

جامعة الجزائر 03
كلية علوم الاعلام والاتصال
قسم علوم الاتصال

مطبوعة بيداغوجية في مقاييس
استراتيجيات الاتصال
موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال
إعداد الدكتورة بشرى مدارسي

الموسم الجامعي 2025-2026

البطاقة التقنية للمقياس :

عنوان الليسانس : علوم الإعلام و الاتصال، تخصص: "اتصال"

السداسي : الخامس

عنوان الوحدة : الأساسية

المادة : استراتيجيات الاتصال

الرصيد 5 :

المعامل 2 :

أهداف التعليم

- اكتساب الطالب معارف متخصصة في مجال المؤسسة والاستراتيجية الاتصالية.

- تمكين الطالب من إعداد استراتيجية اتصالية.

- تمكين الطالب من إعداد مخططات اتصالية.

المعارف السابقة المطلوبة:

- معارف عامة حول المؤسسة: المفهوم، الوظائف، المحيط، العلاقات، الجمهور، البنية.

- معارف عامة حول الاستراتيجية.

- معارف عامة حول الاتصال في المؤسسة.

طريقة التقييم :

علامة الأعمال الموجهة 40% + الامتحان 60%

برنامج محاضرات مقاييس استراتيجيات الاتصال

مقدمة :

1. المحاضرة الاولى : مفهوم المؤسسة/ التنظيم/ الشركة
2. المحاضرة الثانية : وظائف المؤسسة
3. المحاضرة الثالثة : محیط المؤسسة
4. المحاضرة الرابعة: جمهور المؤسسة
5. المحاضرة الخامسة الاتصال في المؤسسة (الأنواع و التقنيات)
6. المحاضرة السادسة : استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة
7. المحاضرة السابعة : مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
8. المحاضرة الثامنة : انواع الاستراتيجية الاتصالية
9. . المحاضرة التاسعة : مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية
10. المحاضرة العاشرة: اهداف الاستراتيجية الاتصالية
11. المحاضرة الحادية عشر : ميزانية الاستراتيجية الاتصالية و التقييم و المتابعة
12. المحاضرة الثانية عشر : استراتيجية الاتصال الحديثة

الخاتمة :

يعتبر الاتصال حجر الزاوية في بناء وتطور المجتمعات الإنسانية، إذ لا يمكن لأي مجتمع أن يستمر أو يتقدم ، دون وجود عمليات اتصالية فعالة تتيح للأفراد والمؤسسات تبادل الأفكار والمعلومات والتجارب. ومع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم في مجالات التكنولوجيا والاتصال الرقمي والعلمة الإعلامية، لم يعد الاتصال مجرد عملية تلقائية أو عفوية، بل أصبح علمًا قائماً على أسس علمية ومنهجية دقيقة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن خطط واستراتيجيات مدرورة.

كما يبرز مقياس استراتيجيات الاتصال كأحد المقاييس الأساسية في تكوين الطالب الجامعي في تخصص علوم الإعلام والاتصال، لما له من أهمية في ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي. فهو يتيح للطلبة فهم كيفية توظيف الاتصال كأداة استراتيجية لتحقيق التفاعل الإيجابي مع الجماهير المستهدفة وضمان تحقيق الأهداف الاتصالية والمؤسسية المنشودة.

تتمثل استراتيجية الاتصال في مجموع الخطط والإجراءات المدرورة التي تهدف إلى توجيه عملية الاتصال نحو غايات محددة، اعتماداً على تحليل دقيق للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وفهم طبيعة الجمهور المستهدف، وصياغة الرسائل الاتصالية المناسبة، و اختيار الوسائل والقنوات الأكثر فعالية لنقلها. كما تتضمن عملية التخطيط الاتصالي مراحل متسلسلة تبدأ من تحديد الأهداف، مروراً بتصميم وتنفيذ البرامج الاتصالية، وصولاً إلى تقييم النتائج وقياس الأثر الاتصالي على المدى القريب والبعيد.

1. المحاضرة الاولى : مفهوم المؤسسة/ التنظيم/ الشركة

تمهيد

تعتبر المؤسسة مكان خاص به العديد من البرامج العملية والوظيفية لتحقيق أهداف معينة وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترادفة التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الغايات التنظيمية الاجتماعية ومن بين تلك الأنشطة الاتصال.

فالاتصال يلعب دوراً بالغ الأهمية في أي منظمة أو مؤسسة أو منشأة نتيجة لما يقوم به من تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة وكذا نشر توزيع مختلف المعلومات والبيانات كونه عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة، ومنه تطرق في هذا

المحاضرة الى :

1-1-تعريف الاتصال وانواعه

2-1-وظائف الاتصال

3-1-مفهوم المؤسسة والتنظيم والشركة ومفهوم الاتصال المؤسساتي

1-1-تعريف الاتصال وانواعه

- تعريف الاتصال:

تعددت التعريفات المرتبطة بمفهوم الاتصال نظراً لاختلاف المجالات التي تتناوله بالبحث والدراسة، لذلك لا يمكن حصره في تخصص واحد أو مهنة معينة.

أما من الناحية اللغوية، فإن كلمة "اتصال" تعود إلى أصل لاتيني يفيد معنى المشاركة أو التشاور أو تبادل الرأي، ما يعكس جوهر العملية الاتصالية القائمة على تبادل المعلومات والمشاعر والأفكار بين الأفراد.

و الاتصال عملية نقل وتبادل الأفكار والمعارف من خلال الكلام أو الكتابة أو الإشارات، كما يدل في معناه العام على بلوغ المعلومة أو الرسالة إلى الجهة المقصودة، سواء كانت هذه الرسائل شفوية أو كتابية أو وسائل أخرى كالهواتف ووسائل الاتصال الحديثة.¹

و أثارت مسألة تعريف الاتصال بالنسبة للعلماء والباحثين اختلافاً وجدالاً كبيراً حوله، في محاولة ضبطه وتعريفه. و يعني مشاركة العناصر في السلوك وفي أنماط الحياة عن طريق إيجاد مجموعة من القواعد "وتقسيل ذلك أن الاتصال عملية إدراكية واعية تتم بين أعضاء المنظمة بهدف إيجاد قاعدة مشتركة بينهم من حيث السلوك وأنماط الحياة ويتتحقق ذلك عن طريق إيجاد مجموعة من القواعد أو الأسس الإدراكية التي قد تبقى ثابتة مع احتمال تغير الأفراد أو العناصر المكونة للوحدة الإدارية".² ولقد عرف ستيرفن " بأن الاتصال استجابة الكائن الحي المميزة إزاء محرض".³

1- أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، (البحرين: مؤسسة الورد العالمية للشؤون الاجتماعية، 2006، ص102).

2- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر ،2003) ص 568.

3- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 12.

ويعرفه أحمد بوزيد: " بأنه العملية التي بمقتضها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع بصرف النظر عن حجم المجتمع وطبيعته وتكوينه وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والتجارب فيما بينهم".¹ و بأنه العملية التي ينتقل بمقتضها الفرد القائم بالاتصال مجموعة رموز لغوية في غالب لهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة".²

ان الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضها متلقى الرسالة سواء كانت حية أو الآلات في مضمون اجتماعية معينة، وفيما يتم نقل أفكار ومعلومات متباهات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين".³

و" الاتصال هو العملية المشاركة في الخبر وجعلها مألفة بين اثنين أو أكثر من الأفراد".⁴ فالاتصال هو الآلية التي يتم من خلالها بناء العلاقات الإنسانية وتطورها، إذ يتم بواسطته إنتاج الرموز الفكرية ونقلها من خلال وسائل تسهم في انتشارها عبر المسافات واستمرارها مع مرور الزمن.⁵ و الاتصال بأنه يعني إيجاد الفهم المشترك بين العاملين في التنظيم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم والتي يتوقع الإداريون تحقيقها" أو هو عملية تمرير المعلومات

1- جمال أبو شنب، الاتصال والإعلام والمجتمع ، الإسكندرية: دار المعرفة الجديدة، 2009، ص 12

2- محمود فتحي عكاشه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، القاهرة: مطبعة بال بازت لطباعة والتصوير، 1996، ص 256.

3- جيهان ريشي، الأسس العلمية لنظرية الإعلام ، القاهرة: دار الفكر للنشر: 1948، ص 53.

4- عبد الحافظ سلامة الاتصال وتكنولوجيا التعلم،(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007)، ص 12.

5- علي عياصرة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص

وتقهمها بين فرد وآخر. وهو الوسيلة التي تحقق الترابط بين مختلف مكونات الجهاز الإداري، سواء في تفاعلاته الداخلية أو في علاقاته مع الأطراف الخارجية، وتم أحياناً¹ بأسلوب مباشر وبسيط وغير رسمي.

يرى الباحثون أن الاتصال يمثل ظاهرة شاملة وحيوية تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق التفاعل الفكري والثقافي داخل المجتمع الواحد وبين المجتمعات المختلفة. فهو لا يقتصر على نقل الأخبار أو المعلومات، سواء كانت حقيقة أم متخيلة، بل يقوم على عملية تواصل متبادلة بين المرسل والمستقبل تعتمد على التغذية الراجعة وما يصل إلى المؤسسة من آراء وموافق تجاه سياساتها وخدماتها والعاملين فيها. ومن ثم يعد الاتصال عملية تفاعلية تشمل جميع عناصرها، ولا تقتصر على الإرسال والاستقبال فقط.²

وفي إطار ما تقدم أصبح الإعلام والاتصال في القرن الحادي والعشرين قوة هائلة للتأثير في الجماهير وفي تكوين الرأي العام وتعديلاته لأنه يقوم على أساس فهم الجوانب الأساسية لأفراد المجتمع والمهارة الفنية في الاتصال بالناس والقدرة على رسم الخطط وتنفيذها.³

1- حسين عثمان، محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، (الإسكندرية: منشورات حلبى الحقوقية، 2007)، ص 449-450.

2- مي عبد الله، نظريات الاتصال، (لبنان دار النهضة العربية، للنشر، 2010)، ص 28.

3- مي عبد الله، مرجع سابق، ص 28.

-أنواع الاتصال:

- **الاتصال الذاتي:** وهو الاتصال الداخلي الذي يحدث مع الذات كالتفكير والتأمل والتخيل والحلم.. أي إن الفرد يفكر قبل أن يدخل في أي اتصال مع الآخر والآخرين.¹

ويمثل هذا النوع من الاتصال تفاعلاً داخلياً يحدث داخل الفرد ذاته، حيث يقوم الشخص بدور المرسل والمستقبل في الوقت نفسه، دون الحاجة إلى طرف آخر. وينتج عن هذا التفاعل في الحديث الذاتي والتفكير بصوت مرتفع، أو في التعبير عن المشاعر الذاتية مثل الفرح أو الحزن أو اللوم أو التأنيب للنفس..²

-**الاتصال الشخصي:** ويعرف الاتصال الشخصي بأنه عملية اتصال تحدث بين فرد وآخر على أساس المواجهة والاحتكاك المباشر وجهاً لوجه.

يتم بتبادل المعلومات والأفكار والأخبار بين الأشخاص دون قنوات بسيطة، وفي هذه العملية يتمثل أحد الشخصين المرسل ويمثل الآخر المستقبل".³

-**الاتصال الرسمي:** يعني الاتصال الذي يتم من خلاله خطوط ومنافذ الاتصال التي يقرها التنظيم ويتطابه سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو نظام الأساسي أو أجرى العرف في

1- الطاهر ليب، مرجع سابق، ص 241.

2- بسام عبد الرحمن الجريدة، مرجع سابق، ص 254.

3- الطاهر ليب، مرجع سابق، ص 254.

التنظيم على إتباعها والاتصالات الرسمية يمكن أن تكون بينها وبين الأفراد فيما يخص

ذلك¹، ويقسم الاتصال الرسمي إلى أربعة أنواع من الاتصالات وهي:

- **الاتصالات العمومية:** وتقسم بدورها إلى اتصالات نازلة والتي تتضمن الاتصالات التي

يجريها المسؤولين بالمؤسسة إلى المرؤوسين، حيث أنه يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف

العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه مثل المذكرات والبيانات.. الخ.

- **الاتصالات الصاعدة:** فهي تتضمن نشاطات المرؤوسين إلى الرؤساء أو المدراء وتضم

نتائج تفاصيل الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ واللاحظات والأراء الصاعدة إلى

الرئيس.

- **الاتصالات الأفقية والجانبية:** تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في

المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية من المستويات

الإدارية المختلفة التي تزرع الثقة لنجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- **الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** وتشمل الاتصالات بين المدرِّين وجماعة العمل في

إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً ويتحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية في

مختلف التصنيفات في المؤسسة.²

1- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة (عمان: دار الحامد للنشر التوزيع، 2006)، ص

.272

2- بسام عبد الرحمن الجريدة، مرجع سابق، ص 257-258.

الاتصال غير الرسمي: يحدث هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، كما يمكن اعتباره مساعداً للاتصال الرسمي، ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واختلاف الأخبار كإطلاق الإشاعات عن زيادة الرواتب أو

إسقاط مديرة معينة مثلاً.¹

كما أن الاتصال غير رسمي يتحقق للأفراد الذين يرغبون في تخطي الرؤساء المباشرين ليصل إلى الإدارة العليا دون معرفة من ورائها، لا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل منشأة فقط، ولكنه يتعدها إلى خارجها إذا تفاعل إدارة التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال

اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات والمناسبات....الخ.²

الاتصال التنظيمي: وهو ذلك النوع الذي يتم داخل المؤسسات والذي يهدف إلى ضمان انسجام المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال رجع صدى من هؤلاء المسؤولين إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.³

1- نفس المرجع، ص 258.

2- راتب جليل صويفص، *تقنيات ومهارات الاتصال*، (عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص 5-55.

3- بسام عبد الرحمن الجريدة، مرجع سابق، ص 254.

الاتصال المكتوب: يتم الاتصال المكتوب عن طريق الكلمة التي يرسلها المرسل إلى المرسل إليه، ويكثر هذا النوع من الاتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير، ولكي يكون الاتصال المكتوب أكثر فاعلية يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

الاتصال الشفهي: هو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل به شفاهية أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثراها سهولة وسرا وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم، ومن وسائل الاتصال الشفهي المباشر الذي يتم دون استخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين يتم فيه استخدام وسائله وسيطه، ووسائل الاتصال الشفهية متعددة منها: المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات والاجتماعات.

الاتصال الوسيط: يتم بين نوعين من الاتصال (المباشر أو الوجاهي والاتصال الجماهيري) ، ويعني الإيصال السلكي من نقطة الأخرى عبر وسائل الاتصال كالهاتف والتلكس والراديو المتحرك والأفراد الهائلة والتلفزيون ذات الدوائر لمغلفة والأنترنت.

الاتصال العام: هو نوع من التفاعل يحدث عندما يتواصل الفرد مع مجموعة من الأشخاص في مواقف جماهيرية مثل المحاضرات أو الندوات أو الفعاليات الثقافية والمسرحية. ويتسم هذا النمط بوجود تفاعل مشترك بين المشاركين، ووحدة في الاهتمامات

والأهداف العامة، مما يسهم في تحقيق تأثير واضح ومتبادل، وينقل الاتصال من المستوى الفردي إلى نطاق أوسع يُعرف بالاتصال الجماعي.

الاتصال أحدى الاتجاه: فيقصد به انتقال المعلومات أو الأفكار من جهة الإرسال إلى جهة الاستقبال فقط، دون وجود استجابة أو تفاعل من الطرف المستقبل. وينبع هذا النوع محدوداً أو ناقصاً لأنه يفتقر إلى التغذية الراجعة التي توضح مدى فهم الرسالة أو تأثر المستقبل بمضمونها.¹

الاتصال في اتجاهين: ويطلق على هذا النوع على الاتصال الكامل الذي يتيح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل للمناقشة والتعبير عن رأيهما والأخذ والعطاء، وهذا يعني أن هذا النوع يتوفر فيه عناصر عملية الاتصال جمياً، وخاصة الرجع وبذلك يستطيع المرسل أن يتتأكد من مدى إدراك المستقبل بمحظى هذه الرسالة، وهذا يعني أن العملية الاتصالية عملية تبادل في الأفكار والمعلومات أي عملية تفاعل مستمر.

2-1 - وظائف الاتصال :

من خلال هذا العنصر سنقدم للطالب أولاً مهام الاتصال ثم نتطرق لوظائف الاتصال وهي

كالتالي :

1- بسام عبد الرحمن الجديدة، مرجع سابق، ص 258.

- مهام الاتصال:

يعد الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة الهامة والفعالة في أي منظمة فهو جهاز العصبي الذي يعمل على تماسك الأجهزة وتكاملها كما أن العديد من المنظمات كان سبب إخفاقها الاتصال كما أن الاتصال له أهمية بالغة في كافة المجتمعات الإنسانية على اختلاف درجة تطورها فهي تسعى عملية الاتصال للتأثير في المستقبل.

إذن تتمثل مهامه حسب قول ثير أن للاتصال أربع مهام رئيسية وهي: إعلامية وانضباطية وإقناعية وتكاملية.

-المهمة الإعلامية للاتصال: تظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالقرارات كي تكون ناجحة تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة وفي الوقت المناسب وعلى مدى فعالية الاتصال وعلى المستوى التنفيذي فالعامل بحاجة كبيرة لمعلومات الخاصة بعملهم من أجل تتنفيذ العمل.

-المهمة الانضباطية للاتصالات: يجب أن يكون هناك تحكم من طرف الإدارة في نقل المعلومات حتى يكون هناك معنى كما تريده أن توصله إلى أعمالها لذا يجب أن يكون هناك ضبط في توصيل المعلومة.

-المهمة الإقناعية للاتصالات: الإدارة لا تكفي وحدها لضمان سير العمل بحكم سلطتها مركزها بل يجب عليها أن تقيم علاقة مع عمالها من حيث حرية التعبير عن آرائهم وكذا

موافقتهم أو عدمها بالنسبة للقرارات الصادرة إليهم ويجب أن يكون لدى المسؤول أسلوب

إقناع عند صدور معلومات منه حتى يستطيع أن يتلقاها العامل بكل سهولة.

-المهمة التكاملية الاتصال: ويجب أن يكون هناك تكامل ذاتي وجماعي داخل المنظمة

ولكي يكون هذا لابد من وجود اتصال فيما بينهم حتى يكون هناك تحقيق للمهام التكاملية

بالمنظمة.¹

- وظائف الاتصال: هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصال حسب المعايير التالية:

- التصنيف الأول من وجهة نظر المرسل والمستقبل:

- من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

- نقل وتبادل الأفكار والمعلومات.

- التعليم.

- الترقية.

- الإقناع.

- الإعلام.

1- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، شبكات التواصل والأنترنت والتأثير على الأمن القومي والاجتماعي، مكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2016، 57.

- من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

 - فهم ما يحيط به من إحداث وظواهر.
 - تعلم مهارات جديدة.
 - الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة الترقية.
 - الحصول على معلومات جديدة تساعد في إنجاز القرارات الصائبة.
 - التصنيف الثاني والقائم على التحليل اللغوي حيث يمكن تحديد وظائف الاتصال فيما يلي:
 - تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.
 - إضافة معاني جديدة لكلمات معينة.
 - إحلال معاني أخرى سبق تعلمها.
 - دعم واستقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استشارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلائلها.
 - التصنيف الثالث والقائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع وتتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

الاتصال كوظيفة رقابية: هذا بالإضافة إلى الوظائف السابقة ذكرها للاتصالات فإن الوظيفة الأكثر شيوعاً للاتصال في المنظمات هي استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:

- توفير المعلومات الإدارية المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.
 - توفير المعلومات الازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتي تستخدم لتقدير النتائج.
 - توفير البيانات والمعلومات الازمة للتخطيط المستقبلي.
 - توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.
 - إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة ومدى تقدمها والعوامل تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.
- الاتصال كوظيفة تثقيفية: من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية على¹ تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

1- حسين محمود تهميسي، العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، دار أسماء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.45.

-الاتصال كوظيفة اجتماعية: وهذا يساهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة في توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني¹.

1-3- مفهوم المؤسسة والتنظيم والشركة ومفهوم الاتصال المؤسساتي

- المؤسسة :

هي كيان منظم يتمتع بالاستقلال المالي ويعمل ضمن إطار قانوني واجتماعي محدد، يهدف إلى تنسيق عوامل الإنتاج من أجل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات سواء كانت لتحقيق الربح أو بدونه، وذلك وفقاً للظروف الزمنية والمكانية التي يمارس فيها نشاطه، وبحسب طبيعة وحجم هذا النشاط².

يقصد بالمؤسسة أي مكان يمارس فيه نشاطات مختلفة في مجالات وقطاعات وإذا عدنا الأصل الكلمة اللغوي، فكلمة المؤسسة مشتقة من الأساس وهو أصل البناء. وفي لسان العرب لابن منظور تأصيل لغوي لكلمة مؤسسة كما يلي: الأساس من الأساس والأساس وهو مبتدأ كل شيء، والأساس هو أصل البناء، وقلب الإنسان هو أصله ويسمى الأساس، والأساس هو أصل كل شيء أما لاتينيا فكلمة مؤسسة هي ترجمة المقابل "Entreprise" ، وهي كل مكان لمزاولة نشاط أي كان نوعه، وهناك من يستخدم كلمة "منظمة" كمرادف " المؤسسة" ،

1- حسين محمود تهميسي، مرجع سبق ذكره، ص 45

2- ناصر دادي، عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998. ص 154

لكن في اعتقادنا تستعمل كلمة منظمة على مستوى التنظيمات ذات المستوى العالمي والدولي، أما المؤسسة فتستخدم التنظيمات المحلية والصغيرة، ونقول منظمة السياحة

¹ العالمية، أو المنظمة الدولية التجارة... . أما المؤسسة فمن تعريفاتها نذكر ما يلي:

و يقصد بالمؤسسة في المفهوم الاقتصادي كل كيان يمارس نشاطاً إنتاجياً أو خدمياً وله سجلاته الخاصة، غير أن هذا التعريف يقتصر على الجانب المالي والاقتصادي فقط. أما بالمفهوم الأوسع، فالمؤسسة تعد تنظيماً اقتصادياً أو اجتماعياً يتمتع بدرجة من الاستقلالية، وتتخذ داخله قرارات تتعلق بتنسيق الموارد البشرية والمالية والإعلامية بهدف تحقيق قيمة مضافة وفقاً لأهداف محددة ضمن إطار زمني ومكاني معين.

- التنظيم : تعريف التنظيم (من المنظور القانوني والإداري)

التنظيم هو مجموعة من القواعد والهيئات والإجراءات التي تتشكلها الدولة أو المؤسسة لتوزيع الاختصاصات وتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، بهدف تحقيق التنسيق والانسجام في أداء الأعمال وضمان سير المرفق العام بانتظام واطراد. " يقصد بالتنظيم

1- إبراهيم الخليل بن عزة، استخدام وسائل الاتصال الجديدة في المؤسسات السياحية ودوره في تنمية الثقافة السياحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، لغة واتصال، كلية العلوم الاجتماعية، مستغانم، 2015، ص ص 85 - 86 .

الإداري تلك القواعد والترتيبات التي تحدد الهيكل العام للجهة الإدارية وتوزع الاختصاصات

بين وحداتها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".¹

- الشركة :

عقد يلتزم بموجبه شخصان أو أكثر بتقديم مساهمات مالية أو عينية أو عمل لإنشاء مشروع مشترك يهدف إلى تحقيق الربح وتقاسم نتائجه وفقاً للاتفاق المبرم بينهم". و القانون التجاري الجزائري، المادة 416 من القانون المدني الجزائري، التي تنص على: " الشركة عقد يلتزم بمقتضاه شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر بتقديم حصة من مال أو عمل في مشروع مشترك، لاستثمارها بقصد اقتسام الربح أو تحقيق فائدة مادية أخرى² ."

2. المحاضرة الثانية : وظائف المؤسسة

تمهيد :

ان المؤسسة تعتبر كياناً منظماً يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال ممارسة وظائف محددة ومتكاملة. إذ تقوم كل مؤسسة، بغض النظر عن طبيعتها أو حجمها، بمجموعة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمراريتها وفاعليتها. وتشمل هذه الوظائف

1-الحميدي، خالد عبد الله القانون الإداري: التنظيم الإداري والنشاط الإداري .عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع،2018، ص. 45.

2-بن ناصر، عبد القادر (2021 .الوجيز في القانون التجاري الجزائري: الشركات التجارية .الجزائر: دار هومة، ص. 27.

عادةً **الوظيفة الإنتاجية** التي تُعنى بتوفير السلع أو الخدمات، **الوظيفة المالية** التي تهتم بتدبير الموارد والأموال، **الوظيفة التسويقية** الخاصة بترويج المنتجات والتواصل مع السوق، **الوظيفة البشرية** المعنية بإدارة الموارد البشرية وتنميتها، إضافةً إلى **الوظيفة الإدارية** التي تُنسق بين مختلف الأنشطة لضمان تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة. ومن خلال هذه المحاضرة

سننطرق إلى وظائف المؤسسة المتعددة

إذ تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف الأساسية التي تضمن تحقيق أهدافها واستمرارها

في أداء دورها بكفاءة وفعالية، ومن أبرز هذه الوظائف ما يلي:

- **الوظيفة المالية:** تُعد من أهم وظائف المؤسسة، إذ تهتم بتوفير الموارد المالية الازمة من مختلف المصادر الممكنة، بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة وخططها المستقبلية. وتشمل تحديد الاحتياجات المالية، ودراسة بدائل التمويل، و اختيار أفضل الوسائل التي تساهم في تنفيذ البرامج والمشروعات وتحقيق الأهداف المحددة.

-**وظيفة الموارد البشرية:** تُعنى هذه الوظيفة بوضع الخطط والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، وتشمل عمليات الاستقطاب، والتوظيف، والتدريب، والتحفيز، وتقدير الأداء. وتهدف إلى تطوير الكفاءات وتحسين الأداء العام، بما يحقق التوازن بين مصلحة العاملين وأهداف المؤسسة.

- **وظيفة التموين:** تُعد من الوظائف الحيوية، إذ تضمن توفير احتياجات المؤسسة من المواد، والمستلزمات، والمعدات الضرورية لمختلف أنشطتها. وتركز هذه الوظيفة على تأمين الموارد بالجودة والكمية والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب لضمان استمرارية العمل.
- **وظيفة الإنتاج (أو العمليات) :** تشمل تنفيذ مختلف الأنشطة التي تُحول المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات. وتهدف إلى تنظيم العمليات الداخلية وتحسين كفاءتها لتحقيق أفضل مستويات الجودة والإنتاجية، مع مراعاة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- **الوظيفة التجارية (أو التسويقية) :** تتضمن الأنشطة التي تضمن انتساب السلع أو الخدمات من المؤسسة إلى المستهلكين أو العملاء. وتشمل مهام التسويق، والترويج، والتوزيع، وبناء علاقات إيجابية مع الجمهور، بهدف تلبية احتياجات السوق وتعزيز مكانة المؤسسة¹.

3. المحاضرة الثالثة : محیط المؤسسة

تمهید :

ان المؤسسة تعمل في بيئة متشابكة ومتغيرة تُعرف باسم محیط المؤسسة، وهي مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاطها وقراراتها واستراتيجياتها. فالمؤسسة لا تعمل في عزلة، بل تتفاعل باستمرار مع عناصر محیطها مثل الزبائن، المنافسين، الموردين، القوانين، التطورات التكنولوجية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية. ومن خلال هذه المحاضرة سنقدم للطلبة مجموعة عناصر تتمثل فيما يلي :

1-3 مفهوم المحیط

2-3 مكونات المحیط

1-3 مفهوم المحیط

تعددت المحاولات التي تناولت مفهوم محیط المؤسسة، وتباينت الآراء حول تحديده نظراً لتشعبه وتدخله مع عدة مجالات. فالبيئة، وفقاً لبعض التعريفات، هي مجموعة القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أنها تحدد أساليب التصرف الضرورية لبقاء المؤسسة أو زوالها. وبناءً على هذا المفهوم، فإن محیط المؤسسة يشمل جملة العوامل والقيود التي تؤثر في نشاطها وتوجه سياساتها، حيث يحدد الصالحيات الأساسية ويبين الواجبات المطلوب الالتزام بها لضمان استمراريتها.

كما يُنظر إليه على أنه يمثل "قواعد اللعبة" (Les règles du jeu) "التي تمارس المؤسسة في إطارها نشاطها، موضحاً حدود السلطة وحرية التسيير.

ويرى بعض الباحثين أن مصطلح "المحيط" في علوم التسيير يشير إلى العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية والتكنولوجية وغيرها، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة، مثل المنافسة، القوانين، وجماعات الضغط النقابية. ومن ثم، فإن محيط المؤسسة يتكون من المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، المالي، القانوني، التكنولوجي، التسويقي، السياسي، الإداري، وحتى الدولي، وكل هذه العوامل تترك بصمتها على نشاط المؤسسة ونتائجها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المؤسسة لا تعمل في فراغ، بل في علاقة تفاعلية دائمة مع مختلف عناصر محيطها، الذي قد يشكل عامل دعمٍ ومساعدة أو مصدر تهديدٍ وعائق أمام تحقيق أهدافها.

2-3 - مكونات المحيط

يمكن تقسيم المحيط الخارجي للمؤسسة إلى مجموعتين أساسيتين من المتغيرات تؤثران بشكل مباشر أو غير مباشر في نشاطها وأدائها:

- متغيرات تمثل المحيط العام.
 - متغيرات ترتبط بالمحيط الخاص للمؤسسة.
- المحيط العام:

هو مجموعة العوامل الواسعة التي ترك أثراً على جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها أو مجال نشاطها، وهي عوامل لا تستطيع الإدارة السيطرة عليها أو تغييرها. وتشمل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية والإدارية والدولية. كتزيد الوعي المجتمعي بقضايا البيئة والصحة العامة قد يشكل تهديداً لبعض الأنشطة الصناعية التي تضر بالبيئة مثل صناعة التبغ أو الإسمنت، لكنه في الوقت ذاته يوفر فرصاً استثمارية لشركات أخرى تعمل في مجالات الحلول البيئية والتقنيات النظيفة.

- المحيط الخاص:

يتضمن المحيط الخاص مجموعة من العوامل التي ترتبط بالمؤسسة بشكل مباشر وتأثر على عملياتها اليومية وفق طبيعة نشاطها. وتملك المؤسسة إمكانية محدودة للتأثير في هذا المحيط من خلال تفاعلاتها وعلاقاتها مع مختلف الأطراف ذات الصلة. ويتتألف هذا المحيط من عدة عناصر أساسية تسهم في تحديد درجة المنافسة داخل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة. كما أن التغيرات التي تطرأ على المشهد السياسي أو الاقتصادي قد تخلق فرصاً جديدة أو تحديات محتملة حسب طبيعة التحولات، بينما يؤدي تغير مستوى الدخل الفردي إلى اختلاف في أنماط الطلب على السلع والخدمات، مما يستوجب من المؤسسة التكيف مع تلك المتغيرات لضمان استمرارها وتنافسيتها¹.

¹-بوقرة رابح، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ،المركز الجامعي الوادي ، ع، 4، 2011، ص، 39-40

4. المحاضرة الرابعة : جمهور المؤسسة

تمهيد :

من خلال المحاضرة الرابعة سنقدم للطلبة احد المفاهيم المهمة المتمثلة في جمهور المؤسسة وهو احد العناصر التي تقوم عليها عملية الاتصال التنظيمي، فهو يمثل الفئة التي تتفاعل مع المؤسسة وتأثر بنشاطاتها و سياساتها وقراراتها. وتتنوع جماهير المؤسسة بين داخلية، كالموظفين والإدارة، وخارجية، كالمستهلكين والموردين ووسائل الإعلام والمجتمع.

وستتناول العناصر التالية من خلال هذه المحاضرة :

1-4 - تعريف الجمهور

2-4 - تقسيمات الجمهور

1-4 - تعريف الجمهور

يقصد به تجمع من الأفراد لا يجمعهم اتصال مباشر، لكنهم يشتركون في مصالح أو اهتمامات معينة يجعلهم يشكلون وحدة اجتماعية مميزة. ويرى بعض الباحثين مثل ليندبرغ أن الجمهور يمكن أن يتخد أشكالاً متعددة حسب مجال الاهتمام، وأن يكون هناك جمهور للموسيقى أو للأدب أو للرياضة وغيرها. أما في الدراسات الغربية فيعتبر الجمهور عنصراً أساسياً في نظام الاتصال الجماهيري، حيث يمثل تركيبة اجتماعية تضم فئات وطبقات مختلفة تتشابه في أنماط العلاقات والاهتمامات داخل المجتمع¹.

2-4 - تقسيمات الجمهور

في ضوء الدراسات المتخصصة في الاتصال وال العلاقات العامة، يمكن توضيح تقسيم الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة على النحو التالي:

- الجمهور الداخلي:

ويشمل جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، من مسؤولين وموظفين وعمال. ويعد الجمهور الداخلي أساس نجاح المؤسسة، لأنه يشارك في تفزيز سياساتها ويعكس صورتها الحقيقية من خلال أدائه وسلوكه. تهدف المؤسسة إلى

1- صباح بن معمر، جمهور القنوات الفضائية الجزائرية الخاصة قناة الشروق انماونجا، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، 2013.2012، ص 21

بناء علاقات إيجابية مع جمهورها الداخلي من خلال توفير بيئة عمل محفزة، والاهتمام بالجوانب الاجتماعية والمادية للعاملين، وتعزيز روح الانتماء لديهم. فكلما زاد شعور العاملين بالرضا والدعم، ازدادت إنتاجيتهم وارتفعت جودة الخدمات المقدمة.

- الجمهور الخارجي:

ويكون من جميع الأطراف التي تتفاعل مع المؤسسة من خارجها سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، مثل الزبائن، والموردين، والموزعين، والمستثمرين، ووسائل الإعلام، والهيئات الحكومية. يسعى هذا النوع من الجماهير إلى بناء علاقة قائمة على الثقة والمصداقية مع المؤسسة، حيث تؤثر سمعة المنظمة ومصداقية رسائلها في تكوين صورة إيجابية لدى الرأي العام. وتعد العلاقات العامة الوسيط الرئيس الذي يدير هذا النوع من التواصل بهدف ضمان استمرارية التعاون وتحقيق المصالح المشتركة.

- الجماهير النوعية:

ويقصد بها المجموعات التي تجمع بين أفرادها مصالح أو اهتمامات مشتركة، مثل النقابات المهنية، أو الجمعيات، أو مجموعات المستهلكين، أو المنظمات البيئية.

تتميز هذه الجماهير بقدرتها على التأثير في قرارات المؤسسة أو سياساتها، إذ تميل إلى العمل الجماعي المنظم للدفاع عن مصالحها أو الضغط من أجل تحقيق مطالب معينة.

لذلك، يتبعن على إدارة العلاقات العامة فهم خصائص هذه الجماهير والتعامل معها بمرنة ونقاء لضمان الحفاظ على صورة إيجابية للمؤسسة أمامها.

الجمهور الفعال:

ويشير إلى الفئات التي لا تكتفي بالتفاعل السلبي، بل تبادر بالمشاركة في اتخاذ المواقف أو التأثير في القرارات التي تخص المؤسسة، سواء من داخلها أو خارجها. يتميز هذا الجمهور بدرجة عالية من الوعي والاهتمام، ما يجعله عاملاً مؤثراً في تشكيل الاتجاهات العامة نحو المؤسسة. وبالتالي، فإن كسب ثقة هذا الجمهور يعد من أولويات العمل الاتصالي لأي منظمة تسعى لتحقيق استدامتها وتعزيز مكانتها في محيطها الاجتماعي والاقتصادي¹.

1- مراد كموش ، العلاقات العامة وادارة الازمة ، دراسة تجربة شركة الخطوط الجزائرية كنموذج ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاعلام والاتصال ،جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2007-2008، ص-ص، 56-57

5. المحاضرة الخامسة : الاتصال في المؤسسة (الأنواع و التقنيات)

تمهيد: يعتبر الاتصال المسيطر والأساسي للمؤسسات والمنظمات والمنشآت في وقتنا الراهن، الذي يشهد تطويراً كبيراً في التكنولوجيا ما ساهم في تطور التكنولوجيات الاتصال بعامة، والاتصال المؤسسي التنظيمي بصفة خاصة، وذلك صارت معظم المؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها تدرك أهمية الاتصال، فصار جزء لا يتجزأ من سياساته التنظيمية والإدارية، وعناصرها أساسياً في تحديدها الاستراتيجي والهدف المنشود هو معالجة تفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي على حد سواء. ومن خلال هذه المحاضرة سيتعرف الطالب على

العناصر التالية :

1-5-تعريف الاتصال المؤسسي

2-5-أهمية الاتصال المؤسسي

3-5-أشكال الاتصال المؤسسي

4-5-عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة

5-1-تعريف الاتصال المؤسساتي :

هو عملية تهدف إلى ضمان تدفق المعلومات الضرورية لاستمرار الأنشطة الإدارية، وذلك من خلال جمعها وتبادلها بين مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي. يتم هذا التواصل عبر قنوات متعددة، تشمل الاتصال من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، والعكس، إضافة إلى التواصل الأفقي بين الأقسام، بما يحقق التسبيق والتكامل في أداء العاملين داخل المؤسسة.¹

ووفق ما أشار إليه عدد من الباحثين من تعريفات مختلفة ، هو عملية موجهة تهدف إلى تبادل المعلومات والآراء بين أطراف متعددة بغرض التأثير في سلوك الأفراد واتجاهاتهم بما يخدم أهداف المؤسسة. فهو بذلك يمثل نشاطاً مقصوداً يسعى إلى تحقيق الانسجام والتوجيه داخل بيئة العمل، ويركز بشكل خاص على التواصل الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية لضمان حسن سير المهام. وتوسيع هذا المفهوم ليشمل الاتصال الخارجي ، بوصفه الأداة التي تنظم بها المؤسسة علاقاتها مع محيطها الخارجي، من خلال استخدام مؤشرات ووسائل متعددة لتحقيق التفاعل الإيجابي مع الجمهور. كما يُنظر إلى الاتصال المؤسساتي كذلك كوظيفة إدارية تسهم في إدارة الأفراد، تعزيز دافعيتهم، وتحقيق التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال قنوات ووسائل اتصال متعددة .²

1- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2003، ص28

2- إبراهيم الخليل بن عزة، المرجع السابق، ص 87

وهو مجموعة من الخطوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق التفاعل الإيجابي بين العاملين من خلال تبادل المعلومات والتواصل المستمر. ويُعد هذا الاتصال وسيلة أساسية لتحقيق هدفين متكاملين: الأول يتمثل في ضمان نقل المعلومات بوضوح وسلامة بين مختلف المستويات الإدارية، والثاني يهدف إلى تعزيز روح الانتفاضة والتحفيز لدى الأفراد بما يسهم في رفع مستوى التعاون والانسجام داخل بيئة العمل.¹

5-2- أهمية الاتصال المؤسساتي:

- لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها دون شبكة اتصال خاصة بها، فمن الصعب وجود تنظيم دون اتصال، تنتقل من خلاله المعلومات بين الموظفين، سواءً في الاتصال يلعب دور المصدر الأساسي في التسيير الإداري.²
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي : يسهم في بناء علاقات مهنية إيجابية بين العاملين داخل المؤسسة، من خلال تشجيع التفاعل والتفاهم المتبادل.
- ترسیخ مبادئ الشفافية والديمقراطية : فهو وسيلة فعالة لقياس مدى احترام المؤسسة لقيم الحوار والمشاركة، حيث يتيح تبادل الآراء والمعلومات بحرية ويعزز ثقافة التعبير المسؤول.

1-أحمد حاكمي ، واقع الاتصال المؤسساتي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، اتصال وصحافة مكتوبة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سعيدة، 2016، ص 40

2- إبراهيم الخليل بن عزة، المرجع نفسه، ص 87

- **تنظيم تدفق المعلومات**: يساعد على توجيه المعلومات داخل المؤسسة بطريقة منظمة ودقيقة، مما يقلل من احتمالية ظهور الشائعات أو تضارب المعطيات بين الموظفين.

- **تعزيز قوة المؤسسة الداخلية**: يوحد الجهود داخل المؤسسة، إذ يعتبر أداة لتأثير القيادة في الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر.¹

5-3- أشكال الاتصال المؤسستي

ينقسم الاتصال في المؤسسة إلى نوعين رئисين، يختلف كل منهما في نطاقه ووظيفته

داخل المنظومة التنظيمية:

- **الاتصال الداخلي**: يمثل هذا النوع الركيزة الأساسية للتنظيم الإداري داخل المؤسسة، إذ يهدف إلى تحقيق التواصل الفعال بين مختلف المستويات والأقسام. يساهم في نقل الأفكار والمعلومات وتبادل الآراء لضمان الانسجام في العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. كما يتيح هذا النوع من الاتصال إمكانية تعديل السلوكيات وتوجيهها بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة من خلال تبادل منظم للمعلومات بين الأفراد والإدارات.

-**الاتصال الخارجي**: يختص هذا النوع من الاتصال بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، وهو وسيلة للتفاعل مع الأطراف خارجها كالعملاء، والشركاء، ووسائل الإعلام، والجهات الحكومية. ويمكن التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية له:

1- حليمة موساوي، دور الاتصال المؤسستي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، خميس مليانة، 2015م ، ص ص 28 - 29.

الاتصال الخارجي العمليات: يتمثل في الاتصالات اليومية المباشرة التي يجريها العاملون

أثناء ممارسة مهامهم وأنشطتهم المهنية مع الأطراف الخارجية.

الاتصال الخارجي الاستراتيجي : وهو وسيلة لبناء علاقات قوية مع المحيط الخارجي،

ومواجهة المنافسين، وتعزيز مكانة المؤسسة في بيئتها.

الاتصال الخارجي المتعلق بالسمعة :

يهدف إلى تكوين صورة إيجابية للمؤسسة لدى الجمهور، ويتم عبر أدوات متعددة مثل

الحملات الإعلامية، والعلاقات العامة، والرعاية، والإعلانات، وهو من أكثر أشكال الاتصال

الخارجي شيوعاً وأهمية في بناء هوية المؤسسة.¹

الاتصال وهو اداة مهمة لكل عمليات التفاعل التي تتم داخلها، لنقل وتبادل كل الرموز

الثقافية وتلك المتعلقة بالتسهير إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة و فيما بين أقسامها.²

- أنواع الاتصال الداخلي:

ينظم ويهدف كآلية لتبادل المعلومات والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية وفق

تسلسل هرمي محدد، فهو يشمل عملية نقل البيانات من الإدارة العليا إلى الأقسام الأدنى

على شكل توجيهات أو سياسات عمل، كما يتضمن في الاتجاه المعاكس تقارير وملحوظات

وشكاوى ترسل من المرؤوسين إلى الإدارة بهدف تطوير الأداء وتحسين أساليب التنفيذ.

1- إبراهيم الخليل بن عزة، المرجع السابق، ص ص 99، 105-106.

2- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، (د.ط) 2011، ص، ص 2-10.

ويستخدم في هذا الإطار عدد من الوسائل والقنوات الرسمية التي تضمن وضوح الرسالة ودقتها، بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية نشاطها.

وينقسم الاتصال الرسمي داخل المؤسسات إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية:

- **الاتصال الصاعد** : يتمثل في تدفق المعلومات من المستويات الدنيا نحو المستويات العليا، ويتعلق عادة بعرض نتائج العمل، وطرح المشكلات التي تواجه التنفيذ، وتقديم المقترنات، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر واقعية وفعالية.

-**الاتصال النازل** : يهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى العاملين، مع توضيح الأهداف والخطط الواجب تنفيذها.

- **الاتصال الأفقي** : يتم بين الأفراد أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري، ويساعد في التنسيق وتبادل الخبرات وتكامل الجهد داخل المؤسسة.¹

- **الاتصال الصاعد**: يمثل العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات من الموظفين إلى المستويات الإدارية العليا، حيث تتضمن هذه العملية عرض نتائج الأداء، وتوضيح التحديات التي تعيق التنفيذ، وتقديم الملاحظات والمقترنات المتعلقة بتحسين العمل. ولا يمكن لهذا النوع من الاتصال أن يحقق نتائجه المرجوة إلا في بيئة يسودها الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، مع إتاحة الفرصة للتعبير بحرية عن الآراء البناءة. كما تسهم بعض

1- ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د. ط ، 2011، ص 10

الممارسات مثل اعتماد سياسة الباب المفتوح وتخصيص صناديق للمقترحات في تعزيز

¹ فعالية هذا التواصل وضمان انسيابه في الاتجاه التصاعدي بشكل إيجابي ومثمر.

- اتصال نازل: يتم بارسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا و تعليمات محدودة ونظم القوانين وأساليب الأداء، و الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية².

يتضمن الاتصال النازل عدة انواع من الرسائل التي تخدم اغراضًا مختلفة داخل المؤسسة،

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **التوجيهات الخاصة بالعمل** : وهي الرسائل التي تقدم للعاملين ارشادات واضحة حول كيفية تنفيذ المهام وتوضيح الخطوات والإجراءات المرتبطة بالوظائف، مما يساعد على تجنب الاخطاء وتحقيق الكفاءة في الاداء.

-**الاتصال المتعلق بفهم العمل وسياقه** : يهدف هذا النوع الى مساعدة الموظف على ادراك الدور الذي يؤديه داخل المؤسسة وكيف يرتبط عمله باعمال الاخرين بما يعزز الانسجام والتكامل بين مختلف الاقسام.

1- زكريا الدوري ، العزاوي، بلال خلف السكارنة ، شفيق شاكر العملة ، محمد عبد القادر ، مبادئ ومدخلات الادارة ووظائفها ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، د. ط ، 2010 ، ص، 218-219

2- ناصر قاسمي ، المرجع نفسه ، ص 10

الاتصال المتعلق بسياسات المؤسسة واجرائها : يركز على تعريف العاملين بالقواعد التنظيمية والمارسات المعتمدة داخل المؤسسة الى جانب توضيح حقوقهم وواجباتهم بما يضمن وضوح العلاقة بينهم وبين الادارة.

الاتصال المتعلق بالتجذية الراجعة : يتمثل في تزويد الافراد بملحوظات حول مستوى ادائهم ومدى توافقه مع المعايير المطلوبة بهدف تحسين الكفاءة وتحفيزهم على التطور المهني.

الاتصال التحفيزي : يسعى الى بث روح الحماس والانتماء لدى العاملين من خلال نقل الافكار والمبادئ التي تدعم اهداف المؤسسة وتشجع على الالتزام بها.¹

اتصال أفقي: يتم تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا.

الاتصال غير الرسمي: ينشأ هذا النوع من الاتصال غالباً بسبب الروابط الإنسانية او المصالح المشتركة بين الافراد او المجموعات المهنية، ويساهم في تسهيل تبادل المعلومات والآراء خارج الاطر الادارية التقليدية.²

يمثل الاتصال غير الرسمي: أحد أكثر أنواع الاتصال شيوعاً في العالم، فهذا الاتصال لا يخضع للتنظيم الرسمي ولا يتحكم بها أطر نظمية ، حيث تتساب المعلومات والمعاني في الاتصال غير الرسمي خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرنة عاليتين

¹- عدنان بدرى الابراهيم ، الادارة ، مؤسسة حمادة الدراسات جامعية ، عمان ، ط 1 ، 2011، ص ص 62-63

²- ناصر قاسمي ، مرجع نفسه، ص ص 10-11

في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس.¹ يمكن توضيح فكرة

الاتصال غير الرسمي ومختلف أنماطه على النحو الآتي:

– طبيعة الاتصال غير الرسمي: يعد هذا النوع من الاتصال من أكثر أشكال التواصل انتشارا

داخل المؤسسات، حيث يتم خارج الإطار التنظيمي الرسمي ولا يخضع لقواعد أو هيكل

محددة. تنتقل المعلومات فيه بحرية ومرنة بين الأفراد، مما يساهم في سرعة تداول البيانات

وتوسيع نطاق انتشارها داخل بيئة العمل. **وأبرز أنماط الاتصال غير الرسمي:**

– الاتصال العنقودي: الأكثر شيوعا للاتصال غير الرسمي، حيث تتوزع المعلومات عبر

شبكة واسعة من الأفراد داخل المؤسسة، في نمط يشبه عقود العنبر.

– الإدارة بالتجوال: يعتمد هذا الأسلوب على التواصل المباشر بين المديرين والموظفين أثناء

التجول في أماكن العمل، وهو شائع في المؤسسات الصغيرة، لكنه يستخدم أيضا في

القطاعات الخدمية مثل الفنادق والمرافق السياحية .

– الاتصال غير اللفظي الداخلي: يعبر العاملون من خلال هذا النمط عن مواقفهم تجاه

ظروف العمل أو سياسات الإدارة باستخدام سلوكيات غير مباشرة، مثل التغيب أو التأخر،

للتعبير عن عدم الرضا أو الاحتياج على وضع معين.

– أنواع الاتصال حسب طبيعة الرسالة:

¹ – حميد الطائي ، د. بشير العلاق ، أساسيات الاتصال ، دار اليازوري ، عمان ، د. ط ، 2009 ، ص ص 61 – 63

- **الاتصال الشفوي:** يعتمد على تبادل الأفكار والمعلومات باستخدام اللغة المنطقية، ومن أبرز صوره المقابلات الشخصية، والاجتماعات، والمحاضرات، والمكالمات الهاتفية. ويعد من أكثر أشكال الاتصال استخداما داخل المؤسسات، إذ تشير الدراسات إلى أن المديرين يقضون معظم وقتهم في هذا النوع من التواصل.

-**الاتصال الكتابي:** لنقل الرسائل بطريقة مكتوبة من خلال التقارير أو المذكرات أو المستندات الرسمية أو البريد الإلكتروني.

- **الاتصال غير اللفظي:** يعرف بلغة الجسد أو الإشارات، ويعتمد على التعبيرات الوجهية والإيماءات والحركات للتعبير عن الأفكار والمشاعر دون استخدام الكلمات. ويعد من أقدم أشكال الاتصال التي عرفها الإنسان، ولا يزال يحظى بأهمية كبيرة لما يتمتع به من صدق وتأثير في نقل المعاني والانطباعات.¹.

يمكن عرض أهمية واهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة كما يلي:

-**أهمية الاتصال الداخلي:**

يشكل الاتصال الداخلي عنصرا اساسيا في تسيير المؤسسة، اذ يوفر لمسيرين المعلومات والمعطيات الضرورية في الوقت المناسب، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة. كما يسهم في ضمان سير الاعمال بشكل منسجم ويعزز التواصل بين مختلف المستويات داخل المؤسسة.

1- حميد الطائي ، د. بشير العلاق، مرجع نفسه ، ص ص 45.46

– تجميع المعلومات وتحليلها: يساعد على جمع البيانات الضرورية حول سير العمل لتسهيل عملية التخطيط وصنع القرار.

– التأثير والتحفيز: يمثل وسيلة فعالة لتجيئ العاملين وتشجيعهم على تحقيق الاهداف المشتركة من خلال تبادل الاراء والتعليمات.

– تعزيز العلاقات الاجتماعية: يساهم في بناء علاقات انسانية قوية بين الافراد والمجموعات داخل المؤسسة، مما يعزز روح التعاون والانسجام.

– استمرارية النشاط المؤسسي: يضمن استمرارية العمل والانتاج ويساعد في تطوير الاداء والابداع لدى العاملين.

– نشر التعليمات والقوانين: يوضح الغرض من الاجراءات والسياسات التنظيمية، مما يقلل من الاخطاء وسوء الفهم.

– دعم روح الانتماء: يعمل الاتصال الداخلي على توحيد الجهود ورفع معنويات العاملين من خلال تعزيز احساسهم بالانتماء للمؤسسة والمشاركة في تحقيق اهدافها.¹

– الاتصال عنصرا اساسيا لا يمكن الاستغناء عنه في اي مؤسسة، فهو يمثل المحرك الرئيسي لكل انشطتها ووظائفها. فضعف الاتصال او غيابه يؤدي الى اضطراب في سير العمل وتراجع في كفاءة الاداء. كما يعد الاتصال الركيزة التي تقوم عليها مختلف العمليات

¹ قوي بونية ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، 2010، ص ص 34-36

التنظيمية سواء كانت رسمية او غير رسمية، مثل اتخاذ القرارات، تنظيم الهيكل الاداري، تشجيع القيادة، رفع الدافعية، وتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل.

- الاتصال ينقل التعليمات الخاصة بتنفيذ المهام وتوضيح التوجيهات والاجراءات والرد على استفسارات العاملين، اضافة الى تشجيعهم على تقديم المقترنات التي تساعدهم في حل المشكلات وتحسين الاداء. ومن خلاله يتم توفير المعلومات الضرورية لخطيط الاستراتيجيات وتنفيذها، كما يساعد على تصحيح الاخطاء ومتابعة سير الاعمال بما يضمن

تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.¹

- تعتبر الاتصالات مهمة في حياتنا، تبادل البيانات والمعلومات، نقل الأفكار ونستعرض
الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات.²

- تبرز أهمية الاتصال بوضوح في عملية التخطيط الإداري، إذ يمثل الأداة التي تتيح جمع البيانات والمعلومات الضرورية لوضع البرامج والخطط الهدافة. فنجاح أي خطة يعتمد على توفر معلومات دقيقة وشاملة، يتم الحصول عليها عبر قنوات الاتصال المختلفة داخل المؤسسة.

1- ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د.ط، 2011، ص ص 15-16

2- زكريا الودي ، د. نجم العزاوي ، د. بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة ، د. محمد عبد القادر ، مبادى ومداخل الادارة ووظائفها ، دار اليازوري العلمية، عمان ، د.ط، 2010 ، ص ص 212-213

ان الاتصال عاملًا محورياً في عملية اتخاذ القرار، تسهم فعاليته في ضمان وصول المعلومات بشكل صحيح وفي الوقت المناسب إلى متذبذلي القرار على مختلف المستويات الإدارية. فكلما كانت قنوات الاتصال أكثر وضوحاً ودقة، زادت قدرة الإدارة على اختيار

البدائل الأنسب واتخاذ قرارات رشيدة تدعم تحقيق أهداف المؤسسة..¹

ان الاتصالات الإدارية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، هي عنصراً محورياً في نشاط المؤسسة لما لها من دور أساسي في تنظيم العمل وتحقيق الانسجام بين الأفراد. ويمكن

تلخيص أهميتها فيما يلي:

ـ تقليل التقديرات الشخصية: يساعد وجود نظام اتصالي منظم على اعتماد أساليب تواصل دقيقة و المناسبة، مما يقلل من الاعتماد على التخمين والآراء الفردية.

ـ تحسين كفاءة التنفيذ: يعتمد نجاح تنفيذ المهام على مهارات التواصل بين العاملين ومديريهم، سواء في الحوار أو كتابة التقارير أو تبادل المعلومات.

ـ تعزيز ديمقراطية العمل: يسهم النظام اتصالي الواضح في تحديد المسؤوليات والإجراءات، مما يدعم المشاركة والشفافية داخل المؤسسة.

1- نجلاء محمد صالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة ، عمان ، ط1، 2012 ، ص82

تحقيق التفاعل والتكميل التنظيمي : تسهم الاتصالات في نقل الأفكار والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يعزز التعاون والترابط بين مكونات المؤسسة لتحقيق أهدافها ¹ بفاعلية.

يساهم الاتصال في تشجيع المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. ومن أبرز الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها ما يلي:

- تحقيق التنسيق الداخلي : يربط الاتصال بين مختلف الأقسام والمهام داخل المؤسسة من خلال قنوات فرعية تتكامل مع طبيعة العمل، مما يسهم في تنظيم الأنشطة وتوحيد الجهد.

- تسهيل تدفق المعلومات : يعمل الاتصال على ضمان انسابية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية، ومعالجة المشكلات المتعلقة بالتواصل في الوقت المناسب، بما في ذلك حل الخلافات ومشكلات التسيير عبر الوسائل الاتصالية كالمناقشات والاجتماعات.

- تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية : يمد الاتصال الإداري بالبيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لدعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء والجودة من خلال المتابعة المستمرة وجمع المعلومات بدقة وفي الوقت الملائم.

- تعزيز الانسجام والتنظيم الإداري : يساعد الاتصال على تقليل الصراعات والتوتر داخل بيئة العمل من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات وتنمية روح التعاون بين الأفراد.

¹ - شهيرة كواشي ، إسمهان ياحي ، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية الجزائرية ، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال ، أم الباقي ، 2015، ص36

رفع مستوى الالتزام بالأهداف التنظيمية :يسهم الاتصال في توجيه العاملين وتحفيزهم وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة عبر التأثير في السلوك التنظيمي واستخدام أساليب التعزيز والتحفيز .

دعم عملية اتخاذ القرار والرقابة :يساهم الاتصال في توفير البيانات الدقيقة التي يحتاجها صانعو القرار ، إضافة إلى توضيح الواجبات والسلطات والمسؤوليات ، مما يعزز من فعالية عمليات التخطيط والرقابة في المؤسسة.¹

- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة تتنوع بين الكتابية والشفوية والسمعية البصرية والإشارات ، وتحتاج باختلاف طبيعة المعلومة والهدف من تبادلها .

-لاتصال اللفظي :يتم من خلال التفاعل المباشر بين الأفراد مثل الاجتماعات الرسمية أو اللقاءات الميدانية أو المقابلات داخل المكاتب ، ويتميز بسرعة تبادل المعلومات وإمكانية توضيح الأفكار بشكل فوري .

-الاتصال الشفوي :يتمثل أحد أكثر الوسائل داخل المؤسسة ، إذ يسهم في نقل الرسائل بين المستويات الإدارية بشكل سريع ومرن . ورغم أهمية التوثيق الكتابي في بعض الحالات ، إلا أن الاعتماد الكامل عليه قد يؤدي إلى بطء في الأداء الإداري . لذلك تتجأ المؤسسات إلى الجمع بين الاتصال الكتابي والشفوي لتحقيق توازن بين الدقة والسرعة في

¹ المرجع نفسه ، ص 36

تمرير المعلومات. ويتم اختيار وسيلة الاتصال الشفوي وفق طبيعة الرسالة والهدف المطلوب

تحقيقه لضمان أقصى درجات الفعالية في التواصل والتنفيذ.¹

- ويتم الاتصال بين المتصل، والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة

، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثراها سهولة وسيرا

وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتعريف وسوء الفهم.² إذا لم تستخدم بشكل

مناسب ونذكر من بينها:

الاجتماعات: من أهم الوسائل التي تعزز التواصل المباشر داخل المؤسسة، إذ تتيح الحوار

المفتوح وتبادل المعلومات بين الأطراف. وتنقسم إلى نوعين رئисين:

الاجتماعات تبادل الخبرات: تجمع عددا من الموظفين مع المسؤول المباشر أو مدير

المؤسسة، وتهدف إلى تبادل المعارف والأفكار ومناقشة سبل تطوير الأداء الجماعي.

الاجتماعات الإعلامية: يشارك فيها ممثلون عن مختلف الأقسام لنقل المستجدات والتعليمات

إلى بقية العاملين، كما توفر فرصة لطرح الأسئلة وتقديم الملاحظات والاقتراحات.

كما يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة وسريعة للتواصل، يتميز بانخفاض تكلفته وسهولة

استخدامه، ويعد من أكثر وسائل الاتصال الشفوي انتشارا.

1- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د.ط، 2011 ، ص ص 18-20

2- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، ط1، 2009، ص ص 424-425

أما المقابلات المباشرة فهي شكل من أشكال الحوار الشخصي الذي يتيح التفاعل الفوري بين الأفراد، مما يسهم في توضيح الأفكار وتعزيز التفاهم المتبادل.¹

الوسائل الكتابية:تشمل جميع الأدوات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات باستخدام النصوص المكتوبة، مثل الأنظمة والتعليمات والتقارير والمذكرات والمقترنات والشكاوى وغيرها. ويعود هذا النوع من الوسائل الأكثر استخداماً في المؤسسات والإدارات الرسمية نظراً لطابعه التوثيقي والتنظيمي.

تتميز الاتصالات الكتابية بعدة مزايا، منها سهولة حفظها والرجوع إليها عند الحاجة، وضمان دقة المعلومات وحمايتها من التغيير، إضافة إلى انخفاض تكلفتها مقارنة بوسائل أخرى. ومع ذلك، فهي قد تعاني من بعض السلبيات مثل بطيء وصول الرسائل وإمكانية سوء الفهم بسبب اختلاف تأويل الكلمات أو المعاني..²

تستخدم المؤسسات الكتيبات كوسيلة مكتوبة لنقل المعلومات حول سياساتها وإنجازاتها بهدف تعزيز ثقة الجمهور ودعم صورتها. كما تعتمد الوسائل السمعية البصرية مثل الأفلام والعروض لتوصيل الرسائل والترويج لأنشطتها بطريقة أكثر تأثيراً وجاذبية. وتعد الوسائل الإلكترونية الحديثة كشبكة الإنترن特 والبريد الإلكتروني أدوات أساسية في

1-وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، منكرة استكمال ماستر في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2014، ص ص 18-19

2-بلال خلف السكارنة ، المرجع نفسه ، ص 425

تسهيل الاتصال والتسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، لما تتوفره من سرعة في تبادل

المعلومات ودقة في التواصل الداخلي والخارجي.¹

5-4- عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة:

ت تكون العملية الاتصالية من مجموعة عناصر أساسية وفق نموذج بيرلو، ولا يمكن أن

تحقق بشكل فعال إذا غاب أحدها، لأن ذلك يؤدي إلى ضعف التواصل أو تشويهه.

-**المرسل** : هو الجهة أو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بهدف نقل فكرة أو معلومة أو

تأثير في الآخرين، وقد يكون فرداً أو مؤسسة تسعى إلى إيصال رسالة محددة.²

-**المستقبل** : يمثل الطرف الذي يتلقى الرسالة ويفسرها ويتفاعل معها، سواء كان شخصاً

واحداً أو مجموعة من الأفراد، ويعود الهدف الأساسي من العملية الاتصالية.³

-**الرسالة** : هي المحتوى الذي يرغب المرسل في نقله، وتشمل الأفكار والمعلومات والمفاهيم

أو الاتجاهات التي يتم التعبير عنها باستخدام رموز أو لغة معينة، سواء كانت لفظية أو

غير لفظية.⁴

¹ - عمرو غنام الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، د. ط 1982، ص ص 486 - 487

² - محمد صاحب سلمان، مبادئ الاتصال ، الأسس والمفاهيم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1 ، 2014، ص ص 111 - 112

³ - محمد صاحب سلطان، المرجع السابق، ص 113

⁴ - محمد صاحب سلطان، المرجع نفسه ، ص 113

الوسيلة : هي الأداة التي يتم عبرها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون مكتوبة أو شفهية أو بصرية أو رمزية، ويعتمد اختيارها على طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف.¹

التغذية الراجعة : تمثل رد فعل المستقبل تجاه الرسالة، حيث تعكس مدى فهمه لها وتفاعله معها، وتتيح للمرسل تقييم فعالية الاتصال والتأكد من تحقق أهدافه.²

دور الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يلعب الاتصال الداخلي دوراً محورياً في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، إذ تسهم المجتمعات والمكالمات الهاتفية والتفاعل اليومي في بناء روابط قوية بين العاملين، بينما يؤدي ضعف التواصل إلى تراجع روح التعاون وتفكك العلاقات بينهم. كما أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على اهتمامها بموظفيها، فهم يشكلون نواتها الأساسية، و يؤثرون في صورتها العامة و مكانتها لدى الآخرين. فالعاملون يمثلون جزءاً من الرأي العام الداخلي الذي يعكس توجهات المؤسسة ويحدد نظرة الجمهور الخارجي إليها. ومن ثم فإن نجاح المؤسسة في بناء علاقات إيجابية مع محيطها الخارجي يرتبط ارتباطا

¹ - محمد صاحب سلطان، المرجع نفسه ، ص 144

² - محمد صاحب سلطان، المرجع السابق ، ص 114

وثيقاً ب مدى قدرتها على تلبية احتياجات موظفيها وتحفيزهم للمشاركة في تحقيق أهدافها والمساهمة في خدمة المجتمع.¹

- طبيعة الاتصال داخل المؤسسة:

تقوم العلاقات الإنسانية على مبدأ التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد، وهي الركيزة الأساسية لنجاح أي إدارة أو منظمة. فالمؤسسات الخدمية، بحكم طبيعة مهامها وتعدد علاقاتها التنظيمية داخلياً وخارجياً، تحتاج إلى تنظيم هذه العلاقات ضمن إطار واضح يضمن فعاليتها واستمراريتها، مع وضع قواعد محددة لإدارتها داخل المؤسسة. ويعُد المدير العنصر المحوري في تتميم هذه العلاقات وتعزيزها بما يسهم في خلق بيئة عمل منسجمة ومنتجة. كما أن العاملين في المؤسسة ليسوا مجرد أدوات لتنفيذ الأوامر أو أداء المهام، بل هم أفراد يمتلكون احتياجات ومشاعر ودوافع مختلفة يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان تفاعلهم الإيجابي وانتسابهم الحقيقي للمؤسسة.²

- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسات عدة عوائق، وقد تناولها العديد من الباحثين، إلا أنه يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين أساسيتين، أبرزها ما يتعلق بتحريف المعلومات. فيما أن

1- فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (د.ب)، (د.ط)، 2012، ص ص 194 - 195

2- محمد قادرى، الاتصال الداخلى في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسخير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسخير والعلوم التجارية، 2010، ص 103

عملية الاتصال تمر بعدة مراحل متراقبة، فإن الأخطاء التي قد تحدث في أي مرحلة منها يمكن أن تؤدي إلى تشويه المعنى المقصود أو فقدانه جزئياً. ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:

الإدراك الانتقائي : يميل الأفراد إلى استقبال جزء معين من الرسائل وتجاهل أجزاء أخرى، غالباً ما يكون ذلك نتيجة رغبتهم في تجنب التعارض بين المعلومات الجديدة والمعتقدات أو القيم الراسخة لديهم. كما قد يتأثر فهم الرسالة بعوامل شخصية مثل الحالة النفسية، والمزاج، والدوافع الفردية لكل من المرسل والمستقبل.

ضغط الوقت : يمثل ضيق الوقت أحد أبرز الأسباب التي تؤدي إلى ضعف جودة الاتصال، إذ يضطر بعض الموظفين إلى تسريع تبادل المعلومات أو الاعتماد على أوامر شفهية بدلاً من التوثيق الكتابي، مما يؤدي أحياناً إلى فقدان التفاصيل المهمة أو تنفيذ المهام بطريقة مخالفة لما كان مقصوداً في الأصل.¹

حجم المعلومات: يتمثل الإفراط في مقدار المعلومات ومن الشكاوى السائدة في أوساط الموظفين في المنظمات ، فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقاً.²

¹- بلال خلف السكارنة، المرجع سبق ذكره، ص ص 429، 430

²- بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه، ص ص 430، 431

العقبات الشخصية: ترتبط هذه العقبات بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد، مثل طريقة تفكيره، واستقراره العاطفي، ومزاجه العام، ونزعاته الشخصية في الحكم على المواقف. فاختلاف القيم والمعتقدات الشخصية بين الأفراد قد يؤدي إلى سوء فهم الرسائل أو تفسيرها بطريقة غير مقصودة.

العقبات اللغوية أو التعبيرية: قد اللغة تشكل عائقاً عندما تحمل الكلمات أكثر من معنى أو تُستخدم في سياقات مختلفة، مما يسبب الغموض في الفهم. كما أن تباين المستويات التعليمية والثقافية والخصائص المهنية يؤدي إلى اختلاف في تفسير المفاهيم والمصطلحات. وإلى جانب ذلك، فإن التباين في البيئات الاجتماعية والعادات والتقاليد قد يؤثر أيضاً في طريقة استقبال الرسائل وفهمها، مما يحد من وضوح عملية الاتصال وفعاليتها.¹

العائق النفسية: تنشأ هذه العائق نتيجة عوامل داخلية مثل ضعف الرغبة في التواصل أو غياب الحافز لدى أحد الأطراف، إضافة إلى سلوكيات سلبية كالتعصب والتمسك بالمعلومات بدافع الأنانية أو فقدان الثقة المتبادلة، ما يؤدي إلى الشك في صدق الرسائل أو نوايا المرسل.

العائق البيئية: تتعلق بالظروف المحيطة بعملية الاتصال، مثل البعد الجغرافي عن مراكز القرار، وضعف البنية التكنولوجية وغياب الوسائل الحديثة للاتصال. كما تشمل المعوقات

¹ - حسن زواية، السلوك المنظماتي، دار المعرفة للنشر، القاهرة ، د.ط ، 2001، ص 73

السياسية والاقتصادية التي تحد من انسابية التواصل، إلى جانب الاختلافات الثقافية بين الأفراد أو المجتمعات، والتي قد تعيق الفهم المتبادل، فضلاً عن ضعف تقبل الآخر وانتشار

¹ التمييز الذي يخلق بيئة اتصال غير صحيحة.

- **العائق المرتبطة بالتنظيم الرسمي:** تظهر هذه الصعوبات عندما يتسع نطاق الإشراف داخل المؤسسة، أي عند زيادة عدد الأفراد الذين يتولى المسؤول الإشراف عليهم، مما يؤدي إلى تقليل فرص التواصل المباشر، وبالتالي ضعف الفهم وسوء تنفيذ المهام.²

- **العائق الناتجة عن التنظيم غير الرسمي:** قد يتحول الاتصال غير الرسمي، رغم أهميته أحياناً، إلى مصدر إرباك داخل المؤسسة، خصوصاً عندما يستخدم لتحقيق مصالح شخصية أو غير مهنية، مما يضعف الانسجام بين الأفراد وينثر سلباً في الأهداف الرسمية.

- **تعدد المستويات الإدارية:** إن كثرة الحلقات التنظيمية التي تمر عبرها الرسائل، خاصة الاتصالات الصاعدة من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا، تجعل المعلومات عرضة للتحريف أو الانتقاد نتيجة العوامل الشخصية أو التقديرات الذاتية، ما يؤدي إلى فقدانها جزءاً من دقتها ومصداقيتها.³

¹ - نسيبة باهي ، المرجع نفسه ، ص 37

² - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطبع، بيروت، (د.ط) 1982، ص 55

³ - مصطفى حجازي، المرجع نفسه، ص ص 56 - 58

6. المحاضرة السادسة استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة

تمهيد:

ان المؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها تحتاج إلى إستراتيجية هامة للحفاظ على استمراريتها ودوم نشاطاتها وازدهارها وذلك للحفاظ على جمهورها و تحديد أهم الوسائل لتنفيذ العلاقات العامة والتخطيط المحكم، وفي هذا الفصل نتطرق إلى إستراتيجية العلاقات العامة من خلال ثلاث مباحث، موضحين تنظيم إدارتها، الاتصال فيها وجمهورها .

من خلال هذه المحاضرة سنقدم للطالب العناصر التالية :

6-1- موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

6-2-تعريف إستراتيجية العلاقات العامة

6-3- أهداف إستراتيجية العلاقات العامة وتقويمها

6-1- موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يتطلب الأداء الفعال لوظيفة العلاقات العامة وقوعها في موقع مناسب في الهيكل التنظيمي للمنظمة تحت مظلة الإدارة العليا، وارتباط الوظيفة بالإدارة العليا اتجاه ظهر بقوة عبر السنوات، حيث أظهرت التجارب

ضرورة هذا الارتباط لفعالية الوظيفة، ولأهمية وظائف العلاقات العامة للإدارة العليا ذاتها، وللإدارات في الأقسام التنفيذية الأخرى في المنظمة.¹

وتتقاوت المؤسسات في حجم جهاز العلاقات العامة بها، والإمكانيات البشرية والمادية والفنية التي توفرها لها، وحجم الأنشطة التي تقوم بها ونوعيتها، ونوعية الأساليب العلمية التي تعتمد عليها، وهذا يعني أن حجم جهاز العلاقات العامة ليس متماثلاً في جميع المؤسسات أو المنظمات، ويرجع ذلك إلى عدد من الاعتبارات منها:²

- حجم المؤسسة وطبيعتها: فالمؤسسات تتباين فيما بينها من حيث حجم كل منها، وعدد الوحدات التي تتكون منها (إدارات، أقسام...الخ) وعدد العاملين بها، وميزانية كل منها. ولا شك أن حجم المؤسسة يمكن أن ينعكس أثره على جهاز العلاقات العامة، إذ ينبغي أن يتاسب حجم جهاز العلاقات العامة مع حجم المؤسسة التي ينشأ بها هذا الجهاز، إذ أن كبر حجم المؤسسة، وكثرة العاملين بها يتطلب جهوداً ضخمة لتوطيد العلاقات مع هؤلاء العاملين، وهذا لا يتحقق إلا من خلال جهاز كفء للعلاقات العامة، يتاسب مع حجم هذه الأعباء أو المسؤوليات.

- حجم أنشطة المؤسسة ومدى تنويعها: فالمؤسسات تختلف فيما بينها من حيث حجم النشاط الذي تزاوله كل من هذه المؤسسات ونوعية هذا النشاط، فكلما كان حجم نشاط

¹ راسم محمد الجمال، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية ، مصر، 2005،ص 283

² محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سبق ذكره،ص 189

المؤسسة كبيراً ومتنوّعاً، فإن ذلك يلقي على جهاز العلاقات العامة مسؤوليات أكبر، لذلك ينبغي أن يتاسب حجم جهاز العلاقات العامة مع تلك الأعباء والمسؤوليات التي تحدّدها حجم أنشطة المؤسسة ونوعيتها.

- حجم الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة: تختلف الجماهير التي تتعامل مع مؤسسة ما عن الجماهير التي تتعامل معها مؤسسات أخرى سواء كان هذا الاختلاف من حيث حجم هذه الجماهير، فهناك مؤسسات تتعامل مع جماهير كبيرة الحجم، كما تختلف من حيث نوعية هذه الجماهير، فهناك مؤسسات تتعامل مع أنواع محدودة من الجماهير، وهناك مؤسسات أخرى تتعامل مع أنواع متعددة من الجماهير، وتختلف من حيث أماكن هذه الجماهير، فهناك مؤسسات تتعامل مع جماهير محددة الإقامة في مساحة محدودة من الأرض، وهناك مؤسسات تتعامل مع جماهير متفرقة ومنتشرة في مساحات واسعة في الأرض، لذلك ينبغي أن يتاسب حجم جهاز العلاقات العامة مع هذه السمات المختلفة للجماهير، فكلما كانت الجماهير كبيرة الحجم، ومتعددة، ومنتشرة في مساحات واسعة من الأرض، تطلب الأمر جهوداً ضخمة لاتصال بهذه الجماهير، وتتنوع الأساليب التي تستخدم في الاتصال بهذه الجماهير، لذلك ينبغي أن يكون جهاز العلاقات العامة كبيراً نسبياً بحيث يسمح له بممارسة أنشطته المختلفة مع هذه الجماهير.¹

¹ محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سبق ذكره، ص 190

- إمكانيات المؤسسة: وتشمل هذه الإمكانيات المادية والبشرية والفنية، ولا شك أن هذه الإمكانيات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يؤثر بدوره على حجم جهاز العلاقات العامة بهذه المؤسسة أو تلك، فكلما كانت هذه الإمكانيات متوفرة لمؤسسة ما، كلما سمح ذلك بإقامة جهاز كبير نسبياً للعلاقات العامة بتلك المؤسسة، إذ أن ذلك سوف يساعد على زيادة الاعتمادات المخصصة لأنشطة العلاقات العامة.

- مدى فهم وإدراك القائمين على المؤسسة بأهمية العلاقات العامة: فالهيكل التنظيمي والذي يتضمن مجموعة الوحدات التي تتكون منها المؤسسة وما تتضمنه كل وحدة منها من وحدات أصغر، والأنشطة التي ينابط إلى كل وحدة من هذه الوحدات للقيام بها، وخطوط وقنوات الاتصال بين هذه الوحدات يحددها القائمون على إدارة المؤسسة، وهذا الهيكل التنظيمي يمكن أن يختلف شكله البنائي والوظيفي من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى نظرة وإدراك القائمين على إدارة المؤسسة لأهمية كل وحدة من هذه الوحدات وحجم الأنشطة والمسؤوليات التي تدخل في اختصاص أي من هذه الوحدات. فإذا كان القائمون على إدارة المؤسسة مدركين لدور العلاقات العامة وأهميتها في توطيد الصلات والروابط بين المؤسسة والجماهير، فإنهم يعطون أهمية كبرى لجهاز العلاقات العامة، ويوفرون له الوسائل والإمكانيات التي تمكنه من القيام بمسؤولياته.

2-6-تعريف إستراتيجية العلاقات العامة:

تشير إلى المخطط العام الذي تعتمد عليه المؤسسة لتوجيه أنشطتها الاتصالية نحو تحقيق أهداف محددة تتعلق بصورتها وسمعتها وعلاقتها مع مختلف فئات الجمهور. فهي ليست مجرد مجموعة من الإجراءات الآنية، بل هي رؤية شاملة تحدد المسار الذي يجب اتباعه لمعالجة القضايا المطروحة أو إنجاز المشاريع الاتصالية بطريقة فعالة ومنسقة. فيما تتبادر الاستراتيجية من مشروع إلى آخر بحسب الموضوع المطروح والجمهور المستهدف والوسائل المتاحة، فالاستراتيجية المتكاملة والفعالة يتطلب من المؤسسة أن تبني قراراتها على تحليل دقيق لواقع الاتصالي ، ومعرفة دقيقة باحتياجات جمهورها الداخلي والخارجي، ويتم تحديد الأهداف بوضوح و اختيار الأدوات التي تضمن تحقيقها. حتى تكون المؤسسة أقدر على بناء الثقة مع جمهورها، وتعزيز سمعتها، وترسيخ صورة إيجابية عن نفسها وعن منتجاتها وخدماتها في الأذهان.

وبالتالي هي وسيلة أساسية لإدارة التواصل المؤسسي بفعالية، ولضمان استمرارية العلاقة المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها الاجتماعي والإعلامي على نحو يخدم مصالح الطرفين.¹

¹ Abdallah El Mzem et autres : **vocabulaire des relations publiques**, université de Montréal, 2009, p : 30.

6-3- أهداف استراتيجية العلاقات العامة وتقويمها

- تتبنى المؤسسة استراتيجية اتصالية في مجال العلاقات العامة تهدف الى توحيد جهودها البشرية والمادية لتحقيق اهدافها الاساسية ضمن رؤيتها العامة. وتعمل هذه الاستراتيجية على ضمان تنفيذ البرامج المقررة بكفاءة، بما يتماشى مع التوجه العام للمؤسسة، ويحول دون اهدار الموارد او الجهد دون نتائج ملموسة.
- وضع استراتيجية للعلاقات العامة تتمثل في تحقيق الانسجام الداخلي للمؤسسة وضمان التواصل الفعال مع بيئتها الخارجية. وتشمل مهام جهاز العلاقات العامة المساهمة في صياغة السياسة العامة للمؤسسة، ووضع خطط وبرامج متخصصة في اطار تلك السياسة، استنادا الى الدراسات والبحوث الميدانية. ويتم ذلك من خلال تحديد الاهداف والجماهير المستهدفة، وتصميم البرامج الملائمة من حيث التوقيت والموارد وتوزيع المسؤوليات، اضافة الى ضبط الميزانية بما يسمح بتقييم الاداء واجراء التعديلات المناسبة على السياسات العامة عند الحاجة.
- للعلاقات العامة دور محوري في شرح سياسات المؤسسة للجمهور والعمل على تعزيز قبولها وتفاعلها الايجابي معها، الى جانب تنسيق الجهد بين مختلف الادارات والمستويات الوظيفية، وتسهيل التواصل بين المؤسسة وجماهيرها المتنوعة مثل المستهلكين، الموردين، والمساهمين. ومن مهامها ايضا متابعة نتائج برامجها وتحليلها لضمان فعاليتها وتحقيق الاهداف المرجوة.

-التقويم وهو خطوة اساسية لمراجعة الاداء وتحديد جوانب القوة والضعف في البرامج المنفذة. فالتفوييم يسمح بتعزيز النجاحات وتصحيح الاخطاء من اجل بناء خطط اكثر فاعالية في المستقبل، مع اعتماد مبدأ التطوير المستمر. ويفضل ان يتم هذا التقويم على فترات متابعة لضمان تواافق البرامج مع الاهداف المرسومة، وللكشف عن اي انحرافات في التنفيذ

او النتائج¹.

1- علي الزعبي ،مروان بدر السمعيات ،م،س،ذص 90-89

7. المحاضرة السابعة : مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

تمهيد :

ان مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم الأساسية في إدارة المؤسسات، إذ تمثل الخطة العامة التي تحدد كيفية تحقيق الأهداف في ظل بيئه مليئة بالتحديات والمتغيرات. فهي توجه القرارات وتنسق الجهود وتحدد المسار الذي تسلكه المؤسسة للوصول إلى النجاح. ويقوم مفهوم الاستراتيجية على تحليل الوضع القائم، واستشراف المستقبل، و اختيار أنساب الوسائل لتحقيق الأهداف بأقل المخاطر وأعلى كفاءة ممكنة، ما يجعلها أساسية في التخطيط والتسيير داخل أي مؤسسة. لقد تطرقنا في المحاضرات السابقة لمفهوم المؤسسة ،ومفهوم الاتصال المؤسسي ،ومفهوم استراتيجيات العلاقات العامة ومن خلال هذه المحاضرة سنقدم عرض للطالب حول مفهوم الاستراتيجية الاتصالية من خلال التركيز على العناصر التالية :

7-1 - تعرف الاستراتيجية الاتصالية

7-2 - أهمية الاستراتيجية في المؤسسة

7-3 - الأقسام الكبرى لاستراتيجية الاتصال

7-1 - تعريف الاستراتيجية

- لغة:

ان كلمة استراتيجية تعود الى اصل يوناني يعني فن القيادة او فن القائد العسكري، وقد ارتبط هذا المفهوم في بداياته بالمجال الحربي، حيث كان يستخدم لوصف مهارة القادة في توجيه الجيوش ووضع الخطط الميدانية. ومع مرور الوقت توسع استخدام المصطلح ليشمل مجالات اخرى غير العسكرية، نظرا لطابعه динاميكي وقدرته على التكيف مع مختلف الميادين.

ويشير مفهوم الاستراتيجية في الاصطلاح الحديث الى فن توظيف الموارد والامكانات المتاحة بطريقة فعالة لتحقيق الاهداف المنشودة. فهي تمثل منهجا للتعامل مع المشكلات او تنفيذ المهام من خلال تخطيط محكم يربط بين الواقع الراهن والنتائج المرغوبة. وتعد الاستراتيجية بمثابة الجسر الذي يصل بين الوضع الحالي والمستقبل المنشود، حيث تقوم على مبدأ المرونة في التطبيق والدقة في التخطيط لضمان تحقيق الغايات بأفضل الطرق الممكنة.¹

نحدد تعريف الاستراتيجية الاتصالية في بعدها الاصطلاحي على أنها مجموعة من القرارات المتراقبة والخطط المدروسة التي تضعها المؤسسة بشكل واعٍ ومنهجي من أجل

1- علي سالم عاشور ، "استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الازمات دخل المؤسسات" ، جامعة الاسمرية الإسلامية ، ليبيا ، 2020.

تحقيق أهداف محددة تتعلق بعلاقتها مع جمهورها الداخلي والخارجي. وتعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام منظم لوسائل الاتصال وتقنياته المتعددة بما يضمن بناء سياسة اتصالية فعالة قادرة على توجيه سلوك الجمهور أو إشراكه أو دعمه، من خلال خلق صورة إيجابية ومتماضكة للمؤسسة في الأذهان. كما تساهم هذه الاستراتيجية في تكوين أرضية للتقاهم والثقة بين المؤسسة وبينها، وتعمل على تعزيز سمعتها وثبات مكانتها عبر تكيف مضمون الاتصال وفق متطلبات الواقع الاتصالي ومقتضيات المصلحة العامة للمؤسسة¹.

7-2- أهمية الاستراتيجية في المؤسسة:

- تساهم في حسن اختيار المواقع والمواضيع والأوقات الملائمة، إضافة إلى الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.
- تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة وبالتالي تحقيق الاستراتيجية العامة له، هذا إن كان الاتصال فعالا.
- تحقق الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال المتاحة للوصول إلى الجماهير المستهدفة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاتصال.

1- علي الزعبي ،مروان بدرالسمعيات ،ادارة العلاقات العامة ،مدخل لصناعة العلاقات العامة ،اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان 87،ص،2019،

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

7-3- الأقسام الكبرى لاستراتيجية الاتصال: إن إعداد استراتيجية الاتصال كمختلف الاستراتيجيات يمر بعدة مراحل كما يلي:

- دراسة بيئه المؤسسة وتحديد الأهداف: وهي أول مرحلة التي توضع الأهداف ومن بينها الأهداف الاستراتيجية تنتج مباشرة من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ويعود الاهتمام بالاستراتيجية للمسير وهذه العملية تأخذ وقت يطول أو يقصر حسب أهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة.

- تأمل عن بيئه المؤسسة وصورتها: المؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي لها هوية تتحدد من خلال عد من العوامل منها هياكل أنظمتها، تاريخها المجموعات الثقافية التي تكون قيمها، فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم الانسجام أما عن صورة المؤسسة فهي انعكاس للهوية فهناك صورة المؤسسة الخارجية والتي تقدم من خلال التسويق وصورة المؤسسة الداخلية عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل.

- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكيفها، إذ تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقاً من تصورها لواقع المؤسسة وكذلك التطلعات وما ينتظره الأفراد في ميدان

الاتصال، الحاجات المحسوسة والغير المعلن عنها أخطاء المعارضة والنزاعات مع هوية المؤسسة.¹

- تحديد الجمهور المستهدف : وهو من المراحل الجوهرية في عملية الاتصال داخل المؤسسة، إذ يتم تحويل الأهداف الاتصالية العامة إلى رسائل موجهة نحو فئات معينة من الأفراد. ويتم اختيار هؤلاء المستقبليين بعناية وفق طبيعة الموضوع وأهداف العملية الاتصالية، حيث تكيف الرسائل بما يتلاءم مع خصائصهم واحتياجاتهم لضمان تحقيق التأثير المطلوب. وقد يكون الجمهور المستهدف داخلياً من بين العاملين في المؤسسة، أو خارجياً من فئات أخرى تتعامل معها، كما يمكن أن تكون العلاقة مباشرة أو غير مباشرة حسب طبيعة النشاط الاتصالي.

- وسائل الاتصال: فإن المؤسسة تعتمد على مجموعة متنوعة من الوسائل لنقل الرسائل إلى جمهورها. ويتم اختيار الوسيلة المناسبة وفق عدد من العوامل، أهمها طبيعة الموضوع المراد معالجته، ونوعية الجمهور المستهدف، ومحظى الرسالة نفسها.²

1 - نرمين علاء الدين، إدارة إستراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص45

2 - نرمين علاء الدين، م،س،ذ،ص46

8. المحاضرة الثامنة : انواع الاستراتيجية الاتصالية

تمهيد :

تعمل كل مؤسسة على تفعيل إستراتيجيات إتصالية على مستويات مختلفة. لضمان تحقيق الأهداف المسطرة، وتنوع الاستراتيجيات الاتصالية بتنوع عوامل التصنيف فهناك من يصنفها إلى إستراتيجية داخلية و خارجية إنطلاقا من أن مبدأ العملية الاتصالية تستهدف جمهور داخلي يتمثل في العمال و آخر خارجي يتمثل في العملاء و المتعاملين مع المؤسسة، و من هذا نطرح التساؤل التالي: في ما تتمثل أنواع و مراحل إعداد إستراتيجيات الاتصال؟ وهذا ما سنتطرق له من خلال هذه المحاضرة ومن خلال العناصر التالية :

8-1 أنواع إستراتيجيات الاتصال

- إستراتيجيات الاتصال حسب الجمهور المستهدف

تتقسم إستراتيجيات الاتصال داخل المؤسسات إلى قسمين رئисيين، هما الاستراتيجية الداخلية والاستراتيجية الخارجية، ويتختلف كل منها حسب نوع الجمهور المستهدف وطبيعة الأهداف المرجوة.

- **الاستراتيجية الداخلية:** تركز على التواصل مع العاملين داخل المؤسسة بجميع مستوياتهم، وتهدف إلى التأثير في طريقة تفكيرهم واتجاهاتهم بما يتماشى مع مصلحة العمل. كما تعمل على تعزيز القيم الأخلاقية والمهنية، وتنمية الإحساس بالمسؤولية والانتماء

للمؤسسة، حتى يكون الموظفون أكثر التزاماً بالمساهمة في تحقيق أهدافها والمحافظة على صورتها الإيجابية.

- **الاستراتيجية الخارجية:** تهتم هذه الاستراتيجية بكيفية تفاعل المؤسسة أو المنظمة مع الأطراف الخارجية، مثل الهيئات الحكومية والمنظمات الدولية والشركاء الآخرين. وتركز على تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي، ونشر الوعي حول رسالتها وأنشطتها، إضافة إلى التأثير في سلوك الجمهور بما يدعم توجهاتها وأهدافها. كما تسعى إلى كسب التأييد والدعم من الأطراف المعنية لضمان تحقيق النتائج التي تخطط لها الإدارة العليا.¹

- **أنواع إستراتيجيات الاتصال حسب نوع المؤسسات:** تتنوع الاستراتيجية الإتصالية بتنوع أنواع المؤسسات و يدرج ضمنها ما يلي:

- **استراتيجية الاتصال التسويقي:**
تمثل استراتيجية الاتصال التسويقي نهجاً متكاملاً يعتمد على توظيف أدوات الاتصال المختلفة بهدف التعريف بالمنتجات أو الخدمات، وإقناع المستهلكين بها، والتأثير على مواقفهم وسلوكهم الشرائي نحو القبول والاستخدام. فهي تسعى إلى بناء تواصل فعال مع الجمهور المستهدف يعزز من اتخاذ قرارات شراء إيجابية لديهم. وتدرج ضمن هذه الاستراتيجية:

1- امال بدرین :استراتيجيات الاتصال ،جامعة الجزائر 3 ، كلية علوم الاعلام و الاتصال ، سنة 2020 ص14.

الاتصال التجاري: يشير هذا النوع إلى الأنشطة الاتصالية الموجهة بشكل مباشر نحو المستهلك، بهدف تعزيز صورة المنتج والترويج له. وتستمد أهداف الاتصال التجاري من الأهداف العامة للتسويق التي تشمل وظائف متعددة مثل البيع، والتوزيع، والإعلان، والإنتاج، وأبحاث السوق.

استراتيجية الاتصال الاجتماعي: ترتكز على توظيف الأساليب المستخدمة في الاتصال التسويقي ولكن لأغراض غير ربحية، مثل نشر الوعي بالقضايا الاجتماعية، والبيئية، والصحية. وتهدف المؤسسات من خلالها إلى تعزيز صورتها كمؤسسات مسؤولة اجتماعياً من خلال نقل معلومات ونشاطات تتماشى مع قيم المجتمع وثقافته.

استراتيجية الاتصال المؤسسي: تهتم هذه الاستراتيجية باستخدام تقنيات الاتصال لبناء وتعزيز هوية المؤسسة وتحسين سمعتها لدى مختلف فئات الجمهور. ومن أهمها نجد :

الاتصال المالي: يهدف إلى تحسين الصورة المالية للمؤسسة لدى الهيئات الاستثمارية والمحللين الماليين والجمهور العام، من خلال استخدام وسائل الإعلام والإشهار المتاحة. ويعود هذا النوع من الاتصال عنصراً محورياً في الاستراتيجية الاتصالية الشاملة، إذ يسهم في تعزيز الثقة بالمؤسسة وتدعم مكانتها في السوق.

الاتصال التوظيفي: يرتبط بعملية جذب الكفاءات البشرية المناسبة لشغل المناصب الشاغرة داخل المؤسسة. ويتضمن الترويج لفرص الوظيفية وتقييم المتقدمين وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم، بما يضمن اختيار الأفراد الأكثر تأهيل لتحقيق أهداف المؤسسة.

- أنواع استراتيجيات الاتصال حسب الموقف

وتصنف وفقاً لطبيعة الموقف الذي تتعامل معه المؤسسة. ويعتمد هذا التصنيف على النموذج الموقفي الذي طرحته رولر (Ruler) ، إذ أن لكل موقف اتصالي نوعاً محدداً من الاستراتيجيات الملائمة لمعالجته. و في بعض الحالات اعتماد مزيج من أكثر من استراتيجية واحدة لتحقيق نتائج أفضل. و تستند هذه الاستراتيجيات إلى محورين رئисيين:

- الأول يتعلّق باتجاه الاتصال، أي ما إذا كان في اتجاه واحد من المؤسسة إلى جمهورها أو في اتجاهين يقوم على التفاعل المتبادل بين الطرفين.

- الثاني يخص مضمون الرسالة الاتصالية، والذي قد يكون محصوراً في معاني تتصل بالمؤسسة فقط، أو يتضمن معاني ورؤى مشتركة بين المؤسسة وجمهورها.

وبناءً على هذين المحورين، قدمت رولر أربعة أنماط رئيسية من استراتيجيات الاتصال، يختار منها ما يتّناسب مع طبيعة الموقف والأهداف الاتصالية المراد تحقيقها¹.

- استراتيجيات الاتصال وفق طبيعة الموقف

- استراتيجية الإعلام:

و تعتمد على التواصل في اتجاه واحد، حيث تقوم المؤسسة بنقل المعلومات إلى جمهورها ، بهدف إطلاعهم وتزويدهم بالمعطيات الازمة لتكوين آرائهم واتخاذ قراراتهم، ويعكس

1-مينة بن زارة : مطبوعة بيdagogie في مقياس استراتيجيات الاتصال ، للسنة الثالثة اتصال ، جامعة قالمة ، كلية علوم الاعلام والاتصال ، سنة 2021 ص 26.27

محتوى الرسالة في هذا النوع من الاتصال رؤية المؤسسة فقط، ويتضمن دلالة ترکز على ما ترغب المؤسسة في إيصاله من معلومات. ومن أمثلة تطبيقاتها البيانات الصحفية، والنشرات الرسمية.

- استراتيجية الإقناع:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال أحادي الاتجاه والمضمون الذي يعبر عن رؤى مشتركة بين المؤسسة وجمهورها، و تسعى المؤسسة من خلالها إلى التأثير في الموقف والسلوكيات والمعارف لدى فئات معينة من الجمهور. وتعتبر هذه الاستراتيجية مهمة في مجالات الإعلان وال العلاقات العامة، حيث تهدف إلى بناء علاقات طويلة المدى مع الجمهور المستهدف عبر رسائل اتصالية مقنعة وواضحة الأهداف.

- استراتيجية بناء الإجماع:

ترکز هذه الاستراتيجية على الاتصال في اتجاهين، مع المضمون الذي يعبر عن رؤية المؤسسة، و تستعمل لبناء علاقات متوازنة مع البيئة الخارجية أو داخل المؤسسة ذاتها. تطبق هذه الاختيارة هذه عند نشوء خلافات أو تضارب في المصالح بين الأطراف المعنية.، وتستهدف الجمهور الفاعل والمؤثر في بيئه المؤسسة، وتساهم في تطوير سياساتها وتعديل ممارساتها بما يحقق التوافق المشترك.

- استراتيجية الحوار:

و تقوم على تبادل المعلومات والأفكار في اتجاهين، ويعبر محتوى الرسائل فيها عن رؤى مشتركة بين المؤسسة وجمهورها. هذه الاستراتيجية تناقش القضايا الفكرية، والأزمات التي يتحمل حدوثها ، أو استشارة الجمهور بشأن القرارات والسياسات العامة للمؤسسة. ويتطلب تطبيقها تبادلاً حقيقياً للآراء بين الطرفين، مما يعزز المشاركة ويفوّي العلاقات الاستراتيجية

مع الجمهور الوعي والمهتم.¹

- إستراتيجية الاتصال الأزماتي :

تستخدم هذه الاستراتيجية الاتصالية عند الأزمات ، و تقاوم الأزمة التي تكمل مسيرة المؤسسات ، وتتسبب في إفلاسها و إخراقها ، و وترك الأزمة أضرار جسيمة غالبا ، و يعود التحكم فيها لحسن التسيير حتى تعود المؤسسة لوضعها العادي ، مما يستدعي وضع

إستراتيجية الأزمة وتقسم إلى :²

- الخطط الوقائية والعلاجية

-الخطط الوقائية : هي مجموعة من التصورات أو السيناريوهات التي تضعها المؤسسة استباقياً تحسباً لوقوع أزمات محتملة. ويعُقصد بها الاستعداد المسبق للتعامل مع المواقف الطارئة عبر توقع المخاطر ووضع بدائل عملية لمواجهتها. ويسمح هذا النوع من التخطيط بتقليل حجم الأضرار والخسائر المحتملة، من خلال بناء تصورات افتراضية لسيناريوهات

1- ياقر موسى جاسم : استراتيجيات العلاقات العامة الدولية في بناء الصورة الذهنية للسياسة الخارجية ، جامعة بغداد ، كلية الاعلام ، ورقة بحثية منشورة ، ص 11

2- علي فر Hatchi : العلاقات العامة و استراتيجيات الاتصال ، دار المجد للنشر ، عمان ،الأردن ، ط1، سنة 2018 ، ص 75

الفشل حتى وإن لم تكن دقيقة بالكامل، مما يجعل المؤسسة أكثر جاهزية وقدرة على الاستجابة السريعة.

الخطط العلاجية: فتمثل التدخل الفعلي أثناء حدوث الأزمة، حيث يجري التعامل مع الوضع وفق معطياته الواقعية وليس بناءً على التوقعات السابقة. وتركز هذه الخطط على إدارة الأزمة ميدانياً، والبحث عن الحلول الملائمة للتخفيف من آثارها السلبية وتقليل تبعاتها على المؤسسة.

- استراتيجيات الاتصالية في إدارة الأزمات:

استراتيجية التركيز: تستند هذه المقاربة الاتصالية إلى توجيه جهود العلاقات العامة نحو قضية أو مشروع محدد باستخدام مختلف الوسائل الاتصالية المتاحة. وتكون أهميتها في توحيد الجهود حول هدف واحد بما يضمن وضوح الرسالة وتماسكها عبر جميع القنوات الإعلامية. غير أن نجاحها يتطلب تنسيقاً دقيقاً في المضمون الاتصالي وتحصيص موارد مالية كافية لغطية نفقات الحملات الترويجية في وسائل الإعلام المختلفة مثل الإعلانات الصحفية، والبرامج الإذاعية، والمواد التلفزيونيةان هذه الاستراتيجية تستخدم عندما يكون الهدف المراد تحقيقه ذا طابع استعجالي، والجمهور المستهدف متتنوع ، مما يجعل الاعتماد على وسيلة اتصال واحدة غير كاف¹.

¹ Philippe Boistel : **la communication événementielle**, plus stratégique que commerciale, revue management &avenir

-استراتيجية التوقيت :

تركز هذه الاستراتيجية على أهمية اختيار اللحظة المناسبة للتواصل مع الجمهور، بحيث تُشتمر المناسبات والأحداث العامة لترسيخ صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز الوعي بنشاطها. ويساعد هذا النوع من الاتصال في بناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وزيادة المشاركة في أنشطتها، فضلاً عن دعم روح الانتماء لدى العاملين واستقطاب الكفاءات الجديدة.¹

- استراتيجية التريث :

واهم ماترتكز عليه هذه الاستراتيجية التحفظ وضبط التفاعل عند تعرض المؤسسة لهجمات اعلامية او حملات دعائية مضللة. وبدلاً من الرد السريع او المواجهة المباشرة، تتجه المؤسسة الى اتباع اسلوب اكثراً هدوءاً يقوم على تنفيذ انشطة وافعال مدققة تسهم في دحض الادعاءات بطريقة غير مباشرة، دون الدخول في جدال علني قد يفاقم الازمة. وتتبني المؤسسة نوعين من البرامج الدفاعية، الاول يهدف الى التعامل مع الحملات العدائية او الشائعات بعد انتشارها من اجل الحد من اثارها واستعادة الثقة، اما الثاني فيركز على تنفيذ انشطة اتصالية اعتيادية تبرز جوانب القوة والتميز داخل المؤسسة، وتنمية مهارات العاملين وتعزيز الثقة العامة بها، مع السعي الى كسب دعم الرأي العام وتوسيع قاعدة المؤيدين.

¹ Philippe Boistel, Ibid

- استراتيجية المفاجأة:

وتقوم على مبدأ المبادأة والابتكار، اذ تقوم المؤسسة بإطلاق مبادرات او انشطة غير متوقعة تفاجئ بها المنافسين او الجمهور. ويسمح هذا النهج بجذب الانتباه وتعزيز صورة المؤسسة كجهة سباقه ومبدعة. كما يستخدم في كثير من الاحيان ضمن الخطط الهجومية الرامية الى الوقاية من المخاطر المحتملة او لتقادي اخطاء قبل وقوعها. وتظهر التجارب ان هذه الاستراتيجية تسهم في تمييز المؤسسة عن غيرها وتعزز مكانتها التافسية.

-استراتيجية المشاركة:

وهي من اساليب التفاعلية التي تهدف الى تعزيز التواصل الداخلي والخارجي من خلال اشراك مختلف الاطراف في عملية اتخاذ القرار او التعبير عن آرائهم. وتستخدم لتشجيع العاملين والجمهور العام على تقديم مقترناتهم وملحوظاتهم عبر القنوات المتاحة مثل الاجتماعات الدورية او النشرات المؤسسية او المنصات الاعلامية التابعة للمؤسسة.

وتسمم الاستراتيجية في ترسیخ الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة بين جميع الفاعلين، سواء كانوا موظفين او زبائن او شركاء. كما تركز الرسائل الاتصالية ضمن هذا الاطار على ايجاد توافق بين مضمون الرسالة من جهة، وقيم وتوجهات الجمهور من جهة اخرى،

بما يعزز العلاقة الايجابية بين الطرفين ويزيد من تقبل المتلقين للمؤسسة وسلوكها العام.¹

1- راسم محمد الجمال، خيرت معرض عياد، "ادارة العلاقات العامة، المدخل стрاتيجي"، ط1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005، ص 240.

ـ إستراتيجية الانتشار والتتوسيع: هناك مؤسسات خاصة تهداها إلى الربح تتبع في إستراتيجيتها مبدأ الغزو السريع للجمهور بمعنى البدء ببرنامج واسع شامل تبذل فيه طاقة مادية وفنية كبيرة وتسخدم فيه كافة أساليب التأثير والتسويق للوصول إلى تأييد الجمهور لإنجاح المؤسسة، ثم يعقب ذلك التوسيع نوع من الإنكماش التدريجي بعد أن تتوطد أركان المؤسسة¹.

ـ إستراتيجية التحالف: في الحقيقة هذه الإستراتيجية مرتبطة بجميع الوظائف وليس فقط حكرا على وظيفة العلاقات العامة، لكن كثيرا ما ينصح القائم بالعلاقات العامة إدارة المؤسسة اللجوء إلى التحالف في حالة ما إذا تراجعت القدرة الاستغلالية للمؤسسة، مما يجعل قيمة صورتها تتراجع بشكل مستمر، والعمل للإستفادة من مؤسسة ذات صورة جيدة، كما أن هذا النوع من الإستراتيجية يسمح بتوحيد القوى في قطاع معين لنمو القدرة التنافسية من جهة، وخلق فرص للحصول على مكانة أحسن في السوق للبقاء في البيئة التنافسية اليوم.² وللعلاقات العامة عدد من الإستراتيجيات لتحقيق أهدافها في بناء سمعة الدولة وهي:

ـ إستراتيجية الإعلامية: تعبّر هذه الإستراتيجية عن المضمون الإتصالي لرؤية الدولة وتقديم المعلومات الجديدة وعرض ووصف الحقائق لإثارة إهتمام الجمهور بحدثة الموضوع ويكون الإتصال فيها بإتجاه واحد من الدولة إلى الجمهور.

¹ جمال مجاهد، "العلاقات العامة: رؤية نظرية"، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص.66.

² Jean-François Audet, François Bereron : croissance et innovation grâce aux alliances stratégiques

- **إستراتيجية الدعاية للدولة:** وتركز هذه الإستراتيجية على بناء سمعة الدولة دون التركيز على قياداتها وتهدف إلى المحافظة على هوية الدولة مع عرض المنجزات الإيجابية وتجاهل الجوانب السلبية مستخدمة العبارات التي تدل على تميز الدولة عن باقي الدول.

-**إستراتيجية الدعاية للإدارة العليا:** تركز هذه الإستراتيجية على الأشخاص لبناء سمعة إدارة الدولة وعرض أبرز إنجازاتهم التي ساهمت بتطوير الدولة عبر استخدام الجمل والعبارات التي توحى بتميزهم عن غيرهم.

-**إستراتيجية التثقيف:** تقدم هذه الإستراتيجية الحقائق الواقعية والمحايدة والموضوعية للجمهور لتعزيز الوعي لديه والإهتمام به وتقسير تبني الدولة السلوك الإيجابي وتجنب السلوك السلبي، معتمدة على التقسير العقلي والخدمي والإجرائي لتحقيق أهداف الدولة في بناء سمعتها.

- **إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية:** تسعى هذه الإستراتيجية إلى بناء سمعة وعلاقة طيبة مع المجتمع لتحقيق المنفعة لفئات المجتمع المختلفة داخل وخارج الدولة المختلفة والمشاركة الفاعلة في القضايا المشتركة مع العالم كقضايا المناخ والبيئة لبناء وتعزيز الثقة بين الدولة وجمهورها، إذ توجه الدولة رؤيتها وأهدافها ورسالتها مع كل معاني المسؤولية الاجتماعية.

- **إستراتيجية بناء الإجماع:** يكون الاتصال في هذه الإستراتيجية بإتجاهين، وتستخدم عندما يكون هناك تعارض بالمصالح بين الأطراف ويعتمد كل طرف منها في وجوده على الطرف الآخر، وتستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات مع الجمهور الداخلي والخارجي، وينتج

عنها تطوير السياسة الدولة وبذلك تكون الدولة أظهرت ميزاتها كعامل جذب بصورة غير مباشرة لتكون دائماً في الصدارة وبناء صورة للدولة في أذهان الجمهور.

- **إستراتيجية الحوار:** تجمع إستراتيجية الحوار بين الإتصال في إتجاهين، والمضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتتضمن كذلك إشراك الجمهور في عملية صنع القرار وأخذ رأي الجمهور في القضايا المختلفة، مع حرص الدولة على تنفيذ المسؤولية الإجتماعية، وقد يكون الإتصال بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة بطريقة منظمة ومحاط لها.

- **إستراتيجية الترغيب:** تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم العبارات التحفيزية والوعود بتقديم أفضل الخدمات لحث الجمهور على فعل وسلوك ترغب به الدولة مثل تقديم الميزات التي تقدمها الدولة وتحمي بها عن غيرها من الدول كالقوانين والتسهيلات في سرعة إنجاز المعاملات والتسهيلات المالية التي تقدمها الدولة لجمهورها داخل وخارج الدولة.

- **إستراتيجية بناء العلاقات:** و تستند هذه الإستراتيجية إلى توظيف كافة الإمكانيات التي تحقق تفاهم دولي متبادل لبناء علاقات مستمرة وقوية مع مختلف وسائل الإتصال والقيادات.¹

¹- رواء عبد الرحمن عواد إبراهيم، "استراتيجية العلاقات العامة في بناء سمعة الدولة"، كلية الاعلام، جامعة بغداد، مجلة الباحث الإعلامي، ص_117-118.

9. المحاضرة التاسعة : مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية

تمهيد :

من خلال هذه المحاضرة نهدف الى تعريف الطالب على المراحل الأساسية لإعداد الاستراتيجية الاتصالية، وكيفية توظيفها لضمان انسجام العملية الاتصالية وتحقيق التأثير المطلوب في الجمهور.

ان الاستراتيجية الاتصالية من أهم أدوات التخطيط في مجال الاتصال، إذ تهدف إلى توجيه الجهود الاتصالية نحو تحقيق أهداف محددة بفعالية. ولا يمكن بناء استراتيجية ناجحة دون المرور بمراحل منظمة تبدأ بتحليل الوضع القائم وتحديد الأهداف والجمهور المستهدف، مروراً باختيار الرسائل والوسائل المناسبة، وصولاً إلى تنفيذ الخطة وتقدير نتائجها. وسنطرق

لعناصر اساسية هي :

9-1- كيفية إعداد استراتيجية اتصالية

تفق جميع العلوم التي تناولت فكرة الإستراتيجية على كيفية إعدادها، والمراحل الواجب إتباعها في سبيل ذلك. يتم وضع الإستراتيجية في شكلها النهائي، ويخضع إعداد إستراتيجية العلاقات العامة لمجموعة مبنية على المعايير التي تلتزم بها إدارة العلاقات العامة أثناء إعدادها، وفروعها تتطلب طرح مجموعة من المعايير، تتطلب طرح مجموعة أسئلة، وهي:

- ما هي الأهداف الموجدة؟

- من هو الجمهور المستهدف؟

- ما هي العوائق المحتملة بخصوص الميزانية، الوقت المستلزم؟

- ما هي الوسائل والتقنيات التي يجب الاعتماد عليها؟

- ما هي النشاطات أو الخطوات العملية التي ينبغي إتباعها؟

- ما مدى نجاح برنامج العلاقات العامة (التقييم)؟

9-2 مراحل إعداد إستراتيجية اتصالية

- البحث: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات الالزمة على المستوى الداخلي والخارجي، عن طريق تشخيص عام لوضعية المؤسسة. وترتبط هذه المرحلة بالبيئة الإستراتيجية أو رصد البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بحثاً عن المعلومات التي تساعدها في القيام بالخيارات الملائمة للوضعية التي توجد فيها. إضافة إلى أهمية التعرف على خطط وإستراتيجيات المنافسين لتصميم إستراتيجيات وخطط للتفوق عليهم.

فتقوم العلاقات العامة بجمع وتحليل وبحث ودراسة إتجاهات الرأي العام لجماهير المؤسسة أو الهيئة، ومعرفة آرائهم وإتجاهاتهم، حتى يمكن الحصول على حقائق صحيحة. وبالإضافة إلى ذلك تقادس إتجاهات الرأي بين الجماهير الخارجية كالمساهمين والمستهلكين والتجار. وتتابع العلاقات العامة كذلك التطورات المستمرة التي تحدث في الأوضاع الاقتصادية

والإجتماعية والسياسية، وتقوم كذلك ببحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة

العليا ورفعها إليها¹.

- **التفكير**: يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات المتحصل عليها من خلال عملية البحث التي قامت بها العلاقات العامة، ووضع تقرير يضم العناصر التي يمكن الإستفادة منها، وتساهم هذه العملية على صياغة الأهداف الرئيسية، الوضعيات المستهدفة، بعدها يتم وضع الأهداف الثانوية وتحديد الشرائح المستهدفة من الجمهور.

- **التنفيذ**: إن فاعلية التنفيذ تتوقف على مدى المعلومات التي تحصلت عليها العلاقات العامة من عملية البحث، وكذا تحليلها للمعلومات المتحصل عليها في مرحلة التفكير، إذن بعد الإنتهاء من عملية التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات لتخصيص ميزانية معينة تتناسب مع إمكانيات المؤسسة، وتنفيذ هذه الإستراتيجية تكون عبر خطة مدرrosة أو مخطط عمل.²

من الضروري أن تضع إدارة العلاقات العامة خطة إستراتيجية اتصالية على أساسها تسيير برامجها المختلفة، وتعتبر هذه الخطوة جد مهمة، إذ يحضر القائم بالعلاقات العامة مخطط الإتصال الذي يتوافق مع السياسة العامة، حيث يعمل على إشراك الفاعلين على المستوى

¹ Philippe Morel : **pratique des relations publiques**, 3ème éd, Dunod, Paris, 2005, p p : 37-38.

² Danielle Maisonneuve : **les relations publiques dans une société en mouvance**, 4ème éd, presse de l'université du Québec, Québec, 2010 p 83.

الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويقدم نموذج الخطة للادارة العليا للمصادقة عليه للمشروع في تطبيقه، وتدخل هذه العملية ضمن التخطيط الاستراتيجي للاتصال الذي يبين الاعمال التي تسمح بتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة، وربطها بالفئات التي تهمها، ذلك ما يسمح بخلق شبكة للعلاقات، وتسهل عملية المراقبة أثناء التعامل ضمن هذه الشبكة، وتركز إدارة العلاقات العامة على مجموعة من العناصر أثناء إعداد خطتها الاستراتيجية، إذ تعتبر نقاط أساسية تحدد فعالية الاستراتيجية المتبعة من عدمها، وتمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف: حيث ينبغي تحديد أهداف العلاقات العامة بدقة ووضوح وبموضوعية عالية، أي تحديد ما ينوي نشاط العلاقات العامة تحقيقه على مدى زمني محدد، ويقصد بالهدف الغاية التي يسعى برنامج العلاقات العامة لتحقيقه، أي لماذا يوجه القائم بالعلاقات العامة رسائل ومضامين اتصالية لجمهور مستهدف؟ وما الفائدة التي تتحققها هذه الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة؟ وتكون أهمية تحديد الأهداف مع بداية الخطة في توجيه جهود القائم بالعلاقات نحو غاية مقصودة، فل تكون جهوداً مشتتة. ويشترط في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق، وتحديد هذه الاهداف هام جداً، لابد من التعرف عليها بدقة وأن تكون واقعية منسجمة مع الاهداف العامة للمؤسسة وتخدم مصلحتها، وأن تكون قابلية للتحقيق وفق ميزانية معينة وأجال معلومة.

- تحديد الجمهور المستهدف: تعمل إدارة العلاقات العامة على تحديد الجماهير التي تتعامل معها، ونجاح برامجها يتوقف على هذه الخطوة، فهناك برامج تتجه إلى الجمهور الداخلي كما أن هناك برامج تتجه إلى الجمهور الخارجي، وتحديد الجمهور المستهدف يساعد في تحديد الوسيلة الإتصالية المستعملة والمضمون الإتصالي لها. والمعرفة الجيدة لمختلف شرائح الجمهور أمر مهم للقائم بالعلاقات، لأنه يسهل عملية إنتقاء أحسن الوسائل الإتصالية التي يمكن استخدامها، والمضمون التي يجب صياغتها.

- تحديد مضمون الرسالة والوسائل الإتصالية: إن طبيعة الجمهور المستهدف يؤدي بشكل مباشر إلى تحديد مضمون الرسالة الإتصالية والوسيلة أو الداعمة التي يستخدمها القائم بالعلاقات العامة لإيصال المضمون الإتصالي، ويُخضع مضمون الرسالة في العلاقات العامة لمعايير من أجل أن تكون مفهومة ومقنعة للجمهور الذي تتجه إليه.¹

اذن تتلخص المراحل لاعداد استراتيجية اتصالية كما قسمها بعض الباحثين المراحل الى اربعة مراحل اعداد. و اخرى تنفيذ كالاتي

- مرحلة تحديد الأهداف

¹ Danielle Maisonneuve : op.cit, p : 81.

تعد عملية تحديد الأهداف من أهم المراحل في إعداد استراتيجية الاتصال ، في هذه المرحلة تحدد إدارة المؤسسة الأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلا أنشطتها وجهودها الاتصالية، و التي تتوافق مع استراتيجيةها العامة.

- أنواع الأهداف الاتصالية:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال استراتيجيتها الاتصالية نجد :

- الأهداف الخارجية

صياغة الانطباع أو التأثير لدى الفئات الذين تستقدمهم لترسيخ القواعد التي تبني الهوية المؤسسية الصورة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها أي الوصول إليها تقوم على بناء رؤية الرسالة والهوية التي تحدد الهدف الاستراتيجي للمنظمة .

- الأهداف الداخلية

- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين و الرضا الوظيفي . تصحيح أية معلومة خاطئة أو مظللة أو أي سياسة غامضة أو إشاعة مغرضة .

- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية وضمان تدفقات المعلومات في كل الاتجاهات.

- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترناتهم لتحسين المردودية أو ظروف بيئه العمل، وأخذها بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا.

- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة وضمان افتتاح الاتصال و سيولة المعلومات وفاعلية قنوات الاتصال.

- مرحلة التحليل البيئي

- داخليا :تقوم الاستراتيجية على بناء الرؤية والرسالة والهوية التي تحدد الأداء وما تتضمنه مجالات القوة والضعف وفقا لنموذج SWOT، إذ تركز نقاط القوة في مجملها على مجموع العوامل التي توجد داخل المؤسسة وتحرص على تحقيق الأداء بطرق جيدة وتعمل على توسيع دائرة العملاء لتزيد في المقابل من الفضاء التناصي. في حين تركز نقاط الضعف على تحديد جوانب القصور التي تعاني منها المؤسسة سواء تعلقت بالإمكانيات أو المهارات أو الموارد وكل ما بإمكانه ان يكون عائقا سلبيا امام تحقيق أهداف المؤسسة من الجانب الداخلي .

- خارجيا : تكون دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة متمثلة في دراسة هذه الانعكاسات التي قد تكون فرصا أو تهديدات، ويتم دراستها من خلال تقييم جملة العوامل الآتية:

- تحليل الوضع البيئي الاقتصادي

- تحليل الوضع البيئي السياسي

- تحليل الوضع البيئي الاجتماعي

- تحليل الوضع البيئي التكنولوجي

- تحليل ودراسة بيئة المنافسة

إن دراسة المؤسسة للانعكاسات التي قد تعيقها والتي تكون في شكل تهديدات من خلال تحديد كل ما بإمكانه أن يؤثر على السير الحسن والمخطط له في الإستراتيجية المؤسساتية، وتحتفل المصادر التي تهدد المؤسسة سواء من حيث النطاق محلي، جهوي، إقليمي، وطني دولي إلخ)، بينما تمثل الفرص في عناصر الدعم التي بإمكانها أن تقدم مساعدات للمؤسسة وتساهم في تطويرها وتساعد على تحقيق الأهداف المسطرة في استراتيجيتها، ويمكننا القول في خضم الانعكاس السلبي والإيجابي للبيئة الخارجية الفرص والتهديدات أن المؤسسة متى كانت دراستها البيئية الخارجية بدقة للتهديدات ستقلل من الانعكاسات السلبية التي ستواجهها بل وإن أحسنت الدراسة والتحليل فبإمكانها أن تحولها إلى نقاط قوة .

- تحديد الجمهور المستهدف

بعد تحديد الأهداف النهائية للاتصال يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال وتعيين المستقبلين الذين ترسل إليهم و تكيفها مع المستقبلين الذين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات

منسجمة من الأشخاص الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، و يمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين وهو نوعان :

- **الجمهور الداخلي:** وهو كافة أعضاء المنظمة أو المؤسسة أو الذين ينتمون بشكل مباشر سواء كانوا موظفين وعمالاً عاديين أو قادة ، ويعتبر الجمهور الداخلي اللبنة الأساسية لربط عملية التواصل بين مختلف الوحدات المكونة للمنظمة وكذا إعطاء صورة جيدة .

-**الجمهور الخارجي:** ويتمثل الجمهور الخارجي في كافة الوحدات الخارجية للمنظمة والتي لا تتنمي إليها بشكل مباشر ، وتمثل أساسا في الشركاء والمنظمات والهيئات الإدارية المختلفة، والزبائن والمستهلكين وأفراد المجتمع ككل .

- **صياغة الرسالة ووسائل وروابط نقلها**

-**مرحلة إعداد رسالة المؤسسة**

تعد مرحلة أساسية في صياغة استراتيجية المؤسسة، باعتبار أنه بدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكراً أو مفهوماً محدداً يميزها عن باقي المؤسسات المنافسة فإنها لا تستطيع تحديد مركزها التناصي في بيئتها بدقة. ينبغي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات محددة وواضحة وبسيطة الان وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع ومن شروط صياغتها مراعاتها لما يلي :

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

- النقاط الأساسية :

يجب التركيز على إبراز النقاط الأكثر أهمية في القضية أو المشكلة واعادة تكرارها وتفادي عملية إخفائها أو استبدالها بنقاط أقل أهمية من الناحية الاستراتيجية.

- الأسلوب والطريقة :

يجب أن تحمل الرسالة أسلوباً معيناً في الصياغة كأن تكون مستفزة أو مزعجة أو مطمئنة أو مهولة وذلك بناء على طبيعة الجمهور المستهدف والأهداف المحددة والتأثير المرغوب فيه.

- الوضوح و البساطة :

يجب أن تكون الرسائل واضحة وتحمل معلومات بسيطة لضمان الفهم الجيد للجمهور والحد من مظاهر سوء الفهم الذي سيؤدي حتماً إلى سوء التصرف

- المصداقية :

يجب أن تكون الرسالة ذات مصداقية ومبنية على معلومات صحيحة وصادقة ومصدرها صادق والمحدث بها أيضا صادق، لأن الرسالة المقنعة في الغالب تقضي تحري الصدق في تحريرها .

- اختيار وسائل وروابط الاتصال :

بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون شفهية أو كتابية وتجرد الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت وسائل الاتصال أقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية، في هذه المرحلة عليك بطرح مجموعة من الأسئلة التوجيهية. التي من خلالها تستطيع تحديد الوسائل الاتصالية اللازمة لإعداد الاستراتيجية وهي :

- ما هي أفضل طريقة لتوصيل المعلومات إلى الجمهور المستهدف ؟

- ماهي الوسائل الاتصالية التي يمكنها الوصول إلى جماهير المؤسسة ؟

- هل تحسن المؤسسة التعامل مع هذه الوسائل الاتصالية ؟

- ماهي الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة لتفعيل نشاطها الاستراتيجي ؟

من بين هذه الوسائل نجد : الهاتف ، القنوات التلفزيونية ، المحطات الإذاعية ، الجرائد والصحف المكتوبة والالكترونية المدونات ، الموقع الالكتروني ، صفحات الأنترنيت ، موقع

التواصل الاجتماعي

- تنفيذ استراتيجية الاتصال:

يكون تنفيذ استراتيجية الاتصال التي تعد في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات يأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة الازمة لتطبيق استراتيجية الاتصال ومتابعتها ، ابتداء من أهداف الخلايا الاتصالية، المستهدفين الرسائل، التواريخ، وصولاً إلى التكاليف المتعلقة بها، والقيود التي يمكن أن تواجهها العملية الاتصالية، وعملية إعداد الخطة الاتصالية وتنفيذها يكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة ¹ معينة وعادة ما تكون مجموعة عمل ويحدد لها رئيس وهو المسؤول أمام الإدارة في المؤسسة عن مختلف الأعمال للجنة ونتائجها.

-تقييم استراتيجية الاتصال:

بعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة أخرى مهمة أيضاً، هي مرحلة التقييم والمتابعة بحيث تجيب على أسئلة مهمة تدور حول الموضوعات تحقيق الأهداف المؤسسة فإذا تحققت غالبيتها فإن نتائج التقييم إيجابية وإذا كانت سلبية فإنه على الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها.

¹ نرمين علاء الدين، إدارة إستراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص 25.

كذلك في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال، وقياس عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة.¹

10. المحاضرة العاشرة : أهداف الاستراتيجية الاتصالية

تمهيد :

من خلال هذه المحاضر سنتطرق إلى توضيح أهداف الاستراتيجية الاتصالية، وبيان أهميتها في ضمان انسجام الرسائل والأنشطة الاتصالية مع الرؤية العامة للمؤسسة وتحقيق فعاليتها في المدى القريب والبعيد.

ان الاستراتيجية الاتصالية أداة أساسية لتوجيه جهود الاتصال داخل المؤسسة نحو تحقيق نتائج محددة ومحاطة لها مسبقا ، و تصاغ وفق أهداف واضحة تحدد ما الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال نشاطها الاتصالي، سواء كان ذلك تحسين صورتها، تعزيز علاقاتها بجمهورها، أو التأثير في سلوك واتجاهات فئات معينة. ومن خلال هذه المحاضرة سنركز على العناصر التالية

1-10-1- اقسام اهداف الاستراتيجية الاتصالية : تنقسم أهداف الاستراتيجية الاتصالية إلى نوعين:

¹ مرجع سبق ذكره، نرمين علاء الدين، ص26

- الأهداف الخارجية:

تتمثل الأهداف الخارجية في الصورة التي ترغب فيها المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريده أن تتوصل إليه من خلالها.

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

- التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة بهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.

- الأهداف الداخلية:

- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي.

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

- تشجيع المسؤولين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج وبيئة العمل وأخذها بجدية من قبل الإدارة العليا.

- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال الحديثة.¹

1- نرمين علاء الدين، إدارة استراتيجية تواصل المنظمات، نفس المرجع، ص56.

كما سنذكر أهداف استراتيجية العلاقات العامة وتقويمها

تهدف المؤسسة وراء وضعها لاستراتيجية توحيد وتنظيم القوى (الموارد البشرية والموارد المادية) لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، وإستراتيجية العلاقات العامة تهدف إلى حسن تطبيق برامجها وممارسة الوظيفة بما يتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وأشارنا سابقا إلى النقاط الأساسية التي يركز عليها القائم بالعلاقات العامة لوضعه الخطة الإستراتيجية من أجل تقاديم هدر الجهد دون بلوغ الأهداف المسطرة مسبقا.

ويظهر الهدف الأساسي لوضع إستراتيجية العلاقات العامة في ضمان السير الجيد لبرامجها المختلفة، والشهر على إيصال محتوى السياسة العامة لخلق التوجه العام لدى العاملين داخل المؤسسة من جهة والتعامل الجيد والإستراتيجي مع الجماهير الخارجية من جهة أخرى، ويظهر هدفها في النقاط التالية:

- يقوم جهاز العلاقات العامة برسم السياسة العامة للمؤسسة، ورسم سياسية للبرامج الخاصة بالعلاقات العامة في إطار السياسة العامة للمؤسسة وخططها، في ضوء البحث والدراسات التي يقوم بها الجهاز، وذلك بتحديد الأهداف والجماهير المستهدفة، وتصميم البرامج العلمية، من حيث التوقيت وتوزيع الإختصاصات على الخبراء وتحديد الميزانية تحديدا دقيقا، مما يساعد في إدخال تعديلات على السياسة العامة للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، فهي تقوم بشرح سياسات المنشأة للجمهور، أو تعديل أو تغيير بغية قبوله إياها، والتعاون معها.

تعمل العلاقات العامة على التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق التفاهم بينها، كما تعمل كحالة إتصال وأداة تنسيق بين الموظفين والشخصيات المختلفة، وبين المستويات الدنيا والمستويات العليا، كما تنسق بين إدارة التسويق والمستهلكين، وإدارة المشتريات والموردين والمؤسسة وحملة أسمها، قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة، والقيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فعالية البرامج وتحقيقها للأهداف.¹

كما ان تقييم البرنامج خطوة ضرورية لإنقاذ الذات، من حيث إدراك عوامل القوة في الخطوات السابقة، إذ يتم تعزيز هذه العوامل والحفاظ عليها، ويمكننا أيضا من إدراك كوامن الضعف والخطأ، ويتم بذلك تقييم الذات وتصحيح الأخطاء فنقوم بذلك بناء إستراتيجية لسنة مقبلة نراعي فيها نتائج التقييم وتعتمد على مبدأ التطوير والتحسين كمبدأ أساسي².

¹- اودية ناصر، "إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، 2012.

²- يامين بودهان، "هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة؟"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد 29، 2006، ص 12.

من الضروري جداً متابعة البرنامج والعمل على تقييمه في مراحل مختلفة، وذلك لتصحيح الأخطاء والإنحرافات إن وجدت، وللتتأكد من أن البرنامج ونتائجـه مطابقة للأهداف المرسومة، أو لتلـافي أي إنحرافات ما بين النتائج والأهداف.¹

11. المحاضرة الحادية عشر : ميزانية الاستراتيجية الاتصالية و التقييم و المتابعة

تمهيد : من بين المراحل المهمة لإعداد استراتيجية اتصالية تحديد الميزانية والتقييم والمتابعة وهي من بين المراحل الحيوية في تنفيذ أي خطة اتصالية ناجحة، إذ تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، وتسـمح بقياس مدى فعالية الأنشطة الاتصالية وتحقيق أهدافها. فإعداد ميزانية دقيقة يمـكـن المؤسسة من التخطيط الـوـاقـعـيـ، بينما يـتيـحـ التـقـيـمـ والمـتابـعةـ اكتـشـافـ نقاطـ القـوـةـ وـالـضـعـفـ وـتـحـسـينـ الأـدـاءـ الـمـسـتـقـبـليـ.

من خلال تقديم هذه المحاضرة سيـتـعـرـفـ الطـالـبـ عـلـىـ أهمـيـةـ المـيزـانـيـةـ الـاتـصـالـيـةـ،ـ وأـسـالـيـبـ تـقـيـمـ وـمـتـابـعـةـ الـأـنـشـطـةـ الـاتـصـالـيـةـ لـضـمـانـ الـكـفـاءـةـ وـالـشـفـافـيـةـ فـيـ تـنـفـيـذـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـاتـصـالـيـةـ.

1-11 - تحديد الميزانية: يجب على إدارة العلاقات العامة تحديد تكاليف برامجها، وعرضها على الإدارة العامة للمؤسسة حتى تخصص لها ميزانية كافية للتنفيذ، حيث تحتاج

1- بشير العـلـقـ، "ـتـخـطـيـطـ وـتـنـظـيمـ بـرـامـجـ وـحـمـلـتـ الـعـلـقـاتـ الـعـامـةـ"ـ،ـ دـارـ الـبـاـزـوـرـيـ الـعـلـمـيـ لـلـنـشـرـ وـالـتـوزـيـعـ،ـ الـأـرـدـنـ،ـ الـرـيـاضـ،ـ 2008ـ،ـ صـ29ـ.

العلاقات العامة إلى هذه الميزانية لتوفير الوسائل المادية التي تستخدمها لنجاح برامجها، وكثيراً ما نجد توافق وانسجام بين استراتيجية العلاقات العامة واستراتيجية الاتصال، وتستقي استراتيجية العلاقات العامة معالمها الأساسية من الاستراتيجية العامة للاتصال في المؤسسة، لذا نجد القائم بالعلاقات العامة أو إدارتها تعمل من أجل خلق توافق بين استراتيجية إدارتها ونوع الاتصال الذي تركز عليه المؤسسة

2-11 - تنفيذ استراتيجية الاتصال وتقديرها

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة لتعايش مع امكانيات المؤسسة وذلك بالتنفيذ عن طريق خطة اتصالية محكمة وتعد في فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، وفيها تحدد العناصر المختلفة الازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف والخلايا الاتصالية و المستهدفين والوسائل والوسطاء والتاريخ إلى التكاليف المتعلقة بها والحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية. وعند تنفيذ الاستراتيجية يراعى توكيل المسؤوليات وتنظيم الأدوار داخل نطاق المنظمة ، فوضوح الخطوط الفاصلة بين المسؤوليات يفضي إلى التحكم السلس في مسار الاستراتيجية ويحول التدخل التصحيحي المناسب في الوقت الحرج ، على أن تسير الاستراتيجية ككل يحتاج لدعم الإدارة العليا المخطططة ولتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية وجب الاجابة على التساؤلات التالية هل تأكدت المؤسسة جيداً من توفر الظروف الازمة لعملية

تنفيذ الاستراتيجية ؟ هل لديها مخطط دقيق لعملية التنفيذ ؟ هل هناك فريق عمل خاص بعملية التنفيذ ؟ وهناك مجموعة من الشروط التي يجب التقييد بها أثناء عملية التنفيذ وهي :

- تحديد مخطط دقيق للتنفيذ يتضمن كل العناصر المشكلة للاستراتيجية الاتصالية.
- تبليغ جميع الموظفين بطبيعة الاستراتيجية الاتصالية ومهام كل فرد داخل وخارج المنظمة.

- تسخير كافة الوسائل الازمة لعملية التنفيذ وكل نشاط له توقيته وميزانيته وموارده المادية والبشرية وتقدير احتياجات كل خطوة

أما عن مرحلة تقييم المنظمة لمدى فعالية استراتيجيتها الاتصالية فتتم على مستوى كل مرحلة من المراحل السالفة الذكر ، وذلك من خلال قياس تأثير جميع أنشطة البرامج والخطط الاتصالية بشكل موضوعي ، ومعرفة ردود الفعل ، يهدف معرفة نجاعة تلك الأنشطة والخطط وصحة وفعالية جميع عناصر و مراحل إعداد الاستراتيجية ، غير أنه على المنظمة أن تقوم بإعداد وضبط معايير موضوعية معينة لعملية التقييم تأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف المحيطة بها سواء من قريب أو بعيد ،وهذا من خلال تجميع المعلومات والمعطيات الإحصائية الازمة من أجل القيام بعملية التقييم والوصول إلى نتائج جيدة.

12. المحاضرة الثانية عشر : استراتيجية الاتصال الحديثة

تمهيد

من خلال هذه المحاضرة سنتناول مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تهدف إلى تعريف الطالب بمفهوم **الاستراتيجية الرقمية الحديثة**، وبيان أهميتها في بيئة الاتصال المعاصرة. كما سنسلط الضوء على **الخطوات العملية لنجاح الاستراتيجيات الرقمية**، بدءاً من مرحلة التخطيط ووضع الأهداف، مروراً باختيار القنوات والمنصات المناسبة، وصولاً إلى تحليل النتائج وقياس الأثر. وتهدف هذه المحاضرة إلى تمكين الطالب من تكوين رؤية شاملة ومتكاملة حول مختلف المفاهيم المتعلقة **بالمفاهيم الاستراتيجية الاتصالية الرقمية**، بما يشمل أبعادها التقنية والإعلامية والتسويقية، حتى يتمكن من فهم الدور الذي تلعبه في تطوير المؤسسات وتعزيز حضورها وتأثيرها في الفضاء الرقمي.

1-12 - مفهوم الاستراتيجية الرقمية:

حتى يوضح للطالب مفهوم الاستراتيجية الرقمية يمكن تعريف استراتيجية التحول الرقمي بأنها خطة شاملة تتبناها المؤسسة من أجل توجيه جهودها نحو دمج التقنيات الرقمية في مختلف مجالات عملها، بما يضمن تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وتعزيز الابتكار. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إحداث نقلة نوعية في طريقة إدارة الموارد والعمليات، من خلال اعتماد أدوات رقمية حديثة تدعم اتخاذ القرار وتسهم في رفع الكفاءة التشغيلية.

كما ترکز استراتيجية التحول الرقمي على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لتواکب التغيرات السريعة في البيئة الرقمية. ولا تقتصر هذه الاستراتيجية على الجانب التقني فحسب، بل تشمل أيضاً تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة عبر تربية مهارات العاملين وتشجيعهم على تبني التقنيات الحديثة.

ومن خلال هذه الرؤية المتكاملة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق التكيف مع التحولات الرقمية العالمية، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة القدرة التنافسية في السوق، مما يجعل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من استراتيجية الاتصالية والتنظيمية على حد سواء.¹

12-2 - عناصر استراتيجية الاتصالية الرقمية:

تتمثل عناصر استراتيجية الاتصالية الرقمية في مجموعة من المكونات الأساسية التي تشكل الإطار العام لنجاح أي مشروع إعلامي أو اتصالي في البيئة الرقمية الحديثة. وتمثل أهم هذه العناصر فيما يلي:

-تحديد الجمهور المستهدف:

فالتعرف على الفئة المستهدفة من الجمهور هي الخطوة الأولى في بناء الاستراتيجية الاتصالية الرقمية. ويتم ذلك من خلال تحليل البيانات الديموغرافية والنفسية للمستخدمين،

¹ بن عطاء الله صبرينة . تمیزار أحمـد ، مجلـة البصـائر للبحـوث في العـلوم الـاـقـتصـادـيـة والـتجـارـيـة وـعـلـوم التـسـيـير المـرـكـزـي الجـامـعـي تـيـبـاـرـة ، الجزائـر ، المـجلـد 3 ، عـ2 ، دـيـسـمـبـر 2024 ، صـ28.

وتحديد المنصات الرقمية التي يتفاعلون من خلالها، بما يضمن إيصال المحتوى المناسب في الوقت والمكان الملائمين.

- إنتاج محتوى متنوع وجذاب:

ان المحتوى هو الركيزة الأساسية لأي استراتيجية رقمية ناجحة، ويكون وفق مقاييس جديدة وجذابة ، ومناسبة للمنصة ولجمهور المستهدف. ويتضمن ذلك استخدام صيغ متعددة مثل المقالات، الفيديوهات، البودكاست، الصور ، والقصص التفاعلية.

- التفاعل المستمر مع الجمهور:

تتميز الاستراتيجيات الرقمية الاتصالية بقدرتها على خلق حوار مباشر بين المؤسسة وجمهورها. فيجب بناء علاقة تفاعلية قائمة على التواصل الدائم، سواء التفاعل مع التعليقات، أو تنظيم حملات رقمية، أو المشاركة في النقاشات الدائرة على المنصات الاجتماعية. هذا التفاعل يعزز ثقة الجمهور بالمؤسسة ويزيد من ولائه لها

-تحسين محركات البحث (SEO)

اذ يجب الاهتمام بتحسين ظهوره في نتائج البحث. ويتتحقق ذلك من خلال استخدام الكلمات المفتاحية المناسبة، وتحسين جودة النصوص والعناوين، وتنظيم هيكل المحتوى بطريقة تسهل على محركات البحث فهرسته.

- تحليل البيانات والاستفادة من الذكاء الاصطناعي:

وذلك لتقييم أداء الاستراتيجية وفهم سلوك الجمهور. بفضل البيانات، يمكن للمؤسسة تتبع نسب التفاعل، وقياس مدى نجاح الحملات الرقمية، والتعرف على نقاط القوة والضعف، وبالتالي تحسين الخطط المستقبلية بناءً على معطيات دقيقة.

- الابتكار والتطوير المستمر:

ان البيئة الرقمية تتغير دائماً ، مما يجعل الابتكار ضرورة . فالمؤسسات مطالبة بتبني أحدث التقنيات والمنصات الرقمية، وتجرب أساليب تواصل جديدة تضمن استمرار جذب الجمهور وتحقيق الأهداف الاتصالية بفعالية أكبر .

ان بناء استراتيجية اتصالية رقمية فعالة يتطلب رؤية واضحة، وتحقيقاً دقيقاً، وقدرة على التكيف مع التطورات التقنية والسلوكية في العالم الرقمي، لتحقيق تواصل مؤثر ومستدام مع الجمهور ¹.

12-3- أهمية الاستراتيجية الرقمية:

- تحسين جمع وتحليل بيانات العملاء.

- تعزيز الوعي بالعلامة التجارية.

- إدارة الأصول الرقمية بفعالية.

¹- سهام موساوي . زناقي جمال ، استراتيجيات الإعلام الرقمي والاتصال الجديد.المجلد 11،ع2،ماي 2025 ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف جسور المعرفةص-ص،289-290

- تنوع العروض وزيادة الإيرادات.

- تلبية توقعات العملاء وتعزيز العلاقات معهم.

- رفع الكفاءة وتقليل التكاليف عبر الأئمة.

- اكتساب ميزة تنافسية عبر تحليل البيانات

- تحديد الأهداف وتتبع عائد الاستثمار.

12-4 - خطوات إنشاء الاستراتيجية الرقمية:

ونبين للطالب ان نجاح الاستراتيجية الرقمية يجب التركيز على الخطوات التالية :

ولنجاح الاستراتيجية الرقمية يجب التركيز على النقاط التالية :

- تعزيز جاهزية الدولة وتطوير بنيتها التحتية الرقمية من خلال دعم بيئة الابتكار والبحث

العلمي، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، وتوسيع نطاق الشراكة بين القطاعين العام

والخاص في مجال تطوير البنية التكنولوجية.

- توسيع انتشار الإنترن特 وتحسين خدمات الاتصال بما يضمن وصولها إلى جميع المناطق،

خاصة النائية منها، عبر تطوير شبكات الاتصالات وتنمية البنية الرقمية الازمة لتقديم

الخدمات الحكومية للمواطنين بكفاءة.

-تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي وذلك من خلال سن تشريعات جديدة تدعم هذا التحول، مع ضمان حماية البيانات الشخصية وحقوق الملكية الفكرية وتعزيز آليات الرقابة والتنفيذ.

-إرساء استراتيجيات رقمية متكاملة داخل المؤسسات

-تطبيق مبدأ البيانات المفتوحة لتشجيع التعاون بين الحكومة والمجتمع، مما يسهم في تحسين جودة البيانات المتوفرة وتعزيز الشفافية والمساءلة العامة.

-إرساء الهوية الرقمية والخدمات الإلكترونية الموحدة التي تتيح للمواطنين الوصول إلى مختلف الخدمات عبر منصة واحدة.

-مواهمة الأطر التشريعية والتنظيمية مع متطلبات الاقتصاد الرقمي لضمان تواافق السياسات والقوانين مع طبيعة الأنشطة الرقمية المستحدثة.

-رفع الوعي بأهمية التحول الرقمي لدى المواطنين والموظفين الحكوميين من خلال حملات إعلامية وبرامج توعوية تُبرز فوائد التحول الرقمي وأثره في التنمية المستدامة.

-تمكين المجتمع المدني والقطاع الخاص وتشجيعهم على المشاركة في صياغة الأفكار والمقترنات عبر المنصات الرقمية الحكومية.

- تحقيق الشمول المالي والرقمي عبر نشر الثقافة الرقمية والمالية وبناء ثقة المستخدمين بالخدمات الإلكترونية من خلال تصميمها بطريقة مبسطة وآمنة تلبي احتياجاتهم اليومية.
 - تعليم الثقافة التقنية في المؤسسات التعليمية والأكاديمية لتأهيل الكفاءات الوطنية بما يتناسب مع متطلبات الاقتصاد الرقمي ووظائف المستقبل.
- تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد الرقمية والبيانات الضخمة بما يتيح تحليلها واستثمارها لدعم اتخاذ القرار الحكومي ورسم السياسات المستقبلية بدقة أعلى¹.

¹ - معيتقة احمد حسن العنقود ، التحول الرقمي وممارسة الادارة الالكترونية ،جامعة الالكترونية للدراسات العليا ،طرابلس ، 2025 ص 45,44

- الخاتمة:

إن مقياس استراتيجيات الاتصال لا يقتصر على كونه مجالاً معرفياً نظرياً فحسب، بل يُعدّ أداة عملية تمكّن الطلبة من اكتساب مهارات التفكير الاتصالي المنهجي، والتخطيط الاستراتيجي القائم على التحليل والدراسة الدقيقة للواقع الاتصالي. فمن خلال فهم المكونات الأساسية للاستراتيجية الاتصالية، يصبح الطالب قادراً على تصميم برامج اتصال فعالة، تُسهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز العلاقات بين المؤسسة وجمهورها المتنوعة.

كما تسعى دراسة هذا المقياس إلى ترسيخ الوعي بأهمية الاتصال كعنصر استراتيجي في نجاح المؤسسات، من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية، وإدارة الأزمات بكفاءة، وتحقيق التفاعل المستمر مع مختلف الفئات المستهدفة. وبذلك، يشكل هذا المقياس ركيزة أساسية في إعداد الكفاءات القادرة على مواجهة تحديات البيئة الاتصالية الحديثة، التي تتطلب فهماً عميقاً للتغيرات التكنولوجية، ووعياً بالاتجاهات العالمية الجديدة في مجال الاتصال.

وفي النهاية، يمكن القول إن استراتيجيات الاتصال تمثل قلب العملية الاتصالية في العصر الحديث، إذ تجمع بين العلم والممارسة، بين الفكر والتحليل، وبين الإبداع والواقعية، مما يجعلها أداة لا غنى عنها لكل من يسعى إلى تحقيق تواصل فعال ومؤثر في مختلف مجالات الحياة.

- قائمة المراجع

- 1- امال بدرин :استراتيجيات الاتصال ،جامعة الجزائر 3، كلية علوم الاعلام و الاتصال ، سنة 2020 .
- 2- أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، (البحرين: مؤسسة الورد العالمية للشؤون الاجتماعية، 2006)
- 3- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، شبكات التواصل والأنترنت والتأثير على الأمن القومي والاجتماعي، مكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2016.
- 4- الحميدي، خالد عبد الله القانون الإداري: التنظيم الإداري والنشاط الإداري . عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع،2018.
- 5- اودية ناصر، "إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، 2012.
- 6- بشير العلق، "تخطيط وتنظيم برامج وحملت العلاقات العامة"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، الرياض، 2008.
- 7- بن ناصر، عبد القادر (2021 .(الوجيز في القانون التجاري الجزائري: الشركات التجارية .الجزائر: دار هومة.
- 8- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، ط1، 2009.
- 9- جيهان ريشي، الأسس العلمية لنظرية الإعلام، (القاهرة: دار الفكر للنشر ، 1948.
- 10- جمال أبو شنب، الاتصال والإعلام والمجتمع ،إسكندرية: دار المعرفة الجديدة، 2009.
- 11- جمال مجاهد، "العلاقات العامة: رؤية نظرية"، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005

- 12- حسين عثمان، محمد عثمان، *أصول علم الإدارة العامة، (الإسكندرية: منشورات حلبي الحقوقية، 2007.*
- 13- حسين محمود تهميسي، *العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.*
- 14- حميد الطائي ، بشير العلاق ، *أساسيات الاتصال ، دار اليازوري ، عمان ، د. ط ، 2009.*
- 15- حسين حريم، *مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،2006).*
- 16- حسن زواية، *السلوك المنظماتي، دار المعارف للنشر ، القاهرة ، د.ط ، 2001.*
- 17- راسم محمد الجمال، خيرت مفوض عياد،"ادارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي" ، ط1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005.
- 18- راسم محمد الجمال، *ادارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية ، مصر، 2005*
- 19- راتب جليل صويص، *تقنيات ومهارات الاتصال، (عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008).*
- 20 - رواء عبد الرحمن عواد إبراهيم، "استراتيجية العلاقات العامة في بناء سمعة الدولة" ، كلية الاعلام، جامعة بغداد، مجلة الباحث الإعلامي.
- 21- زكريا الودي ، نجم العزاوي ، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة ، محمد عبد القادر ، *مبادئ ومدخل الادارة ووظائفها ، دار اليازوري العلمية، عمان ، د.ط، 2010*
- 22- محمود فتحي عكاشه، *مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، القاهرة: مطبعة بال بازت للطباعة والتصوير، 1996*

- 23- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدراة العامة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر 2003..
- 24- مي عبد الله، نظريات الاتصال، (البنان دار النهضة العربية، للنشر، 2010).
- 25- محمد صاحب سلمان، مبادئ الاتصال ، الأسس والمفاهيم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1 ، 2014.
- 26- محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي ، دار اُسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
- 27- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، دار الطبع، بيروت، (د.ط) 1982.
- 28- ناصر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، (د.ط) 2011.
- 29- ناصر دادي، عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر ، 1998..
- 30- نرمين علاء الدين، إدارة إستراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر ، 2020.
- 31- نجلاء محمد صالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة ، عمان ، ط 1، 2012
- 32- عدنان بدري الابراهيم ، الإدراة ، مؤسسة حمادة الدراسات جامعية ، عمان ، ط 1 ، 2011.
- 33- عمرو غنام الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، د. ط 1982.
- 34- عبد الحافظ سلامه الاتصال وتقنيات التعلم، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 35- علي فر Hatchi : العلاقات العامة و استراتيجيات الاتصال ، دارالمجد للنشر، عمان ،الاردن ، ط 1، سنة 2018.

- 36- علي سالم عاشور، "استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات دخل المؤسسات"، جامعة الاسميرية الإسلامية، ليبيا، 2020.
- 37- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دب، د. ط، د. س.
- 38- علي عياصرة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 39- علي الزعبي، مروان بدر السمعيات، ادارة العلاقات العامة، مدخل لصناعة العلاقات العامة، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 40- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2003.
- 41- فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (د.ب)، (د.ط)، 2012.
- 40- قوي بونية ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، 2010.
- 41- يامين بودهان، "هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة؟"، مجلة العلوم النسانية، السنة الرابعة، العدد 29، 2006
- 42- ياقر موسى جاسم : استراتيجيات العلاقات العامة الدولية في بناء الصورة الذهنية للسياسة الخارجية ، جامعة بغداد ، كلية الاعلام ، ورقة بحثية منشورة .

المجلات العلمية :

1- بن عطاء الله صبرينة . تمizar أَحمد ، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسخير المركز الجامعي تبازة ،الجزائر ،المجلد 3، ع2،ديسمبر 2024

2- سهام موساوي . زناقي جمال ، استراتيجيات الإعلام الرقمي والاتصال الجديد.المجلد 11، ع2،ماي

2025، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف جسور المعرفةص-ص،289-290

- الرسائل والاطروحات :

1- إبراهيم الخليل بن عزة، استخدام وسائل الاتصال الجديدة في المؤسسات السياحية ودوره في تنمية

الثقافة السياحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستر في علوم الاعلام والاتصال، لغة واتصال، كلية

العلوم الإجتماعية، مستغانم، 2015.

2- محمد قادری، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة

ماجستر في علوم التسخير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسخير والعلوم التجارية، 2010

3- مينة بن زارة : مطبوعة بيداغوجية في مقاييس استراتيجيات الاتصال ، للسنة الثالثة اتصال ، جامعة

قالمة ، كلية علوم الاعلام و الاتصال ، سنة 2021 .

4-- مراد كموش ، العلاقات العامة وادارة الازمة ، دراسة تجربة شركة الخطوط الجزائرية كنموذج ، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير ،علوم الاعلام والاتصال ،جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ،2007-2008،

5- معيتقة احمد حسن العنقود ، التحول الرقمي وممارسة الادارة الالكترونية ،اطروحة دكتوراه ،الجامعة

الالكترونية للدراسات العليا ،طرابلس ،2025

- الكتب الأجنبية :

¹ Abdallah El Mzem et autres : vocabulaire des relations publiques,

université de Montréal, 2009, p : 30.

²Philippe Boistel : **la communication événementielle**, plus stratégique que commerciale, revue management &avenir.

³ - Jean-François Audet, François Bererons : croissance et innovation grâce aux alliances stratégiques, sur le site : www.audet-strategies.ca.

⁴⁻ Philippe Morel : pratique des relations publiques, 3ème éd, Dunod, Paris, 2005.

⁵⁻ Danielle Maisonneuve : les relations publiques dans une société en mouvement. 4éme éd. presse de l'université du Québec. Québec. 2010.

الموقع الالكتروني:

¹<https://bakkah.com/ar/knowledge-انشاءها-وأهميتها-وكفنة-عنصرها-والرقمية-الاستاتحية>

محتوى الفهرس

1	مقدمة :
2	1. المحاضرة الاولى : مفهوم المؤسسة/ التنظيم/ الشركة
2	تمهيد
2	1-1-تعريف الاتصال وانواعه
2	- تعريف الاتصال:
6	-أنواع الاتصال:
10	2-1 - وظائف الاتصال :
11	- مهام الاتصال:
12	- وظائف الاتصال:
15	3-1 - مفهوم المؤسسة والتنظيم والشركة ومفهوم الاتصال المؤسساتي
15	- المؤسسة :
16	- التنظيم : تعريف التنظيم (من المنظور القانوني والإداري)
17	- الشركة :
17	2. المحاضرة الثانية : وظائف المؤسسة
17	تمهيد :
20	3. المحاضرة الثالثة : محيط المؤسسة
20	تمهيد :
21	2-3-مكونات المحيط
23	4. المحاضرة الرابعة : جمهور المؤسسة
23	تمهيد :

24	1-4 - تعريف الجمهور
24	2-4 - تقسيمات الجمهور
27	5. المحاضرة الخامسة : الاتصال في المؤسسة (الأنواع و التقنيات)
27	تمهيد:
28	5-1-تعريف الاتصال المؤسسي :
29	5-2-أهمية الاتصال المؤسسي:
30	5-3-أشكال الاتصال المؤسسي
44	5-4- عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة:
50	6. المحاضرة السادسة استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة
50	تمهيد:
50	6-1- موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
54	6-2-تعريف إستراتيجية العلاقات العامة:
55	6-3- أهداف إستراتيجية العلاقات العامة وتقويمها
57	7. المحاضرة السابعة : مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
57	تمهيد :
58	7-1 - تعريف الاستراتيجية
59	7-2-أهمية الاستراتيجية في المؤسسة:
60	7-3- الأقسام الكبرى لاستراتيجية الاتصال:
62	8. المحاضرة الثامنة : انواع الاستراتيجية الاتصالية
62	تمهيد :
62	8-1 أنواع إستراتيجيات الاتصال

74	9. المحاضرة التاسعة : مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية
74	تمهيد :
75	9-1- كيفية إعداد استراتيجية اتصالية
75	9-2 مراحل إعداد إستراتيجية اتصالية
90	11. المحاضرة الحادية عشر : ميزانية الاستراتيجية الاتصالية و التقييم و المتابعة
90	تمهيد :
90	1-11 - تحديد الميزانية
91	2-11 - تنفيذ استراتيجية الاتصال وتقيمها
93	12. المحاضرة الثانية عشر : استراتيجية الاتصال الحديثة
93	تمهيد
93	1-12 - مفهوم الاستراتيجية الرقمية:
94	2-12 - عناصر الاستراتيجية الاتصالية الرقمية:
96	3-12 - أهمية الاستراتيجية الرقمية:
97	4-12 - خطوات إنشاء استراتيجية الرقمية:
100	- الخاتمة:
101	- قائمة المراجع