

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

---

## محاضرات في مقياس استراتيجيات الاتصال

---

مطبوعة دروس موجهة لطلبة الماستر - السنة الأولى  
تخصص: علم اجتماع الاتصال

الدكتور: نورالدين دحمار  
أستاذ محاضر - ب-

السنة الجامعية: 2018 - 2019

---

## الفهرس

-f-	مقدمة
03	<b>المحاضرة الأولى:الاتصال مدخل مفاهيمي</b>
03	1. الاتصال في اللغة
04	2. الاتصال في الاصطلاح
06	3. مراحل تطور الاتصال الانساني
08	<b>المحاضرة الثانية: المفاهيم المشابهة للاتصال</b>
08	1. الاعلام
09	2. الاعلان
10	3. العلاقات العامة
12	4. تنشيط المبيعات
13	5. التسويق الاجتماعي
14	6. الدعاية
16	<b>المحاضرة الثالثة: أنماط الاتصال</b>
16	1. حسب عدد الأطراف المشاركة
20	2. حسب اللغة الاتصال المستخدمة
21	<b>المحاضرة الرابعة: عوامل نجاح الاتصال</b>
22	1. عوامل متعلقة بالمرسل
24	2. عوامل متعلقة بالرسالة الاعلامية
25	3. عوامل متعلقة بالوسيلة الاتصالية
25	4. عوامل متعلقة بالجمهور المستهدف
26	<b>المحاضرة الخامسة: الاستراتيجية، استراتيجية الاتصال مدخل مفاهيمي</b>
26	1. مفهوم الاستراتيجية
28	2. مجالات الاستراتيجية
29	3. مفهوم استراتيجية الاتصال
31	4. مبادئ استراتيجية الاتصال
32	<b>المحاضرة السادسة: أنواع استراتيجيات الاتصال</b>
33	1. استراتيجية الاعلام
33	2. استراتيجية الاقناع
34	3. استراتيجية بناء الإجماع
34	4. استراتيجية الحوار

35	المحاضرة السابعة: استراتيجية الاتصال الداخلية للمؤسسة
36	1. مفهوم الاتصال الداخلي
38	2. أهمية الاتصال الداخلي
38	3. أهداف الاتصال الداخلي
39	4. أنواع الاتصالات الداخلية
40	5. الوسائل المستخدمة في الاتصال الداخلي
45	المحاضرة الثامنة: استراتيجية الاتصال الخارجية للمؤسسة
46	1. مفهوم الاتصال الخارجي
46	2. أنواع الاتصال الخارجي
48	3. أهداف الاتصال الخارجي
49	4. الوسائل المستخدمة في الاتصال الخارجي
53	المحاضرة التاسعة: أسس ومراحل التخطيط لإستراتيجية اتصالية
50	1. مرحلة الاعداد والتصميم
57	2. مرحلة التنفيذ
57	3. مرحلة التقييم
58	المحاضرة العاشرة: معوقات الاستراتيجية الاتصالية
59	1. معوقات بمتعلقة بمضمون المعلومات
59	2. معوقات شخصية
60	3. معوقات تنظيمية
61	4. معوقات بيئية
61	5. معوقات خاصة بعملية الاتصال وقنواتها
62	6. معوقات نفسية
63	7. معوقات خاصة بالحالة الثقافية والاجتماعية
65	خاتمة:
66	قائمة المراجع:

## مقدمة:

لا تستطيع أي مؤسسة مهما كان نوعها أن تقوم بوظائفها في الوقت الحالي دون الاعتماد على الاتصال، فهو بالنسبة لها بمثابة أمر حتمي وحاجة ضرورية لتحقيق أهدافها، بل يعد معيارا حقيقيا لقياس مدى تطورها ونجاحها أو فشلها، كما يلاحظ أن الجانب الاتصالي يتجلى في مختلف العمليات الإدارية للمؤسسات من نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمقترحات، أو عندما يتعلق الأمر بإصدار الأوامر ونشر الخطط والسياسات.. إلخ، وبدونه لا يمكن القيام بتلك العمليات الأمر الذي يؤكد أهميته القصوى لها.

وقد أضى موضوع الإتصال في المؤسسة يتعدى الجوانب التقنية والوسائل التكنولوجية إلى جعله عملية اجتماعية بين الجمهور الداخلي (العمال والموظفين) وبين مختلف الهياكل التنظيمية ومصالح المؤسسة الواحدة من جهة، وبين جمهورها الخارجي من جهة أخرى، الأمر الذي جعل أغلب المؤسسات تستحدث خلايا للاتصال والعلاقات العامة في هيكلها الإداري مهمتها تكوين صورة حسنة لدى جمهورها عن المؤسسة ونشاطاتها، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني تلك المنظمات استراتيجية اتصالية تحقق لها أهدافها.

يرتبط تستطير الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة ارتباطا وثيقا بالأهداف العامة التي تريد الوصول إليها، فهي من الآليات التي تنتهجها لتسيير جميع عملياتها الادارية والتنظيمية بشكل ناجح، وكل ذلك يكون في إطار الاتصالات بنوعها الداخلي والخارجي والتي تعد العمود الفقري لأي استراتيجية اتصالية، حيث تركز على جملة من الخطوات كتحليل شبكة الاتصال، وتوضيح الأهداف العامة للمؤسسة، واختيار وسائل الاتصال الملائمة لتوصيل الرسالة الاتصالية وكذا تحديد الجمهور الداخلي والخارجي بدقة والتعرف على احتياجاته وعاداته الاتصالية، وتحديد الميزانية المخصصة للاستراتيجية، لتأتي فيما بعد مرحلة تحليل المعلومات المتحصل عليها استعدادا لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية على أرض الواقع، ثم تأتي الأخيرة وهي مرحلة التقييم يكون هدفها التعرف على نسبة نجاح الإستراتيجية أو فشلها.

يقع مقياس "استراتيجيات الاتصال" في دائرة المقاييس المهمة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص علم اجتماع الاتصال، فمن خلاله يمكن للطلاب الربط بين ما تلقاه من تراث نظري في



المحاضرات والأعمال الموجهة والممارسة الميدانية التي تسمح له بصياغة استراتيجيات اتصالية لأي مؤسسة.

كما يعد المقياس على صلة ببعض المقاييس المقررة في تخصص علم اجتماع الاتصال، كمنهجية البحث، علم الاجتماع الإعلامي، الاتصال والتغير الاجتماعي، التحليل السوسولوجي للإعلام، وهو ما يسمح له بتوظيف تلك المعلومات والمؤهلات التي اكتسبها خلال مساره الدراسي، والتي تساعده في البحث وصياغة وتنفيذ استراتيجية اتصالية لأي مؤسسة.

وتتلخص أهداف مقياس "استراتيجيات الاتصال" في إعطاء الطالب فكرة معمقة وشاملة عن المقياس من خلال التعرف على مفهوم الاتصال واستراتيجياته، والمفاهيم المشابهة له، وأيضا على أهم الآليات والتقنيات التي يمكن من تصميم بناء استراتيجية الاتصال داخل المؤسسات بكافة أنواعها وأشكالها، وهو ما ستتضمنه مجموع المحاضرات التي سنوردها ضمن هذه المطبوعة مقسمة كما يلي:

1. المحاضرة الأولى: الإتصال مدخل مفاهيمي
2. المحاضرة الثانية: المفاهيم المشابهة للاتصال.
3. المحاضرة الثالثة: أنماط الاتصال
4. المحاضرة الرابعة: عوامل نجاح الاتصال.
5. المحاضرة الخامسة: الاستراتيجية، استراتيجية الاتصال، مدخل مفاهيمي.
6. المحاضرة السادسة: أنواع استراتيجيات الاتصال
7. المحاضرة السابعة: استراتيجية الاتصال الداخلية للمؤسسة
8. المحاضرة الثامنة: استراتيجية الاتصال الخارجية للمؤسسة
9. المحاضرة التاسعة: أسس ومراحل التخطيط لاستراتيجية اتصالية.
10. المحاضرة العاشرة: معوقات الاستراتيجية الاتصالية

## المحاضرة الأولى:

### "الاتصال مدخل مفاهيمي"

#### تمهيد:

يعد الاتصال ضرورة من ضروريات الحياة، مثل الحاجة للأكل والشرب والسكن وغير ذلك...، وحيث أن الانسان كائن اجتماعي لا يطيق العيش بمعزل عن الآخرين، فهو بحاجة للاتصال بالآخرين ليلبي احتياجاته، هذه الأهمية القصوى للاتصال ليست فقط على مستوى الفرد بل على المجتمع كل بكل قطاعاته ومؤسساته.

من أجل الاحاطة بمصطلح الاتصال، نشير أولاً لمدلول "الاتصال" من الناحية اللغوية، ثم المعنى الاصطلاحي، ثم نخرج على المراحل الأساسية لتطور الاتصال الانساني.

#### 1/ الاتصال في اللغة:

بالرجوع للمعنى اللغوي باعتباره المدخل الرئيس الذي يساعد على تحديد المعنى الاصطلاحي، وبالنسبة لكلمة اتصال في اللغة العربية فإنها مشتقة من وصل ووصلت الشيء من باب وعد صلة أيضاً، ويقال وصل إليه وصولاً بمعنى بلغ، ووصل بمعنى اتصل<sup>1</sup>.

والاتصال مشتق من المصدر وصل الذي يتضمن معنيين أساسيين، وهما<sup>2</sup>:

✎ الربط بين شخصين أي عكس الفصل والقطع.

✎ البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة، ولذلك يقال وصل الشيء أي بلغه ووصله أي

بلغني.

<sup>1</sup> محمد سيف الدين بوفالطة: "أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2007، ص 08.

<sup>2</sup> فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 17.



وحسب قاموس (*Le petit Larousse*) فإن الاتصال هو فعل إرسال شيء أو رأي "رسالة، معلومة"<sup>1</sup>.

في اللغة الانجليزية كلمة الاتصال (*Communication*) مشتقة من الكلمة اللاتينية (*Communis*) التي تعني الشيء المشترك، أو العام، وهو ما يعني أن الاتصال كعملية تتطلب المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو احساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما<sup>2</sup>.

## 2/ الاتصال في الاصطلاح:

برزت تعريفات للاتصال من قبل العلماء والباحثين، وأشارت في مجملها على أهميته في حياة الأفراد، كما أوضحت تلك التعريفات العناصر المكونة له، وفيما يلي تقديم لبعض تلك التعريفات:

عرف زهير احدان الاتصال بأنه "التفاعلات الاجتماعية عن طريق الاشارات والكلمات مثل الرسائل التي ترمي إلى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم، وهي عملية تبادل للمعاني تتكون من مرسل ومستقبل وهذا لا يحدث إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، حيث إذا وقع بين شخصين يسمى اتصال شخصي، بينما إذا وقع بين شخص وعدد من الأشخاص فإنه يعتبر اتصال جماهيري"<sup>3</sup>.

ويرى دنيس ماكويل *Mcquail Denis* أن فعل الاتصال عادة يشير إلى حدوث حدث "Action" وهو إرسال رسائل عن أشياء معينة إلى شخص ما يكون هو المستقبل<sup>4</sup>. وهناك من يعرفه على أنه صيرورة نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل بهدف افهامه الرسالة والتأثير على سلوكه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Janine BEAUDICHON Armand :LA COMMUNICATION processus, formes.et application, Colin/HER, Paris,1999 ,p 24.

<sup>2</sup> حسن عماد مكوي ، ليلي حسين السيد:الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998،ص 23.

<sup>3</sup> زهير احدان : مدخل إلى علم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 09.

<sup>4</sup> Denis Mcquail: communication Aspects of modern Society,2nd Edition, Longman , new York 1982,p 2

<sup>5</sup> C. Bussenailt et M. Pretet: Organisation et gestion de l'entreprise, Editions Paris, 1990, P 190.



والاتصال عملية ديناميكية يقوم فيها الشخص بنقل رسالة ما تجمع المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين لهدف ما عن طريق الرموز في ظرف ما بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش<sup>1</sup>.

وتعرفه جيهان رشتي بأنه "العملية التي مقتضاها يتفاعل متلقي ومرسل رسالة كائنات حية أو بشرية أو آلات في مضامين اجتماعية معينة، يتم في هذا التفاعل نقل أفكار ومعلومات، منبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين<sup>2</sup>.

التعريف السابق للاتصال يتفق مع ما ذهب إليه محمد عبد الحميد في أن الاتصال هو العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة<sup>3</sup>.

أما الباحثين في علم اجتماع الاتصال على أنه ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

في هذا السياق يعرف "تشارلز كولي" الاتصال بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> منى الحديدي، شريف درويش اللبان: فنون الاتصال والإعلام المتخصص، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2009، ص 26.

<sup>2</sup> عاطف العبد، نهى العبد: نظريات الاتصال وتطبيقاتها العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 14.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد: نظريات الاتصال واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 25.

<sup>4</sup> صبرينة رماش: "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للغاز والكهرباء سونلغاز"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 15.



### 3/ مراحل تطور الاتصال الانساني:

قسم "ماكلوهان\*" في رأيه تطور التاريخ الإنساني إلى أربع مراحل وهي:

#### 3-1. المرحلة الشفوية:

تعتمد كلية على الاتصال الشفهي، مرحلة ما قبل التعلم أي المرحلة القبلية وقد استغرقت معظم التاريخ البشري.

#### 3-2. مرحلة كتابة النسخ:

التي ظهرت بعد هومر في اليونان القديمة واستمرت ألفي عام

#### 3-3. عصر الطباعة: من سنة 1500 م إلى سنة 1900م تقريبا

#### 3-4. عصر وسائل الإعلام الإلكترونية\*: من سنة 1900م تقريبا حتى الوقت الحالي.

وقد أشار "ماكلوهان" أن التغيير الأساسي في التطور الحضاري منذ أن تعلم الإنسان أن يتصل

كان من الاتصال "الشفهي" إلى الاتصال "السطري" ثم إلى الاتصال "الشفهي" مرة أخرى<sup>1</sup>.

وهناك تقسيم آخر لتطور الاتصال يتلخص في ستة مراحل أساسية نوضحها على النحو

التالي:

#### أ-المرحلة الأولى:(عصر الإشارات والإيماءات):

في هذه المرحلة مارس الإنسان البدائي عددا محدودا من الأصوات التي كان قادرا من

الناحية الجسمية والطبيعية على إصدارها مثل الزمجرة والصراخ وإضافة إلى لغة الجسد التي

كانت تشمل الأيدي والأرجل، وبعد ذلك تطورت هذه القدرات التعبيرية عبر مراحل زمنية إلى

الأفضل في اتجاه أنماط معقدة وأكثر فعالية في الإتصال على أساس قواعد مشتركة.

\* مارشال ماكلوهان: عالم كندي من مواليد سنة 1911 وتوفي سنة 1982، اهتم بدراسة بتأثيرات وسائل الإعلام على الأفراد في المجتمع ، من أهم تنظيراته حول وسائل الاعلام المؤلفات التالية: العروس الميكانيكية The Mechanical Beid ، مجرة غونترغ The Qutenberg Galax ، "الفهم وسائل الاتصال Under Standing Media الوسيلة هي الرسالة The Medium is the Message، الحرب والسلم في القرية الكونية Guerre et paix dans le village planétaire.

حسب أفكار مارشال ماكلوهان، فان وسائل الإعلام والاتصال الإلكترونية مثل الإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية...، حولت الكرة الأرضية إلى قرية صغيرة، لكن هذه الأفكار كانت محل انتقاد من طرف الباحث ريتشارد بلاك، حيث قال إن التطور التكنولوجي الذي استند إليه ماكلوهان عندما تحدث عن القرية الإلكترونية استمر في مزيد من التطور السريع حتى أصبحت تلك القرية غير موجودة، والعالم اليوم حسب بلاك عبارة عن عمارة كبيرة تضم مجموعة من الطوابق والشقق والأفراد يقيمون في هذه الغرف، إلا أن كل واحد منهم يعيش في عزلة عن الآخر، ولا يعرف شيئا عن أحوال جيرانه الذين يقيمون معه في نفس العمارة.

<sup>1</sup> تواتي نورالدين: مارشال ماكلوهان قراءة في نظرياته بين الأمس واليوم، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 10، جامعة محمد يوضياف، المسيلة،



**ب- المرحلة الثانية: (عصر التخاطب واللغة)**

في هذه المرحلة تمكن الإنسان من استخدام لغة التخاطب أكثر تنوعا مما ساعد على انطلاقات كبرى في التطور الإنساني.

**ت- المرحلة الثالثة: (عصر الكتابة)**

استغرق الإنسان ملايين السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة واستغرق الأمر عدة قرون حتى أصبحت الكتابة إحدى حقائق الحياة الإنسانية، فقصة الكتابة هي قصة الانتقال من الكتابة التصويرية عن طريق الصور والرسومات المعبرة إلى الكتابة الرمزية التي تستخدم حروفا بسيطة للتعبير عن أصوات محددة، ثم الكتابة الألفبائية التي تم تحديد تاريخها بالألف الأول قبل الميلاد.

**ث- المرحلة الرابعة: (عصر الطباعة)**

إلى جانب الكتابة تعد الطباعة أحد أبرز الابتكارات البشرية في كل العصور وكان إنتاج الكتب قبل ظهور الطباعة يتم عن طريق النسخ اليدوي ومع أن العديد من تلك الكتب القديمة كانت تعتبر تحفا فنية عظيمة إلا أن عملية النسخ اليدوي غالبا ماكانت عرضة لحدوث أخطاء وكان عدد الكتب المتاحة محدودا للغاية وكان إمتلاكه محصورا على القادرين من أصحاب النقود والوفرة المالية، وقد أحدثت الطباعة تغييرا مذهلا حيث أصبح من الممكن إنتاج آلاف النسخ من الكتاب الواحد بقدر كبير من الدقة والسرعة وهذا ما سرع من عملية الإتصال ووسع نطاقها

**ج/ المرحلة الخامسة: (عصر الإتصال الجماهيري)**

مع ظهور ونجاح الصحافة الجماهيرية بدأت سرعة النشاط الإتصالي في الزيادة المتلاحقة، فشهد القرن 19 ظهور وسائل الإتصال الجماهيرية التي اكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين، كان أهمها الهاتف وخدمات التلفزيون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاري، ليلي السيد: مرجع سابق، ص ص 92- 93.

## ح-المرحلة السادسة: (عصر الإتصال التفاعلي)

شهد النصف الثاني من القرن العشرين ظهور أشكال كثيرة من تكنولوجيا الاتصالات ولعل أبرز مظاهر هذه التكنولوجيا هو الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا الأقمار الصناعية التي ساعدت على نقل الرسائل بشتى صورها عبر الدول والقارات إضافة إلى الاتصالات الرقمية، الهاتف النقال، البريد الإلكتروني وغيرها<sup>1</sup>.

## المحاضرة الثانية: المفاهيم المشابهة للاتصال

### تمهيد:

أصبح على الدارسين للاتصال أن يفقهوا جيدا "الاتصال" والأنشطة الاتصالية المختلفة، حتى يسهل استخدامها على مستوى الممارسة المهنية أو على مستوى تقييم مضامين وسائل الإعلام.

سيتم التطرق في هذا المحاضرة لبعض المفاهيم الأساسية والضرورية لتدعيم مختلف جوانب المفاهيم المقاربة لمصطلح الاتصال، كمفهوم الإعلام، الاشهار، العلاقات العامة، الدعاية، التسويق الاجتماعي، تنشيط المبيعات، وفيما يلي نعرض لها على النحو التالي:

### 1/الإعلام:

الإعلام *information* هو كافة أوجه النشاط الاتصالي التي تستهدف تزويد الجمهور بالحقائق والأخبار والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية دون تحريف مما يؤدي إلى احداث أكبر درجة من المعرفة والوعي والإدراك والإحاطة الشاملة لدى فئات الجمهور الملتقين للمادة الاعلامية بالحقائق والمعلومات الموضوعية الصحيحة عن هذه القضايا، مما يسهم في تنوير الرأي العام<sup>2</sup>.

بناء على هذا التعريف يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص العامة للإعلام

(*information*) وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> حسن عماد مكايي ، ليلي السيد: مرجع سابق ، ص 106 .

<sup>2</sup> منى الحديدي، شريف درويش اللبان: مرجع سابق ، ص 28.

<sup>3</sup> سوزان القليني، الاتصال ووسائله ونظرياته، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2008، ص 34.



- الاعلام نشاط اتصالي يتضمن كافة عناصر العملية الاتصالية، من مصدر، مستقبل ، رسالة، الوسيلة، الجمهور.
- الموضوعية الصدق وعرض الحقائق دون تحريف.
- يستهدف الاعلام التبسيط والشرح والتفسير للحقائق والوقائع.
- يتميز الاعلام بالتعبير الموضوعي لعقلية الجماهير.

## 2/ الإعلان: (Adverstising)

### أ/ لغويا:

تفيد المادة اللغوية للفظ الإعلان عن: أعلن، يعلن، إعلانا، بمعنى: أظهر، أشهر، جهر ومصدرها من لفظ العلانية أي بمعنى الاظهار، الاشهار، الجهر<sup>1</sup>.

### ب/ اصطلاحا:

تعرف جمعية التسويق الأمريكية الإعلان *Adverstising* بأنه "وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع"<sup>2</sup>. أما صفوت العالم فيعرفه على أنه "عملية اتصالية تستهدف إحداث أثر محدد يتمثل في إقناع الجمهور المستهدف من قبل المعلن ودفعه إلى سلوك يُقَدَّم فيه على الشراء أو التعامل مع الخدمة المعلن عنها"<sup>3</sup>.

### ويُلخَص البعض خصائص الاعلان في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- الاعلان نشاط مدفوع الأجر مرتين\*.
- لا يهدف الاعلان الى مجرد تقديم السلع والخدمات، وإنما إلى اقناع الجمهور وتحفيزه على الشراء.
- يستخدم الاعلان وسائل الاتصال الجماهيرية.

<sup>1</sup> محمد الزبيدي مرتضى: تاج العروس في جواهر القاموس، دارالحياة، بيروت، 2004، ص 380.

<sup>2</sup> أحمد عادل راشد: الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 35.

<sup>3</sup> صفوت العالم: عملية الاتصال الإعلاني، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1998، ص 19.

<sup>4</sup> سوزان القليبي: مرجع سابق، ص 39.

\* مدفوع الأجر مرتين: مرة للوكالة الاشهارية المصممة للاعلان، وفي المرة الأخرى مقابل نشره أو اذاعته أو بثه في وسائل الاعلام.



## • وضوح شخصية المعلن.

عموما يمكن تقسيم الاعلانات إلى خمسة أنواع رئيسية نلخصها على النحو التالي<sup>1</sup>:

أ/الإعلان التعليمي: يتعلق الاعلان التعليمي بتسويق السلعة الجديدة التي لم يسبق لها وجود في السوق من قبل أو السلع القديمة المعروفة التي ظهرت لها استعمالات لم تكن معروفة من قبل المستهلكين.

ب/الاعلان الارشادي: يستهدف هذا النوع من الاعلانات اخبار الجمهور بالمعلومات التي تيسر له الحصول على الشيء المعلن عنه بأقل جهد وفي أقصر وبأقل نفقات وإرشاد الجمهور إلى كيفية اشباع حاجاته.

ت/ الاعلان الإعلامي: يستهدف هذا النمط من الاعلانات تقوية علاقات صناعة أو نوع معين من السلع أو الخدمات أو إحدى المنشآت

ث/الاعلان التذكيري: يتعلق بسلعة أو خدمة أو أفكار أو منشآت معروفة بطبيعتها ومعروفة خصائصها بقصد تذكير ذلك الجمهور بها والتغلب على عادة النسيان لدى الجمهور

ج/الاعلان التنافسي: يشترط فيه أن يكون عن سلعة أو خدمات متنافسة بمعنى أن تكون متكافئة في النوع متساوية مع بعضها البعض من حيث الخصائص وكيفية الاستعمال.

3/العلاقات العامة:(*public relations*) بفحص أدبيات التراث العلمي المرتبط بالعلاقات العامة، تكشف عن كم هائل من التعاريف للعلاقات العامة، حيث أن الباحثين المتخصصين لم يتفقوا على مفهوم واحد للعلاقات العامة وتحديد طبيعتها<sup>2</sup>.

من الناحية اللغوية هي عبارة عن مفهوم لفظي مركب من كلمتين: الأولى العلاقات، والثانية- العامة، والعلاقات هي "جمع علاقة، والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر وبذلك فالعلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك والاستجابة والعلاقة هي مجموع الصلات والاتصالات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عاطف العبد، نهى العبد: مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> ياسين مسيلي: "العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 24.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب: المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، 364.



من الناحية الاصطلاحية توجد العديد من التعاريف للعلاقات العامة (*public relations*) منها:

• تعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة: هي جهود مخططة يقصد من ورائها اقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها<sup>(1)</sup>.  
تعريف جمعية العلاقات العامة الفرنسية:

هي طريقة للسلوك وأسلوب للإعلام والاتصال بهدف اقامة علاقات مفعمة بالثقة والمحافظة عليها بين المنظمة والفئات المختلفة من الجماهير داخل المؤسسة وخارجها التي تتأثر بنشاط تلك المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وهناك من يعرفها على أنها النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية<sup>(3)</sup>.

ويعتبر ادوارد روبنسون (*edward robinson*) رئيس قسم البحوث بمعهد العلاقات العامة الأمريكي الذي قام بدراسة تحليلية ببعض الحالات العملية التي صادفت ممارسي العلاقات العامة في عدد من المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة، ومن خلال تلك الدراسة توصل إلى حاجة العلاقات العامة إلى ستة عناصر مهمة وهي<sup>(4)</sup>:

أ/ فهم عملية الاتصال من الناحيتين النظرية والاتصالية، والذي يقصد به الاعلام الصاعد من الجماهير الى الإدارة عن طريق البحوث والرسائل الموجهة من الجماهير بهدف كسب التأييد والكسب.

ب/ القدرة على التخطيط والتدريب على المهارات الادارية والتنسيق مع الآخرين، وهذا يتطلب توفر خلفية علمية في ادارة الأعمال لدى ممارسي العلاقات العامة.

<sup>(1)</sup> See herbert and peter lioud: public relations, fourth edition, hodder and stoughton, great Britain, 1984, p7

<sup>(2)</sup> عاطف العبد، نهى العبد، مرجع سابق، ص 41.

<sup>(3)</sup> محمد فريد الصحن: الإعلان، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 15-16.

<sup>(4)</sup> منى الحديدي، شريف درويش اللبان: مرجع سابق، ص 29.



ت/ ضرورة رفع العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا: فبرامج العلاقات العامة يجب أن تكون منسجمة مع سياسات المؤسسة ، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة التي يجب أن تحدد من خلال بحوث العلاقات العامة.

ث/أهمية العنصر الاخلاقي في ممارسة العلاقات العامة: وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمنظمة واحساسها بمسئوليتها الاجتماعية والتزامها الصدق والموضوعية فيم يصدر من معلومات.

ج/ضرورة التعرف على رجع الصدى (feed back) لأنشطة العلاقات العامة لتقويم مدى فعالية العلاقات العامة في تحقيق الأهداف العامة والتغلب على المشكلات التي تتعامل معها.

#### 4/تنشيط المبيعات Sales promotion:

يقصد بها الحوار الشخصي الذي يمارسه العميل القائم بالاتصال مع المشتري المتلقي وجها لوجه محاولا اقناع واغراء المشتري إلى الشراء وذلك بتوضيح خصائص السلعة المتوفرة له ومميزاتها<sup>(1)</sup>.

ويرى الكثير من الباحثين أن الاتصالات التسويقية تتضمن جميع عناصر المزيج التسويقي لأن كل عنصر منه يؤدي مهمة إتصالية معينة، فسياسة المنتج المعلومات التي يتضمنها الغلاف، العلامة والتي من خلالها يتمكن المستهلك من التعرف على المنتج ومكوناته، كما يعبر السعر عن قيمة المنتج وجودته، أما التوزيع فهو الوسيلة المعتمد عليها لإيصال المنتج إلى المستهلك.

أما الترويج فله معنى اتصالي أقوى من باقي عناصر المزيج الأداة الأساسية التي يجب على المؤسسات استخدامها في تحقيق عملية التسويق ، فهو يعتبر الإتصال بالبيئة الخارجية<sup>(2)</sup>.

(1) منى الحديدي: الاعلان الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، 2002،ص35.

(2) Blandin Sekiou: Gestion des Ressources Humaines, B.Des Haris, Canada, 1993, p23.



## 5/التسويق الاجتماعي : *social marketing*

ظهر هذا المصطلح في بداية السبعينيات من القرن العشرين 1971 ليصف استخدام تكتيكات ومبادئ التسويق من أجل قضية تقديم قضية اجتماعية أو فكرة أو سلوك وفي عام 1975 عقد بمدينة بروكسل البلجيكية أول مؤتمر دولي عن التسويق الاجتماعي *social marketing*

ولعل أبرز تعريف لمفهوم التسويق الاجتماعي التعريف الذي قدمه المركز الوطني البريطاني للتسويق، فقد عرفه بأنه التطبيق المنهجي لمفاهيم وتقنيات التسويق للوصول لتحقيق أهداف سلوكية محددة في القضايا الاجتماعية.

كما يشير مفهوم التسويق الاجتماعي حسب أندرسون *Anderson* إلى التطبيق لمفاهيم التسويق التجاري من حيث التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقويم إلى أحداث تغيير اختياري وطوعي في سلوكيات واتجاهات الجمهور المستهدف بقصد تحسين وتطوير برامج الرعاية الاجتماعية<sup>1</sup>. وقد ظهرت في السنوات الأخيرة أصوات تنادي بتعديل مفهوم التسويق ليتلاءم مع احتياجات المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للخدمة أو المشروع، وهو ما تعبر عنه العناصر الرئيسية للمفهوم الاجتماعي للتسويق:

- التركيز على احتياجات المجتمع والفرد معا بدل التركيز على احتياجات المستهلك.
- التكامل بين جميع مفردات النظام، بدل التركيز على وظائف المنظمة.
- التركيز على تحقيق أهداف اجتماعية انسانية، بدل التركيز على هدف الربح.

<sup>1</sup> مجيدة محمد الناجم: التسويق الاجتماعي في اطار مهنة الخدمة الاجتماعية، مجلة الشارقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشارقة، 2015، ص 66.  
<sup>(2)</sup> منى الحديدي: مرجع سابق، ص 39.

## 6/ الدعاية *propaganda*

مصطلح الدعاية جاء من الكلمة اللاتينية (*propaganda*) وأصلها *propare* التي يراد بها تكثير الأشجار وزرعها، ويعود أصل هذه الكلمة إلى العصور الوسطى عندما تم انشاء قسم يحمل هذا الاسم<sup>1</sup>.

وقد اجتهد العديد من الباحثين في وضع تعريفات مختلفة للدعاية حيث عرفت بأنها: الجهود الاتصالية المقصودة والمديرة التي يقوم بها الداعية مستهدفا نقل المعلومات ونشر أفكار واتجاهات معينة ثم اعدادها وصياغتها من حيث المضمون والشكل وطريقة العرض بأسلوب يؤدي إلى إحداث تأثير مقصود ومحسوب ومستهدف على معلومات فئات معينة من الجمهور في ارائهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم وسلوكهم، من أجل السيطرة على الرأي العام والتحكم في السلوك الاجتماعي للجماهير بما يخدم أهداف الدعاية دون أن ينتبه الجمهور إلى الأسباب التي دفعته إلى تبني هذه الأفكار واعتناق الآراء والاتجاهات والمعتقدات دون أن يبحث عن الجوانب المنطقية لها<sup>2</sup>.

بناء على هذا التعريف يمكن استنباط خصائص للدعاية نوضحها في النقاط التالية:

- الدعاية تتميز بالذاتية وليس الموضوعية لأن مادة الدعاية ومضمونها يتأثر بشخصية الداعية التي يقوم بإعدادها.
- بينما يسعى الإعلام إلى تنوير الرأي العام وتحقيق أعلى درجات الوعي والمعرفة والإحاطة الشاملة لدى فئات الجمهور، تسعى الدعاية إلى تحقيق أهداف مديرة ومحدودة تتمثل في التأثير على اتجاهات وسلوك الجمهور في الاتجاه الذي يستهدفه الداعية.
- تتسم الدعاية بأنها فن اقناع الاخرين بأن يسلكوا اتجاها أو سلوكا معيناً تحت تأثير الأفكار الدعائية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان لمشاقبة: الاعلام الصحي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 18.

<sup>2</sup> منى الحديدي، درويش اللبان: مرجع سابق، ص 28.

<sup>3</sup> سوزان القليني: مرجع سابق، ص 36.



وقد صنف العلماء الدعاية إلى عدة تقسيمات، نوضح أهم ثلاثة أنواع منها:

#### أ/الدعاية البيضاء:

هي الدعاية المكشوفة المصدر، وهي عبارة عن نشاط علني من أجل هدف معين وتستهدف اعلام الشعوب الأخرى بنواحي التقدم في البلد في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والفنية من ناحية وإيجاد نوع من التقارب والتفاهم القائم على أساس المعرفة من ناحية أخرى.

#### ب/ الدعاية السوداء:

هي الدعاية التي لا تكشف مطلقا عن مصادرها منها وتنمو بطرق سرية سوداء داخل أرض العدو أو على مقربة منها وتستهدف إشاعة البلبلة وحرب الأعصاب والتشكيك والتحريض على العصيان وتلحق أبلغ الضرر بالرأي العام من خلال إمداده بأخبار زائفة.

#### ت/ الدعاية الرمادية:

هذه الدعاية لا تخشى أن يقف الرأي العام على مصادرها الحقيقية وتخفي وراء هدف معين وتعمل بطريقة غير مباشرة من خلال مصادر متنوعة<sup>(1)</sup>

#### وهناك تقسيم آخر للدعاية:

#### ■ الدعاية الكامنة:

أهدافها ومصادرها غير معروفة وغير معلمة وتعمل دون أن يشعر الجمهور بان هناك من يستهدفه بالتأثير وينتشر هذا النوع من الدعاية في أوقات الحروب والأزمات والكوارث.

#### ■ الدعاية الظاهرة:

وهي الدعاية التي تعلم عن مصدرها ، إلا أنه لا يمنع أن يكون جانب منها معلوم<sup>(2)</sup>.

(1) عاطف العبد، نهى العبد: مرجع سابق، ص 38.

(2) منى الحديدي: مرجع سابق، ص 38.



## المحاضرة الثالثة:

أنماط الاتصال ( *Communication Types* )

## تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال عملية ديناميكية تسير في اتجاهين بين المرسل والمتلقي، وبحسب الباحثين فإن الاتصال أنواع، وأهم هذه التصنيفات: الاتصال من حيث عدد الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية وأيضا حسب الوسائل المستخدمة فيه، وفيما يلي تفصيل فيها:

## 1/الاتصال من حيث عدد المشاركين:

يركز هذا المعيار في تصنيف الاتصال على عدد الأشخاص الذين يشاركون في العملية الاتصالية، وبناء على ذلك يوجد: الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي والاتصال الجمعي والاتصال الجماهيري، وسنوضح كل نمط من أشكال هذه الاتصالات فيما يلي:

1-1/الاتصال الذاتي ( *Intrapersonal Communication* )

هو الاتصال الذي يكون محوره الفرد ذاته، بحيث يكون الفرد نفسه هو المرسل والمستقبل في نفس الوقت، وهو أحد أكثر أنواع الاتصال استخداما في حياتنا اليومية، حيث يتخذ الفرد قراراته بناء على المعلومات التي يتلقاها من حواسه.

وهو نتيجة مخاطبته لنفسه فيما يتعلق بالأفكار والمشاعر التي تدور في خله مثل الاستعداد لمقابلة أو اختبار أو التهيؤ لحضور اجتماع، حيث تكون وسيلة الاتصال هي المخ الذي يترجم الأفكار والمشاعر ويفسرها ويتخذ القرارات بناء على ذلك<sup>(1)</sup>.

1-2/الاتصال الشخصي: ( *Interpersonal Communication* )

هو الاتصال بين شخصين أو شخص وعدة أشخاص، حيث يزداد الاعتماد عليه في المجتمعات التي تزداد فيها درجة الأمية وينخفض المستوى الثقافي<sup>(2)</sup>، أما "ميرتون" فيعرفه على أنه اتصال يتضمن مواجهة بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته<sup>(3)</sup>.

(1) الجامعة السعودية الالكترونية: مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، 2012، ص 16.

(2) سوزان القليني: مرجع سابق، ص 28.

(3) عاطف العبد، نهى العبد: مرجع سابق، ص 68.



ويتميز الاتصال الشخصي بتوافر درجة عالية من المرونة، تلك المرونة التي يتاح بمقتضاها تغيير الأسلوب أو اتجاه المناقشة خاصة حينما يواجه مقاومة من جانب الجمهور المستهدف وتزيد المرونة من كفاءة هذا النمط الاتصالي في تحقيق درجة عالية من الإقناع الذي ينبغي أن يكون هو الأساس في تغيير مواقف الأفراد تجاه الأفكار المستحدثة.

كما يتميز الاتصال الشخصي *Interpersonal Communication* بأن رجوع الصدى فيه عاجل وفوري ومباشر ومحسوس، بحيث يساعد هذا التأثير المرتد على تحقيق التناغم بين المرسل والمستقبل خلال الموقف الاتصالي ومن هنا يتوافر في الاتصال الشخصي ميزة حدوث الاتصال في اتجاهين من المرسل إلى المستقبل والعكس، ويمثل قادة الرأي إحدى المتغيرات الأساسية في عملية التأثير الشخصي، حيث إنهم يعتبرون ركيزة مهمة في نقل المعلومات للجمهور عن طريق الاتصال الشخصي.

وقادة الرأي هم الأشخاص الذين يمارسون تأثيراً كبيراً على غيرهم من الأفراد في مواقف معينة، لا بد لهم فيها من القيام بالاتصال المباشر بالتابعين؛ حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم والقيام بأدوارهم في عملية التنمية ويذكر أن القادة غير الرسميين يمارسون تأثيراً كبيراً على التابعين خاصة في أوقات الأزمات أكثر من القادة الرسميين.

وهذا يؤكد الدور المهم الفعال الذي يمكن أن يقوم به قادة الرأي المحليون في عملية التنمية الشاملة في شتى المجالات، ويتفق روجرز *Rogers* وآخرون مع الرأي السابق حيث يقولون: "قيادة الرأي هي الدرجة التي يكون عندها الفرد قادراً على التأثير بصور غير رسمية في اتجاهات الأفراد في سلوكهم الظاهر بطريقة مطلوبة ومتكررة، حيث إن قادة الرأي يؤدون دوراً مهماً في نشر الأفكار المستحدثة<sup>1</sup>.

وهناك من يضيف خصائص أخرى للاتصال الشخصي<sup>2</sup>:

■ انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس مع الوسائل الأخرى.

<sup>1</sup> منى الحديدي، سلوى إمام: الاعلام والمجتمع، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004، ص ص 123 - 124.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص 31.



- إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الافراد الذي يتحدث إليهم القائم بالاتصال.
- تلقائية الاتصال التي تظهر في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة

### 1-3/الاتصال الجمعي:

في الاتصال الجمعي *Group Communication* تنتقل الرسالة من شخص واحد (متحدث) إلى عدد من الأفراد يستمعون، وهو ما نسميه بالمحاضرة أو الحديث العام أو الخطبة أو الكلمة العامة، ويحدث هذا عادة من خلال المحاضرات الدينية أو التوجيهية أو التجمعات الجماهيرية أو المظاهرات السياسية وكلمات الترحيب والتأبين، والحديث في الأماكن العامة إلى عدد قليل أو كثير من الناس.

وعادة ما يتميز الاتصال الجمعي بالصبغة الرسمية والالتزام بقواعد اللغة ووضوح الصوت، ولا يمكن غالبا للمستمعين أن يقاطعوا المتحدث، وإنما يمكنهم التعبير عن موافقتهم أو عدم موافقتهم بالتصفيق أو هز الرأس، أو بالمقابل بالإعراض عنه أو إصدار أصوات تعبر عن عدم الرضا عن حديثه<sup>1</sup>.

### 1-4/الاتصال الوسطي:

يسمى هذا النوع بالاتصال الوسطي *Media Communication* لأنه يحتل مكانا وسطا بين الاتصال المواجهي والاتصال الجماهيري، ويشبه الاتصال الوسطي اتصال المواجهة من حيث قلة عدد المشاركين في الاتصال

### 1-5/الاتصال العام: *Public Communication*

يعنى وجود الرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد، كما هو الحال في الندوات والمحاضرات والمسارح والأمسيات الثقافية ويتميز التفاعل بين أعضائه بأنه مرتفع، كما يتميز بوجود مصلحة أو اهتمام والالتقاء حول الأهداف العامة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي فرحاني: العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 91.

<sup>2</sup> سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، 2013، ص 80.



## 1-6/الاتصال الجماهيري:

يعرف الاتصال الجماهيري *Mass Media Communication* بأنه عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الاتصال الجماهيرية، ويتميز بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها وبسرعة مذهشة، مع مقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلاً، والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات<sup>1</sup>.

ويتميز الاتصال عبر وسائل الاعلام بالعديد من الخصائص نخلصها في النقاط التالية:

تؤثر وسائل الاتصال الجماهيرية في الأفراد والمجتمعات، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، غير أن الاتصال الجماهيري يختلف عن أنواع الاتصال الأخرى من عدة محاور: يعتمد الاتصال الجماهيري على التكنولوجيا أو وسائط النقل سواء ميكانيكية أو إلكترونية مثل الصحف والمجلات والراديو والتلفزيون والسينما؛ بهدف نشر الرسائل على نطاق واسع، وبسرعة كبيرة إلى الجماهير المتناثرة.

كما يعمل الاتصال الجماهيري على تقديم معانٍ مشتركة لملايين الأشخاص الذين لا يعرفون بعضهم البعض معرفة شخصية، والمرسل والمستقبل لا يعرف كلاهما الآخر معرفة حقيقية.

وتتسم المصادر في الاتصال الجماهيري بكونها ناتجة عن منظمات رسمية مثل الشبكات والسلاسل، كما تتسم رسائل الاتصال الجماهيري بالعمومية حتى تكون مقبولة ومفهومة من الجماهير المتعددة.

ويتم التحكم في الاتصال الجماهيري من خلال عديد من حراس البوابة الاعلامية، إذ يوجد مجموعة من الأشخاص هم من يتحكمون في شكل ومحتوى الرسائل التي تنقلها وسائل الإعلام، على عكس من ذلك في الاتصال المواجهي يوجد شخص واحد يتحكم في طبيعة الرسالة المنقولة.

<sup>1</sup> صالح خليل أبو إصبع: الاتصال الجماهيري، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص ص15-16.

وبالنسبة لرجع الصدي هو متأخر في الاتصال الجماهيري عن أنواع الاتصال الأخرى، حيث يكون ناقصاً أو بطيئاً، مما يصعب من التعرف على جدوى الرسالة وتأثيرها سواء بالنسبة للمرسل أو للمستقبل<sup>1</sup>.

## 2/أنواع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:

يمكن التمييز وفق معيار اللغة المستخدمة في العملية الاتصالية بين نوعين من الإتصال ، وهما الاتصال اللفظي *Verbal Communication* والاتصال غير اللفظي *Nom Verbal Communication*.

### 2-1/الاتصال اللفظي: *Verbal Communication*

هو الاتصال الذي يعتمد على اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة ومن الأمثلة على ذلك المحادثات التلفونية والمحاضرات والمناظرات والندوات<sup>2</sup>.

### 2-2/الاتصال غير اللفظي: *Nom Verbal Communication*

يعتبر أقدم أشكال الاتصال وأكثرها صدقا، إذا توفرت في رموزه عنصر الخبرة المشتركة بين المرسل والمتلقي، ومن وسائله تعبيرات الوجه، الإشارات باستخدام أجزاء الجسم البشري وأيضا الأشياء المادية التي تحمل معنى مشترك بين المرسل والمستقبل، كما يوظف الفنون التشكيلية متمثلة في النحت والتصوير والرسم والزخرفة والرقص والتمثيل الصامت<sup>3</sup>. ويعرف أيضا بأنه نوع من الاتصال يتم من خلال حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسد، ومن خلاله يتم نقل المعاني بوساطة حركات الوجه وتعبيراته والإيماءات والانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين واللمس وشكل ومظهر الجسم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> عاطف عدلي العبد، نهى العبد: مرجع سابق، ص 59.

<sup>3</sup> سوزان القليني: مرجع سابق، ص 37.

<sup>4</sup> سندية مروان سلطان الحياي: دور استخدام الاتصالات غير اللفظية في تحديد الأنماط السلوكية للقيادات الادارية، مجلة أبحاث، كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، العراق، العدد 01، ماي 2011، ص 61.



ويقسم<sup>1</sup> الاتصال الغير اللفظي إلى ثلاث لغات وهي على الشكل التالي:

أ/ لغة الاتصال *silent language*: تضم الاشارات البسيطة والمعقدة التي يوظفها الانسان للاتصال بغيره.

ب/ لغة الحركة أو الأفعال: *Action Language*، هي كل الحركات التي يقوم بها الانسان لينقل إلى الغير المعاني والمشاعر.

ج/ لغة الإشارة: *Objet Language*: يقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال من غير الاشارة والأدوات والحركة للتعبير عن الاحاسيس والمعان التي يريد نقلها للمتلقي ويرى راندال هاريسون إلى أن الاتصال الغير اللفظي يضم تعبيرات الوجه الايماءات والأزياء والرموز والبروتوكولات الدبلوماسية، وقدم قسم الاشارات الغير اللفظية إلى الأنواع التالية:

لرموز الأداء: تشمل حركات الجسد، تعبيرات الوجه حركات العيون، الايماءات، بالإضافة الى ما يسمى "شبه اللغة" نوعية الصوت، الضحك، الكحة.

لرموز اصطناعية: مثل نوع الملابس، أدوات التجميل، الأثاث، المعمار... الخ.

لرموز إعلامية: مثل حجم الخط، الصورة، الألوان، اللقطات التلفزيونية بعيدة قريبة، متوسطة، أسلوب استخدام الموسيقى والمؤثرات الصوتية.

لرموز ظرفية: تشمل استخدام الوقت والمكان، كترتيب جلوس الزوار حسب أهميتهم الاجتماعية.

### المحاضرة الرابعة:

### عوامل نجاح العملية الاتصالية

#### تمهيد:

يربط الخبراء نجاح الاتصال أو فشله بالعناصر المكونة له، حيث يضعون لكل مكون من مكونات العملية الاتصالية شروطا يجب أن تتوفر فيها، وتمس تلك العناصر كل من المرسل والمتلقي والرسالة والوسيلة الاتصالية وهو ما تختص به هذه المحاضرة.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص ص 27-28.



## 1/ المرسل:

هو صاحب الرسالة التي يتم ارسالها إلى الآخرين، ويجب أن يجيد صياغة أفكاره في رموز تعبر عن أفكاره وفي رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده ، هذه الرموز تشكل الرسالة التي يوجهها القائم بالاتصال إلى جمهور معين، فإذا نجح المرسل في اختيار الرموز المناسبة للتعبير عن فكرة تعبيراً صحيحاً دقيقاً وواضحاً يكون قد سلك طريقاً صحيحاً للوصول في نهاية المطاف إلى المتلقي<sup>1</sup>.

وهناك شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي على النحو التالي:

- أن يكون المرسل ملماً عارفاً على كيفية تصميمها بطريقة تجذب المستقبل وتساعد على ادراكها حتى يضمن بهذا نجاح عملية الاتصال.
- أن يصوغ المرسل رسالته صياغة تناسب المستقبل، فلا يستعمل إلا الوسائل التي تناسب المستقبل<sup>2</sup>.

ويُلخص عالم الاتصال دفيد بيرلو ثلاث اتجاهات للمصدر تؤثر على اتصاله بشكل مباشر

وهي:

أ/ اتجاهات المصدر نحو نفسه:

يشير دفيد بيرلو أنه إذا كان اتجاه المصدر سلبياً نحو نفسه، فيحتمل أن يؤثر ذلك التقييم السلبي للذات على الرسالة التي يصممها وعلى تأثيرها فيم بعد على المتلقي، في المقابل من ذلك إذا كان اتجاه المصدر نحو نفسه إيجابياً، فقد يجعله ذلك الاعتقاد ناجحاً لثقتة في نفسه.

ب/ اتجاهات المصدر نحو الموضوع:

يرى دفيد بيرلو أن اتجاهات المصدر نحو الرسالة تؤثر على نجاح الاتصال أو فشله سواء كان ذلك الانطباع سلبياً أو إيجابياً.

<sup>1</sup> سوزان القليني: مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> نجلاء اسماعيل أحمد: الإعلام الديني والتعددية الثقافية، دار المعتز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 62.

### ت/ اتجاهات المصدر نحو المتلقي:

يؤثر اتجاه المصدر نحو المتلقي على قدرة المصدر على اتمام العملية الاتصالية بنجاح، والموجهة لجمهور القراء او المستمعين او المشاهدين<sup>1</sup>.

بينما حدد دارسو الافناع العناصر الأساسية التي تساعد المصدر على تأثيره في الموقف

الاتصالي وهي:

#### ➤ المصداقية

تشير إلى أن الرسائل الاتصالية التي يتم بثها من مصادر عالية التصديق تزيد من درجة افناعية الرسالة في حد ذاتها.

➤ الخبرة: فالمتلقي يدرك الخبرة أو الكفاءة من الطريقة التي يقدم بها القائم بالاتصال الرسالة، ومن معرفة المصدر بالموضوع.

➤ الثقة العالية في المصدر: يتم ادراك الثقة في المصدر من نية القائم بالاتصال وهدفه من تقديم الحجج أو العبارات، وقد تم تحديد ثلاث خصائص تساهم في تحديد صدق المصدر وهي:

▪ **الأمان والطمأنينة:** يتناول عامل الامان قدر الطمأنينة التي يغرسها المتحدث في المتلقي في الجمهور، بأن المصدر إنسان أمين وصادق وودود ونزيه ، فسوف يتقون ويؤمنون بقوله.

▪ **مؤهلات المصدر:** يعكس عنصر المؤهلات والخبرة كفاءة وخبرة المصدر بالنسبة للموضوع الذي يتحدث فيه، فإذا تم ادراك المصدر على أنه مدرب ومتمرس وماهر ومؤهل وعلیم يزداد تصديقه، في المقابل إذا بدأ غير مدرب وغير متمرس تتخفص قدرته على التأثير ويقل تصديقه.

▪ **عامل الديناميكية:** يشير هذا العامل إلى المصدر يمكن أن يظهر في الموقف الاتصالي إما طاقة أو نشاطاً أوقد يبدو متعباً، فإذا تم ادراكه على أنه قادر على التقمص الوجداني

<sup>1</sup> عاطف عدلي العبد، نهى العبد: مرجع سابق، ص ص 106 – 107.



ومقدام ونشط وعلى درجة عالية من التصديق ، في المقابل إذا بدا المصدر خجولا ومرهقا تنخفض درجة تصديقه<sup>1</sup>.

## 2/ الرسالة:

تتأثر كفاءة الرسالة في القيام بدورها على مدى الوضوح والبساطة الذي تتميز به والذي يرتبط باختيار العناصر- الرموز ووضعها في بناء مثل تكوين مفردات اللغة في جمل يكون لها معنى في النهاية.

ويرتبط بناء المضمون بطريقة المصدر في معالجة الرسالة والتي تشير إلى رؤيته في اختيار العناصر واغفالها وترتيبها في علاقتها ببعضها البعض والتقديم والتأخير والتكرار، وهو ما يحقق قدرا من الأثر في الموقف الاتصالي<sup>2</sup>.

وتوضح سوزان القليني معايير وشروط يجب أن تتوفر في الرسالة الاعلامية، حتى يكون اتصال ناجح وهي<sup>3</sup>:

- **معايشة الواقع:** يجب أن تكون الرسالة الاعلامية متنسقة تماما مع الواقع الذي يعيش فيه جمهور ما بحيث يشعر الجمهور عند التعرض لهذه الرسائل بمعايشة واقعه تماما.
- **الدقة:** لابد من مراعاة الدقة في صياغة الرسالة الاعلامية وخاصة إذا كانت تحمل معلومات ، فيجب الرجوع إلى أكثر من مصدر للتأكد من دقة المعلومات التي تحتويها، وكلما كانت الرسالة الاعلامية اكثر دقة كلما كانت أكثر مصداقية.
- **الوضوح:** يجب ان تصاغ الرسالة الاعلامية بوضوح شديد بحيث لا تحمل أي لبس في الفهم لدى المتلقي ،ولذا يجب ان تصاغ في عبارات سهلة تعني للمتلقي نفسه ماتعنيه للمصدر، بالاضافة إلى تبسيط المعلومات التي تحتويها الرسالة الاعلامية.

<sup>1</sup> منى الحديدي ، سلوى أمام: مرجع سابق، ص ص 79- 80.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد: مرجع سابق، ص 82.

<sup>3</sup> سوزان القليني: مرجع سابق، ص ص 43- 44.

- **أسلوب العرض:** لا بد أن نختار دائما الشكل المناسب الذي تعرض فيه الرسالة الاعلامية بحيث يتم عرضها في أسلوب جذاب يتناسب مع الجمهور المتلقي ومع المحتوى الذي تتضمنه الرسالة.
- **الاستمرارية:** الاتصال هو عملية متواصلة لا تنتهي كما أن للتكرار أهمية خاصة لضمان اجتذاب اكبر عدد ممكن من الجمهور المستهدف ولضمان نسبة التعرض إلى الرسالة الاعلامية وإدراكها على النحو المطلوب، وهنا يجب التأكيد على تفادي التشبع الإعلامي لأنه قد يؤدي إلى نتيجة عكسية، ومنه يجب أن يكون التكرار بشكل متنوع لضمان زيادة التأثير.
- **الموضوعية:** تعني أن الرسالة الاعلامية لا بد أن تنقل الحقائق مجردة إلى الجمهور بدون تحيز أو ذاتية.

### 3/ الوسيلة:

تتلخص في اختيار الوسيلة المناسبة للموقف الاتصالي من حيث خصائصها واتفاق هذه الخصائص مع تفضيل المتلقي وقدرة كل من المصدر والتلقي على استخدام الوسيلة<sup>1</sup>، ولكي تحقق الاستفادة المثلى من العملية الاتصالية لا بد من معرفة ماهية وسائل الاتصال الجماهيري ومميزاتها وكيفية التكامل بينها وبين وسائل الاتصال الشخصي.

### 4/ الجمهور المستهدف:

هو المرحلة النهائية والهدف النهائي لأي عملية اتصالية، ولذا على المصدر دراسة الجمهور بدقة قبل توجيه أي رسالة اعلامية مراعيًا مستوى استيعاب الجمهور للرسالة ومهاراته في استقبالها وعاداته الاتصالية، كما يجب دمج احتياجات الجمهور ورغباته في الرسالة الاعلامية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> سوزان القليني: مرجع سابق، ص ص 45 - 46.



## المحاضرة الخامسة:

### الاستراتيجية، استراتيجية الاتصال، مدخل مفاهيمي

#### تمهيد:

رغم أن مصطلح الإستراتيجية ارتبط ظهوره بالقطاع العسكري، إلا أنه في الوقت الحالي أضحي مهما للعديد من المجالات، لاسيما الاتصال حيث تلجأ المؤسسات بكافة أشكالها لتوظيف استراتيجيات اتصالية من أجل تحقيق أهدافه المسطرة.

تعتمد المؤسسات الحديثة على الاتصال كمحور أساسي في ربط علاقاتها مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها، وهو ما جعلها تستحدث خلايا في هيكلها التنظيمية تباين اسمها من مؤسسة إلى أخرى، فنجدها تحمل مسمى خلية الاعلام والتوجيه، الاتصال، العلاقات العامة، الاتصال والعلاقات العامة، وقد أسند لتلك الخلايا العديد من المهام لاسيما اقامة استراتيجية اتصالية تتماشى مع أهداف تلك المؤسسات والامكانيات المتاحة.

تتناول هذه المحاضرة المعنونة ب: (الاستراتيجية، استراتيجية الاتصال مدخل مفاهيمي)، وفيها يتم التطرق للعناصر التالية، مفهوم الاستراتيجية ومجالاتها، تعريف استراتيجية الاتصال، مبادئ استراتيجية الاتصال.

#### 1/ مفهوم الاستراتيجية:

يرى الإستراتيجي الصيني (Zi Sun) أن التخطيط الإستراتيجي الفعال يتطلب معرفة الكثير نظريا حيث يقول: "إن الأكثر تميزا من القادة والسياسيين في وضع خططهم الإستراتيجية هم الأكثر حكمة وعلما واستشرافا"، وقد أكد على هذه المقولة القانون العسكري الياباني حيث فرض على العسكريين أن يعرفوا في نفس الوقت العلوم والفنون الأخرى ثم أتى فريدريك الثاني في أوروبا فأكد على أن "قراءة الأدب والرسائل هي ضرورة للقادة العسكريين في جيوشه"، وقد أصبح واضحا ضرورة قراءة الإستراتيجية كعلم من أجل الحصول على تطبيق عملي فعال، فالحصول على الإستراتيجية كفن يتطلب التركيز على المعرفة النظرية كسابقة على العمل التنفيذي لذلك دراسة الإستراتيجية كتطبيق يتطلب دائما معرفة أسسها ومفاهيمها النظرية والأساسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نسيمه طويل: "الاستراتيجية الامريكية في منطقة شمال شرق آسيا - دراسة لمرحلة ما بعد الحرب الباردة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الساسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 18.



من الناحية اللغوية كلمة استراتيجية ترجمتها إلى اللغة الفرنسية (*stratégie*)، وفي اللغة الإنجليزية يقابلها ("*Strategy*")، وفي اللغة اليونانية يقابلها ("*Strategos*")، والتي تشير إلى فن القيادة وإدارة المعارك.

وهو الأمر الذي يؤكد أن استخدام مصطلح الاستراتيجية ظهر في البداية مع المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، ويعد كل من (*Clausevitz*) و ("*ZI SUN*") أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية<sup>1</sup>

اصطلاحا، تعددت التعاريف المقدمة عن الإستراتيجية حيث تختلف في الصياغة\* إلا

أنها تتفق على نفس المعنى.

أورد الباحثون مفهوم "الاستراتيجية" بوصفها خطة *plan* أو مناورة *Ploy*، والتي يراد منها "التفوق على المنافسين".

▪ هي نمط من القرارات *Pattern* أو موقف *Position* يعبر عن أسلوب التصرف لحماية (الموقع) التنافسي منظور *Perspective* أو عملية *Process*، تشمل عددا من الأنشطة والأفعال المقصودة.

▪ وترتكز على قدرة الاستراتيجية على التفكير، ويطرح الأسئلة التالية:

✓ كيف يمكن تصور ما سيحدث في المستقبل؟ م الخطوة (الخطوات) القادمة المطلوبة؟ وما الوسائل اللازمة لجعل تلك الخطوة في صالح المنظمة؟<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Rodolph Durand: *Guide du management stratégique, 99 concepts clés, DUNOD, Paris, 2003, P127.*

\* يمكن ارجاع تعدد التعاريف التي مست مفهوم الاستراتيجية إلى تعدد تخصصات الباحثين (علم الاعلام والاتصال ، السياسة ، الاقتصاد ، إدارة الأعمال ... إلخ) الذي تطرقوا اليها، بالإضافة إلى تعدد مضامينها وأساليبها. وهو الأمر الذي يصعب وجود تعريف جامع لها.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر نعيمي: مواصفات الفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، العدد 23، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، جوان 2003، ص 45.

ويقصد الاستراتيجية أيضا تحديد للأهداف والأغراض طويلة المدى للمؤسسة واختار الأنشطة وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.  
كما تعرف بأنها المسار الذي يقود المؤسسة لاختيار الأنشطة التي تقوم بها (سوق، منتجات)، التي يجب أن تكون واقعة<sup>2</sup>.

## 2/ مجالات الاستراتيجية:

يرتبط ضبط مفهوم الاستراتيجية بحسب المجال الذي تنتمي إليه، وهو ما يفسر أن استخدام مصطلح الإستراتيجية في مجالات عديدة، وذلك لما يحمله من معاني التخطيط وتحقيق الأهداف في مختلف المجالات العسكرية والسياسية والإدارية والاقتصادية وهي<sup>3</sup>:  
أ/المجال العسكري:

أساليب القائد العسكري أي خطته لتحقيق النصر على العدو لما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيوش المتقابلة في ميدان الحرب، بل بعدد من العوامل كخطوط الإمداد والتموين وخطوط الإتصال والمعلومات إضافة إلى الجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية.

ب/ المجال السياسي: يقصد بها فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف سياسية.

## ت/ المجال الإداري:

تشير الإستراتيجية في المجال الإداري إلى إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف والغايات، وهي بذلك تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص.

<sup>1</sup> MANSOUR BENAMARA: Les strategies d'innovation, Le quatrième séminaire international de la concurrence et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles hors le secteur de hydrocarbure dans les pays arabes, organisé a l'université de chlef, le 08 et 09 Novembre 2010, p 02.

<sup>2</sup> . Ahmed Hamadouche: méthodes et outils d'analyse stratégique, édition chihab, 1997, p 19 .

<sup>3</sup> شهيرة بوهلة: "استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم السياسية والاعلام ،جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 16.



## ث/المجال الاقتصادي:

تعرف الإستراتيجية في هذا المجال على أنها خطة موحدة وشاملة و متكاملة، تربط بين المنافع الإستراتيجية للشركة مع التحديات البيئية، وهي معدة بشكل يؤكد قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الرئيسية.

## 3/ مفهوم استراتيجية الاتصال:

في ميدان علوم الاتصال، يشير مصطلح الاستراتيجية إلى مجموعة الخطط المدروسة المبرمجة المتفاعلة فيما بينها والموجهة إلى المستقبل من أجل تمكينه من اتخاذ قرار محدد ومن ثمة جعله حيز التنفيذ<sup>1</sup>.

تعد استراتيجيات الاتصال الأساس النظري لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية في المنظمات لصياغة قواعد عامة تزيد من فعالية تنفيذ البرامج وتطبيق الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمة حيث يكون لها دور كبير في تحقيق التأثير المرغوب لدى الجماهير المستهدفة<sup>2</sup>.

ومهما كانت طبيعة المؤسسة خدمتية أو تجارية عامة أو خاصة، فإنها باعتبارها نسقا مفتوحا على المحيط الاجتماعي تجعلها تتعامل معه بمختلف معطياته كحاجات المستهلك ورغباته ووضعية السوق البشرية والتنظيمية، وهو ما يجعل المؤسسة تعمل على وضع استراتيجية اتصالية معتمدة على المعطيات المتعلقة بالمحيط الخارجي، بالإضافة إلى المعلومات ووسائل المؤسسة الخاصة من هياكل ومنتجات وخدمات وحتى الأفراد كمصادر للمعلومات تساهم في بناء استراتيجية اتصالية<sup>3</sup>.

وقد ورد تعريف استراتيجية الاتصال *strategy Communication* في موسوعة علوم الاعلام والاتصال بأنها عبارة عن نمط يتعلق بفاعل اجتماعي يهدف إلى التنظيم الرمزي للفضاء العام ، وهي نسق منظم مبني على عمليات رمزية عديدة ، خطاب صور ، تظاهرات

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 78 .

<sup>2</sup> علي فرحاني: مرجع سابق، ص 100.

<sup>3</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 89.



مختلفة تسمح للمتلقي باتخاذ قرار، ومن ثمة التعبير عنه بسلوك فعلي في الواقع<sup>1</sup> وهي أيضا مجموعة من القرارات الرشيدة والمترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة و الوسائل اللازمة لتحقيقها<sup>2</sup>.

وهي أيضا تطويع للجهود الاتصالية لكي تتلاءم مع مواقف تسويقية معينة<sup>3</sup>، في حين يذهب "فيليب كوتلر إلى أن " الإستراتيجية الاتصالية هي أسلوب للمؤسسة بأن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة ك مجال للاستثمار<sup>4</sup>.

وتعرف الإستراتيجية الاتصالية أيضا بأنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الإتصال في المؤسسة، فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، ويمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها<sup>5</sup>.

كما يقصد بها مجموع القرارات المهمة، والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما؛ لغرض تحقيق أهداف معينة؛ وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة؛ ذلك أن تبني استراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسة التي تريد أن تنهج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي أو الخارجي؛ حتى تكون لنفسها، أو لمنتجاتها وخدماتها صورة طيبة أمام الجماهير، ومن ثم نرى بأن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص وحدة، أو قسما

<sup>1</sup> Dictionnaireencyclopedique des sciences de l information et la communication: ELLipse, paris, 1997,p77.

<sup>2</sup> ماجد تزيان: بناء الاستراتيجيات الاتصالية، <https://majed1975.wordpress.com/2010/11/2>، تاريخ الزيارة 16- 10 - 2018 ، الساعة 06:20.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي: إدارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1984، ص 203.

<sup>4</sup> Philippe Kotler : Marketing Management, 7ème édition , paris , 1999, p 34.

<sup>5</sup> الجودي بن قيط: "استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية - دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الساسية والاعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص 60.



خاصًا تطلق عليه عادةً تسميات متعددة. (وحدة العلاقات العامة)، أو (قسم الاتصال)، كما تُكفّ موظفًا أو أكثر يقوم بمهمات إعداد برامج العلاقات العامة وتفيذها، وإعداد استراتيجيات عمل لتنفيذ هذه البرامج؛ وذلك بهدف تكوين صورة حسنة، وبناء علاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة، وتطلق عليه هو أيضا عدة ألقاب مثل: (المُكفّ بالعلاقات العامة)، و(عون العلاقات العامة)، و(مستشار العلاقات العامة)، و(ضابط العلاقات العامة؛ لمن يشتغل في السلك العسكري)، وتكون مهام القائم بالعلاقات مُنصبةً في تكوين صورة طيبة عن المؤسسة لدى البيئة الخارجية، وكذلك تعزيز تلك العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها. فهو يشغل دور (الوسيط) بين المؤسسة التي ينتمي إليها، وبين البيئة الخارجية الممثلة في الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ فيعمل على إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة، تميزها عن المؤسسات الأخرى، ويروجها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة. وبما أنّ شخصًا واحدًا لن يتمكن من إنجاز استراتيجية فعّالة للعلاقات العامة؛ لذلك لابد من دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية العلاقات العامة لتحقيق الأهداف بدءًا من الاتصال ذي الاتجاهين؛ لغرض بناء السمعة الطيبة للمؤسسة وصولًا إلى الحفاظ عليها وتأسيس الهوية<sup>1</sup>.

تعتمد صياغة الاستراتيجيات الاتصالية على الأهداف العامة للمؤسسة، فهي استمرار و ترجمة للسياسات التسويقية السابقة (المنتج، التسعير، التوزيع وتختلف الوسائل المستعملة في عملية الاتصال تبعًا للأهداف الرئيسية من العملية فقد تكون موجهة للمستهلك مباشرة أو الموردين أو الموزعين... الخ.

كما تكون أي استراتيجية اتصالية مرتبطة بالأهداف التي يسعى القائم بالاتصال في المؤسسة إلى تحقيقها وبأنشطتها المختلفة وأيضًا بالمعلومات المتوفرة عن الجمهور من حيث فئاته وسماته المختلفة وبأساليب المحددة لتغيير الاتجاهات المطلوب تغييرها وبالوسائل الاتصالية المتاحة وبالإمكانيات المادية والبشرية والمحتوى أو الأفكار التي ستوصلها للجمهور وطريقة معالجتها و صياغتها والإجراءات التنفيذية لإقرار البرنامج.

<sup>1</sup> سهاد عادل جاسم : استراتيجية العلاقات العامة في الجامعات العراقية دراسة تفويمية لقسمي العلاقات العامة ، جامعتنا ( بغداد والتكنولوجيا )  
إنموذجًا، تاريخ الزيارة 2018/09/19، < <https://arid.my> ، الساعة 20:10.



#### 4/ مبادئ استراتيجية الاتصال:

ترتكز استراتيجية الاتصال على مجموعة من المبادئ نوضحها في ما يلي<sup>1</sup>:

##### أ/ التواجد:

تمتلك العديد من المنظمات استراتيجية حقيقية للاتصال، ولكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط.

##### ب/ الاستمرارية:

تشير إلى أن استراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة ولتحقيق الأداء الناجع لابد أنه تكون لعدة سنوات، وأيضا يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الدائمة في مجال الاتصال.

##### ت/ الشفافية والوضوح:

تكون الإستراتيجية مفهومة وذات فعالية، لابد من وضوح وبساطة الاتصال، وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.

##### ث/ الواقعية:

لابد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبولا من طرف العاملين، فالاتصال الخادع أو غير واقعي وكنتيجة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المنظمة.

##### ج/ القبول الداخلي:

تشير إلى قبول هذه الاستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة و كل العاملين بها.

##### ح/ التماسك:

من المهم أن يكون الاتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة ككل.

<sup>1</sup> Jean - marc Decaupin : La communication marketing " concepts , techniques , stratégies 2, "eme édition economica , Paris , p 39 .

## المحاضرة السادسة:

### أنواع استراتيجيات الاتصال

#### تمهيد:

تتنوع التكنيكات والاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمات في إدارة سمعتها، فالمنظمة عادة يكون لها أهداف واضحة ومحددة في علاقتها مع أصحاب رؤوس الأموال من جماهيرها المتنوعين، وتتم صياغتها في إطار صورة المنظمة وسمعتها لدى الجماهير، وتتطلب هذه الأهداف معرفة كاملة بأصحاب رؤوس الأموال الذين تتم معهم المعاملة، ومن ثمة يأتي استخدام الاستراتيجيات والتكنيكات الاتصالية بما تتضمنه من رسائل اتصالية متنوعة وملائمة يحقق أهداف المنظمة في بناء سمعتها واقناع الجماهير بسياستها ومنتجاتها<sup>1</sup>.

يقدم نموذج رولر أربع استراتيجيات اتصالية يمكن لممارسي العلاقات العامة استخدامها مجتمعة أو استخدام بعضها في ممارساتهم اليومية ووفقا للموقف الذي يواجهونه، ولذلك أطلق رولر عليه النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال.

#### ويحدد النموذج استراتيجيات الاتصال وفقا لمحورين أساسيين:

##### أ/ المحور الأول:

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

##### ب/ المحور الثاني:

فيشير إلى طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية:

يمثل أحد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها ومعانيها عن رؤى المنظمة فقط، أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي فرحاني : مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> ماجد تريبان، مرجع سابق.



ويرتكز نموذج " رولر " على فرضية مؤداها أنه يصعب استخدام إستراتيجية واحدة للاتصال في العلاقات العامة، وأنه لا توجد إستراتيجية مثلى، وإنما يمكن استخدام الإستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي.

قام "رولر" بوضع نموذج، والذي أطلق عليه: النموذج الموقفي لإستراتيجيات الاتصال حيث يمكن استخدام إستراتيجية معينة في موقف محدد، أو استخدام مزيج من هذه الإستراتيجيات في موقف آخر.

ووفقاً لهذين المحورين يكون لدينا أربع استراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة هي: إستراتيجية الإعلام، وإستراتيجية الإقناع، وإستراتيجية بناء الإجماع، وأخيراً إستراتيجية الحوار.

### 1/ إستراتيجية الإعلام:

يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد يتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات، ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية ومطبوعات المنظمة.

### 2/ إستراتيجية الإقناع:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين وتعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية، وتسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي فرحاني : مرجع سابق، ص 27 .



### 3/ إستراتيجية بناء الإجماع:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة وتستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أو بين المنظمة والعاملين فيها، وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل منهما في وجوده على الطرف الآخر، فعلى سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية في بيئتها الخارجية، وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر.

### 4/ إستراتيجية الحوار:

تجمع إستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين تتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار

ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، لذلك تسمى إستراتيجية التيسير حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

كما توجد استراتيجيات اتصالية تتعلق ببناء السمعة وهي على النحو التالي:

### أ/ استراتيجية تكامل الجماهير: (*stakeholder integration*)

تعتمد هذه الاستراتيجية على أن المنظمة تقوم بمجموعة من الأنشطة التي تعمل من خلالها على بناء وتدعيم علاقتها مع العديد من المجموعات المتنوعة سواء مستوى الجمهور الداخلي أو الخارجي، ومن خلال هذه العلاقات تسعى هذه المنظمة لمعرفة اهتمامات تلك الجماهير والاستفادة من هذه المعلومات في صنع القرارات،

(1) علي فرحاني : مرجع سابق، ص28.



واستراتيجية تكامل الجماهير تنطوي تحتها الاستراتيجيات الفرعية التالية:

ب/ الاستراتيجية التعاونية: ( *copotation strategy* )

تعني تعيين ممثلين عن الجماهير الأساسية في مجلس إدارة المنظمة ليشاركوا في عملية صنع القرار ويقومون بحماية مصالح هذه الفئات الجماهيرية، وبذلك تتجنب المنظمة تهديداتهم.

ت/ استراتيجية بناء العلاقات الاجتماعية ( *Relationship building* )

تحرص المنظمات في غالب الأحيان على بناء علاقات قوية ومستمرة مع جمهورها الداخلي والخارجي في إطار بناء وإدارة سمعة المنظمات، حيث تتضمن برامج خدمات مباشرة للمجتمع الذي يدركه الأفراد ويشعرون بعائده المباشر عليهم، وهو ما يساعد على بناء سمعة طيبة على المنظمة.

ث/ استراتيجية المكانة: ( *Positining stragie* )

تهدف استراتيجية المكانة للتأكيد على شخصية المنظمة ورؤيتها، كما ترتبط بعناصر المنظمة التي يمكن أن تميز منظمة عن أخرى، وتخلق لها مكانة مميزة عن غيرها من المنظمات ، فالمنظمات تستخدم استراتيجية في إطار بناء سمعتها عبر تزويد الجماهير ببيانات ومعلومات لتحقيق مكانة مثلى في الأسواق من خلال التأكيد على السمات غير المرغوب فيها لدى المستهلكين<sup>(1)</sup>.

المحاضرة السابعة:

الاستراتيجية الاتصالية الداخلية للمؤسسة

**تمهيد:**

يشكل الاتصال الداخلي أحد الاساليب المهمة التي توظفها المؤسسات بكافة أشكالها لتنظيم العمل والتنسيق بين مختلف هيكلها الإدارية، فهو الآلية المهمة لنقل البيانات والمعلومات ونشرها داخل المؤسسة .

(1) علي فرحاني : مرجع سابق ، ص ص 170 - 171 .



تتطرق هذه المحاضرة إلى مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للجمهور الداخلي، كما تتناول أهدافه والوسائل المستخدمة فيه.

### 1/ استراتيجيات الاتصال الداخلي:

يطلق الجمهور الداخلي على جميع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة، ومن الملاحظ ان العاملين بالمؤسسات المختلفة يأخذ في ازدياد يوماً بعد يوم بالدرجة التي أصبحت فيه بعض المؤسسات تستخدم عاملين يتجاوز عددهم الآلاف خاصة بعد التقدم الصناعي في الآونة الأخيرة، لذلك سعت هذه المؤسسات إلى توطيد علاقة الجمهور الداخلي بالمؤسسة، وذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- ضخامة أعداد العاملين بهذه المؤسسات، مما كان له تأثير في طبيعة العلاقات العامة داخلها.
  - إن الجمهور الداخلي يمثل جزءاً له أهميته من الجماهير الخارجية ويوصفهم مستهلكين أيضاً.
  - الجمهور الداخلي على اتصال مستمر بالجمهور الخارجي، وعلاقة الجمهور الداخلي بالمؤسسة يؤثر على اتجاهاتهم نحو المؤسسة وبالتالي يمكن أن ينقلوا هذه الاتجاهات إلى الجمهور الخارجي.
  - أن الجمهور الداخلي هو من يقوم بالعملية الانتاجية أو بتقديم الخدمة للجمهور الخارجي، لذلك فإن رضاهم عن المؤسسة التي يعملون فيها ينعكس على تلك العملية الانتاجية والخدماتية.
- ولا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين العاملين داخل المؤسسة، مما

<sup>1</sup> كشك محمد بهجت: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2010، ص ص 222-223.

يؤدي إلى تحقيق التعاون وتوحيد الجهود نحو الأهداف المشتركة وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافزا للأفراد العاملين<sup>1</sup>.

وقد قدم الباحثون عدة تعاريف للاتصال الداخلي، عكست الاختلاف في تخصصاتهم في مثل علوم الاعلام والاتصال، علوم الادارة... الخ ، إلا أن تلك العلوم أجمعت بطريقة أو بأخرى على الأهمية البالغة التي يمثلها الاتصال داخل المؤسسات والمنظمات بكافة أشكالها، وفيما يلي نقدم بعض التعريفات التي تطرقت لهذا النمط من أنماط الاتصال:

عرف *Dr Murphy* الاتصال الداخلي بأنه: أساس كل تنظيم ناجح، وإنّ التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المنظمة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل<sup>2</sup>.

والاتصال الداخلي حسب الدكتور أحمد ماهر" هو تلك الرسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدراء أو الأفراد العاملون لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة"<sup>3</sup>.

وهناك من يعرفه بأنه إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وأخبار أو معلومات جيدة والتأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات والتعديل من هذه السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وتتم هذه العملية عادة بطريقة متبادلة من الجانبين أي الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو مستوى أفقي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صيرينة رماش: مرجع سابق ، ص 135.

<sup>2</sup> (Nicole d'Almeida- Theiry libert :La Communication Interne Dans L'entreprise, Edition dunod, France, 4émeédition, 2004, p24 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 46.

<sup>4</sup> حسين عبد المجيد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص



في حين الجمعية الفرنسية تشير للاتصال الداخلي بأنه مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف لتشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير ونشر المعلومات وتسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيه<sup>1</sup>.

## 2/ أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة:

تكمن أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة في كون كافة الاتصالات الادارية تعتمد على نظم الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار التوجيه والتنسيق إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.

بالإضافة إلى ذلك يعتمد الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة والأعمال والواجبات التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعد أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة<sup>2</sup>.

كما يساهم الاتصال داخل أي مؤسسة أيضا في جعل الموظفين ملمين بما يجري داخلها، كما لذلك الاتصال أن يقيم علاقات مع الموظفين على أسس التفاهم والثقة، في المقابل من ذلك يؤدي تزويد المؤسسة لموظفيها بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل إلى شعورهم بالانتماء وبقيمهم، الأمر الذي ينعكس على رفع روحهم المعنوية وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات عن مؤسستهم<sup>3</sup>

## 3/ أهداف الاتصال الداخلي:

ترتبط أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة عموما، في إطار مواردها البشرية ، ويمكن أن نلخص تلك الأهداف في<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Michel Mettelart: *Histoire des théories, De Communication, Edition la découverte, France, 2004, p36.*

<sup>2</sup> الأمين بلفاضي: الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 02، جامعة أم البواقي ، ديسمبر 2014، ص 70.

<sup>3</sup> عبد العزيز شوق: نموذج الاتصال في الفنون والاعلام وإدارة الأعمال، دار المعرفة للنشر، القاهرة، 2005، ص 90.

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 265-



- اقناع كل من العمال والإدارة بأن مصالحهما مشتركة وأن تعاونهما معا يؤدي إلى زيادة الأرباح وارتفاع الأجور في نفس الوقت
- رفع معنويات الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة.
- جذب الموظفين والعمال ذوي الخبرات الممتازة للعمل في المؤسسة.
- بناء الثقة المتبادلة بين الجمهور الداخلي والمؤسسة.
- رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم والمشاركة في تحسين ظروف العمل.
- تبني العاملين لسياسات المؤسسة وأهدافها والدفاع عنها والتحمس لها.
- تحقيق الاستقرار للجمهور الداخلي وتنمية الإحساس بالولاء والانتماء نحوها.
- إعلام وإرشاد العمال والموظفين من وقت لآخر بالأهداف الجديدة التي تعمل من أجلها المؤسسة والفلسفة التي تدير عليها.

#### 4/ أنواع الاتصالات الداخلية:

تمارس داخل المؤسسات أنواع مختلفة من الاتصالات سواء حسب درجة رسميتها أو بحسب اتجاهاتها، غير أنه يمكن حصر أهم تلك الاتصالات إلى الأشكال التالية:

#### أ/ الاتصال الرسمي: *official communication*

يتجلى هذا النوع في الاتصالات التي تتم على المستوى الإداري في الهيئات أو المؤسسات بطريقة رسمية يتم الاتفاق عليها، ويعتمد على الرسائل والمذكرات والتقارير وتتوفر في كل مؤسسة شبكة اتصالات رسمية يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>. وهو ما ذهب إليه معجم مصطلحات الاعلام الذي أشار إلى الاتصال الرسمي بأنه الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة المتمثلة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المنفق عليها في نظمها وتقاليدها، مستعملا الخطابات والمذكرات والتقارير وغير ذلك.

<sup>1</sup> دارين سوايغ: "الاتصال التنظيمي وتأثيره على إتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص52.



**ب/ الاتصال غير الرسمي: non official- communication**

الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصالات الرسمية أو تعبير عن خطوط تحدها وتدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير الرسمية في أي مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.

**ت / الاتصال الهابط:**

يقصد به ذلك الاتصال الذي يتم من أعلى إلى أسفل، وهو الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة السفلى ، ويأخذ هذا الاتصال شكل التعليمات والأوامر والتوجيهات والقرارات والسياسات التي تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بالمشروع.

**ث/ الاتصال الصاعد:**

يبدأ التفاعل في الاتصال الصاعد من المرؤوسين إلى المستويات العليا، بتقديمهم اقتراحات أو بيانات أو شكاوى لرئيسهم مما يشير إلى أنه عكس الاتصال الهابط.

**ج/ الاتصال الصاعد الهابط:**

الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين وفيه لا يضع المرؤوسون أو يتخذون قرارا أو يحددون برنامجا لمن يشرفون عليه قبل أن يعرفوا رأيهم ويجمعوا البيانات اللازمة منهم ، ثم مناقشتهم فيما يهم العمل<sup>1</sup>.

**4/ وسائل الاتصال الداخلي :**

تستخدم المؤسسة في اتصالاتها الداخلية وسائل عديدة ومتنوعة لإرسال واستقبال المعلومات، ويمكن تصنيف هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى الأنواع التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عاطف عدلي العبد، نهى العبد: مرجع سابق، ص ص 60 – 61.

<sup>2</sup> كمال برباوي: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة روى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر، العدد05، ديسمبر 2013، ص 87.



## 4-1/ وسائل اتصالية مكتوبة:

تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة اثبات قانونية، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها حتى تكون واضحة وجيدة، كما يمكن استخدام اللغة البسيطة المفهومة وتجنب الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة، من أهمها نذكر:

## • المجالات الحائطية:

تستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل وبرامج التكوين المتاحة وبقوائم الأقدمية، وهي وسيلة بسيطة ضيئة التكاليف، فعالة لاعلام العاملين بالمسائل المرتبطة بهم.

## • كشوف المعلومات:

تتغير من وقت إلى آخر، فقد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية تبعا لامكانيات المؤسسة واحتياجاتها، وهي فعالة للاتصال بالعاملين لاعلامهم وتحسين معنوياتهم.

• صندوق الاقتراحات: من خلاله يمكن للعمال وضع اقتراحاتهم كتابيا حتى تطلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها ، كما يمكن أن تتسع لاستقبال شكاوى العاملين.

• الفاكس: لقد أصبحت وسائل ضرورية حيث تمكن من خلال نقل معلومات وأرقام وقرارات وتوفر الاختصار في الوقت والجهد.

• لوحة الإعلانات: هي وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير وتوضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة<sup>1</sup>، توضع تحت نظر العاملين كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات وأخبار أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين.

يكثر استخدام لوحات الإعلانات بالمؤسسات في أغراض توضح الانجازات البارزة والأخبار التحفيزية، والمعلومات المرتبطة بالمؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك مواعيد الاجتماعات ومواعيد العطل الموسمية مثل: إجازة الأعياد الدينية والمناسبات الوطنية... الخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> François grondrand : l'information dans les entreprises et les organisations, paris, 1989, p 242.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، ، القاهرة ، 2000، ص ص 86-88.

- **الدليل والكتيبات:** تلجأ معظم المؤسسات إلى إصدار دليل العاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين من حيث السياسة العامة للمنظمة، وبرامج المزايا المادية والعينية وحقوق الموظف وواجباته العامة، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي.
- **الشكاوى:** تقوم فكرة نظام الشكاوى كوسيلة اتصال مكتوب في تعبير العاملين عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وهذا الجانب تضمن إعطائهم ردود على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوى.
- **مرفق الشيك الشهري:** في المنظمات التي تستخدم الحاسبات الآلية في حساب وكتابة الشيك الشهري لكل العالمين (الأجر، الحوافز) يمكن بسهولة إضافة بعض المعلومات السريعة والهامة في مرفق لهذا الشيك يتم طباعته بواسطة الحاسب الآلي، وذلك بعد طباعة الشيك ومن هذه العملية ما يمس أي تغيير في سياسات الأفراد كالحوافز والتأمينات والعلاج الصحي والجور وغيرها
- **البرقية:** يقصد بها وثيقة الأخبار أو عرض موجز لقضية هامة أو مستعجلة لإعطاء تعليمات توجه لرئيس إداري أو المرؤوسين نتيجة وقوع حدث دون سابق إنذار.
- **جريدة المؤسسة:** تستخدم مجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة إخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو المؤسسة، أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية.
- وتعتبر الجريدة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.
- **المراسلات:** تعتبر من وسائل الاتصالات المكتوبة في مجال الأعمال، وتتميز بأنها تعطي معلومات تفصيلية وهامة عن الموضوع الذي تدور حوله، كما أنه يسهل الرجوع إليها وحفظها.
- وتوجد وسائل اتصالية يمكن للمؤسسة توظيفها في الاتصالات الداخلية نذكر منها:



## 2/4 وسائل اتصال شفوية:

### ▪ الهاتف:

تفضل معظم المؤسسات استخدام الهاتف، ومن أمثلة الأمور التي يستخدم فيها الهاتف دعوة الأعضاء إلي اجتماع طارئ، الاتفاق على موعد زيارة هامة أو عاجلة، التأكد من حسن سير العمل أو تطبيق الأساليب المتفق عليها، التنسيق بين البرامج والتبليغ عن حادث خطير بالسؤال عن حالة مرضية ممنوع زيارتها.

### ▪ الاجتماعات:

تعد الاجتماعات داخل المؤسسة وسيلة هامة لتتوير الأفراد والإجابة على أسئلتهم وهي وسيلة يتم فيها تبادل الآراء، إلا أن فعالية هذه الوسيلة تتوقف على أسلوب إدراك تلك الاجتماعات ومدى مشاركة الفعالية لمختلف الأعضاء ودرجة نضجهم ومستواهم التنظيمي وأيضا الثقافي.

### ▪ الاتصال الشخصي المباشر:

يكون وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع، كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس وهذا يفسح المجال للمناقشة وفهم الرسالة بصورة واضحة بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشخصي بينهم وبين رؤسائهم<sup>1</sup>.

### ▪ المقابلات:

تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر، ويقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات أو معالجتها أو المساهمة في تخفيف الضغوط النفسية في مجال العمل، ومن المقابلات المستخدمة بالمؤسسة نجد:

### أ/مقابلة إعلامية:

هي مقابلة لتبادل المعلومات الخاصة بسير العمل وما يخص الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، القاهرة، 2004، ص45.



**ب/ مقابلة التوظيف:**

تتجسد في مقابلة يكون فيها ممثل المؤسسة بحاجة إلى معرفة الكثير عن المعلومات أو عن طالب الوظيفة وفي الجانب الآخر نجد أن طالب الوظيفة بحاجة إلى الكثير من المعلومات عن المؤسسة والوظيفة المرشح لها والجو الوظيفي والمزايا العينية والمادية للمؤسسة.

**ت/مقابلة التدريب:**

ترتبط مقابلة التدريب بتنمية مواهب وقدرات الموارد البشرية، وعادة ما تعقد هذه المقابلة قبل بدء برامج التدريب بقصد اختيار الأفراد واختيار البرامج التدريبية التي تلائم المستوى المتوقع إلحاقه ببرنامج تدريبي معين أو إرساله للحصول على مؤهلات أعلى.

**ث/مقابلة التقييم:**

تهدف مقابلة التقييم إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي وكافة الجوانب المرتبطة به، بجميع العاملين خلال حياتهم الوظيفية بالمؤسسة، وتختلف طريقة التقييم حسب المستوى الوظيفي للموظف<sup>1</sup>.

**▪ المحاضرات والخطب:**

وسيلة تلجأ إليها المؤسسة من أجل شرح وجهة نظرها في المسائل ولبيان ما حققته من نجاح ومدى ما تلاقيه من صعوبات.

**▪ سير الآراء والأسئلة المفتوحة:**

هما الوسيلتان اللتان تسمحان بمعرفة آراء العمال وتأخذ اتجاهين متعاكسين، فالوسيلة الأولى تتعلق لسير الآراء وهي تسمح بالذهاب إلى العمال وتعطيهم الحرية في التكلم، أما الثانية تتعلق بالأسئلة المفتوحة وهي تجعل العمال يأتون بأنفسهم لطرح أسئلتهم لمسؤول الإدارة.

**3/4.الاتصالات غير اللفظية:**

تعتبر من الأشكال الرئيسية للاتصال، وهي تحتوي على استخدام الإشارات، الحركات، العيون، الوجه والصوت وبالتالي فإن استخدام هذه الأساليب يمثل نوعا من الاتصال بدون كلمات أو اتصال صامت، ويعرفها أحمد ماهر بأنها اتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة،

<sup>1</sup> سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص 71 .



وتتطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والإخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية معينة<sup>1</sup>.

#### 4-4/ الوسائل السمعية البصرية والالكترونية: من أهمها:

##### ▪ البريد الالكتروني:

هو وسيلة اتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر ومن إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل لعدة مسؤولين في المؤسسة وهذا حتى في حال غيابهم.

##### ▪ فيلم المؤسسة:

هو شريط فلمي تقوم المؤسسة بعرضه في أوقات محددة ويكون موجه لمجموعة موظفين في المؤسسة والهدف منه تعريف العمال بالمؤسسة بشكل أفضل وتحفيزهم على العمل.

##### ▪ المحاضرات عن طريق الشاشة:

هي تزواج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية، تسمح بعقد اجتماعات ومحاضرات مع مختلف العمال بالمؤسسة في أماكن عدة وفي وقت واحد ومع مشاركين متواجدين على مسافات<sup>2</sup>.

### المحاضرة الثامنة :

#### الاستراتيجية الاتصالية الخارجية للمؤسسة:

##### تمهيد:

تنطلق أي استراتيجية اتصالية في أي مؤسسة بالاتصال الذي يكون داخلها، وذلك من أجل فهم واستيعاب جمهورها الداخلي لسياساتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها على المديين المتوسط والبعيد ، ليتم فيما بعد توظيف الاتصال الخارجي ، حيث يكون من المؤسسة إلى خارجها عن طريق استخدام مجموعة من التقنيات الاتصالية أهمها العلاقات العامة والإشهار والعلاقات مع الصحافة ، واقامة المعارض .

<sup>1</sup> عاشور علوطي: معوقات تحقيق فعاليات أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 41، جوان 2013، ص 59.

<sup>2</sup> حسين عبد المجيد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص ص 55 - 56.



تتناول هذه المحاضرة المعنونة بالاستراتيجية الاتصالية الخارجية للمؤسسة مفهوم الاتصال الخارجي للمؤسسة ، أيضا أشكاله ، ثم يتم توضيح أهم أهدافه، وأخيرا الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بالجمهور الخارجي.

## 1/ مفهوم الاتصال الخارجي:

يتمثل في جميع أشكال وعمليات اتصال المنظمة مع العالم الخارجي، ومع الفئات المستهدفة للمنظمة، ويهدف الاتصال الخارجي إلى خلق والحفاظ على صورة العلامة التجارية للمنظمة أو المؤسسة أو المنظمة في بيئتها غالبا تنافسية، ويعمل على إعطاء قيمة لمنتج أو خدمة المنظمة في نظر الجمهور الخارجي<sup>1</sup>.

وهناك من يعرفه بأنه حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لا بد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة، قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع، لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها، ويجب أن تبنى على أسس متينة وخطط مدروسة تضمن لها البقاء ولذلك فالالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليه.

أي أن الاتصال الخارجي يشير إلى ما يرمز للاتصال والعلاقات الخارجية لمؤسسة ما<sup>2</sup>، وبالتالي هو عبارة عن مجموع المعلومات والنشاطات التي ترسلها المؤسسة مع المحيط الخارجي بالكمية والكيفية التي تساهم في تحقيق أهدافها المسطرة.

## 2/ أنواع الاتصال الخارجي في المؤسسة:

يقسم الاتصال الخارجي إلى عدة أنواع نوضح أهمها فيما يلي

### 1-2/ الاتصال المؤسسي:

بات لزاما على المؤسسة أن تنشأ علاقات مع بقية المنظمات الأخرى من أجل توسيع شهرتها وتحسين صورتها وتحقيق المصداقية والشرعية لكيانها وادماجها ضمن المجتمع المدني كمنظمة ايجابية ذات أهداف إعلامية كما يجب عليها أن تركز على الجانب الانساني مع

<sup>1</sup> Olivier Moch.Vade-mecum de la communication externe des organisations, 2dition pro, Belgique, 2013, P36.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية ، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص 200.



التركيز على المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لعملية الاتصال على المستوى الداخلي والخارجي.

## 2-2/الاتصال التجاري:

نوع من الاتصال الخارجي يهدف إلى تحقيق الربح التجاري لصالح المؤسسة ، أي مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لجذب انتباه مختلف الزبائن وإعلامهم بوجودها ونشاطها وعلامتها وحثهم على اقتناء منتجاتها واقتنائها.

## 2-3/الاتصال الاجتماعي:

هو الحصول على تعديل السلوك أو المواقف أو عادات كل فرد أو جماعة أو منظمة ، ويتم اللجوء إليه كلما دعت الحاجة إلى البحث عن التغيير لفائدة اصلاح المجتمع ككل وتنمية القيم الانسانية ومكافحة الآفات الاجتماعية<sup>1</sup>.

وهناك من يضيف للاتصال الخارجي ثلاثة أنواع أخرى وهي الاتصال الخارجي العملياتي والاتصال الاستراتيجي واتصال السمعة .

### أ/ اتصال خارجي عملياتي:

يقوم هذا النوع من الاتصالات من منطلق أحساس أعضاء المؤسسة وشعورهم بوجوب تقديم خدماتهم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط لاعتبارهم ممثلين لهذه المؤسسة ومرآة عاكسة لها أمام الجمهور العام من خلال إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة ومحاولة الحصول على معلومات يتم دمجها ضمن شبكة المعلومات أو بنك تستخدمه المؤسسة كمدخلات وتحويله على مخرجات.

### ب/ اتصال استراتيجي: يضم نوعين من الاتصال:

لـ النوع الأول: يتولى إنشاء وتكوين الشبكات لأن هدف المؤسسة البحث عن مكانة لها في المحيط والتواجد وتحقيق الذات وتنمية علاقات نشيطة مع المحيط الخارجي، إذ يعتبر كوسيلة دفاعية ونظام إنذار يخدم المؤسسة في حال وجود صعوبات أو أزمات.

<sup>1</sup> ياسمين بويض: "الاتصال في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، العدد 04، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، جانفي 2019، ص 127.



النوع الثاني: يسمى بالسمع الخارجي ، حيث تضع المؤسسات قنوات لجلب المعلومات المحيطة، عن طريق جمع معطيات من المحيط الخارجي، التطورات الحاصلة في البيئة، التغييرات الاجتماعية، ومن ثمة تصبح لديها قاعدة معلومات يتم توظيفها في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والبعيد.

النوع الثالث وهو الاتصال الخارجي حول الصورة و يتم استعماله لتحسين صورة المؤسسة<sup>1</sup>.

### 3/ أهداف الاتصال الخارجي:

يهدف الاتصال الخارجي عموما إلى إمداد المحيط الخارجي بمعلومات من شأنها إفادة الجمهور وخدمة الرسالة التي تريد المؤسسة بثها بالتالي تصبح كل فئة أو مجموعة أو فرد أهدافا توجه للرسالة الإعلامية والإخبارية ويصبحون أطرافا والفاعلين نشطاء في عملية الاتصال، باعتبار الاتصال هو البوصلة التي توجه المسار الاتصالي للمؤسسة ،كما يهدف الاتصال الخارجي كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- المساهمة في تحقيق شهرة المؤسسة لتكوين صورة إيجابية
- تعريف الجمهور بسياسة المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها
- يقدم المعلومات التي يريد الجمهور الخارجي معرفته عن المنتج
- تحسين سمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة بشرح سياستها.
- توفير معلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة.
- الحصول على التغذية الراجعة من المعنيين وذلك من أجل:
  - تحديد احتياجات المعنيين.
  - قياس رضا المعنيين.
  - الحصول على الاقتراحات،الشكاوي.
- تعريف العملاء بجهود المنشأة من أجل تطوير الإنتاج والخدمات لمصلحتهم.

<sup>1</sup> ميني نور الدين : "الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة سطيف: رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008، ص 58.

<sup>2</sup> ياسمين بويوض:مرجع سابق، ص 128 .



- إقناع العملاء بأي تغيير في سياسة المنشأة أو تعديل في السلعة أو رفع لأسعارها.
- التعرف على وجهة نظر العملاء فيما تنتجه المنشأة من سلع أو خدمات<sup>1</sup>.

#### 4/ وسائل الاتصال الخارجي:

تتعدد الأساليب الاتصالية التي تلجأ إليها العلاقات العامة لممارسة أنشطتها المتنوعة في تكوين صورة ذهنية جيدة خارج المؤسسة من أهمها:

#### أ/ العلاقة العامة:

هي النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا العام والتفاهم المتبادل بين المنظمة أو الحزب وجمهور الناس سواء كان داخليا أو خارجيا من خلال السياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>.

#### ب/ المعارض:

أسلوب مهم من أساليب الاتصال في العلاقات العامة يهدف إلى إعطاء زواره صورة ذهنية جيدة عن جهود المنظمة في المجتمع ومدى التقدم الذي أحرزته في مجال الخدمات أو الإنتاج ودورها في النهوض والتطور، وبهذا يحاول هذا الأسلوب بناء سمعة طيبة للمنظمة. وتعد المعارض أداة حيوية من أدوات العلاقات العامة كونها تتيح الفرصة لبناء صورة ايجابية للمؤسسة، فضلاً عن ترويج المنتجات والخدمات ويمكن أن يرسخ المعلومات النظرية المعطاة للصحفيين والجمهور على حد سواء<sup>3</sup>.

#### ت/ الإعلان:

للإعلان أهمية بالغة في مجال النشاط الاتصالي للعلاقات العامة وهو يؤدي وظيفة اعلام الجمهور بالسلع والخدمات وتقديم المعلومات والبيانات عن أنواع المنتجات وطبيعة الخدمات

<sup>1</sup> بلقاسم بن روان: إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 13، معهد علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996، ص 236-237.

<sup>2</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشتهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 104.

<sup>3</sup> محمد نجيب الصرايرة: العلاقات العامة الأسس والمبادئ مكتبة الراشد العلمية، عمان، 2001، ص 57 .



المقدمة مع شرح الضمانات وتقنيات الاجهزة المصنوعة ومميزات المواد المصنعة فضلا عن وظيفته الارشادية<sup>1</sup>.

### ث/العلاقات مع الصحافة:

تقنية اتصالية قائمة بذاتها تلجأ إليها المؤسسة لتلبية الحاجة الإخبارية المتزايدة للمستهلك الذي أصبح لا يكتفي بالرسائل الاشهارية التجارية، وهي تهدف في نفس الوقت إلى نشر رسائل إعلامية ذات طابع مؤسستي لتساهم في تكوين، تطوير أو تدعيم الصورة العمومية للمؤسسة ولسلعتها أو خدماتها، وتلجأ المؤسسة لتوطيد العلاقات مع الصحفيين لتشجيعهم للكتابة عن المؤسسة والتعريف بها وبناء صورة حسنة عنها في ذهن جماهيرها<sup>2</sup>.

وتستخدم القائم بالاتصال مجموعة من الفنون والتقنيات الاتصالية مع رجال الاعلام وهي:

#### ✓ البيان الصحفي:

أبسط الوسائل وأكثرها استعمالا وهو موجه للصحفيين لذلك يجب أن يتكيف مع أسلوب تحريرهم الخاص لأنه موجه للنشر الحرفي، بالإضافة إلى استجابته إلى بعض الأهداف والشروط كأن يقدم معلومة واحدة محددة، ذكر العناصر الإعلامية المرتبطة بالحديث... ومنهم من يرى أن البيان الصحفي يدخل في مجال الإشهار إذ يعتبر من بين الوسائل التي يستعملها الإشهار.

#### ✓ الملف الصحفي:

مجموعة معلومات تعالج عادة موضوعا واحدا وتوزع في مناسبات خاصة مثل المؤتمرات الصحفية، المعارض، له نفس اعتبارات البيان مع تميزه بطول العمر الزمني لمعلوماته، ويتكون من البيان الملخص للبيانات المهمة، تاريخ المؤسسة، أنواع و سلع و خدمات.

#### ✓ المقال المعد مسبقا:

يكتب من طرف المرسل على الطلب الإعلامي لتغطية موضوع بعينه، وقد ينشر مرفقا بإمضاء المرسل أو من دونه ويجب أن يكون مجانا.

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم: العلاقات العامة ، المفاهيم والأسس العلمية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1992، ص 191.

<sup>2</sup> إيمان عبادي: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة في ظل المخاطر، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مركز جيل البحث العلمي ، العدد42، مارس 2018، ص 69.



✓ المراسلات والنشرات العامة: تهدف للمحافظة على الانتظام والاستمرارية الذين يجب أن يطبعا العلاقة مع الصحفيين ومع غيرهم، ويجب أن يكون أسلوبها احترافي.

#### ج/المقابلة:

مع ممثلي وسيلة واحدة (راديو، تلفزيون، صحيفة...) وهي صعبة التحكم لأنها تحدث التقابل والتفاعل المباشر بين مصالح مختلفة.

#### ح/الهاتف:

أسهل الوسائل وأسرعها لكنه لا بد أن يستعمل مهنياً ومن ثمة فهو يتطلب التحضير الكافي والاستعداد الحسن<sup>1</sup>.

#### خ/إقامة الحفلات وتقديم الهدايا:

يقوم هذا الأسلوب بعملية تحسين الصورة الذهنية عند الجماهير المستهدفة للمؤسسة، فعن طريق التنظيم الجيد وتهيئة مستلزمات إنجاح هذه الحفلات ينعكس النشاط المتميز للمؤسسة والجهود المبذولة في خدمة الجماهير.

تستغل إدارة العلاقات العامة الحفلات لتقديم الهدايا التي غالباً ما تحمل اسم المؤسسة وعنوانها أو شعارها في إطار تواصلها مع جماهيرها، وفي بعض الأحيان يتم تقديم هدايا جماعية كمساهمة في تجهيز مستشفى أو انشاء حديقة عامة، وكل ذلك يتم في إطار تدعيم صورة المؤسسة في أذهان الجماهير<sup>2</sup>.

#### د/الرعاية:

عبارة عن دعم يقدم لمنتج أو خدمة أو لشخص أو لمنظمة بهدف جني أرباح مباشرة، وهذه الرعاية دخلت بشكل ملحوظ في سياسة الاتصال الخارجي بهدف تحسين صورة المؤسسة فهي وسيلة لترويج المبيعات بحيث تقدم الهدايا والامتيازات للزبائن والعملاء على وجه الخصوص.

<sup>1</sup>فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، مرجع سابق، ص ص 105، 106.

<sup>2</sup> محمد نجيب الصرايرة: مرجع سابق، ص 158.



### ذ/السبونسورينغ (التمويل):

يقصد به اسهام المؤسسة أو شخص معنوي خاص أو عمومي في تمويل حصة اذاعية أو تلفزيونية أو تظاهرة رياضية أو رياضي محترف بهدف الترويج لعلامتها التجارية، اسمها صورتها ونشاطها ،

فالسبونسورينغ بهذا المعنى يعني تقديم خدمة مقابل الحصول على خدمة أخرى ، فهو بذلك يهدف إلى الحصول على خدمات اشهارية بصفة مجانية للمؤسسة وتحسينها ، وهو ماسعت إليه المؤسسات الكبرى في العالم في الآونة الأخيرة بتمويل التظاهرات الرياضية الكبرى خاصة المتعلقة بمباريات كرة القدم من أجل الترويج لعلامتها التجارية وتحسين صورتها لدى الجمهور<sup>1</sup>.

### المحاضرة التاسعة :

#### أسس التخطيط لإستراتيجية اتصالية:

#### تمهيد:

يمر التخطيط لاستراتيجية اتصالية بعدة مراحل تترابط كل مرحلة مع الأخرى، ويمكن تلخيصها في ثلاث مراحل أساسية، وهي مرحلة إعداد وتصميم الاستراتيجية الاتصالية ومرحلة التنفيذ وأخير مرحلة تقييم الاستراتيجية.

#### 1/ مرحلة اعداد الاستراتيجية الاتصالية:

تضم المرحلة الأولى عدة خطوات يجب على القائم على تصميم الاستراتيجية الاتصالية أخذها بعين الاعتبار، وهي:

#### 1-1/انجاز البحوث والدراسات العلمية لتحليل الوضعية السائدة:

تهدف هذه الخطوة إلى التحليل الأولي للوضعية التي يراد دراستها وهو ما سيساعد على فهم المسألة أو المشكلة، وكيفية حلها اتصاليا وإعلاميا في إطارها الاجتماعي والثقافي، كما يسمح بتحديد الأطراف المساهمة والمتدخلة في حل المسألة ،وأیضا فهم وتحليل العوامل المحيطة الداخلية من نقاط قوة وضعف في الوضع الاتصالي الحالي للمؤسسة، والتهديدات

<sup>1</sup> ياسمين بويض : مرجع سابق ، ص 132.



الخارجية لها، وكذا التعرف على خلفيات الجمهور المستهدف، بالإضافة إلى الكشف عن المشكلات والعقبات والظروف غير المتوقعة لمجريات ونشاطاتها<sup>1</sup>.

### 1-2/تحديد الأهداف الاتصالية:

يقصد بالهدف تلك الغاية التي تسعى الإستراتيجية الاتصالية لتحقيقها أي لماذا توجه وسائل ومضامين عبر وسائل معينة لجمهور معين، وتكمن أهمية تحديد الأهداف مع بداية وضع الإستراتيجية في توجيه الجهود نحو غاية مقصودة فلا تكون جهود مشتتة، كما يشترك في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق في مدة زمنية محددة<sup>2</sup>.

هذه المرحلة تمر بتحديد الأهداف العامة والأهداف الخاصة كما يلي<sup>3</sup>:

### 1-2-1/تحديد الأهداف العامة:

يرجع هذا العنصر للمدير وحده باعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من جهة، ومن جهة ثانية فإنه هو المقرر، والأهداف تعبر عن نظرة إستراتيجية للمسيرين، كما يتضمن تحديد الأهداف العامة محاولة التعرف والتأكد من القبول الجماعي للأهداف الخاصة لاستراتيجية الإتصال، وهذا يمكن أن يعني تحديد الأهداف العامة مباشرة هيئة الإدارة ككل.

### 1-2-2/تحديد الأهداف الخاصة:

على خلاف المرحلة السابقة فإن تحديد الأهداف الخاصة يستوجب إشراك الجميع في هيئة الإدارة، وذلك بالنظر إلى خصوصيات المرحلة والتي تتضمن:

- تسلسل النشاطات في كل المستويات.
- مصداقية المنهجية انطلاقا من مشاركة كل مسير.
- تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة للاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 72

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 36.

<sup>3</sup> الجودي بن قيط: مرجع سابق، ص 63.



### 1-3/ دراسة البيئة السوسيو ثقافية للمؤسسة:

يخضع تصميم استراتيجية اتصالية إلى ضرورة معرفة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة وجمهورها المستهدف، وذلك من أجل تحقيق الانسجام والتأقلم بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه، ولتحقيق ذلك أضحت العديد من المؤسسات تعتمد على أدوات خاصة للقيام بالدراسات الثقافية من أجل تحديد الاستراتيجية الاتصالية بها كسبر الآراء<sup>1</sup>.

وتشمل عملية جمع البيانات والمعلومات عن كل المتغيرات والعوامل المؤثرة في الاستراتيجية الاتصالية وهي:

- دراسة المؤثرات والظروف المؤثرة في الحملة من حيث تقبل الجمهور لفكرة والاتجاهات السائدة نحو الموضوع.
- دراسة الموضوع في حد ذاته من كافة الجوانب والتركيز على كل مايشبع حاجاته ورغباته من خلاله.
- دراسة المعتقدات والعادات السائدة ليسهل التعرف على مدى اقبال الجمهور على الرسالة الاعلامية.
- دراسة الوسائل الاعلامية المتاحة وخصائص كل وسيلة.
- دراسة الجمهور دراسة دقيقة<sup>2</sup>.

### 1-4/ تحديد الجمهور المستهدف:

يعتبر جمهور المؤسسة أهم متغير في عملية الاتصال داخل المؤسسات، فإذا لم يكن لدى القائم بالاتصال فكرة جيدة عن طبيعة جمهور المؤسسة الفعلية وخصائصه الأولية، فسوف يحد ذلك من قدرته على التأثير فيه وإقناعه مهما كانت الرسالة معدة إعدادا جيدا ومهما أحسن اختيار القائم بالاتصال والوسيلة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 21.

<sup>2</sup> سوزان القايني: التخطيط للحملات الاعلامية والاعلانية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 133-134.

<sup>3</sup> رزيقة لقصير: "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 100.



ويقوم تحديد الجمهور المستهدف في أي إستراتيجية اتصالية على معرفة طبيعته، وخصائصه وتحديدها بدقة وذلك من معدها حتى يتمكن من توجيه الجهود الاتصالية بمستوى عالي من الفعالية والكفاءة<sup>1</sup>، بالإضافة لمعرفة ثقافته ومستواه الاجتماعي والمهني، وكذا خصائصه النفسية والديمغرافية، والعادات الاتصالية لديه<sup>2</sup>.

في غالب الأحيان يتم تقسيم جمهور أي مؤسسة إلى فئتين أساسيتين: جمهور داخلي، وهم العاملون داخل المؤسسة والجهات التابعة لها جميع الموظفين الذين يتبعون إداريا لهذه المؤسسة، وجمهور خارجي وهم شركاء المؤسسة وجميع المعنيين بطبيعة عملها وخدماتها من غير العاملين فيها<sup>3</sup>.

### 1-5/ صياغة الرسائل الاعلامية للجمهور المستهدف:

للمرسلة الاتصالية دور كبير في نجاح الإستراتيجية الاتصالية أو فشلها، لذلك فإن أهداف الإستراتيجية تتجسد في الرسالة الاتصالية والمضمون الذي تحمله الرسائل الاتصالية يجب أن ينسجم وتوقعات الجمهور فكل فئة من الجمهور المستهدف الرسالة التي تؤثر فيه ويستجيب لها، والمستقبل لابد أن يجد في الرسالة مضمونا يعينه وينفق مع نظامه القيمي ، كما أن الأفراد يتابعون مواد الاتصال التي تحقق لهم أكبر فئة وتشبع عندهم رغبات معينة<sup>4</sup>.

### 1-6/ اختيار وسائل الاتصال:

يجب على المكلف بالإستراتيجية الاتصالية أن يصنف قائمة للوسائل والدعائم التي تمكنه من نقل وتوصيل المضامين الاتصالية التي تعبر عن صورة المؤسسة أو العلامة التجارية للمنتج وأن يختار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة كل الأهداف المحددة، المضامين الاتصالية، الجمهور المستهدف.

ويمكن استعمال وسائل وتقنيات متنوعة مطبوعة سمعية بصرية ، الكترونية... الخ.

<sup>1</sup> بشري نبروخ: التخطيط الاستراتيجي وبناء استراتيجيات، دار مجدلاوي للنشر، عمان ، 2008 ، ص 314.

<sup>2</sup> حسن حمدي: مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، دار الفجر العربي، القاهرة، 1987، ص 53.

<sup>3</sup> محمود الرشود وآخرون: استراتيجية الاتصال، مطبوعات وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012، ص14.

<sup>4</sup> مصطفى العلوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 77.

- أ/الوسائل المطبوعة: تعتمد على المطبوع كحامل للرسالة الاتصالية من أهم هذه الوسائل: جريدة المؤسسة ، الملف الصحفي، البيان الصحفي ، المعلقات ، الدوريات ، المطويات ...الخ.
- ب/الوسائل السمعية البصرية: من أهمها التلفزيون والإذاعة.
- ت/ التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال: من أهمها الأنترنت، أجهزة الكمبيوتر، الميلتيميا.
- ث/ وسائل أخرى : الملتقيات، الندوات الصحفية، المعارض، السبونسورينغ.
- 1-7/تحديد الميزانية:

- تتضمن هذه الخطوة تحديد التكاليف التي يتطلبها تنفيذ برنامج العلاقات العامة وعرضه على إدارة المؤسسة من أجل تخصيص ميزانية كافية للتنفيذ حيث تشمل تلك المصاريف:
- شراء المساحات الاعلانية في وسائل الاعلام.
  - الأعباء التقنية: تتضمن تكاليف إعداد وإنتاج الرسائل الاتصالية.
  - تكاليف تصرف للقائم بالاتصال: مقابل جهوده لدراسة وإعداد الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ برنامج فعال للعلاقات العامة<sup>1</sup>.

## 2/ مرحلة تنفيذ استراتيجية الاتصال:

- يمكن أن يمتد تنفيذ استراتيجية الاتصال إلى فترة زمنية تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات، كما يتم في هذه المرحلة تحديد العناصر اللازمة لتطبيق استراتيجية و متابعتها ابتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين ، الوسائل، الوسطاء، والتواريخ إلى التكاليف المتعلقة بها والحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية<sup>2</sup>.

## 3/ مرحلة تقييم استراتيجية الاتصال:

- تعد هذه الخطوة من أصعب المهام التي يقوم بها القائم بالاتصال نظرا لتعدد جوانب التقييم،

<sup>1</sup> يامين يودهان: هل توجد استراتيجية اتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة، مجلة دراسات استراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية ، الجزائر ، العدد 04 ، 2006 ، ص ص 09-10.

<sup>2</sup> الجودي بن قيط: مرجع سابق، ص 65.

ويعد تقييم الاستراتيجية خطوة في غاية الأهمية لأنه على أساسها يتم اتخاذ جملة من الإجراءات وهي:

- الاستمرار في الاستراتيجية إذا كانت مفهومة ومقبولة لدى الجمهور.
- تعديل الرسالة إذا كان يشوبها بعض أوجه النقص أو سوء الفهم من جانب الجمهور.
- الغاء الاستراتيجية الاتصالية إذا كانت غير فعالة وغير مقبولة.

ويمكن تقسيم التقييم إلى ثلاثة محاور أساسية نوضحها على النحو التالي:

#### أ/ التقييم المرحلي:

يتم أثناء عرض الاستراتيجية الاتصالية، ويتم التقييم هنا من خلال عدة طرق أهمها استطلاعات الرأي العام والبحوث.

#### ب/ التقييم النهائي:

يشمل في الغالب تقييم الاستراتيجية الاتصالية على مدى تحقيقها الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

### المحاضرة العاشرة :

#### معوقات الاستراتيجية الاتصالية:

#### تمهيد:

يمكن الإشارة إلى معوقات الاتصال بأنها تشمل جملة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزيفها أو التقليل من أهميتها، فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال<sup>2</sup>:

تعدد هذه المعوقات يمكن توضيحها على النحو التالي:

<sup>1</sup> سوزان القليني: مرجع سابق ، ص ص 144- 145.

<sup>2</sup> فائزة رويم: معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، <https://revues.univ-ouargla.dz/index>، تاريخ الزيارة، 10- 10- 2018 ، الساعة 22:00.



## 1/ معوقات بمتعلقة بالمعلومات:

ينتج هذا العامل عند ما تكون هناك غزارة في المعلومات الموجهة للمستقبل، هذا الأخير قد لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق من جهة، ومن جهة أخرى قد يخطئ أو قد يتأثر في الإستجابة أو يلجأ إلى التعميم أو تصفية وتنقية المعلومات، وهذه المشكلة تطرح أيضا على مستوى المؤسسات، حيث تواجه سيلا متدفقا من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية والثورة في وسائل الاتصالات، بحيث تعبر المنظمة وجماعاتها وأفرادها من التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة<sup>1</sup>.

## 2/ معوقات شخصية:

ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها. ويدخل ضمن المعوقات الشخصية<sup>2</sup>:

### أ/ عامل اللغة:

عامل اللغة حيث يظهر هذا المعيق عندما تكون غير واضحة أو غامضة أو عند استخدام اللغة الخاصة والمتخصصة، وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة إلقائها والتلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل. وتعتبر اللغة الأجنبية واللهجات على اختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة كذلك عائقا كبيرا في الاتصال، كما تظهر مشكلة اللغة أيضا في عدم القدرة على التعبير وعدم القدرة على الكتابة، بالإضافة إلى إساءة تفسيرها من قبل المستقبل أو عدم القدرة على القراءة أو التحدث عند أحد أطراف عملية الاتصال بين المرسل أو المستقبل أو كلاهما<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص ص 349-350.

<sup>2</sup> فائزة رويم: مرجع سابق، ص 287.

<sup>3</sup> زياد أحمد الدوس: "معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول الدين، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 57.



ب/ التباين في الإدراك: إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتماءاتهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم، وبالتالي الأحكام التي يعطونها للأشياء مختلفة ومتباينة نتيجة اختلافاتهم الذاتية.

ت/ الاتجاهات السلبية: تضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل.

ث/ سوء العلاقات الفردية بين العاملين:

يلعب دورا هاما في سير عملية الاتصال وفعاليتها إذ أن سوء العلاقات من شأنها أن تعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال وعدم إمكانية تحقيق فاعليتها وبعكسها الثقة والتعاون بين الأفراد من شأنها أن تحقق النجاح الهادف<sup>1</sup>.

### 3/ معوقات تنظيمية:

على مستوى المعوقات التنظيمية التي تساهم في فشل استراتيجيات الاتصال، توجد المعوقات الناتجة عن التنظيم الرسمي ومعوقات خاصة بالتنظيم غير الرسمي وأخرى ناتجة عن تعدد المستويات الإدارية، نوضحها على الشكل التالي:

#### أ/ معوقات ناتجة عن التنظيم الرسمي:

كلما زاد عدد الأفراد كما قل وقت الاتصال إلى ادني حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثم سوء الانجاز.

#### ب/ معوقات ناتجة عن التنظيم غير الرسمي :

ينتج عن الاتصال غير الرسمي إشاعات وبيانات خاطئة تحدث نتيجة لعدم تزويد الأفراد بالمعلومات الكافية عن خطط المؤسسة وبرامجها فإنهم يحاولون استكمال تلك المعلومات بمعلومات خاطئة من تصوراتهم.

#### ج/ تعدد المستويات الإدارية:

كلما تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة، وبالأخص تلك التي تأخذ المنحنى الصاعد، الذي يكون من أدنى إلى أعلى كلما كان للحلقات الإدارية الوسيطة في الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> عاشور علوطي: مرجع سابق ، ص 66.



للمؤسسة الدور المعرقل في اتصالها مع الإدارة العليا، وذلك باعتبارات غير موضوعية، مما ينعكس على مدى صحة المعلومات في مرحلتي صعودها أو نزولها<sup>1</sup>.

#### 4/ معوقات بيئية:

يبرز العامل البيئي عندما يتعلق الأمر بعاملين وهما:

##### أ/ التباعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل:

حيث سيؤدي ذلك إلى احتمالات التأخير والإعاقة، صحيح أن التطورات قد خفقت كثيرا هذه المشكلة إلا أنها تظل قائمة وخاصة أن الكثير من الأمور لا تسمح طبيعتها الهامة أو السريعة بإرسالها عبر الاتصالات التكنولوجية.

##### ب/ كبر حجم المنظمة والإغراق في الرسمية:

يلاحظ أن تضخم حجم المنظمات سوف يضاعف عدد المستويات الإدارية، فيما كما يضاعف عدد الفروع والوحدات الفرعية الأمر الذي سيعقد عملية الاتصال بين أجزاء المنظمة المختلفة وفروعها، وتزداد هذه الصعوبة في الالتزام بالمعهد بالاتصالات الرسمية التي ستجعل الرسائل تمر عبر مختلف المستويات الفاصلة بين المرسل والمستقبل في معظم الحالات ..، وبالتالي تشابك قنوات الاتصال العديدة، وفروعها، كما أن بعد المسافة بين مركز المنظمة يضاعف من احتمالات التأخير لمضمون الرسالة أو تغيير مضمونها أو إنقاص مضمونها<sup>2</sup>.

#### 5/ معوقات خاصة بعملية الاتصال وقنواتها :

##### يمكن تقسيمها إلى مستويين وهما:

##### أ/ معوقات على مستوى قنوات الاتصال:

تخص عدم توفر قنوات كافية ومناسبة للاتصال أو عدم فعاليتها أو مشكل التشويش عليها أو سوء استخدام وسائل الاتصال المتاحة أو معوقات ناتجة عن طبيعة شبكات الاتصال المستخدمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي: مرجع سابق ، ص 55 - 56.

<sup>2</sup> عاشور بلوطي: مرجع سابق، ص 69.

<sup>3</sup> زياد أحمد الدعس: مرجع سابق ، ص 58.



**ب/ معوقات على مستوى العملية الاتصالية:**

تتمثل في كثرة الاتصالات داخل المؤسسة كالاتتماعات واللقاءات والمقابلات المتكررة حول موضوع ما أو عدة مواضيع يعد أمرا مقلقا وعبئا ثقيلًا على العمال من جهة ، ومن جهة أخرى يعد مضيعة لوقت المسؤولين بالمؤسسة.

إلا أن قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى قد يؤدي إلى حالة من الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات نتیجته عدم فعالية الاتصال وفشله<sup>1</sup>.

**5/ معوقات نفسية:**

يتدخل الجانب النفسي بشكل مباشر في الرسالة الاعلامية على عدة مستويات ترتبط بإعداد القائم بالاتصال أو استقبال الرسالة والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك، ويمكن ذكر توضيح أهم معوقات هذا الجانب في:

**▪ تباين الإدراك:**

يؤدي إدراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم تحليل مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمتلقي في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تأثر التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمتلقي على إدراكه لمقومات الرسالة
- مدى تناسب المثيرات التي تحتويها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليها
- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

<sup>1</sup> فائزة رويم: مرجع سابق.

<sup>2</sup> عاشور بلوطي: مرجع سابق ، ص 67.



- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المتلقي.
- الانطواء: عدم الاختلاط مع الآخرين وتبادل المعلومات مع الآخرين.
- اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، واللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة يؤدي إلى سوء فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين في فيسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.

### 6/ معوقات خاصة بالحالة الثقافية والاجتماعية:

تشمل العادات والتقاليد أو طقوس الاتصال الواجب اتباعها عند أحد الأطراف، التحيز الاجتماعي والصراع الثقافي بين الطبقات الاجتماعية، بالإضافة إلى مشكلة الرقابة على الاتصال<sup>1</sup>.

كما يمكن لعوامل اجتماعية أخرى أن تؤثر على فعالية الاتصال نذكر بعضها<sup>2</sup>:

### أ/ الاختلاف في مراحل التعليم :

المعروف أن الإنسان يفهم الأشياء ويدرك المسائل ويتعمق في المعاني على قدر حظهم من العلم وأن المرحلة التعليمية التي وصل إليها قد تحدد مجال فهم و تقييد المعاني التي قد يستوعبها، وأن الإنسان يجب أن يخاطب الفرد على قدر علمه وفهمه، ول هذا على الشركات حين صياغة التعليمات، وكذلك الأوامر أن تراعي مدارك الأفراد في المستويات السفلى في التنظيم، بحيث نضمن أن المعاني المطلوبة تنطبع في ذهن الأفراد بصورة مواتية.

### ب/ الخبرة السابقة:

تكيف الخبرة السابقة طبيعة العلاقة بين مرسل المعلومات وبين متلقيها، فإذا استغل الفرد فرد آخر أخل به في بعض المواقف ولم يعطها حقه من التقدير أو لم يسانده حيث يتطلب الأمر

<sup>1</sup> فائزة رويم: مرجع سابق.

<sup>2</sup> عاشور بلوطي: مرجع سابق، ص 68.



فإن الكراهية والشك يفسد المعاني المطلوبة ويشوه الأفكار المنقولة ويظهرها بشكل واضح إذا مر الفرد بتجارب ماضية مع رؤسائه في العمل أو مع أرباب العمل.

### ت/الطبقات والمستويات:

يؤثر عدد المستويات أو الطبقات التي يمارس عبرها الاتصال على الأثر الذي يتولد عنه وبالتالي قد يعيق عملية الاتصال.

ويرتبط عموما الاتصال بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد، أي بتكوينهم وبخصائص الإنسانية، فقد تفترض الإدارة أن الأفراد مهئون نفسيا وفكريا لتلقي التعليمات والبيانات وأن لديهم من القدرة والاستعداد ما يمكنهم من فهمها واستيعابها، ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائما.

فالأفراد تشغلهم دائما مشكلاتهم الشخصية وهمومهم اليومية، فضلا عن بعض المشاكل الأخرى ولهذا تكون الإدارة في موقف المتنافس مع المطالب الأخرى للأفراد العاملين التي تشغل وقتهم وتفكيرهم وعندما يشعر الفرد بالخوف أو القلق و تعزيرهم مظاهر عدم التوافق النفسي فإن ما يراه أو يسمعه يبدو أكثر إثارة أو تهديدا له، ويرتبط ذلك بالانفعالات والمشاكل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عاشور بلوطي: مرجع سابق، ص 64.

## خاتمة:

اختصت هذه المحاضرات بمقياس "استراتيجيات الاتصال"، الموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص علم اجتماع الاتصال من خلال عشر محاضرات، تناولت المحاور الكبرى للمقياس والذي عرج على مفهوم الاتصال كمدخل مفاهيمي من خلال محاولة التعرض لهذا المصطلح من الناحية اللغوية والاصطلاحية ولمحة تاريخية عن أهم المحطات التاريخية لتطوره، كما عرجنا على أهم المفاهيم المشابهة للاتصال وهي الاعلام، الاعلان، العلاقات، التسويق الاجتماعي، الدعاية وتنشيط المبيعات، ليتم عرض بعد ذلك أهم تقسيمات الاتصال، وشروط نجاح العملية الاتصالية.

وقد ارتبطت الاستراتيجية في بداياتها الأولى بالمجال العسكري، ليتم بعد ذلك تداولها في أدبيات علوم الاعلام والاتصال، كما لجأت إليها المؤسسات بكافة أشكالها بتوظيفها لأجل تحقيق أهدافها، هي متعددة، أهمها استراتيجية الاعلام واستراتيجية الحوار واستراتيجية الاقناع، استراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي.

ويخضع التخطيط لاستراتيجية اتصالية لثلاث مراحل أساسية تتخلص في مرحلة التصميم والصياغة والتنفيذ وتحتوي هذه المراحل على مجموعة من الأسس على القائم بالاتصال في العلاقات العامة مراعاتها منها تحديد الأهداف، الجمهور المستهدف، وسائل الاتصال، الميزانية المخصصة...، إلا ذلك لا يمنع من وجود عوائق يمكن تؤثر على فعالية الاتصال كالمعوقات التنظيمية والشخصية والبيئية.

وفي النهاية يمكن أن نخلص إلى أنه مهما كان نوع المؤسسة، فإن نجاحها لا يتوقف عند حدود تحقيق أهدافها الربحية أو الخدماتية، بل يتعدى ذلك إلى إبراز تلك النجاحات لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وهذا الدور تتحمله خلايا الاتصال والعلاقات العامة فيها من خلال اعتمادها استراتيجيات اتصالية تقوم على خطط مؤثرة وفعالة تتماشى مع رؤية المؤسسة والجمهور الذي تتعامل معه.



## قائمة المراجع:

### أولاً- باللغة العربية:

#### أ/ معاجم وقواميس:

1. محمد الزبيدي مرتضى: تاج العروس في جواهر القاموس، دار الحياة، بيروت، 2008.
2. محمد منير حجاب: المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

#### ب/ كتب:

1. احداون زهير: مدخل إلى علم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
2. الجامعة السعودية الالكترونية: مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، 2012 .
3. اسماعيل أحمد نجلاء : الإعلام الديني والتعددية الثقافية، دار المعترف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
4. الحديدي منى: الاعلان، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
5. \_\_\_\_\_، إمام سلوى: الاعلام والمجتمع، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004.
6. \_\_\_\_\_، درويش اللبان شريف: فنون الاتصال والإعلام المتخصص، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2009.
7. العالم صفوت: عملية الاتصال الإعلاني، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة، 1998.
8. العبد عاطف ، العبد نهى: نظريات الاتصال وتطبيقاتها العربية، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2008.
9. العارف نادية: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، دار المعارف الجامعية ، الاسكندرية، 2002.
10. العلوي مصطفى: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
11. الصحن محمد فريد: الإعلان، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
12. القليني سوزان: الاتصال ووسائله ونظرياته، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2008.
13. \_\_\_\_\_: التخطيط للحملات الاعلامية والاعلانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2009.
14. الرشود محمود وآخرون: استراتيجيات الاتصال، مطبوعات وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.
15. دادي عدون: ناصر إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
16. دليو فضيل: اتصال المؤسسة إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
17. \_\_\_\_\_: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
18. هاشم محمود: العلاقات العامة ، المفاهيم والأسس العلمية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1992 .
19. حجازي مصطفى:الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية ، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت ، 2000.
20. حمدي حسن: مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، دار الفجر العربي، القاهرة، 1987.
21. حريم حسين: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
22. ماهر أحمد: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.



23. محمد المصري أحمد: الإدارة الحديثة، الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
24. محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2013.
25. محمد سليمان سناء: سيكولوجية الاتصال الإنساني و مهاراته، عالم الكتب ، القاهرة، 2013.
26. محمود هاشم زكي: العلاقات العامة ، المفاهيم والأسس العلمية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1992.
27. منير حجاب محمد ، محمد وهبي سحر: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
28. مصطفى عليان ربحي،عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
29. نجيب الصرايرة محمد: العلاقات العامة الاسس والمبادئ مكتبة الراشد العلمية، عمان، 2001 .
30. نبروخ بشري: التخطيط الاستراتيجي وبناء استراتيجيات، دار مجدلاوي للنشر، عمان ، 2008 .
31. سليمان العميان محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، القاهرة، 2004.
32. خليل أبو إصبع صالح: الاتصال الجماهيري، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
33. عادل راشد أحمد: الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 .
34. عامر سعيد ياسر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، القاهرة ، 2000.
35. عبد الحميد محمد: نظريات الاتصال واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
36. عبد المجيد أحمد رشوان حسين: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.
37. عبد الرحمان لمشاقبة بسام: الاعلام الصحي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
38. عماد مكاي حسن، ليلي السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، 1998 .
39. فرحاني علي : العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 .
40. شوق عبد العزيز: نموذج الاتصال في الفنون والاعلام وإدارة الأعمال، دار المعرفة للنشر، القاهرة، 2005.
41. صالح الحناوي محمد: إدارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1984.

### ب/ مجلات علمية:

1. بودهان يامين: هل توجد استراتيجية اتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة، مجلة دراسات استراتيجية، الجزائر، العدد 04 ، 2006.
2. بويض ياسمين:"الاتصال في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، العدد 04، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، جانفي 2019.
3. بلقاضي الأمين: الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، العدد 02، ديسمبر 2014 .
4. بن روان بلقاسم: إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية،المجلة الجزائرية للاتصال،معهد علوم الاعلام و الاتصال ، الجزائر، العدد 13، 1996.
5. برباوي كمال: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر، العدد05، ديسمبر 2013



6. سندية مروان، الحيايلى سلطان: دور استخدام الاتصالات غير اللفظية في تحديد الأنماط السلوكية للقيادات الادارية، مجلة أبحاث، كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل ، العراق ، العدد 01، ماي 2011.
7. عبادي إيمان: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة في ظل المخاطر، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مركز جيل البحث العلمي: العدد42، مارس 2018.
8. عبد القادر نعيمي صلاح: مواصفات الفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، العدد 23، جوان 2003.
9. تواتي نورالدين:مارشال ماكلوهان، قراءة في نظرياته بين الأمس واليوم، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 10، مارس 2013.

### ت/ رسائل وأطروحات:

1. الجودي بن قيط: "استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية - دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الساسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2011.
2. زياد أحمد الدعس: "معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول الدين، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
3. طويل نسيمية: "الاستراتيجية الامريكية في منطقة شمال شرق آسيا - دراسة لمرحلة ما بعد الحرب الباردة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2009 .
4. لقصير رزيقة: "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
5. مبني نورالدين: "الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة سطيف"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
6. محمد سيف الدين بوفالطة: "اثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي في المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2007 .
7. مسيلي ياسين: "العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2008.
8. سوايغ دارين: "الاتصال التنظيمي وتأثيره على إتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2008.
9. رماش صبرينة: "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة، 2008 .



10. شهيرة بوهلة: "استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الاعلام والاتصال كلية العلوم السياسية والاعلام ، جامعة الجزائر، 2012.

### ث/ مواقع الكترونية:

1. ماجد تريان: بناء الاستراتيجيات الاتصالية، الرابط [.https://majed1975.wordpress.com/2010/11/2](https://majed1975.wordpress.com/2010/11/2)
2. فائزة رويم: معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، [.https://revues.univouargla.dz/index](https://revues.univouargla.dz/index)
3. عادل جاسم سهاد: استراتيجيات العلاقات العامة في الجامعات العراقية دراسة تقويمية لقسمي العلاقات العامة ، جامعتا ( بغداد والتكنولوجيا ) إنموذجاً، <https://arid.my>

### ثانيا - باللغة الاجنبية:

#### أ/ اللغة الفرنسية:

#### A/ Dictionnaire:

1. Dictionnaireencyclopedique des sciences de l information et la communication : ELLipse ,paris, 1997.

#### B/ Livres:

1. BEAUDICHON Armand Janine, LA COMMUNICATION processus, formes.et application , Colin/HER, Paris,1999 .
2. Bussenailt C. et. Pretet M, Organisation et gestion de l'entreprise, Editions Paris, 1990.
3. d'Almeida Nicole ، libeart Theirry: La Communication Interne Dans L'entreprise, Edition dunod, France, 4émeédition, 2004 .
4. . Hamadouche Ahmed: méthodes et outils d'analyse stratégique, édition chihab, 1997.
5. gronrand François : l'information dans les entrprises et les organisations, paris, 1989.
6. marc Decaupin Jean : La communication marketing " concepts , techniques , stratégies " 2,eme édition economica , Paris ,2003 .
7. Michel Mettelart: Histoire des théories, De Communication, Edition la découverte, France, 2004.
8. Moch Olivier ,Vade-mecum de la communication externe des organisations, 2dition pro, Belgique, 2013.
9. Kotler Philipe, Marketing Management, 7éme édition , paris , 1999.
10. Rodolph Durand, Guide du management stratégique, 99 concepts clés, DUNOD, Paris, 2003.
11. Sekiou Blandin: Gestion des Ressources Humaines, B.Des Haris, Canada,1993.

#### C/ séminaire:

1. BENAMARA MANSOUR: Les strategies d'innovation, Le quatrième séminaire international de la concurrence et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles hors le secteur de hydrocarbure dans les pays arabes, organisé a l'université de chlef, le 08 et 09 Novembre 2010.

#### ب/ اللغة الانجليزية

1. herbert S ee and lioud peter: public relations, fouth edition, hodder and stoughton, great Britain, 1984.
2. Mcquail Denis: communication Aspects of modern Society,2nd Edition, Longman , new York 1982.

