

## الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته

### The communication strategy as a practical strategic choice for institutions: mechanisms and steps

د.سامية خبيزي\*

University of Algiers 3  
Khebizi.samia@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2020/06/13

تاريخ القبول: 2020/10/19

#### الملخص

لقد أدرك الباحثون والممارسون للاتصال بأن نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة يقتضي وضعها في إطار إستراتيجي وعملي ديناميكي واضح المعالم من أجل التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المعقدة، والتي يقتضي تحليلها لوضع الأهداف ورسم السياسات وصياغة الرسائل وتحديد الوسائل للوصول إلى الوضعية المرغوبة تحقيقا لسياسة هذه المؤسسة. على هذا نهدف من خلال هذه المقالة إلى تسليط الضوء على آلية مهمة تحقق من خلالها المؤسسات على اختلافها سياستها وهي الإستراتيجية الاتصالية، لتوضيح أنواعها وكذا مبادئها ومراحل تجسيدها وآفاقها، مع عرض نموذج عن مخطط اتصالي للمركب الرياضي الجوّاري بولاية تيسمسيلت. إن من أبرز ما توصلنا إليه أن الإستراتيجية الاتصالية تعبر عن سياسة المؤسسة ويتوقف اختيار نوع من أنواعها على طبيعة المؤسسة (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية...)، ويتم ترجمتها من خلال مخطط عمل إتصالي يبرز فيه العناصر الأساسية التي تمكن من تنفيذ هذه الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية؛ الإستراتيجية الاتصالية؛ السياسة الاتصالية، مراحل التجسيد؛ المؤسسة.

#### Abstract

The communication strategy is considered as a dynamic, practical, and clearly defined option that has become resorted by the service organization, which is based on achieving its mission and goals in the light of its available capabilities in an effective manner in order to deal with the elements of the complex internal and external environment.

Therefore, we aim through this article to Highlight The important mechanism through which various institutions achieve their policy, which is the communication strategy, and clarify their types, as well as their principles and stages incarnation them

\* المؤلف المرسل: سامية خبيزي، الإيميل: [khebizi\\_samia@hotmail.fr](mailto:khebizi_samia@hotmail.fr)

and their prospects, with a sample presentation of a communication plan for proximity sports complex in the state of Tissemsilt.

One of the most prominent findings is that the communication strategy reflects the policy of the institution and the choice of one of the types depends on the nature of the organization. The communication strategy is translated through a communication plan.

**Keywords:** Strategy; Communication Strategy; Communication Policy; Phases of Incarnation; Institution.

#### مقدمة:

يعد الاتصال العصب المحرك لأعمال المؤسسة فحسن سيرورة وانسياب المعلومات بين الموظفين الذين يمثلون أطراف العملية الاتصالية تمكن المؤسسات من نقل وتبادل المعلومات والأفكار المساعدة على أداء الأعمال وحل المشاكل وتنظيم العلاقات وكذا تحقيق الأهداف، أما على الصعيد الخارجي فإنه يسهم في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة وخدماتها في أذهان جمهورها وبالتالي كسب ثقتهم وتأييدهم والعمل على دفعهم إلى الإقبال على الخدمات.

حتى تضمن المؤسسات الخدماتية السير الحسن لمهامها ووظائفها فإنها تعتمد إلى وضع إستراتيجية اتصالية تتناسب وإمكاناتها ومصالحها ويشارك فيها العديد من الفاعلين داخل المنظمة لبلوغ أهدافها على الوجه المطلوب والتي يتم تجسيدها على المدى البعيد.

تعتمد كل مؤسسة (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية...) إلى وضع إستراتيجية اتصالية تتناسب وأهدافها الموضوعية وكذا نوعها وحجمها وقطاع نشاطها، وهذه الإستراتيجية تبرز من خلال المخطط الاتصالي الذي يعد كمرجعية لتطوير السياسة الاتصالية وتحقيق أهدافها، وهذا ما يقتضي الإنطلاق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لوضع الأهداف ورسم السياسات وصياغة الرسائل وتحديد الوسائل للوصول إلى الوضعية المرغوبة على ضوء إمكاناتها ووسائلها المتاحة.

لقد أدرك القائمون بالاتصال بالمؤسسات الخدماتية والتي من بينها المؤسسات الشبانية أن نجاح العملية الاتصالية داخلها يقتضي وضع خطة اتصالية، والتي يتم من خلالها تنظيم المهام في جدول اتصالي مع توضيح العناصر الأساسية، وهي تعد كجزء مهم من الإستراتيجية الاتصالية لتجسيدها وكذا متابعتها وتقييمها لتقويمها وتصحيحها والوصول إلى أحسن النتائج المجسدة للسياسة المنتهجة من قبلهم.

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل تعد الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل المؤسسة الشبانية (المركب الرياضي الجوّاري) آلية مجسدة لسياستها؟

تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات :

- ما هو مفهوم الإستراتيجية والاتصالية؟
- ما هي أنواع الإستراتيجيات الاتصالية ؟
- ما هي مبادئ إستراتيجية الاتصال ؟
- ما هي المراحل الواجب إتباعها لتجسيد الإستراتيجية الاتصالية؟
- ما هو المخطط الاتصالي المنتهج من قبل المركب الرياضي الجوّاري كجزء من الإستراتيجية الاتصالية؟
- فيم تكمن آفاق إستراتيجية الاتصال؟
- كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى
- تسليط الضوء على آلية مهمة تحقق من خلالها المؤسسات الخدمائية سياستها وهي الإستراتيجية الاتصالية.
- إبراز أنواع ومبادئ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة أين كان نوعها (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية...).
- تقديم نموذج يتضمن المراحل الأساسية الواجب إتباعها لبناء إستراتيجية اتصالية.
- عرض نموذج عن مخطط اتصالي للمركب الرياضي الجوّاري بولاية تيسمسيلت والذي يعد كمؤسسة شبانية تسعى من خلاله إلى بلوغ العديد من الأهداف المجسدة لسياستها.
- إبراز آفاق إستراتيجية الاتصال للمؤسسات (الصناعية، التجارية، المالية، الخدماتية...).

## 1. التأسيس النظري لمفهوم الإستراتيجية الاتصالية

### 1.1 مفهوم الإستراتيجية:

قبل التطرق إلى التعاريف التي تناولت مفهوم الإستراتيجية الاتصالية لا بد من الإشارة إلى مفهوم الإستراتيجية بشكل عام والتي تعد الإستراتيجية الاتصالية جزءاً منها.

تعتبر الإستراتيجية في معناها العام عن مسار يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق الشركة أو المنظمة رسالتها وغايتها وأهدافها، ومن ثم تحقيق الإتجاه الذي ارتضته هذه المنظمة أو تلك الشركة لنفسها في المستقبل.

اشتقت كلمة إستراتيجية من كلمة "إستراتيجوس" اليونانية الأصل وتعني فن القيادة، وقد اقتصر استخدام مفهوم الإستراتيجية منذ عدة قرون على العمليات الحربية، وانتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن العشرين (الظاهر، 2009، صفحة 22).

ويشير توماس -Thomas- إلى الإستراتيجية على أنها: "الأنشطة والخطط التي تقرأها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن إتقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، وإلتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت" (غول، 2008، صفحة 181). يتضح من هذا التعريف أن الإستراتيجية ترتبط بالمدى البعيد لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل بما يحقق أهداف المؤسسة ويشبع احتياجات الأطراف المتعاملة معها.

يفترض وجود ثلاثة متغيرات رئيسية لا بد أن تحتويها الإستراتيجية (البكري، 2008، صفحة 35):

**What:** وتعني ما هو الشيء الذي سوف يتم إنجازه من قبل المؤسسة حتى تقوم بالتخطيط له.  
**Where:** ويقصد بها أي من المجالات الصناعية تريد المؤسسة العمل بها أو السوق أو المنتج الذي تريد أن تركز عليه.

**How:** أي الكيفية التي يمكن أن يتم بها تجميع الموارد والأنشطة.

## 2.1 مفهوم الإستراتيجية الاتصالية :

إن الإستراتيجية الاتصالية التي تجعل مختلف أشكال الاتصال منسجمة ومتناسقة والتي تعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاتصالية والتي تكون منبثقة من أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة فنجد لها العديد من التعاريف من أبرزها:

عرفت الإستراتيجية الاتصالية على أنها: "عملية مبنية على قاعدة معلومات إرشادية (خطة)، وموجهة حسب النتائج المرجوة، تجمع أواصر العاملين تحت لوائها، وهي أساسا تشكل رباطا لعناصر الخطة التي قد درست الواقع المحلي، وتفضل تعددية أنساق الاتصال، لتدفع إلى التصرف المدروس والإيجابي وللتغيير الاجتماعي المنشود، وهي تمتد في المؤسسة من سنتين إلى خمس سنوات من خلال إعداد خطط عمل سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق

الإستراتيجية ومتابعتها ابتداءً من الأهداف، الخلايا الاتصالية والمستهدفين والوسائل، الوسائط والتواريخ إلى التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية" (بوكرموش، 2013، صفحة 35). جاء هذا التعريف شاملاً للعناصر المشكلة للإستراتيجية الاتصالية والتي تنطلق من دراسة الوضع الحالي للمؤسسة للوصول إلى التغيير المنشود وهي تشمل على الأهداف والوسائل، الفئات المستهدفة، الميزانية وكذا القيود أو العوائق.

**ربط إستراتيجية الاتصال بالمخطط الاتصالي عرفت على أنها:** "مخطط عام لسياسة الاتصال للمؤسسة أو المنظمة، وهي عبارة عن مشروع شامل ومتجانس وفعال يكون متوسط أو طويل المدى، بحيث يتم من خلالها تحديد الأهداف واختيار الوسائل لذلك" (شكركر، 2018، صفحة 160). ربط هذا التعريف الإستراتيجية بالمخطط الاتصالي طويل أو متوسط الأجل الذي يتم وضعه من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

**هناك من أضاف لمفهوم إستراتيجية الاتصال على أنها:** "مجموعة من القرارات التي تتخذ من أجل التعريف بالإختيارات الهامة في الاتصال تحديداً للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه". (عواج، 2020، صفحة 230).

**بما أن المخطط الاتصالي جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية الاتصالية فهو الركيزة التي تبنى على أساسها هذه الإستراتيجية لا بد من إعطاء تعريف له على هذا فقد عرف مخطط الاتصال على أنه:** "طريقة لتحسين وربط الأنشطة الخدمائية، وفي مجال الاتصال يتغير المخطط حسب نوع المؤسسة وحجمها، قطاع نشاطها، رهاناتها، أهدافها ويرسم مكان المؤسسة ودورها، وهو المقاربة العامة للاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة" (carlier, 2011, p. 89). يشير هذا التعريف إلى أن المخطط الاتصالي يتحدد ويتشكل بناءً على نوع وحجم وقطاع ونشاط وأهداف المؤسسة فهو يعد كمقاربة للاتصال سواء الداخلي أو الخارجي.

**تعمل الإستراتيجية الاتصالية الجيدة على الإجابة على مجموعة من الأسئلة تنطلق من معرفة الغرض من الاتصال أي ما هي أهدافه؟ هل هي سديدة محكمة محددة بحيث توضح العمل المرجو القيام به أو السلوك المرجو تغييره؟، لتنتقل إلى معرفة الجمهور، من هو الجمهور الأساسي المستهدف؟ وكيف يمكن الوصول إليه؟، لتصل إلى تحديد الفائدة المرجوة، والعناصر الداعمة وكذا الإستجابة المرغوبة (خليل، 2005، صفحة 138).**

تمتد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من سنتين إلى خمس سنوات من خلال إعداد خطط عمل سنوية، وفيها تحدد العناصر اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها والمتمثلة في الأهداف، الخلايا الاتصالية، والمستهدفين، والوسائل، الوسائط والتواريخ إلى التكاليف المتعلقة بها والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية (عواج، 2020، صفحة 230 )  
بناءً على ما سبق يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها تلك العملية التي تتجسد في شكل مخطط اتصالي يعكس سياسة المؤسسة، والتي تجعل مختلف أشكال الاتصال منسجمة فيما بينها وتأخذ بعين الاعتبار مختلف العناصر المشكلة للمؤسسة من التاريخ والثقافة والقيم لتحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى على ضوء إمكانيات المؤسسة باستخدام وسائل تتناسب ونوعية الرسائل المراد إيصالها للجمهور المستهدف.

## 2. أنواع ومبادئ الإستراتيجية الاتصالية

### 1.2 أنواع الإستراتيجيات الاتصالية:

تبرز الإستراتيجية الاتصالية في عدة أنواع تتجلى في (تواتي، 2016، صفحة 312):

- الحملة الاتصالية الجماعية يهدف هذا النوع إلى تطوير ودعم وحماية منتج من نفس النوع بغض النظر عن علاماته، وهي حملة تجمع بين المؤسسات التابعة لقطاع اقتصادي معين.
- الحملة الاتصالية المؤسسية هي تهدف إلى بناء صورة للمؤسسة، فهذا النوع يركز على المؤسسة نفسها لذا على المؤسسات أن تعبر على طبيعتها فلسفتها شرعيتها، وما تريد القيام به.
- الحملة الاتصالية للعلامة هي حملة تركز على سلامة علامة المؤسسة دون مرجع معين.
- الحملة الاتصالية للمنتج هي تركز على المنتج نفسه، وإسم المنتج قد يكون نفسه إسم العلامة أو إسم المؤسسة.
- الحملة الاتصالية الكلية هذا النوع يجمع بين الاتصال المؤسسي، اتصال العلامة، اتصال المنتج، وهنا يجب على المؤسسة تسيير هذا المجموع ومراقبة التناسق بين هذه المقاربات في الحملة الكلية للاتصال.

إن تنوع الإستراتيجيات الاتصالية يرتبط بتنوع الأهداف فعلى حسب هدف وحاجة ونوع المؤسسة يتم تحديد نوع الإستراتيجية الملائمة لها، فعندما تكون حاجتها إلى إبراز علامة المؤسسة أو إسم المنتج فإنها تتوجه إلى إستراتيجية العلامة أو إستراتيجية المنتج، وعندما تسعى إلى تشكيل

أو تعزيز صورتها فإنها تعتمد على الإستراتيجية الاتصالية المؤسساتية، كما تستطيع أن تحقق كل غاياتها السابقة باعتمادها على الإستراتيجية الاتصالية الكلية.

## 2.2 مبادئ إستراتيجية الاتصال:

يجب على المؤسسات أن تتبع مجموعة من المبادئ أثناء صياغتها للإستراتيجية الاتصالية حتى تكون منسجمة وفعالة وكذا مقبولة، تتلخص هذه المبادئ فيما يلي (شكركر، 2018، الصفحات 168-169):

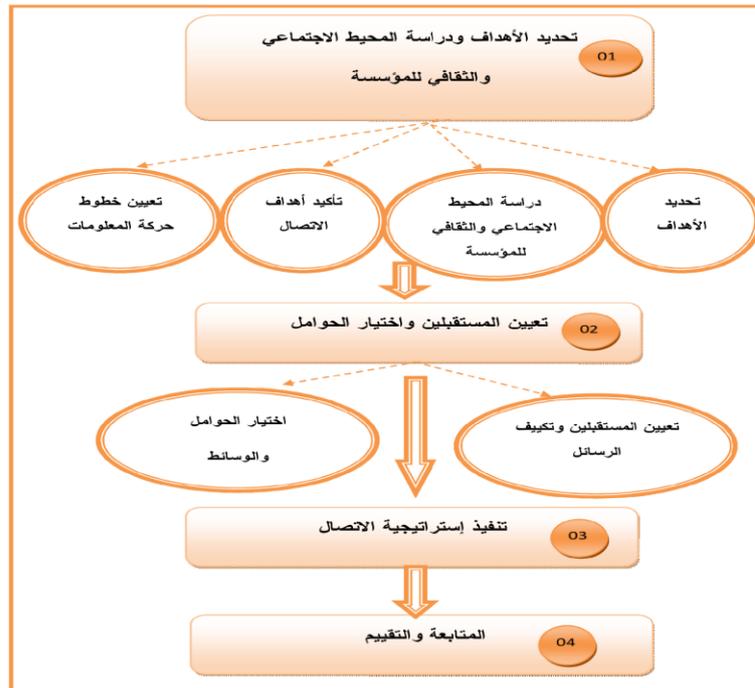
- مبدأ الوجود **Existence** يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، لأن الكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال، بل تكتفي فقط بعمليات غير منتظمة.
- مبدأ الاستمرارية **Coninuousness** حتى تحقق الإستراتيجية الاتصالية النجاح في أدائها وتظهر كفاءتها وفعاليتها، يجب أن تكون عملية مستمرة ودائمة وتجسد على المدى الطويل، كما يجب أن تواكب التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وكذا في ظاهرة الاتصال.
- مبدأ التميز **Defferentiation** إن أحد الأدوار الأساسية لإستراتيجية الاتصال هو إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العرض القاعدي، فلا بد أن يكون تميز إيجابي لجعل المؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى.
- مبدأ الوضوح **Clarity** إن أي إستراتيجية تعتمد على أسس غامضة ومعقدة سوف تكون أهدافها ونتائجها غير سليمة ولا قيمة لها، لذا يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال ورسالتها واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف.
- مبدأ الواقعية **Realism** يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال مرتبطة بالواقع، فأى معلومة ليس لها علاقة بالواقع، تؤدي إلى رفض الرسالة الاتصالية، وبالتالي تشوه صورة المؤسسة.
- مبدأ المرونة **Flexibility** يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية مرنة حسب مختلف أشكال الاتصال، ووسائل الاتصال، وكذا حسب نوع الخدمات أو المنتج.
- مبدأ التناسق **Consistency** يجب أن يكون الاتصال متوافق ومنسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، وهدفه، موقعه، وقنوات التوزيع أي السوق والبيئة.

- **مبدأ القبول الداخلي Internal acceptance** يعد هذا المبدأ أساسياً لأنه جزء من عملية الاتصال الداخلي، فلا بد على الاتصال ورسائله أن تكون مسموعة ومفهومة كذلك من طرف الجمهور الداخلي للمؤسسة، وإلا نشاطهم يولد عدم توافق الجمهور الداخلي مع الرسالة. هذه هي جملة المبادئ التي تجعل من الإستراتيجية الاتصالية فعالة وقادرة على تحقيق أهدافها المسطرة، وتحظى بالقبول ومنتكيفة مع جملة التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية...) وكذا مع مختلف أشكال ووسائل الاتصال، ومتوافقة مع قراراتها وواقعها وبرامجها ومحيطها.

### 3. مراحل بناء الإستراتيجية الاتصالية

إن إستراتيجية الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها وتنفيذها، ولقد أوضح مصطفى محمود أبو بكر في كتابه "التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية" عملية بناء الإستراتيجية في عشر مراحل تنطلق من تحليل وتوصيف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف، ثم الانتقال إلى تحليل مهمة ورسالة المنظمة للوصول إلى صياغة السياسات وتحديد الأهداف وكذا البدائل وتحديد الإستراتيجية وإدارة الأنشطة، إنتهاءً بمتابعة الخطة وهذه المراحل في مجملها تتشابه مع مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية (أبو بكر، 2005، الصفحات 88-93).

#### الشكل 01 يوضح مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية



المصدر: من إعداد الباحثة

### 1.3 المرحلة الأولى: تحديد الأهداف ودراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة وتحليل الاتصال:

تعد الخطوة الأولى من خطوات بناء الإستراتيجية الاتصالية ففي هذه المرحلة يتم:

#### 1.1.3 تحديد الأهداف

أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، وأهداف إستراتيجية الاتصال تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي كترجمة للنظرة الإستراتيجية للمسير. ويتم عادة تحديدها من طرف المقرر (الرئيس أو المدير العام، أو مجلس الإدارة)، ضمانا للإنسجام العام في المؤسسة، ومع التشاور والحوار مع مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري أو أحيانا إعلامهم للإستفادة من التغذية العكسية (عدون، 2004، الصفحة 75).

وهناك من لخص أهداف إستراتيجية الاتصال في ثلاثة نقاط رئيسية: (Marcenac, 1996 , p. 232)

- وضع الاتصال الداخلي على أسس سليمة.
- تطوير العلاقات في المؤسسات التي تعتبر مجتمعات.
- السماح بالاتصال ما بين الموظفين الموزعين في أماكن مختلفة وأحيانا تحت علامات مختلفة .

كما حدد جيمس جورج James George الأهداف الإستراتيجية للبرنامج الاتصالي على النحو التالي (شكركر، 2018، صفحة 175):

- الإتصال فقط فقد يكون الهدف الإستراتيجي هو مجرد إيصال رسالة إلى جمهور محدد.
  - فهم الرسالة وتذكرها وهنا يكون الهدف الإستراتيجي فهم الرسالة من قبل أفراد الجمهور المستهدف وتذكرها.
  - قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة يتجاوز الهدف هنا مجرد فهم الجمهور للرسالة وتذكرها إلى تقبل الأفكار الواردة فيها وتبنيها كأفكار له.
- حتى تنجح الإستراتيجية الاتصالية ويصبح بالإمكان تجسيدها يجب أن تحدد الأهداف العامة لها وهذه الأهداف تسمح بدورها بتحديد الأهداف الخاصة للاتصال في المؤسسة.

### أ- الأهداف العامة

تدخل هذه الأهداف ضمن السياسة العامة للمؤسسة لذا لا بد أن يشرف على تحديدها مسير المؤسسة. ومن الأهداف العامة إعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة، السماح لكل شخص بتنمية مشروع خاص من خلال مشروع جماعي (المتعلق بالمؤسسة)، خلق روح الجماعة، وبعدها يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية إذا تعرف المسير جيدا على أهداف الاتصال.

### ب- الأهداف الخاصة

تقتضي هذه المرحلة الإقحام الكلي للهيئة المسيرة وهذا ما يوضح مدى انشغال واهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة، فانسجام اللجنة الإدارية حول الأهداف تسمح برفع الإلتباسات، وتسلسل الأعمال على كل المستويات (شرفي، 2011، الصفحات 64-65).

### 2.1.3 دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة

تقوم المؤسسة بتحليل محيطها بشكل دائم ومتواصل للحصول على معلومات جديدة من بيئتها حتى تتفادى أي نتيجة غير متوقعة تهدف للمساس بمصالحها وحياتها وكذا استقرارها، فنجد أن المؤسسة دائما ما تعتمد على ثلاث أدوات لتحليل محيطها والتي تتجلى في أداة تحليل البيئة الكلية **PESTEL** من أجل التحكم في البيئات الستة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الإيكولوجية، القانونية التشريعية) ومعرفتها والحصول على معلومات عليها، أما التحليل الثاني يرتبط بتحليل الموقف **SWOT** وهو مصطلح إنجليزي مختصر لأربع كلمات هي مواطن أو نقاط القوة **(S) Strength**، مواطن الضعف **(W) Weakness**، الفرص المتاحة **(O Opportunities)**، التهديدات والمخاطر **(T) Threats**، أما التحليل الثالث والمهم أيضا هو تحليل **(Stakeholders)** أي الفاعلين ويركز هذا التحليل على معرفة الفاعلين الذين تتعامل معهم المؤسسة، ليتم وضعهم في شكل تسلسلي حسب الأولوية والأهمية، هذا التحليل يوضح رؤية المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي (شكركر، 2018، صفحة 174).

في هذه الخطوة يتم تشكيل مجموعة عمل مؤقتة من طرف الإدارة للقيام بمختلف العمليات، وتحدد صلاحياتها، وتنتهي أو تحل بمجرد نهاية عملها، وقد تكون اللجنة أيضا دائمة (عدون، 2004، صفحة 77).

## تقتضي الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة التعرف على المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة

وتتم هذه الخطوة على جانبين:

### الأول: البحث عن هوية المؤسسة

تسمح الهوية القوية للمؤسسة بتحقيق الإنسجام، فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الإنسجام، وتبرز هوية المؤسسة من شخصيتها الطبيعية والمعنوية. تمتلك المؤسسة بصفقتها شخص معنوي شخصية ضمن محيطها الداخلي والخارجي. وتتكون شخصية المؤسسة من (شريط، 2001، الصفحات 143-146):

#### أ- الشخصية الطبيعية: تتضمن

- البنى تشمل الوضعية القانونية للمؤسسة، فروعها ووحداتها، حجمها، تنظيمها، عدد المستخدمين، أصولها وخصومها. أظهرت الدراسات أن العاملين أغلبهم لا يملكون معلومات حول بنية مؤسستهم، إذ أن هذه المعلومات تثبت في الجريدة المختصة التي لا تحظى بمقروئية كبيرة لدى المستخدمين.

- الأنظمة تشكل طرق عمل المؤسسة، وتشمل أنظمة التسيير، أنظمة القيادة، أنظمة الإنتاج، أنظمة الأجور، أنظمة العلاقات الإنسانية، فالمستخدمين بحاجة إلى معالم واضحة حول هذه الأنظمة للإستمرارية في العمل.

- التظاهرات وهي مجموع التصورات والصور الذهنية المضافة إلى البنى والأنظمة.

#### ب- الشخصية المعنوية والثقافية: وتظهر من خلال

- التاريخ عندما يكون تاريخ المؤسسة معروف ومقبول ومعترف به، يسمح ببناء رسائل اتصالية يتفق عليها المستخدمين، وهذا ما يؤدي إلى سهولة عملية التلقي والتصور.

- جماعات الإنتماء إن اختلاف جماعات الإنتماء قد يؤدي إلى الدخول في مواجهات فالفرد داخل أية مؤسسة يحتاج إلى الإنتماء إلى جماعة تحمل نفس الإهتمام، وتقاسمه قيم مشتركة.

- القيم يقصد بها المبادئ التي تقود عمل المؤسسة ومستخدميها وهي تشكل المرجعية أثناء عملية الإختيار.

- الأساطير تساهم في بلورة الذاكرة التاريخية الجماعية للمؤسسة، وتساعد على المحافظة عليها.

- **الإشاعات** هي مؤشر على نقص الاتصال بين بعض جماعات الإنتماء، وأيضاً على فعالية الاتصال الموازي (الاتصال الغير الرسمي). ومن الضروري ملاحظتها خلال الدراسة السوسيو-ثقافية للمؤسسة.

- **الطقوس** هي القوانين والتصرفات التي تفرض على أعضاء المؤسسة.

### الثاني: البحث عن صورة المؤسسة

تعد عملية تشكيل صورة المؤسسة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة إنهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة في الممارسات اليومية لأعضائها.

وقد أشار العديد من الباحثين في مجال العلاقات العامة والاتصال إلى أن صورة المؤسسة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمؤسسة نفسها، والبعض الآخر يتعلق بالجمهور المستقبل للمعلومات عن المؤسسة، وكلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن صورة المؤسسة مركبة من عدة صور فرعية منها: صورة العلامة لمختلف منتجات المؤسسة، وكذا الصورة المالية، والصورة الإجتماعية، صورة المستخدمين، وصورة المسيرين...إلخ.

وعليه فإن صورة المؤسسة هي فكرة معقدة، كما أنها تعتبر القاعدة الأساسية واللازمة لأي إستراتيجية اتصالية، و هنا يبدو التكامل والتناسق ضرورياً بين مختلف الصور الفرعية للوصول إلى الصورة المبتغاة من قبل المؤسسة (Charvin, 1991, p. 18).

### 3.1.3 تحليل الاتصال

في هذه الخطوة يتم التعرف على الوضع الحالي لتنظيم الاتصال الداخلي والخارجي، ويشكل هذا التحليل مقياس لتطوير خطة اتصال فعالة إذ يسمح بتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في الاتصال الداخلي والخارجي، كما يوضح أيضاً العوامل الخارجية التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على الاتصال.

في هذا التحليل يتم:

أولاً: التعرف على جميع جوانب الاتصال الداخلي والخارجي من حيث الكم (القنوات والوسائل)، وكذا من حيث الكيف (أهمية الرسائل وإمكانية فهمها) لذا لا بد من الإجابة على مجموعة من الأسئلة (Leroy, 2010, p. 14-16):

- من؟ - من هم القائمون بالاتصال؟
- ما هو موقع مصلحة الاتصال بالمنظمة؟
- هل يوجد شبكة للاتصالات غير الرسمية بالمنظمة؟
- لمن؟ - من هم الفئات المستهدفة من هذا الاتصال؟
- ماذا؟ - ماهي الرسائل التي يتم نقلها؟
- لماذا؟ - ماهي أهداف الاتصال العملية؟
- كيف؟ - ماهي قنوات الاتصال المستخدمة للوصول إلى الفئات المستهدفة؟
- كم؟ - ماهي الوسائل ( الميزانية، الإمكانيات المادية والبشرية) المتاحة لتنفيذ إجراءات الاتصال؟
- ما هو الوقت المستثمر في هذه الإجراءات؟
- متى؟ - متى يجري الاتصال؟
- في أي سياق يجري الاتصال؟
- كيف هي وتيرة الاتصال؟

### ثانيا: تشخيص الاتصال الداخلي والخارجي

- يوضح هذا التشخيص مدى كفاءة الاتصال بحيث لا بد من البحث في الأسئلة التالية:
- ماهي الشبكات التي يسير فيها الاتصال بشكل جيد أو العكس؟
- من هم الأشخاص الذين تعتمد عليهم المؤسسة في اتصالاتها؟
- من هم الأشخاص الذين يتم اللجوء إليهم من قبل الفئات المستهدفة للحصول على المعلومات؟
- من أي مصدر تحصل الفئات المستهدفة على معلومات حول المنظمة؟
- لمن؟ - من هي الفئات المستهدفة؟
- هل تمكنت المنظمة من الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة؟
- ماذا؟ - هل الرسائل متسقة وواضحة؟
- كيف يتم فهمها، تفسيرها من قبل الفئات المستهدفة؟
- لماذا؟ - هل تم تحقيق الأهداف المحددة مسبقا؟
- كيف؟ - هل وسائل الاتصال مناسبة لإيصال الرسائل؟
- كم؟ - هل الوسائل المستخدمة (من حيث الميزانية الموارد المادية والبشرية) متوازنة مع النتائج المحققة؟

- هل يمكن استخدام الوسائل بشكل أكثر كفاءة؟

متى؟ - هل يتم الاتصال عند الضرورة؟

- هل يتم الاتصال بشكل كثير أو قليل؟

يتم هذا التحليل عن طريق الدراسات الاستقصائية، الإستبيانات ( هاتفية، كتابية، إلكترونية)، المقابلات وجها لوجه، الملاحظات، وهذا بغية جمع البيانات ثم تحليلها بالإستعانة بتحليل swot لتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية؟ ( Leroy, 2010, p17-18)

### 4.1.3 تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها

إنطلاقاً من تصور إدارة الاتصال لواقع المؤسسة وما ترجوه منها يتم تحديد الأهداف، وهذه الأخيرة بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم إكمالها. يجب إعادة النظر في الأهداف الاتصالية المسطرة من قبل مسيري المؤسسة إنطلاقاً من نتائج الدراسة السوسيو ثقافية التي يجب أن توضح مايلي (شريط، 2001، صفحة 147):

- آمال وتطلعات المستخدمين في مجال الاتصال.
- الحاجات الملاحظة والتي يتم التعبير عليها.
- مخاطر معارضة الصورة الداخلية للمؤسسة كما هي معاشة داخليا.
- خطورة ظهور صعوبات، أو الفشل الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة إذا قررت الاحتفاظ بأهداف تتعارض والتوجه العام للمستخدمين.
- التعرف على الأشخاص الذين يمكن استعمالهم كوسطاء للاتصال (انطلاقاً من حماسهم وتحفزهم) ويمكن أن يصبحوا في مرحلة لاحقة جماعة للقيادة.
- التعرف على الوسائل الخاصة بالمستخدمين لأخذها بعين الإعتبار في الإستراتيجية الاتصالية.

تقدم نتائج هذه الدراسة إلى الجهة المسيرة لتعيد النظر في الأهداف المسطرة في المرحلة الأولى.

### 5.1.3 تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة

إن الدراسة الثقافية والاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال، سواء الرسمية أو غير الرسمية، وهي الضرورية للقيام بالاتصال، والواجب معرفتها في المؤسسة والقيام بتعديلات عليها للاستعمال الأمثل والفعال ( جربوعة، كتفي، 2018، صفحة 96)

### 2.3 المرحلة الثانية تعيين المستقبلين واختيار الحوامل والوسائط :

بعد الإنتهاء من دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة واستثمار نتائجها في إعادة تحديد الأهداف الاتصالية وكذا وسائل الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية، فإنه يتم في هذه المرحلة التركيز على تحديد المستقبلين أو الجمهور المستهدف لتكييف الرسائل وفق ما يلائم هذا الجمهور المستقبل للرسائل الاتصالية.

#### أ- تعيين المستقبلين

المستقبلين هم مجموعات منسجمة من الأشخاص من داخل المؤسسة أو خارجها، وهم الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين. فبعد تحديد أهداف الاتصال النهائية، يجب ترجمتها إلى رسائل اتصالية، وتعيين المستقبلين للاتصال، وتكييف الرسائل التي ترسل إليهم (عواج، 2020، صفحة 239).

#### ب- إعداد الرسالة الاتصالية

لكل جمهور مستهدف يجب اختيار الرسائل أو الرسالة الموجهة خصيصا له، إنطلاقا من الأهداف الاتصالية التي تم تحديدها في المرحلة الأولى (عدون، 2004، صفحة 80) . يقصد بالرسالة الاتصالية مجموعة المعلومات والأفكار التي يتفق عليها القائمون على إعداد الإستراتيجية الاتصالية بغية إيصالها للجمهور ومن شروط صياغة الرسالة مايلي (سعيد، 2020، الصفحة 124):

- مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف.
- رسائل بسيطة وواضحة وسهلة الفهم.
- إظهار الصلة القوية للرسالة بالقضية.
- ارتباط الرسالة بقيم ومعتقدات أو اهتمامات الجمهور .
- طبيعة الجمهور المستهدف لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية إعداد الرسالة.
- نوعية الوسائل والقنوات الاتصالية المتاحة تساهم في إعداد وصياغة الرسالة.
- طبيعية البيئة والسياق العام تؤثر في صياغة الرسالة.

#### ت- تحديد وسائل وأنشطة الاتصال

أدوات الاتصال هي الوسيط أو الحامل للرسائل الاتصالية الموجهة نحو المستهدفين، والحامل أو الأداة تستعمل أو تكيف مع المستهدف وتختار حسب معيار الفعالية، إذ ليس كل رسالة وكل مستهدف يستعمل معه نفس الأداة (عدون، 2004، صفحة 81).

في هذه الخطوة يتم الاختيار بين العديد من الوسائل بناء على الإمكانيات والموارد المتاحة وكذا طبيعة الأهداف والجمهور المستهدف والرقعة الجغرافية المراد الوصول إليها وتغطيتها، ومن بين هذه الوسائل نجد: المقابلات، الاجتماعات، المحاضرات، الندوات واللقاءات، الورشات، المؤتمرات، المهرجانات، المعارض، الأبواب المفتوحة، التعليمات، اللافتات.... الخ.

الهاتف، القنوات التلفزيونية، المحطات الإذاعية، الجرائد والصحف المكتوبة والإلكترونية، المدونات، المواقع الإلكترونية، صفحات الأنترنت، مواقع التواصل الاجتماعي.... الخ.

بعد اختيار القنوات الاتصالية المناسبة يتم اختيار الأنشطة والمواد والبرامج والتي يقصد بها تلك المواد والفعاليات والقوالب والأشكال التي يتم استخدامها في القنوات الاتصالية المختارة لتنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف.

ومن بين هذه الأنشطة نذكر: المؤتمرات الصحفية، الحصص الحوارية في الإذاعة والتلفزيون، الروبورتاجات، تحقيقات، تغطيات صحفية، مقالات، حملات إعلامية، إعلانات، الملصقات، المطويات، الكتيبات، صور، فيديوهات، رسومات، مسابقات، خرجات ميدانية، أيام إعلامية.... وغيرها.

من بين الشروط الواجب توفرها في هذه البرامج أن تكون ملائمة للأهداف والجمهور المستهدف، والرسالة وكذا نوعية الوسيلة الاتصالية، بالإضافة إلى المكان والزمان والتكاليف المادية والموارد البشرية، وكذا السياق الاجتماعي (سعيد، 2020، صفحة 125).

### 3.3 المرحلة الثالثة عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال:

يتم الانتقال إلى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية من خلال وضع مخطط العمل الذي يمكن تعريفه على أنه الترجمة العملية والميدانية للإستراتيجية الاتصالية، ويتم وضعه من طرف فريق القيادة أو رئيس المشروع بالتنسيق مع الإدارة العامة.

يعد مشروع هذه المرحلة في مدة زمنية من سنتين إلى خمسة سنوات، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها، إبتداءً من الأهداف، المستهدفين والوسائل،

الوسطاء والتواريخ، إلى التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية. عملية إعداد الخطة العملية للاتصال وتنفيذها تكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة، وعادة ما تكون مجموعة عمل ويحدد لها رئيس وهو المسؤول أمام الإدارة في المؤسسة عن مختلف الأعمال المكلفة للجنة ونتائجها (عدون، 2004، صفحة 82).

### الجدول 1 يوضح عناصر خطة الإستراتيجية الاتصالية

الاهداف	الجمهور المستهدف	الوسائل الاتصالية	الأنشطة الاتصالية	المدة الزمنية للتنفيذ	الميزانية	الأشخاص المكلفين بتنفيذ الأنشطة	الحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية

### المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح لنا هذا الجدول العناصر التي يجب أن تتوفر في أي مشروع معد لتجسيد الإستراتيجية الاتصالية والذي ينطلق من الأهداف المراد تحقيقها وصولاً إلى تحديد العراقيين والصعوبات التي يمكن أن تواجههم، وهذا المشروع لا بد أن يشترك في التخطيط له جل الفاعلين داخل المؤسسة حتى يتمكنوا من التحديد الدقيق لطبيعة الجمهور المستهدف وكذا الوسائل والأنشطة الاتصالية التي تتلاءم معهم، وكذا تتوافق مع إمكانيات وموارد المؤسسة، ولا بد أن يكون هذا المشروع موثق ومصدق عليه للرجوع إليه ومقارنة ما تم التخطيط له مع ما تم الوصول إليه وتجسيده على أرض الواقع.

### 4.3 المرحلة الرابعة المتابعة والتقييم:

تقوم المتابعة على التحقق من كمية المواد الاتصالية التي أنتجت ونوعيتها، مراجعة شبكة توزيع هذه المواد، التأكد من مدى الإلتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال، لتعديل تصميم المشروع كلما دعت الحاجة.

أما التقييم فيتم من خلاله قياس تأثير عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة، وكذا قياس التغيرات في المعرفة والاتجاهات والسلوك (خليل، 2005، صفحة 137).

نخلص إلى القول أن المراحل المجسدة للإستراتيجية الاتصالية توضح الارتباط الحاصل فيما بينهم فالمرحلة الأولى المتعلقة بتحديد الأهداف ودراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة تعد

اللجنة الأساسية لبقية المراحل فعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يتم إعادة تكيف الأهداف، وصياغة الرسائل التي تتناسب ونوعية المستقبلين المستهدفين وكذا تحديد الوسائل الاتصالية الرسمية وغير الرسمية الملائمة لهذه الرسائل ولهذا الجمهور المستهدف.

بعد الانتهاء من تحديد النقاط السابقة يتم وضع مخطط اتصالي يشتمل على العناصر الأساسية المجسدة للإستراتيجية الاتصالية بحيث يتم إبراز الأهداف، المستهدفين والوسائل، الوسطاء والتواريخ، التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية، إن تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لا يتوقف عند مرحلة التنفيذ بل يأتي دائما متبوعا بعملية المتابعة والتقييم لتصحيح مسارها وتطويرها بما يضمن لها الوصول إلى تجسيد سياستها.

#### 4. نموذج عن مخطط اتصالي معتمد من قبل مؤسسة شبانية

تعد المؤسسات الشبانية من بيوت الشباب، ودار الشباب وكذا المركبات الرياضية الجوارية من بين الهيئات النفسية والتربوية، الثقافية والاجتماعية والترفيهية التي تفسح المجال أمام عدد كبير من الشباب لممارسة نشاطات متعددة سواء ثقافية، أو رياضية وكذا ترفيهية.

يعد المركب الرياضي الجوّاري بولاية تيسمسيلت من بين هذه المؤسسات الشبانية التي تعمل على تقديم تنشيط جوّاري لشباب الأحياء والمدن من خلال توفير النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية وكذا الترفيهية.

تسعى هذه المؤسسة إلى الوصول إلى الشباب من مختلف الفئات العمرية من خلال وضعها

لمخطط اتصالي تبتغي من خلاله تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:

- تحفيز الشباب للإنخراط في مختلف النشاطات.
- إعلام الشباب من خلال توفيرها لمعلومات تلبّي احتياجاتهم في مختلف المجالات.
- تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة.

## الجدول 2 يوضح نموذج لمخطط اتصالي لمؤسسة شبانية

الأهداف الاتصالية	الجمهور المستهدف	الوسائل الاتصالية	الأنشطة الاتصالية	المدة الزمنية للتنفيذ	الأشخاص المكلفين بتنفيذ الأنشطة
الوصول إلى الشباب من مختلف الفئات العمرية وتحفيزهم على الانخراط في النشاطات.	الشباب من مختلف الفئات العمرية	-الملصقات -المطويات -النشريات -الإعلانات -الموقع الإلكتروني -المؤسسة -سجل الاقتراحات	- تفعيل دور فضاء الاستقبال والاتصال والتوجيه بالمؤسسة وجعله يهتم بنشر المعلومات عن أنشطة المؤسسة.	على مدار السنة	فضاء الاستقبال والاتصال والتوجيه خلية الإصغاء وصحة الشباب
			تنظيم أبواب مفتوحة على المؤسسة للتعريف بنشاطاتها.	01/02 2019 إلى 01/20 2019	
			نشر معلومات حول الأنشطة المتوفرة وشروط الانخراط عبر الموقع الإلكتروني لتسهيل وتسريع الحصول على المعلومات. - نشر صور وفيديوهات عبر الموقع الإلكتروني عن الأنشطة الترفيهية الثقافية البيئية وكذا الأنشطة الرياضية المتوفرة في المركب لتعريفهم بأجواء التدريب وتحفيزهم على الانخراط.	على مدار السنة	
إيصال المعلومات إلى الشباب من مختلف الفئات العمرية حول المجالات المختلفة التي تهم إشغالهم وتلبي احتياجاتهم (التعليم، التكوين، الشغل، السياحة، الرياضة).	الشباب من مختلف الفئات العمرية	الإعلانات الموقع الإلكتروني للمؤسسة	-تحديث المعلومات المرتبطة بالمجالات المختلفة (التعليم، التكوين، الشغل، السياحة، الرياضة) ونشرها لتلبية احتياجات الشباب.	على مدار السنة	فضاء الاستقبال والاتصال والتوجيه
تشكيل صورة إيجابية عن المؤسسة.	الشباب من مختلف الفئات العمرية	الملصقات المطويات النشريات المعارض	- إعداد ملصقات، مطويات، نشرات، والاستمرار في تحديثها. - عرض صور وفيديوهات عن الفعاليات الرياضية والثقافية التي أقيمت في المؤسسة.	فضاء الاستقبال والاتصال والتوجيه مع لجنة النشاطات الثقافية	
			تنظيم المعارض في المناسبات الوطنية والدينية والعالمية تتعلق ب: الإحتفال باليوم العالمي للسلام الموافق ل 21 سبتمبر	09/21 2018 إلى 10/30 2018	
			الإحتفال بإنطلاخ الثورة المجيدة 01 نوفمبر 1954 و ذلك من خلال عدة نشاطات حيث تسير النشاطات تحت شعار حتى لا ننسى تاريخنا	01 2018/11/	
إحياء اليوم العالمي لتوقيع إتفاقية حقوق الطفل الموافق ل 20 نوفمبر 2018 تحت شعار : معا من أجل طفولة سعيدة	الأطفال والأولياء		إحياء اليوم العالمي لتوقيع إتفاقية حقوق الطفل الموافق ل 20 نوفمبر 2018 تحت شعار : معا من أجل طفولة سعيدة	11/11 2018 إلى 11/20 2018	فضاء الاستقبال والاتصال والتوجيه بالتنسيق مع خلية الإصغاء وصحة الشباب

فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع مديرية الثقافة	/12/11 2018	إحياء مظاهرات 11 ديسمبر	الملصقات المطويات النشريات المعارض	الشباب من مختلف الفئات العمرية
فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع الإذاعة	/02/01 2019 إلى /02/18 2019	الإحتفال باليوم الوطني للشهيد الموافق ل 18 فيفري		الأطفال والشباب ذوي الاحتياجات الخاصة
فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع خلية الإصغاء وصحة الشباب	/03/14 2019	إحياء يوم ذوي الاحتياجات الخاصة الموافق لـ 2019/03/14		
فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع لجنة النشاطات الثقافية	/03/19 2019	الإحتفال بذكرى عيد النصر الموافق ل 19 مارس		
فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع جمعية حماية البيئة والتنمية المستدامة وجمعية السياحة وحماية المعالم الأثرية	/03/21 2019	الإحتفال باليوم العالمي للشجرة المصادف ل 21 مارس		
فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع مدراء المؤسسات التربوية	/04/16 2019	الإحتفال بيوم العلم الموافق ل 16 أبريل		الشباب من مختلف الفئات العمرية
فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع مديرية الثقافة	/05/01 2019 إلى /05/08 2019	الإحتفال بمجازر 08 ماي		
فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع القطاع الصحي	/05/31 2019	الإحتفال باليوم العالمي بدون تدخين الموافق ل 31 ماي		
فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع خلية الإصغاء وصحة الشباب	/06/01 2019 إلى /06/10 2019	الإحتفال باليوم العالمي للطفولة الموافق ل 01 جوان		الأطفال
فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع لجنة النشاطات الثقافية للبلدية.	/07/01 2019 إلى /07/05 2019	الإحتفال بعيد الإستقلال والشباب الموافق ل 05 جويلية		الشباب من مختلف الفئات العمرية
فضاء الاستقبال الاتصال والتوجيه بالتنسيق مع مديرية الثقافة ولجنة النشاطات الثقافية	/08/20 2019	إحياء ذكرى 20 أوت		

المصدر: البرنامج الاتصالي للموسم 2019/2018.

يوضح الجدول أعلاه المخطط الاتصالي للمركب الرياضي الجوّاري بولاية تيسمسيلت والموجه نحو تحقيق إستراتيجية اتصالية بأنشطة ووسائل اتصالية موجهة إلى جمهور خارجي، باعتبار أن هذه المؤسسة من المؤسسات الشبانية التي تسعى إلى تقديم نشاطات جوارية موجهة إلى الشباب من مختلف الفئات العمرية، وبالتالي فهي تركز على الاتصال الخارجي باعتباره حلقة وصل بينها وبين جمهورها المستهدف، وتحاول ترجمته من خلال إستراتيجية اتصالية يتم تجسيدها عن طريق مشروع لمخطط اتصالي.

يجمع المخطط الاتصالي لهذه المؤسسة بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الموضحة في الجدول) وكذا توليفة من الوسائل الاتصالية والتي تشمل الوسائل المكتوبة (المطويات، الملصقات، النشرات، الكتيبات، الإعلانات...)، الوسائل السمعية البصرية (فيديوهات لمختلف الفعاليات التي أقيمت بالمؤسسة، وكذا نشاطاتها تعرض عبر الشاشات الكبيرة)، ناهيك عن الوسائل الإلكترونية ( موقع المؤسسة، صفحة الفايسبوك)، إضافة إلى الجمهور المستهدف بحيث يتم تحديد الفئة المستهدفة (شباب، أطفال..) حتى تتمكن المؤسسة من وضع النشاطات الاتصالية التي تتناسب مع كل فئة وكذا مع الهدف المسطر.

النشاطات الاتصالية التي تبرمجها هذه المؤسسة في فترات محددة منها ما يركز على الطابع الإعلامي من خلال توفير المعلومات في المجالات المتعددة تتمحور حول الشغل، التكوين، السكن، السياحة، الشباب، المجتمع والحياة العملية، الرياضة، صحة الشباب، الحركة الجمعوية، المواطنة، إضافة إلى التعريف بالأنشطة المتوفرة، وجانب آخر يركز على المناسبات التي تتعلق بالأعياد الدينية والأيام الوطنية والعالمية بإقامة معارض لإحيائها أي التركيز على ما يسمى بالاتصال الحثي (المناسباتي)، وهذا ما ظهر كثيرا من خلال المخطط الاتصالي لهذه المؤسسة بإقامتها لمعارض في العديد من المناسبات كاليوم الوطني للشهيد، عيد النصر، ذكرى 20 أوت، عيد الاستقلال، اليوم العالمي للشجرة، اليوم العالمي دون تدخين، اليوم العالمي للطفولة، اليوم العالمي لتوقيع اتفاقية حقوق الطفل وغيرها وهذا بغية تثبيت العديد من السلوكات الايجابية في الشباب، وكذا رفع روح المواطنة لديهم ومن جهة أخرى دعم وتعزيز صورة المؤسسة. هذا المخطط الاتصالي لا يجسد إلا بمشاركة العديد من الأطراف في المؤسسة والمتمثلة في فضاء الاستقبال والاتصال والتوجيه الذي يعمل على ربط المؤسسة بجمهورها من خلال الاتصال الدائم والمستمر بهم تحقيقا للوظيفة الاتصالية، إضافة إلى سعيه لتوفير المعلومات للشباب في

مختلف الميادين تجسيدا للوظيفة الإعلامية، كما يقوم بوظيفة التوجيه من خلال توجيه الشباب في مختلف الميادين بما يتماشى واستعداداتهم وقدراتهم وكذا اهتماماتهم، ويقع على عاتقه مهمة إنجاز المعارض في المناسبات، وكذا تنظيم المسابقات، وإعداد المجالات والمطويات، وتنظيم أيام دراسية وندوات ومحاضرات، بالإضافة إلى خلية الإصغاء وصحة الشباب التي تهتم بالإصغاء للشباب ومرافقتهم لحل مشاكلهم وهذا كله تحت إشراف مدير المؤسسة، أما على المستوى الخارجي فيتم إشراك العديد من الأطراف الفاعلة في المجتمع مثل مديرية الثقافة، لجنة النشاطات الثقافية، المؤسسات التربوية، القطاع الصحي، الإذاعة، الجمعيات المختلفة وغيرها.

### 5. آفاق إستراتيجية الاتصال

تعتمد المؤسسة في وضعها لإستراتيجية الاتصال إلى تحقيق مجموعة من الرهانات وهذا ما يؤكد على أهميتها ودورها على صعيد عدة جوانب تمس العمل والأفراد العاملين نذكر منها (شريط، 2001، الصفحات 139-141):

#### - تحفيز المستخدمين

إتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز المستخدمين لا يمكنهم تطوير مؤسساتهم. إذ لا بد على المؤسسة أن تخلق الظروف المواتية لظهوره وتطويره، ويقضي ذلك معرفة المؤسسة لكي يصبح المستخدم جزءاً من المحيط الذي يعمل فيه، ولا بد أن يجد إجابات على كثير من الأسئلة حتى لا تنشأ لديه نوع من اللامبالاة ومن بين هذه الأسئلة ما هي أهداف المؤسسة؟ في أي نوع من المؤسسات يعمل؟ (ثقافتها، قيمها...)، ما هي صورة ومكانة مؤسسته؟، كيف ينظر إليها من الخارج؟، ما هو مستقبل المؤسسة؟، ما هي المكانة التي يحتلها كل مستخدم داخل المؤسسة؟، ماذا يمكن أن يقدم كل مستخدم للمؤسسة؟

#### - تنسيق الأفعال

قد تنشأ انقسامات بين أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة ويبرز عدم التجانس نتيجة غياب المعلومات على المستوى العام. فلتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسير أن يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل، وأن يكون قادراً على بث المعلومات الضرورية لمساعدته وكذا إعادة إرسال المعلومات. ويستطيع المسير التنسيق من خلال الاجتماعات الشهرية التي تتبع

إجتماع الإدارة العليا، أو إلتقاء رؤساء الوحدات بالمدير العام، فلا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق أفعالها ومبادراتها.

#### - تغيير التصرفات والعقليات

تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء، ومن بين هذه التغيرات تغير مجال نشاط المؤسسات، ظهور المنافسة الحادة، تطور التكنولوجيا والاستثمارات.

قد تظهر مقاومة نتيجة إحداث جملة من التغيرات على مستوى الثقافة والهيكل التنظيمي وكذا التكنولوجيا المستخدمة بسبب تحجر الذننيات وهنا يبرز دور الإستراتيجية الاتصالية في مواجهة رفض أو مقاومة التغيير بتقديم الإجابات الضرورية للإستفسارات المطروحة، دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بالمعتاد.

#### - تحسين الإنتاجية

قد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر، ويساعد الاتصال في بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات، والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.

هذه هي جملة الآفاق التي يسعى المسيرين للوصول إليها من خلال تجسيد الإستراتيجية الاتصالية فهذه الأخيرة تعمل على تحفيز المستخدمين من خلال تقديمها للمعلومات المرتبطة بطبيعة المؤسسة وكذا أهدافها، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بطرق تأدية المهام لتحقيق الأهداف والوصول إلى تنسيق الأفعال، ومن ناحية أخرى يعملون على تقديم المعلومات الضرورية المتعلقة بدواعي التغيير وكيفيات تجسيده لإضعاف المحاولات السلبية لمقاومته، ومن خلال تحقيق هذه الآفاق يتمكنون من الوصول إلى الغاية الأساسية المرتبطة بتحسين الإنتاجية والرفع من مستوى الأداء.

#### الخاتمة:

في الختام يمكن القول أنه من الضروري وضع الاتصال في الإطار الإستراتيجي لأنه لا يبتعد عن كونه من إحدى المهام والوظائف التي تقيد المؤسسة (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية...) في قيامها بتنفيذ إستراتيجيتها العامة، حسب الطرق والسياسات الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

### إن من أبرز النتائج التي توصلنا إليها أن:

- الإستراتيجية الاتصالية تعبر عن سياسة المؤسسة (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية...) وهي تنطلق من التشخيص الدقيق لوضعية الاتصال داخلها وكذا للبيئة المحيطة بها لتحديد الأهداف والوسائل وتكييف الرسائل بما يتناسب مع الجمهور المستهدف في ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق النتائج المراد الوصول إليها.
- تتنوع الإستراتيجيات الاتصالية داخل المؤسسات ويتوقف اختيار نوع من أنواعها على طبيعة المؤسسة وحاجتها التي تصبو إلى بلوغها، فمنها ما يرتبط بالمؤسسات التابعة لقطاع واحد ومنها ما يرتبط بصورة المؤسسة، وأخرى بالعلامة أو المنتج، في حين يوجد إستراتيجيات تجمع بين الأنواع السابقة في إطار إستراتيجية اتصالية متناسقة ومتكاملة.
- تنطلق مبادئ الإستراتيجية الاتصالية من ضرورة وجودها بشكل رسمي وأن تكون دائمة ومستمرة مواكبة للتغيرات الحاصلة، وتجعل من المؤسسة المجسدة لها متميزة عن بقية المؤسسات الأخرى، وأن لا تعتمد على أسس غامضة وتكون مرتبطة بالواقع.
- ينطلق وضع الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة من تحديد الأهداف الاتصالية والتي تكون منبثقة من أهداف الإستراتيجية العامة وهي تكون نتاج تفكير مشترك بين مدير أو مسير المؤسسة والأطراف الفاعلة داخلها.
- يعمل القائمون على وضع الإستراتيجية الاتصالية على دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة وكذا تحليل الاتصال وهنا يتم البحث عن هوية المؤسسة وصورتها أي البحث في العناصر المشكلة للشخصية الطبيعية والمعنوية للمؤسسة، كذا البحث في وضعية الاتصال الداخلي والخارجي، وللوصول إلى تجسيد الأهداف المسطرة يتم إعادة صياغة وتأكيد الأهداف بناءً على نتائج البحث في هوية المؤسسة وصورتها، وكذا تعيين قنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية .
- في المرحلة الثانية يتم العمل على أهم عنصر من العناصر المشكلة للإستراتيجية الاتصالية المتمثلة في الرسائل الاتصالية التي يتم تكيفها وفق العديد من الاعتبارات والمتعلقة بالأهداف التي تم تحديدها وكذا نتائج دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة، بالإضافة إلى نوعية الجمهور المستهدف، ليتم الانتقال بعدها إلى اختيار الوسائل الاتصالية التي تتناسب ونوعية الرسائل وكذا الجمهور المستهدف أو المستقبلين.

- يتم ترجمة الإستراتيجية الاتصالية من خلال مخطط عمل اتصالي يبرز فيه العناصر الأساسية التي تمكن من تنفيذ هذه الإستراتيجية والمرتبطة بالأهداف، المستهدفين والوسائل، الوسطاء والتواريخ، التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية.
- تجسيد إستراتيجية الاتصال لا يتوقف عند مرحلة التنفيذ وإنما يمتد إلى مرحلة المتابعة والتقييم حيث يتم متابعة مدى تنفيذ الأنشطة الاتصالية وفق الجدول الزمني وكذا الميزانية الموضوعة مع وضع بعض التعديلات إن اقتضت الحاجة، إضافة إلى تقييم النتائج المتوصل إليها لمعرفة مدى اقترابها أو بلوغها للأهداف المسطرة .
- يضع القائمون على الاتصال بالمركب الرياضي الجوّاري مخطط اتصالي يسعون من خلاله إلى تجسيد رؤية وسياسة مسيري هذه المؤسسة، هذا المخطط يجمع الوسائل والأنشطة الاتصالية ويركز كثيراً على الاتصال الحثي من خلال إقامتهم للمعارض في المناسبات الوطنية والعالمية المختلفة، للوصول إلى تجسيد مجموعة من الأهداف ترتبط بتلبية احتياجات الشباب وإرضاء تطلعاتهم، تحفيزهم للانخراط في مختلف النشاطات، وكذا تشكيل صورة إيجابية.
- يعمل مسيرو المؤسسات من خلال وضعهم للإستراتيجية الاتصالية على تحفيز المستخدمين لتطوير مؤسستهم، وكذا تنسيق أفعالهم من خلال بثهم للمعلومات اللازمة لتأدية الأعمال المؤدية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ناهيك عن تغيير التصرفات السلبيه المقاومة لأي تغيير يحصل داخل المؤسسة والتي تكون في غالب الأحيان ناتجة عن غياب المعلومات الضرورية التي تشرح دواعي التغيير وطرق تجسيده، وهنا يبرز دور الإستراتيجية الاتصالية من خلال توفيرها للمعلومات اللازمة لفهم أسباب التغيير ودفعهم للمشاركة فيه، وصولاً إلى تحسين الإنتاجية التي يساهم الاتصال فيها بقدر كبير من خلال نقل المعلومات المتعلقة بتأدية الأعمال وطرق تحسينها.

**المراجع:****- الكتب باللغة العربية**

1. أبو بكر مصطفى محمود، (2005)، الإدارة العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية للإبراهيمية.
2. البكري تامر، (2008)، استراتيجيات التسويق، عمان: اليازوري للنشر والتوزيع
3. الظاهر نعيم إبراهيم، (2009)، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم\_الأهمية\_التحديات، ط1. عمان: عالم الكتب الحديث.
4. خليل موسى، (2005)، الإدارة المعاصرة، ط1. لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
5. عدون ناصر دادي، (2004)، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: دار المحمدية العامة.
6. عواج سامية، (2020)، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم\_المحددات الإستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر.
7. غول فرحات، (2008)، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1. الجزائر: دار الخلدونية.

**- المقالات**

8. بلمداني سعد، تواتي نور الدين، (2016)، الإستراتيجية الاتصالية للتنمية السياحية في الجزائر: دراسة ميدانية الديوان الوطني للسياحة، متون العلوم الاجتماعية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، المجلد الثامن العدد 03، 318-307.
9. جربوعة عادل، كتفي سميرة، (2018)، إستراتيجية الاتصال المسؤول كمسعى حديث لتحقيق التنمية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة، مجلة تنوير، العدد 06، 92-103.
10. سعيد عبد الرزاق، (2020)، مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، المجلد 12، العدد 02، 118\_128.
11. شكر عبد السلام، (2018)، أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، العدد 06 رقم 02، 167-152.

**- المذكرات**

12. بوكرموش عيسى، (2013)، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية: دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا، مذكرة ماجستير غير منشورة لنيل شهادة

الماجستير في (علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال استراتيجي)، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

13. شرفي فاطنة، (2011)، الاتصال الرسمي وأثره على ظهور الاتصال غير الرسمي بالمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة نوفمبر 1954، مذكرة ماجستير غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في (علوم الإعلام والاتصال)، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

14. شريط حورية، (2001)، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة في (علوم الإعلام والاتصال)، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

#### - الكتب باللغة الأجنبية

1. Carlier fabric, (2011), **réussir Mon premier plan de communication**, france: edition vocatis.
2. Charvin Francois, Jean pierre Marhuenda, (1991), **communication et entreprise**, paris : Eyrolles.
3. Leroy Jacky, (juin 2010), **Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique**, comm collection N 19.
4. Marcenac Luc, Milon Michel Alain, (1996), **communication des entreprises**, paris: Hachette education.