



جامعة غليزان
RELIZANE UNIVERSITY

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة غليزان
Université de Relizane

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
faculté des Sciences Sociales et Humaines

المجلس العلمي
الرقم: 762.../ج.ع.ك.ع.ا.ا. 2023/2022

غليزان في: 23... 2023

مستخرج

من محضر المجلس العلمي

- بناء على محضر اجتماع مكتب المجلس العلمي المنعقد بتاريخ 2023/05/28، والمتضمن المصادقة

على المطبوعات الجامعية، والدروس عبر الخط.

- بناء على تقارير الخبرة الايجابية.

تمت المصادقة بالموافقة على المطبوعة الجامعية لاعتمادها في ملف التأهيل الجامعي الخاصة بـ:

الأستاذ: حنادر عبد الله.

الرتبة: أستاذ محاضر قسم "ب".

عنوان المطبوعة: إستراتيجيات الاتصال، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم

الاعلام والاتصال.

الموسم الجامعي: 2023/2022.

رئيس المجلس العلمي





جامعة غليزان
RELIZANE UNIVERSITY

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غليزان

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



جامعة غليزان



مطبوعة بيداغوجية في مادة:

إستراتيجيات الإتصال

مطبوعة دروس موجهة لطلبة علوم الإعلام والاتصال. مستوى: السنة الثالثة إتصال

إعداد الدكتور: حنادر عبد الله

الرتبة: محاضر - ب-

التخصص: علوم الإعلام والاتصال.

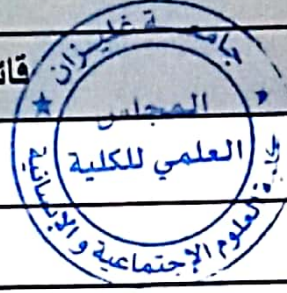
القسم: علوم الإعلام والاتصال.

العام الجامعي:

2023 / 2022

الرقم	المحتويات	الصفحة
	مقدمة	5
	بطاقة تقنية للمادة	6
	توزيع المحاضرات على أسابيع السداسي	7
	المحور الأول: المؤسسة فضاء للاستراتيجية	10
01	مفهوم المؤسسة، هيكلها التنظيمي وأنواعها.	10
02	الوظائف الأساسية للمؤسسة.	15
03	جمهور المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.	17
	المحور الثاني : المعادلة: إتصال ↔ إستراتيجية	22
04	الإتصال التنظيمي؛ أحد أنماط الإتصال في المؤسسة	22
05	الاستراتيجية؛ مفهومها، أهدافها، أنواعها.	26
06	الاستراتيجية؛ مبادئها، مستوياتها، ومراحل صياغتها	31
07	علاقة الإتصال بالاستراتيجية	35
	المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية	38
08	مفهوم وخصائص وعناصر الاستراتيجية الاتصالية	38
09	أنواع الإستراتيجية الاتصالية	41
10	مبادئ الإستراتيجية الاتصالية وأهدافها العامة	47
	المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي	49
11	مفهوم وأهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي	49
12	مراحل التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته	52
13	تحديد الميزانية وإعداد المخطط الاتصالي	58

60	المحور الخامس: معوقات إعداد استراتيجية الاتصال	
60	أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة	14
64	عراقيل إعداد الاستراتيجية الاتصالية وطرق التغلب عليها	15
68	خاتمة	
69	قائمة المصادر والمراجع	



الرقم	فهرس الأشكال	الصفحة
01	العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	21
02	أشكال الإتصال التنظيمي	24
03	مفهوم الاستراتيجية	27
04	نموذج الـ 5 P للاستراتيجية	28
05	معالم الاستراتيجية	29
06	مستويات الاستراتيجية	33
07	ملامح التخطيط الاستراتيجي	50
08	مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)	53
09	مراحل التخطيط الاستراتيجي	54
10	معوقات الاستراتيجية الاتصالية	67

الرقم	فهرس الجداول	الصفحة
01	هيكل التخطيط الاستراتيجي	55
02	نموذج نظري للمخطط الاتصالي	59

* مقدمة

تعتمد جل المؤسسات إلى بلوغ أهدافها المسطرة لاسيما طويلة الأجل المتمثلة في تحقيق الربح والسيطرة على الأسواق، وتحقيق مستويات نمو مرتفعة وتحسين الأداء والانتاج ضمن البيئة التي تعمل فيها؛ فهذا المسعى تحقيقه يستوجب رؤية مستقبلية واضحة المعالم وبعيدة المدى ضامنة لاستمرارية المؤسسة وديمومتها أطول فترة ممكنة، فامتزاج هذه العناصر كلها يشكل ما يسمى بالاستراتيجية الاتصالية.

إن الاستراتيجية الاتصالية تركز على آليات تعتمد عليها المؤسسة في تحديد علاقاتها مع جميع الفواعل في محيطها بشكل إيجابي، بما يضمن نجاح وانفراد المؤسسة بالتميز والاستمرار في محيط تسوده المنافسة القوية.

فمن خلال الطرح المقدم تتجلى أهمية مادة « إستراتيجيات الإتصال » الموجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إتصال إذ ترمي إلى تلقين الطالب جميع المعارف ذات الصلة بطريقة إعداد وصياغة استراتيجية اتصالية ناجعة في المؤسسة، وما ينجم عنها من مواضيع وإشكاليات جزئية سنتناولها في طيات المحاضرات.

توزعت هذه المحاضرات على خمسة محاور رئيسية، خصصنا المحور الأول للتعريف بالمؤسسة وأبرز مميزاتها باعتبارها قاعدة أساسية لبناء الاستراتيجية، فيما عالج المحور الثاني العلاقة بين الاتصال والاستراتيجية، معرجا على مختلف المفاهيم المشكلة لهذه العلاقة، وهو بمثابة مدخل إلى محتويات المحور الثالث والذي يسلط الضوء على أهم عناصر الاستراتيجية الاتصالية ومبادئها وأهدافها العامة، ومن أجل إضفاء قيمة مضافة للاستراتيجية كان لزاما التطرق للتخطيط الاستراتيجي بما يحتويه من تحديد لميزانية الاتصال وإعداد المخطط الاتصالي، وهو ما خصصنا له المحور الرابع، وللوقوف على المعوقات التي تحول دون استراتيجية ناجعة وطرق التغلب عليها أدرجنا المحور الخامس الذي يتطرق لها بالتفصيل.

بطاقة تقنية للمادة (1)

المادة	عنوان الوحدة	المستوى	السداسي	المعامل	الرصيد
إستراتيجيات الإتصال	وحدة تعليم أساسية	الثالثة إتصال	الخامس	3	5

أهداف التعليم	المعارف المسبقة المطلوبة	محتوى المادة
<ul style="list-style-type: none"> - التعرف بالاستراتيجية الإتصالية. - تدريب الطالب على إنجاز مخططات إتصالية. - التعرف على أهمية البناء الاستراتيجي في ميدان الإتصال 	<p>معارف عامة حول أهمية الإتصال في الحياة المعاصرة، وخاصة في المؤسسات.</p>	<p>تتناول هذه المادة المحاور الرئيسة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم الاستراتيجية. - مفهوم الاستراتيجية الإتصالية. - أنواع الاستراتيجيات الإتصالية. - مراحل إعداد الاستراتيجية الإتصالية (تحديد الأهداف، تحديد الجمهور المستهدف، صياغة الرسالة، اختيار الوسائل، تحديد الرزنامة، الميزانية). - إعداد المخطط الإتصالي.
<p>طريقة التقييم: علامة الأعمال الموجهة 50 % + الإمتحان 50 % .</p>		

(1) - عرض التكوين ليسانس إتصال، خطة الدرس موضحة في الملاحق.

توزيع المحاضرات على أسابيع السداسي.

الأسابيع	المحاضرات	عنوان المحاضرة	المدة الزمنية	الأهداف
المحور الأول: المؤسسة فضاء للاستراتيجية				
01	01	مفهوم المؤسسة، هيكلها التنظيمي وأنواعها.	ساعة ونصف	إكساب الطالب قاعدة معرفية عن المؤسسة كونها هي المنطلق لكل العمليات الاستراتيجية.
02	02	الوظائف الأساسية للمؤسسة	ساعة ونصف	يتعرف الطالب على أبرز المهام التي تضطلع بها المؤسسة.
03	03	جمهور المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.	ساعة ونصف	تسايط الضوء على الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة (الداخلي والخارجي)، وشتى العناصر التي تتواجد ضمن البيئتين الداخلية والخارجية.
المحور الثاني : المعادلة: إتصال ↔ إستراتيجية				
04	04	الإتصال التنظيمي؛ أحد أنماط الإتصال في المؤسسة	ساعة ونصف	تعريف الطالب على مختلف أنماط الإتصال التنظيمي في المؤسسة، كونه يشكل محور العمليات التي تقوم عليها الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.
05	05	الاستراتيجية؛ مفهومها، أهدافها، أنواعها	ساعة ونصف	يتمكن الطالب من التعرف على الاستراتيجية كمفهوم والإحاطة بغاياتها وأنواعها.

يعمد الأستاذ إلى تلقين الطالب أهم المبادئ التي تقوم عليها الاستراتيجية معرجا على مستوياتها الثلاث، ومركزا على أهم المحطات التي تعرفها الاستراتيجية في إعدادها.	03 ساعات	الاستراتيجية؛ مبادئها، مستوياتها، ومراحل صياغتها	06	
			07	
يقدم الأستاذ شرحا وافيا وكافيا عن مفهوم Beufre بوفر للاستراتيجية واستنباط طبيعة العلاقة بينها وبين الاتصال.	ساعة ونصف	علاقة الإتصال بالاستراتيجية	07	08
المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية				
يستطيع الطالب إدراك مفهوم الاستراتيجية الاتصالية، وبالتالي مكوناتها مرورا بالخصائص التي تتميز بها.	03 ساعات	مفهوم وخصائص وعناصر الاستراتيجية الاتصالية	08	09
				10
التعرف على خصائص ومقومات كل استراتيجية اتصالية من المبرمجة في المقياس.	03 ساعات	أنواع الإستراتيجية الاتصالية	09	11
				12
تبرز هذه المحاضرة أهم المرتكزات التي تستند عليها الاستراتيجية الاتصالية وأهدافها العامة.	ساعة ونصف	مبادئ الإستراتيجية الاتصالية وأهدافها العامة	10	13
المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي				
يشير الأستاذ في طيات هذه المحاضرة إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبرز مميزاته والأهمية التي يكتسبها في المؤسسة	ساعة ونصف	مفهوم وأهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي	11	14

تبيان المحطات التي يمر عبرها التخطيط الاستراتيجي، وأبرز العراقيل التي تعترضها.	ساعة ونصف	مراحل التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته	12	15
تعريف الطالب بطرق تحديد الميزانية وتدريبه على طريقة إنجاز وثيقة مخطط إتصالي مدعما بأمثلة تطبيقية.	ساعة ونصف	تحديد الميزانية وإعداد المخطط الاتصالي	13	16
المحور الخامس: معوقات إعداد استراتيجية الاتصال				
يتعرف الطالب على القيمة المضافة التي يعطيها وجود الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.	ساعة ونصف	أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة	14	17
كشف أبرز الصعوبات والمعوقات التي تشبث إعداد الاستراتيجية الاتصالية، وتقديم أهم الطرق للتغلب عليها وتجاوزها.	ساعة ونصف	عراقيل إعداد الاستراتيجية الاتصالية وطرق التغلب عليها	15	18

المحور الأول: المؤسسة فضاء للاستراتيجية

01	مفهوم المؤسسة، هيكلها التنظيمي وأنواعها.
02	الوظائف الأساسية للمؤسسة.
03	جمهور المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

المحاضرة رقم 01: مفهوم المؤسسة، هيكلها التنظيمي وأنواعها

بطاقة فنية	
المحور الأول:	المؤسسة فضاء للاستراتيجية
المدة المخصصة	ساعة ونصف.
أهداف المحاضرة	التعرف على أهم العناصر التي تتعلق بمفهوم المؤسسة
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتيوب https://www.youtube.com/watch?v=bxAYl896Soc
الكلمات المفتاحية	المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الشركة، المنظمة

تمهيد: تعد المؤسسة النواة الرئيسة في النشاط الاقتصادي للمجتمع، إذ بها تستطيع الدولة أن تواجه مختلف المشاكل التي قد تعترضها - لاسيما - من الناحية الخارجية، ولو أن المؤسسة ككيان قائم بذاته لم يعد بتلك الخصائص في بداياتها الأولى، فمع التطورات السريعة التي مست كل المجالات تطورت هي الأخرى سواء من ناحية النوع أو الوظيفة أو مجالات العمل وهو ما سنعرج عليه في هذه المحاضرة.

تعريف المؤسسة L'Entreprise: هي كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا يخضع لكل من الإطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الانتاج من أجل تحقيق أكبر قدر

ممكن من الإنتاج، أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة، كما وتعد هيكلا اجتماعيا واقعيا ومتعاملا اقتصاديا ينتهج خصائص تنظيمية⁽¹⁾.

المفاهيم ذات الصلة بالمؤسسة:

المنظمة: كيان ينتهج مجموعة من القواعد الخاصة به، والتي تساعد في توجيه أعضائه لتحقيق الأهداف القائمة من أجله⁽²⁾.

الشركة: تجمع يضم عددا من الأفراد طوعا وبصفة قانونية من خلال المساهمة برأس مال معين يتم تقسيمه إلى أسهم قابلة للتحويل؛ يوضع لها اسم وختم يميزها، أسست لممارسة الأعمال التجارية بغية تحقيق الربح.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يعد إطار يوضح التقسيمات أو الأجزاء أو الأقسام الإدارية التي تتشكل منها المؤسسة مرتبة وفق مستويات متسلسلة هرميا ويربطها خط سلطة رسمية تسيير من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من أعلى مستوى في المؤسسة أو أدنى، وتبرز من خلاله أيضا مراكز السلطة والمسؤولية⁽³⁾.

ويكتسي الهيكل التنظيمي للمؤسسة أهمية بالغة تتجلى في كونه⁽⁴⁾:

- ◆ يقسم العمل بين الأفراد.
- ◆ يجنب عدم التداخل في الصلاحيات والمهام.
- ◆ يسهم في التوظيف الجيد للكفاءات البشرية.
- ◆ يشكل الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد داخل المؤسسة.

(1) - سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول إلى التميز، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، مصر، 2019، ص 5.

(2) - الشيماء حسين، الفرق بين المنظمة والمؤسسة، على الرابط: <https://sotor.com> أطلع عليه بتاريخ: 2023/01/17، على الساعة: 23:30.

(3) - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة؛ الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: 1999، ص 21.

(4) - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص 23.

خصائص المؤسسة: تتميز المؤسسة بجملة من الخصائص وهي⁽¹⁾:

⊠ السعي إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف، مما يساهم في التكيف مع التطورات في السوق.

⊠ التميز بالفاعلية والكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تساهم في تحقيق الكفاءة بفاعلية.

⊠ المساهمة في دعم التنمية المحلية والإقليمية في جميع المناطق.

⊠ سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومستحدثة في مختلف القطاعات الاستثمارية.

⊠ القدرة على الابتكار من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة؛ مما يساهم في تحقيق رضا الزبائن والعملاء.

⊠ الاتصال المباشر مع العملاء عن طريق العمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم، والبحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على خدمتهم.

أنواع المؤسسات:

هناك العديد من المؤسسات التي تعتمد كل منها على العمل في مجال مُعين، نذكر منها⁽²⁾:

1- المؤسسات الفردية: هي نوع من أنواع المؤسسات تتميز باستقلالها ؛ أي لا تؤثر على المؤسسات الأخرى التي تشاركها في قطاع أو مجال العمل، إذ إن التطور، أو التراجع في إحداها لا يؤثر إيجابياً، أو سلبياً على المؤسسات الأخرى، وعادة تعتمد المؤسسة الفردية على إنتاج منتجاتها باستقلالية تامة .

2- مؤسسات الإنتاج المشترك: هي المؤسسات التي تعتمد على مُنتجات تشترك مع بعضها بعضاً، أي من الممكن الحصول على منتج جديد من خلال الاستعانة بمنتج أو مادة أولية،

(1) - سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(2) - المرجع نفسه، ص (15 - 17).

ومن الأمثلة على ذلك إنتاج القمح أو القطن، ومن ثم إعادة تصنيعهما مُجدداً من أجل الحصول على منتجات جديدة تعرف بمسمى المُنتجات المُشتركة .

3- المؤسسات التنافسية: هي المؤسسات المرتبطة بوجود مشروعات تنافسية، وعندما تسعى أي مؤسسة لتطبيق المنافسة في مجال عملها، من المهم أن تحقق الشروط الآتية:

➤ تحديد نسبة القدرة على النجاح والمنافسة على حساب المؤسسات البديلة.

➤ وضع أسعار مناسبة للمنتجات.

➤ تقييم تكلفة الإنتاج المترتبة على كل منتج.

4- المؤسسات التكميلية: هي المؤسسات المعتمدة على مشروعات تكميلية؛ أي التي تشهد تعاوناً في الإنتاج بين أكثر من مؤسسة مثل استخدام المواد الأولية من منتج مُعين تابع لمؤسسة ما، من أجل المساهمة في إنتاج مُنتج جديد لمؤسسة أخرى، كالاستفادة من الأعلاف المصنعة من قبل المؤسسات الغذائية في توفير الطعام لمزارع الدواجن للحصول على منتجاتها، ومع وجود المنافسة بين بعض المؤسسات، ولكن تعتبر جميعها مكملات لبعضها، وخصوصاً فيما يرتبط بالحصول على المنتجات.

5- مؤسسات الملكية المشتركة: هي المؤسسات التي تتم إدارتها من قبل أكثر من شخص، ويُطلق عليهم مسمى الشركاء، وكل شريك منهم متخصص في مجال عملي ضمن المؤسسة، ويشتركون معاً في مجموعة من المسؤوليات، ومنها اتخاذ القرارات الخاصة في المؤسسة، وأيضاً توزع الأرباح والخسائر بنسب مُعينة بينهم .

وثمة تصنيف آخر لأنواع المؤسسات⁽¹⁾:

بحيث تقسم وفقاً لشكلها القانوني، وطبيعة الملكية ونشاطها الاقتصادي، وفيما يلي نوضح أنواعها حسب هذا التقسيم:

(1) - سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص (18 - 19).

1/ المؤسسات القانونية: تنقسم إلى كل من:

أ- المؤسسة الفردية: وتتمثل في مؤسسات التضامن، ومؤسسات التوصية البسيطة .

ب- الشركات: وتنقسم إلى شركات الأشخاص ذات المسؤولية المحدودة (SARL) ، وشركات التوصية بالأسهم (SPA)

2/ المؤسسات الملكية : تنقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام:

أ- المؤسسات العامة.

ب - المؤسسات الخاصة.

ج - المؤسسات المختلطة .

3/ المؤسسات الاقتصادية: تنقسم المؤسسات من حيث تابعها الاقتصادي إلى:

أ - المؤسسات الصناعية.

ب - المؤسسات التجارية.

ج - المؤسسات المالية.

د - مؤسسات الخدمات.

المحاضرة رقم 2: وظائف ومهام المؤسسة.

بطاقة فنية	
المحور الأول:	المؤسسة فضاء للاستراتيجية
المدة المخصصة	ساعة ونصف.
أهداف المحاضرة	التعرف على أبرز المهام التي تضطلع بها المؤسسة.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتوب https://www.youtube.com/watch?v=NcsyuvwA7kw
الكلمات المفتاحية	الوظيفة الاقتصادية، Fayol.

تمهيد: إن المؤسسة باعتبارها كيانا مستقلا له أثره - إيجابا أو سلبا - فإنها مثلها مثل أي هيئة؛ فإنها تؤدي العديد من الوظائف التي تتمكن بواسطتها - خصوصا إذا ما أتقن فريق العمل أداء هذه المهام، وعليه خصصنا هذه المحاضرة للتعرف على أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة.

وظائف ومهام المؤسسة: هناك العديد من المعايير التي على أساسها تقسم وظائف المؤسسة، ويعد تقسيم **فايول Fayol** هو الرائج والأكثر استخداما؛ إذ يحدد ستة وظائف أساسية للمؤسسة يذكرها كالاتي⁽¹⁾:

1 * الوظيفة التقنية: تحوي: الإنتاج، التصليح، التحويل، الصيانة.

2 * الوظيفة التجارية: تتمثل في؛ الشراء، البيع والتبادل.

3 * الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها.

4 * الوظيفة الأمنية: حماية الأفراد والممتلكات.

5 * الوظيفة المحاسبية: تضم؛ جرد الميزانية، أسعار التكلفة، الإحصائيات،... الخ.

⁽¹⁾ - زياد الشerman وعبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة، دعاية وإعلان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 27.

6 * الوظيفة الإدارية: وفيها التنظيم، القيادة، التنسيق، والمراقبة.

وظائف المؤسسة الاقتصادية: وتضم - هي الأخرى - ستة فئات تتجلى فيما يلي⁽¹⁾:

1- وظيفة البحث والتطوير: تقوم على تطوير المنتجات توازياً مع أذواق ورغبات المستهلكين، كما تعتمد إلى ابتكار منتجات جديدة ذات قدرة تنافسية وبأقل تكلفة.

2- الوظيفة الإنتاجية: تركز هذه الوظيفة على حسن التدبير في استعمال الإمكانيات والقدرات المتاحة، مما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر المستطاع في تحسين الانتاج وفق الأهداف المحددة.

3- وظيفة التمويل: أحد العمليات الأساسية لسيرورة عملية الانتاج؛ بحيث تشمل عمليتين أساسيتين هما: الشراء وتسيير المخزون.

4- الوظيفة التسويقية: تقوم المؤسسة ببيع السلع والخدمات والترويج لها، والتعرف على الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات، وهنا يقوم فريق الخبراء بالمؤسسة بدراسة السوق من جميع عناصره؛ العملاء، الأسعار، المنافسين، قنوات التوزيع بغية ضبط الطرائق المناسبة للاستجابة لحاجيات السوق.

5- وظيفة الموارد البشرية: تهتم بكل ما يرتبط بتسيير وإدارة الأفراد في المؤسسة لاسيما في مجال التكوين، التشغيل، الجوانب الاجتماعية.

6- وظيفة الاتصال والعلاقات العامة: هي مجمل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل بناء علاقات جيدة مع مختلف الفاعلين في محيطها الداخلي والخارجي.

⁽¹⁾ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007، ص34.

المحاضرة رقم 3: جمهور المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية

بطاقة فنية	
المحور الأول:	المؤسسة فضاء للاستراتيجية
المدة المخصصة	ساعة ونصف.
أهداف المحاضرة	التعرف على أنواع جمهور المؤسسة وخصائصه، ومستوى العلاقة بينه وبين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتيوب https://www.youtube.com/watch?v=N8bHSYJaoaA
الكلمات المفتاحية	جمهور المؤسسة، المحيط الداخلي، المحيط الخارجي، العلاقات، الرئيس، المرؤوس.

تمهيد: إن المنظمات على اختلاف أنماطها وسياساتها وتوجهاتها الإيديولوجية لا يمكن أن تنشأ لنفسها و فقط؛ بل هناك عناصر أخرى فاعلة فيها داخليا وخارجيا وهي الجمهور؛ الذي تتولد بينه علاقات عمل قوية ضمن البيئة الداخلية أو الخارجية، وهو ما سيكون لنا فيه وقفة في طيات هذه المحاضرة.

مفهوم جمهور المؤسسة: يشكل الجمهور جماعة الأفراد الذين تربطهم علاقات ما تحت تأثير موقف ما أو نشاط مشترك بحيث يعبر عن ذلك الاهتمام الذي يؤثر في سلوكهم⁽¹⁾.

أنواع جمهور المؤسسة: هناك عدة تصنيفات للجمهور، أهمها في مادتنا معيار الموقع، بحيث نميز الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

(1) - إبراهيم بلحيمر، جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد4، العدد01، 2016، ص (50 - 57).

فأما **الجمهور الداخلي**: يشكل جميع العاملين الذين تضمهم المؤسسة في أقسامها ومستوياتها الإدارية المختلفة⁽¹⁾.

وأما **الجمهور الخارجي**: يتمثل في كل الأفراد الذين يقيمون خارج المؤسسة ويرتبطون بها ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر⁽²⁾.

خصائص ومميزات الجمهور:

خصائص الجمهور الداخلي: من الصفات الأساسية الخاصة بال جماهير الداخلية ما يلي:

1. أنها جماعة من الناس تربط بين أفرادها وحدة اجتماعية، وتجمع بين أفرادها عناصر الولاء للوحدة الاجتماعية التي تضمهم، ويقرون بالصدقة والتعاون والتضامن.

2. يتميز الجمهور الداخلي بقدر من الاستقرار نتيجة لتواجدهم داخل بناء تنظيمي له قواعده وأنظمتها وإجراءاته التي تطبق عليهم ويخضعون لها، وهذه الأنظمة والإجراءات تساعد على خلق المواقف الاجتماعية المشتركة بين أفراد الجمهور الداخلي.

مميزات الجمهور الخارجي: يمكن تصنيف الجمهور الخارجي إلى نوعين: جمهور نوعي وجمهور عام.

الجمهور النوعي: ويشمل جميع الأفراد الذين يرتبطون بالمنظمة وتجمعهم اهتمامات أو مصالح أو ميول مشتركة.. وهذا يعني أن أي منظمة ليس لها جمهور نوعي واحد، وإنما لها عدد من الجماهير النوعية، فهناك جمهور الموردين، وجمهور الموزعين، وجمهور المستهلكين المنتجات المنظمة.

(1) - عبد السميع غريب، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1996، ص 104.

(2) - عبد الخالق محمود صالح، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 73.

الجمهور العام: ويشمل الجمهور العام الجماهير النوعية المختلفة التي تتعامل معها المنظمة أو المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر وقد تربطهم منطقة أو بيئة معينة أو لغة أو مصالح مشتركة.

بيئة المؤسسة (محيطها): إن أي مؤسسة مهما كان نوعها وطابعها فإنها تنشط ضمن شبكة من العلاقات المترابطة والمتشابكة المعقدة تؤثر وتتأثر مع الفاعلين فيه؛ كما وأن هذا التأثير له وقعه في اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لاسيما في ظل المنافسة الشديدة وتغير الطلب؛ وهي العوامل التي افضت إلى رهانات جديدة في الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وعليه فإننا سنذكر مجموعة من العناصر ذات الصلة المباشرة ببيئة المؤسسة ومحيطها.

- **المحيط الداخلي (البيئة الداخلية):** يمثل مجموعة الأفراد والإجراءات والروابط التي تبدأ من داخل المنظمة، ومن خلالها يتم تنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المرغوبة، كما وأنه محصلة لكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تبرز تأثيراتها في سلوكياتهم ومعنوياتهم مما ينعكس على انتمائهم للمؤسسة التي يشتغلون فيها⁽¹⁾.

- **المحيط الخارجي (البيئة الخارجية):** يحوي جميع الفاعلين الحاليين والمحتملين الذين ينشطون ويؤثرون على المؤسسة من خارجها؛ زيادة على الإمكانيات والفرص والأخطار المحيطة بالمؤسسة، ونميز⁽²⁾:

البيئة الخارجية الصغرى: فيها؛ مسؤولو الإنتاج والتوزيع، ترويج المنتجات، الموردون والزبائن.

البيئة الخارجية الكبرى: وفيها؛ الأبعاد الديموغرافية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياقات السياسية والقانونية، والموارد الطبيعية.

(1) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2022، ص 147.

(2) - المرجع نفسه، ص 149.

العلاقات: تشير إلى تلك الروابط التي تتم في شكل مشاركات أو تبادل أو تواصل مما يفضي إلى التفاعل الذي يؤسس للعلاقات بالمؤسسة، وتصنف إلى⁽¹⁾:

العلاقات الرسمية: وهي علاقات العمل وتشمل كافة السلوكيات والتصرفات الصادرة عن الفرد في إطار مهمته الإدارية؛ وهي تعبر عن علاقة الفرد بزملائه ورؤسائه في العمل.

العلاقات غير الرسمية: وتمثل جميع الأفعال الصادرة من الفرد في المؤسسة وتكون خارج نطاق العمل.

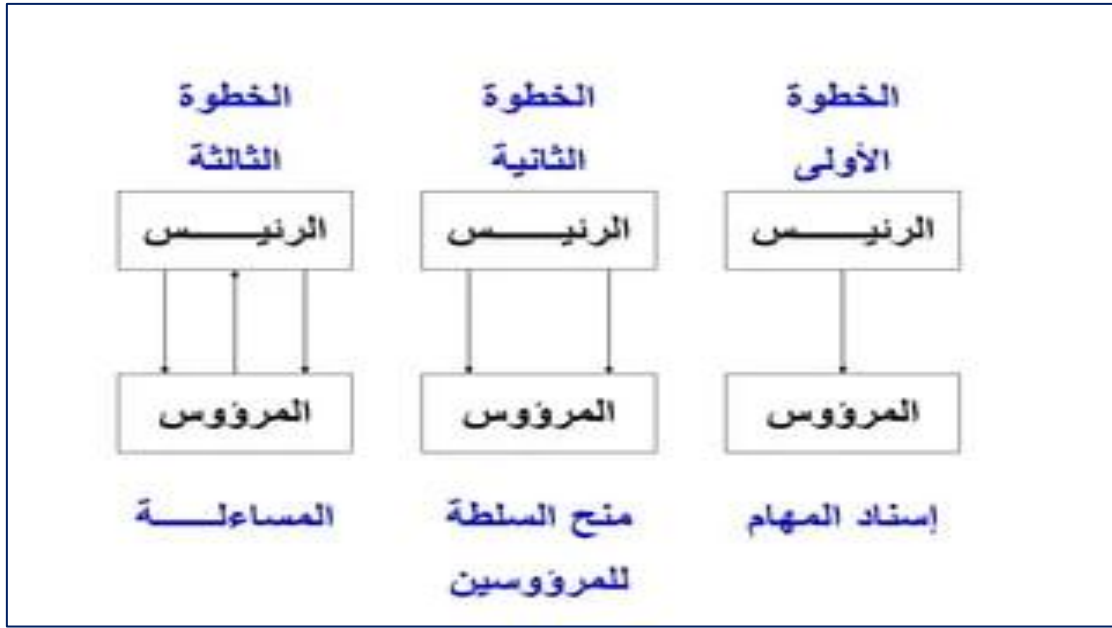
العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين: إن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تمتاز بجانبها الإنساني إضافة إلى مصلحة العمل، حيث يجب أن تكون ركائزها الاهتمام والدعم للموظف، فهي أشبه بعلاقة المعلم بطلابه، أو مدرب فريق كرة القدم باللاعبين، فالقيادة بشكل عام أقرب لهذه الأنواع من العلاقة والتي لا تتطلب الصداقة بين الرئيس والمرؤوس ولكنها تتطلب علاقة الدعم والمؤازرة والاهتمام، فالمعلم مطالب بدعم الطالب والاهتمام به ودفعه للتطور والتقدم وتقييمه والوقوف على أخطائه في التعلم وكذلك الشيء نفسه مع مدرب كرة القدم، إنه يدفع اللاعبين ليقدموا المزيد ولا يتوانى عن الضغط عليهم من أجل أن يحرزوا تقدماً ملموساً في مستواهم محفوفاً ذلك بالمحبة والاحترام والاهتمام⁽²⁾.

إن طبيعة علاقة المدير بالموظفين تتمثل بالود والمراعاة، لكن العلاقة ذاتها ليست الهدف الأساسي، يجب أن تكون علاقة صريحة وإيجابية لكن لا بد فيها دائماً بشيء من المسافة، خط لا ينبغي أبداً تجاوزه. إذا بنى المدير علاقات هدفها الرئيس هو ديمومة العلاقة وليس إنجاز العمل فهو بذلك يخلق فحاً سوف يبتلعه عاجلاً أو آجلاً.

(1) - علي سموك، التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية، منشورات الكراسك، الجزائر، 2005، ص 98.

(2) - خليل الشريف، العلاقة الناجحة بين الرئيس والمرؤوس، صحيفة أضواء الوطن الإلكترونية، متاح على الرابط: <https://www.adwaalwatan.com/articles/3388244> أطلع عليه بتاريخ: 2023/03/20 على الساعة:

الشكل رقم 01: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس



المحور الثاني: المعادلة: إتصال ↔ إستراتيجية	
04	الإتصال التنظيمي؛ أحد أنماط الإتصال في المؤسسة
05	الاستراتيجية؛ مفهومها، أهدافها، أنواعها.
06	الاستراتيجية؛ مبادئها، مستوياتها، ومراحل صياغتها
07	علاقة الإتصال بالاستراتيجية

المحاضرة رقم 04: الإتصال التنظيمي؛ أحد أنماط الإتصال في المؤسسة

بطاقة فنية	
المحور الثاني	المعادلة: إتصال ↔ إستراتيجية
المدة المخصصة	ساعة ونصف.
أهداف المحاضرة	التعرف على أهم المفاهيم التي تتعلق بمفهوم الإتصال التنظيمي، وأنماطه، وتقنياته الرئيسية.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتيوب https://www.youtube.com/watch?v=dEx663z32p0
الكلمات المفتاحية	الاتصال، الإتصال التنظيمي، المؤسسة.

تمهيد: لقد كانت الغاية من برمجة هذه المحاضرة التعرف على الإتصال التنظيمي كونه أداة أساسية داخل المؤسسة ولأنه أحد الركائز التي تستند عليها المؤسسة في تأدية مهامه بشكل سلس وبسيط.

1- مفهوم الإتصال التنظيمي:

هو ذلك الإتصال المتواجد بالمنظمة، وينحدر من السلطات ويساهم في تسيير الأفراد؛ بمعنى له دور في التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتوظف في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات... الخ⁽¹⁾.

⁽¹⁾- Alex muchieilli , les sciences de l'information et de la communication, édition hachette, paris, 2001, p67.

وهو ذلك الاتصال الذي يحدث في المؤسسات وبين المؤسسات وبيئتها⁽¹⁾؛ يتم هذا الاتصال - من خلال التعريفين المقدمين - داخل المؤسسة و خارجها في إطار الغايات التي تسعى لبلوغها.

2- أهمية الاتصال التنظيمي: تتجلى من خلال مجموعة العناصر التالية:

الاتصال واتخاذ القرار: عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل التي تمكن القادة المسيرين من اتخاذ القرارات المستتيرة.

الاتصال والتوجيه: من خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين في المنظمة وكذا تبليغهم بمستوى أدائهم ويقوم أخطاءهم.

الاتصال والتنسيق: يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.

الاتصال والرقابة: يمثل الاتصال وسيلة رقابية لنشاطات المدير في مجال مراقبة فعاليات وأنشطة المرؤوسين.

الاتصال والقيادة: يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لممارسة القيادة الإدارية للسلطة والقوة.

الاتصال والإشاعة: يؤدي الاتصال الجيد وخاصة الرسمي إلى التقليل من ظهور الإشاعات، فبوجوده لا يكون هناك مجال لانتشار الإشاعات، نظرا لسهولة التأكد من صدق أو كذب أي معلومة.

الاتصال والإبداع: يوفر الاتصال في المنظمة فرصة للعاملين فيها، لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا في تطوير منظماتهم والرقى بها.

الاتصال وتعزيز الولاء للمنظمة: تعكس الاتصالات الداخلية في المنظمة في معظم الحالات ثقافة وإيديولوجية المنظمة، مما يساهم في ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.

(1) - محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 13.

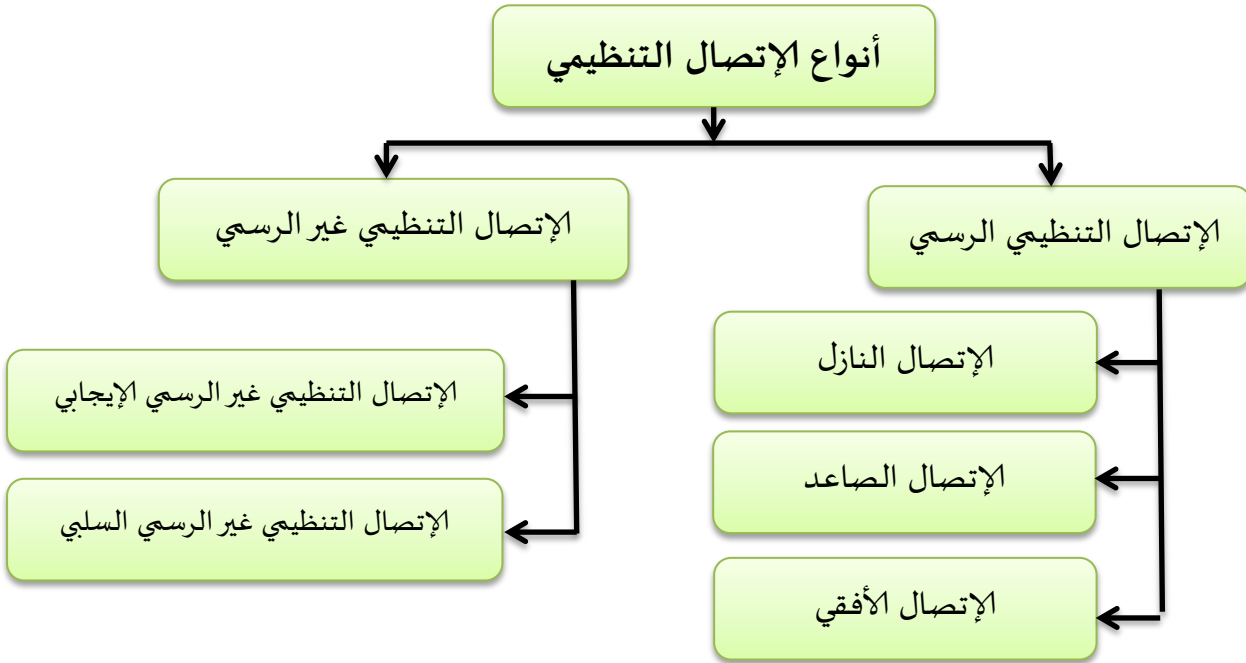
3- أشكال الاتصال التنظيمي: نميز بين شكلين من هذا الاتصال:

3-1: الاتصال الداخلي: وهو عملية تشاركية تفاعلية تحدث داخل المؤسسة وبين أفرادها قصد الوصول إلى الأهداف التنظيمية للمؤسسة؛ فهذا الاتصال موجه لموظفي المؤسسة ويكون الغرض منه التعريف بأهداف المؤسسة و الحفاظ عليها في مناخ اجتماعي جيد.

3-2: الاتصال الخارجي العام: وهو العملية التفاعلية التي تحدث بين المؤسسة وجمهورها الخارجي العام، أي: إجمالي الجماهير المحيطة بالمنشأة، وهو أيضا نشر المعلومات والآراء والأفكار من الجماهير إلى المؤسسة بهدف الوصول إلى الانسجام بين المؤسسة والجمهور⁽¹⁾، ومن الحتميات في هذا النوع من الاتصال إقامة قنوات للاتصال بين المؤسسة وجمهورها، وهذا بهدف التأثير فيه وحثه على تبني إستراتيجيات المؤسسة، ومن أمثلة الإتصال الخارجي: الإتصال التسويقي والاتصال الاجتماعي.

وهناك تصنيف آخر لأشكال الاتصال التنظيمي؛ نبرزه في الشكل الآتي:

الشكل رقم 02: أشكال الإتصال التنظيمي



(1) - محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، 1998، ص 179.

4- وسائل الاتصال التنظيمي: نميز بين ثلاثة أنواع وهي⁽¹⁾:

1.4- الوسائل الشفهية: وتضم؛ المقابلة الشخصية، الاتصال الهاتفي، المقابلات الجماعية.

2.4- الوسائل الكتابية: وفيها؛ التقارير، المذكرات، الأوامر والتعليمات، المجالات الحائطية.

3.4- الوسائل المصورة: تضم كل وسيلة تحوي صوراً (الاتصال المصور).

5- معوقات الاتصال التنظيمي:

هي جل المؤثرات التي تعطل عملية تبادل المعلومات أو إرسالها وتشتيتها؛ مما يقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي يحد من الوصول إلى الأهداف المرجوة⁽²⁾.

نذكر من هذه المعوقات أهمها والمتجسدة فيما يلي⁽³⁾:

اللغة: هي المادة المصاغة بها الرسالة سواء مكتوبة أو منطوقة أو مسموعة، والتي تعبر عن أهداف الرسالة المراد إيصالها، فاختلاف المستوى الفكري واللغوي والثقافي والبيئة والمستويات الإدارية كلها عوامل قد تؤدي إلى الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة.

اللُبس في مضمون الرسالة: اختلاف مستويات الإدراك بين الأفراد وطريقة فهمهم لمحتويات بعض الرسائل أو العديد من الرسائل ينجم عنه غموضاً في معرفة المقصود من الرسالة الاتصالية.

العوائق النفسية: لها انعكاس سلبي يمس مباشرة نفسية الفرد، الأمر الذي يؤثر على مستوى فاعلية الاتصال، ومن هذه العوائق نذكر: الخوف، التعصب، العلاقات المتذبذبة مع زملاء العمل، احتمالية تشويه المعلومات... الخ.

(1)- أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة؛ دراسة ميدانية بجامعة أم

البواقي، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة أم البواقي، 2014، ص 90.

(2) - المرجع نفسه، ص 92.

(3) - المرجع نفسه، ص 93.

المحاضرة رقم 05: الاستراتيجية؛ مفهومها، أهدافها، أنواعها.

بطاقة فنية	
المحور الثاني	المعادلة: إتصال ↔ إستراتيجية
المدة المخصصة	ساعة ونصف
أهداف المحاضرة	التعرف على أهم المفاهيم ذات الصلة بالاستراتيجية، وأهدافها، وأنواعها.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتيوب https://www.youtube.com/watch?v=_IGRCgB1X94
الكلمات المفتاحية	الاستراتيجية، نموذج Mintzberg، التفكير الاستراتيجي، التكتيك، اللوجستيك، المشروع.

تمهيد: تعبر الاستراتيجية عن فكرة توصل الغاية والعمل من خلال العديد من المحطات الواجب المرور عبرها بدءاً من الفهم الجيد لمفهوم الاستراتيجية وخصائصها والأهداف التي يجب أن تحققها وصولاً إلى مسببات بلوغ تلك الغايات، وهو ما عمدنا إلى تجسيده في ثنايا هاته المحاضرة.

1- مفهوم الإستراتيجية: أصل كلمة إستراتيجية يوناني STRATIGOS وهي جمع STRATEGOY؛ والتي يقصد بها " فن قيادة الجيش "، حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء⁽¹⁾.

فقد كان على عاتق الجيش مسؤولية حماية المدنيين (أثينا اليونانية) دبلوماسياً وعسكرياً تحت ما يسمى قيادة السياسة الخارجية للمدينة من جهة وإدارة الحملات العسكرية من جهة أخرى. تتميز الإستراتيجية عن التكتيك؛ بكون الأولى هي المسؤولة عن مجموع مراحل الحرب غير قابل للتقسيم، بينما التكتيك هو فن القيادة في ميدان المعركة، فهو تخطيط يوضع لمعركة واحدة يحدد فيها طريقة تنفيذ الحملة العسكرية.

⁽¹⁾ - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية؛ الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص3.



2- بعض تعريفات الاستراتيجية:

تعريف Chandler: يعرفها بأنها: " العملية التي تقوم بتحديد الغايات والأهداف الطويلة الأجل للمنظمة، واختيار الامكانيات والنشاطات وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى النتائج المطلوبة"⁽¹⁾.

تعريف Druker: يعرفها بأنها: " تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف؛ ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة"⁽²⁾.

تعريف Mintzberg: سعى إلى صياغة مفهوم للاستراتيجية من خلال تضمينه لآراء مجموعة من الباحثين ليصل في نهاية المطاف إلى ما يسمى بنموذج 5p لتعريف الاستراتيجية⁽³⁾ بحيث؛

Plan (P): الخطة: هي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.

Poly (P): المناورة: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

(1) - حياة قبائلي، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة- حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2007، ص87.

(2) - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص31.

(3) - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص167.

Patteum (P): النموذج: وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز.

Position (P): الموقع: البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة بضمن نوعا من الاستقرار في البيئة.

Perspective (P): التصور أو التطلع: تصور وإدراك الأشياء في المستقبل.

وخلص إلى أن امتزاج عناصره ينم عن الارتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل في الاستراتيجية.

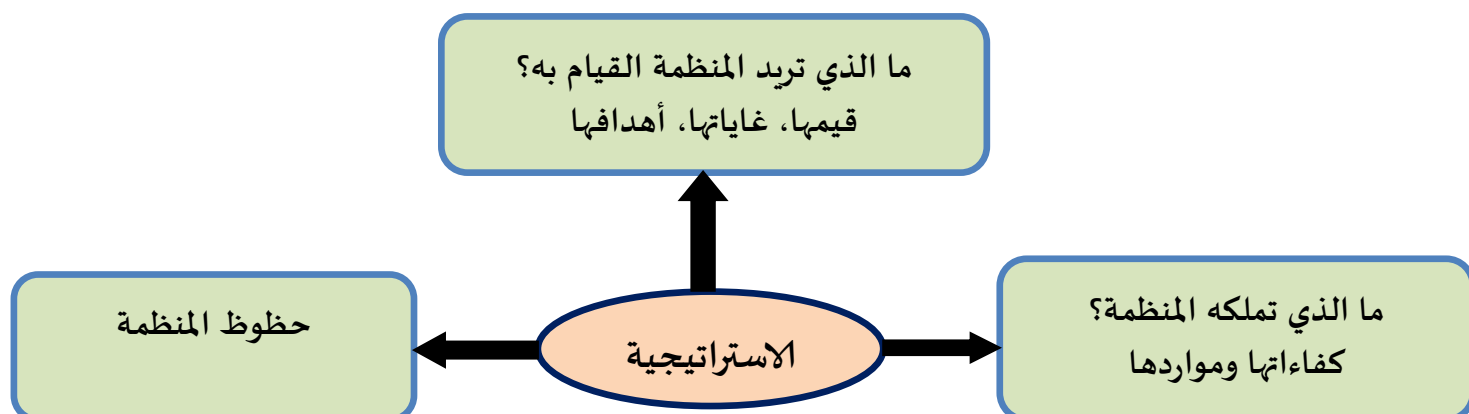
الشكل رقم 04: نموذج الـ 5 P للاستراتيجية



The 5Ps of Strategic Thinking
المناهج الخمسة للتفكير الاستراتيجي

يمكن أن نقدم تعريفا شاملا للاستراتيجية كما يلي:

« هي تحويل العناصر التخطيطية إلى عناصر تنفيذية قصد تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة الاقتصادية والخدماتية ... الخ، من خلال الاستغلال الأفضل للموارد النادرة والمعرفية بشكل خاص وذلك في شكل قرارات وأفعال مترابطة تسعى إلى بلوغ هدف المؤسسة بالصورة الشاملة المراد الوصول إليها ».



Source : Jean-luc Charron , Sabine Separis, Manual Application ; **Organisation et Gestionnel entreprise**, 2 éme edition, dundo, Paris, 2001, p327.

2- المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية:

التفكير الاستراتيجي: مجموعة القدرات والمهارات الناجمة عن حسن توظيف الحدس والإدراك والخبرات الذاتية والإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ونتائج متميزة لتحقيق منظور متكامل لمستقبل المؤسسة⁽¹⁾.

التكتيك: يعبر عن طريقة تسيير الموارد الخاصة بالمؤسسة، والذي يتم من خلال هندسة واضحة ومحددة في استراتيجية المؤسسة؛ يكون على المدى القريب.

الغايات (الأهداف): النتائج النهائية المترتبة عن الأنشطة الممارسة فعلا في المؤسسة، وتكون في شكل إحصائيات وأرقام تعبر عن رسالة المؤسسة وتجعلها في قالب عملي.

اللوجستيك: جميع التقنيات المساعدة في تنظيم وتسيير المعلومات والعناصر المادية والمالية ضمن المؤسسة.

المشروع: النشاطات المجسدة للخطة الموضوعية.

(1) - محمد جواد الجبوري حسين، التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 128.

3- أهداف الإستراتيجية: تَمَّ جملة من الأهداف التي تحرص الإستراتيجية على بلوغها وهي:

- معرفة الوضع الحالي للعمل الذي ستقوم به والتعرف على كافة العناصر المكونة له.
- تحديد كافة الأدوات والوسائل التي تستخدم في تطبيق العمل.
- إدراك إيجابيات وسلبيات العمل.
- توفير الظروف والبيئة المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية.
- مراعاة كل العوامل المحيطة بالإستراتيجية.

4- أنواع الاستراتيجيات: هناك أنواع عديدة من الاستراتيجيات نذكر منها - على سبيل المثال

لا الحصر - ما يلي:

4-1- الإستراتيجية التوجيهية: هي التي تعتمد على توجيه الأفراد المستهدفين منها للقيام

بالمهام التي تتناسب مع طبيعة خطة العمل؛ من خلال إقناع كل فرد بأنه قادر على القيام بالمهمة الخاصة به ضمن بيئة العمل الموجود فيها، مما يساهم في تعزيز دور المشاركة في اتخاذ القرار بناء على رأي كافة الأفراد المشاركين في استراتيجية العمل.

4-2- الإستراتيجية الإدارية: تعتمد على قوة الإدارة وتوجيه الأفراد للقيام بالعمل بشكل

صحيح، كما أنها تضع مجموعة من التعليمات والقواعد التي تسعى لتحقيق وظيفتي التوجيه والرقابة الإدارية على كيفية سير العمل بأسلوب ملائم.

المحاضرة رقم 06: الاستراتيجية؛ مبادئها، مستوياتها، ومراحل صياغتها

بطاقة فنية	
المحور الثاني	المعادلة: إتصال ↔ إستراتيجية
المدة المخصصة	03 ساعات
أهداف المحاضرة	التعرف على أهم مبادئ الاستراتيجية، مستوياتها ومراحل إعدادها
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتيوب https://www.youtube.com/watch?v=Do7js03BNzY
الكلمات المفتاحية	وحدة الأعمال، المستوى الوظيفي، الرؤية.

1- مبادئ الإستراتيجية: تتجلى فيما يلي:

- وضع كافة الأهداف التي سيتم تحقيقها.
- الحرص على أن تتميز الإستراتيجية بالمرونة؛ أي سهولة التطبيق في بيئة العمل.
- أن تكون شاملة، متكاملة أي: لا تغفل أي جزء من أجزاء الخطة التي سيتم تنفيذها.

2- مستويات الإستراتيجية في المنظمة:

إن تحديد مستويات الإستراتيجية في بيئة الأعمال يتوقف على:

➤ حجم المؤسسة الاقتصادية.

➤ رؤية الإدارة العليا للوصول إلى أهدافها.

يتفق جل الباحثين على أن مستويات الإستراتيجية ثلاثة؛ وهي تختلف حسب حجم المؤسسة

وحسب طبيعة نشاطها، تتمثل في:

✓ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.

✓ الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

✓ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

أ/ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل: تعد هذه الإستراتيجية أكثر أنواع الاستراتيجيات قريبا لتحويل رسالة المؤسسة إلى تصرفات فعلية⁽¹⁾، وهو يشكل التوجه العام للمنظمة والذي يصاغ من مقابلة الفرص والتهديدات والموارد المتاحة؛ وتقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة.

ب/ الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى مجمع لعدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة؛ وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقا مستقلا ومنافسين مستقلين ومن ثم استراتيجياتها المستقلة⁽²⁾.

رؤساء الوحدات ورؤساء النشاطات الاستراتيجية هم من يشتركون في وضع هذه الاستراتيجيات؛ ويشترط في هذه الاستراتيجيات أن تتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة⁽³⁾، ويتم عند هذا المستوى تحديد المنتج أو الخدمة التي ستقوم المؤسسة بتقديمها إلى أسواقها، وأيضا الفئة المستهدفة وكذلك التحسينات المحتمل إدخالها على المنتجات أو الخدمات. تقع مسؤولية الإستراتيجية هنا على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل بالتنسيق مع الإدارة العليا للمؤسسة.

ج/ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: يتجسد هذا المستوى من الإستراتيجية في داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية والتي تتحدد في وظيفة واحدة مثل: وظيفة التمويل، أو وظيفة التوزيع... وغيرها.

هذه الاستراتيجيات تخضع للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال على حد سواء⁽⁴⁾.

(1) - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية؛ مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 81.

(2) - المرجع نفسه، ص 82.

(3) - عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور

(برج بوعرييج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013، ص 10.

(4) - المرجع نفسه، ص 11.

الشكل رقم 06: مستويات الاستراتيجية



3- مراحل صياغة الإستراتيجية في المنظمة:

إن الاستراتيجية عملية مستمرة بمراحل متناسقة ومتراصة، فنجاح المرحلة الجديدة ونجاحها مرهون بفعالية المرحلة التي تسبقها، وعليه يمكن إبراز مراحل صياغة الاستراتيجية من خلال أربعة (04) مراحل أساسية وهي:

3-1: مرحلة تحليل البيئة: يعد التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسة للاستراتيجية، فبالرغم من الاستراتيجية وعملية القيام بها هو التسيير الاستراتيجي، بيد أن التحليل يبقى هو المسؤول عن دراسة وضبط المتغيرات البيئية، إذ يسعى للوصول إلى المواءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة؛ وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية⁽¹⁾.

3-2: مرحلة التخطيط الاستراتيجي: وهنا تحدد الرسالة وتقيم البيئة الداخلية والخارجية، وتضم كذلك البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعليه تحتوي هذه المرحلة على جملة من النشاطات وهي⁽²⁾:

⊠ تحديد الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة الاقتصادية.

⊠ تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.

(1) - عادل مزوغ، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة، 2005، ص106.

(2) - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2004، ص82.

◊ تحديد البدائل الاستراتيجية.

◊ اختيار البديل المناسب.

3-3: مرحلة التنفيذ: ويقصد بها المجموع للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، وهي جملة العمليات التي تتحول من خلالها السياسات إلى تصرفات فعلية عن طريق تنمية البرامج والموازنات والإجراءات⁽¹⁾.

3-4: مرحلة مراجعة وتقييم الاستراتيجية: هدفها معرفة مدى تلاؤم الاستراتيجية مع التغيرات التي تحصل في البيئتين؛ وهناك 03 أنشطة رئيسة لتقييم الاستراتيجية وهي⁽²⁾:

◆ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

◆ قياس الاداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الوجة الصحيحة.

◆ إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، 2002، ص14.

(2) - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 83.

المحاضرة رقم 07: علاقة الإتصال بالاستراتيجية

بطاقة فنية	
المحور الثاني	المعادلة: إتصال ↔ إستراتيجية
المدة المخصصة	ساعة ونصف
أهداف المحاضرة	التعرف على الصلة التي تربط الإتصال بالاستراتيجية
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتوب https://www.youtube.com/watch?v=QxhjPqc8SOA
الكلمات المفتاحية	بووفر Beufre، الإتصال الاستراتيجي.

ما هو معروف على أن الاتصال عملية ديناميكية مستمرة هادفة؛ وهو ما تسعى الاستراتيجية إلى تحقيقه، يقول بووفر **Beufre**: " الاستراتيجية تهتم بالعمل البشري القاصد الهادف الإرادي والصعب"⁽¹⁾.

الهادف: الرامي إلى تحقيق نتائج محددة بدقة.

الإرادي: يرتبط بالمدة المتاحة.

الصعب: تحقيق الهدف يحتاج جهودا جوهريه ملموسة للتغلب على العوائق.

كما أنها - الاستراتيجية - تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة⁽²⁾؛ ومن ذلك الاستراتيجية العسكرية، الاستراتيجية الاقتصادية،... الخ، والتي لها علاقة وطيدة بالمفهوم الواسع للاتصال؛ وعلى هذا تتجلى **الخصائص المشتركة** التي تربط بين هذه المجالات في تطبيقها للاستراتيجية فيما يلي:

⊗ **المستوى الأعلى لتخطيط الأهداف**: إن الاستراتيجية في أي منظمة هي كل ما يخطه أو ما يتداوله المستوى القيادي أو الإداري الأعلى شريطة أن تكون هي المسؤولة عن تحديد

(1) - علي محمد مقلد، موسوعة الاستراتيجية، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2009، ص106.

(2) - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، ط1، اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص28.

وتحقيق غايات المؤسسة، وهذا التخطيط يشترك فيه فريق عمل مكون من جميع قادة الفروع والتخصصات والأنشطة والمصالح بغض الطرف عن حجمها ودورها في التنظيم.

فالتخطيط لا بد أن يبقى في قمة الهرم القيادي وإلا تحول إلى مستوى آخر.

❖ **وجود تهديدات أو تنافس:** جل الاستراتيجيات ترتبط على رؤية وجوب التصرف في مواجهة أزمات متوقعة؛ سواء من أجل منع حدوث الأزمة فعلا جراء تظافر وسائل مختلفة أو باتخاذ إجراءات تكييفية مسبقة بغرض تخفيف حدتها أو إقصائها نهائيا عن وقعت، ومثال ذلك عن هذه التنظيمات: الإتحاد الأوروبي، جامعة الدول العربية، مجلس التعاون الخليجي.

❖ **تخصيص وظائف وتحديد مسؤوليات:** يجب أن ينتج عن الخطة الاستراتيجية تقسيم للأهداف وتخصيص للمهام وتوزيع للأدوار بالنسبة للمستويات المتوسطة والدنيا، وتبعاً لهذه المهام تعد تلك المسؤوليات خطط جديدة لتحقيق الأهداف؛ فالخطة تكون استراتيجية إذا ما توافر فيها عنصر تقسيم الأدوار والتعاون⁽¹⁾.

ومع بروز عصر المعلومات، واندماج العلوم المتعددة، وأهمية استثمار ذلك لدعم الخطط الاستراتيجية ومن ثم نجاح المؤسسات، سعت علوم الإعلام والاتصال إلى «الاستراتيجية» لأنها علوم مستحدثة وعملت على توظيف الاستراتيجية في مجال الاتصال لدعم المؤسسات، ومن ثم شاع استخدام المصطلح واهتمت بدراسته كثير من العلوم الإنسانية، وظهرت توجهات متعددة لإدارة عمليات الاتصال الاستراتيجي..

وقد وصف عدد من الخبراء والجهات مفهوم الاتصال الاستراتيجي بأنه مصطلح شامل لوصف عدد من التخصصات مثل العلاقات العامة، والاتصالات الإدارية والإعلانات، وهو أحد فروع

(1) - علي محمد مقلد، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الاتصال، ويستمد قوته من التركيز على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بدلاً من التركيز على إجراءات محددة «تكتيكات»⁽¹⁾.

والاتصال الاستراتيجي لا يكون ردود أفعال على الأحداث أو ما يثار من قضايا، بل هو منهج تخطيطي شامل يهدف إلى إشراك جمهور علامة تجارية معينة، ويضمن أكبر قدر من تفاعل الجمهور مع هذه العلامة التجارية، من خلال استخدام أنواع التواصل لتحقيق أهداف اجتماعية أو اقتصادية، أو سياسية بشكل مباشر أو غير مباشر بهدف تحقيق التغيير الإيجابي على مستوى الجمهور المستهدف، أو كسب التأييد للضغط على صناع القرار أو تقديم خدمات ترتبط بالبيئة المحلية.

(1) - طه عمر، الاتصال والاستراتيجية.. من يحتاج إلى من؟، صحيفة رسالة الجامعة، على الموقع: <https://rs.ksu.edu.sa/issue-1332/11045> ، أطلع عليه بتاريخ: 2023/04/07، على الساعة: 01:03 سا.

المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية

08	مفهوم وخصائص وعناصر الاستراتيجية الاتصالية
09	أنواع الإستراتيجية الاتصالية.
10	مبادئ الإستراتيجية الاتصالية وأهدافها العامة

المحاضرة رقم 08: مفهوم وخصائص وعناصر الاستراتيجية الاتصالية

بطاقة فنية	
المحور الثالث	الإستراتيجية الاتصالية
المدة المخصصة	03 ساعات
أهداف المحاضرة	التعرف على جميع العناصر المكونة لمفهوم الاستراتيجية وخصائصها.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتوب https://www.youtube.com/watch?v=_IGRCgB1X94
الكلمات المفتاحية	النسق الإتصالي، الممارسة، التحليل الاستراتيجي.

1- مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها: "مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على جماهيرها"⁽¹⁾. كما تعرف أيضا بكونها: " عملية مبنية على قاعدة معلومات إرشادية (خطة) موجهة حسب النتائج المرجوة؛ تجمع أواصر العاملين تحت لوائها وتشكل رباطا لمكونات الخطة التي قد درست الواقع المحلي في إطار تعددية الأنساق الاتصالية قصد الحث على الفعل (التصرف) المدروس والإيجابي والتغيير الاجتماعي غير المرغوب"⁽²⁾.

⁽¹⁾- Pierre Grigory, Jean Mark Lilieux, **Marketing ; Publicité**, Dordomme, Septembre, 1994, p 90.

⁽²⁾ - UNICEF ; **Strategic communication for behaviour and social change in south asia**, régional office for south asia, february 2005, p 6.

والإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة تمتد من 02 سنة إلى 05 سنوات من خلال خطط عمل سنوية فيها توضع العناصر المختلفة اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها⁽¹⁾؛ بدء من الأهداف، الخلايا الاتصالية، الوسائل، التواريخ، التكاليف، الحدود والعراقيل التي قد تواجه العملية الاتصالية.

2- خصائص استراتيجية الاتصال:

هناك العديد من الميزات التي تتفرد بها الاستراتيجية الاتصالية، نوجزها فيما يلي⁽²⁾:

✍️ الاستراتيجية الاتصالية هي ممارسة استراتيجية أكثر منها وسيلة لتخطيط فعال.

✍️ الاعتماد على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب راق مع

جمهورها يتسم بمواكبة الواقع ويلمس نقاط النقد على الموضوع الذي تعمل على تسويقه.

✍️ الاعتماد على تمديد اتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة.

✍️ ترتبط الاستراتيجية بالمواظبة والاستمرار والتكرار على الدوام قصد الحصول على نتائج

حقيقية.

3- عناصر الإستراتيجية الاتصالية:

تختلف الاستراتيجية من جهة لأخرى، فتخطيط استراتيجية إتصالية لدولة ما هو عملية طويلة

ومعقدة مقارنة بالتخطيط لمنظمة ما، ويمكن أن نلخص عناصر - أو بالأحرى مراحل -

الاستراتيجية الاتصالية في 06 عناصر وهي⁽³⁾:

1.3- ضبط سياسة المؤسسة وأهدافها: يجب أن تكون أهداف المنظمة طموحة، واقعية

ومحددة، أن ترتبط بأولويات البرنامج الاتصالي للمنظمة؛ وتحتاج عملية وضع الإستراتيجية

الاتصالية إلى جمع قدر كافي من المعلومات حول سياسة المنظمة والبيئة المحيطة بها؛

(1) - ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، ط1، الجزائر، 2004، ص 81.

(2) - عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إتصال استراتيجي، جامعة الجزائر3، 2013، ص (41 - 42).

(3) - عيسى بوكرموش، المرجع السابق، ص 37.

وعليه يجب معرفة وتحليل الفرص والتحديات الكامنة التي تعرقل أو يحتمل أن تعيق أهداف المنظمة.

2.3- تحليل اتصالات المنظمة: وهنا يجب التحديد الدقيق للجمهور المستهدف، وفهمهم واستطلاعهم عن كيفية تقديم الخدمة لهم وبمن يتأثرون بقيادة الرأي الذين يعدون من أهم ركائز إستراتيجية التأثير في الآخرين.

3.3- صياغة الأهداف الإستراتيجية للاتصال: بعد فهم طبيعة الجمهور المستهدف تتضح الفكرة التي ينبغي إقناعه بها لتحقيق أهداف المنظمة وهذا باستخدام طرق عديدة لإقناع الجمهور كالأخبار والندوات والملصقات التي تحقق المقصد الرئيس للهدف الاتصالي الذي رسمته المنظمة.

4.3- تخطيط الأهداف العملية للاتصال: يتطلب تجسيد الخطة الاتصالية وسائط اتصالية تنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف، وهو ما يجعل القائم بالاتصال أما مفترق طرق للمفاضلة بين هاته الوسائط واختيار أفضلها ومن أمثلة هذه الوسائط: الصحف، المجلات، الإذاعات، وسائل الاتصال الجماهيرية، الانترنت، مواقع ومنصات التواصل الاجتماعي،.... الخ.

5.3- تنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية للاتصال: يستوجب تنفيذ الإستراتيجية تحديد المدة والموارد اللازمة لتحقيق كل هدف لوحدة (فعالية الإستراتيجية)، وعند تنفيذ الإستراتيجية يؤخذ بعين الاعتبار توكيل المسؤوليات وتنظيم الأدوار داخل المنظمة وهو ما من شأنه أن يؤدي إل التحكم السلس في مسار الإستراتيجية.

6.3- التقييم والتقويم: الإستراتيجية مزودة بضمانات وآليات للتقييم تمكنها من تقليص الأخطاء وتفاذي الوقوع في المخاطر، ومن أشكال التقييم نذكر:

- قياس الانتباه للرسالة قبل وبعد التعرض لها من قبل الجمهور.
- رجع الصدى عن مختلف الفعاليات المنجزة.
- تعقب حجم وطبيعة التغطية الإعلامية جغرافيا وإدراكيا من طرف الجمهور المستهدف.
- قياس حجم الدعم المجتمعي والمادي (الهبات) الذي تلقاه الحملة في سبيل نجاحها.

المحاضرة رقم 09: أنواع الاستراتيجية الاتصالية

بطاقة فنية	
المحور الثالث	الإستراتيجية الاتصالية
المدة المخصصة	03 ساعات
أهداف المحاضرة	التعرف على أنواع الاستراتيجية الاتصالية داخليا وخارجيا.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتوب https://www.youtube.com/watch?v=0tLIKeftP8k
الكلمات المفتاحية	استراتيجية الاتصال الداخلي، استراتيجية الاتصال الخارجي

1. **إستراتيجية الاتصال الداخلي:** يعد الاتصال الداخلي في المنظمة من المهام التي تساعد المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها حسب السياسات الموضوعة للوصول إلى تجسيد وبلوغ الأهداف المسطرة؛ تعرف بأنها: " نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي"⁽¹⁾.

2. **أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي:** تسعى استراتيجية الاتصال الخارجي إلى تحقيق جملة من الغايات تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

- **إيصال المعرفة إلى كافة المستويات الإدارية:** تضطلع المصالح الإدارية المختصة بتقديم جميع المعلومات الضرورية للعاملين بالمؤسسة لضمان السير الحسن والسلس لاستراتيجية المؤسسة؛ بما يحقق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.
- **ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها:** يتم هذا من خلال رفع معدلات الأداء بتطبيق الأنموذج الصحيح على مستوى عناصر منظومة المؤسسة، وعلى الوظائف والعلاقات المختلفة، وأيضا على تخطيط تحسين الأداء المؤسسي.

(1) – Fanelly Nguyen thanh, **La Communication ; une strategie au service de l'entreprise**, les editions economica, paris, 1991, p73.

(2) – رندة بن حمودة وأخريات، **إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية؛ دراسة حالة البريد والمواصلات- تقرت-**، مذكرة ليسانس في الإعلام والاتصال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص12.

➤ **توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية:** تلعب الإدارة العليا دورا حاسما في التنسيق بين موظفيها وجميع المصالح المنوطة بهم وتوجيههم لمختلف الطرائق والأساليب التي من شأنها تحقق غايات ومبتغيات المؤسسة.

وهناك سببان اثنان لإعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي:

أ* الحاجة للاتصال.

ب* الإرادة الإستراتيجية.

2. أنواع إستراتيجية الاتصال الداخلي:

ثمة ثلاثة أنواع رئيسة لاستراتيجيات الاتصال الداخلي في المنظمة، وهي⁽¹⁾:

1.2. إستراتيجية الإعلام:

وفيها يكون الاتصال في منحى واحد، بحيث يعبر المحتوى الاتصالي عن رؤية المنظمة، دلالاته ذات معنى واحد؛ وتقدم في هذه الاستراتيجية المعلومات إلى الجمهور لمساعدته في تشكيل الرأي واتخاذ المواقف والقرارات.

2.2. إستراتيجية الإقناع:

تحمل في طياتها دلالات ورموز تشير إلى وجهة نظر المؤسسة والجمهور، بحيث تسعى المؤسسة إلى بناء قاعدة للعلاقات الاستراتيجية بمعية الجمهور؛ وهذا من خلال التغيير في معارفه واتجاهاته وسلوكياته.

2.3. إستراتيجية الحوار:

تتضمن هذه الاستراتيجية أخذ رأي ومشورة الجمهور في سياسات المؤسسة قضايها بعين الاعتبار، ويتم فيها إشراك الجمهور في عملية صناعة القرار والتي يطلق عليها استراتيجية التسيير، بحيث تشرك المؤسسة الجمهور في صنع سياستها وحريصة على تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

(1) - هاشم محمد رضوان، الإتصال التسويقي، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية، الدانمارك، 2010، ص

1. إستراتيجية الاتصال الخارجي: يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات لتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج؛ وعليه تتمثل أهداف استراتيجية الاتصال الخارجي في⁽¹⁾:

➤ **تلبية احتياجات متلقي الخدمة:** تتم هذه العملية بناء على مخرجات إستطلاعات الرأي التي تجريها المؤسسة حول الخدمات المقدمة للزبائن؛ بهدف معرفة مواطن النقص والخلل فيها وسعيها منها لإجراء التصحيحات والتصويبات اللازمة بما يرضي أذواق المستهلك.

➤ **بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين:** إن بناء سمعة المؤسسة لا يقتصر فقط على العلامة التجارية واختيار ألوان وخطوط الهوية البصرية وما تحتويه من عناصر بصرية فنية وإبداعية، بل يتعدى ذلك إلى ارتقاء مستوى التفكير في استراتيجيات تصنع التفرد والتميز وتسهم في جذب العملاء؛ ومن ذلك:

* كتابة محتوى عالي الجودة.

* إمتلاك ميزة تنافسية .

* إدارة علاقات العملاء.

* منح قيمة إضافية للعملاء.

* المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

➤ **المساهمة في تنمية المجتمع المحلي:** إن جودة ما تقدمه المؤسسات على مستوى بيئتها المحلية، وبما يرضي تطلعات زبائنها لاشك سيعمد إلى تقديم قيمة مضافة في المجتمع مما يساهم شيئاً فشيئاً في تنميته وترقيته نحو الأحسن.

➤ **الدخول في مشروع الحكومة الإلكترونية:** يجسد مشروع الحكومة الإلكترونية اهتمام الجزائر، و يأتي ضمن المبادرات و المشاريع التنموية التي تتبناها لتحقيق التنمية المستدامة

(1)- Fanelly Nguyen thanh, **La Communication ; une strategie au service de l'entreprise**, Opcit , p74.

في مختلف جوانب الحياة، من خلال دفع الهيئات الحكومية إلى تبني المداخل الحديثة للاستفادة من إيجابيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

2. أنواع إستراتيجية الاتصال الخارجي:

إستراتيجية التوسع: تقوم على مبدأ الاحتلال السريع للجمهور المستهدف؛ عن طريق برنامج شامل تسخر فيه جميع الامكانيات الممكنة، وتستخدم فيه كافة أساليب الإقناع والتأثير للوصول إلى كسب تأييد ومساندة الجمهور للمؤسسة، ليليه تراجع وانحدار تدريجي مما قد يعرض المؤسسة إلى فقدان جمهورها الخارجي - على المدى البعيد - كونها ذات هدف ربحي، وهنا ينصح باعتماد التوسع بانثناء عينات من الجمهور وتوظيف أنجع الأساليب الاتصالية بشكل تدريجي حتي يعم البرنامج جميع الفئات الجماهيرية⁽¹⁾.

استراتيجية التوقيت: تعتمد على اختيار الوقت الملائم لبدأ النشاطات الاتصالية والإعلامية للمنظمة؛ تجنباً لاستنزاف الجهد والمال؛ وتستعمل هذه الاستراتيجية بشكل مناسباتي تستهدف إرضاء الجمهور في مناسبات الأعياد والاحتفالات مثلاً⁽²⁾.

استراتيجية المفاجآت: تتجلى في تقديم معلومات ومعطيات جديدة تغير الموازين في اللحظات الأخيرة، وتستخدم عادة في فترات الانتخابات والحملات السياسية، والغاية من ذلك التأثير على اتجاهات الجمهور وكسب تأييدهم ودعمهم أو تغيير اهتماماتهم⁽³⁾.

استراتيجية ترتيب المشكلة أو الحل: تعتمد على إثارة مشكلة مسبقة، ربما تكون معقدة أو مفتعلة بشكل مثير استفزازي ثم يجد لها حلاً معيناً ومحدداً وفق الرسالة الاتصالية التي تم تسطيرها، وبذلك يحتم على الجمهور أن يرى إلى المشكلة بعين القناة التي وضعتها ولا يفكر في الحلول البتة، بل ينتظر أن يكون الحل الوحيد والصائب من طرح المشكلة؛ وعليه فالجمهور دوره هنا سلبي ترتب له المشكلة ثم يوجد له الحل الأنسب، وبذلك تكون الاستراتيجية قد بلغت

(1) - جمال مجاهدة، العلاقات العامة رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 68.

(2) - المرجع نفسه، ص 69.

(3) - المرجع نفسه، ص 70.

هدفها. قد يكون تأثير فعالية الرسالة التي تؤيد من وجهة نظر معينة يجب على القائم بالاتصال أن يقرر ما إذا كان سيقدم أدلته وبراهينه الأساسية في البداية أم يحتفظ بها للنهاية، كما أن الرسالة التي يعرض فيها القائم بالاتصال وجهتي النظر المؤيدة والمعارضة، فأى الجوانب سوف تؤثر على الرأي في الجانب الذي يقدم في البداية أم الجانب الذي يأتي بعده⁽¹⁾.

استراتيجية نشر الأفكار المستحدثة: تستهدف تطوير فكر أفراد المجتمع وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو برامج التنمية للوصول إلى سلوكيات تترجم السياسات، ونظرا لأهمية الأفكار المستحدثة ثمة عناصر أساسية في تبني الأفكار الجديدة كالتجديد أو الابتكار أي الفكرة المستجدة نفسها، وقنوات الاتصال والتركيبية الاجتماعية للبيئة أو النسق الاجتماعي، والمدة الزمنية اللازمة للانتقال، وتعرف في سيرورتها المرور عبر عدة محطات رئيسة هي: مرحلة الإحساس بالفكرة أو الإدراك، مرحلة الاهتمام، مرحلة التقييم، مرحلة التجريب المضبوط، ثم مرحلة تبني الفكرة⁽²⁾.

استراتيجية ملتقى الطرق: تتم بانتقاء الأماكن والمؤتمرات والتظاهرات والمواسم التي تحقق أكبر قدر ممكن من التجمعات البشرية، لتسويق الأنشطة الاتصالية للمؤسسة؛ بمعنى أن تضع المؤسسة نفسها في ملتقى القوى لاستغلال المزايا المترتبة عن ذلك⁽³⁾.

استراتيجية الإلهاء: تقوم هذه الاستراتيجية على تحويل انتباه الجمهور عن المشاكل الأساسية والتغييرات التي أراها الحاكم السياسي والاقتصادي، عن طريق طوفان متتابع من الإذلال والتسليية والمعلومات الفارغة من المحتوى والدلالة، واستراتيجية التحويل ضرورية لمنع الجمهور من إيلاء الاهتمام بالمعارف الأهم في حقول المعرفة؛ الإقتصاد، علم النفس، البيولوجيا، وبعد الإلهاء أحد أشكال التلاعب موجه لشد انتباه الخصم عن النقطة التي يهاجم فيها، وتستهدف

(1) - منى الحديدي، شريف درويش اللبان، فنون الاتصال والإعلام المتخصص، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، القاهرة، 2009، ص58.

(2) - المرجع نفسه، ص 63.

(3) - جمال مجاهدة، المرجع السابق، ص 71.

هاته الاستراتيجية منع الجمهور من الاهتمام بالمعارف الاساسية في كافة الميادين بوضعه في حالة تضاد وفوضى وبدون وجهة، وتتجلى هذه الاستراتيجية بالإشاعات والكذب الإعلامي والدعاية المغرضة⁽¹⁾.

(1) - إلياس بوخموشة، استراتيجية التحكم بالرأي العام عبر الفيلم فنهيت 09/11 لمخرجه "مايكل مور" - مقارنة سيبرسيميوطيقية-، رسالة ماجستير في النقد والأدب التمثيلي، جامعة وهران، 2007، ص58.

المحاضرة رقم 10: مبادئ الاستراتيجية الاتصالية وأهدافها العامة

بطاقة فنية	
المحور الثالث	الإستراتيجية الاتصالية
المدة المخصصة	ساعة ونصف
أهداف المحاضرة	اكتشاف المبادئ الأساسية التي تركز عليها الاستراتيجية الاتصالية، وكذا أهدافها العامة.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتيوب https://www.youtube.com/watch?v=7nPYfVDu3yM
الكلمات المفتاحية	التواجد، التماسك، القبول الداخلي، التحفيز، تعزيز العلاقات

1- مبادئ الإستراتيجية الاتصالية: تتجسد فيما يلي⁽¹⁾:

1.1: التواجد Existence : هناك العديد من المؤسسات لا تحوز استراتيجية حقيقية للاتصال، فقط تكتفي بالقرارات التكتيكية.

2.1: الاستمرارية Continuité : استراتيجية الاتصال عملية مستمرة؛ ولتحقيق الأداء الناجع والفعلي لا بد أن تكون لعدة سنوات، وأن تكون مواكبة للتطورات الدائمة في الاتصال.

3.1: الشفافية والوضوح Clarté : يجب أن تكون الاستراتيجية مفهومة وواضحة وذات فعالية.

4.1: الواقعية Réalisme : لا بد أن يكون الاتصال منسجما مع الحقيقة حتى يحضى بالقبول من قبل العاملين، فالالاتصال غير الواقعي يؤدي إلى تزييف صورة المؤسسة.

5.1: التماسك Cohérence : يجب أن يكون الاتصال منسجما مع قرارات المنظمة ككل.

6.1: القبول الداخلي Acceptabilité interne : قبول هذه الاستراتيجية من جميع المسؤولين وجميع العاملين في المنظمة.

(1) - رنده بن حمودة وأخريات، إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية؛ دراسة حالة البريد والمواصلات - تقرت، مرجع سبق ذكره، ص 13.

2- الأهداف العامة لاستراتيجية الاتصال: نوجزها كما يلي⁽¹⁾:

- ✓ تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- ✓ تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو إشاعات مغرضة أو غموض في السياسات.
- ✓ إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية مسبقاً.
- ✓ تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بجعل قنوات الاتصال مفتوحة دائماً.
- ✓ تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم قصد تحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه المقترحات بجدية من طرف الإدارة العليا.
- ✓ تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

(1) - المرجع نفسه، ص 14.

المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي	
مفهوم وأهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي	11
مراحل التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته	12

المحاضرة رقم 11: مفهوم وأهمية وأنماط التخطيط الاستراتيجي

بطاقة فنية	
المحور الرابع	التخطيط الاستراتيجي
المدة المخصصة	ساعة ونصف
أهداف المحاضرة	الوقوف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته بالنسبة للمؤسسة؛ موضحين أهم خصائصه.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتوب https://www.youtube.com/watch?v=uPS4jcV4NVM
الكلمات المفتاحية	الرؤية المستقبلية، الرسالة الاستراتيجية، الفرص المتاحة.

1. المفهوم: هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف⁽¹⁾. وهو عملية أساسية لتحقيق رسالة المؤسسة، تزود المؤسسة بإطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة⁽²⁾.

(1) - سامي عمري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2007، ص18.

(2) - Namken, Rapp, **Strategic Planning handbook for cooperatives**, Department of agriculture, Washington DC, USA, 1997, p 02

الشكل رقم 07: ملامح التخطيط الاستراتيجي



هناك جملة من الملامح للتخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾ وهي أنه:

- ✓ نظام متكامل يتم وينجز بخطوات متفق عليها.
- ✓ نظام لتحديد مسار المنظمة مستقبلا.
- ✓ يعد من خلال ضبط المجالات التي تتفرد بها المنظمة مستقبلا.
- ✓ هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

2- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

تتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة بجملة من الخصائص نذكر منها⁽²⁾:

- التخطيط الاستراتيجي ذو مدلول رؤيوي وحقيقي؛ بمعنى أن محتويات الخطة يجب أن تكون ذات بعد مستقبلي واضح.
- لا مجال فيه للتنبؤات والتكهنات المادية.
- التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة وكاملة.
- التخطيط الاستراتيجي الجيد موجه بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات عشوائية انفرادية.

(1) - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(2) - خالد محمد بني حمدان، وائل إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009، ص 15.

- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيد تتسم بالمغامرة والهجوم.
 - يضمن التخطيط الاستراتيجي مشاركة العاملين والإدارة فيه على حد سواء.
 - الفاعلية تجاه الفرص المتاحة دون تأخر أو مماطلة.
 - تؤسس عملية التخطيط الاستراتيجي على المعايير والأسس المالية للنتائج.
- 3- أهمية التخطيط الاستراتيجي :** تتجلى أهمية التخطيط في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، وتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها قصد معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية.
- كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل العمودي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها⁽¹⁾.

(1) - عادل اللوح، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص16.

المحاضرة رقم 12: مراحل التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته

بطاقة فنية	
المحور الرابع	التخطيط الاستراتيجي
المدة المخصصة	ساعة ونصف
أهداف المحاضرة	تعريف الطالب بخطوات التخطيط الاستراتيجي، والعراقيل التي تحول دون فعاليته.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتيوب https://www.youtube.com/watch?v=4K9vqbREf54
الكلمات المفتاحية	المناخ التنظيمي، التحليل الاستراتيجي، مصفوفة التحليل الرباعي، الصراع الداخلي، ضبابية الرؤية.

مراحل التخطيط الاستراتيجي: هناك اختلاف في الرؤى بين الباحثين والخبراء في علم الإدارة حول مراحل (خطوات) التخطيط الاستراتيجي؛ ولهذا ارتأينا أن نكتفي بتصنيف واحد - على سبيل المثال لا الحصر - وهو ما قام به الخبراء العرب في الهندسة والإدارة إذ يرون بأن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتجلى فيما يلي⁽¹⁾:

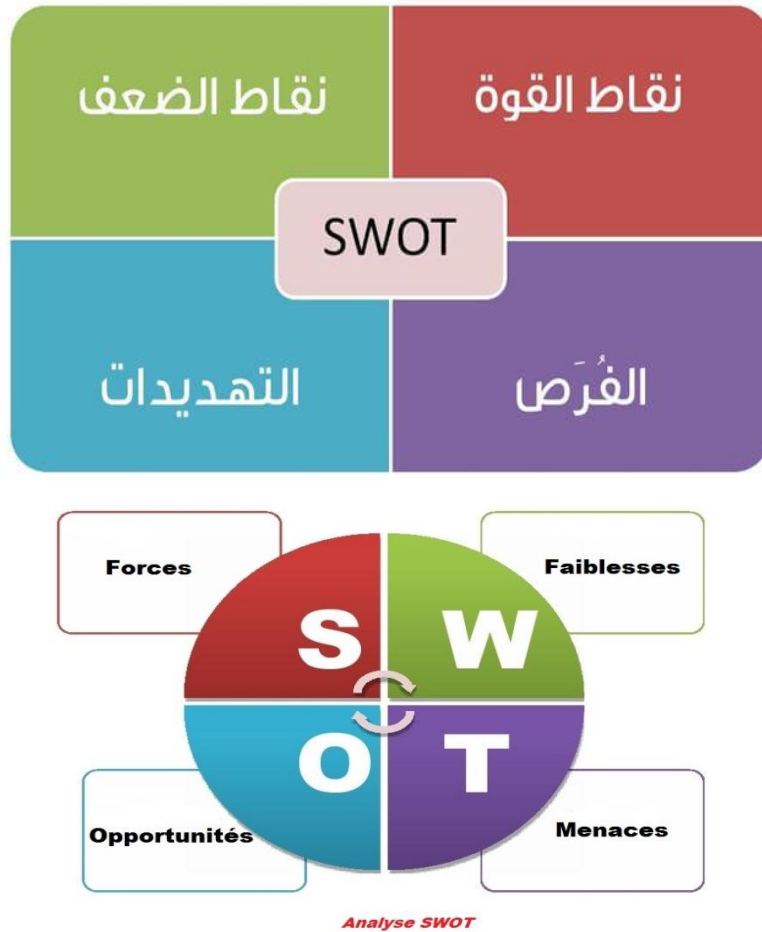
1. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لعملية التخطيط: تقوم الإدارة العليا والفريق الاستراتيجي بالتفكير في عوامل وجود المنظمة؛ ومدى بلوغ أهدافها الرئيسية، إلى ما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومستوى المعرفة بالتخطيط والممارسات الرائدة في هذا المجال.

2. التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة: يتضمن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وأيضا تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

⁽¹⁾ - الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، دورة مهارات الاتصال والتخطيط الاستراتيجي، كراس غير منشور، غزة، فلسطين، 2000، ص22.

فتحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الداخلية والقدرات الذاتية بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بهدف تحديد عناصر ومقومات قوة المنظمة وضعفها ما يجعلها قادرة على اقتناص الفرص البيئية المتاحة، وتفادي التهديدات المحتملة، وبالتالي وضع استراتيجية للمنظمة تحقق رسالتها. بينما عناصر البيئة الخارجية للمنظمة فتشمل كل العناصر التي لا تخضع لسيطرة الإدارة؛ وتشمل المتغيرات العامة كالعوامل الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية،.. الخ والمتغيرات الخاصة على غرار العملاء الفعليين والمتوقعين، الموردون، المنافسون.... الخ، يركز تحليل الموقف الحالي لمكونات البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.

الشكل رقم 08: مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)



3. تحديد الاتجاه الاستراتيجي: وتضم الرسالة والرؤية والأهداف؛ بحيث تتخذ المؤسسة جملة من النشاطات التي تقودها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تحديد مواردها المادية والمالية والبشرية، كما يضم التوجه الاستراتيجي القوى المركزية الفاعلة في تحقيق الهدف المسطر من إدارة المؤسسة.

4. صياغة الإستراتيجية المناسبة: وتتضمن تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار السياسات الملائمة التي تترجم الإستراتيجية.

5. تنفيذ الإستراتيجية: إذ يتم وضع الاستراتيجية محل التطبيق العملي وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تشجع في تنفيذ أدوارها ومهامها ضمن الخطة الاستراتيجية بنجاح، وذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتخصيص البرامج الداعمة لتجسيدها فعليا، ووضع نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى تقدم عملية التنفيذ وكذلك خلق ثقافة للمنظمة تتسجم والاستراتيجية بما يحقق فلاحها.

6. المتابعة والمراقبة للأداء: لا يمكن الجزم على أن الاستراتيجية تتم بشكل مستمر ودفعة واحدة؛ فقد لا تعمل الاستراتيجية بشكل جيد، أو أن القدرات الذاتية قد تغيرت بسبب ظرف ما، مما يستوجب إجراء بعض التعديلات لإعادة الاستراتيجية إلى مسارها، وقد يكون هناك تغيرا جوهريا على مستوى بيئة المنظمة الخارجية؛ وهو الأمر الذي يحتم عليها إجراء تغيير جذري في استراتيجيتها الاتصالية.

الشكل رقم 09: مراحل التخطيط الاستراتيجي



الجدول رقم 01: هيكل التخطيط الاستراتيجي:

<p>أين نحن الآن؟</p>	<p>التحليل البيئي الخارجي والداخلي وتقييم الموقف</p> <p>↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> - التحليل والتقييم البيئي. - المتعاملين. - المنافسين. - الهيكل التنظيمي والثقافة. - القيادة والموارد. - القضايا والأولويات الاستراتيجية.
	<p>رسالة المنظمة ومنظومة قيمها</p> <p>↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> - بيان الرسالة والغرض الذي أنشئت من أجله المنظمة. - منظومة القيم ووسائل إنجاز الرسالة. - مشاركة الإدارة والعاملين.
<p>أين نرغب أن نكون؟</p>	<p>الغايات والأهداف الاستراتيجية والمحاور الاستراتيجية الرئيسة</p> <p>↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تفرد منظمة العمل. - الصورة المستقبلية والمرغوبة للمنظمة. - النتائج المرغوب تحقيقها بعد ثلاث سنوات فأكثر. - الغايات والأهداف المحددة والقابلة للقياس. - الخصائص الأساسية لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة.
<p>كيف سنصل إلى هناك؟</p>	<p>الخطط التشغيلية</p> <p>↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> - الاستراتيجيات المستخدمة لإنجاز الغايات والأهداف. - خطط العمل والبرامج والمبادرات. - تخصيص الموارد
<p>كيف نقيس تقدمنا؟</p>	<p>مقاييس الأداء والمسؤوليات</p> <p>↓</p> <p>الرقابة ومتابعة النتائج</p>	<ul style="list-style-type: none"> - طرق ووسائل قياس النتائج. - ضمان المسؤولية والتحسين المستمر وربطه مع مستهدفات الأداء. - أنظمة متابعة التقدم. - معلومات الإدارة؛ الاستمرارية بالتخطيط لمسار العمل.

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 41.

معوقات التخطيط الاستراتيجي: نوجزها كالآتي⁽¹⁾:

- **ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة:** بعض المؤسسات تفكيرها قاصر ومحدود يميزه الانطواء بين العاملين فيها، ويغلب عليه الانفرادية في العمل - أو حتى في اتخاذ القرارات الحاسمة - ويعزف بذلك عن المشاركة.
- **غياب القيادات الرئيسة على التخطيط الاستراتيجي:** يحدث في بعض المرات التداخل في المهام والسلطات - لاسيما في أعلى هرم السلطة الإدارية - الأمر الذي ينجم عنه غياب العقل المدبر لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- **غياب الموارد والإمكانات الأساسية:** مشكل كبير يعترض مسار المؤسسات في بلوغ أهدافها الاستراتيجية؛ وهو ما يحجز لنفسه مكانا ضمن عمليات التخطيط؛ فالموارد تشكل عنصرا مهما لبقاء ديمومة المؤسسة وفرض ذاتها في السوق.
- **الصراعات الداخلية:** أكبر مشكل يثبط من فعالية التخطيط الاستراتيجي هو تلك الخلافات والنزاعات بين العاملين بالمؤسسة - خصوصا على مستوى القيادات العليا- والتي قد تتطور لتصير صراعا يصعب احتواؤه.
- **عدم توفر المعلومات الكافية للتخطيط الاستراتيجي:** تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي في كل مراحلها لمعلومات استراتيجية كي تستطيع وضع الخطط المناسبة لتوجهات المؤسسة الاستراتيجية؛ وهذه المعلومات في العادة تكون ظرفية، مبهمة ومتناقضة أحيانا، وهو الأمر الذي قد يفقدها قيمتها إذا لم تستغل بسرعة وبحكمة وبعقلانية.
- **صياغة الرسالة لا تتلاءم مع الرؤية المحددة:** تُعتبر الرؤية والرسالة من الأشياء المهمة التي يجب أن تمتلكها كل منظمة، فهي تُحدد نطاق العمل الرئيس الذي تقوم به المنظمة، فبناء الرسالة الاستراتيجية للمنظمة لابد أن يعكس البعد التنبؤي للمؤسسة المحدد وفق

(1) - خبراء بييمك، التخطيط الاستراتيجي؛ هل يخلو المستقبل من المخاطر؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 2003، ص48.

نظرتها.

تنفيذ أنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة ولا مع القرارات الإستراتيجية.

■ **غياب المتابعة.**

■ **ضغوط من البيئة الخارجية:** تؤثر بشكل سلبي ومباشر في سيرورة المؤسسة - لاسيما

عمليات التخطيط-، كالحالة الاقتصادية للبلد، والتوجهات السياسية والقانونية والاجتماعية

والثقافية، ونقص القدرة الشرائية للمستهلكين، ضغوطات مكونات المجتمع المدني على غرار

الجمعيات، والنوادي والمنظمات، والأحزاب ورسال السياسة... الخ.

■ **عدم التجاوب مع الجمهور المستهدف:** وهو أحد العوامل الرئيسة في اندثار وتلاشي

المؤسسة من السوق شيئا فشيئا، إذ أن ازدياد الجمهور المستهدف أو عدم الأخذ بمقترحاته

وآرائه ورغباته بعين الاعتبار يفضي إلى عزوفه عن اقتناء منتجاتها ويتراجع تدريجيا إلى أن

يختفي تماما.

المحاضرة رقم 13: تحديد الميزانية وإعداد المخطط الاتصالي

بطاقة فنية	
المحور الرابع	التخطيط الاستراتيجي
المدة المخصصة	ساعة ونصف
أهداف المحاضرة	تعريف الطالب بكيفية ضبط ميزانية الاستراتيجية الاتصالية، وإعداد المخطط الاتصالي.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتيوب https://www.youtube.com/watch?v=cQuMI3WWHqY
الكلمات المفتاحية	تحديد الميزانية، المخطط الاتصالي.

1- تحديد ميزانية الاتصال: إن حساب ميزانية استراتيجية الاتصال يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر وهي:

- الوظائف
- نقل الرسائل والوسائط
- الإستشارات
- التنفيذ والمراقبة
- الصيانة

أما عن طرائق تحديد الميزانية، فثمة أربع هي الأكثر استخداماً، تتجلى في⁽¹⁾:

1.1: الإعتماد على الموارد المتاحة: تستند على تثبيت ميزانية الاتصال في أعلى مستوى ممكن وفي حدود موارد المؤسسة المالية، هذه العملية تأتي بعد تقدير رقم الأعمال الخاص بالعام القادم، فتتقصد جميع التكاليف الأخرى المتعلقة بالأنشطة المقبلة مع جمهور المؤسسة، ويتاح الباقي للاتصال.

2.1: الإعتماد على الأهداف المسطرة: تعتمد من خلالها المؤسسة على الأهداف الاتصالية المراد الوصول إليها، وعلى الإمكانيات (المادية والمالية والبشرية) التي تحوزها قصد تحقيقها.

3.1: ضبط الميزانية يتم بالنظر إلى المئوية من رقم الأعمال المرتقب.

(1) - Jaque Landrevie, Denis Lindon, Mercator, *theorie et pratique du marketing*, Dalloz, Paris, 2003, P511.

4.1: ضبط الميزانية بناء على ميزانية المنافسين: وهنا تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الضغوطات الصادرة عن المنافسين في تحديد الميزانية الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية.

2- إعداد المخطط الاتصالي: The Plan of Communication

هو وثيقة مفصلة تتضمن كل العمليات الاتصالية المخطط لها للتسويق لشركة أو مؤسسة أو علامة تجارية أو حدث ما، إذ يعتمد إلى ترجمة الاستراتيجية الاتصالية إلى مخطط ذو قابلية في التجسيد الحقيقي واقعيًا، بالاستناد إلى مكونات الميزانية والأهداف المسطرة، تضم هذه الوثيقة المعلومات المتوفرة لدى مصالح المؤسسة كلها، يتميز المخطط الاتصالي بالتجدد مع مستجدات بيئة المؤسسة والتكيف مع جميع المتغيرات التي قد تحدث ضمن محيطها.

الجدول رقم 02: نموذج نظري للمخطط الاتصالي

العناوين الكبرى	المهام
المخطط الإداري	يضم أبرز توصيات الإدارة العامة للمؤسسة.
تحليل الوضعية الاتصالية	يوزج المعطيات المتعلقة بالمحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة من خلال مصفوفة SWOT.
التشخيص	يتم من خلال تحليل المحيط الداخلي والخارجي، بغية تحديد الفرص المتاحة.
الغايات	تحديد الأهداف الاتصالية داخليا وخارجيا.
الاتصال الاستراتيجي	تحديد البدائل الرئيسية الفاعلة في العملية الاتصالية.
مخطط التنفيذ	يتم فيه ضبط الوسائل وتحديد الميزانية اللازمة، ونوع المؤشرات التي تقاس بها كل تأثيرات كل عملية.
النتائج المحتملة	تحقق توقعا كميا وماليا للنتائج المرجوة.
عمليات الرقابة	تحدد نمط أو أنماط المتابعة.

La Source : Kotler P, Dubois B, **Marketing Management**, pearson education, Paris, 2003, P 127.

المحور الخامس: معوقات إعداد استراتيجية الاتصال

أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة	13
عراقيل إعداد الاستراتيجية الاتصالية وطرق التغلب عليها	14

المحاضرة رقم 14: أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

بطاقة فنية	
المحور الخامس	معوقات إعداد استراتيجية الاتصال
المدة المخصصة	ساعة ونصف
أهداف المحاضرة	التعرف على أهمية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتوب https://www.youtube.com/watch?v=C1K5wdoi_I0
الكلمات المفتاحية	الثقافة التنظيمية، تحفيز العمال، تماسك الأنشطة، تداخل البيئتين.

أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة: تتجلى أهمية إستراتيجية الاتصال في المنظمة فيما يلي⁽¹⁾:

- تساهم في حسن اختيار المواضيع والأوقات الملائمة، إضافة إلى الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.

- تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة، وبالتالي تحقيق الإستراتيجية العامة له، هذا إن كان الاتصال فعال.

- تحقق استخدام أمثل لوسائل الاتصال المتاحة للوصول إلى الجماهير المستهدفة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاتصال.

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

⁽¹⁾ - عبد الرحمن توفيق، منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص21.

إضافة إلى هذا فهناك مجموعة من العناصر تحدد أهمية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة وهي⁽¹⁾:

- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نوعا ما.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- مساعدة متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصائبة في اتخاذ القرارات.
- تمكن متخذي القرار بالمؤسسة من تحقيق الإتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع جميع فعاليات المنظمة.
- تنظيم اتخاذ القرارات المالية والتسويقية المهمة المرتبطة باتجاهات المنظمة.
- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة في التفكير بعيد المدى.
- الاقتصاد في استخدام الموارد.

• في الاتصال الداخلي :

إن نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة مرهون بوضع إستراتيجية اتصالية مناسبة؛ وهو ما يضمن أيضا السير الحسن لمهام المؤسسة ووظائفها وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة بغية الوصول إلى أفضل النتائج وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرتها؛ وهذا ما يطلق عليه؛ الثقافة التنظيمية⁽²⁾.

(1) - الجودي بن القيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2012، ص (48 - 49).

(2) - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الرهانات من خلال وضع إستراتيجية للاتصال الداخلي منها(1):

- **تحفيز العمال:** على المؤسسة أن توجد الظروف الملائمة لظهور التحفيز وتقويته من خلال الإجابة على تساؤلاته المرتبطة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

- **تماسك الأنشطة:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل مبادراتها، وعلى هذا فتحقيق التنسيق الكافي يمر عبر توفر الشروط التالية:

⊗ على المسير أن يكون على علم بالأهداف الاستراتيجية.

⊗ على المسير أن يكون قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.

⊗ على المسير أن يكون قادرا على إتاحة صعود المعلومة.

⊗ تزويد الأطارات بوسائل الإتصال اللازمة.

- **تغيير السلوكات والعقليات:** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية وتستوجب حتمية التأقلم معها من أجل الاستمرارية، ومن هذه المتغيرات نجد:

✓ بروز منافسات جديدة وطنية ودولية.

✓ أن الكثير من المنظمات غيرت مجال عملها.

✓ التطور المتسارع للتكنولوجيا.

- **تحسين الإنتاجية:** هذا الرهان مرتبط بالثلاثة السابقة، ويساعد الاتصال في ذلك من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والمعارف.

• **في الاتصال الخارجي:** لها ارتباط وثيق بالرهانات الداخلية وتتجلى في :

- **تدعيم تداخل البيئة الداخلية والخارجية:** هذا التداخل يتم عبر تحفيز العمال وإمكانية تحقيقه من قبل المؤسسة، وبشكل خاص عبر العمال الذين لهم علاقة متينة مع البيئة الخارجية.

(1) - فريد عشوش، أزمة حوادث المرور والاستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2010، ص37.

- السماح بتحقيق الأهداف الخارجية: مهما كان نوع المؤسسة فإن تنفيذ استراتيجية الاتصال يسمح بالحصول على:

- أعمال متماسكة تصب كلها في توجهات الاستراتيجية العامة.
- السهر على إنتاجية المنظمة.
- التهيؤ للتكيف مع التغيرات المتوقعة.

المحاضرة رقم 15: عراقيل إعداد الاستراتيجية الاتصالية وطرق التغلب عليها

بطاقة فنية	
المحور الخامس	معوقات إعداد استراتيجية الاتصال
المدة المخصصة	ساعة ونصف
أهداف المحاضرة	التعرف على أبرز معوقات صياغة الاستراتيجية الاتصالية.
الحوامل الرقمية	قناة: اليوتيوب https://www.youtube.com/watch?v=d7lykcTn80c
الكلمات المفتاحية	المعوقات الشخصية، الحواجز التعبيرية، المعوقات التنظيمية.

1- معوقات إعداد الاستراتيجية الاتصالية: هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية الاستراتيجية الاتصالية نبرزها على النحو التالي:

1 / المعوقات الشخصية:

يختلف الأفراد في ميولاتهم، لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه؛ كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة ترد إليهم من رؤسائهم تفسيرات متباينة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر⁽¹⁾.

ومن هاته المعوقات نذكر⁽²⁾:

- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما ينتاسب مع معتقداته وأفكاره وآراءه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم وآراء.
- **الإنطواء:** العزلة وعدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات.

(1) - محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة؛ النظريات، العمليات، الوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص336.

(2) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص252.

▪ **عدم الإفصاح عن المعلومات :** المبالغة في عملية الاتصال كالأفراد في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

▪ **تدهور العلاقات بين الأفراد:** وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة ناقصة أو مشوهة.

2 / الحواجز التعبيرية:

تظهر هذه العوائق بسبب استخدام الرموز ضمن الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى، أي أنها قد تؤدي للعديد من المعاني، ويعزى هذا للاختلافات الشخصية بين الأفراد، والخبرة والخلفية الثقافية⁽¹⁾.

وفيما يلي بعضا من تلك الحواجز المقوضة لعملية الاتصال الفعال⁽²⁾:

◆ **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في

العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجه الرسالة.

◆ **العقبات التعبيرية:** الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى.

◆ **القابلية للقراءة:** من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة، إذ يجب عليه أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال توظيف اللغة السهلة والبسيطة.

◆ **التوقيت:** يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في الوقت نفسه لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يستدعي الأمر وصول المعلومات متتابعة حسب توقيت زمني مخطط.

◆ **التجريد:** يعني إهمال التفاصيل حيث يكفي الاتصال فقط بالحقائق التي ندركها وليس كما هي موجودة.

3 / المعوقات التنظيمية:

تؤثر الملامح التنظيمية تأثيرا كبيرا على نوعية الإتصال السائد بالمؤسسة، ومثال ذلك:

(1) - محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، ط1، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص138.

(2) - محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الاسكندرية، 1998، ص267.

✍ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.

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

✍ تعدد المستويات الإدارية الذي ينجز عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف⁽¹⁾.

✍ عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

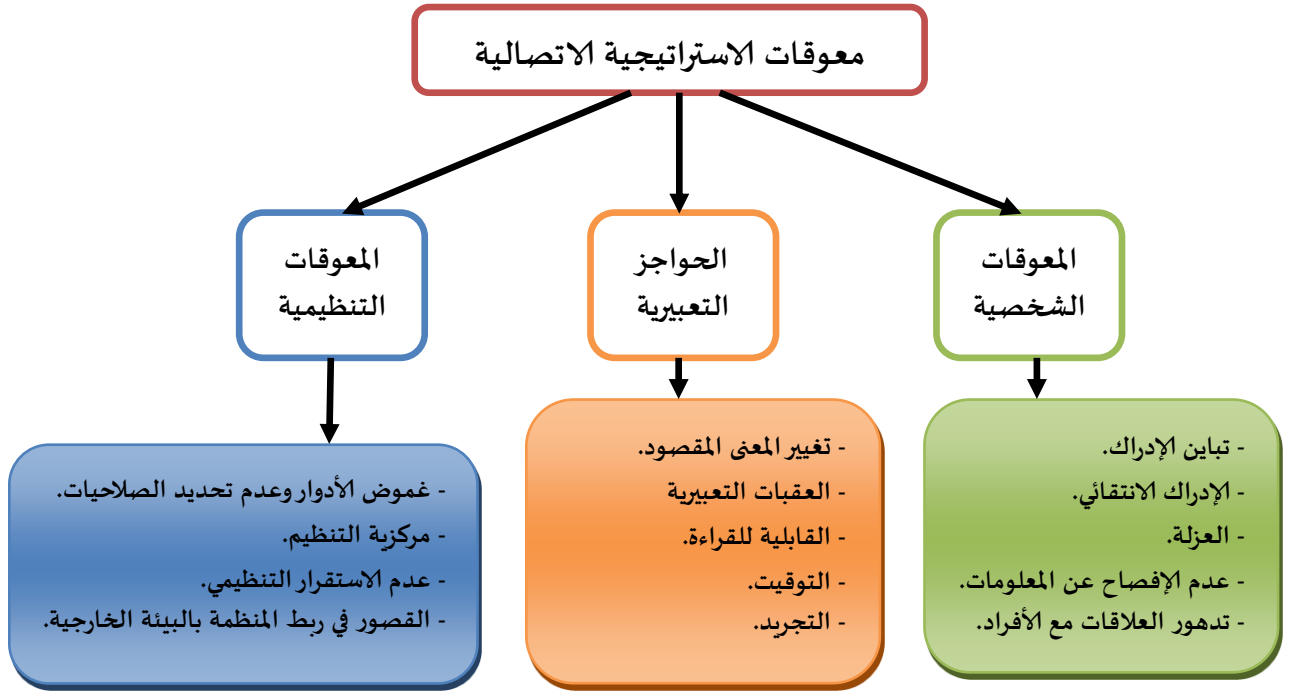
✍ عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى حصول عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.

✍ القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، فالبيئة هي من يزود المؤسسة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل⁽²⁾.

(1) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 337.

(2) - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253.

الشكل رقم 10: معوقات الاستراتيجية الاتصالية



(*) المخطط من إعداد الأستاذ بالاعتماد على مجموعة من المراجع

II- طرق التغلب على هذه العوائق:

يمكن تجاوز العقبات التي تعترض نجاح الاستراتيجية الاتصالية باتباع إحدى الطرق التالية أو جميعها:

- ✓ الاكتشاف الجيد للمجال الذي يتم فيه الاتصال.
- ✓ اختيار الوسيلة والزمن المناسبين لتمرير الرسالة.
- ✓ المتابعة المستمرة للخطة الاستراتيجية في جميع أطوار إعدادها.
- ✓ تشجيع الثقة المتبادلة.

خاتمة:

إن ما يمكن قوله في ختام هذا العمل هو أن الاستراتيجية الاتصالية ركيزة أساسية من الركائز التي تستند عليها المؤسسة، فهي تعد بمثابة مركز ثقل تجتمع عندها كل المكونات الأخرى.

فالتحضير والإعداد الجيد للاستراتيجية الاتصالية - قبل البدء في المشروع - ومتابعتها أثناء وبعد الانتهاء من المشروع يمكنها من بلوغ أهدافها.

والاستراتيجية كغيرها من عناصر المؤسسة تعترضها العديد من المشاكل الشخصية والتنظيمية والتعبيرية التي تحد من نجاعتها وفعاليتها؛ وهو الأمر الذي يستدعي التفكير في طرائق التغلب على هاته العوارض تحقيقاً لأهداف المؤسسة المنشودة.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

* الكتب:

- 1- إدريس ثابت عبد الرحمن، مرسي جمال الدين محمد، الإدارة (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، 2002.
- 2- الجبوري حسين محمد جواد، التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 3- الحديدي منى، اللبان شريف درويش، فنون الاتصال والإعلام المتخصص، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، القاهرة، 2009.
- 4- الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، دورة مهارات الاتصال والتخطيط الاستراتيجي، كراس غير منشور، غزة، فلسطين، 2000.
- 5- السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة؛ الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: 1999.
- 6- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2022.
- 7- الشрман زياد وعبد السلام عبد الغفور، مبادئ العلاقات العامة، دعاية وإعلان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007.
- 9- الصحن محمد فريد، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الاسكندرية، 1998.
- 10- الطنوبي محمد عمر، نظريات الإتصال، ط1، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000.

- 11- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 12- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة؛ النظريات، العمليات، الوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 13- اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
- 14- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2004.
- 15- بني حمدان خالد محمد، إدريس وائل، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009.
- 16- توفيق عبد الرحمان، منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003.
- 17- خبراء بيمك، التخطيط الاستراتيجي؛ هل يخلو المستقبل من المخاطر؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 2003.
- 18- دادي عدون ناصر، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، ط1، الجزائر، 2004.
- 19- سموك علي، التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية، منشورات الكراسك، الجزائر، 2005.
- 20- سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول إلى التميز، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، مصر، 2019.
- 21- غالب ياسين سعد، الإدارة الاستراتيجية، ط1، اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- 22- غريب عبد السميع، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1996.

- 23- مجاهدة جمال، العلاقات العامة رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 24- محمد السيد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية؛ مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 25- محمود صالح عبد الخالق، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 26- مقلد علي محمد، موسوعة الاستراتيجية، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2009.
- * الرسائل والأطاريح:**
- 27- الجودي بن القيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2012.
- 28- اللوح عادل، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 29- بن حمودة رنده وأخريات، إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية؛ دراسة حالة البريد والمواصلات - تقرت -، مذكرة ليسانس في الإعلام والاتصال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
- 30- بوخموشة إلياس، استراتيجية التحكم بالرأي العام عبر الفيلم فنهيت 09/11 لمخرجه "مايكل مور" - مقارنة سيبرسيميوطبيقية -، رسالة ماجستير في النقد والأدب التمثيلي، جامعة وهران، 2007.
- 31- بوكرموش عيسى، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إتصال استراتيجي، جامعة الجزائر3، 2013.

32- تيمجغدين عمر، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013.

33- عشوش فريد، أزمة حوادث المرور والاستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2010.

34- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2007.

35- مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة، 2005.

* المجالات والدوريات:

36- بلحيمر إبراهيم، جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد4، العدد01، 2016..

37- هاشم محمد رضوان، الإتصال التسويقي، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية، الدانمارك، 2010.

* المواقع الالكترونية:

38- الشريف خليل، العلاقة الناجحة بين الرئيس والمرؤوس، صحيفة أضواء الوطن الإلكترونية، متاح على الرابط: <https://www.adwaalwatan.com/articles/3388244>

39- حسين الشيماء، الفرق بين المنظمة والمؤسسة، على الرابط: <https://sotor.com>

40- طه عمر، الاتصال والاستراتيجية.. من يحتاج إلى من؟، صحيفة رسالة الجامعة، على الموقع: <https://rs.ksu.edu.sa/issue-1332/11045> .

المراجع باللغة الأجنبية:

41- Fanelly Nguyen thanh, **La Communication ; une strategie au service de l'entreprise**, les editions economica, paris, 1991.

- 42 - Jaque Landrevie, Denis Lindon, Mercator, **Théorie et pratique du marketing**, Dalloz, Paris, 2003.
- 42- Kotler P, Dubois B, **Marketing Management**, pearson education, Paris, 2003.
- 43- Namken, Rapp, **Strategic Planning handbook for cooperatives**, Department of agriculture, Washington DC, USA, 1997.
- 44- Pierre Grigory, Jean Mark Lillieux, **Marketing ; Publicité**, Dordomme, Septembre, 1994.
- 45- UNICEF ; **Strategic communication for behaviour and social change in south asia**, régional office for south asia, february 2005.

الملاحق:

الملحق رقم 01: خارطة الدرس لمادة " استراتيجيات الاتصال " .

People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific
Research
University of Relizane
College of Social Sciences and Humanities
Department of Information and
Communication Sciences



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غليزان
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

وحدة التعليم: الأساسية المادة: إستراتيجية الاتصال

الميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

السداسي: الخامس الموسم الجامعي: 2023 /2022

الرصيد: 05 المعامل: 03

الحجم الساعي الأسبوعي الإجمالي: 03 ساعات.

المحاضرات (عدد الساعات في الأسبوع): ساعة ونصف.

الأعمال الموجهة (عدد الساعات في الأسبوع): ساعة ونصف.

الأعمال التطبيقية (عدد الساعات في الأسبوع): /

لغة التدريس: عربية / إنجليزية.

أستاذ المادة: حنادر عبد الله الدرجة العلمية: أستاذ محاضر قسم ب-

البريد الإلكتروني: abdou.h10@gmail.com

البريد المهني: abdellah.hanader@univ-relizane.dz

رقم الهاتف: (+213) 555 483 080

الأهداف: تلقين الطلبة أساسيات إعداد استراتيجيات إتصالية ومعوقاتها مع عرض نماذج تطبيقية.

برنامج المادة:

1- مفهوم الاستراتيجية.

2- مفهوم الاستراتيجية الاتصالية.

3- أنواع الاستراتيجيات الاتصالية.

4- مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية (تحديد الأهداف، تحديد الجمهور المستهدف، صياغة

الرسالة، اختيار الوسائل، تحديد الرزنامة، الميزانية).

5- إعداد المخطط الاتصالي.

التقييم: متابعة المعارف والنسب

المتابعة	النسبة
الامتحان النهائي	%50
الأعمال الموجهة	%50
أخرى	/
المجموع	%100

البيبلوغرافيا:

- 1- Fanelly Nguyen thanh, **La Communication ; une strategie au service de l'entreprise**, les editions economica, paris, 1991.
- 2- T.Libaert, M.H.Westphalen : communicator, toute la communication d'entreprise , Edition Dunod paris, 2012.
- 3- Alex Mucchieli ; Approche systémique et communicationnelle des organisations, armand colin éditeur, paris, 1999.
- 4- جمال بن زروق، استراتيجيات ومخططات الاتصال، الجزائر، 2005.

الملحق رقم 02: تقييم الطالب في حصة الأعمال الموجهة

- يعطي الأستاذ محتوى البرنامج ويشرحه ويبرز أهدافه للمادة والتخصص.
- تعرض المواضيع على الطلبة علنا.
- تشكل مجموعات جزئية صغيرة من طلبة الفوج لا يفوق عددها 06 طلبة.
- كل مجموعة مطالبة بإعداد ملف وفقا لطبيعة كل موضوع، يكون العمل جماعيا.
- جميع المجموعات تتجزر المواضيع أسبوعيا.
- لكل مجموعة الحق في 08 دقائق لعرض مضمون الملف بشكل مختصر.
- تعد كل مجموعة في نهاية السداسي ملفا ورقيا بدعامة رقمية تحوي عرضا مدعما بالصور والفيديوهات.
- تقييم الأعمال حسب الشبكية الآتية.

معايير التقييم (شبكة التقييم)				العنوان	الرقم
الامتحان (شفهي أو كتابي)	الحضور والمشاركة والتفاعل	العرض الشفهي + العمل الكتابي	إنجاز البحث وفق المعايير العلمية		
موحد لجميع الطلبة ويضم جميع الأعمال والبحوث المعروضة				الاتصال التنظيمي؛ خصائصه وأنماطه.	01
				الاستراتيجية؛ الماهية والأنواع.	02
				مراحل صياغة الاستراتيجية ومستوياتها.	03
				الاستراتيجية الاتصالية؛ المفهوم، المميزات والعناصر.	04
				التخطيط الاستراتيجي والاتصال الاستراتيجي.	05
				صياغة الاستراتيجية الاتصالية.	06
				ضبط الميزانية وإعداد المخطط الاتصالي.	07
				معوقات إعداد استراتيجية الاتصال، وكيفية التغلب عليها.	08

نماذج عملية في تطبيق الاستراتيجية الاتصالية				
موحد لجميع			الاستراتيجية الاتصالية للحملات الإعلامية	09
الطلبة			الاستراتيجية الاتصالية في الحملات التوعوية	10
ويضم جميع			استراتيجية الاتصال الاجتماعي	11
الأعمال			استراتيجية الاتصال الثقافي	12
والبحوث			استراتيجية الاتصال الديني	13
المعروضة			استراتيجية الاتصال الإلكتروني.	14

شبكة تقييم الطالب				
الامتحان	البحث المنجز	السلوك والانضباط	المشاركة والتفاعل	الحضور
20/07	20/05	20/02	20/03	20/03
ملاحظة: تم تسقيف علامة التطبيق عند العلامة 20/16 بناء على مخرجات اجتماع اللجنة البيداغوجية للسنة الثالثة إتصال.				

الملحق رقم 03: نموذج امتحان في مادة "استراتيجيات الاتصال".

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال / السنة 03.



الإسم واللقب:

الفوج:

جامعة غليزان

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

14 جانفري 2023

إمتحان السكاسر الخامس في مادة استراتيجيات الاتصال

السؤال الأول: حدد بدقة المفاهيم التالية: (02 ن)

* نموذج 5p :

.....

* ملامح التخطيط الاستراتيجي:

.....

السؤال الثاني: إن تحقيق أي مؤسسة لأهدافها الإستراتيجية لا يتم إلا من خلال تنسيق مجمل مبادراتها بالشكل الكافي والوافي، وهذا التنسيق لا يحدث إلا بتوفر عدد من الشروط، ما هي؟ (02 ن)

..... -

..... -

..... -

..... -

السؤال الثالث: علل العبارات التالية: (02 ن)

- الإستراتيجية الاتصالية هي ممارسة إستراتيجية أكثر منها وسيلة لتخطيط فعال ←

.....

.....

- إمتزاج العناصر الخمسة في نموذج MINTZBIRG يدل على الارتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل في الإستراتيجية ←

.....

السؤال الرابع: « SPMN مؤسسة إنتاج مواد التجميل، انطلقت في العمل فعليا في 2022/09/14، وبعد مرور 04 أشهر وقعت بعض الاختلالات فيها؛ اتضح بعد البحث الدقيق أنها ناجمة عن أخطاء في الإستراتيجية الاتصالية التي أُعدت في بداية المشروع » * ما هي الإجراءات التصحيحية التي

تقترحها لتصويب هذه الأخطاء؟ (03 ن)

