تركز على خيال المستقبل فالبني الخيالية تضع مخطط للعلاقات، مخطط الإنتاج الخيالي، فهذه الأخيرة تعمل على خلق الرغبة لدى المستهلك (المستقبل) وهذه الإستراتيجية تهدف إلى الإشتراك الشخصي للمستقبل على أساس رغبة خيالية، على سبيل المثال الإشهار يركز على خاصية الرغبة لتحقيق الإقناع عن طريق الأشكال والمناظر التي يصورها عن طريق رسالة اتصالية، وبهذا يخلق الرغبة في المستقبل.

إن مختلف أنماط هذه المقاربات المتضمنة لمختلف الجوانب العلمية خاصة ما تعلق بالمستقبل للرسالة المنظمة سواء جمهورها الداخلي أو الخارجي في تحقيقها لبعض القيم فيما يخص بناء العلاقات وكذا التخطيط لإستراتيجية الإتصال وهذا خدمة لأهداف المؤسسة، وتكون بذلك مساهمة في تكوين المجتمع كله وفي مقدمتها مواجهة جمهورها.

المطلب الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال

نقصد بالإستراتيجية الإتصالية ذلك التصور العام الذي على أساسه يجتاز كل الوسائل الضرورية لتحقيق أهداف الإتصال في تعامل المنشأة أو المنظمة مع المحيط الخارجي، وبعد تحديد التصور العام مع الإستراتيجية تأتي مرحلة الإعداد أو بناء ووضع خطة اتصالية تركز على معايير الإنسجام والتنسيق والتلائم مع الأهداف الإستراتيجية المحددة. وإستراتيجية الإتصال شاملة بين المؤسسة فهي تهتم بجميع أنماطه، يتم وضعها من قبل إدارة الإتصال بالتنسيق مع مختلف المديرات بعد أن تتم المصادقة عليها وقبولها من قبل المديرية العامة والتي تعكس الفلسفة المتعلقة بالإتصال بالمجال العام للمؤسسة أي جمهورها الداخلي والخارجي.

إن عملية إعداد إستراتيجية الإتصال تسير وفق مرحلتين³⁰

المرحلة الأولى تتعلق بالإستماع إلى المؤسسة، تحليل وفهم حقيقتها وهي المرحلة الأساسية في تشخيص أو تحليل الوضعية، وبعدها إلى تحليل الإستراتيجية ويتعلق الأمر هنا بتحديد بعض المحاور الإستراتيجية والتي يتم حولها بناء الإتصال أو مرحلة اتخاذ القرار

1: تحليل الوضعية:

. مرحلة الإعداد: تنطلق هذه المرحلة أساسا من تحديد أساليب لتحليل الوضعية الإتصالية في المؤسسة بتركيزها على عناصر مهمة على صعيد الأهداف المسطرة، وكذا الجانب التقني في مجال تطبيق الإتصال، وفي هذه الحالة فان عدد العوامل المدروسة يتنوع ويختلف بحسب كل مؤسسة

³⁰ الحاج سالم عطية: القائمين بالإتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر 2001/2000. ص 32

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

وتسمح هذه الوضعية بفهم المشكلة الإتصالية وربطها بإطارها الإجتماعي والثقافي كما تساهم في تحديد الأطراف المتدخلة في حل المسألة، وتحدد العوامل الداخلية من نقاط قوة وضعف في الوضع الإتصالي الحالي للمؤسسة³¹، ويمكننا حصر بعض العوامل المساعدة في تحليل الوضعية:

. الإتصال الداخلي: الجو العام السائد بين أفراد المؤسسة درجة مشاركة كل فرد، الصورة الخاصة بالمؤسسة لدى جمهورها الداخلي.

. الجانب التجاري: نقاط القوة والضعف، المشاريع التجارية، مدى ملائمة الإتصال التجاري المستخدم.

. المساهمون والمحيط المالي: تقديم الأخطار.

. المنافسون الكبار، تحليل السياسة العامة والسياسة الإتصالية.

. مشاريع المؤسسة: نقاط القوة والضعف.

. الهيكل التنظيمي للمؤسسة: قوته وضعفه مقرونة بالمشاريع وكذا المنافسة.

2: التحليل الثنائي (الجمهور . الرسالة):³²

تقوم هذه المرحلة بناء على نتائج المرحلة السابقة، فعملية فحص الجماهير المختلفة المعينة والقيام بتحديد الجمهور المستهدف وبعد أن تتم عملية تحديد الجمهور المستهدف ينبغي تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها والتي تسمح هذه الأخرى بتحديد الرسالة، بمعنى آخر المضمون الإعلامي الذي يرغب في إيصاله إلى الجمهور لأجل تعديل اتجاهات هذا الأخير اتجاه المؤسسة.

3: الإستراتيجيات الممكنة:

لا توجد في العديد من الحالات إستراتيجية واحدة ممكنة ولكن إستراتيجيات عديدة ومن الخطأ أن يتم تحديد إستراتيجية بل على العكس من ذلك ينبغي وضع أكبر عدد ممكن من الإستراتيجيات الممكنة والمقارنة فيما بينهما قبل الأخذ بإحدهما، وعملية اختيار هذه الإستراتيجيات ينبغي أن تأخذ بعين الإعتبار

- تعريف الصورة المبتغاة
- تحديد الجمهور وأقسامه
- تحديد الرسائل
- الخطوط العريضة للوسائل الممكن استعمالها، استقلالها الداخلي وتكاملها
- توزيع الجمهور على الوقت

³¹ أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة. الإتصالات، لمعلومات، القرارات. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية 2008، ص 72

³² الحاج سالم عطية: مرجع سابق - ص 33

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

- مدى نجاح الأفعال المحددة والمطبقة من مختلف الدوائر
- المخاطر الآتية للفشل أو الإنحراف
- الليونة لإمكانية التطبيق وإثراء الإستراتيجية المختارة
- الميزانية

. مرحلة الإختيار واتخاذ القرار: هي ثاني مرحلة من مراحل تحديد ووضع الإستراتيجية³³ والتي تتم اثر نتائج المرحلة الأولى أين يتم اختيار الإستراتيجية وصياغتها بكيفية يتجنب فيها أي إمكانية لسوء الفهم، كما تخضع هذه الأخيرة لمصادقة المديرية العامة، من هذا فان هذه الوثيقة وفي غالب الأحيان تعلم بما اللجنة التنفيذية لitem اتخاذ القرار الذي يسمح باتخاذ القرار الذي يسمح بتحديد برنامج العمل.

على الصعيد العلمي فان مديرية الإتصال من مصلحتها وقبل أن تقوم بعرض الإستراتيجية على المديرية العامة أن تضمن وعن طريق اتصالات شخصية وفي الغالب رسمية مع المديريات الكبرى أنه لا يوجد هناك تناقض معها وأن كل المشاكل الهامة تم أخذها بعين الإعتبار وهو ما يعني أن تقدم هذه الإستراتيجية كاملة إلى مختلف المديريات.

تسمح هذه العملية القبلية باجتناح اقتراح إستراتيجية غير متكيفة مع الواقع، ومن جانب آخر فهي تمثل نشاطا تحسيسيا للمشاركة لاحقا، وينبغي في الأخير التذكير بأن الإستراتيجية الإتصالية عمل شامل أين يتم فيها دمج كل نمط اتصالي ضروري والتي تأخذ بعين الإعتبار وفي أول الأمر واقع المؤسسة كما يمكن تقسيم مراحل وضع الإستراتيجية الإتصالية في مرحلة الإستماع والفهم ثم مرحلة تخطيط الإستراتيجية.

أ. مرحلة الإستماع والفهم: تتم هذه العملية بعد عملية التشخيص التي تقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالمشكل الإتصالي في المؤسسة ويكون الهدف منها الوصول الى خلاصة مفيدة لتحديد الإستراتيجية ووضع البرنامج الإتصالي وتشمل من جهة على تحديد المشاكل ذات الأولوية التي ينبغي أن تجد لها الإستراتيجية الإتصالية حلا، ومن جهة أخرى تسمح بتجميع قوى المؤسسة التي يمكن استغلالها للتغيير نحو الإيجابي.

وينبغي الإشارة إلى بعض الجوانب أثناء عملية التشخيص وهي:

. إستراتيجية المؤسسة: المعرفة الجيدة للتوجهات الكبرى للمؤسسة وكذا المشاريع القصيرة والمتوسطة المدى، فعملية التشخيص تقوم على معرفة طبيعة التغيرات التي تواجهها المؤسسة، ويعني ذلك قياس سعة التغيير.

. ثقافة المؤسسة: يتعلق الأمر بتحديد الطبيعة الثقافية للمؤسسة وقيمتها الأساسية، رموزها ومعايير عملها وهو ما يسمح باختبار الأفعال وانتخاب الرسائل.

³³ Christian Schneider communication nouvelle fonction stratégique de l'entreprise. Paris. Dunod 1990 –p74

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

. الجمهور المستهدف: أي تحديد الجمهور المستهدف بدقة والقيام بتحليل كفي بشأنه، لأن ذلك يسمح بمعرفة أحاسيس وقياس مشاعر الإنتباه ودرجة الإنخراط والقيم المشتركة، ويسمح بتكليف العمل الإتصالي وفقا لهذه الخصائص.

. أفعال ومراكز الإتصال المتوفرة: يهتم التشخيص بتحليل الطريقة التي اعتادت المؤسسة أن تتصل وفقا لها كالأفعال التي تمت، الفشل والنجاح المحققين وكذا الوسائل المستخدمة في مجال الإتصال الداخلي والخارجي، وهذا ما يمكن من قياس درجة تقدم المؤسسة على مستوى التحكم في مختلف أنماط الإتصال.

ب . مرحلة تحليل الإستراتيجية المناسبة:³⁴ تسمح عملية التشخيص السابقة (الإستماع والفهم) بفهم جيد لوضعية المؤسسة، هويتها، اقتصادها، تبادلاتها، وبناءا على هذا التحليل تأتي مرحلة تحليل الإستراتيجية ومن المستحسن أن يتم وضع عدد كبير من المحاور

الإستراتيجية لكي يتم تجنب تشتيت الجهود، وينبغي أن تكون هذه المحاور حقيقية ووجيهة، يعني أن تكون متوافقة مع حالة ووسائل المؤسسة وأن تكون واضحة بالنسبة للإستراتيجية، ومن المستحسن أن تكون هذه المحاور حقيقية ووجيهة، يعني أن تكون متوافقة مع حالة ووسائل المؤسسة وأن تكون واضحة بالنسبة للإستراتيجية العامة وكاشفة للظواهر والإرادة في التقدم وهنا تأتي مرحلة تكيفها مع الوقت، إذا تحتاج كل منها إلى وقت كاف وتعمل هذه المرحلة على تسهيل تقديم مجموع الأفعال الإتصالية وما تحتاجه من وقت.

وهناك من يرى أن هذه الإستراتيجية تقوم على العناصر التالية:

. تحديد الجمهور المستهدف

. تحديد الأهداف

. اختيار الوسائل

. تقدير الميزانية

. قياس النتائج

. تنسيق الأفعال الإتصالية

وتجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية لا يمكن أن تتم بصفة نظرية فقط، وهو ما يقود إلى التنبيه لجملة من الجوانب المنهجية التي ينبغي

مراعاتها في إعداد هذه الإستراتيجية والتي تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية:

. المحيط الخارجي: وهو مجموعة التغيرات والتحوليات التي تظهر في محيط المؤسسة وتؤثر على نشاطها والتي ينبغي أخذها بعين الإعتبار أثناء وضع الإستراتيجية الإتصالية.

. رهانات الإتصال: تظهر أثناء تحليل حصيلة العمل الإتصالي، تشرح هدف الإتصال، وتعطي الأسباب الكافية لتوجيه العمل الإتصالي والجوانب التي ينبغي مراعاتها في ذلك وهي في آن واحد رهانات مرتبطة بالتوجيهات والأهداف الكبرى للعمل الإتصالي سواء تعلق الأمر بالتوجيه، التحفيز، الشرح....

³⁴الحاج سالم عطية: مرجع سابق. ص 35

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

. الصورة المبتغاة: اذا لا ينبغي أن يأخذ الإتصال بعين الإعتبار الصورة التي ينبغي تمريرها أو ترسيخها في أذهان متعامليها.

. تحديد الرسائل: تعتبر من أهم العوامل التي تأخذ في الحسبان أثناء وضع الإستراتيجية وتتضمن الأهداف العامة للعمل الإتصالي الذي يتطلب قدرة عالية على الإبداع لأجل وضع إستراتيجية اتصالية.

مهما تعددت زوايا النظر في كفاءات وضع الإستراتيجية الإتصالية فإنها تتفق كلها على أن هذا العمل يقوم على مرحلة أساسية تتمثل في التحليل الأولي أو التشخيص الواقعي للوضع الإتصالي الحالي للمؤسسة مما يسمح بجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات عن الأفعال الإتصالية والقائمة بدورها على البحث والتحليل العميق لواقع المؤسسة وبذلك ضمان تحقيق أهداف الإتصالات على المدى الطويل.

4: تحديد الخطة الإتصالية:

تعد الخطة الإتصالية لأية مؤسسة بمثابة تجسيد الإستراتيجية الإتصالية وذلك من خلال سلسلة من العمليات القابلة للتعديل والمناقشة حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي والخارجي في المؤسسة وان إعداد خطة اتصالية تعد بمثابة مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية والخارجية في إطار تحسين وتطوير الإتصال في المؤسسة، وتكمن الوظيفة الأساسية للخطة الإتصالية في مختلف العمليات التي تتخذ من أجل الإتصال في المؤسسة المساهمة في خلق جو ملائم للعمل وتشجيع روح التعاون والتضامن والمبادرة فيها، فالخطة الإتصالية هي بمثابة وسيلة إستراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بكل الأوساط التي تتفاعل مع المؤسسة وهذا حسب الأهداف المسطرة.³⁵

أما التخطيط الإستراتيجي للإتصال فهو عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري، لكل قطاعات المجتمع غايات متكاملة لتحقيق لتحقق غيات تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المجتمع وجماعته، فبعد تحديد التوجه العام الإتصالي بناء على التصور الذي يتم بناءه في مرحلة وضع الإستراتيجية، تأتي مرحلة تجسيدها ميدانيا وذلك من خلال ضبط البرنامج أو المخطط الإتصالي والذي هو عبارة عن وثيقة ملموسة تحدد بدقة مايلي:

. الأعمال الواجب الإلتزام بها ومضمونها

. توزيع المهام والأدوار(من؟ يقوم بماذا؟)

. الرزنامة

. الميزانية

. العلاقة بين مختلف المديرات بشأن الأفعال الإتصالية.

³⁵ محمد البادي: التخطيط الإستراتيجي للإتصال. دار المهندس للطباعة. ط1. مصر. 2005. ص104.106

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

يعرف في هذا الإطار برنامج الإتصال على أنه عملية لصنع القرار والذي يعتمد على مبادئ وسياسة عامة، وهو ما يقوم على تحديد النظام الإتصالي (مرسل، واسطة، مستقبل/ متلقي) ويعتمد على وسائل عمل تعكس اختيار وبرمجة النشاطات الإتصالية للمؤسسة³⁶

ويحدد الباحثون في هذا السياق المقاربات التالية:

1. مقارنة الهدف: يمكن للإستراتيجية الإتصال تقوم على عدة أهداف، يمكن أن يعني هدف واحد العديد من الجماهير، وعليه فإن برنامج الإتصال وفقا لهذه المقاربة ينبغي أن يحدد مايلي:

- ❖ الموضوع الموجه الى الجمهور المحدد، وهنا ينبغي مراعاة الإرتباط بين مجموع الخطابات.
- ❖ الأفعال أو الطرق المختارة للإتصال بهذه الجماهير، فلا بد من اختيار التقنيات الإتصالية اللازمة (اجتماعات، إرسال وثائق، الإتصال بقيادة الرأي، الصحافة، التظاهرات والوسائل الإتصالية المستخدمة (رسالة، صحيفة، فيلم،....)

2. مقارنة الجمهور المستهدف: تقوم هذه المقاربة على تحديد الشركاء الرئيسيين للمؤسسة والذي ينبغي أن تكون معهم علاقات جيدة ودائمة يراعى فيها ما يلي:

- ❖ توجيه مواضيع مناسبة بما يتلائم والجمهور المستهدف (اختيار المواضيع المناسبة للجمهور)
- ❖ اختيار الأفعال الإتصالية المناسبة لهذه المواضيع.

3. مقارنة الترتيب: وتقوم على الجمع بين المقاربتين السابقتين وهي تبين أن:

. الجمهور الواحد يمكن أن يكون هدفا لأفعال اتصالية مختلفة حسب مواضيع عامة ومختلفة.

. الفعل الإتصالي نفسه يمكن أن يستهدف ويمس جماهير عديدة(حتى لو كانت هذه الجماهير ليست الهدف منذ البداية) ومن أجل ضمان التنسيق والترابط في برنامج العمل ينبغي الأخذ بعين الإعتبار الجمهور المستهدف، الموضوع أو الرسالة المراد تبليغها وكذا الطريقة الإتصالية المفضلة، كما ينبغي تحديد الأدوار فبعض المهام تكون من صلاحيات مديريةية الإتصال والبعض الأخر من صلاحيات مديريات أخرى وهناك من المهام المشتركة بينهما.

³⁶الحاج سالم عطية: مرجع سابق. ص 37

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

ومن هنا تم صياغة برنامج للعمل يسمح لكل فاعل من معرفة مضمون المهمة التي يقوم بها، وهو العمل الذي يستدعي التنسيق، وفي هذا الصدد يراعي برنامج الإتصال وضع رزنامة عمل لتحديد طرق الإتصال اللازمة³⁷ وتقدير التكاليف لمختلف العمليات المسطرة من قبل المنظمة، وبعد هذا العمل يسمح بضبط برنامج الإتصال وتكون هذه الوثيقة سهلة، عملية، موجزة، تحتوي مايلي:

. التذكير بالإستراتيجية والمبادئ العامة لها.

. جدول يحدد الجماهير المستهدفة والطرق الملائمة للإتصال بما(الموضوع، الوسيلة، اجراءات التنفيذ)

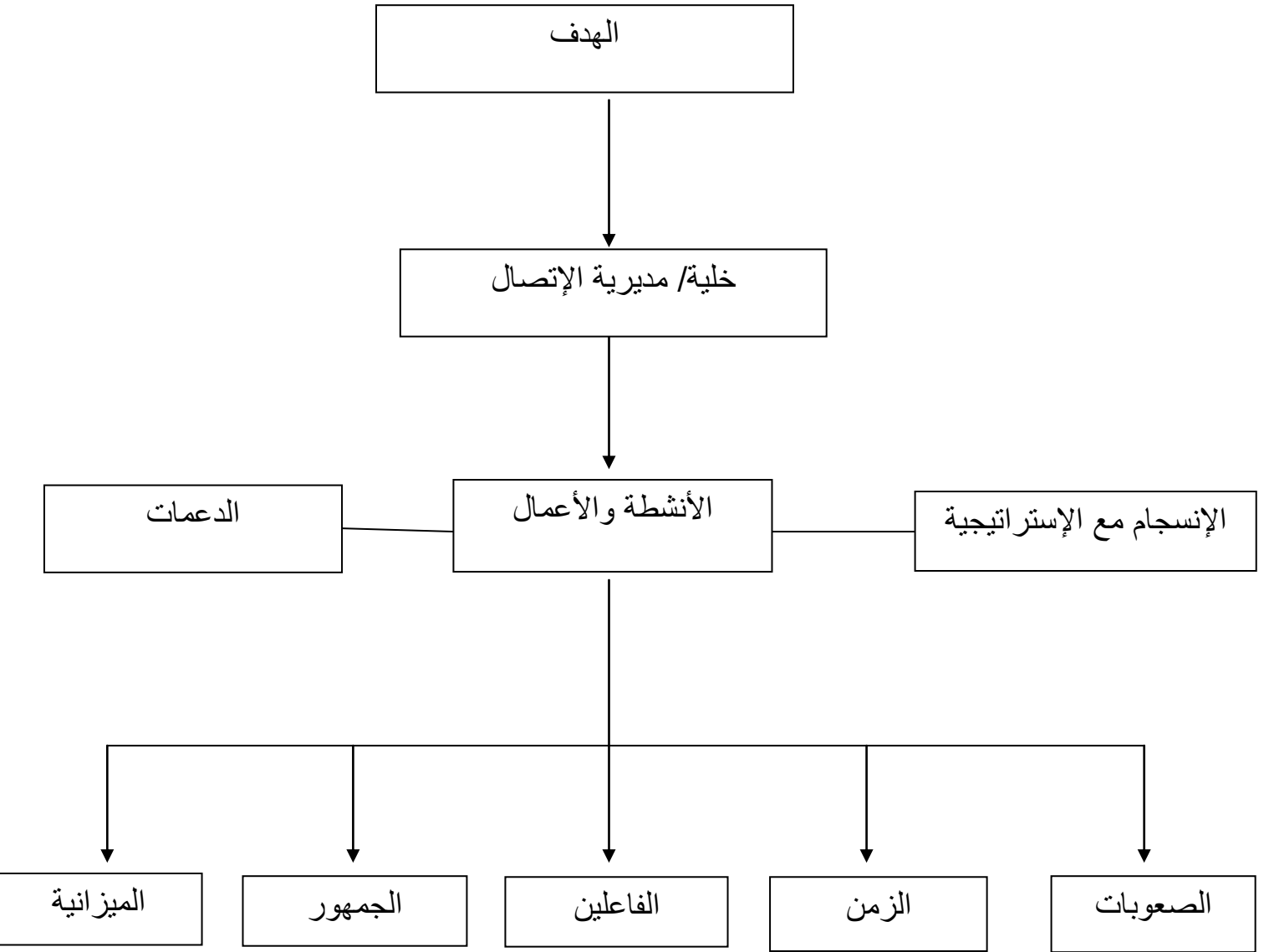
. ملخص لطرق الإتصال مع تحديد الجمهور المستهدف.

. الرزنامة

. الميزانية الخاصة للبرنامج.

³⁷ LIBAERT Thierry. Al mieda Nicole. La communication interne des entreprises 2éme édition. Paris : Dunad 2002- p

الشكل رقم (1): مخطط يوضح عناصر إعداد الخطة الاتصالية



المصدر : الإتصالات التسويقية والترويج. دار الحامد للنشر والتوزيع ط2. عمان. 2006 - ص54

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

5: مرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية الإتصالية:

تتضمن المتابعة والتقييم تتبع سير الأنشطة الدرجة في إستراتيجية الإتصال ومدى قدرتها على بلوغ الهدف وهو ما ينطبق على الفعل الإتصالي الذي ينبغي أن يدرس أثره بما يسمح بمعرفة مدى تأثيره على المؤسسة والإستراتيجية الإتصالية، ويقوم على أساس

- الجمهور الذي مسه الإتصال.
- معرفة وتذكر الرسائل من قبل الجمهور.
- الأثر المفترض (التغير في المعارف والأراء)

إن عملية التقييم بهذا الشكل تمكن من معرفة ما إذا كان الجمهور المستهدف قد تعرض بشكل جيد للرسائل، وإذا ما كان يتذكرها، وإذا ما كان قد فهمها، وهل قام بتغيير نظرتة حيال المؤسسة وخدماتها.

وتعتبر هذه العملية غاية في الأهمية نظرا لما تسمح به من إمكانية للمراجعة والتعديل في مجال الإتصال وكذا توضيح الرؤية، وتضم عملية التقييم قسمين الداخلي والخارجي.

وتهدف هذه العملية عموما إلى:

. معرفة صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي وتبيان نقاط القوة والضعف في العمل الإتصالي

. تحليل العلاقات الموجودة بين المؤسسة وجمهورها

. معرفة قنوات الإتصال المتوفرة ودورها

. توضيح وظيفة الإتصال

. تحديد الأهداف التي تبنى عليها الإستراتيجية الإتصالية

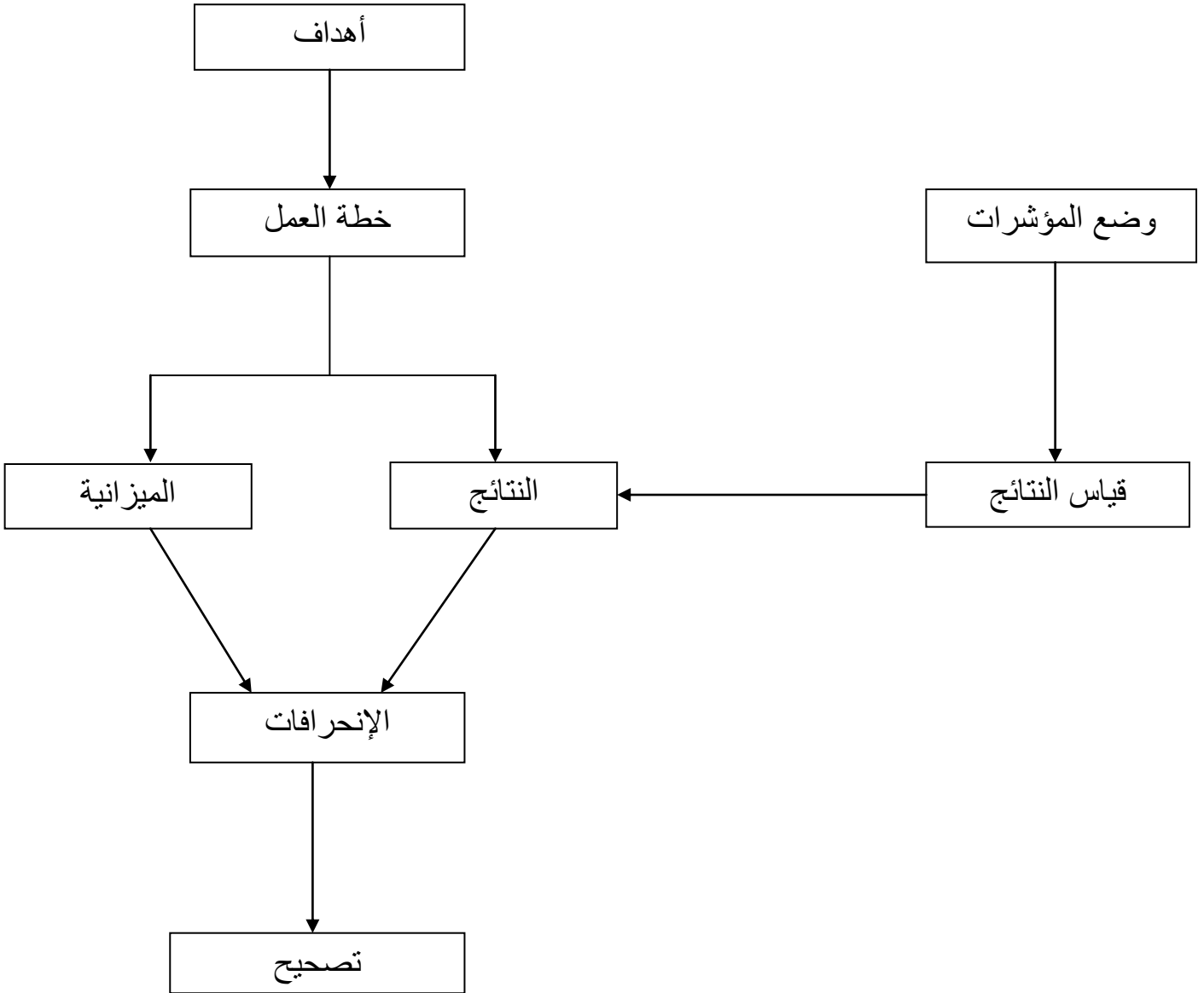
وعليه فالإستراتيجية الإتصالية بما تتضمنه من أنشطة اتصالية متنوعة تسعى الى تحقيق أهداف محددة، لذا وجب الوقوف عند كل نشاط

اتصالي لتقييمه وقياس مدى فعاليته وتناسقه مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بالتالي فالإستراتيجية الإتصالية ليست الرسالة الإعلامية

وإنما هي العلاقة التي يتم بناءها بين المؤسسة وجمهورها انطلاقا من الرسالة.³⁸

³⁸ محمد فهيم المطرزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات. عالم الكتب. القاهرة. 2004. ص 320

الشكل رقم (2): مخطط يوضح تقييم خطة العمل



المصدر: ثامر البكري: المرجع السابق ص 57

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

6: أهمية وضع المخطط الإتصالي:

يمكن حصر مجموعة من النقاط المهمة في وضع الخطة الإتصالية لتجسيد وتنفيذ إستراتيجية الإتصال في المؤسسة وهي:

1. التأكد من أن العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع أفاق جمهور المؤسسة.
 2. التأكد أن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة للجمهور المستهدف لمختلف فئاته.
 3. تسمح عملية إعداد خطة اتصالية من إدخال عمليات جديدة يفرضها حدث طارئ وغير متوقع.
 4. مقومات التخطيط الإستراتيجي التي يجب التفكير بها قبل بدء العملية الإستراتيجية.
- يمكننا اعتبار أن بناء إستراتيجية الإتصال يتوقف على المعطيات المتعلقة بالمحيط الإجتماعي، والذي يعكس حاجات الجمهور ورغباته والقيم الإجتماعية والثقافية الموجهة له، وأن إستراتيجية الإتصالية تتعلق بالمؤسسة نفسها أو بالعلامة أو المنتج أو القطاع ككل، ولكل حالة خصائصها.³⁹

المطلب الثالث: معوقات تنفيذ استراتيجية الاتصال في المؤسسة

المعوقات أو العوائق هي تلك الحواجز والصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الهدف المعني أو النتيجة المرجوة.

قد تعترض عملية الإتصال في العادة مجموعة من العوائق التي تؤدي إلى وصول الرسالة للمستقبل مشوشة أو غير مفهومة مما يفقد عملية الإتصال معناها والهدف منها، وهذه العوائق منها ما يتعلق بأطراف الإتصال ومنها ما يتعلق بالرسالة نفسها وأخرى متعلقة بالوسيلة المستخدمة في الإتصال، إضافة إلى العوائق التنظيمية أو الفيزيقية كالضجيج مثلاً ولا بد في هذا المجال من توضيح هذه العوائق.

1: العوائق الشخصية:

وهي تتصل بالنواحي النفسية و الإجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية، طباعه ونزعتة وما شبه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد والعاملين كبشر يختلفون في حاجتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم وتقاليدهم ومشاكلهم، ونتيجة لذلك يتفاوت بالتالي إدراكهم ووزنهم الأمور بطريقة متباينة تتوأكب وتتوافق مع آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن ثم يتوقف تفسير العامل لمضمون الرسالة على طريقة وأسلوب تفكيره⁴⁰

³⁹ J.M Decoudin/ La communication marketing conepts techniques stratégies op. at.p166

⁴⁰أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال. الدار الجامعية الإسكندرية. 2000 ص35

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق إلى ما يلي:

1.1: عوائق من المرسل:

تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك والشخصية.

ومن أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل:⁴¹

. إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.

. تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة المستقبل.

. عمليات الحكم الشخصي والتقدير وإضافة الحذف والتغيير الذي يقوم المرسل للمعلومات التي لديه.

. قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومة التي لديه.

. الحالة الإنفعالية للراسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.

2.1: عوائق في المستقبل:

. عدم المعرفة الكافية لدى المستقبل وعدم قدرته على الإستنتاج والتحليل لذلك تنهت بعض المؤسسات إلى تصنيف الإستراتيجية

الإتصالية بما يتفق والمستوى الذي توجه إليه.

. عدم ملائمة ظروف المستقبل، فقد يتأثر بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية⁴²

. تعد العوائق الإدراكية لمستقبل الرسالة من العوامل المؤثرة بشكل ملحوظ على تلقيه للمعلومات بل وعلى فهمه لها أيضاً ويمكن حصرها في

العوامل التالية:⁴³

- الثبات الإدراكي: وهو اتجاه الفرد نحو معتقدات معينة لا يتعد عنها مهما مرأ على الفرد من خبرات جديدة لم يمر بها قبل ذلك وثبات الفرد على معتقداته يقوي مقاومته للتغيير وبالتالي لا يستجيب لأي معلومات جديدة بسهولة ويسر.
- الإختيار الإدراكي: هو انتقال الفرد للمعلومات التي تصادف رغبته وتتفق مع أهدافه ومعتقداته السابقة.
- الإسقاط الإدراكي: وهو إصاق ما يتصف به الأشخاص الآخرين، ويأتي ذلك من خلال ميول الفرد واتجاهاته إلى تقدير سلوك الآخرين وأحكامه عليهم.

⁴¹ صبرينة رماش: مرجع سابق. ص 35

⁴² ابراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف لإسكندرية. 1999. ص 404

⁴³ حسن عماد مكاوي ليلي حسين السيد: الإتصال ونظرياته المعاصرة. الدار المصرية اللبنانية. القاهرة. 1998. ص 128

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

3: عوائق فنية:

يتوقف تأثير عملية الإتصال على ملتقى المعلومات وتحقيقها للهدف، وعلى قدرات مرسل المعلومات في تقديمها بطريقة تيسر لملتقى المعلومات استجابتها والتأثر بها، إضافة إلى مدى اختياره للوسيلة المثلى لإدراجه للمعلومات على أثره ويمكن حصرها في العوائق التالية:

. عوائق خاصة بالوسيلة:⁴⁴ وتنحصر في الأبعاد الحسية للوسيلة، حيث تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في ملتقى المعلومات على نوعية الحواس التي تتلقاها.

. قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد حيث تتفاوت وسائل الإتصال من حيث قدرتها على نقل المعلومات إلى متلقيها بما يسمح له باستيعابها.

. قد تكون الوسيلة التي استخدمت في الإتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة.

. اختيار وسيلة الإتصال التي لا تناسب مع موضوع محل الإتصال للوقت المتاح للإتصال

. اختيار وسيلة الإتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال.

. المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للإتصال.

4: عوائق خاصة بالرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من المعنى المراد إيصاله للأطراف المنفذة ويحدث هذا الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها فلرمز عدة معانٍ متنوعة لذلك من الضروري اختيار واحد منها فالكلمات المستخدمة من جانب المرسل قد تصبح مصدر القوة أو الضعف في عملية الإتصال.

وتظهر مشكلة اللغة أيضا في حالة اعتياد المرسل على استعمال أساليب إنشائية مطاطة أو بالعكس في حالة اعتياده استعمال أساليب موجزة أو غامضة، وبالتالي إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما تدرك بها وليس كما موجودة فعلا.

⁴⁴ أحمد ماهر: مرجع سابق. ص 37

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الإتصال في المؤسسة

الخاتمة

يعتبر الاتصال عنصراً أساسياً في حياة المؤسسة ككل، إذاً العملية التي يمكن من خلالها نقل و تبادل الأفكار و المعلومات و الآراء. أي نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالوسائل المختلفة سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو مقروءة لغرض توضيح أهداف المؤسسة التوجيهية التدريب، عرض الأفكار الشخصية لحل المشاكل، طرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل، بناء صمعة جيدة للمؤسسة في أذهان الجماهير الداخلية والخارجية التعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية... الخ. كما أن عملية الاتصال تتم بعدة طرق بحيث يتم التخطيط لها مسبقاً لتحديد الأهداف الاتصالية ووضع أشكال الاتصال والوسائل التي يتم الاعتماد عليها في نقل الرسالة وتعيين المستقبلين وهذا بعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ولكي تكون هذه العملية فعالة يجب أن تكون الرسالة واضحة وموجزة كما يجب أن تتوفر مجموعة من المهارات في كل من المرسل والمرسل إليه.