

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

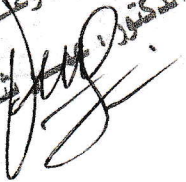
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات

فرع علوم الإعلام و الاتصال



مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال للسنة الثالثة اتصال

رئيس اللجنة العلمية لقسم علوم
الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
امضاء الدكتور: 
شابونية

ليسانس أكاديمية

للدكتورة: أمينة بن زارة

2021-2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات
فرع علوم الإعلام و الاتصال



مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال للسنة الثالثة اتصال

ليسانس أكاديمية

للدكتورة: أمينة بن زرار

2021-2020

ملخص:

تتضمن هذه المطبوعة البيداغوجية مجموعة من المحاضرات في مقياس " استراتيجيات الاتصال" الموجه لطلبة السنة الثالثة ، تخصص اتصال. تهدف هذه المحاضرات إلى تلقين الطالب مختلف المعارف المتعلقة بكيفية إعداد استراتيجية اتصالية فعالة للمؤسسة، كما أنها تتطرق إلى مجموعة من المحاور التي تندرج كلها ضمن المتطلبات المعرفية لهذا المقياس ، حيث تتطرق بالدرجة الأولى إلى المؤسسة كإطار عام لاستراتيجية الاتصال ، و كذا إلى مفاهيم مهمة في الاتصال التنظيمي ، حيث أن

2020-2021

اطلاع الطالب على هذه المفاهيم و المعطيات التنظيمية سيتمكنه من التحكم في عملية التشخيص الاتصالي التي تعتبر أساس إعداد استراتيجية فعالة للمؤسسة، كما أن إعداد خطة اتصالي يتطلب بالضرورة الالمام بكافة المعلومات عن المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة. انطلاقا من هذا الطرح تم إعداد هذه المحاضرات و تقديمها بطريقة منطقية و متلاحمة بما يخدم أهداف المقياس و التخصص بصفة عامة، و بما يضمن للطالب الحصول على رؤية شاملة لمقياس مهم، يتميز بتنشعب مواضيعه و منطقاته الفكرية و التنظيمية.

Résumé :

Ce document pédagogique du module «Stratégies de communication», programmé en S5, Licence Communication, revêt d'une importance capitale dans la trame du nouveau programme LMD national. Tout étudiant y trouve les fondements de la matière « stratégies de communication », et acquiert de façon intensive les connaissances qui lui permettront d'affronter toutes la matière de L3 et des masters qui suivent. L'objectif de ce support pédagogique est de fournir à l'étudiant une solide formation de base en Stratégies de communication, ce document aborde également un ensemble d'axes qui répondent aux exigences cognitives de ce Module, il traite principalement de l'organisation en tant que cadre général de la stratégie, ainsi que les concepts importants de la communication organisationnelle, et permettra à l'étudiant de contrôler le processus de diagnostic de la communication, qui est à la base de l'élaboration d'une stratégie de communication efficace.

2020-2021

الصفحة	الفهرس
09	بطاقة تقنية للمقياس
10	توزيع المحاضرات على الأسابيع
12	مقدمة عامة
المحور الأول: مفهوم الإستراتيجية	
المحاضرة رقم 01: المؤسسة كإطار عام للاستراتيجية -مدخل مفاهيمي-	
14	1. المنظمة/ التنظيم
15	1.1. أنواع التنظيم
15	1.1.1. التنظيم الرسمي
15	2.1.1. التنظيم غير الرسمي
16	3.1.1. المنظمات الربحية
17	4.1.1. المنظمات غير الربحية
17	2. عناصر التنظيم
17	3.1. المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي
19	4.1. مبادئ التنظيم
19	2. المؤسسة
19	3. الشركة
21	4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
21	1.4. أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة
22	2.4. أنماط الهياكل التنظيمية
22	1.2.4. المنظور التقليدي
22	2.2.4. المنظور الحديث
23	3.2.4. الهيكل التنظيمي المسطح
23	5. وظائف المؤسسة
24	1.5. الوظائف الأساسية حسب Fayol
26	2.5. وظائف المؤسسة الاقتصادية
26	6. العلاقات
26	1.6. العلاقات الرسمية
26	2.6. العلاقات غير الرسمية
26	3.6. طبيعة العلاقة (رئيس- مروض)
27	7. جمهور المؤسسة
27	1.7. الجمهور الداخلي
28	2.7. الجمهور الخارجي
28	8. بيئة/ محيط المؤسسة
28	1.8. المحيط الداخلي
28	2.8. البيئة/ المحيط الخارجي
29	1.2.8. البيئة الخارجية الصغرى
29	2.2.8. البيئة الخارجية الكبرى
30	3.8. طبيعة التفاعل بين المؤسسة و محيطها
المحاضرة رقم 02: مدخل عام إلى استراتيجية المؤسسة	

2020-2021

31	1. مفهوم الاستراتيجية
32	2. المفاهيم الأساسية المرتبطة بمفهوم الاستراتيجية
23	1.2. التفكير الاستراتيجي
33	2.2. مهمة المؤسسة
33	2.2. السياسة
33	4.2. التكتيك
33	5.2. الأهداف
33	6.2. المشروع
33	7.2. اللوجستيك
33	3. الأصول اللغوية و التاريخية لمصطلح الاستراتيجية
34	4. أنواع الاستراتيجيات في المؤسسة
36	5. مدارس منتزيرغ Mintzberg للتفكير الاستراتيجي
36	1.5. مدارس الفكر التقليدي (المدرسة التقادمية)
36	1.1.5. مدرسة التصميم
36	2.1.5. مدرسة التخطيط
37	3.1.5. مدرسة التوقع
37	2.5. مدارس الفكر الحديث
37	1.2.5. المدرسة التكاملية
37	أ. مدرسة التكوين
38	2.2.5. المدرسة الوصفية
39	أ. المدرسة الريادية
39	ب. المدرسة المعرفية
39	ج. المدرسة التعليمية
39	د. مدرسة السلطة
39	هـ. المدرسة الثقافية
39	و. المدرسة البيئية
المحور الثاني: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية	
المحاضرة رقم 03: مدخل عام إلى الاتصال التنظيمي	
41	1. مفهوم الاتصال التنظيمي
43	2. أنواع الاتصال التنظيمي
43	1.2. وفقا لحركة المعلومات
43	2.2. وفقا للوظائف و الأنشطة
43	3.2. وفقا لمعيار الرسمية
44	4.2. وفقا لمحيط المؤسسة
45	3. تقنيات الاتصال التنظيمي
45	1.3. تقنيات الاتصال الداخلي
45	1.1.3. تبعا لقناة و دعية الاتصال
45	2.1.3. تبعا لحركات المعلومات
45	3.1.3. تبعا لهدف الاتصال
46	2.3. تقنيات الاتصال الخارجي

2020-2021

46	1.2.3. تقنيات الاتصال التسويقي
46	2.2.3. تقنيات العلاقات العامة
46	3.2.3. تقنيات الاتصال المؤسسي
المحاضرة رقم 04: مدخل عام إلى استراتيجية الاتصال	
47	1. مفهوم استراتيجية الاتصال
48	2. أهمية استراتيجية الاتصال للمؤسسة
48	3. استراتيجية الاتصال كإطار لمقاربة اتصالية شاملة في المؤسسة
49	4. الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية
50	5. المهام و المسؤوليات في عملية إعداد استراتيجية الاتصال
51	6. التخطيط الاستراتيجي للاتصال
المحور الثالث: أنواع الاستراتيجيات الاتصالية	
المحاضرة رقم 05: استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة	
54	1. الأهداف العامة لاستراتيجية الاتصال الداخلي
55	2. أنواع استراتيجيات الاتصال الداخلي
55	1.2. استراتيجية الإعلام
56	2.2. استراتيجية الاقتناع
56	3.2. استراتيجية الحوار
المحاضرة رقم 06: استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة	
57	1. استراتيجية الانتشار والتوسع
58	2. استراتيجية التوقيت
58	3. استراتيجية الصبر والاحتمال
58	4. استراتيجية المفاجآت
58	5. استراتيجية المشاركة
58	6. استراتيجية الارتباط والاقتران
58	7. استراتيجية ملتقى الطرق
المحور الرابع: مراحل إعداد استراتيجية اتصالية	
المحاضرة رقم 07: مرحلة تحديد الأهداف الاتصالية	
60	1. خصائص الأهداف
61	2. أنواع الأهداف الاتصالية
61	1.2. الأهداف الداخلية
61	2.2. الأهداف الخارجية
المحاضرة رقم 08: تحليل و تشخيص بيئة المؤسسة	
63	1. الأساليب العلمية لتحليل بيئة المؤسسة
65	2. تحديد الفرص و التهديدات / تحليل نقاط القوة و الضعف (تحليل SWOT)
67	3. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
67	1.3. تقنيات تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة
67	1.1.3. الطرق الرسمية
70	2.1.3. الطرق غير الرسمية
70	4. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
70	1.4. تحليل البيئة الصغرى

2020-2021

71	2.4. تحليل البيئة الكبرى
72	3.4. أساليب جمع المعلومات الخارجية
73	1.3.4. نظام الاستخبارات
74	2.3.4. نظام النماذج التحليلية
74	3.3.4. التدقيق الاتصالي الخارجي
المحاضرة رقم 09: مرحلة تحديد الجمهور المستهدف	
75	1. الاحتياجات الإعلامية و الاتصالية للجمهور
76	2. أساليب الإقناع و التأثير
المحاضرة رقم 10: مرحلة صياغة الرسائل و اختيار الوسائل (الاتصالية و الإعلامية)	
78	1. معايير صياغة الرسالة
79	2. معايير اختيار وسائل الاتصال
المحاضرة رقم 11: تحديد الميزانية و تقييم فاعلية إستراتيجية الاتصال	
82	1. طرق تحديد الميزانية
83	2. تقييم فاعلية إستراتيجية الاتصال
	المحاضرة رقم 12: المخطط الاتصالي (مرحلة التنفيذ) الصفحة
90	1. إعداد المخطط الاتصالي
01	مخطط تلخيصي لمذاق 13: عالم الإستراتيجية الاتصال في المؤسسة 35
93	1. نظام المعلوماتية لإعداد استراتيجية اتصالية للمؤسسة
94	3. المؤسسة المتصلة
95	3. التعلم التنظيمي و أثره على إعداد استراتيجية اتصالية فعالة
93	قائمة المراجع
100	الملاحق

2020-2021

بطاقة تقنية للمقياس¹

المقياس	المستوى	السداسي	الرصيد	المعامل
استراتيجيات الاتصال	الثالثة - اتصال	الخامس	05	02

أهداف التعليم	المعارف المسبقة المطلوبة	محتوى المادة
-التعريف بالاستراتيجية الاتصالية -تدريب الطالب على انجاز مخططات اتصالية -التعرف على أهمية البناء الاستراتيجي في ميدان الاتصال	معارف عامة حول أهمية الاتصال في الحياة المعاصرة وخاصة في المؤسسات.	تتناول هذه المادة المحاور الرئيسية التالية: 1- مفهوم الاستراتيجية 2- مفهوم الاستراتيجية الاتصالية 3- أنواع الاستراتيجيات الاتصالية 4- مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية : تحديد الأهداف، تحديد الجمهور المستهدف، صياغة الرسالة، اختيار الوسائل، تحديد الرزنامة، الميزانية 5- إعداد المخطط الاتصالي
طريقة التقييم: علامة الأعمال الموجهة 50% + الامتحان. 50 %		

¹ عرض التكوين ليسانس اتصال، انظر خطة الدرس في الملحق رقم 01.

2020-2021

الجدول الزمني لتوزيع المحاضرات على السداسي

الأسابيع	المحاضرات	عنوان المحاضرة	المدة الزمنية	الأهداف العامة
المحور الأول: مفهوم الإستراتيجية				
01	01	المؤسسة كإطار عام للاستراتيجية —مدخل مفاهيمي—	ساعة و نصف	اكتساب الطالب أرضية معرفية حول المؤسسة ، حيث أن فهم المؤسسة هو منطلق لكل العمليات و الاستراتيجيات.
02	02	مدخل عام إلى استراتيجية المؤسسة	03 ساعات	التعرف على مفهوم و أهمية و خصائص و أصول استراتيجية المؤسسة.
03				
المحور الثاني: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية				
04	03	مدخل عام إلى الاتصال التنظيمي	03 ساعات	تمكين الطالب من التعرف على مختلف أنواع و تقنيات و معوقات الاتصال داخل و خارج المؤسسة و التي تشكل أساس مختلف العمليات التي تتمحور حولها عملية إعداد و تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة .
05				
06	04	مدخل عام إلى استراتيجية الاتصال	ساعة و نصف	التعرف على ماهية استراتيجية الاتصال في إطار مقارنة عامة و تنافسية للمؤسسة.
المحور الثالث: أنواع الاستراتيجيات الاتصالية				
07	05	استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة	ساعة و نصف	التعرف على خصائص و مقومات و متطلبات كل استراتيجية على حدى و كذا أنواع الاستراتيجيات الاتصالية
08	06	استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة	ساعة و نصف	
الأسابيع	المحاضرات	عنوان المحاضرة	المدة الزمنية	الأهداف العامة
المحور الرابع: مراحل إعداد استراتيجية اتصالية				
09	07	المرحلة الأولى: تحديد الأهداف	ساعة و نصف	تحديد أنواع الأهداف الاتصالية على المستوى الداخلي و الخارجي
10	08	المرحلة الثانية: تحليل و تشخيص بيئة المؤسسة	03 ساعات	التعرف على عناصر و أساليب عمليتي التشخيص و التحليل و كذا مصادر المعلومات داخل و خارج المؤسسة
11				
12	09	المرحلة الثالثة: تحديد الجمهور المستهدف	ساعة و نصف	التعرف على تصنيفات جمهور المؤسسة الداخلي و الخارجي و خصائصه و آليات التأثير عليه و اقناعه.
13	10	المرحلة الرابعة و	ساعة و نصف	التعرف على معايير نجاح الرسالة

2020-2021

و كيفية اختيار الوسائل الاتصالية و الإعلامية المناسبة.		الخامسة: صياغة الرسائل+اختيار الوسائل		
التعرف على طرق تحديد ميزانية الاتصال و كذا معايير التقييم و آليات متابعة تنفيذ استراتيجية الاتصالية	ساعة و نصف	المرحلة السادسة: تحديد الميزانية + متابعة و تقييم استراتيجية الاتصال	11	14
تلقين الطالب كيفية إعداد وثيقة مخطط اتصالي مع عرض نماذج مخططات اتصالية	ساعة و نصف	المخطط الاتصالي (مرحلة التنفيذ)	12	15
مراجعة عامة وعصف ذهني لاستنتاج أهم دعائم إعداد استراتيجية اتصال ناجحة.	ساعة و نصف	دعائم استراتيجية الاتصال في المؤسسة+ حوصلة عامة للمقياس	13	16

وضعت تحديات المنافسة العالمية المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر، لوضع استراتيجيات تمكنها من تحسبن موقعها و المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، ونتيجة لتحول المحيط من مستقر إلى محيط متغير و معقد، أصبحت المؤسسات لا تكتفي بنوعية وجودة منتجاتها وخدماتها لإرضاء الطلب العالمي بل راحت تسطر برامج اتصالية وترويجية واسعة المجال، فأخذت التوجهات الحديثة للمؤسسات تركز أكثر وبشكل ملموس في التخطيط لاستراتيجيات اتصالية بهدف تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الداخلي الخارجي على حد سواء، وهذا يستلزم إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسة من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في محيطها، لتسهيل تنقل المعلومات من و إلى المؤسسة، لما لها من أهمية في تحقيق الأداء التنافسي لهذه المؤسسات ؛ أين تظهر فاعلية استراتيجية الاتصال كعنصر لتحقيق نجاح و تميز المؤسسة و ضمان بقائها في محيط تنافسي متغير و معقد.

هذه المعطيات، توضح لنا أهمية مقياس " استراتيجيات الاتصال" المقرر تدريسه لطلبة السنة اتصال- حسب ما ينص عليه عرض التكوين ليسانس أكاديمية تخصص اتصال- و ذلك لتلقين الطالب مختلف المعارف المتعلقة بكيفية إعداد استراتيجية اتصالية فعالة للمؤسسة، و ما ينبثق عن ذلك من مواضيع و إشكاليات فرعية سيتم مناقشتها و طرحها من خلال مضمون المحاضرات ، و التي تم إعدادها بطريقة منطقية و متلاحمة بما يخدم أهداف المقياس و التخصص بصفة عامة، و بما يضمن للطلاب الحصول على رؤية شاملة لمقياس مهم، يتميز بتشعب مواضيعه و منطلقاته الفكرية و التنظيمية.

الله المستعان

د. أمينة بن زرارة

المحور الأول	مفهوم الاستراتيجية
المحاضرة رقم 01	المؤسسة كإطار عام للاستراتيجية -مدخل مفاهيمي-
مدة التدريس	03 ساعات
الكلمات المفتاحية	المنظمة/ التنظيم- المؤسسة- الشركة - الهيكل التنظيمي- العلاقات – الوظائف- الجمهور-المحيط
Mots clés	L'Organisation- l'Entreprise- La Société- La Structure Hiérarchique- Les Relations- Les fonctions- Le Publique- L'Environnement.

ملاحظة هامة:

من خلال اطلعنا على عرض التكوين ليسانس أكاديمية ، لاحظنا عدم وجود أي مقياس يتعلق بالتنظيم/ المؤسسة ، كونها الاطار العام الذي تتبلور فيه استراتيجية الاتصال، كما لاحظنا غياب مقياس الاتصال التنظيمي في السنوات الأولى و الثانية، و عليه فإن طالب السنة الثالثة اتصال لا يمتلك المعارف المسبقة الاساسية التي يتطلبها مقياس " استراتيجيات الاتصال"، لذلك ارتأينا برمجة هذه المحاضرة الأولى كأرضية معرفية للإلمام بالمفاهيم و القضايا المتعلقة بالمؤسسة و الاتصال كونهما المنطلق الأساسي لإعداد الاستراتيجيات الاتصالية، حيث ان عملية التشخيص الاتصالي التي تعتبر مرحلة مهمة في عملية إعداد الاستراتيجية الاتصالية -كما سنتطرق إليها لاحقاً- تركز على عملية جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و البحث عن مدى فاعلية الاتصال داخل و خارج المؤسسة، و هذا لن يتأتى دون معرفة مسبقة بالعناصر التي سنستعرضها خلال هذه المحاضرة.

مقدمة:

يميل البعض إلى استخدام مصطلحات محددة مثل "المؤسسة" أو "المنظمة" أو " الشركة"، للإشارة إلى مصطلح أو مفهوم "التنظيم" والذي يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال، أي أن التعاون والتراتبية لتحقيق غاية تشكل القاعدة لأي عمل مشترك Kوهكذا فإنه في الغالب تستخدم نفس الكلمة للتعبير عن الوحدات الاجتماعية الموجهة نحو تحقيق أهداف و غايات محددة من أجل إشباع حاجات معينة¹.

يمكن توضيح الفرق بين المصطلحات السالفة من خلال التعريفات التالية²:

1.المنظمة/ التنظيم (L'Organisation):

و يطلق عليها ايضا اسم **التنظيم كبناء** ، و هو وحدة اجتماعية يتم تأسيسها من قبل مجموعة من الأشخاص يقومون بجميع الأدوار بها من تنظيم وإدارة بهدف تلبية حاجة معينة بالمجتمع ومتابعة تحقيق الأهداف الجماعية، وتتميز بوجود تنظيم إداري كامل خاص بها يحدد العلاقة بين الأنشطة التي تقدمها

¹ طلعت ابراهيم لطفي : مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 2004 ،ص:93.

² الشيماء حسين، الفرق بين المنظمة والمؤسسة، على الرابط التالي: <https://sotor.com> ، فحص بتاريخ 2020/12/13 على الساعة 19:55.

2020-2021

وبين أعضائها، ويقسم الأدوار فيما بينهم ويحدد المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ المهام القائمة عليها، وتتميز المنظمات أنها تؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها، مثال عليها المنظمات الإنسانية والبيئية. أما **التنظيم كوظيفة**، هو طريقة تقسيم المؤسسة، و توزيع المهام، والنشاطات، والموارد، و السلطة بين الأفراد و المجموعات التي تكوّنوها.

يذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء أو آخر من الناحية الوظيفية التي تنشأ في نفس الوقت مركزا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي . ويرى صالح بن نوار أن التنظيم وظيفة أساسية من عمليات الإدارة بمقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات وتحديد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار وتحديد الوحدات داخل المنظمة¹.

¹ أشرف خوجة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، دار المعرفة، مصر، 2006، ص:28.

1.1. أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم من حيث مبدا الرسمية إلى نوعين (رسمي/غير رسمي) ، ويشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين إجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ، وفقا لإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك.

1.1.1. التنظيم الرسمي:

يتمثل في البناء الداخلي للمنظمة وما يحتوي عليه من وحدات وأقسام وأنظمة الجهاز الإداري و أنشطتها وعلاقتها مع بعض. كما تحدد الأنظمة أيضا، النمط القيادي المتبع، مستوى السلطة والمسؤولية والإجراءات وطرق العمل. يهتم كذلك بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية ، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة¹.

2.1.1. التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي يراد به التفاعلات (Interactions) والأنشطة (Activités) التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية. هذه التجمعات تنشأ من احتياجات ورغبات هؤلاء الأفراد المكونين لها، وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع بعض وليس أهداف المنظمة، وفعالية عضوية الفرد تتوقف على مدى نجاح الجماعة غير الرسمية في إشباع ولو بعض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام².

كما يعرف على أنه التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة ، و للتنظيم غير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين³.

- أما من ناحية مبدأ " الربحية"، قد يصادف الطالب أنواع أخرى لمفهوم المنظمة نذكر منها⁴:

3.1.1. المنظمات الربحية Les organisation à but lucratif: يمكن تعريف المنظمات الربحية

على أنها تلك المنظمات التي تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الدخل وتعظيم الأرباح من خلال ممارسة

¹ حمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2006، ص: 36.

² منير بركاني، أنواع التنظيم: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، على الرابط التالي: <https://www.tadwiina.com>، فحص بتاريخ 2020/11/14 ، على الساعة 23:09.

³ حمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 38.

⁴ Steven Bragg, for-profit organization at : <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/10/for-profit-organization?rq=profit%20organizatio> 19:05 على الساعة 01.12.2020 فحص بتاريخ

2020-2021

نشاط تجاري محدد، وتهدف هذه المنظمات إلى تلبية حاجات المجتمع من خلال السلع والخدمات التي تقدمها، وتسمى هذه المنظمات في اللغة الإنجليزية "For-profit organization"، ومن أهم ما يميز المنظمات الربحية عن غيرها من أنواع المنظمات الأخرى أنها مُلزَمة بتوريد مبالغ ضريبة محددة للحكومات وفقاً لأنظمة وقوانين الضريبة المعمول بها في لدول التي تنشط فيها.

4.1.1. المنظمات غير الربحية Les organisation à but non lucratif :

أتي وجود المنظمات غير الربحية في المجتمع الاقتصادي لإتمام دوران عجلة الاقتصاد، وتحقيق بعض المنافع لأفراد المجتمع المحلي والعالمي جنباً إلى جنباً مع المنافع التي يتحصل عليها الأفراد من المنظمات الربحية.

2020-2021

2.1. عناصر التنظيم:

التنظيم هو عملية تحديد الأدوار لكل عنصر من المنظمة، فالمنظمة تحتوي وتتشكل من مجموعة من العناصر هي¹:

- العمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها .
- الأفراد أو العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية أو الفنية.
- الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنشأة
- النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء العمال أو الأنشطة.
- الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وقنوات الاتصال.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

3.1. المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

ينشأ التنظيم الرسمي مع نشأة المؤسسة، ويركز على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها، ويتم بموجبه إيجادا هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها، وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم².

— الإدارة العليا : يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات ذات الطابع الاستراتيجي، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية.

- الإدارة الوسطى : يمثل هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فهو بمثابة الجسر الذي تعبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز الإداري، ويضم هذا المستوى مديري الإدارات ومساعدتهم.

الإدارة التنفيذية : يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشتمل على الوظائف التنفيذية والعملياتية في الجهاز الإداري.

4.1. مبادئ التنظيم:

تتمثل مبادئ التنظيم فيما يلي³:

¹ محمود أحمد فياض ، مبادئ الإدارة ، دار صفاء للنشر، عمان، 2010، ص: 124.

² مدونة السوسيولوجيا ، على الرابط التالي: https://lesociologie.blogspot.com/2017/04/blog-post_97.html ، فحص بتاريخ 2020/11/29 على الساعة 19:54.

³ حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت ، 2006، ص : 22.

2020-2021

1.4.1. مبدأ وحدة الهدف : تحدد المؤسسة هدف ن تنبثق منه مجموعة من الأهداف الجزئية الخاصة بكل هيئة، فالتنظيم يجسد دور إدماج هذه الأهداف بحيث تصبح كل هيئة تسعى لتحقيق أهدافها للوصول إلى الهدف العام.

2.4.1. مبدأ تقسيم العمل: يعد المبدأ الأساسي في عملية التنظيم ويظهر عندما يكثر العمل بسبب كبر حجم المؤسسة ودرجة تعقيدها، بحيث يصبح وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم على الأفراد و الإدارات. فيكون كل فرد أو قسم لديه تخصص معين في مجال من مجالات العمل.

3.4.1. مبدأ السلطة : تعرف السلطة على أنها الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر في المؤسسة.

2. المؤسسة (L'Entreprise) : تُعرف المؤسسة على أنها شكل من أشكال السلوك فهي تُشير للآليات التي تتحكم بسلوك الأفراد داخل أحد المجتمعات، وغالبا ما تكون أهداف المؤسسات اجتماعية حيث تعمل على تنظيم التفاعلات الاجتماعية باتباع عدّة قواعد.

الفرق بين المؤسسة والمنظمة:

يتضح الفرق بين المؤسسة و المنظمة في القواعد المُتبعة، إذ تتبع المنظمة مجموعة من القواعد الخاصة بها والتي تساعد في توجيه الأعضاء لتحقيق الهدف القائمة من أجله، على عكس ما يحدث بالمؤسسات التي تتبع مجموعة من الأعراف والقوانين التابعة للدولة المؤسسة بها¹.

3. الشركة (La Société) :

عبارة عن مجموعة طوعية من الأشخاص الذين اجتمعوا باسم القانون من خلال وضع رأس مال يتم تقسيمه إلى أسهم قابلة للتحويل وجعلوا للشركة اسماً وختماً متميزاً، حيث قاموا على تشكيلها من أجل ممارسة الأعمال التجارية لتحقيق الربح، فهي كيان قانوني يقوم العديد من الأفراد على تشكيله من أجل المشاركة في مشروع تجاري أو صناعي والقيام على تشغيله، ويتم القيام على تأسيس الشركة وتنظيمها بطريقة تتكفل التعامل مع الأمور الضريبية والمسؤولية المالية.

خصائص الشركة:

وفيما يأتي بيان لأهم الخصائص التي تتميز بها الشركات²:

- **الكيان القانوني:** حيث يتم إنشاء الشركة بواسطة الأفراد بموجب القانون على اعتبارها شخصية اعتبارية في نظر القانون.

- **الخلافة الدائمة:** وهذا يعني استمرار وجود الشركة حيث إن الشركة لا تنتهي بمجرد موت أحد أعضائها.

¹ الشيماء حسين، الفرق بين المنظمة والمؤسسة، مرجع سبق ذكره.

² فحص بتاريخ 2020/12/06 على <https://www.economicsdiscussion.net/company/characteristics-of-company/31867> الساعة 22:55

2020-2021

-المسؤولية المحدودة للأعضاء: حيث تقتصر مسؤولية الأعضاء بمدى القيمة الاسمية للأسهم التي يمتلكونها في الشركة.

-التحكم بالأصول: حيث يُمكن القيام بشراء وبيع الأصول للشركة وفقاً لتقديرها الخاص.

- المطالبة القانونية: حيث يُمكن للشركة مثل أي شخص آخر مقاضاة طرف ثالث وتعرضها للمقاضاة باعتبارها شخصية اعتبارية في نظر القانون.

- فصل الملكية والإدارة: حيث تتم إدارة الشركة من خلال مجلس إدارة يتم انتخابه من قبل الأعضاء ولا يحق للعضو المشاركة في إدارة شؤونه اليومية.

-الختم الخاص: يجب أن يكون لكل شركة ختم مشترك خاص بها حيث يكون بمثابة توقيع الشخص الطبيعي.

2020-2021

ملاحظة هامة: سيتم خلال هذه المحاضرات استخدام مصطلح " المؤسسة " اختصاراً ، نظراً لشيوعه في أدبيات الاتصال، و لأن المؤسسة من أكثر أشكال التنظيمات شيوعاً.

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وتركز أهم التعريفات على انه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات متسلسلة هرمياً، يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات، من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح مستويات اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية¹.

1.4. أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمثل الهيكل التنظيمي أهمية خاصة بالنظر لما يلي²:

يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد،

- يؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات و إبعاد النزاعات حول الاختصاصات،
- يساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية و تحديد النشاطات و تسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية،

- يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الافراد داخل المؤسسة، و ينظر له على أنه نموذج و شبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، و لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار و المهام.

ويعتمد نجاح المؤسسة في بناء هيكلها التنظيمي على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة و تحقيق درجة عالية من التكيف و التطابق و المواءمة بين هيكلها التنظيمي و اهدافها. و كذلك على كفاءة العنصر البشري و كفاءة مواردها المادية، و يتبين ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم³.

2.4. أنماط الهياكل التنظيمية:

لقد اهتمت نظريات التنظيم الإداري للمؤسسة⁴، بتناول أنماط التصميم التنظيمي للمؤسسة ، و تنوعت مداخل هذه النظريات في تحديد طريقة تناولها و تصنيفها لأنواع التصميم التنظيمي ، إلا أنه يمكن تحديد

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 21.

² اللوزي موسي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2002، ص : 23.

³ الهواري سيد ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص: 132.

⁴ راجع مدارس الإدارة العلمية، في مقياس "نظريات التنظيم" المقرر لطلبة السنة الثالثة اتصال.

2020-2021

نوعين مهمين يستوعبان عبر فلسفتها كثيرا من المداخل و الاتجاهات التي عنيت بدراسة و تحليل الواقع التصميمي للمؤسسة، وهذان المنظوران هما¹ :

1.2.4. المنظور التقليدي :

ويجسده النمط البيروقراطي في التصميم التنظيمي وهو ما تجلت عنه جهود (فيبر، وتايلور، وفايول)، وأسهمت في صياغة ما يعرف بمبادئ التنظيم ، على اعتبار أن تلك المبادئ، هي التي تؤمن للمؤسسة تصميمات تنظيمية ثابتة.

2.2.4. المنظور الحديث:

تتسم المؤسسات القائمة على هذا النمط بالتقسيمات الأفقية و بقلة المستويات الإدارية و عدم الحاجة الملحة إلى رسمية القواعد و تقنين السلوكيات ، و بروز حالات تبني اساليب لا مركزية في اتخاذ القرار، و تفعيل المرونة و التجاوب مع متغيرات البيئة، هذا المنظور الحديث هذا المنظور الحديث قد خرج من دائرة الالتزام المطلق بنمط تصميمي موحد و عدم وجود تصميم بعينه هو الاصلح لأية مؤسسة في كل زمان و مكان.

3.2.4..الهيكل التنظيمي المسطح l'Organisation plate:

يشير إلى هذا المفهوم إلى هيكل تنظيمي يتميز بوجود مستويات قليلة أو عدم وجود مستويات من الإدارة المتداخلة بين الموظفين والمديرين . وهذا الهيكل التنظيمي بشكل عام يكون ممكناً فقط في المؤسسات الصغيرة أو الوحدات الفردية داخل المؤسسات الكبيرة، عندما تبلغ المؤسسات مستوى حرجاً من حيث الحجم، يمكنها الاحتفاظ بهيكل سلس ولكنها لا تستطيع المحافظة على علاقة مستوية كاملة بين المدير والموظفين دون التأثير على الإنتاجية. ونموذج التنظيم المسطح يشجع على مشاركة الموظفين عبر عملية صناعة القرار اللامركزية؛ ومن خلال رفع مستوى مسؤولية الموظفين على مستوى القاعدة وإزالة طبقات الإدارة الوسطى².

5. وظائف المؤسسة Les Fonctions de l'Entreprise :

تتضمن المؤسسة عدة وظائف تدرج من خلال تحليل النشاط الكلي للمؤسسة و تقسيمه على أنشطة جزئية كل حسب دورها، هذا التحليل يسمح بتوجيه الموارد البشرية و المالية و المادية في سياق الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها ، و قد اجمه علماء الإدارة و التنظيم على أن الوظيفة تتعلق بجميع العمليات و النشاطات التي تجري في إطار البنية التنظيمية للمؤسسة.

¹ Jean-luc C ., Sabine S., Organisation et Gestion de l'Entreprise , Manuel et Applications , Dunod , Paris ,2004, p :65 .

² Ghiselli, Edwin E.; Siegel, Jacob Leadership and Managerial Success in Tall and Flat Organization Structures, Personnel Psychology, at : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1972.tb02304.x> 20:45 على الساعة 02.12.2020 فحص بتاريخ

2020-2021

1.5. وظائف المؤسسة حسب "فايول Fayol":

يعد فايول من المفكرين الأوائل الذي قدموا تقسيمات الوظائف الموجودة داخل المؤسسة ووضع على كل منها أهدافها وكيفية حركتها في كتابه « l'Administration Industrielle et Générale » الذي نشره 1925م. ولقد أطلق فايول اسم les opérations على مختلف المهام التي تتم المؤسسة والتي أصبحت فيما بعد تدعى بالوظائف les Fonctions، و حسب فايول فإن هذه الوظائف الأساسية موجودة باستمرار، في أي مؤسسة مهما كان حجمها، كبيرة أو صغيرة معقدة أو بسيطة، و هي في الواقع تمثل مجموع العمليات و المهام التي تقوم بها المؤسسة¹ Les Opérations Administrative.

وقد قدم فايول « Fayol » عدد من الوظائف وقسمها إلى ستة وظائف أساسية:

- الوظيفة التقنية: إنتاج، تصليح، تحويل، صيانة.
- الوظيفة التجارية: شراء، بيع، تبادل.
- الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها من خلال الاستخدام العقلاني للأموال للتمكن من تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.
- وظيفة الأمن: حماية الأشخاص والممتلكات.
- وظيفة المحاسبة: جرد ميزانية، سعر تكلفة، إحصائيات و غيرها.
- الوظيفة الإدارية: تنبأ، تنظيم، قيادة، تنسيق، و مراقبة.

2.5. وظائف المؤسسة الاقتصادية:

كما يمكن أن يضاف إلى المؤسسة الاقتصادية الوظائف التالية:

1.2.5. وظيفة البحث و التطوير:

تهتم هذه الوظيفة بتطوير المنتجات تماشياً مع ذوق و رغبة المستهلك، كما تقوم أيضاً بابتكار منتجات جديدة ذات قدرة تنافسية، و بتكاليف منخفضة.

2.2.5. الوظيفة الإنتاجية:

تعتبر الوظيفة الإنتاجية أساس النشاط الاقتصادي، منها تبدأ الدورة الاقتصادية (عبارة عن تحويل المادة الأولية إلى منتجات قابلة للاستهلاك)، وترتكز هذه الوظيفة على حسن التدبير في استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة، مما يؤدي إلى الاستفادة منها بقدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

3.2.5. الوظيفة التموينية:

هي من العمليات الأساسية لسير عملية الإنتاج، وتشمل عمليتين تتمثل الأولى في عملية الشراء والثانية في عملية تسيير المخزون.

¹ زياد محمد الشرحان و عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة دعاية وإعلان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 27-28.

4.2.5. الوظيفة التسويقية:

تقوم المؤسسة من خلال هذه الوظيفة بعملية بيع السلع و الخدمات و الترويج لها، ومعرفة الاسباب الحقيقية التي تؤدي على انخفاض قيمة المبيعات ، حيث يحاول المسؤولون على نطاق واسع دراسة السوق بكل مكوناته : المتعاملون، قنوات التوزيع، الأسعار، المنافسة، من أجل تحديد الطرق الملائمة للإستجابة لحاجيات السوق.

5.2.5. وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط و كل ما يتعلق بتسيير و إدارة الأفراد في المؤسسة في مجال التكوين التشغيل و الجوانب الاجتماعية و غيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.

6.2.5. وظيفة الاتصال و العلاقات العامة:

تعرف بأنها مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل خلق علاقات جيدة مع مختلف الفاعلين في محيطها الداخلي و الخارجي، وكسب رضاهم¹.

6. العلاقات Les Relations:

تعني العلاقة في الغالب وجود نوع من التأثير في شكل مشاركة و تبادل و تواصل مما يقودنا إلى مفهوم التفاعل الذي تقوم عليه العلاقات في المؤسسة و التي يمكن تصنيفها كالاتي² :

1.6. العلاقات الرسمية Les Relations Formelles :

و تسمى أيضا علاقات العمل ، و هي جميع السلوكات و التصرفات التي تصدر عن الفرد في إطار وظيفته ، و يشير هذا المفهوم اجمالا إلى علاقة الفرد بزملائه و برؤسائه في العمل و ما يصدر منهم اتجاهه³.

2.6. العلاقات غير الرسمية: Les Relations Informelles

ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن الفرد يتأثر بطبيعته الاجتماعية نتيجة العلاقات التلقائية في حياته، و الذي ينعكس على علاقاته في العمل.

2.6. طبيعة العلاقة (رئيس- مروض) (Subordonnant – subordonné)

"بينما يقول المدير : اذهب ، يقول القائد : هيا بنا" ..اي أم كيلى

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 34.

² سموك علي، التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية ، منشورات الكراسك، الجزائر ،2005، ص: 98.

³ عمر وافي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص: 442.

2020-2021

الرئيس في العمل هو الشخص الذي يمتلك بحكم منصبه مقومات نجاح عملية إدارة و تسيير مصلحته وما يندرج تحتها من إدارات ، فضلا عن امتلاكه لسلطة تحفيز الأفراد و مجازاة المقصرين منهم في إطار تحمل مسؤولية الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الأداء تحقيقا لأهدافها العامة، و يجدر بنا التنويه إلى أن ما يميز القائد الناجح عن غيره، هو مدى تأثير هذا القائد في أفكار و سلوك المرؤوسين ، فيطيعون أوامرهم دون اللجوء إلى تضيق الحدود عليهم¹.

أما المقصود بالمرؤوس Le subordonné فهو الشخص الذي يخضع لإشراف و توجيه رئيس مباشر في العمل طبقا لما تملّيه النصوص و اللوائح القانونية . يجب أن تسود العلاقة بين الرئيس والمرؤوس مبدأ حسن النية في طاعة التعليمات و الأوامر، من منطلق أن الجميع في المؤسسة هم فريق واحد يهدف إلى تحقيق الصالح العام و يرى عالم الإدارة الأمريكي د."كينت لا يبنك " أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يجب أن لا تفقد جانبها الإنساني أبداً وإن كانت تركز على مصلحة العمل ، حيث يجب أن تكون ركائزها الاهتمام والدعم للموظف ، فالقيادة بشكل عام أقرب لهذا الشكل من العلاقة والتي لا تتطلب الصداقة بين الرئيس والمرؤوس ولكنها تتطلب علاقة الدعم والمؤازرة والاهتمام².

7. جمهور المؤسسة: Le Publique de l'Entreprise

يعرف جمهور المؤسسة على أنه جميع الأفراد الذين لهم علاقة بنشاط المؤسسة والاهتمام بنتائجها ولهم قدرة التأثير في نشاطاتها. و هو تلك المجموعات من الناس التي تقوم المؤسسة بالاتصال معهم داخليا وخارجيا لذلك فإن النشاط الاتصالي للمؤسسة سوف يركز على الوصول إلى هذه المجموعات.

1.7. الجمهور الداخلي Le Publique Interne :

يشكل جمهور الداخلي المؤسسة مجموع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة بصفة مباشرة، و الذين يتم الاتصال المستمر و المباشر بينهم وبين المؤسسة، وذلك ضمن إطار عملها الروتيني اليومي.

2.7. الجمهور الخارجي Le Publique externe :

يشكل الحجر الأساس للمؤسسات الاقتصادية في معطيات الفكر الاقتصادي الحديث، خاصة في ظل انفتاح المؤسسات على بيئتها ومحاولة إيجاد صياغة جديدة للمؤسسات التقليدية وجعلها أكثر انفتاحا وتفاعلا وذلك عن طريق عمليات اتصالية تحقق التوازن وتهدف لتحقيق التوافق في العلاقات البنوية التي تكون النظام، فالجمهور الخارجي للمؤسسة يتكون عموما من عدة أصناف وفي هذا الصدد يؤكد

¹ هشام طه محمود سعيد، دراسة حول طاعة أوامر المستويات القيادية في العمل بمركز الإعلام الأمني بعمان، الأكاديمية الملكية للشرطة، الأردن، 2012، ص: 3.

² نفس المرجع، ص: 5.

2020-2021

Lesca Humber على أن الزبون والمنافس يعتبران من أهم العناصر التي يجب فحصها في المحيط¹. وسنتناول أنواع جمهور المؤسسة خلال المحاضرات الموالية و المتعلقة بتحليل محيط المؤسسة.

8. بيئة/ محيط المؤسسة L'Environnement de l'Entreprise:

لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتبار وجود محيط للمؤسسة شيئا جديدا أو مبتكرا، فقد كانت المؤسسات منذ نشأتها الأولى تنشط وسط شبكة من العلاقات المعقدة تتبادل فيها التأثير و التأثير مع مجموعة من الفاعلين، إلا أن الجديد في الأمر هو انتباه الباحثين و المفكرين إلى درجة تأثير بيئة المؤسسة على طريقة اتخاذ القرار الاستراتيجي نتيجة جملة من العوامل، أبرزها المنافسة الشرسة، و تعقد المحيط، و تغير الطلب...إلخ، هذه العوامل خلقت رهانات جديدة على مستوى الاستراتيجيات الاتصالية، إذ أصبحت الاستجابة إلى متطلبات و شروط الفاعلين الداخليين و الخارجيين بمثابة التزامات جديدة يجب أخذها في عملية التخطيط و صياغة الاستراتيجيات الاتصالية، و التي لا بد و أن تراعي دراسة هذا المحيط². و عموما يمكن تصنيف محيط المؤسسة كالتالي:

1.8. المحيط الداخلي L'Environnement Interne : يعرف المحيط الداخلي للمؤسسة على أنه مجموعة الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل المنظمة ويتم من خلالها وبها تنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المطلوبة³ ، وهو حصة كل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم و انتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها⁴.

2.8. البيئة/ المحيط الخارجي L'Environnement externe :

يتكون من مجموع الفاعلين و القوى الحاليين و المحتملين ،التي تنشط وتؤثر على المؤسسة من الخارج، و تشمل كذلك القدرات و الإمكانيات و الفرص و الأخطار المحيطة بالمؤسسة. و ينقسم إلى:

1.2.8. البيئة الخارجية الصغرى Micro environnement :

و تشمل جميع الفاعلين ذوي الاتصال المباشر بالمؤسسة و العوامل المرتبطة بها بشدة؛ ويعرف أيضا بمحيط قطاع النشاط، و يحتوي كل الفاعلين في عملية إنتاج، توزيع، و ترويج العرض، و يتعلق الأمر

¹ Lesca H. ,Pour un management Stratégique de l'information, Revue française de gestion, N°278,Sept.-Oct., 2002,pp : 38.

² Laurence L., O., Stratégor, Dunod,Paris, 2013,p :5.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2002 ، ص:147.

⁴ عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، 2004 ،ص: 64.

2020-2021

بالمؤسسة، الموردون، الموزعون¹، المنافسون، و الزبائن، وكل الجهات التي تمول المؤسسة بالمواد و الخدمات².

2.2.8. البيئة الخارجية الكبرى Macro environnement:

و هي كل القوى التي يمكن أن يكون لها أثر واضح على قطاع النشاط، و تتضمن الأبعاد "الديموغرافية، الاقتصادية، التكنولوجية، السوسيو ثقافية، الموارد الطبيعية و السياق السياسي و القانوني.

¹ يتمثل الموزعون في: البائعون بالجملة، البائعون بالتجزئة، الباعة، الوسطاء.
² مؤسسات بحوث التسويق، وكالات الاتصال، البنوك، التأمينات، النقل، متعاملو الاتصالات.

2020-2021

3.8. طبيعة التفاعل بين المؤسسة و محيطها:

تؤثر عناصر المحيط و معطياته بشكل أو بآخر على المؤسسات و إن اختلفت طبيعة هذا التأثير و درجته من المؤسسة لأخرى و من العوامل التي يمكن من خلالها دراسة تأثير المحيط على المؤسسات نجد ما يلي¹:

أ. **تغير المحيط و تعقده :** من الممكن أن يتميز المحيط الخارجي للمؤسسة بالغموض الذي يخلق حالة من الشك « L'incertitude » الذي بدوره يؤثر بدرجات متفاوتة على عملية اتخاذ القرار، ويعرف هذا الغموض على أنه نقص أو غياب المعلومات، و الذي يدفع المديرين إلى التردد في اتخاذ القرارات، سواء لعدم معرفتهم بوقوع الأحداث وتطوراتها ، أو خوفا من الإخفاق في وضع القرارات.

ب. تفاعل المؤسسة مع محيطها:

إن نشاط المؤسسة داخل المجتمع، يجعلها تتفاعل معه و تؤثر فيه، و ذلك بواسطة إنتاجها و تصرفاتها و سلوكها و يمكن أن نفرق بين نوعين من تأثير المؤسسة على المحيط من خلال:

- **الآثار الاجتماعية:** كتوفير مناصب الشغل، التأثير على الأجور، تغيير نمط المعيشة، التأثير على الاستهلاك، التأثير على البيئة.
- **الآثار الاقتصادية العامة:** كدفع عجلة الإعمار، التأثير على التكامل الاقتصادي بين الصناعات، ظهور منشآت تجارية.

¹ قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص ص 9-11.

المحور الأول	مفهوم الاستراتيجية
المحاضرة رقم 02	مدخل عام إلى استراتيجية المؤسسة
مدة التدريس	03 ساعات
الكلمات المفتاحية	الاستراتيجية- التخطيط- مدارس التفكير الاستراتيجي ل منتزبرغ Mintzberg
Mots clés	La Stratégie- La Planification- écoles de la Pensée Stratégique (Mintzberg)

يقول الاستراتيجي الصيني الشهير **Zi Sun**:

"إن الأكثر تميزا من القادة بيننا هم هؤلاء الأكثر حكمة و الأكثر استشرافا و رؤية"

مقدمة:

لقد احتلت الاستراتيجية مكانة لم يسبق لها وأن حظيت بها من قبل، وأصبحت تدرس في جميع الميادين، خاصة تلك التي تتعلق بالإدارة (Le management) عامة والمؤسسة خاصة، لكن وبالرغم من ذلك لم تتمكن أغلب المؤسسات من تحقيق تنظيم يتمشى مع استراتيجيتها المعتمدة لأن المغزى ليس فقط التمكن من طرح الاستراتيجية، لكنه يكمن كذلك في كيفية وضعها حيز التنفيذ وترجمتها على أرض الواقع، خاصة في ظل محيط يتميز بعدم الوضوح الناتج عن التغيرات التي تسارعت فيه وفي المؤسسة في حد ذاتها مما جعل الرؤية غير واضحة، ، مما يدفع بالمؤسسات اليوم للمضي نحو منطق أكثر ملائمة يتمثل في القيادة الاستراتيجية، الهادف إلى إعطاء معنى أدق للاستراتيجية ، و بناءا على هذا الطرح، سنتناول خلال هذه المحاضرة مختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم الاستراتيجية .

1. مفهوم الاستراتيجية:

يمكن أن نقدم تعريفا اجرائيا للاستراتيجية و الذي يتناسب مع أهداف المحاضرة كالآتي:
هي خطة المؤسسة لاستغلال مواردها وتوجيه أنشطتها بطريقة فعالة على المدى البعيد للاستفادة مما تتحبه بيئتها من فرص ولوضع أنسب الوسائل لحمايتها مما تفرضه هذه البيئة من تهديدات، مما يعني تشكيل و موقعة موارد المؤسسة و اختيار الأنشطة المنسجمة مع الهياكل، و أنظمة التسيير، و أنماط القرار، و كذا مع ثقافة و هوية المؤسسة، و توجيهها على المدى البعيد لتحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، و معطيات محيطها المتغير باستمرار.

و عليه يمكن لاستراتيجية المؤسسة أن تأخذ الأبعاد التالية:

- التفكير المتمحور حول العلاقة مؤسسة-محيط.
- خطة لتحقيق أسبقية على المنافس.
- التفكير الاستراتيجي خاصة أساسية للحكم الرشيد بالمؤسسة.
- الاستغلال الفعال لموارد المؤسسة و إمكانياتها المتاحة.
- التوجيه الأنسب لأنشطة المؤسسة ووظائفها.

2020-2021

-رؤية استباقية لكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها.

2. المفاهيم الأساسية المرتبطة بمفهوم الاستراتيجية:

1.2. التفكير الاستراتيجي:

هو القدرة على توحيد مختلف الرؤى و الطروحات الغامضة و المعقدة، مع الأخذ بعين الاعتبار الماضي و الحاضر و المستقبل، ووفقا لمدخل الإدارة فإن التحليل الاستراتيجي يتضمن عمليتين متكاملتين : التخطيط و التفكير. حيث يتضمن التخطيط عملية التحليل و تصميم النظم و الاجراءات، بينما يتضمن التفكير عمليات التركيب و الحدس و الابداع و الابتكار على كافة مستويات المؤسسة، و عليه يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي على أنه التفكير حول السيناريوهات و الاستراتيجيات بطريقة إبداعية و التي تكون متحررة نسبيا من القيود الموجودة.

2.2. مهمة المؤسسة La mission :

هي الفكرة الأساسية للمؤسسة، تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً ، ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية. فرسالة المؤسسة تحدد لها ما يمكن أن تقوم به و ما لا يمكن أن تقوم به¹.

3.2. السياسة La politique : مجموعة القواعد و القرارات المحددة مسبقا لوقت محدد للوصول إلى بعض الأهداف العامة، مثل سياسة التسعير، سياسة التكوين...إلخ.

4.2. التكتيك Le tactique : هو كيفية إدارة الموارد الخاصة بالمؤسسة، و الذي يجري من خلال إطار محدد في استراتيجية المؤسسة بشكل مهيكلي و تكراري، ومرحلي، على المدى القريب.

5.2. الأهداف Les objectifs : النتائج النهائية للأنشطة (ما يجب إنجازه)، في شكل أرقام أو نسب أو وحدات كمية، لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي.

6.2. المشروع Le projet : الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد.

7.2. اللوجستيك : مجموع التقنيات و الوسائل التي تساعدنا على تنظيم و تسيير التيارات المعلوماتية و المادية و المالية داخل منظومة معينة. (اللوجستيك هو تقنية التحركات)

3. الأصول اللغوية لمصطلح الاستراتيجية:

إذا انطلقنا من التحليل الكلاسيكي للمصطلحات، نجد أن مفهوم أو مصطلح الاستراتيجية يوجد في مختلف اللغات الأوروبية أو اللغات الإغريقية/اللاتينية، إلا أنها كانت تعني في العموم وظائف و أعمال الجنرال

¹ Joseph MUSENGA TSHIMPANGILA, Cours de Marketing et Gestion commerciale, G3, Economie, UNIKIN, 2006-2007.

2020-2021

بالمفهوم العسكري للكلمة، وتعني الصفات التي يمتلكها الجنرال ، فالاستراتيجية إذا هي فن قيادة الجيش أو بشكل أشمل هي فن القيادة¹.

كما أن كلمة stratos تتعلق بكلمة أخرى وهي أكثر قوة في المعنى gia : تعني الأرض، أما agein فهي تعني الدفع إلى الأمام ؛ هذه الفرضية الأخيرة هي الأكثر واقعية عند الكثير من مؤرخي العلوم الاستراتيجية. ربما لأن هذا الاقتراح في التحليل يشير إلى أن الاستراتيجية ليست شيئاً ساكناً بل هي مرتبطة بالحركة؛ ولكن المارشال De Puységur (القرن الثامن عشر) يرى أن هذه الكلمة الأخيرة كان لها معنى آخر في اللاتينية لم يكن في الفرنسية ؛ حيث تعني في اللاتينية الحيلة أو الخديعة أو الوسيلة في الحرب على أنها ليست فقط كذلك ،بل هي فعل عقلي ذكي يتمتع به "الجنرال". ففي عالم الحروب و الصراعات التي يسيطر عليها بالقوة، الاستراتيجية هي ترجمة حقيقية لهذا الفعل الذكي للعقل².

4.أنواع الاستراتيجية في المؤسسة:

بصفة عامة تطبق معظم المؤسسات الكبيرة متعددة الأنشطة ثلاث مستويات من الاستراتيجية³:

- **استراتيجيات عامة:** على مستوى المؤسسة (على المستوى المحلي والخارجي).
- **استراتيجيات قطاعية:** على مستوى وحدات الأعمال (على المستوى المحلي والخارجي).
- **استراتيجيات وظيفية:** استراتيجية التسويق، استراتيجية مالية، استراتيجية للموارد البشرية و ترى دراسات (Tompson,1994) أن تعقد محيط المؤسسة و تغيره باستمرار يؤدي إلى صعوبة تحديد الاستراتيجيات المناسبة، خاصة في حالة عدم تفسير التداخل البيئي بشكل صحيح، حيث يمكن بناءا على ذلك للمؤسسة أن تسلك ثلاث نماذج من السلوكيات خلال إعدادها لاستراتيجيتها:
- **سلوك دفاعي Défensif:** ويكون بمحاولة وضع حواجز قصوى ،وهذا لحماية ووقاية نفسها من اعتداءات المنافسة و التهديدات الموجودة في محيطها.
- **سلوك هجومي Offensif:** من شأنه أن يغير توازن القوى و قواعد التنافس.
- **سلوك استباقي Proactif:** وهذا بالاستغلال الأحسن للديناميكية التنافسية.

¹ L.Wheeler, stratagem and the vocabulary of military trickery, Leyde, Brill, Mnemosyne supplement 108, 1988, P. 3.

² Hervé coutau –BEGARIE, Traité de stratégie, economica, paris, 2000, PP.36-37

³ محمد ابراهيم، الادارة الاستراتيجية،آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة، الدار الجامعية للتوزيع والنشر،الاسكندرية، 2011، ص ص: 309-304.

2020-2021

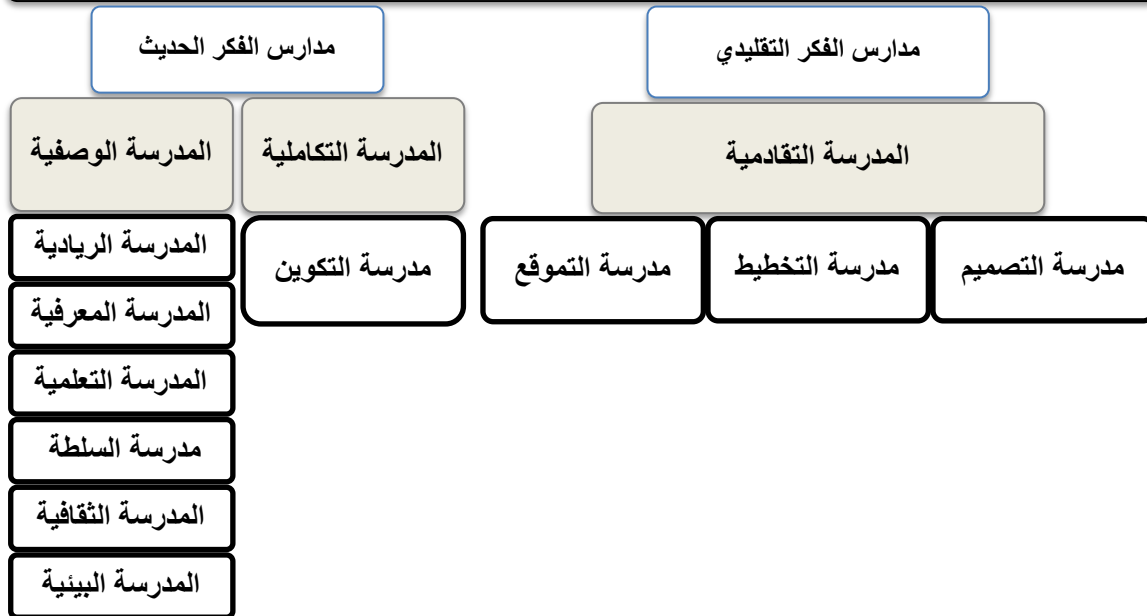
5. مدارس التفكير الاستراتيجي ل هنري منتزبرغ Henry Mintzberg :

لا يتعامل التخطيط طويل المدى مع القرارات المستقبلية ، بل مع مستقبل القرارات الحالية

...بيتر دراكر Peter Druker

هو التصنيف الحديث الذي قام من خلاله الكاتب و الأكاديمي في العلوم الإدارية هنري منتزبرغ (Mintzberg Henry) بتصنيف مدارس التفكير الاستراتيجي و أساليب الإدارة الاستراتيجية إلى عشر مدارس فكرية¹ يمكن توضيحها كالآتي :

الشكل رقم 01: مخطط تلخيصي لمدارس الفكر الاستراتيجي لمينتزبرغ Mintzberg
المصدر: إعداد الأستاذة



1.5. مدارس الفكر التقليدي:

تتبنى وجهة نظر تقليدية نحو الإدارة الاستراتيجية، و تفترض أن هذه الأخيرة يجب أن تتألف من مجموعة من القواعد و الأنظمة القياسية التي تساعد المؤسسة على إيجاد مستويات عالية من النظام و الاستقرار في البيئة التنظيمية ، و تم تصنيف مدارس الفكر التقليدي في مجموعة واحدة هي المدرسة التقادمية و التي تتألف من ثلاث مدارس فرعية كالآتي:

1.1.5. مدرسة التصميم : ترى هذه المدرسة أن إعداد الاستراتيجية هو عبارة عن تصور ، و جوهر هذه المدرسة يكمن في معرفة الموارد التي تمتلكها المؤسسة و الفرص التي توفرها البيئة الخارجية و كيفية

¹ H.Mintzberg, B.Ahlstrand, J.Lampel ,Safari en pays stratégie :L'exploration des grands courants de la pensée stratégique", Pearson, France, 2005.

نقلا عن: صلاح نيوف، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2014، ص ص: 18-20(بتصرف)

2020-2021

استغلال هذه الموارد للوصول إلى اغتنام الفرص المتاحة، كما يتم من خلالها دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة لمعرفة نقاط قوتها و ضعفها ومعرفتها ميزتها التنافسية و قيمتها المضافة مقارنة بالمنافس، و تتميز مدرسة التصميم بالبساطة و الوضوح و مخاطبة الواقع التنفيذي ، لكنها تعاني من بعض العيوب نذكر منها:

- عدم مرونتها في التعامل مع التغير السريع.
- الاعتماد على التنفيذ بشكل أكبر من التفكير لأنها تخاطب الواقع مباشرة، مما يحجب الكثير من الأفكار و الخيارات المهمة، ولكن من مميزات هذه المدرسة أنها تهتم بتحليل الواقع و التخطيط التنفيذي.
- 2.1.5. مدرسة التخطيط:** جوهر هذه المدرسة هو التخطيط على أجزاء و مراحل للوصول إلى خطة كلية قوية ، و تبدأ ب:
- **مرحلة المقدمات :** يتم فيها إعداد فريق عمل ، و تحديد نوعية المعلومات المراد الوصول إليها، و الهيكل العام للخطة.
- **مرحلة الصورة الكلية:** يتم فيها تحرير معالم الرؤية الكلية و الأهداف العامة و صياغة الرسالة العامة
- **مرحلة التحليل:** يتم تحليل كافة عناصر المؤسسة الداخلية و الخارجية، و تشخيص واقع المؤسسة و تحديد الفجوة بين هذا الواقع و الأهداف المرجوة و مقارنة المعطيات لتحديد حاجات المؤسسة.
- **مرحلة التخطيط التشغيلي:** تتم صياغة الأهداف المرحلية بناء على معطيات المرحلة السابقة، ثم توزيع المهام و تحديد الميزانيات و الجهات المنفذة.
- **مرحلة تحديد مؤشرات الأداء:** يتم فيها تحديد مؤشر كل هدف على حدى لقياس الخطة في كل أبعادها و للتمكن من متابعة تنفيذها من خلال هذه المؤشرات.
- **مرحلة التخطيط بالسيناريو:** في هذه المرحلة يتم قياس كل احتمالات النجاح أو الاخفاق ثم اختيار السيناريوهات الأكثر توقعا بناء على المعلومات التي تم التوصل إليها، كما يتم وضع البدائل أمام هذه الاحتمالات.

3.1.5. مدرسة التوقع أو المدرسة الوضعية:

- جوهر هذه المدرسة هو محاولة الجمع بين المدرستين السابقتين ، فهي تقوم بدراسة واقع المؤسسة و معرفة مواردها و خصائص محيطها الداخلي و الخارجي لاستغلال الفرص و تجنب التهديدات ن لكن يعيب عليها ضيق النظر و التركيز على مناحي معينة و اهمال الرؤية الشاملة.
- 2.5. مدارس الفكر الحديث :**

تعتبر مدارس الفكر الحديث أن الإدارة الاستراتيجية عملية نشطة تتصف بالمرونة و الابتكار، و يتم تصنيف هذه المدارس إلى مجموعتين أساسيتين هما: **المدرسة التكاملية و المدرسة الوصفية.**

2020-2021

1.2.5. المدرسة التكاملية : تتألف من مدرسة واحدة هي مدرسة التكوين و التي تعتمد على دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة وبناء صورة معينة و تحويل هذه الصورة إلى استراتيجية للعمل ، و هي تجمع بين بعض الأجزاء من المدارس الأخرى.

المحور الثاني	مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
المحاضرة رقم 03	مدخل عام إلى الاتصال التنظيمي

2.2.5. المدرسة الوصفية: وتتألف من ستة مدارس هي:

أ. **المدرسة الريادية:** ترى هذه المدرسة أن إعداد الاستراتيجية هو عملية ابداعية ذات رؤية ، تعتمد على أفكار القائد و معلوماته، و على القيم و الأفكار التي تأثر بها، أي أنها عبارة عن إدراكات في عقل القائد الاستراتيجي يتم تحويلها إلى خطة للعمل وفقها.

ب. **المدرسة المعرفية:** ترى هذه المدرسة تشكل الاستراتيجية كعملية ذهنية.

ج. **المدرسة التعليمية:** ترى هذه المدرسة تشكل الاستراتيجية كعملية ناشئة، تعتمد على الخبرات المكتسبة عبر الزمن مما يجعل الأمور أكثر وضوحا، و أن صناعة الاستراتيجية يتم بطريقة آلية بمرور الزمن نظرا لتراكم التجارب و الخبرات

د. **مدرسة السُّلطة أو القوة:** ترى هذه المدرسة أن تشكل الاستراتيجية هو نتيجة لعملية التفاوض ، و تعتمد على هذه المدرسة الشركات الضخمة ذات الاسواق الواسعة ، حيث أنهذه المؤسسات تستطيع فرض رايها و سلطتها بقوة مواردها و الدعاية و فريق العمل، فهي التي تقوم بتغيير الأسواق و فقا لظروفها و ليس العكس.

هـ. **المدرسة الثقافية:** ترى هذه المدرسة تشكل الاستراتيجية كعملية جماعية تعتمد على فكرة بناء ثقافة معينة للمؤسسة ، و بناء قيم معينة للشريحة المستهدفة لكسب ولائها.

و. **المدرسة البيئية:** تعتمد اعتمادا كليا على دراسة السوق و تحليله و تحديد مناخه و بناء على ذلك يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة، و التي تتغير بتغير مناخ الأسواق.

2020-2021

03 ساعات	مدة التدريس
الاتصال التنظيمي-الاتصال الداخلي- الاتصال الخارجي-الاتصال الصاعد-الاتصال النازل-الاتصال الافقي- تقنيات الاتصال- معوقات الاتصال.	الكلمات المفتاحية
La communication organisationnelle- La communication Interne- La communication Externe- La communication Ascendante- La communication descendante - La communication Transversale- Techniques de communication-Les Obstacles de La communication .	Mots clés

مقدمة:

يرى بعض الباحثين مثل "كلود هيبير" و "بورتير" و "يتسن و لزنياك"¹ ، بأن البحوث الميدانية قد أثبتت اسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات التنسيق و التخطيط إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمؤسسة ، و إن كان الاتصال التنظيمي يشمل كافة الأنشطة التي تتخذ من المؤسسة محورا لها داخليا و خارجيا، فإن مطلب العولمة أو الشمولية قد جعل الكثير من المختصين يتناولون علاقة المؤسسة بمحيطها و أفرادها ضمن مفهوم شمولي موجه للانفتاح و التفاعل و التبادل على كل المستويات الاجتماعية و الاقتصادية. و تأتي هذه المحاضرة كأرضية معرفية لتمكين الطالب من التعرف على مختلف أنواع و تقنيات ومعوقات الاتصال داخل و خارج المؤسسة و التي تشكل أساس مختلف العمليات التي تتمحور حولها عملية إعداد و تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.

¹ الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الاستراتيجية، على الرابط التالي: <https://www.politics-dz.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D9%8A> ، فحص بتاريخ 09 /12 /2020، على الساعة 12:45

2020-2021

1. مفهوم الاتصال التنظيمي La Communication organisationnelle

يعرف الاتصال التنظيمي على أنه مجمل الأعمال و النشاطات المتخذة لإقامة علاقات بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المؤسسة أن يتعرف على مهمته فيها و يتعلم منها، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة¹.

ويرى كل من "Katz" و "Rahen"، و هما من رواد المدرسة النسقية أنه لا يجب اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق، الذي يحدث فيه، و قد أثبتت الدراسات الميدانية إمكانية الاتصال التنظيمي في حل المشاكل الخاصة بالتخطيط، و التنسيق و العلاقات الإنسانية، كما ذهب بعض الباحثون أمثال: Mong & Rassel، إلى درجة اعتبار الوظيفة هي مدى استعمال الاتصال التنظيمي في مختلف الظروف و الأوضاع لتحقيق أهداف معينة، لما يلعبه من دور في التنظيم ككل، و الذي يمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية، و سلوكية و تقنية و في مختلف المستويات التنظيمية. وانطلاقا من هذه التعريفات، يمكن تعريف الاتصال التنظيمي، كالآتي:

هو ذلك التفاعل الرسمي و غير الرسمي، الذي يقوم بدور مهم في تزويد التنظيم و الأفراد بجمع المعلومات التي تسمح لهم باتخاذ القرار و الالتفاف حول مشروع موحد، كما يسمح لهم بالكشف عن شخصياتهم المهنية و معرفة مهامهم داخل التنظيم، كما يعمل على ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، و تنظيم العلاقات بينها، و بين مختلف الفاعلين.

2. أنواع الاتصال التنظيمي: ويقسم حسب عدة معايير:

1.2.1.2. وفقا لحركة المعلومات Le mouvement de l'Information

1.1.2.1. الاتصال النازل: يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى المستويات الإدارية الأدنى، وهي الاتصالات التي تكون من الرئيس إلى المرؤوسين، وتأخذ أسلوب التوجيهات أو التعليمات أو القرارات أو الأوامر.

2.1.2. الاتصالات الصاعدة: هي الاتصالات التي تكون من المرؤوسين إلى الرئيس، وتأخذ شكل الآراء أو التقارير أو البحوث أو الشكاوى والاقتراحات.

3.1.2. الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات التي تتم بين الإدارات المختلفة في المؤسسة الإدارية الواحدة، وتأخذ شكل المشورة، والحوار، وتبادل الآراء، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة لتنسيق العمل.

2.2. وفقا للوظائف و الأنشطة: اتصال تسويقي، اتصال تجاري، اتصال عمومي، العلاقات العامة... إلخ.

¹ أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 2000، ص: 243.

2020-2021

3.2. وفقا لمعيار الرسمية:

1.3.2. الاتصال الرسمي :

هو تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ الاتصال التي قررها التنظيم و تطلبها ، وتنسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار¹.

2.3.2. الاتصال غير الرسمي:

تسير الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة بموازاة الشبكة الرسمية في أية تنظيم و تخترق خطوط و قنوات الاتصال الرسمية في جميع الاتجاهات و المستويات، و تستخدم القنوات غير الرسمية لأغراض الاتصالات الشخصية، تبادل الحقائق و الآراء و الشكوك و الإشاعات و غيرها من التبادلات و التفاعلات التي لا تتم عبر القنوات الرسمية.

إن الاتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المؤسسة و يتطلب الأمر من المديرين استمرار الحذر و اليقظة و الإصغاء لما يدور و الاطلاع على العاملين باستمرار. وتشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المؤسسة من أجل تبني مواقف و اتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد و المعايير التي يحددها النظام الرسمي². و يكون الدافع الرئيسي في الاتصال غير الرسمي هو إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية بينما في التنظيم الرسمي هو القيام بالواجبات و الوظائف، و هما متداخلان و مرتبطان ، و لكل تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي يوازيه، و بناء عليه يجب استغلال العلاقات غير الرسمية لتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة³.

4.2. وفقا لمحيط المؤسسة:

1.4.2. الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي على أنه هو اتصال الإدارة العليا مع المستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي سواء نحو الأعلى أو نحو الأسفل أو أفقيا⁴. ويعرف كذلك على أنه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة بين الرئيس و المرؤوس أو في نفس المستوى التنظيمي، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء الأفراد إلى المستويات الإدارية المختلفة⁵.

2.4.2. الاتصال الخارجي:

¹ خير خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريبية، مصر، 2006، ص: 24.
² حسين محمد حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2010، ص: 75.
³ جميل محمد توفيق، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2012، ص: 283.
⁴ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008، ص: 129.
⁵ عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نسي دمياط، 2009، ص: 302.

2020-2021

هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة، وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي، سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية، ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور الخارجي بشكل عام أو جمهورها الخاص¹.

3. تقنيات الاتصال التنظيمي:

يمكن تصنيف تقنيات الاتصال التنظيمي² عموماً، تبعاً للمعايير التالية:

1.3. تقنيات الاتصال الداخلي: يخضع تحديدها للتصنيفات التالية:

1.1.3. رسمية غير رسمية.

2.1.3. تبعاً لقناة و دعيمة الاتصال: - شفاهية (المقابلات، الاجتماعات، الموزع الصوتي...).

- مكتوبة (التقارير، عروض الحال، الاعلانات)

- متعددة الوسائط (الانترنت، الميني تيل Le Minitel)

3.1.3. تبعاً لحركات المعلومات : الصاعدة و النازلة و العرضانية (الأفقية) ، الناتجة عن هرمية الهيكلية.

و الناجمة إما عن: - نقل الأوامر (استدعاء عقد الاجتماعات، مدونة المصلحة، التعليمات)

- نقل المعلومات (التقرير، عرض الحال، جريدة لمؤسسة، علبه الأفكار...)

4.1.3. تبعاً لهدف الاتصال: أ. الاتصال التحفيزي La communication motivationnelle: هدفه فهم

العاملين و توجيه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الاهداف التنظيمية، من خلال التواصل معهم باستمرار لتوجيه و تنظيم أعمالهم و متابعتها، الامر الذي يحفزهم و يدفعهم إلى تعزيز قدراتهم و توظيف مهاراتهم و دعم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، من اجل تثمين دورهم و مكانتهم في المؤسسة.

ب. الاتصال العملياتي La Communication Opérationnelle: هو مختلف تبادلات المعلومات الرسمية

و غير الرسمية التي تهدف إلى ضمان وتنظيم تشغيل المؤسسة واحترام إجراءات العمل .

2.3. تقنيات الاتصال الخارجي: و نصنفها بصفة عامة حسب المحاور التالية :

1.2.3. تقنيات الاتصال التسويقي: الاتصال الإشهاري، اتصال العلامة ، اتصال المنتج، الاتصال B to

B³

¹ محمد أبو سمر، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 58

² Morel P., La Communication d'Entreprise, Vuibert, Paris, 2000, PP : 8-9.

³ B TO B اختصاراً شائعاً لمصطلح "عمل إلى شركة" Business to business. يحدث هذا عندما تبيع الشركات لبعضها البعض ، بدلاً من بيع نشاط تجاري للمستهلكين الأفراد. من المرجح أن تكون B2B المعاملات على نمط الجملة في حين أن B To C Business to consumer من الأعمال إلى المستهلك تميل إلى نموذج أعمال التجزئة.

2020-2021

2.2.3. تقنيات العلاقات العامة: مجلة المؤسسة، النشريات، التقارير، المواقع الإلكترونية، شبكات

المحور الثاني	مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
المحاضرة رقم 04	مدخل عام إلى استراتيجية الاتصال
مدة التدريس	ساعة و نصف
الكلمات المفتاحية	استراتيجية الاتصال- الميزة التنافسية
Mots clés	Stratégie de Communication- l'Avantage Concurrentiel

التواصل الاجتماعي، المدونات، البريد الإلكتروني، وسائل الإعلام، الندوات و المؤتمرات، الاجتماعات، الزيارات، الاحتفالات و التظاهرات، المعارض، الإشهار، اللوحات الإعلانية، الفيديوهات، الصور الفوتوغرافية... إلخ .

3.2.3. تقنيات الاتصال المؤسسي¹ La communication institutionnelle : ومنها الاتصال

التوظيفي²، الاتصال الثقافي و الاجتماعي³، اتصال الأزمة⁴، الاتصالي المالي و الاقتصادي⁵.

مقدمة:

أخذت التوجهات الحديثة للمؤسسات ترتكز و بشكل ملموس على التخطيط الاستراتيجي للاتصال بهدف تشكيل الروابط و مد الجسور بين المؤسسة و محيطها الداخلي و الخارجي ، هذا يستلزم إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسة من اجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في محيطها، و لضمان بقائها في محيط تنافسي، أين تظهر أهمية استراتيجية الاتصال كعنصر لتحقيق نجاح و تميز المؤسسة و ضمان بقائها في محيط تنافسي و متغير، لذا جاءت هذه المحاضرة لتعريف الطالب بماهية استراتيجية الاتصال في إطار مقارنة عامة و تنافسية للمؤسسة، و كذا التعرف على عناصرها و أنواعها.

1. مفهوم استراتيجية الاتصال:

تعرف استراتيجية الاتصال على انها خطوات علمية مدروسة و منظمة لتحقيق غايات اتصالية متكاملة تخدم التطور المستقبلي للمؤسسة و جمهورها معا⁶.

¹ Westphalen M. H., Communicator, Le Guide de la Communication d'Entreprise, Dunod, Paris, 2001, P :32.

² الاتصال التوظيفي La communication de recrutement، هو الاتصال الذي يعمل على الترويج للمؤسسة كموظفة من الطراز الأول في سوق العمل un employeur du premier choix، و هو موجه بالدرجة الأولى لطالبي العمل الحاليين و المحتملين.

³ الاتصال الثقافي La communication culturelle هو الاتصال الذي تتفاعل فيه البيئة الثقافية في شكل عمليات اجتماعية تتنوع فيها المعلومات و المؤثرات و المنظمات و تلعب فيها وسائل الاتصال ادوارا هامة

⁴ La Communication de crise يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أ و الكارثة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها

⁵ يعدّ الاتصال المالي la communication financière أحد الأشكال الاتصالية الحديثة الذي برز في الآونة الأخيرة نتيجة للأزمات الاقتصادية العالمية التي جعلت الزبون يفقد الثقة في مؤسسته مما دفع بهذه الأخيرة إلى العمل جاهدة لاسترجاع هذه الثقة وتحسين صورتها مستخدمة في ذلك مختلف الوسائل التقليدية منها والعلاقاتية. إنّ بدايات الاتصال المالي كانت مقتصرة على المؤسسات المسعرة في البورصة باعتبارها مؤسسات تهدف إلى الرفع من قيمة أسهمها، فكانت تسعى إلى تكوين صورة مالية لها عن طريق الإفصاح عن وضعها المالي وما حققته من نتائج سواء فصلية أو سنوية في إطار المعلومات العامة التي تقدمها لتعزف بخدماتها ومنتجاتها وأهدافها وإستراتيجيتها وأفاقها

⁶ محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005 ،ص: 105.

2020-2021

و عليه يمكن أن نعرف استراتيجية الاتصال –اجرائيا- على أنها خطة لتوجيه أنشطة و موارد المؤسسة و إمكانياتها المتاحة بالشكل الذي يدعم و يضمن تدفق المعلومات في كل الاتجاهات؛ في إطار سياستها الاتصالية التي تعبر عن مجموعة القواعد و القرارات المحددة مسبقا لوقت محدد للوصول إلى بعض الأهداف العامة.

2. أهمية استراتيجية الاتصال للمؤسسة:

تكمّن أهمية استراتيجية الاتصال في بناء جسر من الثقة بين جمهورها الداخلي و الخارجي، و تحقيق الأهداف المرجوة، و استغلال مواردها بالشكل الأمثل، و كذا تطوير نقاط قوتها و العمل على الكشف على مواطن النقص و تحسينها.

3. استراتيجية المؤسسة كإطار لمقاربة اتصالية شاملة في المؤسسة:

إن الحديث عن استراتيجية المؤسسة، وفق هذا التصور يضعنا أمام العديد من المفاهيم الأبتمولوجية الجديدة، فمن المنظور البنائي صارت البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة بيئة معقدة ومصنوعة تركبها و تشكلها بنوع من الذكاء ، فلم يعد نجاح المؤسسة يرتبط فقط بتموقعها الخارجي و القوى التي تتحكم في بيئتها الخارجية و لكن بنسبة كبيرة يرتبط بالموارد التي تمتلكها و التفاعلات التي تحدث بينها، حيث تشكل المعلومات أهم هذه الموارد . و هذا ما أكدته دراسات (HAMEL & PRAHALED , 1995) عندما اقترحا أفكارا جديدة في بناء الاستراتيجية و هي المقاربة القائمة على أساس الموارد و الرؤية الاستراتيجية، حيث بيّنّا أنه بإمكان المؤسسات تبني سلوكا أكثر استباقا و مبادرة من خلال استراتيجية تعكس الحالة الحاضرة و التطورات التاريخية للبيئة و ذلك بالرجوع إلى مفاهيم "الحدس و التعلم" حسب ¹(FAVOREU C.)، وعلى المؤسسة أن تكون قادرة على جس و تحديد كل الوضعيات و الحالات التي من شأنها أن تجلب عملية تعديل فيما يخص استراتيجيتها.

4. الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية خلق و إبداع بمفهومه الواسع².

وقد أثبتت الدراسات التي قام بها (Barney S.,1999) بأن المؤسسة تحقق الميزة التنافسية، عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين، أو المرتقبين

¹ Favoreu C., processus de régénération urbain et nouveaux concept de la stratégie, proposition d'un modèle explicatif et normatif, 2005, P:5. at, <http://www.univ-pou.fr>

² Porter M., L'avantage concurrentiel , Dunod , paris, 1999,pp :41-42.

2020-2021

تقليدها، و أن هدف استراتيجية المؤسسة هو خلق ميزة تنافسية فهي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزياننها.

و على هذا الأساس فإن استراتيجية المؤسسة تتميز ب :

- التكامل والترابط مع جميع وظائف المؤسسة؛
- التكيف مع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية؛
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة؛
- استراتيجية الاتصال تقوم على الابتكار و الإبداع؛
- الحاجة إلى المعلومات النوعية .

2020-2021

5.المهام و المسؤوليات في عملية إعداد استراتيجية الاتصال:

-يتم إعداد استراتيجية الاتصال من طرف مصلحة(خلية) الاتصال بالتنسيق مع المصالح الأخرى في المؤسسة تحت إشراف الإدارة العليا للمؤسسة، حيث أن هذه العملية تستهدف المؤسسة بأكملها، حيث يتم إعداد مستند يرتبط ببرنامج العمل يتم بثه للمسؤولين بعد مصادقة الإدارة العليا و تعمل مصلحة الاتصال على التنسيق بين مختلف الجهات تحت إشراف الإدارة العامة للمؤسسة حسب ما تقتضيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة¹.

-تتكون خلية الاتصال من المسؤول و أعوان له أين يكون توزيع المهام بالإمكان محترما للبنية التخطيطية الكلاسيكية (رئيس مصلحة المسؤولون الفرعيون ...) و بشكل عام مسؤول الاتصال لا بد أن يستعين بأعوان كأن ينشغل احدهم بصياغة الرسائل الكتابية مثلا ، الآخر بتنظيم التظاهرات ، آخر بالعلاقات مع المرافعات الإدارية) و بشكل عام مسؤول الاتصال لابد أن تكون له أعين على كافة مصالح المؤسسة الداخلية و مستخدميها.

- **مهام مسؤول الاتصال :** هذا الأخير مسؤول عن صياغة و تطبيق السياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة و المنتظر منه كذلك تحديد الاستراتيجية الاتصالية و ضمان تحقيقها ، كما انه ملزم بحضور الجمعيات العامة للإدارة إضافة إلى الحضور الدائم بمختلف أقسام المؤسسة لمعاينة الأوضاع و الهدف الأسمى لهذا الأخير هو تفعيل نشاط العمال عن طريق خلق علاقة بين الإدارة وبين هؤلاء ، فهو يمثل الوسيط الإعلامي بين الطرفين .

-**قدرات و كفاءات مسؤول الاتصال :** لتطبيق مختلف العمليات الاتصالية بنجاح يجب على المكلف بالاتصال أن يكون منظما جيدا و أن يتحكم في مختلف تقنيات الاتصال كما انه يعتبر محور الحركات الاتصالية داخل التنظيم إذ انه يستقبل المعلومات و يوزعها في الاتجاهين(صاعد وهابط) إذ لا يستطيع أن يضطلع بهذه الوظيفة ببراعة إلا إذا كان له حس قوي للاستماع للآخرين و قدرة على حياكة شبكة اتصالات تسهل الروابط بين العمال و الهيكل الإداري.

-**الاتصال في المؤسسة مهمة الجميع :** المقصود وراء ذلك أن كل فرد داخل النظام يعتبر عضوا فعالا و مؤثرا في النسق الاتصالي الداخلي ، انطلاقا من المؤطرين الذين يجب عليهم إتباع الطرق المثلى للاتصال بالمستخدمين و مراعاة نوعية المعلومات المقدمة ، فالجو العام الذي تم فيه العمليات الإعلامية له دور أكثر من مهم في التأثير على نوعية الاتصال الداخلي.

-**مسؤولية الهرم التنظيمي :** فالإداريون المختلفون لهم مسؤولية مباشرة إزاء الاتصال الداخلي في المؤسسة، إذ أنهم يستطيعون تحريك و تفعيل القوى الفعالة اتصاليا.

¹ قادري محمد، مرجع سبق ذكره، ص:65.

2020-2021

-الشركاء الأساسيون : تحديد الأشخاص الأساسيين أو ممثلي الجهات الرئيسية الذين يتوجب إشراكهم

في وضع الاستراتيجية الاعلامية من داخل المؤسسة وخارجها .

- وضع قائمة بأسماء المشاركين المقترحين في تحديد أطر الاستراتيجية تمهيدا لصياغتها .

تحديد مدى كفاية وقدرة ومهارة الموارد البشرية المتوفرة أو احتياجاتها من التطوير وتمكينها على المتابعة والتنفيذ.

5.التخطيط الإستراتيجي للاتصال:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تمكين المؤسسة من بلورة وتحديد أهداف واضحة لمختلف الأنشطة ، و كذا تحديد الإجراءات اللازمة وتتابعها، و مختلف الإمكانيات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف من جهة و مواجهة تحديات البيئة و تغييرها من جهة أخرى؛ لذا فإن تخطيط و تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة يتطلب تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة¹، و الحصول على المعلومات النوعية واستغلالها من أجل الملاءمة بين متطلبات البيئة المتغيرة و إمكانيات المؤسسة، فقد أثبتت دراسات (Mc Lamey,2001) العلاقة الارتباطية بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي و معرفة المؤسسة لمحيطها و الحاجة إلى الاختبار المستمر لشروط هذه العلاقة.

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هو عبارة عن التخطيط طويل الأمد، حيث يقوم بالتركيز على كل المتغيرات في البيئة الداخلية والمتغيرات في البيئة الخارجية، كذلك هو التخطيط الذي يقوم بتحديد من هم الفئات المستهدفة. وما هي المجالات التي سوف تستهدفها؟ ويقوم بتحديد الطرق التي سوف تقوم المنظمة بتتبعها، أيضاً هو التخطيط الذي يكون إجابة عن سؤال إلى أين نحن ذاهبون؟ ويجب أن يركز على رؤية المنظمة ونقاط ارتباطها مع كل المجالات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية².

تعريف التخطيط التشغيلي:

هو التخطيط الذي يقوم بربط الهدف والغاية الاستراتيجية بالهدف والغاية التكتيكية، كذلك هو الذي يقوم بوصف الخطوات وأسس النجاح ويوضح كيف يتم إدخال الخطة الاستراتيجية، أو أي جزء منها سيتم

¹ تعرف بيئة المؤسسة على أنها مجموع الفاعلين و القوى الحاليين و المحتملين التي تنشط وتؤثر على المؤسسة ،و تشمل كذلك القدرات و الإمكانيات و الفرص و الأخطار المحيطة بالمؤسسة.

² ولاء عضبيات، الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، على الرابط التالي:

<https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7> فحص بتاريخ 2020/12/02 على الساعة 20.36

2020-2021

إدخاله إلى حيز العمل خلال فترة زمنية تشغيلية محددة. والخطة التشغيلية تعتبر القاعدة الأساسية لطلب

أنواع الاستراتيجيات الاتصالية	المحور الثالث
استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة	المحاضرة رقم 05
ساعة ونصف	مدة التدريس
استراتيجية الاتصال الداخلي	الكلمات المفتاحية
Stratégie de Communication Interne-	Mots clés
	ميزانية التشغيل.

مقدمة :

إن إقامة مشروع مؤسسة ناجح يعتمد بالدرجة الأولى على المناخ الاتصالي السائد لذلك و لهذا الغرض فإنه من الضروري تقييم وضعية هذا الجانب الحساس من خلال وضع خطط اتصالية مدروسة تتم صياغتها اعتمادا على مناهج و أدوات علمية تنطلق- كما تمت الإشارة إليه -من الواقع الاتصالي الداخلي للمؤسسة المرغوب تطويره .

يمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي على أنها عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا¹ ، فاستراتيجية الاتصال الداخلي هي فن تفسير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

1.الأهداف العامة لاستراتيجية الاتصال الداخلي :

لاستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي² :

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرصة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.

¹ محمد محمد البادي، مرجع سبق ذكره ،ص:105.

² توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، 2000 ، ص:77.

2020-2021

-تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

2. أنواع استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة :

يمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية لاستراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة حسب هدف الاتصال كالآتي¹:

1.2. إستراتيجية الإعلام:

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

2.2. إستراتيجية الإقناع:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد هذه الاستراتيجية اتصلا المؤسسة عندما تسعة لخلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الأساسية وتسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.

3.2. استراتيجية الحوار :

تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، وهي المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، ويتم اشتراك الجمهور في عملية صنع القرار لذلك تسمى استراتيجية التسيير، حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياساتها وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.

إن استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة تعتبر السبيل الوحيد أمام أي مؤسسة اقتصادية نفعية كانت أو خدماتية لتحقيق النجاح المسطر له لأن أي مشروع ناجح لا يمكن أن يكون له أن يتم إلا إذا كان بالتوازي مع سيولة اتصالية جيدة تسمح بالتبادل الفعال للمعلومات المختلفة وحتى المشاريع التي تربطها طبيعتها أكثر بعوامل خارج المؤسسة إلا أنها تتأثر بشكل مباشر بمدى الاستقرار الداخلي لهذه الأخيرة فالذي ينطلق أولا من حالة الاتصال و واقعه .

1 هاشم محمد رضوان، الاتصال التسويقي، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، صص: 12-13.

أنواع الاستراتيجيات الاتصالية	المحور الثالث
إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة	المحاضرة رقم 06
ساعة و نصف	مدة التدريس
استراتيجية الاتصال الخارجي	الكلمات المفتاحية
Stratégie de Communication Externe	Mots clés

مقدمة:

تعرف استراتيجية الاتصال الخارجي على أنها الخطة التي يتم من خلالها ضبط علاقة المؤسسة بكل الفاعلين في محيطها الخارجي لضمان تدفق المعلومات بالشكل الذي يعمل على تفعيل هذه العلاقة. و نقدم فيما يلي الأساليب والاستراتيجيات الاتصالية¹ التي يلجأ إليها رجال الاتصال والعلاقات العامة لتحقيق أهدافهم، ومن المهم أن نؤكد على ضرورة دراسة الموقف قبل اختيار الاستراتيجية المناسبة.

1. إستراتيجية الانتشار والتوسع :

تعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ الغزو السريع للجمهور، من خلال برنامج موسع تسخر فيه كل الامكانيات المتاحة، و تستخدم فيه كافة اساليب الاقناع و التأثير، للوصول إلى كسب تأييد الجمهور للمؤسسة، ثم يعقب هذا التوسع تراجع و انحصار تدريجي ، و قد تعرض هذه الاستراتيجية المؤسسة على خسارة جمهورها الخارجي على المدى البعيد، لأنها ذات هدف ربحي، لذا ينصح باعتماد التوسع من خلال اختيار عينات من الجمهور و استخدام أنسب الاساليب الاتصالية بشكل تدريجي حتى يطغى البرنامج على كافة فئات الجمهور.

2. استراتيجية التوقيت : تعتمد على اختيار الوقت المناسب لبدأ النشاطات الاتصالية و الاعلامية للمؤسسة، تجنباً لضياع الجهد و المال، و تستخدم هذه الاستراتيجية بطريقة مناسبة تستهدف إرضاء الجمهور في مناسبات الأعياد و الاحتفالات على سبيل المثال.

3. استراتيجية الصبر و الاحتمال:

و تتمثل في عدم الاستجابة لمحاولات تهديد المؤسسة و دفعها للتعاطي مع قضايا جانبية، من خلال الحملات المغرضة للتشكيك و الهجوم.

4. استراتيجية المفاجآت:

تتمثل في تقديم معلومات جديدة تقلب الموازين في اللحظات الأخيرة، و تستخدم عادة في المجال السياسي و الانتخابات، و ذلك للتأثير على اتجاه الجماهير و كسب تأييدهم، أو تحويل اهتماماتهم.

5. استراتيجية المشاركة :

¹ جمال مجاهدة ، العلاقات العامة رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005 ،ص ص: 68-71.

2020-2021

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز مبدأ الديمقراطية و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و تشجيع الشركاء الخارجيين على تقديم اقتراحاتهم، و ذلك من أجل كسب دعمهم و تعاطفهم و تهمين دورهم التشاركي.

6. استراتيجية الارتباط و الاقتران:

و هي عرض قضية معينة تخص المؤسسة مقترنة باسم الشخصيات البارزة في المجتمع، أو من خلال برامج ذات بعد اجتماعي و انساني و خيري بما يخدم المجتمع.

7. استراتيجية ملتقى الطرق :

تتم هذه الاستراتيجية باختيار الأماكن و المؤتمرات و التظاهرات و المواسم التي تحقق أكبر قدر ممكن من التجمعات البشرية، لتسويق الأنشطة الاتصالية للمؤسسة، أي أن المؤسسة تضع نفسها في ملتقى القوى لاستغلال المزايا المترتبة عن ذلك.

المحور الرابع	مراحل إعداد استراتيجية اتصالية
المحاضرة رقم 03	مرحلة تحديد الأهداف
مدة التدريس	ساعة و نصف
الكلمات المفتاحية	الأهداف
Mots clés	Les objectifs

إن نجاح الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الجيدة عن بيئتها وكذا طريقة استغلالها؛ لذا فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على مختلف عناصر الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة و العمليات المتعلقة بها، و تناولها كعناصر معلومات تتعلق بالبيئة الخارجية و البيئة الداخلية للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار تعقد هذا التصور؛ إذ أن استراتيجية الاتصال- وبصفتها استراتيجية تنافسية- تنطوي ضمناً على استراتيجية للمعلومات التي يجب مراقبتها. إن الحديث عن استراتيجية المؤسسة . يحدد كل من (KOTLER P.&DUBOIS B.) مراحل التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي¹:

1. تحليل و تشخيص المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة
2. تحديد الأهداف.
3. تحديد الجمهور المستهدف
4. اختيار الرسائل
5. تحديد الرزنامة.
6. تحديد الميزانية
7. إعداد المخطط الاتصالي (التنفيذ)
8. المراقبة و المتابعة

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف

يقول لويس كارول: "إن لم تكن تعلم إلى أين تريد الذهاب، فكل الطرق تفي بالغرض."

تعد عملية تحديد الأهداف من أهم المراحل في إعداد استراتيجية الاتصال ، في هذه المرحلة تحدد إدارة المؤسسة الأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلا أنشطتها وجهودها الاتصالية، و التي تتوافق مع استراتيجيتها العامة. إن الأهداف الاستراتيجية تمثل دليلاً و منهج عمل ، يساعد المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة، بالإضافة إلى توجيه عملية اتخاذ القرار. أن تغير المحيط و تعقده يفرض على

¹ KOTLER P. & DUBOIS B., Marketing Management, Pearson Education, Paris, 2003, PP :122-125.

2020-2021

المؤسسة تكييف أهدافها و جعلها أكثر مرونة، من أجل الاستغلال الأنسب لمواردها، كما أن المؤسسات ذات التوقع التنافسي المتميز تفضل الاهتمام بأهداف الإبداع و التطوير¹.

1. خصائص الأهداف:

- محددة : يمكن تقصيصها ، و الحصول عليها من السجلات مثلا
 - قابلة للقياس: أي أنها تصف كمّا مثل (تحقيق نسبة 40% من المخرجات أو بحلول سنة 2022) .
 - يمكن تحقيقها و قابلة للتجسد الميداني، و أن تراعي إمكانيات و موارد المؤسسة و قدراتها المادية و البشرية ، و أن تراعي ظروف المحيط.
 - ذات صلة برسالة المؤسسة و الرؤية العامة لها.
 - مرتبطة بمخطط زمني و رزنامة توضح توقيت بدايتها و نهايتها.
 - مثيرة للتحدي و تحفز الأفراد على تحقيقها لما لها من فائدة على الجميع.
- تتبع هذه الخصائص من الأحرف الأولى من الكلمات الانجليزية Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timed فيطلق عليها مصطلح SMART كاختصار للخصائص السابقة ، و يضاف إليها Challenging فتصبح SMART+C

2. أنواع الأهداف الاتصالية:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال استراتيجيتها الاتصالية نجد²:

1.1. الأهداف الخارجية:

-تقوم الاستراتيجية على بناء الرؤية والرسالة والهوية التي تحدد الهدف الاستراتيجي للمؤسسة أو الجهة .

- صياغة الانطباع والتأثير لدى الفئات الذين تستهدفهم الاستراتيجية في وسائل تنفيذه
- ترسيخ القواعد التي تبني الهوية المؤسسية والقيم المستندة عليها.
- الصورة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها أي التي تريد الوصول إليها.

2.2. الأهداف الداخلية:

- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين و الرضا الوظيفي
- تصحيح أية معلومة خاطئة أو مظلمة أو اي سياسة غامضة أو إشاعة مغرضة
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية وضمان تدفقات المعلومات في كل الاتجاهات.

¹ إياد فاضل التميمي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية ، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد3، عدد1، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، كانون الثاني، 2007، ص:6.

² توماس وهلين، دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

2020-2021

- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم لتحسين المردودية أو ظروف بيئة العمل، و أخذها بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين و الإدارة و ضمان انفتاح الاتصال و سيولة المعلومات و فاعلية قنوات الاتصال.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين من خلال تعزيز الاتصال.
- تفعيل قنوات الاتصال و تدفقات المعلومات في كل الاتجاهات.
- التقليل من العوائق التنظيمية.

المحور الرابع	مراحل إعداد استراتيجية اتصالية
المحاضرة رقم 08	مرحلة تحليل و تشخيص بيئة المؤسسة
مدة التدريس	03 ساعات
الكلمات المفتاحية	نقاط القوة- نقاط الضعف- الفرص- التهديدات-التشخيص الاتصالي- تقنيات التحليل
Mots clés	Forces- Faiblesses- Opportunités – Menaces- Le diagnostic de la Communication – techniques d’analyse

مقدمة:

يشكل التحليل الاستراتيجي أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التسيير، فهو المسؤول عن دراسة و ضبط متغيرات بيئة المؤسسة، حيث يسعى إلة المواءمة بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية للمؤسسة و ذلك في ظل التهديدات الخارجية.

1. الأساليب العلمية لتحليل بيئة المؤسسة:

إن تحليل بيئة و محيط المؤسسة يعتمد على العديد من الأساليب العلمية التي تهدف إلى الوصول إلى توقعات يمكن الاعتماد عليها في مواجهة ما قد يحدث من تغيرات و تهديدات خلال فترة زمنية مستقبلية يحددها المخططون، و ذلك من خلال وضع رؤية مستقبلية لكل غايات و أهداف المؤسسة بناء ما تصل عليه من تنبؤات من خلال هذه الأساليب التحليلية.

و تستخدم هذه الأساليب فب تحليل عناصر النظام الاتصالي ووسائله و مؤسساته، و في تحليل احتياجات البيئة و إمكانياتها، و كذلك تحليل الجمهور و ما قد يعيق أو يفيد في تطور النظام الاتصالي، و هذا يهني تحليل الصورة الواقية بكل أبعادها و عناصرها.

و من أهم أساليب التحليل و التنبؤ نجد ما يلي¹:

1.1. أسلوب تحليل إمكانيات المؤسسة و تقويمها: يختص في تحليل امكانيات وفاعلية النظم الاتصالية و

قدراتها، و على تقييم عناصر النظام الاتصالي للمؤسسة، ووسائله بالكيفية التي يحتاج عليها المخططون و متخذو القرار على المستوى الاستراتيجي، سواء فيما يتعلق بالنواحي المادية أو البنائية أو البشرية.

2.1. أسلوب التنبؤ: يمكن لهذا الأسلوب أن يقدم معلومات تسمح برصد تطور الأوضاع المستقبلية

للمؤسسة أو لقطاع من قطاعاتها أو لمجال نشاطها، و تسمح بتوقع النتائج ، و هو يشمل الأساليب التالية:

¹ Encyclopédie de science de l’information et de la Communication, Ellipse , Paris, 1997.

نقلا عن : بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص ص: 27-30.

2020-2021

3.1. أسلوب التنبؤ الذاتي: هو احد الأساليب الكمية التي تعمل على تجميع أكبر قدر من آراء الخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة ، ثم التعرف على الاتجاهات السائدة للآراء الخاصة بالخبراء و التي تمثل الاحتمالات الممكنة.

4.1. أسلوب التنبؤ الاحصائي: هو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على متابعة التسلسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي، و متابعة أوضاعها في الحاضر للتوصل إلى الاحتمالات و الاتجاهات المستقبلية المطلوبة.

5.1. أسلوب التنبؤ التفسيري: من الأساليب الكمية التي تعتمد على نماذج بحوث علمية لإحداث تصور محتمل للأوضاع المستقبلية بناءا على البحوث الحالية.

6.1. أسلوب الاستقراء: يقصد به استقراء الماضي من أجل التخطيط للمستقبل، حيث يفترض هذا الأسلوب أن الاتجاهات الماضية يمكن أن تمتد إلى المستقبل.

7.1. أسلوب الومضة الذهنية: و هو وضع الفكر في مشكلة معينة للوصول إلى الأفكار التي تمكننا من مواجهة المشكلات، و يفيد هذا الأسلوب في التعرف على عناصر بيئة المؤسسة ونظامها الاتصالي و مشكلاته من أجل الوصول إلى رؤيا معمقة لطبيعتها و كيفية تفاعلها.

8.1. أسلوب النظم: يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي و كيفية تفاعلها مع نفسها ومع عناصر البيئة.

9.1. أسلوب السيناريو: هو من الأساليب النوعية ، يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل و غالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى: متشائم-معتدل-متفائل.

10.1. أسلوب دلفي: يقوم على تجميع آراء المتخصصين كل على حدة ، ثم تصنف هذه الآراء و تعرض عليهم مجتمعين ليتم الاجماع على المعلومات و الحلول الملائمة.

2. تحديد الفرص و التهديدات / تحليل نقاط القوة و الضعف:

تعتمد هذه الخطوة على جمع المعلومات عن طريق ما يعرف بدراسة محيط و بيئة المؤسسة و التي تعني حسب (VERNETTE E.)¹ استعمال تقنيات جمع و تحليل المعلومات من أجل الإجابة عن تساؤل ذو بعد اتصالي او إعلامي ؛ فهي تهدف إلى فهم سيرورة السياق الاتصالي المستهدف، كما تساهم حسب²(LEGER-JARNIOU C.) في التأكيد على صحة و ملائمة القضية المراد طرحها للجمهور. إن اللجوء إلى تحليل محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي ، يسمح باستخلاص معطيات تعالج و تحول إلى معلومات لتستغل في بناء إستراتيجيات و سياسات اتصالية، تسمح للمؤسسة بالنمو ثم التوسع من

¹ VERNETTE E., L'Essentiel du Marketing, Marketing Fondamentale, édition D'Organisation, Paris, 2001,P :110.

² LEGER-JARNIOU C., Réaliser l'Etude de Marché de son Projet d'Entreprise, Dunod, 2000,P :3.

2020-2021

خلال إعادة استغلال المعلومات بعد التنفيذ (التغذية الراجعة)، فهذه السيرورة المتواصلة، تمكن المؤسسة من تحقيق اتصال دائم مع بيئتها و تحقيق أهدافها الاتصالية.

إن تعرّف المؤسسة على هذه مؤشرات محيطها، يتيح لها تحديد و تحليل الفرص و التهديدات¹ على مستوى البيئة الخارجية و تحديد و تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف² على مستوى بيئتها الداخلية، و هو ما يعرف بتحليل : SWOT (Strengths , Weaknesses, Opportunities, Threats) و هي الترجمة الحرفية ل: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.

جدول رقم 01: أمثلة عن تحليل SWOT المصدر: إعداد الأستاذة			
عوامل البيئة الداخلية		عوامل البيئة الخارجية	
نقاط الضعف	نقاط القوة	التهديدات	الفرص
-تعطل أجهزة الاتصال و شبكة الربط الالكتروني. -ضعف تفعيل خدمة البريد الإلكتروني. -ضعف توفير أجهزة الاتصال في كل المستويات. -عدم التمكن من الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال. -ضعف الرقابة على فاعلية الاتصال	- وجود موقع الكتروني. -وجود هيكل تنظيمي واضح -وجود سياسة اتصال واضحة, - وجود انترانت -دعم الاتصال ضمن الامكانيات المتاحة - وجود تنسيق بين الادارات.	- تهديد صورة و سمعة المؤسسة. - نقص تفاعل الجمهور الخارجي. - قوانين و تشريعات لا تخدم توجهات و سياسة المؤسسة. - عدم فاعلية و سائل اليقظة الاستراتيجية. - شح موارد المعلومات الخارجية.	-توفير التدريب لخلق وعي بسياسات الاتصال. -استقطاب كفاءات و مهارات في مجال الاتصال. - جلب وسائل اتصال متطورة و تحديث الوسائل المتاحة. -التعاقد مع جهات خارجية متخصصة في الاتصال مثل الوكالات,

3. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

في هذه المرحلة يتم تحليل الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المؤسسة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الثقافة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية، و أنماط التسير و الإدارة، والاتصال، و قنوات توزيع المعلومات و إجراءات العمل.

1.3. تقنيات تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

إن تحليل الحاجة للمعلومة يستدعي الاستعانة بمجموعة من الطرق و الأدوات الرسمية و غير الرسمية ندرجها كالآتي³:

¹ الفرص: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابيًا عليها، كما تعرف على أنها مجال جذاب يمكن للمؤسسة من خلاله من تحقيق ميزة تنافسية.

التهديدات: هي تحدٍ معين أو خطر أو مشكلة معينة تنشأ نتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها ، و التي تعمل و تؤثر تأثيرا سلبيا على المؤسسة ، و يترتب عليها تراجع أو انخفاض إما في ربحية المؤسسة أو تقدم المنتجات خاصة في ظل غياب الجهود التسويقية.

² نقاط القوة : هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

نقاط الضعف: هي قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

³ في الواقع، فالمسيرون المهتمون، بنظام المعلومات ، لابد لهم من مساعلة المسؤولين عن المنتج، عن حاجاتهم للمعلومات. و توجه أهم الأسئلة حول:

1.1.3. الطرق الرسمية:

أ. الأسئلة (من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ كم؟)

في الواقع، فالمسيرون المهتمون، بتقصي معطيات البيئة الداخلية للمؤسسة ، لابد لهم من مساءلة المسؤولين عن حاجاتهم للمعلومات حيث تتمحور أهم الأسئلة حول: القرارات التي يتخذونها باستمرار؟ المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرار؟ المعلومات التي بحوزتهم حاليا؟ الدراسات التي يحتاجون إليها بصفة مستمرة؟ المعلومات التي يحبذون الحصول عليها ، و ليست بحوزتهم حاليا؟ المعلومات التي يرغبون حيازتها يوميا/أسبوعيا/شهريا سنويا؟ التقارير المهنية التي يحبذون حيازتها باستمرار؟ التغيرات الرئيسية التي يرغبون في إحداثها على مستوى نظام المعلومات الحالي.

تعتبر هذه الطريقة محدودة إلى حد ما، فيما يخص نوعية وكمية المعلومات التي يكمن أن تكشف عنها، لذا تستعمل المؤسسات، تقنية أخرى هي: التدقيق "L'audit".

ب. التدقيق الاتصالي الداخلي L'Audite de Communication Interne

هو معاينة وضعية ما داخل المؤسسة، بالتعاون مع المعنيين بالأمر، من أجل التحقق والتأكد من مدى مطابقتها للآليات و الإمكانيات الموجودة ، أو اتخاذ إجراءات وقائية استباقية، كما يمكن للإدارة أخذ قرار بتنظيم تدقيق داخلي للتحقق و متابعة نشاط ما ، بعد حدوث إخفاق؛ و تكمن فاعلية التدقيق من خلال توفير جو من الاتصال و الانفتاح و التعاون. تعتمد هذه التقنية على الإنصات للمحيط الداخلي و ملاحظة وتشخيص الواقع الاتصالي الداخلي للمؤسسة من خلال رصد نقاط التلاحم ، نقاط الصراع ، إضافة إلى رصد صورة المؤسسة لدى الجمهور الداخلي .

و يمكن تحديد أهم خطوات التدقيق الاتصالي الداخلي كما يلي :

-**مرحلة الانطلاق :** حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد دفتر شروط يضمن الأهداف المحددة من خلال الدراسة عن طريق التدقيق الاتصالي ، المراحل الكبرى ، مناهج العمل و التخطيط لكل مرحلة إضافة إلى الميزانية المخصصة لذلك.

-**جمع المعطيات :** بمعنى رصد الوضعية الداخلية للاتصالات المختلفة و لذلك هنالك من يقترح جملة من الأسئلة تدور حول من يعلم أو من ينقل المعلومة ، في أي إطار يتم نقلها ، متى ، إنتظارات العمال من طريقة الإعلام المطبقة ، هل يعرف المستخدمون المؤسسة جيدا أو ما هي الصورة المدركة عن المؤسسة

-**التحليل و التشخيص :** من خلال المعطيات التي تم تحصيلها انطلاقا من الأدوات المختلفة لجمع المعلومات.

القرارات التي يتخذونها باستمرار؟ المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرار؟ المعلومات التي بحوزتهم حاليا؟ الدراسات التي يحتاجون إليها بصفة مستمرة؟ المعلومات التي يحبذون الحصول عليها ، و ليست بحوزتهم حاليا؟ المعلومات التي يرغبون حيازتها يوميا/أسبوعيا/شهريا سنويا؟ التقارير المهنية التي يحبذون حيازتها باستمرار؟ التغيرات الرئيسية التي يرغبون في إحداثها على مستوى نظام المعلومات الحالي.

2020-2021

ج. التقارير الهرمية: تركز على الحالات التي تمثل مراكز الاهتمام، إلا أن الشكل الأكثر تطورا هو أن يتمكن المدير من بلورة خطاب مساءلة، يسمح له بإعادة تشكيل الأسئلة الأكثر تحررا من التقارير الجاهزة¹.

د. قواعد البيانات²: تشكل قواعد البيانات محور الحلول و الاستجابات، لأنها تمثل المادة الأولية للمعالجة؛ كما أن وجود بيانات مشتركة لأنواع الاستخدامات، يعمل على تغذية إنتاج تقارير التسيير، الذي تدعمه تكنولوجيا المعلومات.

ه. معلومات التحكم و المراقبة

ككل النشاطات المعقدة، فإن نظام المعلومات يحتاج إلى القيادة، وتعتبر معلومات التحكم و المراقبة Le tableau de bord الأداة الرسمية المناسبة للقيام بهذه العملية، عن طريق مجموعة محددة من المؤشرات " Les Indicateurs " ونظرا لتعدد التنظيمات، فانه من الصعوبة إعطاء وصف دقيق لما يجب أن تكون عليه معلومات التحكم و المراقبة؛ إلا أنه يمكن تحديد العناصر المشتركة المرتبطة بأنظمة المعلومات كمايلي:

■ أ. على المستوى الاستراتيجي: و يخص الإدارة العامة، ويسمح بمتابعة فعالية الإنتاج كقيمة و الكلفة، وتسيير الموارد.

■ ب. على مستوى التكتيكي: و يخص متابعة النشاط، الكفاية و الفعالية، النوعية.

■ ج. على مستوى التشغيل: و يخص متابعة الأنشطة من خلال التقييم و قياس الفعالية و الكفاية.

2.1.3. الطرق غير الرسمية : و يحددها (LIBEART, T³) كمايلي:

أ. الطرق الإدارية: الإدارة عن قرب، الخرجات، التأطير، المراقبون الداخليون، الاتصالات غير الرسمية...

ب. الطرق الأدائية: جريدة المؤسسة، علبة الأفكار...

4. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

يعتمد تحليل الفرص و التهديدات على معرفة المؤسسة و مراقبتها لبيئتها الخارجية، هو ما يعرف باليقظة الاستراتيجية⁴، من خلال المؤشرات المتعلقة بما يلي :

1.4. تحليل البيئة الصغرى Micro environnement

¹ هذا التطور التكتيكي، يقابله تنوع أنماط التمثيل، كاستخدام الصور، و المخططات، الرسوم البيانية...الخ.

² قاعدة البيانات هي تنظيم منطقي محسوب لمجموعة من الملفات ، تكون فيها البيانات مترابطة فيما بينها وفق علاقات معينة، يصبح معها من السهولة إيجاد المعلومات المطلوبة .

³ LIBEART T., La Communication d'Entreprise, Economica, Paris, 2001, PP :81-83.

⁴ مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

2020-2021

يتم خلال هذه المرحلة جمع المعلومات التي تقع في البيئة الخارجية للمنظمة، و التي تعكس أيضا طبيعة الجهات التي تتعامل معها المؤسسة، بوصفها نظاما مفتوحا، حيث يجب العمل على وضع كل المعلومات الخارجية حيز الاتصال -نسبيا- داخل المؤسسة لتلبية حاجات المستخدمين. و تتعلق المعلومات الخارجية بجميع الفاعلين ذوي الاتصال المباشر بالمؤسسة، و العوامل المرتبطة بها بشدة؛ و يتعلق الأمر بالمؤسسة و جمهورها الخارجي والموردين و الموزعين و المنافسين، و الزبائن و المستهلكين، وكل الجهات التي تمول المؤسسة بالمواد و الخدمات مثل مؤسسات بحوث التسويق، وكالات الاتصال، البنوك، التأمينات، النقل، متعاملو الاتصالات، المؤسسات الصحفية و الإعلامية... إلخ¹.

ب. تحليل المنافسة: (في إطار إعداد استراتيجية اتصال تسويقي)

إن الجزء الهام في التحليل الخارجي هو الذي يركز على دراسة المنافسين الذي يمر أولا بالتعرف إلى مختلف المنافسين ثم بعد ذلك دراسة المنافسين ذوي الأولوية و تحليل وضعياتهم التنافسية.

■ تحديد المنافسين

- ✓ التعرف على المنافسين الحاليين، الداخليين الجدد و المحتملين.
- ✓ تحديد الأصناف الرئيسية للمنتجات التي تستجيب لنفس الاحتياجات.
- ✓ تحديد امتدادات التطور للمنافسين حسب الحجم أو المبيعات، اختراق السوق، الأسعار...

■ تحليل الوضعية التنافسية

تحليل المنافسة هو عملية تقييم المنافسين بمعرفة نقاط القوة و نقاط من خلال المؤشرات التالية:
عدد الوحدات المباعة من طرف المؤسسة، الحصة السوقية لمنتج المؤسسة بالكمية، عدد الوحدات المباعة من طرف جميع المؤسسات، رقم الأعمال المحقق من طرف منتج ما/مؤسسة، الحصة السوقية لمنتج/مؤسسة، هامش المردودية، التدفق النقدي، برامج الاستثمارات، و القدرات الإنتاجية، الأهداف المتبعة من طرف منافس ما بالإضافة إلى نقاط قوته و ضعفه والتي تفسر في غالب الأحيان، مبادراته و ردود أفعاله فيما يخص الأسعار، و الشروع في إطلاق منتجات جديدة.
كما أن هناك تقنيات أخرى تستعملها كالمقارن Le Benchmarking² وهذا بمعرفة الأعمال و الإجراءات المستخدمة قبل المنافسين ذوي الأولوية أو المعروفة كرائدة في السوق أو مجال معين، محاولة بذلك استدراك المنافسة .

2.4. تحليل البيئة الكبرى Macro environnement

¹ WESTPHALEN M. H., Communicator, Le Guide de la Communication d'Entreprise, Dunod, Paris, 2001, p : 75.

² هو نفسه المعايير (Bench Marking) حيث يُعتبر إحدى الأدوات الحديثة التي يتم استخدامها في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويمكن عن طريقها قياس مدى تحقيق والتقدم في عملية التطبيق، بالإضافة إلى قياس مدى تطور القدرات التنافسية للمنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى.

2020-2021

و يشمل هذا التحليل التعرف على كل القوى التي يمكن أن يكون لها أثر واضح على قطاع النشاط، والتي تظهر من خلال المؤشرات التالية:

1.2.4. المؤشرات الديمغرافية: النمو الديموغرافي؛ التركيبة السكانية، التحركات الجغرافية، مستوى التعلم المرتفع، الحركية العرقية المتعددة .

2.2.4. المؤشرات الاقتصادية: القدرة الشرائية و المرتبطة بعدة عوامل كالتضخم، المداخل و الأجور، مستوى الأسعار السائدة و تقلباتها، التغير على مستوى هيكل الإنفاق، التكتلات الاقتصادية، الإطار الوطني،

من خلال توفير الدولة للمناخ التنافسي الاقتصادي و السياسي و القانوني و البنى التحتية .

3.2.4. المؤشرات الطبيعية: مدى وفرة الموارد الطبيعية، تكاليف الطاقة، ظاهرة التلوث، تسيير الموارد الطبيعية.

4.2.4. المؤشرات التكنولوجية: التطور التقني؛ ميزانيات البحث و التطوير المخصصة من طرف الدولة، معدلات التغيير التكنولوجي.

5.2.4. المؤشرات السياسية و التشريعية: التشريعات المرتبطة بهيكل الأسواق قوانين الاستهلاك.

6.2.4. المؤشرات السوسيوثقافية: القيم الثقافية الأصلية للمجتمع، التطورات الثقافية الحاصلة في هذا المجتمع، الثقافات الفرعية .

3.4. أساليب جمع المعلومات الخارجية:

على المؤسسة انتقاء المعلومات المجدية و تفسيرها، من خلال التركيز على المصادر الأكثر أهمية. إن عملية الانتقاء تحسن من إمكانية الوصول إلى المعلومة L'accessibilité، لكنها تزيد من خطر إقصاء إشارات مهمة، حيث أن صعوبات الانتقاء و التفسير مرتبطة أساسا بطبيعة المعلومة الاستراتيجية، إذ أنه ليس من السهل تنظيم الملاحظة الموجهة إلى المحيط. يتم الحصول على المعلومات الخارجية من خلال الأدوات و التقنيات و الأجهزة التي نتطرق إليها فيما يلي:

1.3.4. نظام الاستخبار Le Système d'Intelligence

هو مجموع الوسائل التي تسمح بالاستعلام بصفة مستمرة حول تطور البيئة الخارجية للمؤسسة؛ حيث يكمن الدور الرئيسي لنظام الاستخبارات في جمع معلومات حول تطورات البيئة الكلية بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة، وهذا لتمكين إدارة المؤسسة من مراقبة نقاط القوة ونقاط الضعف لوضعية

2020-2021

- المؤسسة التنافسية و بالتالي تعديل خططها و برامجها. و تعتمد المؤسسة في كثير من الأحيان على نفسها في الحصول على المعلومات الإستخبارية وذلك من خلال المصادر التالية¹:
- أ.مراكز التوظيف:** من خلال الاتصال التوظيفي للمؤسسات المنافسة حيث تعتبر طلبات التوظيف و ما تتضمنه من شروط و مؤهلات علمية و عملية لازمة لشغل الوظائف الشاغرة لدى المؤسسات المنافسة مصدرا لمعلومات هامة عن اتجاهات تلك المؤسسات.
- ب.موظفو المؤسسات المنافسة.
- ج.موظفو المؤسسة أنفسهم.
- د.عملاء المؤسسة: الأفراد و المؤسسات و الموردون و عمال النقل، ممن يتعاملون مع المنافسين.
- ه.المقالات المنشورة عن المؤسسات: فما تنشره الصحافة عن هذه المؤسسات و إنجازاتها و اختراعاتها و ما تعلن عنه في إعلاناتها، يمكن أن تزود المؤسسة المنافسة بمعلومات سرية.
- و.الأدلة المادية: ملاحظة تصرفات المنافسين و الفاعلين الخارجيين و تحليلها.
- ز.الإشهار و النشاط الترويجي: يتيح معلومات هامة عن المستهلكين و خصائصهم.
- ح.الأجهزة الحكومية: التقارير و النشرات التي تصدرها الجهات المعنية بجال نشاط المؤسسة.
- ط.قوة البيع **La force de vente**: من خلال تقوية دور الممثلين التجاريين، الموزعين ، البائعين... و تحفيزهم على جلب المعلومات و نقلها، عن طريق تقارير الزيارات التي توضح المشاكل التي يعاني منها الزبون و طرق حلها.
- ي.مكاتب الدراسات: لشراء المعلومات المجمعطة بطريقة نظامية فهي تسمح بالمتابعة الدقيقة للموقع التنافسي للمؤسسة حضور المؤتمرات و الصالونات.
- ك.الشبكات و العلاقات الشخصية: العضوية في النوادي والجمعيات، والأحزاب السياسية(العلاقات العامة).

2.3.4.نظام النماذج التحليلية:

تستخدم النماذج الإحصائية في تحليل البيانات وحل المشكلات و هي عبارة عن مجموعة الأساليب التي تساعد على تحليل العلاقات بين متغيرات معينة في مجموعة معينة من البيانات واختبار هذه النماذج الإحصائية تفيد في الإجابة على عديد الأسئلة العامة ، وتعتبر تلك النماذج أساليب متقدمة وفنية مكلفة ومعقدة تحتاج إلى فنيين وإحصائيين ذوي المهارات عالية مما يثني عزم المؤسسات الصغيرة عن استخدامها ، ولكن برغم تكلفة وتعقد تلك النماذج التحليلية إلا أن لها ما يبررها.

¹ أمينة بن زرارة، تسويق المشروعات المقاولاتي للمؤسسات حديثة النشأة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2017، ص ص:95-97.

2020-2021

3.3.4. التدقيق الاتصالي الخارجي l'Audit de Communication Externe

يعتبر تقنية خاصة -في هذا الصدد- حيث يتعلق باختبار كامل و منتظم و مستقل و دوري للمحيط، و الأهداف، واستراتيجيات و أنشطة المؤسسة، من أجل تحديد الميادين التي تطرح مشكلا، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، و تحسين الفعالية الاتصالية للمؤسسة مع الفاعلين الخارجيين.

المحور الرابع	مراحل إعداد استراتيجية اتصالية
المحاضرة رقم 09	مرحلة تحديد الجمهور المستهدف
مدة التدريس	ساعة و نصف
الكلمات المفتاحية	الجمهور المستهدف- الحاجات الاتصالية- الاقناع
Mots clés	Le Public Cible- Les besoins en Communication- La Persuasion

مقدمة:

تعد عملية تحديد الجمهور و التعرف على خصائصه و سماته اساسية في عملية اعداد الاستراتيجيات الاتصالية، حيث يمثل الجمهور إحدى الرهانات الكبرى التي تواجه المؤسسة في ظل التغيرات الاقتصادية و السياسية و الثقافية في المجتمع.

1. الاحتياجات الإعلامية و الاتصالية للجمهور:

تهتم المؤسسة الناجحة بالجمهور الداخلي الذي يشمل العمال و الموظفين كأساس لتعاملها مع الجمهور الخارجي، وذلك تأكيداً لمبدأ أن الفاعلية لا بد وأن تبدأ من الداخل من أجل تحقيق استقرارهم وأيضاً تحقيق استقرارها، وتنمية الإحساس بالولاء و الانتماء لديهم¹، وذلك من خلال تحقيق الحوافز و الرضا الوظيفي في المؤسسة ، و تعزيز العلاقات و تنظيم الخدمات التي تساعد في انتماء أفراد المؤسسة لها وإشباع حاجاتهم². ويتوجب على المؤسسة أن تقوم بجمع وتحليل وبحث ودراسة اتجاهات جماهير المؤسسة حتى يمكن الحصول على حقائق صحيحة، كما تقوم ببحث وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا، فالعلاقة الطيبة و الاستقرار مع الجماهير الداخلية تكون من خلال وسائل الاتصال الداخلي الدائمة للمؤسسة، الأمر الذي يترتب عليه تبني هذه الجماهير لسياسات المؤسسة و أهدافها و الدفاع عنها و التحمس لها، وتتكون هذه المشاعر و الأحاسيس لدى الجماهير الداخلية للمؤسسة نتيجة المعاملة الإنسانية³ وإشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية و المادية لتلك الجماهير، والعمل على رفع معنوياتها وتحقيق تماسكها وكسب تأييدها ورضائها.

ويتم التعرف على الجمهور المستهدف من خلال تحديد احتياجاته رغباته، مستوياته الاجتماعية، خصائصه الثقافية و الحضارية، قدراته الاقتصادية و الشرائية ، مستوى و نمط معيشته، انتشاراته الجغرافية، خصائصه النفسية؛ وكل هذه الأبعاد تؤثر على الطريقة و الأسلوب التي يلبي بها المستهلك رغباته، و كذا عاداته الاعلامية و الاتصالية. و للتذكير⁴ ، ينقسم الجمهور المستهدف إلى:

- **جمهور داخلي:** يقصد به كافة العاملين داخل المؤسسة في كامل مستوياتها و اقسامها.

¹ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص: 66.

² محمد فريد الصحن العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 87.

³ للمزيد من المعلومات راجع محاضرات "مدرسة العلاقات الانسانية" في مقياس نظريات التنظيم، المقرر للسنة الثالثة- اتصال.

⁴ راجع المحاضرة رقم 01

2020-2021

- جمهور خارجي: يتمثل في جميع شركات المؤسسة الاقتصادية والاجتماعيين¹.

2. أساليب الاقناع و التأثير على الجمهور:

إن أكثر الرسائل فاعلية هي التي صممت للتأثير على الجمهور ، بحيث يحتاج هذا الأخير إلى معلومات أساسية تتعلق بكل ما تطرحه المؤسسة من أفكار ، حيث أن المهمة الأساسية في هذه المرحلة هي رسم تصورات حول الكيفية التي يمكن من خلالها إعطاء معلومات للجمهور دون إرباكه، و ذلك من خلال خلق رابط شخصي و مهني و ربط الأهداف المرجوة بطريقة و نمط حياتهم و عملهم ، و فتح قنوات الاتصال لإشراكهم في إحداث التغيير ، كما تحتاج المؤسسة إلى بناء إرادة عمل لدى جماهيرها من خلال التقليل من المخاطر المدركة من قبل الجمهور، و يمكن التغلب على هذه الحواجز و المخاطر من خلال احترام النمط الذي يرتاح إليه الجمهور و اللجوء إلى الاجراءات التي تتناغم مع نسق حياتهم و ثقافتهم و الاعتماد على قادة الرأي في المجموعات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة لوضع الاهداف المرجوة ضمن دائرة النمط السلوكي المتفق عليه، كما يجب العمل على ترسيخ أنماط التفكير الايجابي في التغيير و أن نضع الجمهور في موقف القياديين – و ليس الجبناء- الذين بمقدرتهم القيام بأفعال أو اتخاذ اجراءات تصنع التغيير و تحدث الفرق².

¹ Philippe morel , pratique relations presse , Dunod, Paris ,2005, p : 33.

² مزيد من المعلومات عن مراحل الاقناع راجع التقرير المتوفر على الموقع الإلكتروني: Reinforcing action Building will Sharing Knowledge Activation Point

2020-2021

المحور الرابع	مراحل إعداد استراتيجية اتصالية
المحاضرة رقم 10	مرحلة صياغة الرسائل و اختيار الوسائل
مدة التدريس	ساعة و نصف
الكلمات المفتاحية	الرسالة- قنوات الاتصال - وسائل الاتصال
Mots clés	Le message- Les Canaux de Communication- Les Média

1. صياغة و إختيار الرسائل:

"لا يتعلق الأمر بما تريدون إخباره للجمهور بل بما يمكنه سماعه و الإقتناع به".

نعني بالرسالة عادة ما نريد إيصاله للجمهور بشأن القضية من أفكار و قيم ومواقف، حيث يجب أن نضع بعين الاعتبار نظام القيم الخاص بجمهورنا وليس الخاص بنا و نراجع نقاط الإقناع التي تم تحديدها سابقاً حيث يجب أن يكون للرسالة صدى لدى الجمهور المستهدف، ولفحص دقة الرسالة، نطرح الأسئلة التالية:

هل الرسالة مبنية على الاهتمامات الجوهرية للجمهور؟ هل نحن بصدد التغلب على حواجزهم ؟ هل تقع القضية ضمن ما يعتبره الجمهور محيطهم الآمن؟ ما هي القيمة المعروضة وهل تفوق المخاطر المتوقعة؟ هل تعرض الرسالة رؤية ما أو تعزز مكافأة شخصية؟ هل تبعث الأمل نحو تحقيق النجاح؟ هل تتلائم مع الموضوع ككل؟

- ما هي الصورة العامة التي نسعى الى ايصالها؟
- أي رسائل أساسية سيكون لها تأثير على الجمهور؟
- ما هي الرسالة التي سيكون لها التأثير الأكبر؟

أما على المستوى الداخلي فإن القائم على الاتصال داخل المؤسسة يجب أن يحاول خلق روابط دائمة بين الإدارة العليا و الهياكل القاعدية للتنظيم عن طريق إعلام المستخدمين بكل المستجدات و تجنب الكتمان و لغة الصمت لان هذا سيؤدي إلى ظهور مرض الإشاعات التي تضر في العديد من الأحيان بمصلحة المؤسسة الداخلية كما أن الجمهور الداخلي في حالة الكتمان سيضطر إلى اقتفاء المعلومات خارج محيط المؤسسة الأمر الذي سيؤدي إلى فقدان الثقة في إدارته و بالتالي تراجع رغبته في الإدارة المعلومة المختارة أو المنتقاة ، فالعملية الإعلامية الناجحة هي التي تكون سريعة بسيطة ومهمة ، و أن تكون اختيارية فليست كل المعلومة مهمة و ضرورية لكل فرد.

2. معايير اختيار الوسائل الاتصالية و الإعلامية:

تختلف وسائل الاتصال من حيث انتشارها و قدرتها التأثيرية و خصائصها الفنية و التكنولوجية و تكلفتها النسبية و غير ذلك، لذا فإن نجاح استراتيجية الاتصال يتطلب التدقيق في اختيار مجموعة الوسائل

2020-2021

المناسبة التي تتيح اقناع الجمهور المستهدف، و ذلك بعد تحديد الحاجات الاعلامية و الاتصالية لهذا الجمهور، و دراسة خصائصه.

و تحتل الوسائل مكانة هامة في العملية الاتصالية ككل، و لهذا فإن التعرف على الوسيلة و معرفة خصائصها و إمكانياتها و استخداماتها يعد أحد الجوانب الاستراتيجية التي تهم أي مسؤول، و ذلك لمعرفة مدى تأثيرها على سلوك الجمهور واتجاهاته¹.

و يمكن اجمال بعض التصورات و الحقائق حول وسيلة الاتصال في النقاط التالية²:

- اختلاف الوسائل في طبيعة نقل الرسالة ، حيث أن لكل وسيلة خصوصيتها.
 - إن استخدام أكثر من وسيلة من شأنه إثراء جوانب المضمون للمتلقي.
 - إن اختيار الوسيلة بعناية يجعلنا نتقاضي عمليات حريف و تشويه المضمون.
 - لا بد من اختيار الوسيلة التي تعبر عن محتوى المضمون و دلالاته و رموزه.
- إن معرفة خصائص كل وسيلة من وسائل الاتصال له أهمية متناهية في مدى مناسبتها لمضمون و هدف الرسالة، و يمكن اجمالاً اختيار الوسائل الملائمة بناء على المعايير التالية³:

1.2. قدرة انتشار الوسيلة: ويقصد بها مدى قدرة الوسيلة على الانتشار و تغطيتها لقطاعات واسعة و تلبيتها لاحتياجات الفئات المستهدفة.

2.2. سرعة الوسيلة: أي قدرة الوسيلة على توصيل الرسالة إلى الجمهور المستهدف في الوقت المناسب.

3.2. المشاركة و التجاوب: يقصد بذلك التأثير المتبادل بين المرسل و المستقبل، حيث أن المشاركة و التجاوب تعد معياراً مهماً لنجاح عملية الاتصال.

4.2. طبيعة العادات السمعية و البصرية و القرائية للمتلقي: حيث أن لكل فئة عاداتها في التعرض تبعا لنوع الحواس المرتبطة بالوسيلة، و التي تعمل على تعزيز فعالية الاتصال و درجة الاستجابة و التأثير.

5.2. مكانة الوسيلة لدى الجمهور: حيث يمكن أن تتمتع وسيلة معينة بشهرة و مصداقية دون أخرى.

و يرتبط اختيار هذه الوسائل بأهداف الاستراتيجية الاتصالية و الجمهور المستهدف وكذا بالميزانية المتاحة، و عليه يقع الاختيار على الوسائل الأكثر قوة و تأثيراً ، و من المعايير التي يتوجب مراعاتها في اختيار هذه الوسائل نذكر ما يلي⁴:

6.2. التغطية الجغرافية: حيث يجب أن تتمكن الوسيلة من تغطية المنطقة التي يتواجد بها الجمهور المستهدف لضمان وصول الرسالة.

¹ محمد منير حجاب ، سحر محمد وهيبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة ، مدخل سلوكي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2002، ص: 127.

² محمد يسري دعبس ، الاتصال و السلوك الإنساني ، رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال ، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، 2001، ص: 23.

³ محمد منير حجاب ، سحر محمد وهيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 155.

⁴ غريب عبد السميع: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص ص: 92-93.

2020-2021

7.2.المصداقية: من الضروري أن تكون الوسيلة المختارة ذات مصداقية وجديرة بالثقة.

8.2.التأثير: و ذلك حسب التعرض.

9.2.التكلفة: حيث يرتبط اختيار الوسيلة بإمكانيات المؤسسة المالية ، و بالميزانية المخصصة للاتصال.

2020-2021

المحور الرابع	مراحل إعداد استراتيجية اتصالية
المحاضرة رقم 11	مرحلة تحديد الميزانية و تقييم فاعلية إستراتيجية الاتصال
مدة التدريس	ساعة و نصف
الكلمات المفتاحية	ميزانية الاتصال- فاعلية استراتيجية الاتصال
Mots clés	Le Budget de la Communication- L'efficience de la Communication

مقدمة:

يمثل الجانب المالي عنصرا مهما في عملية إعداد الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة ، فمن الضروري تحديد حجم النفقات المالية التي يتطلبها مخطط الاتصال ، و هذا ما يظهر كعنصر محرك لخطة العمل، لذلك فالميزانية التقديرية للاتصال عبارة عن تعبير رقمي للنشاط الاتصالي للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة على المدى القريب أو البعيد.

1. طرق إعداد ميزانية الاتصال:

تقوم العديد من المؤسسات بإعداد ميزانية الاتصال على أساس التغيرات في رقم أعمالها، بينما تقوم مؤسسات أخرى بإعدادها وفقا لأهدافها، و تعتبر هذه الأخيرة الطريقة الأنجع لأن شح إمكانيات المؤسسة قد يؤدي إلى قصور أهدافها. إن ضعف تمويل استراتيجية الاتصال يمكن أن يحد من فعاليتها كما يصعب في كثير من الأحيان تحديدها لأنها مندرجة ضمن تكلفة الاتصال ككل.

ولحساب ميزانية استراتيجية الاتصال يجب أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار¹:

-المهام

-نقل الرسائل و الوسطاء

-الاستشارات

-التنفيذ و المراقبة

-الصيانة

هناك أربعة طرق لتحديد الميزانية و هي الأكثر استخداما²:

1.1. الإ اعتماد على الموارد المتاحة: و هي أكثر الطرق سهولة ، و تعتمد على تثبيت ميزانية الاتصال في

أعلى مستوى ممكن و في حدود الموارد المالية للمؤسسة، و يتم هذا بعد القيتم بتقدير رقم الأعمال الخاص

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2004، ص: 72.

² Jecque landrevie, Denis lindon , Mercator ,théorie et pratique du marketing, Dalloz , Paris,2003, P : 511 .

2020-2021

بالسنة المقبلة، فيتم طرح مختلف التكاليف الأخرى المتعلقة بالأنشطة المقبلة مع الرخ المستهدف، و الباقي يخصص للاتصال.

2.1. الإعتداف على الأهداف المسطرة: تعتمد من خلالها المؤسسة على الأهداف الاتصالية التي تريد بلوغها و على الامكانيات التي تتوفر عليها من أجل تحقيقها.

3.1. تحديد ميزانية استراتيجية الاتصال بناءا على المؤبوة من رقم الأعمال المرتقب.

4.1. تحديد الميزانية بناءا على ميزانية المنافسة: تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار في هذه الحالة ضغوطات المنافسة في تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

2. آليات متابعة و تقييم استراتيجية الاتصال:

المتابعة Le Monitoring هي عملية مستمرة في أي تاريخ تقتضيه الحاجة، تستهدف بشكل أساسي تزويد المؤسسة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة تشمل المخرجات المحققة و التقدم الحاصل باتجته تنفيذ الفعاليات و الأنشطة و البرامج و الأهداف، و هذا يتطلب جمع بيانات دقيقة وواضحة عن عمليات التنفيذ و من ثم تحليلها و استخراج مؤشرات ترشد المؤسسة إلى مستوى تنفيذ تلك الأعمال و الاختلالات الحاصلة فيها تمهيدا لاتخاذ القرارات المناسبة.

أما عملية تقييم استراتيجية الاتصال **L'évaluation**، فهي تشمل قياس و تقييم نتائج الخطط و اتخاذ الاجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف قد تم تحقيقها بالشكل المطلوب، و كذا مدى مطابقتها للواقع الفعلي، و هي بذلك توفر العديد من المعلومات التي قد تظهر نقاط القوة و نقاط الضعف في التنفيذ قصد معالجتها و منع تكرار حدوثها، كما تهدف إلى الحد من الأخطاء التي قد تحدث عند تنفيذ الاستراتيجية أو اكتشاف هذه الأخطاء قبل التنفيذ¹. يتم خلال هذه المرحلة التأكد من مدى الالتزام بالجدول و الآجال الزمنية و الميزانية المخصصة لهذه الاستراتيجية و قياس فاعلية الرسائل و الوسائل و مدى استجابة الجمهور لها على ضوء الأهداف المقررة².

بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية وهي³:

-تقييم العمليات Evaluation des processus

بمعنى مدى انجاز العمليات و المهام في الوقت المحدد و بالموازنة المعتمدة، و يتطلب تقييم العمليات معرفة فيما إذا كان هذا الانجاز بالمستوى المطلوب، و عادة ما يجري التقييم عند مرحلة متقدمة من تنفيذ الاستراتيجية أو بشكل أفضل عند انجاز البرنامج المعني بكامله.

¹ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص: 371.

² سكودارلي حياة، ظريف نورة، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LPN، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة الجزائر، 2011-2012، ص: 20.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2004، ص: 83.

2020-2021

-تقييم المخرجات Evaluation des Outputs

ويهدف هذا التقييم إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف، و يخضع ذلك للقياس الكمي و خلال وقت محدد،
مثلا: كم عدد الوظائف التي شغلت؟ كم عدد المستفيدين الذين تمت خدمتهم؟ كم عدد الدراسات التي
أنجزت؟ وغيرها من الأسئلة.

- تقييم النتائج Evaluation de Résultats

يهدف تقييم النتائج إلى الوقوف على ما تحقق من تنفيذ خطة معينة أو الخطة بكاملها، و مستوى النجاح
الذي بلغته المؤسسة على المدى البعيد.

مؤشرات قياس فاعلية استراتيجية الاتصال:

لا بد أن تخضع الخطط و الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة لعملية قياس مستوى الأداء بصورة منطقية،
و لتحقيق ذلك فإنه من الواجب اختيار مؤشرات قياس الأداء الصحيحة و التي يجب أن تكون ذات نتائج
متوافقة مع الوعود التي قدمتها المؤسسة، حيث تشكل هذه الوعود انعكاسا لما تم وضعه من قيم و أغراض
أساسية للمؤسسة، و فيما يلي بعض المتغيرات لتقييم استراتيجية الاتصال، تم اقتراحها في إطار دراسة
علمية¹ كالآتي:

أ.على المستوى الداخلي:

- مدى حدوث تأثير الاضطرابات الداخلية على الصورة الخارجية للمؤسسة .
- مدى تحسين التنسيق بين الوظائف للصورة الخارجية للمؤسسة.
- تأثير رضا الجمهور على المؤسسة على ثقة العامل بها .
- مدى الاعتماد على معطيات الاتصال الداخلي للمؤسسة على إعداد سياسة الاتصال الخارجي لها.

ب. على المستوى الخارجي:

- تأثير النقص في المعلومات على إعداد سياسة الاتصال الخارجي.
- تأثير عدم دقة المعلومات على إعداد سياسة الاتصال الخارجي.
- تأثير الروتين الإداري على إعداد سياسة الاتصال الخارجي.
- مدى تأثير السياسة الاتصالية داخل المؤسسة ببرامج تخصصات الاتصال الخارجي.
- مدى اهتمام المكلف بالاتصال برضا الجمهور الخارجي عن المؤسسة .

ج. على مستوى انفتاح قنوات الاتصال:

- ترتيب وسائل الاتصال بالمسؤولين حسب الأهمية.

1 رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فهرس الجداول، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة
متنوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص ص: 5-6.

2020-2021

- مدى ملائمة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لموضوع الرسالة.
- مدى سماح المؤسسة للعمال بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية.
- كيفية تعبیر القائم بالاتصال عن مشكلاته.
- مدى اهتمام المسؤولين بشكاوى العاملين.
- مدى إعطاء المسؤولين فرص عادلة للاتصال ومناقشة شكاوى العاملين .

د.على مستوى العلاقات غير الرسمية:

- مدى حدوث مشكلات أثناء عقد الاجتماعات.
- مدى انتشار الإشاعات في المؤسسة ومصدرها.
- كيفية التعامل مع الإشاعات .
- مدى وجود مجال لإقامة علاقات شخصية داخل المؤسسة.

هـ. على مستوى العلاقات العامة:

- مدى مناسبة الوسائل لإعلام العامل بنشاطات المؤسسة .
- درجة لجوء المؤسسة للاتصال الإشهاري.
- أهم الوسائل المعتمدة في الإشهار.
- الهدف من الإشهار.
- مدى قيام المكلفين بالاتصال بتقييم الرسائل الاتصالية .
- رأي المكلف بالاتصال في الرسائل الإشهارية.
- مدى كفاية استخدام العلاقات العامة.
- أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها.
- مدى قيام المكلفين بالاتصال بسير آراء المتعاملين مع المؤسسة لمعرفة آرائهم حولها.
- رؤية المكلف بالاتصال للهدف العام للعلاقات العامة.
- رأي المكلف بالاتصال في صورة مؤسسته.

و.العلاقة مع الصحافة:

- مدى كفاية تكوين المؤسسة لعلاقة ثقة بينها وبين الأجهزة الإعلامية.
- أهداف العلاقات مع الصحافة.
- المفاضلة بين الوسائل المستخدمة للاتصال بالأجهزة الإعلامية.
- مدى التخطيط للتعامل مع الأجهزة الإعلامية.
- مقاييس تقويم برنامج العلاقات مع الصحافة.

2020-2021

ز.تقييم أداء المكلف بالاتصال:

- أكثر الأجهزة الإعلامية تعاملًا مع المكلف بالاتصال.
- تقييم المكلف بالاتصال لسيولة المعلومات في المؤسسة .
- مدى التستر على المعلومات في المؤسسة .

ح. الأداء و التحفيز الاتصالي للعاملين:

- درجة تقييم الأداء
- درجة تكوين العمال
- كيفية التحفيز الاتصالي للعاملين
- كيفية تقييم العملية التخطيطية في نشر المعلومات

ط. تدفقات و سيولة المعلومات:

- مدى حدوث مشكلات سببها عدم نشر إعلان في الوقت المحدد
- تقييم عملية وضع لإعلانات على اللوح
- مدى تأثير اتباع المعلومات للمسار التنظيمي على وصلها في الوقت المناسب
- مدى تأثير اتباع المعلومات للمسار التنظيمي على سلامتها

ي.المتغيرات التنظيمية:

- مدى عزل التوقع التنظيمي لوظيفة العامل عن الآخرين
- مصدر ثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخر
- أهم المشكلات التي تعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد

ك.المتغيرات البيئية :

- مدى الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية للجمهور
- مدى الأخذ بعين الاعتبار في النشاط الاتصالية العادات والقيم السائدة
- مدى تأثير النظام التشريعي على وضع الخطة الاتصالية للمؤسسة
- مدى تأثير التكنولوجيا على صورة المؤسسة
- مدى تأثير العوامل الاقتصادية على المعطيات الاتصالية للمؤسسة
- مدى تأثير ارتفاع نسبة الأمية في المجتمع على نجاح الخطة الاتصالية

المحور الرابع	مراحل إعداد استراتيجية اتصالية
المحاضرة رقم 12	المخطط الاتصالي (مرحلة التنفيذ)
مدة التدريس	ساعة و نصف
الكلمات المفتاحية	مخطط الاتصال
Mots clés	Le Plan de Communication

إعداد المخطط الاتصالي Le Plan de Communication :

"الرؤية من دون تنفيذ مجرد حلم والتنفيذ من دون رؤية مجرد مضيعة للوقت، أما الرؤية والتنفيذ مجتـ معان، فيمكن أن يغيرا العالم"...نيلسون مانديلا

تعد مرحلة تنفيذ استراتيجية الاتصال من أهم الخطوات التي يجب مراعاتها ، حيث يتم تنفيذها عادة في مدة زمنية تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات، و فيها تحدد العناصر اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية و متابعتها عبر كل مراحلها – سابقة الذكر -

مخطط الاتصال هو وثيقة مفصلة إلى حد ما تحتوي على جميع إجراءات الاتصال المخطط لها للترويج لشركة أو علامة تجارية أو حدث. يتم بترجمة الاستراتيجية الاتصالية إلى مخطط قابل للتطبيق الفعلي، بالاستناد إلى عناصر الميزانية، التشخيص الداخلي و الخارجي، و كذلك الأهداف المسطرة ، يحتوي على المعلومات المتاحة من طرف كل المصالح بالمؤسسة، و يمثل دليلا عاما للعمليات الاتصالية التي سيتم إنجازها ، لذا فهو ذو طابع تكيفي، متجدد، مع تغيرات محيط المؤسسة ، كما يدمج نتائج استجاباتها لهذه التغيرات، رغم امتداداته للماضي، و تتمثل النقاط المشتركة التي يتناولها مخطط الاتصال فيما يلي:

جدول رقم 02: نموذج قاعدي نظري للمخطط الاتصالي	
المحاور	الأدوار
المخطط الإداري	يشمل أهم التوصيات الخاضعة للإدارة العامة.
تحليل وضعية الاتصال	يلخص البيانات الأساسية المتعلقة بالمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، على شكل تحليل SWOT.
التشخيص	ويتم بمواجهة تحليلات المحيط الداخلي و الخارجي، بهدف تحديد الخيارات المفتوحة، و الفرص المتاحة.
الأهداف	تحديد الأهداف الاتصالية داخليا و خارجيا.
استراتيجية الاتصال	تحدد الخيارات الأساسية في مجال الاتصال لتحقيق الأهداف المرجوة.
مخطط التنفيذ	ويحدد حيز التنفيذ الفعلي لكل عملية ، كما يحدد الوسائل و الميزانية المستحقة، كما يحدد نوع المؤشرات التي يقاس بها تأثير كل عملية.
النتائج المتوقعة	يحقق توقعا كميا و ماليا للنتائج المنتظرة.

2020-2021

نظام الرقابة	يحدد نمط المتابعة، و تطور تنفيذ المخطط.
--------------	---

المصدر: (KOTLER P. & DUBOIS, 2003, P :127)

خلال هذه المحاضرة سيتم الاعتماد على عرض نماذج لمخططات اتصالية ، لأن هذه المحاضرة هي حوصلة لكل ما ورد في المحاضرات السابقة، حيث يجسد المخطط الاتصالي مرحلة التنفيذ و التي تعتبر ذات طابع عملي أكثر منه نظري¹.

Example : Communications Management Plan

مثال – خطة ادارة الاتصال

Project Name (اسم المشروع):						
Prepared By (منظم الخطة) :						
Date (التاريخ):						
Key Stakeholders Distribution Schedule أصحاب المصلحة الرئيسيون جدول زمني للتوزيع	Stakeholders Issues أصحاب المصلحة مواضيع	Key Message To Communicate الرسائل الأساس للتواصل	Communication Methods to be Used (Written,Electronic ,Meetings,Etc..) (كتابي,شفهي...الخ) طرق الاتصال	Description of Specific Communications (Content, Format, Level of Detail, Etc..) شرح التفاصيل الخاصة	Timing Issues (See Also Bar Chart Project Schedule) التوقيت	Other غيرها
Client العميل						
Senior management المدرء القدامى						
Sponsor الضامن						
Project Team Members اعضاء فريق المشروع						
Employees الموظفون						
Suppliers الموردون						
News Media وسائل الاعلام						
Community المجتمع						

جدول رقم 03: مثال عملي لمخطط اتصال عام

¹ راجع الملحق رقم 04.

المحور الرابع	مراحل إعداد استراتيجية اتصالية
المحاضرة رقم 13	دعائم استراتيجية الاتصال في المؤسسة
مدة التدريس	ساعة و نصف
الكلمات المفتاحية	نظام المعلومات- المؤسسة المتصلة- التعلم التنظيمي- ذاكرة المؤسسة
Mots clés	Système d'Information- l'Organisation Communicante- l'Apprentissage Organisationnel- La mémoire de l'Entreprise.

1. نظام المعلومات كدعامة لإعداد استراتيجية اتصالية للمؤسسة:

تعتمد فعالية القرارات الاتصالية للمؤسسة على مدى توفر المعلومات النوعية عن محيط المؤسسة و بالتالي قدرة نظام المعلومات على تزويد المؤسسة بهذه المعلومات، باعتباره القناة التي تربط المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية أين تظهر أهمية نظام المعلومات بشكل خاص فيما يوفره من معلومات جيدة بالشكل الذي يساعد المؤسسة على إعداد الخطط الاتصالية والرقابة على تنفيذها. يستمد نظام المعلومات أهميته من أهمية الاتصال بالمؤسسة، فالاتصال يشكل الواجهة المزدوجة بين المؤسسة و محيطها، و كذا الحال بالنسبة لنظام المعلومات الذي يمثل و ينتج ودمج مختلف المعلومات لاتخاذ القرارات المختلفة. إن مفتاح هذه التحديات هو التحكم في المعلومة، و استغلالها ، و هذا من خلال التقرب من البيئة و إيجاد السبل و الآليات و القنوات اللازمة لذلك، و يندرج المديرون و المسكرون تحت هذه المسؤولية، من خلال أدوارهم ووظائفهم في المؤسسة، حيث تشير الدراسات المختلفة في هذا المجال أن الاتجاهات الجديدة في المنظمات المعاصرة، ترمي إلى توفير قاعدة أساسية من نظم المعلومات الشمولية و التخصصية، التي توفر عبرها معلومات متيقن منها بالوقت و الدلالة المطلوبة؛ و عليه فإن مسعى الإدارة الحديثة يتجه إلى توفير نظم معلومات ذات قدرة على الحصول على معلومات من مصادرها القائمة عبر البيئة المحيطة¹.

حيث يتجسد التحكم الجيد في المعلومات عبر سلسلة من الوظائف ابتداء من عملية البحث عن المعلومات، ثم معالجتها ووضعها حيز الاتصال للمستخدم المناسب لاتخاذ القرار المناسب تتحقق الميزة التنافسية نتيجة للقرارات النوعية التي تبرز قيمتها من خلال المعالجة الجيدة للمعلومات.

يستمد هذا الطرح أهميته من ضرورة ملائمة استثمار المؤسسة لمواردها و إمكانياتها، بما يتناسب و متطلبات الاقتصاد العالمي الجديد، لضمان بقائها في محيط تنافسي، و لتحقيق أهدافها؛ على أساس أن حاكمية المؤسسة هي الآلية التي بموجبها يتم توجيه موارد المؤسسة بشكل يتناغم مع استراتيجية

¹ محمد عبد الرحيم محاسنة، أثر كفاءة نظام المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد1، العدد1، تموز ، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005، ص: 71.

2020-2021

المؤسسة الهادفة و رؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة¹ ؛ أين يظهر دور نظام المعلومات في مساعدة المؤسسة على بناء علاقات مع هذه المجاميع المتفاعلة مع المؤسسة، من خلال أدواره ووظائفه .

2. المؤسسة المتصلة: L'entreprise communicante

إن هدف المؤسسة المتصلة هو وضع المعلومة حيز الاتصال، مما يسمح للمتعاونين بالعمل في إطار هدف مشترك، و بأقصى حد من الفعالية. و هذا يتطلب وضع آليات خاصة حيز التنفيذ، مع ضرورة إدماج الفاعلين.

¹ عبد الناصر نور ، محمد مطر، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية ،دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي و الصناعي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره ، مجلد3، عدد1، 2007، ص: 50.

2020-2021

3.التعلم التنظيمي و أثره على إعداد استراتيجيات اتصالية فعالة:

يمكن تعريفه بأنه عملية تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار . كما يمكن تعريفه بأنه التغير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة ، و يظهر "تعلم" المؤسسة عندما تستطيع أن ترفع من رصيد الإجابات لأحداث متكررة محتملة، وعندما تستطيع انتقاد إجابات أكثر تكييفاً وفعالية. وبالتالي هناك ارتفاع في المعارف المتاحة للمؤسسة.

إن المنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تسعى إلى توظيف المعرفة في أعمالها وعملياتها، وتستمد ميزتها التنافسية من خياراتها الاستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي خزنتها. ويرتبط مفهوم التعلم بمفهوم ذاكرة المؤسسة، إذ أن عملية التعلم تحتاج إلى حفظ و تخزين، لتحقيق استجابات سريعة عند تكرار نفس المواقف و الحالات و ذلك ربها للوقت و الجهد¹.

4.ذاكرة المؤسسة La Mémoire de l'entreprise:

وتعرف كذلك بالذاكرة التنظيمية

تتجسد ذاكرة المؤسسة حسب (Tourier)² في العناصر التالية:

- ذاكرة المهن: تتضمن المراجع و الملفات و الأدوات و المناهج المستعملة في مهنة معينة.
- ذاكرة المؤسسة: مرتبط بالمؤسسة و منتجاتها و شركائها و زبائنها و مورديها.
- الذاكرة الشخصية: تحدد هيكل الأفراد في المؤسسة و مهاراتهم و كفاءاتهم، ومعرفتهم لفعل الأشياء.
- ذاكرة المشروع: تتضمن تعريف مشروع المؤسسة و نشاطاته، تاريخه و نتائجه.

¹ بلعلي نسيمه فريال ، المنظمات المتعلمة، توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 5، عدد2، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص ص: 45-46.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص: 247.

قائمة المراجع:

أولاً. الكتب باللغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني والاتصال الإداري، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2007.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.
3. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008.
4. اللوزي موسي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002.
5. الهوا ري سيد ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003 .
6. أشرف خوجة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، دار المعرفة، مصر، 2006 .
7. أندرو دي سيز مارك، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005 .
8. توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، 2000.
9. جمال مجاهدة ، العلاقات العامة رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
10. جميل محمد توفيق، إدارة الاعمال ، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2012.
11. حسين محمد حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2010.
12. حمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2006 .
13. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت ، 2006.
14. خير خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، مصر، 2006.
15. زياد محمد الشرمان ، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة دعاية وإعلان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
16. سموك علي، التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية ، منشورات الكراسك ، الجزائر.
17. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
18. صلاح نيوف، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2014.
19. طلعت ابراهيم لطفي ، مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 2004 .

2020-2021

20. عادل عبد السمع علي، معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة الارشادية، معهد بحوث الارشاد والتنمية الريفية، مصر، 2013
21. عامر الكبيسي ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، 2004.
22. عامر قنديلجي ، علاء الدين الورد، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الميسرة، عمان، 2009.
23. عبد الر حيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نسي دمياط، 2009.
24. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة ، عمان، الأردن، 2004.
25. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2002.
26. عمر وافي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
27. غريب عبد السميع ،الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
28. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
29. محمد ابراهيم، الادارة الاستراتيجية ،آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة واعادة الهيكلة، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ،الاسكندرية، 2011.
30. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
31. محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005.
32. محمد منير حجاب ،الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
33. محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة ، مدخل سلوكي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة، 2002.
34. محمد فريد الصحن العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
35. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000.
36. محمد يسري دعبس ، الاتصال و السلوك الإنساني ، رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال ، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، 2001.
37. محمود أحمد فياض ، مبادئ الإدارة ، دار صفاء للنشر، عمان، 2010.
38. محموش فضيلة، الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، دار الكتب العلمية ، الجزائر، 2005.

2020-2021

39. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دارالمحمدية العامة، الجزائر ، 2004.

40. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.

41. هاشم محمد رضوان، الاتصال التسويقي، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.

ثانيا. المذكرات و الأطروحات:

42. أمينة بن زرارة ، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات حديثة النشأة في الجزائر، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر، 2017.

43. بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال و دور ها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012.

44. رماش صبرينة ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فهرس الجداول، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص ص: 5-6.

45. سكودارلي حياة، ظريف نورة، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LPN ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، المركز الجامعي العقيد ألكي محند أولحاج، البويرة الجزائر، 2011-2012.

46. قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010 .

ثالثا. المقالات و الدراسات:

46. إياد فاضل التميمي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية ، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 3، عدد 1، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، كانون الثاني، 2007.

47. بلعلى نسيمه فريال ، المنظمات المتعلمة، توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 5، عدد 2، جامعة منتوري 2، قسنطينة، الجزائر، 2019.

48. عبد الناصر نور ، محمد مطر، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي و الصناعي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 3، عدد 1، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007.

2020-2021

49. محمد عبد الرحيم محاسنة، أثر كفاءة نظام المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 1، العدد 1، تموز ، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية ،2005.
50. هشام طه محمود سعيد، دراسة حول طاعة أوامر المستويات القيادية في العمل بمركز الإعلام الأمني بعمان، الأكاديمية الملكية للشرطة، الأردن، 2012.

رابعاً. القواميس و المعاجم:

51. أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 2000.

خامساً. المواقع الإلكترونية:

52. Diómedes Ato, What is the difference between an institution and an organisation? At <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-an-institution-and-an-organisation> 19:31 على الساعة 12. 09. 2020 فحص بتاريخ
53. Steven Bragg, for-profit organization at : <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/10/for-profit-organization?rq=profit%20organizatio> 01.12.2020 على الساعة فحص بتاريخ
54. <https://www.economicdiscussion.net/company/characteristics-of-company/31867>
55. Ghiselli, Edwin E.; Siegel, Jacob Leadership and Managerial Suces in Tall and Flat Organization Structures, Personnel Psychology, at : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1972.tb02304.x> 02.12.2020 على الساعة 20:45 فحص بتاريخ
56. Favoreu C., processus de régénération urbain et nouveaux concept de la stratégie, proposition d'un modèle explicatif et normatif, 2005, P:5. at, <http://www.univ-pou.fr>
57. الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الاستراتيجية، على الرابط التالي: <https://www.politics-dz.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A>

2020-2021

<https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%A%D9%8A%D8%AC%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7/>

58. ولاء عضيبات، الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، على الرابط التالي:

<https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%A%D9%8A%D8%AC%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7/>

سادسا. الكتب باللغة الفرنسية:

59. BEGARIE H.C., Traité de stratégie, economica, paris, 2000.
- Jecque landrevie, Denis lindon , Mercator ,thérie et pratique du marketing, Dalloz , Paris,2003.
60. Jean-luc C ., Sabine S.,Organisation et Gestion de l'Entreprise , Manuel et Applications , Dunod , Paris ,2004.
61. KOTLER P. & DUBOIS B., Marketing Management, Pearson Education, Paris, 2003
62. Laurence L., O., Stratégor, Dunod,Paris, 2013.
63. LEGER-JARNIOU C., Réaliser l'Etude de Marché de son Projet d'Entreprise, Dunod, 2000.
64. LIBEART T., La Communication d'Entreprise, Economica, Paris, 2001.
65. Lesca H., Pour un management Stratégique de l'information, Revue française de gestion, N°278, Sept.-Oct., 2002,pp : 38.
66. Morel P., La Communication d'Entreprise, Vuibert, Paris, 2000.
67. Morel P. , pratique relations presse , Dunod, Paris ,2005.
68. Porter M., L'avantage concurrentiel, Dunod , paris, 1999.

2020-2021

69. VERNETTE E., L'Essentiel du Marketing, Marketing Fondamentale, édition D'Organisation, Paris, 2001.
70. Westphalen M. H., Communicator, Le Guide de la Communication d'Entreprise, Dunod, Paris, 2001.
71. Wheeler L., stratagem and the vocabulary of military trickery, Leyde, Brill, Mnemosyne supplement 108, 1988.

2020-2021

ملحق رقم 01: خطة الدرس لمقياس " استراتيجيات الاتصال "

خطة الدرس- Syllabus

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université 8 mai 45 Guelma



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية لشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 45 قالمه

Faculté des sciences humaines et sociales
Département des Sciences de l'information
et de la communication et de la bibliothéconomie

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

وحدة التعليم: الأساسية المادة : إستراتيجية الاتصال

الميدان/الشعبة : علوم الإعلام والاتصال/ السنة الثالثة اتصال

السادسي: الخامس السنة الجامعية: 2020/2019

المعامل: 02

الرصيد: 05

الحجم الساعي الأسبوعي الكلي : 3 ساعات

محاضرات (عدد الساعات في الأسبوع) : ساعة و نصف

الأعمال الموجهة (عدد الساعات في الأسبوع) : / ساعة و نصف

الأعمال التطبيقية (عدد الساعات في الأسبوع) : /

لغة التدريس: عربية/ فرنسية

الأستاذ المسؤول على المادة : بن زرارة أمينة

الرتبة: أستاذة محاضرة " ب "

المكتب : المبنى G، الطابق السفلي

البريد الإلكتروني : amina.benzerara@yahoo.fr /الهاتف: 06 72 51 39 65

أوقات الإستشارة البيداغوجية : / الأحد، الثلاثاء

الأهداف : إعطاء الطلبة فكرة عن مفهوم إستراتيجية الاتصال و أهميتها و كيفية إعدادها .

برنامج المادة:

تتناول هذه المادة المحاور الرئيسية التالية:

- 1- مفهوم الاستراتيجية
- 2- مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
- 3- أنواع الاستراتيجيات الاتصالية
- 4- مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية : تحديد الأهداف، تحديد الجمهور المستهدف، صياغة الرسالة، اختيار الوسائل،
- 5- تحديد الرزنامة، الميزانية
- 5- إعداد المخطط الاتصالي

التقييم : مراقبة المعارف و الترجيحات :

الترجيح	المراقبة
%50	الامتحان النهائي

2020-2021

الأعمال الموجهة	%50
الحضور والمشاركة	
الأعمال التطبيقية	
الامتحانات الفجائية	
مشاريع الدروس	
البحوث	
الفروض المنزلية	
أخرى	
المجموع	100%

المراجع البيبليوغرافية:

1. فضيل دليو : اتصال المؤسسة : إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر، الجزائر.
2. ALDOSA N., Information, Communication, Organisation, Bréal, Paris, 1998
3. Alex MUCCHIELLI, Les Sciences de l'Information et de la Communication, Hachette, Paris, 1998.
4. DECAUDIN J.M., La Communication Marketing, Economica, Paris, 2001.
5. Philipe MOREL, La Communication d'Entreprise, Vuibert, Paris, 2000.
6. Thierry LIBEART, La Communication d'Entreprise, Economica, Paris, 2001.
7. WESTPHALEN M. H., Communicator, Le Guide de la Communication d'Entreprise, Dunod, Paris, 2001

التاريخ والتوقيع :

ملحق رقم 02: نموذج امتحان في مقياس " استراتيجيات الاتصال "

الإسم:.....
اللقب:.....
الفوج:.....

جامعة 8 ماي 1945 قلمة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات

امتحان السداسي الخامس في مقياس استراتيجيات الاتصال
السنة الثالثة، تخصص اتصال جانفي 2020

الرقم السري:.....

مدة الإمتحان: ساعة و نصف

أجب عن الأسئلة التالية بدقة و اختصار:

الرقم السري:.....

2020-2021

أولاً: تمثل استراتيجية الاتصال الإطار العام الذي تتجسد من خلاله كل المفاهيم الاتصالية و التنظيمية داخل وخارج المؤسسة، وضح هذه الفكرة من خلال تركيب المعارف المكتسبة خلال المحاضرات المقدمة لهذا المقياس.

ثانياً: تعتبر المعلومة مورد مهم لإعداد استراتيجية الاتصال. أذكر المفاهيم المرتبطة بهذه الفكرة موضحاً العلاقة بينها.

ثالثاً: ما هي أساسيات إعداد مخطط اتصالي؟

أستاذة المقياس: د. بن زرارة أمينة

بالتوفيق

2020-2021

الملحق رقم 03: تقييم الأعمال الموجهة

- يقدم الأستاذ محتوى البرنامج و يقوم بشرحه و توضيح أهدافه بالنسبة للمقياس و للتخصص ككل
- يتم عرض المواضيع على الطلبة بشكل علني
- يتم تشكيل مجموعات متناسقة من طلبة الفوج ،لا يتعدى عددها خمسة طلبة.
- كل مجموعة مطالبة بإعداد ملف حسب طبيعة كل موضوع، في شكل عمل جماعي
- كل المجموعات معنية بإعداد كل المواضيع اسبوعيا.
- تمنح لكل مجموعة 7 دقائق لعرض المحتوى بشكل مختصر
- في نهاية السداسي، كل مجموعة مكلفة بإنجاز ملف ورقي Un Dossier + دعيمة الكترونية تحتوي على عرض مدعم بالصور و الفيديوهات إن وجد حسب اجتهد الطلبة.
- يتم تقييم الأعمال وفقا للشبكة الموالية.

شبكة تقييم أعمال الطلبة					
الرقم	العناوين	اختيار و ملائمة النموذج	العرض الشفوي	العرض الكتابي	القدرة على إسقاط المعارف النظرية في شكل نموذج عملي
01	مفاهيم أساسية حول التنظيم من خلال نماذج مؤسسات				
02	أنواع الاستراتيجيات من خلال نماذج مؤسسات				
03	الاتصال التنظيمي: الأنواع ، التقنيات، العوائق من خلال نماذج مؤسسات				
04	استراتيجية الاتصال الداخلي من خلال نماذج مؤسسات				
05	استراتيجية الاتصال الخارجي من خلال نماذج مؤسسات				
مراحل إعداد استراتيجية اتصالية					
06	المرحلة الأولى: تحديد الأهداف الاتصالية من خلال نماذج مؤسسات				
07	المرحلة الثانية: تحليل و تشخيص بيئة المؤسسة من خلال نماذج مؤسسات				
08	المرحلة الثالثة: تحديد الجمهور المستهدف من خلال نماذج مؤسسات				
09	المرحلة الرابعة: صياغة الرسائل من خلال نماذج مؤسسات				
10	المرحلة الخامسة: اختيار الوسائل (الاتصالية و الإعلامية) من خلال نماذج				

2020-2021

				مؤسسات	
				المرحلة السادسة: تحديد الميزانية و تحديد أليات التقييم و قياس الفعالية	11
				مرحلة التنفيذ: إعداد المخطط الاتصالي	12

شبكة تقييم الطالب					
المشاركة و التفاعل	الانضباط و السلوك	الحضور	روح العمل الجماعي	الفهم و الاستيعاب	التميز و الابداع
05/20	04/20	02/20	01/20	02/20	02/20
ملاحظة: انفتحت اللجنة البيداغوجية للسنة الثالثة اتصال على تسقيف علامة الأعمال الموجهة ب 16/20					