

التخطيط الإستراتيجي للاتصال في المنظمة.

رهان استراتيجي في التسيير العصري.

أ. إسماعيل حماني

كلية العلوم السياسية و الإعلام.

جامعة الجزائر -3-

يشكل الاتصال احد مقومات المؤسسة وعنصرا حيا يقيها في حركة دائمة، ولعل تشبيه كلا من "جرينبرج وبارون" الاتصال بالغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستوى أدائها هو تشبيه بليغ يعكس مدى أهمية هذا العنصر الداعم لحيوية المؤسسة وديمومتها، فلم يعد التعامل مع الاتصال باعتباره متغيراً هاماً لنجاح المؤسسات في أداء مهامها وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية بحاجة إلى تبرير ، إذ بات من الواضح أنّ الاتصال أصبح نشاطا علميا في مجال الإدارة الإستراتيجية، وعصب التسيير الحديث ، ومتطلب حتمي لأي تنظيم، حتى أصبحنا اليوم من الصعب - إن لم نقل من المستحيل - تصور مؤسسة لها أهداف وغايات من دون تنظيم وظيفي يضمن لها اتصالاً حقيقيا داخليا وخارجيا.

ومن المعروف أن للاتصال مستلزمات أو شروط مسبقة حتى يكون فعالاً ومؤثراً ، وبالتالي مساهماً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولعل من أهم تلك المستلزمات أو الشروط نذكر:⁽¹⁾

- توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المستقبل ، فمن خلال هذه الوسيلة تتم عملية الاتصال ، وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.
 - توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستقبل، فمن شروط الاتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة.
 - أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدونة أخلاقيات، لان الافتقار لمثل هذا النظام قد يفسد عملية الاتصال ويربك الجهات المستهدفة به.
 - أن يكون البادئ بالاتصال (Communication Initiator) أو المرسل (Sender) قادرا على التعبير عن أفكاره بوضوح.
 - أن يكون المستقبل (Receiver) على استعداد لاستقبال الرسالة أو الاتصال، وقادراً على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها.
 - أن يكون الاتصال كفؤاً، ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف واقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال.
- هذا ويضيف آخرون أنه من بين المستلزمات الضرورية للاتصال ما يلي:⁽²⁾
- ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.
 - ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق وحركة المعلومات في كل اتجاه.
 - مقارنة تكاليف نظام الاتصال وفوائده، و ضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه
 - ضرورة وجود الثقة والالتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمال، ودعم النظام الاتصالي من طرف الإدارة العليا.
 - ضرورة قيام النظام الاتصالي على أساس استراتيجي، ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب

ومن خلال عرض هذه المستلزمات التي يعتبرها الخبراء قواعد الاتصال الفعال في المنظمة؛ يتضح جليا أن كل ذلك لا تقوم له قائمة من دون تخطيط مسبق يشمل جميع تلك المستويات، ومن هنا يبرز موضوع التخطيط الاستراتيجي كأداة كفيلة لرفع من فعالية الاتصال؛ قصد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

أولا: التخطيط الإستراتيجي للاتصال، المفهوم والأهمية.

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي للاتصال:

عند التحدث على التخطيط الاتصالي، فهناك بطبيعة الحال مجموعة من العوامل التي ساعدت على ظهوره وتطوره، فيرى خبراء علم الاجتماع وعلوم الإعلام والاتصال أنّ الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية وما ميزها من ظروف عصيبة عانى منها العالم بأسره، والتي كانت بمثابة دافع نحو تبلور مفاهيم جديدة اتجاه الأسلوب العلمي الذي ينبغي الأخذ به لكي تبنى مجتمعات بالكيفية التي تعوض ما فات، والتي تجعلها مستعدة للتوافق والتكيف مع ما هو آت.

وفي هذا السياق يرى الباحث **جون ميدلتون (Jean .M)** " أنّ هذا الاتجاه الذي ساد العالم خلال النصف الثاني من القرن العشرين، والذي يقوم على الإيمان بالعلم والتخطيط في شتى مناحي الحياة، هو الذي دفع إلى ضرورة التخطيط للاتصال كجزء من ظاهرة عامة، وعندها أصبح الاتصال موضع اهتمام رئيسي، حين أصبحت المجتمعات بمختلف أنساقها (بما في ذلك منظماتها) يوجهون اهتمامهم إلى العمل المخطط للتغيير والتطور، و يتجلى ذلك في استخدامهم الهادف للاتصال، باعتباره جزءاً من استراتيجيات التنمية والتقدم" ⁽³⁾ وذلك بتوجيه نظم ووسائل الاتصال عن طريق جهاز مركزي لتحقيق الأهداف الأساسية، وتعجيل ومساندة التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق استخدام الأساليب الفنية والعلمية للاتصال، وتعديل هذه الأساليب؛ تبعاً لمدى القرب أو البعد عن تحقيق الهدف عن طريق المتابعة والتقييم، من خلال التشخيص والتنبؤ بمستقبل التطور الفكري والسلوك الإنساني، والتركيز على التحليل الدقيق لمستوى وعي الجمهور المستهدف ومعارفه. ⁽⁴⁾

ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي للاتصال في المنظمة على أنه " الخطوة الأولى لتشكيل ووضع قواعد سياسة الاتصال تتوافق وتتلاءم مع السياسة العامة للمنظمة، لرسم مسار للإستراتيجية الاتصالية، انطلاقاً من تحديد الأهداف (ما هو الوضع المرغوب؟) ثم تحليل الوضع القائم (أين نحن؟)، ومن ثم تحديد طريقة الوصول للهدف (كيف نحقق ذلك؟)، وهو أداة تستعمل من طرف مدراء ومسؤولي الاتصال من منطلق أنه دعامة أساسية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة. ⁽⁵⁾

ويُعرّفه **ترونبلي (Benoit .Tremblay)** على أنه "عملية لتحديد وتنظيم وضبط مضمون نشاطات الاتصال اتجاه جميع الأطراف المستهدفة، وفقاً لما حدّدته المنظمة من أهداف، يقوم على التحليل الاستراتيجي واختيار الوسائل والتوجيه الإبداعي وتقنية التنفيذ وتحديد الجدول الزمني والتقييم. ⁽⁶⁾

وتُعرّف **سيسيليا كابانيرو (Cecilia .C)** التخطيط الاستراتيجي للاتصال على أنه "مجموعة من الإجراءات والممارسات الإدارية لصياغة وتحديد إستراتيجية للاتصال" ⁽⁷⁾، وهو أيضا "تخطيط يستلزم وضع خطط إستراتيجية تتسم بالاستمرارية والتحديد والرؤية المستقبلية. ⁽⁸⁾

والتخطيط الاستراتيجي للاتصال هو "جزء من التخطيط الاستراتيجي العام في المنظمة، وهو عملية مكونة من القرارات التي تظهر المبادئ والخطاب فيها، وتحديد نظام الاتصال وعناصره من مرسل أو مصدر المعلومات، والموصل أو خط مرور الرسائل، والمستقبل وبذلك تحديد وسيلة لتوجيه، واختيار وبرمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة، وهو يسمح بوضع وسائل المتابعة وتقييم الأعمال الاتصالية. ⁽⁹⁾

وهناك من يرى، أنّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاتصال ينطلق من التكامل بينه وبين التخطيط الاستراتيجي الإداري، وذلك وفقاً لحقيقة مؤداها أنّ "التفكير الاستراتيجي كل لا يتجزأ"، ويُعرّف هؤلاء التخطيط الاستراتيجي للاتصال بأنه "عبارة

عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة، وذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري، لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي.⁽¹⁰⁾

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي للاتصال:

تحتاج الإدارة الإستراتيجية إلى وضع أهداف دقيقة، وذلك لا يكون إلا من خلال آلية التخطيط، فالمنظمة ستوقف أمام عدد من الاتجاهات المختلفة والمتناقضة، ما يؤدي حتما إلى فشلها في بلوغ الأهداف الإستراتيجية المسطرة، ولهذا السبب بالذات تلجأ المنظمة إلى نظام التخطيط الاستراتيجي لتحسيد رؤيتها الإستراتيجية، فمن دون تخطيط لن تكون الإدارة قادرة على استهداف جمهورها الداخلي والخارجي، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي للاتصال والتي يمكن أن تناولها في ما يلي:⁽¹¹⁾

- أن الإدارة لا تنفصل عن بيئتها، وينبغي أن تفهم طبيعتها وممارستها داخل البيئة التي تنغمس فيها، وقد تبين أن هذه البيئة على مستوى العالم كله أصبحت غير مستقرة، وتُعج بالمتغيرات والتحويلات التي تحمل آثار حالية ومستقبلية لا يمكن التكهن بمداها، وقد زعزعت هذه الظروف فلسفة الإدارة، وزعزعت ثقة الجماهير بها، وهذا ما يؤكد الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للاتصال كأسلوب علمي قادر على مواجهة هذه التغيرات والتحديات المستقبلية.
- ومن المعروف أيضا أن الإدارة عملية نوعية، وهي مجال عالمي يتأثر بكل التغيرات والتحديات العالمية، تماما كما يتأثر بكل التغيرات والتحديات المحلية، ومطلوب منها أن تؤثر (بالتخطيط للاتصال استراتيجيا) في هذه المتغيرات والتحديات بالكيفية التي تتأثر بها، وهذه حقيقة تشهدا الإدارة في المنظمات المعاصرة .

■ نظراً للخصائص التي تميز تغيرات محيط المنظمة، جعلت الاتصال اليوم لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الإستراتيجية، ومرافقة تنفيذ المشاريع، بل يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فهو يدعم معنى منطلق السيناريوهات (الذي يُعد احد أساليب التخطيط الاستراتيجي) التي تستعملها العملية الإستراتيجية.⁽¹²⁾

■ السيناريوهات كطريقة من طرق التحليل الاستراتيجي، تستعمل عادة بهدف تحديد المخاطر والفرص الاقتصادية، وإدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا، وهذا يثري التفكير ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، مقابلة مع الأطراف المعنية، وذات ارتباط هام بها، كالإدارة والمتعاملين، المحيط... الخ.⁽¹³⁾

أيضا وبالإضافة إلى ما تقدم فإن للتخطيط الاستراتيجي للاتصال على مستوى المنظمة أهمية بالغة تتمثل في الأتي:⁽¹⁴⁾

- **تحديد اتجاهات جهاز الاتصال:** من المؤكد أن لجهاز الاتصال برامج وحملات يسعى إلى إنجازها لبلوغ أهدافه، وهنا يلعب التخطيط الاستراتيجي دورا أساسيا في جهاز الاتصال من تحديد الوجهة أو الاتجاه الذي يسعى إليه والغرض الرئيسي، ويكمن التخطيط الاستراتيجي من وضع خارطة طريق على مدى زمني معين.
- **تحديد إطار موحد لنشاطات الاتصال:** عند غياب التخطيط العلمي المدروس تتضارب الأهداف وترتبك وتتداخل مع أهداف إدارات أخرى، فإذا تضاربت هذه الأهداف يصبح من المستحيل تحقيق أي هدف من أهداف المنظمة أو إدارتها، ولهذا فان التخطيط السليم لنشاطات وبرامج و استراتيجيات جهاز الاتصال يمكن هذا الجهاز من تحديد أهداف له لا تكون متعارضة أو متشابكة مع أهداف الإدارات الأخرى.
- **الحفاظ على سمعة المنظمة:** بما أن التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو مستوى الإدارات يمنع التشابك والتضارب في الأهداف، فانه وفي هذه الحالة يكون قادرا على الحفاظ على سمعة المنظمة في أذهان جماهيرها، ويعد هذا الهدف مركزياً وأساسياً، لان تضارب الأهداف وتناقضها يكون فكرة سيئة عن المنظمة في أذهان الجمهور الداخلي والخارجي، ولهذا فان التخطيط الاستراتيجي يولد خارطة طريق واضحة المعالم ذات أهداف موحدة لا تقبل التأويل أو التفسيرات الخاطئة.

- **تعزيز التنسيق:** الاتصال نشاط داعم لجميع إدارات المنظمة وفعاليتها، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للاتصال يؤمن أعلى مستويات التنسيق مع الإدارات الأخرى، وفي حالة عدم وجود هذا النوع من التنسيق فإن أهداف المنظمة سترتبط، وهنا يلعب التخطيط الاستراتيجي للاتصال دوراً حيوياً في المحافظة على ترابط أهداف الإدارات الأخرى، علاوة على دوره الحيوي كعامل تنسيق بين نشاطات المنظمة برمتها.
- **توجيه موارد المنظمة وإمكانياتها:** الأهداف المتضاربة والمتناقضة تعني هدراً واضحاً لموارد المنظمة وإمكانياتها، وفي غياب التخطيط الاتصالي فإن وظائف التوجيه والرقابة تضعف أيضاً، وإذا ما ضعفت هذه الوظائف فإن الوصول إلى الأهداف يصبح أمراً مستحيلاً، ويعمل التخطيط الاستراتيجي للاتصال على تمكين وظائف التوجيه والرقابة وتوجيهها إلى الهدف المنشود بدقة متناهية، وبهذا تحقق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة.
- **تحديد وسائل الاستهداف وتقويمها:** يعمل جهاز الاتصال من أجل تحقيق عدداً من الأهداف، في مقدمتها الوصول إلى جمهوره الداخلي والخارجي والتأثير عليه، وهنا يلعب التخطيط الاستراتيجي للاتصال دوراً حيوياً في تحديد وسائل الاستهداف المتمثلة في الوسائل الاتصالية التي تنقل الجهود الخاصة بالاتصال إلى جماهير المنظمة.
- **تحديد توقيتات التنفيذ:** من المعروف أن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط والتنفيذ، فالتخطيط السليم يؤدي حتماً إلى تنفيذ فعال للغاية والعكس صحيح أيضاً، والواقع أنّ تخطيط جهود الاتصال في إطار خارطة طريق واضحة المعالم يساعد في تحديد النطاق الزمني لعملية التنفيذ الاستراتيجي، وهو ساعد على برمجة النشاطات الفرعية داخل مجال الاتصال واختيار أنسب أساليب التصرف لكل نشاط .
- **إحكام الرقابة على نشاطات الاتصال:** التخطيط الاستراتيجي للاتصال يمكن القائمين بالاتصال من تطبيق الوسائل والأدوات الرقابية اللازمة، ما يساعد في ضبط الأمور وتسيير أوجه النشاط ضمن الأطر المرسومة.
- **منع الازدواجية في التنفيذ:** عندما يكون هناك تخطيط استراتيجي فإن الازدواجية تكون غائبة، وتخطيط الاتصال استراتيجياً كفيل بالحد من احتمالات التكرار والازدواجية في التنفيذ، فالقول الشائع "خطط جيداً، يكون تنفيذك مضموناً" يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في تمكين إدارة الاتصال من بلوغ أهدافها.

ثانياً: إعتبرات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للاتصال.

إنّ تطبيق التخطيط الاستراتيجي للاتصال يختلف من مجتمع لآخر، ومن طبيعة المحيط الذي تنشط فيه المنظمة لآخر، إلا أنّ هناك مجموعة من الاعتبارات المشتركة حدّدها خبراء الاتصال، والتي ينبغي مراعاتها في كل مجتمع ومهما اختلفت طبيعة المحيط الذي تنشط فيه المنظمات، بشتى أنواعها ومجالات نشاطها، ويمكن التطرق إلى هذه الاعتبارات من خلال التقسيمات التالية:

1 الإعتبرات التنظيمية و الأدوات:

يعمل التخطيط السليم على مستوى المنظمات وإداراتها إلى تحقيق أعلى قدر من التنسيق بين الجهود التي تُبذل على صعيد الاتصال وغيرها من نشاطات المنظمة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للاتصال هو ذلك المزيج المكمل للتخطيط الاستراتيجي العام على مستوى المنظمة، وأداة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة، وهذا ما لا يكمن أن يتحقق في واقع المنظمة إن لم تتوفر الاعتبارات التالية:

(أ) **إعتبرات خاصة بموقع الإتصال من الهيكل التنظيمي:** بات من الواضح أنّ الاتصال أصبح نشاطاً علمياً في مجال الإدارة الإستراتيجية، وهذا ما يفترض أن يكون الجهاز المشرف عليه خاضعاً لتنظيم يتلاءم وطبيعة العمل المراد إنجازه، والاتصال كأحد

النشاطات الهادفة لا يمكن أن يحقق أهدافه دون تخطيط عملياته وتنظيم نشاطاته وكوادره، ويرى الخبراء في شأن تنظيم إدارة الاتصال وموقعه من الهيكل التنظيمي أنّ ذلك يتأثر بجملة من العوامل هي:

■ **تحديد مكانة وقيمة الإتصال داخل وخارج المؤسسة:** لأنّ مكانة الاتصال هي المؤشر للدلالة على مدى اهتمام المؤسسة بوظيفة الاتصال (بما في ذلك تخطيطه)، وهذا الاهتمام هو الذي سيُحدّد التسهيلات المتاحة لإدارة الاتصال والإمكانات الفعلية للعاملين به.⁽¹⁵⁾

■ **فلسفة المؤسسة تجاه الجمهور:** ويعني ذلك مدى إيمان المؤسسة بأهمية آراء جماهيرها، وأخذها بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها العامة، فإذا كانت المؤسسة تهتم بجماهيرها وتسعى لكسب رأيه ودعمه، فإنّ ذلك يتطلب تخطيط الاتصال استراتيجياً، انطلاقاً من " إعطاء الاتصال موقعا في الهيكل التنظيمي والأخذ باستشارة وتوصية هذا الموقع، وإذا لم يوجد هناك إيمان بقيمة هذا الجمهور فإنه لا مُبرر لوجود إدارة الاتصال.⁽¹⁶⁾

■ **السياسة الإعلامية للمؤسسة:** وهي تلك الإجراءات المتبناة من قبل المؤسسة في نشر المعلومات، فالكثير من المؤسسات تلتزم الصمت والسرية وعدم السماح بتسرب المعلومات إلى جمهورها، فمثل هذه الأوضاع تُعيق عمل إدارة الاتصال، وبالتالي عمل القائم بالاتصال ويؤدي إلى فشل حركته إذ لا يصبح له إي دور فعال في المؤسسة⁽¹⁷⁾ وقد تناولت عديد الدراسات الحديثة موضوع تنظيم إدارة الاتصال في المؤسسة، وتطرقت إلى إيجابيات وسلبيات دمج مديرية الاتصال مع مديريات أخرى، و من بين نتائج هذه الدراسات نذكر:⁽¹⁸⁾

- في حالة ربط مديرية الاتصال بالمديرية العامة فإن ذلك يدعم عملية التفكير الاستراتيجي؛
- في حالة إلحاق مهمة الاتصال بمديرية الموارد البشرية فإن ذلك يفتح للاتصال الداخلي الاهتمام بالجمال الاجتماعي، إلا أن ذلك من شأنه أن يجعل من هذا الاهتمام لب العمل الاتصالي، و يعيق العمل على تكوين صورة المؤسسة.

وعن ما توصلت إليه دراسات أخرى بخصوص سلبيات دمج مديرية الاتصال مع مديريات أخرى، نقدمه في النقاط الآتي⁽¹⁹⁾
- قلة الاهتمام الذي يعطى للاتصال مقارنة بالمشاكل الأساسية للإدارة؛
- قلة الابتكار والإبداع في مجال الاتصال؛

- غياب أرضية مستقلة ومجال خصب خاص للاتصال، والذي يخلق شيئاً من الضبابية و يؤدي إلى شلل العمل الاتصالي .

(ب) **اعتبارات متعلقة بالقائم على الإتصال:** إنّ عملية توفير أرضية خصبة للقيام بعملية تخطيط الاتصال، يتوقف على نوعية الشخص النمط بهذا التخطيط، فإذا كان الاتصال يُمارس من قبل الكل في المؤسسة فلا بد من الإشارة بأنه من إختصاص البعض منهم فقط، إذ لا يُعقل ونحن في عصر التخصص وتقسيم العمل أن يتم فتح معاهد ومراكز للتكوين في مجال الاتصال لتترك هذه الوظيفة الحيوية في المؤسسات بين أيدي أفراد لا يعرفون من الوظيفة إلاّ الاسم، فقد حدّد الخبراء سمات وصفات للاشتغال بوظيفة الاتصال، وقسمها البعض إلى قسمين أساسيين يمكن إيجازهما في ما يلي:⁽²⁰⁾

■ **الصفات والقابليات الشخصية:** وهي تلك الصفات التي لا يمكن قياسها بالامتحانات، بل هي من ملكات الشخص، كما يمكن أن تعمل التجارب على صقلها، وتمثل في كل من (قوة الشخصية، اللباقة، حب الاستطلاع، الموضوعية، الخيال الخصب، الحس الفني، الشجاعة، قابلية التنظيم).

■ **الصفات العلمية أو الإعداد العلمي:** إنّ المشتغل بالاتصال بالمؤسسة له طابع إداري و إعلامي في الوقت نفسه، فاختصاصه هو القيام بالاتصال في اتجاهين، كما أنّه يعمل في وحدة إدارية ضمن مؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها، لذلك فإن إعدادة الدراسي يجب أن يتضمن من المواضيع ما يساعده في أداء وظيفته الإدارية والإعلامية بنجاح، وبالرغم من عدم وجود منهج محدد للتأهيل العلمي للعمل في مجال الاتصال فإن المتعارف عليه أنّ ذلك يتطلب الإلمام (باللغة، الكتابة، فنيات التحرير)، بالإضافة إلى الثقافة

الواسعة والحد الأدنى من العلوم ذات الصلة بعلم الاتصال، كما ينبغي للقائم بالاتصال أن تكون له قابلية الاستماع للغير، مع القدرة التحليل واستخلاص النتائج من النقاش والحوار وتفسير الأفعال وردود الأفعال وفهمها، ومن ثم تخطيط الاتصال بغية تحقيق الأهداف المسطرة .

وإذا كان التأهيل العلمي مطلوب في إدارة وظيفة الاتصال في المؤسسة، فإنه ليس كافياً لضمان النجاح في المهنة كما سبق الذكر، حيث يرى بعض الباحثين أنّ هناك جملة من السمات التي ينبغي توافرها لنجاح العمل في مجال الاتصال في المؤسسة وهي: (21)

- قدرة تنظيمية من الدرجة الأولى؛
 - المقدرة على الحكم و الموضوعية و النقد البناء؛
 - التخيل و المقدرة على تقدير وجهات نظر الآخرين؛
 - المقدرة على تحمل الآلام ؛
 - محبة البحث؛
 - الإدارة في العمل لفترة طويلة عند الحاجة، (كالأزمات والكوارث ... الخ)؛
 - المرونة و المقدرة على التعامل مع مشكلات مختلفة في الوقت نفسه.
- فالتقيام بالعمل الاتصالي لاسيما في المؤسسة لا يكون مستحسنًا من دون اعتماد الأسس العلمية، بل إنّ عدم اعتمادها يؤدي إلى اخطر النتائج، وفي هذا الصدد يرى أهل الاختصاص " أنّه خير للمؤسسة أن لا تمارس نشاط الاتصال من أن تمارسه بصورة ارتجالية ومن قبل أشخاص غير مختصين، لأن الاتصال المبني على وجهة نظر شخصية وعلى الاندفاع والحماس لقضية معينة كثيراً ما يعود بالضرر الكبير على الجهة القائمة مولدا آثار سيئة غير مقصودة. (22)

2 الإعتبارات المهنية:

إنّ هذه الاعتبارات مرتبطة بالجانب المهني، والتي يجب أن تتوافر من اجل القدرة على التخطيط الاتصالي، وهي في الحقيقة اعتبارات تتصل بمراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ للخطة الإستراتيجية في ظل التطورات التي تعرفها المنظمات الحديثة، ولهذا يمكن عرض هذه الاعتبارات من خلال ما توصلت إليه الدراسات الحديثة في مضمار الاتصال.

(أ) **القدرة على توفير أساليب علمية للتنبؤ:** يمكن تعريف التنبؤ بأنه محاولة لرؤية وتوقع الكيفية التي ستعمل بها المتغيرات الداخلية والخارجية في مواجهة ما هو آت، وهو أداة هامة للتخطيط ولصناعة السياسات المستقبلية في كل مجتمع وفي كل منظمة، ولا يستطيع أيّ مجتمع أو منظمة مهما كان مستوى تطوره أو تطورها أن يخططا لمستقبلهما بدون الاستعانة بالتنبؤ.

وما دامت أهداف دراسة المستقبل تتمثل في اكتشاف المستقبل الممكن والمحتمل والمفضل، فمن البديهي أن يوافق باحثو المستقبل على أن التنبؤ يمثل احد أهدافهم، لان التنبؤ هو تقرير عن المستقبل، ولذلك فإن ما يشكل عمل باحث المستقبل هو التنبؤات الخاصة بمستقبل محدد، والتنبؤات المتعلقة بدائل مستقبلية تتفاوت احتمالها في ضوء افتراضات وشروط محددة، ولذلك فإن بناء بدائل المستقبل من خلال وضع سيناريوهات مختلفة يتضمن نوع من التنبؤ، وهكذا فإن التنبؤ يلعب دورا هاما في عمل باحث المستقبل. (23)

وتجدر الإشارة أن عملية توفير أساليب علمية للتنبؤ أمر غاية في الصعوبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتنبؤ بالقيم الاجتماعية المستقبلية بشكل عام، بحيث يرى الباحثين في هذا الصدد أنّه من المعروف أنّ القيم الاجتماعية تتغير بتغير الظروف وتغير الأهداف والغايات نتيجة التطورات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة التي أصبحت تُميز القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، فقد يضع المخططون تصورا لمواجهة مشكلة ما، وكل هذا التصور يكون مختلفا لما آلت إليه العلاقات والقيم الاجتماعية

عند وضع التصور التخطيطي موضع التنفيذ في المستقبل⁽²⁴⁾، لهذا نرى أنه من الأهمية بمكان حرص المؤسسة والقائمين على إدارة الاتصال بما على توفير واستخدام أساليب علمية للتنبؤ يمكن الاعتماد عليها من اجل بناء خطط اتصالية تقوم على قواعد علمية واقعية وواضحة توصل إلى النتائج المرغوبة.

(ب) توافر المنطلقات النظرية والمنهجية للدراسات الجمهور والتلقي: إن توفير واستخدام المنطلقات النظرية الفعالة لدراسة الجمهور يساعد على تحديد الدور المطلوب والرسالة والوسيلة المناسبة، وعملية تحديد الجماهير المستهدفة يعني التعرف على نوعيتها، وطبيعتها، واهتماماتها، ومشكلاتها، وإمكاناتها، وقدراتها، ومستوى نضجها، وكيفية التعامل معها. إذا فلا يمكن لأي منظمة أو جهة معينة من أن تقوم بعمليات التخطيط الاستراتيجي للاتصال من دون توافر واستخدام فعال لنظريات ومناهج دراسات الجمهور، ويؤكد الباحثون في مجال الاتصال⁽²⁵⁾، أن دراسات الجمهور تمثل أرضية لأي تخطيط محكم قائم على معرفة حقيقية وشاملة بالجمهور المستهدف من وراء أي عملية اتصالية ناجحة.

وكان الاهتمام بدراسة الجمهور كطرف أصيل في العملية الاتصالية قد بدأ بحدية علمية منذ ثلاثينات القرن الماضي، إثر تطور وسائل الإعلام في المجتمعات الجماهيرية بشكل لم يسبق له مثيل، وما نتج عنه من انشغال مصحوب باعتقاد راسخ في قوة التأثير الذي يمكن أن تمارسه هذه الوسائل على جمهور المتلقين⁽²⁶⁾، كما تشير معظم الدراسات أن القائم بعمليات التخطيط الاتصالي يتعامل مع الجمهور المستهدف وفقا للاتجاهين التاليين:⁽²⁷⁾

- **الأول**، يرى أن العلاقة بين الإعلام و الجمهور علاقة أحادية تعتمد على ما يُسمى بالمثير والاستجابة، وبالتالي فإنها علاقة بسيطة لا تأخذ بنظر الاعتبار جدوا العوامل الأخرى التي من الممكن أن تؤثر على موقف الجمهور من جهة، وفهم القائم بالتخطيط الاتصالي للجمهور المعني من جهة أخرى.
- **الثاني**، يأخذ بنظر الاعتبار التداخلات المعقدة التي تكتنف العملية الاتصالية، خاصة فيما يتعلق بموقف الجمهور من الرسائل الاتصالية، كيف يفهمها؟ وكيف يتعامل معها؟ وما هي ردود الفعل والاستجابة التي يفرزها الجمهور اتجاه المضامين التي تقدم له؟.

وعلى أية حال فإن التركيز على دراسة الجمهور يعد من اهم الاعتبارات التي تساعد القائم على التخطيط الاتصالي من اجل الوقوف على طريقة تفكيره وأنماطه السلوكية وبنائه وتركيبته الثقافية، إلى جانب أساليب العمل والمعيشة التي يمارسها في حياته اليومية، مع رصد القيم التي تحكم علاقاته الاجتماعية والمعايير التي يستخدمها للحكم على القيم، إلى غير ذلك من المعايير التي تشكل أرضية صلبة يمكن أن تقف عليها قواعد التخطيط الاستراتيجي للاتصال في أي منظمة.

(ج) توافر استراتيجيات الإقناع الحديثة وحسن استخدامها: ممّا لا شك فيه أنّ استراتيجيات الإقناع وحسن استخدامها يساهم في تحقيق الغايات التي يستهدفها الاتصال الاستراتيجي، وقد عرض الباحثان **مفلين ديفليير وساندرا بول روكيتش** ثلاث استراتيجيات نظرية للإقناع يمكن أن نتناول كل منها بإيجاز في ما يلي:⁽²⁸⁾

- **الإستراتيجية السيكودينامية:** تقوم هذه الإستراتيجية على فرضية وجود علاقة بين ثلاثة عناصر هي: (المؤثر، والفرد، والاستجابة)، وهو ما يُشار إليه بنظرية "S . O . R" ويشير هذا التعبير إلى نتيجة عامة لأحداث نفسية أو وجود مؤشرات نفسية و إدراكية تؤدي إلى السلوك، إذا فهناك مؤثرات "S" يتحكم فيها مجموعة من المتغيرات الوسيطة، "O" أو الفرد في التعبير، وهي بناء معقد من مكونات بيولوجية و عاطفية و إدراكية من الشخصية، التي تعطي اتجاهها إلى الاستجابة، "R" يعبر عن السلوك، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى ربط الإثارة الانفعالية بأشكال معينة من السلوك، و ذلك من خلال التأثير في العوامل الإدراكية لتحقيق الافتراضات التالية:

- حيث أن العوامل الإدراكية مكتسبة من عملية التنشئة الاجتماعية فهي أهداف أولى لحملة تحاول الترويج لتعليم جديد، بحيث يتم تعديلها بوسائل ترغب فيها الجهة القائمة بالاتصال؛
- حيث أن العوامل الإدراكية هي مؤثرات على السلوك الإنساني فإنه إذا كان من الممكن تغيير العوامل الإدراكية فسوف يتسنى عندئذ تغيير السلوك.

إذاً فالإتجاه السيكودينامي للإقناع يؤكد على القوى الداخلية للفرد في تكوين السلوك، و ذلك باعتبار البناء الداخلي للنفس البشرية هو نتاج التعليم، و من هنا فإن جوهر هذه الإستراتيجية هو استخدام رسالة اتصالية فعالة لها القدرة على تغيير الوظائف النفسية للأفراد لكي يستجيبوا لهدف الجهة القائمة بالاتصال، أي أن مفتاح الإقناع يكمن في تعلم جديد، من خلال معلومات تقدمها الجهة القائمة بالاتصال لكي تغير من البناء النفسي الداخلي للفرد المستهدف (الاحتياجات، المخاوف، التصرفات) مما يؤدي إلى السلوك العلي.

رسالة اتصالية اقناعية ← تعديل أو تنشيط العوامل الإدراكية ← سلوك علي
(حاجات...، دوافع، ميولات)

- **الإستراتيجية الاجتماعية الثقافية:** تقوم هذه الإستراتيجية على فرض آخر، هو عكس الفرض الذي قامت عليه الإستراتيجية السابقة، فهي تفترض أن قدرا كبيرا من السلوك البشري تشكله قوى اجتماعية وثقافية آتية من خارج الفرد و تحيط به في البيئة التي ينتمي إليها، وقد استطاع الباحثون في كثير من العلوم الاجتماعية كالانثروبولوجيا والاجتماع والسياسة والاقتصاد أن يقدموا تأسيسا علميا لهذه الإستراتيجية.

كما أنه ليس من العسير أن تظهر القدرة القوية للثقافة في السيطرة على السلوك البشري فمثلا قانون (بوشيدو) الذي عُرس في نفوس العسكريين اليابانيين خلال الحرب العالمية أدى إلى أن يقوم أفرادا منهم بأعمال لم تكن القوات الأمريكية التي كانت تواجههم تستطيع أن تفهمها كلها، فقد كان قادة الطائرات الانتحارية - الكاميكازي - يلقون بطائرات مثقلة بمجموعات من القنابل وهم متلهفون للطيران وليس لديهم من الوقود إلا ما يكفي للوصول إلى أهدافهم، و كانوا يتعمدون السقوط فوق السفن البحرية الأمريكية ولم يكن هؤلاء الأشخاص مجانين بل كانوا يتحركون بشكل طبيعي للغاية في إطار متطلبات ثقافتهم، بل حتى الجنود البريون كانوا يلقون بأنفسهم من فوق الصخور أو يبقرون بطونهم بالسكاكين لتفادي الوقوع في الأسر ليس لأنهم يخافون المعاملة كأسرى؛ وإنما هو عار الاستسلام للعدو وهو شعور تم غرسه بعمق بواسطة التنشئة الاجتماعية وفقا لمعتقدات (بوشيدو).

وهكذا لا يوجد شك في أنّ كلا من العوامل الاجتماعية و الثقافية تكفل خطوطاً توجيهية تكون السلوك البشري، و لهذا السبب فإن مثل هذه العوامل الخارجية يمكن أن تهيئ أساساً للإقناع وما تتطلبه إستراتيجية ثقافية اجتماعية فعالة هو أن تُحدّد رسائل لإقناع القواعد الخاصة بالسلوك الاجتماعي أو المتطلبات الثقافية للعمل الذي سوف يحكم الأنشطة التي تحاول الجهة القائمة بالاتصال أن تحققها ومن بين مداخل هذه الإستراتيجية هو تصور التوقعات الاجتماعية واستشارتها ضمن الرسائل الاقناعية

| | | | |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------------|
| رسالة اتصالية اقناعية | تحدد أو تعيد تحديد متطلبات ثقافية | صياغة أو تعديل تعريفات لسلوك ← | تغيير في الإتجاه |
| أو قواعد سلوك للجماعة | اجتماعي متفق عليه من | أعضاء الجماعة | أو السلوك العلي |
| (ادوار أو رتب أو جزاءات) | | | |

- **إستراتيجية بناء المعنى (الصورة الذهنية):** هناك نهج ثالث للإقناع يكفله التأثير في المعاني، أو بناء الصورة الذهنية الايجابية وتستخدم وسائل الاتصال الجماهيرية في إنشاء ودعم الصورة الذهنية من خلال مصادر غير محدودة للمعلومات المتنافسة، التي تصوغ أو تعدل المعاني.

وتنطلق هذه الإستراتيجية الاقناعية من مبدأ "المعرفة تكون الفعل" وبجأت تتبلور هذه الإستراتيجية عندما اكتشف علماء الاجتماع أنّ مفاهيمنا الداخلية (المعرفية) عن النظام الاجتماعي تزودنا بتعريفات عن المواقف، فإذا إعتقدنا أنّ موقفا ما حقيقي فإننا نتصرف وكأنه حقيقي، وما زاد من تعزيز هذه الإستراتيجية أيضا عندما أعاد علماء النفس اكتشاف المبدأ القلدم بمفهومهم "الخطة لمعاني الواقع" (Schemata)، والذي يعني التأثير القوي لبناء المعاني على السلوك البشري.

إلى أن أدمج علماء الاتصال هذا المبدأ في صياغاتهم لتفسير تأثير وسائل الإعلام على السلوك البشري، فوسائل الإعلام (تكوّن الصور في أذهاننا) و (تنمي) معتقداتنا عن العالم الحقيقي، و تؤثر في سلوكنا، كما أنّها تنشئ، وتوسع، وتغير، وتثبت المعاني بكلمات في لغتنا، وتؤثر هذه التعديلات للمعاني في استجابتنا للموضوعات المختلفة .

رسالة اتصالية اقناعية — تؤدي إلى معان جديد أو تغيير في المعاني — سلوك جديد

و من خلال عرض هذه الاستراتيجيات الثلاث يمكن القول أنّها تساهم في تقديم أسس علمية لتحقيق الأغراض التي يستهدفها التخطيط الاستراتيجي للاتصال.

(د) التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة: إنّ التحكم والسيطرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة يُتيح

لأيّ منظمة بأن تُعيد النظر في طريقة الإدارة والتسيير من اجل التوصل إلى فكرة الإدارة الإستراتيجية المتكاملة وستظل هذه التقنيات أداة تشخيص وتطوير وفي ذات الوقت أداة للحد من التجاوزات البشرية.

وقد بدأ التفكير بتكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل معاصر في إدارة الأعمال منذ عقد الستينات من القرن العشرين، ويُتوقع في الألفية الثالثة نمو التفكير بأهميتها، والتي بواسطتها تستطيع المنظمات التعامل مع تحديات القرن الحادي والعشرين، فقد حدّد الباحثين تسع (09) تحديات تواجه المنظمة، الاتصالات الفورية، والمسافات، والحجم، والتكلفة، والضوضاء، والخطأ، والتنسيق، والتوافق والقابلية، والانتقال والمعايير، وأوضح آخرون أنّ المنظمات في عصر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تواجه تحدياً جوهره مدى قدرتها على أن تعمل وتبقى مجبوية في ظل أعمال يسودها التغيير واللاتأكد.⁽²⁹⁾

ومن هذا المنظور أصبحت منظمات اليوم مطالبة بتطوير منظومتها التكنولوجية والتحكم فيها حتى تستطيع تنمية قدراتها التنبؤية ومن ثم تحقيق أهدافها المستقبلية من خلال مجموع استراتيجياتها المخطط لها، فالدراسات الحديثة⁽³⁰⁾ تشير إلى أنّ تكنولوجيا المعلومات وأطباق الاستقبال والشبكات الفضائية (ومختلف تكنولوجيا الاتصالات) أصبحت ذات تأثير "دراماتيكي" في تركيب المنظمة وعملياتها وقوة علاقات المنظمة مع بيئتها.

3. الإعتبرات العلمية:

أشارت الكثير من الدراسات في مجال الاتصال إلى ضرورة وجود علم نظري لتخطيط الاتصال يتوافق مع احتياجات المنظمات المعاصرة، ويرى خبراء الاتصال أنّ الدراسات العلمية في مجال الإدارة قدمت العديد من النظريات التي تفيد في عمليات التخطيط الاستراتيجي للاتصال⁽³¹⁾، ومن خلال ما تم عرضه يمكن القول أنّ تضافر جميع تلك الإعتبرات من شأنه أن يهيئ للمنظمة أرضية ملائمة تتيح للتخطيط الاستراتيجي للاتصال إمكانية التطبيق والممارسة

ثالثا: التخطيط الإستراتيجي للاتصال وأساليبه العلمية.

يقوم التخطيط الاستراتيجي للاتصال على مجموعة من الأساليب العلمية، وهي مُستمددة في الغالب من الدراسات العلمية الإدارية، فهناك أساليب للتنبؤ والتحليل، وأساليب الخيارات الإستراتيجية وإتخاذ القرار، وأخرى للتنفيذ والتقييم، نتناولها على النحو التالي:

1 أساليب التنبؤ والتحليل:

أ) أساليب التنبؤ: أصبح التنبؤ عنصراً حيوياً للإدارة الإستراتيجية، فلا يمكن القيام بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال بدون الاعتماد على المعلومات المستقبلية التي توفرها أساليب التنبؤ، والتي يمكن تصنيفها وفقاً للآتي:⁽³¹⁾

- أسلوب التنبؤ الذاتي: وهو أسلوب يقوم على تجميع أكبر قدر من آراء المحكمين في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال الفترة الزمنية المحددة التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي بشقيه الإداري والاتصالي.
- أسلوب التنبؤ الإحصائي: وهو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على التسلسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي، ومتابعة أوضاعها في الحاضر، لنصل إلى احتمالات تتابعها في المستقبل.
- أسلوب التنبؤ النفسي: وهو أيضاً من الأساليب الكمية، يعتمد على نماذج بحوث العمليات لإحداث تصور مصطنع للأوضاع المستقبلية، لكي يتعرف المخططون أو يجربون نماذج التغيرات أو السلوكيات التي تقوم عليها هذه الأوضاع وكيفية التعامل معها.
- أسلوب دلفي: أحد الأساليب النوعية، يقوم على تجميع عدد من المختصين في مجالات معينة كل على حدى، ثم تصنيف هذه الآراء وتعرض عليهم مجتمعين لكي يحدفوا منها بالإجماع بعض المعلومات غير المثلة للاتجاهات المستقبلية، ثم تعرض المعلومات التي استقر عليها إجماعهم على كل واحد منهم مرة أخرى لزيادة تمحيصها وتقويمها، وتكرر هذه العملية عدة مرات، حتى لا يصبح هناك مجال لأي تغيير، فتكون هذه الصورة النهائية لما اجمعوا عليه هي المثلة بالفعل للاتجاهات المستقبلية والأكثر احتمالاً.
- أسلوب تحليل الأثر المتداخل: وهو أسلوب نوعي كذلك، وهو عبارة عن محاولة لاكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل، ويمكن إجراء هذه المحاولة بين أي عدد من المتغيرات لاكتشاف وتحليل التأثيرات المتداخلة بينها.

■ أسلوب السيناريو: السيناريو هو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح معالم المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض⁽³²⁾، وأسلوب السيناريو هو أحد الأساليب النوعية، يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث المتغيرات المستقبلية، ويصف هذه المتغيرات والظروف والاحتمالات التي قد تحكم حدوثها، وغالباً ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى ثلاثة أنواع، أحدها متفائل، والآخر متشائم، والثالث معتدل، ولكل سيناريو منها احتمالاته، ويكون السيناريو المعتدل هو القاعدة، لأنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهات ثابتة، بينما يبنى السيناريو المتفائل والمتشائم انطلاقاً من هذا السيناريو المعتدل.⁽³³⁾

ويشير الباحثون أنّ الأساليب النوعية الثلاثة الأخيرة تستخدم لوضع الأساليب الكمية الثلاثة السابقة، وهي أساليب تناسب

تماماً مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ورغم أهمية أساليب التنبؤ التي ذُكرت، إلا أنّها لا تستخدم جميعها دفعة واحدة، وإنما يكون على المخططين أن يختاروا من بينها ما يتناسب مع الأغراض التي تستهدفها الرؤية المستقبلية.⁽³⁴⁾

ب) أساليب التحليل: وهي أساليب تستخدمها الإدارة الإستراتيجية في المنظمة لبناء خطط دقيقة ذات منطلقات أكثر واقعية، وتمثل في:

- أسلوب تحليل SWOT: يعني، تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)، وهو أشهر أدوات التخطيط الاستراتيجي، يقوم بتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات في البيئة العامة للمنظمة، أي تحليل بيئة العمل الداخلية وارتباطها بالبيئة الخارجية من موردين ومنافسين وعملاء وقوانين وغيرها، ويتميز هذا الأسلوب بشموليته لكل ما هو مؤثر في طبيعة عمل المنظمة، وهو سر انتشاره الواسع في عمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث لا تخلو أي خطة إستراتيجية من هذا التحليل المتكامل⁽³⁵⁾، كذلك إذا تعلق الأمر بالتخطيط الاستراتيجي للاتصال بحكم أن هذا الأخير جزء من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة.

- **أسلوب تحليل PEST:** ويقصد به تحليل الوضعية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، وهدف هذا الأسلوب معرفة وتحليل التطورات في العناصر الأربعة المذكور سلفاً، لوضع أسس يقوم عليها التخطيط الاتصالي.⁽³⁶⁾
- **أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها:** وهو الأكثر توافقاً لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي للاتصال، وترجع أهميته إلى انه أسلوب لتحليل إمكانيات النظم الاتصالية وقدرتها، كما ترجع أهميته إلى أن هذه العملية التي يقوم بها جزء ضروري من التخطيط الشامل للاتصال، فهو لا يُعرّف المخططين بالنظام الاتصالي فقط وإنما يُقيّم عناصره ووسائله وقدراته بالكيفية التي يحتاج إليها المخططون.⁽³⁷⁾

2 أساليب الخيارات الإستراتيجية و اتخاذ القرار:

- (أ) **أساليب الخيارات الإستراتيجية:** الخيار أو الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لأهداف المنظمة الإستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة، وتلتزم عملية الاختيار الاستراتيجي نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجي لتقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب، وقد جهد الباحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية لتقديم رؤى مختلفة في مضمون الخيارات الإستراتيجية ومستوياتها ونماذجها⁽³⁸⁾، ويرى المخططون في مجال الاتصال أنّ هناك عدة أنواع للخيارات الإستراتيجية، يمكن تناولها كل منها في مايلي:⁽³⁹⁾
- **بناء السيناريوهات:** ويكون السيناريو عبارة عن توصيف كامل للتطورات التي سوف تحدث والأنشطة اللازمة لمواجهتها، ثم يقوم المخططون بالربط بينها بطريقة منظمة ومستمرة، وهذا الأسلوب ليس جديداً، وإنما استخدم في المجال العسكري منذ أكثر من مائة 100 سنة، ولكنه يعتبر جديداً نسبياً في المجالات الإدارية، ويتوفر لهذا الخيار الاستراتيجي عدة مزايا أهمها، انه يزيد من استعداد المنظمة لمواجهة الحوادث المستقبلية - بما في ذلك الأزمات - ويمكنها من إيجاد خطط للطوارئ لتسهيل الاستجابة السريعة للحوادث، بالإضافة إلى أنّه يُطور أساليب الإدارة في التعامل مع العوامل التي قد تحدث في البيئة، ويقلّل من درجة الغموض التي تتصف بها الحوادث المستقبلية.
 - وتبدو الحاجة واضحة ومؤكدة عندما تفكر الإدارة الإستراتيجية إعداد خطة إستراتيجية إدارية واتصالية متكاملة للتعامل مع التغييرات المستقبلية وتأثيراتها، ويأخذ بناء السيناريو في مجال الاتصال أربعة **(04) أشكال** : **أولها**، يضع تصوراً للأحداث المستقبلية، و**ثانيها**، يضع تطوراً للتصورات التقنية وتوقيتات إدخالها ونوعية تأثيرها، و **ثالثها**، يضع تصوراتاً للتطورات المستقبلية للنظام الاتصالي والبيئات التي يتعامل معها، و**رابعها**، يضع تصوراً لمدى الحاجة في المستقبل لتطبيقات الدور الاستراتيجي للاتصال في شتى المجالات، وما قد ينتج عنه من آثار وما يحتاج إليه من متطلبات.
 - **بناء التصورات المصطنعة:** ويقوم هذا الأسلوب على حقيقة مؤداها أنّ المشكلات نادراً ما تكون بسيطة، وهذه المشكلات المعقدة يمكن أن تُدرس ويتم التعرف عليها وعلى عناصرها بطريقة محكمة من خلال استخدام أسلوب التصورات المصطنعة، وتستخدم الإدارة الإستراتيجية هذا الأسلوب لوضع صور مبسطة ومطابقة تماماً والموقف المحيط بها، والسياسات التي يمكن مواجهتها بها، وتساعد النتائج المتوصل إليها على اختيار انسب السياسات والخطط التي لا تحتاج إلى تكاليف عالية ولا تنتج عنها آثار جانبية .
 - وعند استخدام هذا الأسلوب نفترض أننا نضع تصورات وهمية، فمثلاً: نتصور حدوث المشكلة التي نتوقعها، ونتصور العوامل والعلاقات التي صنعناها كأنها عوامل وعلاقات حقيقية، ونتصور أيضاً الأنشطة والسلوكيات المطلوبة لمواجهتها، وكذلك نتصور النتائج، وعلى ذلك يفيد هذا الأسلوب في اكتساب خبرات علمية، كما يفيد في مساعدة الإدارة الإستراتيجية على اتخاذ قرارات إستراتيجية، فهو أسلوب تدريبي على تطوير الاستعدادات العلمية والعملية عند المخططين.

- **أسلوب تحليل الأثر المتقاطع أو المتداخل:** يقوم هذا الأسلوب على حقيقة أنّ الحوادث المستقبلية لا تحدث فرادى، ولكنها تقع بطريقة متداخلة ومتفاعلة، وينتج عنها تأثيرات متداخلة ومتفاعلة أيضا، وهذا الأسلوب منظم ويصلح للتخطيط الاستراتيجي للاتصال، لأنه مناسب للتعامل مع التأثيرات المتداخلة التي تقع، وهو نموذج ديناميكي يفيد في تحليل الآثار التي تنتج عن تفاعل الحوادث التي يتعامل معها كاتجاهات مستقبلية، وهو سهل التطبيق ومرن في مواجهة كل مشكلات التخطيط الاستراتيجي للاتصال.
- **أسلوب الحوار والنقاش:** هذا الأسلوب يَصْلُح في صياغة الاستراتيجيات، وهو يقوم على ورشة عمل تجمع بين الخبراء لمناقشة إستراتيجية معينة، وهذا الأسلوب يُسهم في سرعة إحداث التوافق بين الآراء المختلفة وتمحيص الرؤية المستقبلية للأحداث والتطورات وآثارها المحتملة، كما يحقق تفادي فرض سلطة الإدارة لآرائها على المخططين، ويؤكد هذا الأسلوب على ضرورة التنوع بين آراء المشاركين.
- ب) **أساليب القرار الاستراتيجي:** تتدخل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في توجيه الجوانب المتعلقة بالتسيير ككل، و للتخطيط الاستراتيجي باعتباره نقطة ارتكاز لهذه العملية، ويتحصل من نظام معلومات التسيير على مدخلات المعلومات التي تسمح باتخاذ القرار الاستراتيجي، وتحديد الأهداف والتحليل الاستراتيجي، وكل ما يرتبط بها من المراحل الأخرى⁽⁴⁰⁾، وهناك مجموعة من أساليب اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يرى فيها الباحثون في مجال الاتصال أنّها تستجيب للتطبيق في مجال التخطيط الاستراتيجي للاتصال، نتطرق إليها على النحو التالي:⁽⁴¹⁾
 - **أسلوب تحليل القرار:** يوفر هذا الأسلوب للقرار الاستراتيجي إطارا للتعامل مع الغموض خلال عملية اتخاذ القرار، ويتيح لمتخذي القرار الاستراتيجي في نفس الوقت تقدير التكلفة والعائد المتوقع واحتمالات النجاح لكل خطوة من خطوات الخطة الإستراتيجية، وهو أسلوب بسيط نسبيا، خاصة إذا كان المخططون يجيدون أساليب الإحصاء وعلى خبرة بنظرية الاحتمالات.
 - **أسلوب تحديد التكلفة والعائد:** يتطلب التطبيق العلمي لهذا الأسلوب ترجمة العائد المستقبلي إلى قيم مالية، وإن كان هذا يعتبر صعبا في كل أنواع التخطيط، وعند التخطيط الاستراتيجي للاتصال نجد أنّ إنتاج ونشر المعلومات يتطلب استثمار الوقت والمواهب والمعدات، ونظرا لان النشاط الاتصالي ليس حرا من القيود، وإنما تتداخل معه أنشطة أخرى، مما يؤدي إلى النظر للتكلفة هنا على أنّها ذات عائد إيجابي أو العكس، فانه ينبغي عند استخدام هذا الأسلوب لاتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب أن ندرس هذه المتغيرات المتداخلة مع متغيرات نظام اتصالي بدقة بالغة.
 - **أسلوب تحليل ميزانية الأساس الصغرى:** أحد الأساليب التي تستهدف تعظيم المعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد المتوقعة لكل خيار استراتيجي لكي تسهل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، وما يميز هذا الأسلوب قدرته على أن يضع تصورات للتخفيضات أو للزيادات التي قد تحدث في الميزانية نتيجة لإنفاق متوقع و عوائد متوقعة، ولا يحتاج هذا العمل إلا إلى قدر محدود نسبيا من المعلومات الخاصة بالمتغيرات المستقبلية وتقديرها، ويستطيع أن يقوم بهذا الأسلوب المخططون الذين يملكون القدرة على التفكير التحليلي.

3 أساليب التنفيذ والتقويم:

- أ) **أساليب التنفيذ:** توجد هناك عدة أساليب لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للاتصال حدّدها خبراء الاتصال، ولكل أسلوب منها استخداماته بالكيفية التي تتناسب مع الأغراض التي يستهدفها الاتصال الاستراتيجي، ومن هذه الأساليب:⁽⁴²⁾

■ **أسلوب المراجعة التقويمية:** يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً، حيث يمكن المخططين من إقامة اطر زمنية للانتهاء من الأنشطة والواجبات المتعددة والمتراطة والمتتالية، ويعتبر هذا الأسلوب أداة مرنة للمراقبة المستمرة على الخطط الإستراتيجية الاتصالية، ومدى ما حدث لها من تقدم وما حققته من نتائج.

■ **أسلوب الخرائط الانسيابية:** هي عبارة عن عمل رسوم توضيحية، تعرض تتابع الأنشطة التي تقوم عليها خطة إستراتيجية اتصالية معينة، وهي تمكن المخططين من توقع وتجنب نقاط الضعف.

(ب) **أساليب التقويم:** تهدف أساليب التقويم بصورة عامة إلى تحديد مدى ملائمة وكفاءة الاستراتيجيات بالنسبة إلى الأهداف الموضوعية، وبالنسبة لأساليب التقويم التي يرى الباحثين أنها تستجيب لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي للاتصال، نذكر في الآتي:

■ **أسلوب المؤشرات الإنمائية للاتصال:** المؤشرات الإنمائية عبارة عن تسلسل إحصائي يمكن من تقدير ما توصلنا إليه وما سوف نصل إليه من أهداف، كما يمكن من تقويم البرامج وتحديد آثارها ونتائجها.⁽⁴³⁾

■ **أسلوب الاستقصاء:** يعتبر الاستقصاء منهجياً، لأنه عبارة عن مجموعة من الخطوات المنتظمة، التي تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وينتهي باستقبال استمارات الاستقصاء عن المبحوثين، بعد استقاء هذه البيانات فيها، ويعتبر مقنناً لان تنظيم إجراءاته وأدواته يتم بطريقة منطوية⁽⁴⁴⁾، وهو أسلوب لجمع المعلومات والبيانات بدرجة عالية من الثقة واليقين، من مزاياه انه يُصاغ بدقة تجعل الباحث متمكناً من المواقف التي يجمع فيها المعلومات، ويمكن الاعتماد عليه في تعميم النتائج، بالإضافة إلى انه غير مكلف، ويمكن استخدامه لتمحيص فروض معينة والكشف عن العلاقات السببية، أما عيوبه انه لا يتصف بالمرونة، ويتطلب أعباء إدارية كبيرة، كما انه يتعرض لكثير من التحيز والتعصب، مما يدفع إلى ضرورة مراعاة الدقة المتناهية عند تصميمه، ومع ذلك فان المخطط (في مجال الاتصال) إذا اتبع الدقة المتناهية في إعداداته من واقع الخبرة والعلمية الواسعة، فانه يستطيع أن يصل به إلى نتائج على درجة عالية من الثقة واليقين.⁽⁴⁵⁾

■ **أسلوب دراسة الحالة:** يقوم منهج دراسة الحالة على البحث المعمق للوضع الكلي الخاص بحالة فردية غير معروفة من قبل، قصد التعرف على خفاياها لأول مرة، من اجل الاطلاع على وضعها الداخلي والحصول على نتائج علمية⁽⁴⁶⁾، وتهدف دراسة الحالة إلى زيادة الفهم للظاهرة، وليس لتمحيص فروض معينة، وقد تكون الحالة موضوع الدراسة، مؤسسة أو منظمة أو مشروعاً أو خطة تكتيكية، ولا يشترط أن تدرس كل هذه الحالات خلال تطبيق الخطة الإستراتيجية للاتصال، وقد تدرس إحداها على أنها نموذج لحالات أخرى مماثلة، لذلك تستخدم دراسة الحالة لمساعدة المخططين على فهم نقاط معينة في الخطة الإستراتيجية، وعلى فهم البيئة التي ستطبق فيها الخطة، أو على فهم احتياجات الجمهور المستهدف من الخطة.⁽⁴⁷⁾

رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي للاتصال.

مثله مثل التخطيط الاستراتيجي في مختلف المجالات، يعتبر التخطيط الاستراتيجي للاتصال جزءاً من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، لذلك يرى بعض خبراء الاتصال والإدارة الإستراتيجية ولكي يصبح الاتصال بمثابة دعامة حقيقية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة، فان هناك سبعة 07 مراحل أساسية يجب مراعاتها في عمليات التخطيط الاستراتيجي للاتصال، وهي:⁽⁴⁸⁾

1 **دعم الإدارة:** إن التخطيط الاستراتيجي للاتصال هي أداة تستعمل من طرف مدراء ومسؤولي الاتصال من منطلق انه دعامة أساسية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

إذن فدعم الإدارة يعتبر ضرورة من الضروريات لوضع وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للاتصال، فالكثير من الأحيان حتى وإن كانت عمليات هذا التخطيط جيدة ومتكاملة، فانه يتعرض للتحديد إذا لم يكن مدعما من طرف الإدارة، فنجاعة وفعالية التخطيط الاستراتيجي للاتصال مرهون بالدرجة الأولى بالدعم المعنوي و المادي من طرف إدارة المنظمة .

2 تحليل سياسة المنظمة: تحتاج عمليات التخطيط الاستراتيجي للاتصال إلى جمع قدر كافي من المعلومات حول سياسة المنظمة وإستراتيجيتها و البيئة المحيطة بها، فالقائم بتخطيط الاتصال لا بد أن يكون على اطلاع تام بإيديولوجية المنظمة في سبيل تحقيق التطور و الاستقرار، حتى تساهم نشاطاته التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة، هذه المعلومات - أو التحاليل - كثيرا ما تكون متاحة ومتوفرة على مستوى الإدارة العليا للمنظمة.

3 تحليل اتصالات المنظمة: وفي هذه المرحلة يتم القيام بعملية تشخيص وتحليل دقيق لوضعية الاتصال في المنظمة على الصعيدين الداخلي والخارجي للتعرف على جوانب القوة والضعف فيه، كما أنّ هذا التحليل يسمح بمعرفة ما يجب إلغائه أو تعديله أو تعزيزه فيما يخص وضعية الإجراءات والنشاطات الاتصالية للمنظمة، ويتم إنجاز عملية التحليل من طرف القائمين بالاتصال على مستوى المنظمة، أو بالاستعانة بخبراء خارجيين، أو الاثنين معا، ولا بدّ أن تشمل هذه العملية الإجابة على **سبعة أسئلة (07)** هي: (من؟ القائم بالاتصال، لمن؟ الفئة المستهدفة، ماذا؟ الرسائل، لماذا؟ الأهداف، كيف؟ الوسيلة التي تم بها الاتصال، كم؟ الميزانية، متى؟ التوقيت)، وبعد تحليل كل هذه العناصر يتم تقويم و قياس مدى فعالية كل عنصر بعينه.

و تعني هذه الأخيرة وهناك من يُطلق على عملية تحليل اتصالات المنظمة تسمية "المراجعة القبلية لعملية الاتصال"، تشخيص حالة أو وضع معين من اجل فهمه، وأصبحت اليوم متبناة في كل أنشطة المنظمة (المالية، الاتصالية والإعلامية، التجارية... الخ)، وتهدف المراجعة القبلية إلى التقاء منطقتين هما: (49)

- **منطق اليقظة الإستراتيجية:** وهي أن تكون المنظمة على ارتباط دائم ببيئتها الداخلية والخارجية معا، للتبكير باكتشاف مختلف التطورات الحاصلة في بيئة المنظمة، وقياس الاتجاهات واكتشاف المؤشرات وبناء الأدلة.
- **منطق التسيير والتطوير:** فالمراجعة تجيب على احتياجات المديرين المكلفين بصياغة إستراتيجية المنظمة، وهي تسمح بتقييم الحالة وإبراز خصائصها (نقاط قوتها وضعفها).

وعن طرق إجراء عملية التشخيص أو المراجعة القبلية للاتصال فهناك طرق نوعية وأخرى كمية، فالنوعية تتمثل في المقابلات، الاتصال الشخصي... الخ. (50) التحليل الوثائقي، الملاحظة... الخ، أما الكمية فتتمثل في الاستبيان، الهاتف،

4 صياغة الأهداف الإستراتيجية للاتصال (51): الهدف الاستراتيجي هو الغاية المرجو تحقيقها من إستراتيجية الاتصال و المصاغ على المدى المتوسط أو البعيد، فبعد التحليل والمراجعة القبلية لاتصالات المنظمة وتقييمها يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية للاتصال انطلاقا من تلك التحاليل (تعديل نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة) مع مراعاة النقاط التالية :

- الانطلاق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (كمرجعية)؛
- تحديد الظروف و الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- صياغة الأهداف المتعلقة بالمجال الاتصالي و التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

إذن فتحديد الأهداف الإستراتيجية للاتصال يتم صياغتها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الإتساق والتكامل بينها وبين الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

5 تخطيط الأهداف العملية للاتصال : في هذه المرحلة لا بدّ من صياغة أهداف عملية كفيلة بتجسيد الأهداف الإستراتيجية المسطرة مسبقا، ويكون ذلك بإعداد خطط عملية تحدد فيها النشاطات العملية للاتصالية وتشمل أيضا، تحديد الجمهور، إعداد وتكييف الرسائل، تحديد الوسائل - مع مراعاة نوع الجمهور و نوع الرسالة -، والبرامج، والميزانية، وذلك لكل خطة عملية بعينها،

(ومن الخطط العملية، خطة الاتصال التسويقي والترويجي، خطة الاتصال المالي، خطة اتصال العلاقات العامة والعلاقات مع الصحافة، خطة الاتصال الداخلي والخارجي... الخ).⁽⁵²⁾

6 تنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية للاتصال: قبل تنفيذ إستراتيجية اتصالية لابد من الإعلان والترويج لها اتجاه أصحاب المصالح (النقابات، المديرات، وجميع الموظفين) بمهدف شرح الغرض من خطة الاتصالات، وكيفية تنفيذها، لزيادة شرعية ومصادقية الخطة الإستراتيجية، بعدها يُشرع رسمياً في تنفيذ الخطة، ومن المستحسن في هذه المرحلة تشكيل لجنة أو خلية للمتابعة وهو ما يعرف بـ: "فريق القيادة و المتابعة"، مهمته الرئيسية تسيير ورصد ومتابعة الخطة.⁽⁵³⁾

7 التقييم والتقييم: إنّ تنفيذ الخطة الإستراتيجية للاتصال لا بد من أن يخضع لعملية تقييم و تقويم دقيق وشامل يسمح بالتعرف على الأهداف المحققة و كل النشاطات المنجزة بشكل ملموس، ومن ثم الحصول على نتائج تسمح بتحديد ما ينبغي تعديله أو إعادة توجيهه من إجراءات أو نشاطات لمضمون الخطة الاتصالية، والحرص الدائم على فكرة الربط بين كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للاتصال توازياً مع الأفعال والأنشطة الاتصالية المتنوعة⁽⁵⁴⁾، كما يجب أن تأخذ الخطة الإستراتيجية للاتصال بعين الاعتبار ردود فعل الجمهور المستهدف، وحالة التقدم التي وصلت إليه، فهذه الأخيرة تتكون من مجموعة الخطط العملية - كما سبق وان تطرقنا إليه - فإنه يجب تقييم كل خطة عملية بعينها.

خلاصة:

أصبح التخطيط الاستراتيجي للاتصال يشكل عامل أساسيا وسيبلا رئيسيا لنجاح إدارة وتسيير المنظمات المعاصرة، من اجل تشكيل ووضع قواعد سياسة الاتصال تتوافق وتتلاءم مع السياسة العامة للمنظمة، و لتحديد و تنظيم و ضبط مضمون الاتصال اتجاه جميع الأطراف المستهدفة، حتى يصبح الاتصال بمثابة دعامة حقيقية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة

الهوامش:

(*) - حماني إسماعيل: ماجستير علوم الإعلام و الاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، عنوان البريد

الإلكتروني: hamani.smail@yahoo.fr

1 - حميد الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال، نماذج و مهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 20-21.

2 - ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص: 84-85.

3 - جون ميدلتون: نهج في تخطيط الاتصال، ترجمة: شعبة الترجمة العربية بمنظمة اليونسكو، منظمة اليونسكو، باريس، 1985، ص: 9.

4 - علي سيد محمد رضا، عاطف عدلي العبد عبيد، التخطيط الإعلامي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2001، ص: 164.

5- **Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique, Guide pour les communicateurs fédéraux, COMM Collection, n°19, Bruxelles, 2010, pp : 06- 08**

6- **Benoit Tremblay: Aide-mémoire pour l'élaboration d'un plan de communication, direction de communication, Québec, 2003, P :06 .**

7- **Cecilia cabanero vezosa: communication stratégique (pour les projet du développement, département des relation extérieurs réseau d'apprentissage de la banque mondiale, 1999.p :188**

8 -سوزان القليني: التخطيط للحملات الإعلامية و الإعلانية، ط2، دار الكتب، القاهرة، 2008، ص: 30.

9 -ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص: 74.

- 10 -محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، دمياط الجديدة، 2005، ص: 105.
- 11 -المرجع نفسه، ص: 87.
- 12 -ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص: 71.
- 13 -ناصر دادي عدون: نفس المرجع، ص ص: 71-72.
- 14 جشير العلق: تخطيط و تنظيم برامج و حملات العلاقات العامة، (نقل بتصرف)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص: 102-106.
- 15 جودت ناصر عطية: الدعاية و الإعلان و الرأي العام، دار مجدلاوي، عمان، 1997، ص: 211 .
- 16 فخري حاسم سليمان، و آخرون: العلاقات العامة، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، العراق، 1981، ص: 243.
- 17 للمرجع نفسه، ص: 245.
- 18- Nicole D'almeida, Thierry Libaert :La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris, 1998, pp:15-16.
- 19- Francois Bonen : L'entreprise communicante, démarche et méthode de communication interne liaisons, paris, 1990, p :42.
- 20 فخري حاسم سليمان، و آخرون : مرجع سبق ذكره، ص: 74.
- 21 صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق، الأردن، 1998، ص: 126.
- 22 فخري حاسم سليمان، و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 247.
- 23 علي عبد الرزاق حليبي: استراتيجيات دراسة المستقبل الأسس المعرفية و المنهجية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2007، ص: 81 .
- 24 جاري سيجل : النقود و البنوك و الاقتصاد، ترجمة: طه عبد الله منصور، عبد الفتاح عبد الرحمان، دار المريخ، الرياض، 1987، ص ص: 624-626.
- 25 -محمد عبد الحميد: دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتاب، القاهرة، 1993، ص: 86.
- 26 علي قسايسية: المنطلقات النظرية و المنهجية لدراسات التلقي، دراسة نقدية تحليلية لأبحاث الجمهور في الجزائر (1995- 2006)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2006- 2007، ص: 21 .
- 27 حميد جاعد الدليم: التخطيط الإعلامي المفاهيم و الإطار العام، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص: 116 .
- (*) - وهذا ما يعرف باتصال القابلية، الذي يأخذ بعين الاعتبار قياس مدى استعداد و جاهزية المستقبل (الجمهور) لتلقي و قبول و التفاعل مع الرسالة الاتصالية.
- 28 -حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد: الاتصال و نظرياته المعاصرة، ط7، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008، ص ص: 199-208 .
- 29 - نعمة عباس الخفاجي: الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص ص: 42-43.
- 30 - المرجع نفسه، ص: 47.
- (*) - وهو ما سنتناوله بشيء من التفصيل والإسهاب في المحور التالي .
- 31 - محمد محمد البادي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 142-145.
- 32 - علي عبد الرزاق حليبي: استراتيجيات دراسة المستقبل الأسس المعرفية و المنهجية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2007، ص: 129.
- 33 - محمد محمد البادي: مرجع سبق ذكره، ص: 144.
- 34 -المرجع نفسه، ص: 145.
- 35 -Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique, Guide pour les communicateurs fédéraux, op. cit, p:12.
- 36 - Ibid:12.
- 37 -محمد محمد البادي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 138-139.
- 38 - نعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص: 315.
- 39 -محمد محمد البادي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 151-160.
- 40 - ناصر دادي عدون: الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص: 111.
- 41 -محمد محمد البادي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 162-167.
- 42 - المرجع نفسه، ص ص: 172-173.

- 43 - المرجع نفسه، ص: 176.
- 44 - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط 1، عالم الكتاب القاهرة 2004 مرجع سبق ذكره، ص: 353.
- 45 - محمد محمد البادي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 179- 180 .
- 46 - احمد بن مرسللي: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003، ص ص: 303-304.
- 47 - محمد محمد البادي: مرجع سبق ذكره، ص: 181.
- 48 - Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique, Guide pour les communicateurs fédéraux, op.cit, p p :08-18.
- 49 - Thierry Libaert, Nicole Almieda : la communication interne des entreprises, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2002,p :75
- 50 - بشير العلق: تخطيط برامج و حملات العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص: 55.
- 51 - Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique, Guide pour les communicateurs fédéraux:op.cit, p:20.
- 52 - Ibid, pp: 22-26.
- 53 - Ibid, p:27.
- 54 -Ibid, p: 29.