



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مقياس

# استراتيجيات الاتصال

دروس على الخط موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع الاتصال

اعداد: الدكتورة نبار ربيحة

السنة الجامعية: 2021/2020

## المحاضرة الأولى: مدخل لمفهوم الاستراتيجية (النشأة ، المفهوم، الأهداف)

### نشأة الاستراتيجية:

استُخدمت في الحروب القديمة فهي مفهوم ذو دلالة عسكرية، من أجل وضع الخطط المناسبة للإعداد للحرب قبل وقوعها، أو من أجل حماية المعسكر، أو الدولة من أيّ هجوم محتمل، لذلك تمّ تصنيف الاستراتيجية كفن من الفنون العسكرية، والذي يساهم في التعامل مع كافة الظروف التي تؤدي إلى الاستعداد لحالة الحرب.

وقد استخدمت في الحياة العسكرية، وتطورت دلالاتها حتى أصبحت تعني فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة، ثم انتقلت إلى مجالات أخرى اجتماعية وسياسية واقتصادية وتربوية.

### تعريف الاستراتيجية:

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (strategos) باللغة اليونانية أي:

كيفية قيادة الجنرال للحرب"، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية

" يعرفها قاموس ويبستر (Webesters new dictionary) على أنها :

"علم ترجمة و تخطيط العمليات الحربية".

تعرف الاستراتيجية بانها: " الأفعال، والأساليب التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إمكانية حدوثها، أو تطبيقها بشكل فعلي، لذلك من المهم الحرص على تعديل الاستراتيجيات المتبعة في حال عدم مناسبتها للأحداث الواقعية المرتبطة بها، وحتى لا تؤثر على مسار تحقيق الأهداف بأسلوب صحيح".

وهي عبارة عن: " مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعدنا على تحقيق هذه الأهداف، ثم تضع أساليب التقويم المناسبة للتعرف على مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل".

وهي: " مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من اجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديداً للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه".

كما انها: " الخطة الواجب اتباعها لمواجهة أحداث معينة فهي تفكير يعتمد على التنظيم السليم للوصول للهدف عن طريق اختيار وسيلة مناسبة".

ويرى ناصر دادي عدون بان الاستراتيجية هي: " فن تسيير، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص وبين هؤلاء والمؤسسة".

وتعرف أيضاً بأنها: " الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غايتها. وتتعدد طرق الوصول إلى غاية من الغايات، ومن هنا تأتي تشكيلة من البدائل الإستراتيجية لكل غاية، وتأتي المفاضلة والاختيار من هذه البدائل وفق معايير منها: الإمكانيات والظروف المتاحة، والعوائق المحتملة، والتكلفة، وسرعة الوصول إلى الغاية، والعوائد المتوقعة. وقد تكون الإستراتيجية المفضلة مزيجاً من عدد من الاستراتيجيات، أو سلسلة متتابعة من عدد من الاستراتيجيات (إستراتيجية ممرحلة)، مثال ذلك الاستراتيجيات التي يُمكن بواسطتها تعميم التعليم الابتدائي بوصفه غاية.

وهي استخدام الوسائل لتحقيق الأغراض، وهي فن وعلم مطابقة أو ملاءمة الوسائل والإمكانيات بما يحقق الخطط، كما يمكن القول أن الاستراتيجية هي اختيار أفضل البدائل لتحقيق غايات أو أهداف تعبر عن حاجة أو حاجات معينة للمجتمع، وهي نظام من الأهداف والخطط، وتخصيص أو توزيع الموارد لتحقيق الأهداف والخطط، واعتبار التكتيك هو المستوى الأدنى المتناغم الذي يخدم الاستراتيجية.

وتعرف الإستراتيجية بأنها: "هي نمط لأهم الأهداف و الغايات و السياسات و الخطوات الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة و تريد أن تكون فيه والمشكل الذي تريد أن تصبح عليه"

وتعرف الإستراتيجية على أنها: "مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم، والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين".

**أهداف الاستراتيجية:** توجد مجموعة من الأهداف التي تحرص الاستراتيجية على تطبيقها وهي:

- معرفة الوضع الحالي للعمل الذي ستعمل على تنفيذه، والتعرّف على كافة العناصر المكوّنة له.

- تحديد كافة الأدوات، والوسائل التي ستستخدم لتطبيق العمل.

- إدراك إيجابيات وسلبيات العمل المرتبط بالاستراتيجية.

- الاستفادة من إيجابيات العمل، والحرص على تنفيذها بأسلوب صحيح.

- توفر الظروف، والبيئة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.

- مراعاة مناسبة كآفة العوامل المحيطة بالاستراتيجية، مع طبيعة المهام التي ستقوم بها، مما يؤدي إلى الوصول لتحقيق النتائج المطلوبة من العمل.

**أنواع الاستراتيجية:**

**الاستراتيجية التوجيهية:** هي الاستراتيجية التي تعتمد على توجيه الأفراد المُستهدفين منها للقيام بالوظائف والمهام التي تتناسب مع طبيعة خطة العمل، من خلال إقناع كل فرد بأنه قادرٌ على القيام بالمهمة الخاصة به، ضمن بيئة العمل التي يوجد فيها، ممّا يُساهم في تعزيز دور المشاركة في اتخاذ القرار بناءً على رأي كافة الأفراد المشاركين في استراتيجية العمل.

الاستراتيجية الإدارية: هي الاستراتيجية التي تعتمد على قوة الإدارة، أو السلطة المسؤولة

عن العمل، ودورها في دعم وتوجيه الأفراد للقيام بالعمل بشكل صحيح، كما أنها تضع مجموعة من التعليمات والقواعد التي تسعى لتحقيق وظيفتي التوجيه، والرقابة الإدارية على كيفية سير العمل بأسلوب مناسب، مع مراعاة وضع كافة الإجراءات في مسارها الصحيح.

### المحاضرة الثانية: التخطيط الاستراتيجي

#### تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعرف هاري كوبر **التخطيط الاستراتيجي** على أنه الطريقة أو الوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أو المنظمة تحديد المتغيرات والاتجاهات ذات الصلة داخل البيئة المحيطة بها، وتحليل النتائج المحتملة، وبناء استراتيجية متكاملة لتحديد هذه الأحداث المستقبلية وتغييراتها الطارئة.

والتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل

وتنظر ديانا سكيلدر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية: ما وضع المؤسسة الحالي؟ ما المصادر التي تملكها المؤسسة؟ أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل؟ كيف تصل المؤسسة إلى هناك؟

وعليه فإنه على التخطيط الاستراتيجي أن يقدم صورة واضحة لما يريده النظام أن يصل إليه، على ألا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغيير المنظم.

ويعرفه ضياء الدين زاهر في مجال التعليم على أنه تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو ما يزيد قليلاً وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عددًا من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل من الخطط خطط أخرى احتياطية؛ للاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغيير ظروف التنفيذ وهنا تظهر مرونته وحركته، كما أنه يسير وفق عملية معقنة تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي

بالاستعانة باستراتيجيات معينة لا تستخدم كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة.

كما ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخطيط مستقبلية بعيدة المدى، إذ يأخذ واضعوا هذه الخطط في حسابهم اعتبارات ومتغيرات كثيرة حتى تساعدهم في التنبؤ المستقبلي المبني على حقائق وأرقام، وتغطي واقع المؤسسة الداخلي والخارجي على حد سواء، كما تتعرض للواقع السوقي المستقبلي وطرق المنافسة، ومدى الارتباط المتوقع في العلاقة التكاملية الداخلية للمؤسسة، وفي النظام البيئي المحيط بها.

### مصطلحات ذات صلة بالتخطيط الاستراتيجي:

**الاستراتيجية Strategy:** تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين به من اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة

- **الأهداف (المباشرة) أو المرامي Goals and Targets:** وهي النقاط المعينة أو المحددة على طول تحقيق الغايات التي تنشدها المؤسسة، وتأتي صياغتها في معظم الأحوال بأسلوب كمي؛ لكي تكون قابلة للقياس، ويتم تحقيقها عن طريق برامج ومشروعات وأنشطة تُصمم من أجلها.
- **البرامج والمشروعات Programs and Projects:** وهي مجموعة من الأنشطة التي تم اختيارها وتنظيمها وصياغتها أو تصميمها في مجموعات من المشروعات، يخدم كل منها هدفًا أو عددًا مترابطًا من الأهداف من ناحية، وتُحدّد لم موارد محددة لتنفيذه من ناحية أخرى، والبرامج بهذا المضمون هي الوسائل والآليات، أو كما يسميها البعض التكتيكات التي تستعين بها المؤسسة في التحرك نحو أهدافها وغاياتها.
- **الموارد Resources:** وهي القوة المُحرّكة للبرامج أو المشروعات على خط سير المؤسسة أو طريق عملها من أجل تحقيق أهدافها وغايتها ومهمتها، وتُصنّف عادة إلى موارد مالية وأخرى بشرية (مهارات) مُتاحة ومتوقعة، وهناك من يضيف إليها أقسامًا

أخرى مثل: مدى التقدم العلمي والتكنولوجي، والقيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، والمساندة الشعبية لهذه المؤسسة، والتحمس لأهدافها وغايتها ومهمتها.

• **استراتيجيات التنفيذ Strategies of Implementation:** وهي تشمل: الإجراءات

المُفصلة المتعلقة بتنفيذ البرامج والمشروعات، وما يتصل بها من تحديد نقاط البدء والمسؤوليات في المواقع وعلى المستويات المختلفة، والخطوات الإجرائية، ووسائل التنفيذ وأساليب الإشراف والتقييم والمتابعة، والإجراءات التفصيلية المتعلقة بكسب تأييد العاملين في المؤسسة والمتصلين بها للخطة، وحفزهم على إنجازها.

- **الخطط الاحتياطية أو البديلة Contingency Plans:** وهي الخطط التي يلجأ إليها في حالة ظهور بوادر - أثناء التنفيذ - تُغيّر صورة المستقبل وما يتصل بها من قوى وعوامل ومسلمات، أو وقوع أحداث مفاجئة (حروب إقليمية، كشف علمية، اختراعات تكنولوجية، وغير ذلك)، لم تكن متوقعة سلفاً عند تصميم الخطط الأصلية.
- الجوانب التي يتضمنها الأسلوب التخطيطي:**

**1- مستقبلية القرارات الحالية:** حيث أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل؛ وذلك لإيجاد أساس يُمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميمًا للمستقبل وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه.

**2- التخطيط كعملية:** فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية؛ لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة، وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

**3-التخطيط كفلسفة:** فالتخطيط يعد اتجاهًا وطريقة للحياة؛ فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستشراف المستقبل، كما أنه يُركز أيضًا على استمرارية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

**4-التخطيط كبناء:** فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.

### المحاضرة الثالثة: خصائص التخطيط الاستراتيجي

#### **خصائص التخطيط الاستراتيجي:**

- حسب أندرو بترسون فان خصائص التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:
- تعلم تعمل على توفير الفرصة للمشاركين لفهم بصورة أوضح وأشمل ما يسعون لتحقيقه، ومتى وكيف يمكن فعل ذلك.
  - اكتشاف: لأن من خلالها يمكن التعرف على الفرص والحلول الغير معروفة.
  - انفتاح على التصورات والمفاهيم المختلفة، والتي تمثل الأساس لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلات المتنوعة.
  - تركيز على الأمور الاستراتيجية الهامة، والتي تتطلب فصل القضايا الاستراتيجية عن القضايا الأخرى.
  - تتضمن صناعة القرارات، وذلك من خلال اختيار البديل الأصح من بين البدائل المتاحة، ودعم الأولويات والموارد المتاحة، والاستناد إلى تقويم كل مجموعة من القرارات المترابطة، ودعم عمليات عالية الجودة مثل الخطة مرتفعة المخاطر.
  - تنظيم للجهود، لتنفيذ القرارات مع الأخذ في الاعتبار المصادر والإمكانات المؤسسية المتاحة.
  - تبني رؤية واقعية من التوقعات، وتقدير للحالات الطارئة والتغيرات؛ حيث تتصف هذه العمليات بالمرونة، ورسم صلات واضحة بين مخرجات مرحلة واحدة، والتي تمثل مدخلات رئيسية لمرحلة لاحقة أو أكثر.



• وضع للأهداف وترتيبها بصورة منطقية، وتحديد مدى تطابق الأهداف وارتباطها مع بعضها البعض، والأخذ في الاعتبار الحاجة إلى تتابع الأهداف بصورة منطقية مع الوقت، وتجاوب أكثر تفاعلية.

كما ان للتخطيط الاستراتيجي خصائص هي:

- 1- تدور عملية التخطيط الاستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط؛ فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف. وعدم الوضوح الكامل للغايات والأهداف يجعل الخطة غير فعالة، ومن ثم عدم وضوح أولويات العمل والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية.
- 2- تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير.
- 3- حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات. فالتخطيط الفعال لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة، فتحقيق الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التخطيط.
- 4- عملية التخطيط الاستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام.

- 5-التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة، فلا يمكن أن تمارس عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة؛ حيث من الأهداف الأساسية لعملية التخطيط تحقيق قدر من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المؤسسة.
- 6-فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تتكون بالتخطيط والمتابعة والمراقبة وسيلة المؤسسة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلي وضع مُستهدف ومُخطط.
- 7-اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات وكل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، ومن خلال المعلومات وتوافرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج جيدة.

### المحاضرة الرابعة: أهداف وفوائد وعناصر التخطيط الاستراتيجي

#### أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- 1-مواجهة التغير في بيئة عمل المؤسسة؛ حيث تهدف عملية التخطيط إلى التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.
- 2-تحديد توجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بتموجات الإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- 3-تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسة لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، والتأكد من المتابعة

المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحديد سبل تطويرها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتوصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها.

4- تطوير النظام الإداري للمؤسسة، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، وتوفير فرص التعليم التنظيمي والإداري، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف، بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقييم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المؤسسة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

**أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي:**

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ويرجع ذلك: لوجود اتفاق عام بين القادة والخبراء على أن التخطيط الاستراتيجي مكون حاسم للإدارة والحكم الجيد، ويساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على فهم احتياجات تحقيق الأهداف المتنوعة، وخطط التنفيذ، وغالبًا ما يكون التخطيط بعيد المدى - تخطيط لمدة سنة أو سنتين - صعب التنفيذ وأقل في العائد، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي تخطيطًا هامًا جدًا في البيئة المتغيرة.

ويمكن إجمال فوائد التخطيط الإستراتيجي في:

- 1- التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل، وتعزيز دور الحكومات والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفقًا لدراسة علمية منهجية.
- 2- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظم التعليمية، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها، والمساعدة على ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.

- 3- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل التربوي، واتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل التربوي، وتحديد أهداف إجرائية للبرامج التربوية والتعليمية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة.
- 4- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عال نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة التعليمية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.
- 5- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة التعليمية ومستقبلها، والتوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية وخارجية محتملة في المستقبل.
- 6- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع التعليمي والمجتمع المحلي؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسات التعليمية من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة.
- عناصر التخطيط الاستراتيجي:**

1- البيانات والمُدخلات: وذلك من خلال دراسة نتائج الخطط الاستراتيجية السابقة، وتقديم الاستبيانات، وجمع البيانات من الموظفين، ويشمل هذا العنصر إجراء تحليلين؛ يهدف الأول إلى تحليل البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويُشار إليه بـ "باستل" وهو يختصُ بأمور المنظمة الخارجية؛ حيث يشمل تحليل الظروف الراهنة والمستقبلية للبيئة التي تُوجد فيها المنظمة، من حيث: الوضع الاقتصادي، والاجتماعي، والقانوني، وكذلك التكنولوجي.

أمَّا التحليل الثاني فهو تحليل "سوت" يُستخدم؛ لتقييم، ودراسة وضع المنظمة، والقدرات التي تمتلكها، كما أنه يُستخدم؛ لمعرفة وضع المنظمة التنافسي، وتحليل العوامل الداخلية لها، ومعرفة نقاط القوة، والضعف، بالإضافة إلى أنه يشمل تحليل العوامل الخارجية أيضاً، والفرص، والتهديدات، ومعرفة مدى تأثيرها في الوضع المستقبلي للمنظمة، وتجدر الإشارة

إلى أنّ دقّة هذه المعلومات، وصحّتها تُساعد على نجاح الخُطة الاستراتيجية، وبالتالي المقدرّة على اتّخاذ القرارات الصائبة.

2- الرُّؤية: وهي الطموح الذي توذُّه المُنظمة لتحقيقه في المُستقبل؛ أي ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، أو أكثر، وهي تُمثّل الاتجاه العامّ للمُؤسسة، والفريق العامل فيها. وتُعَدُّ الرُّؤية أساس الخُطة الاستراتيجية؛ فلا بُدَّ للمُنظمة من معرفة إلى أين هي ذاهبة، كما يجب أن تكون الرُّؤية واضحة للموظّفين جميعهم، وأن تصف الهدف المُستقبلي الذي ترغب الشركة في تحقيقه.

3- الرسالة: تُشير رسالة المُنظمة إلى ما تفعله من مَهَمّات ضمن الأجل القصير، وتُحدّد الأطراف التي تستفيد من إنجاز هذه المَهَمّات، وكيفية إنجازها، كما تُمكن هذه المَهَمّات المُنظمة من تحقيق رؤيتها. وهنا لا بُدَّ من تحديد سبب وجود المُنظمة، والأمور التي تفعلها، وأهدافها، والسبيل إلى تحقيق هذه الأهداف.

4- القيم: وهي مجموعة من المُمارسات، والسلوكيات التي يتبّعها العاملون جميعهم في المُؤسسة، ولا بُدَّ أن تكون هذه القيم مفهومة لدى الجميع، ومُتفقّ عليها؛ فمن خلالها تتمكّن المُنظمة من تحقيق رؤيتها، ورسالتها.

5- الأهداف طويلة المدى: وهي أهداف تتدرج في مستوى أقلّ من الرُّؤية، وتُحدّد كيفية التخطيط للوصول إلى تحقيق الرُّؤية.

6- الأهداف السنوية: تُوضّع الأهداف السنوية؛ لتحقيق الأهداف طويلة المدى، علماً بأنّ هذه الأهداف يجب أن تكون مُحدّدة، وقابلة للتحقيق، والقياس، وواقعية، ولها وقت مُحدّد.

7- المخاطر والتحدّيات: تحديد المخاطر، ومعرفة مدى تأثيرها في المُنظمة، وكيفية تقاديها، والحرص على التقليل منها؛ لتحقيق النجاح.

8- خُطة التواصل: يتمّ توضيح الخُطة الاستراتيجية للفريق، والتأكّد من أنّ أعضاء الفريق على وعي تامّ بمُستقبل المُنظمة، وأولوياتها، واستراتيجياتها.

9- خُطَّة العمل والتنفيذ: وتتضمَّن وَضْع خُطَّةٍ لِكَيْفِيَّةِ تحقيق ما تتضمنه الخُطَّة الاستراتيجية.

10- المميّزات الفريدة: وهي ما يُميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة لها.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يُعَدُّ التخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً، وشديد الأهمية؛ حيث تتمثل أهميته في العديد من النقاط، منها:

- يُتيح التخطيط الاستراتيجي للعاملين في المنظمة السَّير جنباً إلى جنب، بحيث تتلاءم جهودهم مع رؤية المنظمة، وأهدافها، ورسالتها.

- يُوفِّر التخطيط الاستراتيجي المال، والوقت، وذلك من خلال التخطيط لموارد المؤسسة، وتجنُّب الأنشطة، والمشاريع غير المهمّة، والتي ليس لها صلة بأهداف المنظمة، ورؤيتها.

- يُمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة من دراسة العوامل الخارجية، ومُستقبل الصناعة الذي يُؤثِّر في المنظمة خلال السنوات المُقبلة.

- تُوضِّح الخُطَّة الاستراتيجية مسار المنظمة المُستقبلي، وكيفية تحقيقه، والوصول إليه، وهي بهذا تُعدُّ دليلاً للموظفين، والمسؤولين، والمُشاركين في المنظمة.

- يزيد التخطيط الاستراتيجي من كفاءة المنظمة، وفعاليتها؛ وذلك لأنَّ الخُطَّة الاستراتيجية تُتيح التركيز للمنظمة.

يُشكِّل التخطيط الاستراتيجي حلقة وصل بين الموظفين، ومجلس الإدارة.

- يضمن التخطيط الاستراتيجي الاستخدام الأكثر فعاليةً لموارد المنظمة، وذلك من خلال تركيز الموارد على الأولويات الرئيسية.

- يُمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من حل مشاكلها الرئيسية.

## المحاضرة الخامسة: الخطط الاستراتيجية الناجحة

أنواع الخطط الاستراتيجية: هناك عدّة أنواع للخطط الاستراتيجية، منها:

خُطّة تأسيسية عامّة: وتكون في المرحلة الأولى من إنشاء المنظّمة، وهي خُطّة عامّة ذات مدى زمنيّ طويل، حيث تهتمّ الإدارة العليا بوضع هذه الخُطّة.

خُطّة فرعية تفصيلية: وتكون مُنسجمة مع معايير الإدارة العليا للمنظّمة، وهي تتضمن المشاريع قصيرة المدى، والتي تتلاءم مع الخُطّة التأسيسية، وهذه الخُطّة تهتمّ بوضعها الإدارة التنفيذية.

خُطّة أداء يومية مُتكررة: وهي تشمل الخُطّة اليومية للعمل، ويتمّ وضعها من قبل الإدارة التنفيذية.

تحليل وصياغة الاستراتيجيات: تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تحليل يمكن من خلالها تجميع أكبر كم من البيانات والمعلومات، وذلك للوقوف على الحقائق التي تساعد في تحليل الكثير من المتغيرات اللازمة لفهم واقع المؤسسة الحالي، لكي يمكن التنبؤ بالمستقبل، فتحدد الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية، فتكون النتيجة هي رسم المسار المستقبليّ للمنتجات أو الخدمات التي ستطرحها المؤسسة مستقبلاً، وآلية القيام بذلك، بناءً على وضع وصياغة الأهداف طويلة المدى، التي من شأنها تحقيق رسالة المؤسسة.

### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

من اهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي هي:

-عدم وجود المقدرّة العلميّة والعملية لدى أصحاب اتخاذ القرار في المنظمة (الإدارة العليا)، على الإلمام بطرق التخطيط طويل الأجل، إذ تعتبر مجمل عملية التخطيط الاستراتيجي أمر مرتبط بها بشكل مباشر.

- عدم توافر البيانات أو المعلومات التي تلبى قدرة الإدارة العليا باتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، أو أن المعلومات التي جُمعت لا تلائم المتغيرات الاستراتيجية في بيئة الأعمال.

- عدم توفر القدرة المادية لعملية التخطيط الاستراتيجي، لا سيما أنها تحتاج إلى تكلفة، ووقت، واستخدام موارد بشرية ومادية.

- عدم متابعة الإدارة العليا المشاكل والقضايا الاستراتيجية، وانشغالهم بمشكلات روتينية، وأحياناً تعتمد الإدارة العليا عدم الإفصاح عن ماهية التغيرات الهيكلية المستقبلية، لأغراض شخصية بحتة.

- عدم تهيئة العاملين في جميع المستويات، بوجود تغيرات جديدة مستقبلية، ودون مشاركتهم بها، الأمر الذي يحدث مشاكل في عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

**الخطة الاستراتيجية الجيدة:** إن الإجراءات التي تُنتج خطة استراتيجية بمواصفات جيدة، يجب أن يشترك فيها جميع الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، وألا تكون مقيدة بفرضيات لا تتغير ولا تتبدل، بل يجب أن تكون مرنة وقابلة للتعديل والتجدد في صياغتها أو تنفيذها على حد سواء، وذلك لتصويب أي أخطاء قد ترد، كما أن الخطة الجيدة يجب تُبنى على النقاش ومشاركة الرأي في جميع مراحل إعدادها، وألا تُترك لواضعي الخطة فقط، إذ يتم تقييم الخطة بناءً على مؤشرات ضبط، تكون من ضمن الخطة عند تنفيذها، وذلك عند مرور مدة زمنية معينة، سنوية، أو نصف سنوية، أو نهائية، لمقارنة مدى تحقيق الأهداف مع المعايير الموضوعية لذلك، والكشف عن أي خلل، واتخاذ الإجراءات المناسبة.

### **التخطيط الاستراتيجي:**

للحصول على شيء ما، أول شيء تفعله يجب أن يكون لديك خطة عمل للتواصل حول كيفية تكوين الأعمال التجارية ومعرفة مدى قوة جوهرها. تأكد من أن التوافق مع فهم المنظمة للمكان الذي تتواجد فيه حالياً. النهج الذي يمكن استخدامه لتحديد الحالة الحالية للهدف هو عبر القيام بالتحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر).



فعند استخدام التحليل الرباعي، يجب أن تكون نقاط القوة والضعف واقعية. يساعد ذلك في إجراء تحسينات أو تعديلات لم تكن جيدة جدًا، و يساعد التحليل في الحصول على فهم أفضل للأعمال و سيساعد في التخطيط للأهداف وجعلها أكثر صلابة لأنه يظهر نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها الشركة. يساعد في تحديد مكان العمل اليوم، وأين سيكون في المستقبل. التخطيط عملية مستمرة من البحث والتحليل وتحليل المهام والتنفيذ والتقييم. يتطلب النجاح في هذه العملية تحليلاً دؤوباً ومستمرًا، ويضاف التقييم إلى التخطيط والإجراءات.

### **\*\*تحدث إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين:**

أجرِ مقابلات مع العملاء لمعرفة أولوياتهم والأهداف التي يريدون تحقيقها مع المؤسسة. وجود فهم جيد لمشاكل العمل، سيسمح للمؤسسة بتقديم حلول فعالة تصب في الهدف. اطرح أسئلة لمعرفة ما هو هدف العميل، مع وجود هدف أساسي للتركيز على ما يجب تحقيقه وفعله وليس ما يريد/تريد. تدعو الاستدامة إلى نهج سلسلة القيمة، إذ تحتاج الشركات إلى تحمل مسؤولية أوسع والتعاون مع مجموعة من أصحاب المصلحة لضمان معالجة الممارسات غير المستدامة.

### **\*\*وضع أهداف قابلة للتنفيذ:**

يجب أن تحتوي الأهداف على نقاط نهاية محددة لتوفير مؤشر للنجاح. ذكر كوتلر وزملاؤه من خلال فهم المستهلك والسوق، أنه يمكنهم تصميم استراتيجية تسويق. إن الفهم لما يحدث حول المؤسسة سيضمن أن التخطيط لاستراتيجية التسويق سيكون سهلاً لأن الرؤية موجودة والتأكد من أن الأهداف ذكية. الأهداف هي الغايات المقصودة من حملات الأعمال، لإظهار ما يمكن تحقيقه. الأهداف فعالة عند استخدام أهداف سمارت: يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية وحساسة للوقت. عيّن مهامًا للأفراد أو المجموعات، فتصبح مسؤوليات كلٍّ من هذه الأهداف محددة بالفعل ولا يلزم إجراء تعديلات لأنه عُيّن لشخص أو مجموعة معينة المسؤولية في أيديهم. يشير هذا إلى أن الفرد أو المجموعة المحددة لديها هدف أولي مباشر كلفوا به، وسيحتاجون إلى تطوير مجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات الممكنة لتحقيق الأهداف المعطاة لهم.

## **\*\*تطوير وتحديد أولويات الاستراتيجيات والتكتيكات المحتملة:**

استخدم العصف الذهني لتحديد قائمة بالاستراتيجيات المحتملة التي يمكن تحقيقها لكل من الأهداف التي حددتها الشركة وعملائها، واحصل على تكتيكات تدعم هذه الاستراتيجيات والأهداف. اجتمعوا كفريق لمناقشة مزايا كل استراتيجية مقترحة للمنظمة. يجب أن يكون النقاش حول الاستراتيجيات التي من المرجح أن تكون قابلة للاستخدام وتلك التي من غير المحتمل استخدامها. بعض الاستراتيجيات لن تكون قابلة للتحقيق، وستكون صعبة أو لن يكون هناك حل متاح لها لذلك ستشطب من القائمة. يؤدي هذا إلى تقصير القائمة ويساعد على تقريب أفضل الاستراتيجيات المتبقية لاستخدامها. قرر بشكل جماعي الإستراتيجيات والتكتيكات التي ستتبع لتأمين هدف واضح للشركة. التركيز الرئيسي هو تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة.

## **\*\*المقاييس والجدول الزمنية والمسؤوليات:**

حدد التفاصيل وراء تلك الاستراتيجيات والتكتيكات، لتكوين هدف واضح وتحديد ما يلزم التركيز عليه. اشرح كيف ستكون الفكرة ناجحة، وكيف تقاس، والإطار الزمني ومن سيكون المسؤول. لضمان تخطيط كل شيء بنجاح ونجاح هذه الاستراتيجيات والتكتيكات. أداء هذا التخطيط بحكمة جزء رئيسي، التخطيط لا يساعد الأعمال التجارية على تحقيق الهدف فحسب، بل يساعد أيضا في التواصل داخل المجموعة. سيكلف الجميع بمسؤولية حتى تلبى هذه الاستراتيجيات والتكتيكات.

## **المحاضرة السادسة: الاستراتيجية الاتصالية**

**تعريف الاستراتيجية الاتصالية والجمهور الاستراتيجي:**

**تعرف الاستراتيجية الاتصالية بانها :**

"مجموعة من القرارات الرشيدة و المترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة و الوسائل اللازمة لتحقيقها" .

**ويعرف الجمهور الاستراتيجي بأنه:**

" الجمهور الذي يمثل فرصةً أو تهديداً للمنظمة في وقت ما " .

وبمعنى آخر قد يكون جمهور للمنظمة أو جمهور خارجي أو المعارضين أو المتشددین أو دولة معينة أو الصحافة المحلية أو الدولية ، وأن على العلاقات العامة استثمار الجهود والموارد المتاحة وتركيزها من قبل العلاقات العامة في المنظمة على الجماهير الاستراتيجية.

ولكي تعرف جمهورك فانه ليس المهم أن تتحدث بل المهم أن تجد من يستمع إليك، (وعلى سبيل المثال إذا كانت العلاقات العامة لا تحرص على نوعية الجمهور وأسلوب الرسالة ووسيلة النقل ومكان وزمان إرسالها فإن الدور الذي تقوم به تقليدي لم يعد بالمطلوب في عصر التسارع ) .

ويمكن تسميته بالجمهور المتغير فالجمهور الاستراتيجي الخارجي اليوم ليس بالضرورة أن يكون هو المستهدف في الغد على سبيل المثال بمعنى لكل زمان جمهور، وحسب مقتضى الحال، وهذه الجماهير يمكن تقسيمها إلى فئات أو درجات حسب الأهمية.

وعند الحديث عن الجمهور الاستراتيجي فإنه من الضروري التحدث عن الاستراتيجية جماهيرية التوجه، حيث يرى مينارد أن "الاستراتيجية جماهيرية التوجه يتم تبنيها عندما ترأس وحدة العلاقات العامة إدارة الأزمة، حيث تركز هذه الاستراتيجية الاتصالية على الرغبة في إصلاح العلاقات مع الجماهير المختلفة المتعاملة مع المؤسسة.

### أهمية استراتيجية الاتصال في المؤسسة:

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

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

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

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

## الاقسام الكبرى لاستراتيجية الاتصال:

### 1- إعداد إستراتيجية الاتصال:

إن اعداد إستراتيجية الاتصال كمختلف الاستراتيجيات يمر بعدة مراحل كما يلي:

#### أ-دراسة بيئة المؤسسة وتحديد الأهداف:

إن أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، وأهداف إستراتيجية الاتصال تنتج مباشرة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويعود الاهتمام بالإستراتيجية للمسير وهذه العملية تأخذ وقت يطول أو يقصر حسب أهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة أما عن بيئة المؤسسة ففي هذه الخطوة تقوم المؤسسة أو المصلحة المكلفة بها بكل من: -البحث عن هوية المؤسسة وصورتها: المؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي لها هوية تتحدد من خلال عدد من العوامل منها هياكل أنظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكون قيمها... فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم الانسجام اما عن صورة المؤسسة فهي انعكاس للهوية فهناك صورة المؤسسة الخارجية والتي تقدم من خلال التسويق وصورة المؤسسة الداخلية تنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل.

-تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها، إذ تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقاً من تصورها لواقع المؤسسة وكذلك التطلعات وما ينتظره الأفراد في ميدان الاتصال، الحاجات المحسوسة والغير المعلن عنها، أخطاء المعارضة، والنزاعات مع هوية المؤسسة.

- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة فالدراسة الثقافية والاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية

وتتم هذه العمليات من طرف مجموعة عمل مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض وتنتهي بمجرد انتهائها من عملها وقد تكون دائمة.

#### ب-تعيين المستقبليين أو المستهدفين:

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل وتعيين الجمهور المستهدف بالاتصال حيث ترسل إليهم تلك الرسائل ويتم تكييفها معهم والمستقبلين هم مجموعة من الأفراد في المؤسسة يستهدفون بالرسائل الاتصالية أي توجه إليهم الاتصالات ويمكن أن يكونوا مباشريين أو غير مباشريين.

### ج-اختيار وسائل الاتصال:

تقوم المؤسسة باستعمال مجموعة من وسائل الاتصال والتي تنقل بها الرسائل، ويتم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة بالاعتماد على العوامل التالية:  
طبيعة ونوعية الموضوع الذي يريد الاتصال بشأنه.

طبيعة ونوع الجمهور الذي يريد الاتصال به

طبيعة ونوع محتوى الرسالة المراد توصيلها

طبيعة الوسيلة نفسها وخصائصها

الظروف والإمكانات والقدرات المالية المرصودة للإعلام والاتصال

المعايير الكمية وهي التي يمكن التعبير عنها بصورة رقمية

النوعية أو الكيفية وهي الاعتبارات الذاتية التي تؤثر في الاختيار النهائي للوسيلة

كما تحتاج الإدارة عند تنفيذ برنامجها إلى موارد مالية بشرية وفنية إذ ينبغي أن تحدد ما هو متاح وما هو محتمل كما يجب على القائم بالاتصال أن يكون لديه تصور ترقبي لحجم الأنشطة وهو ما يعتبر أساسيا للإعداد الجيد للميزانية.

### 2-تنفيذ إستراتيجية الاتصال:

تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي تعد في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات يأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق إستراتيجية الاتصال ومتابعتها، إبتداءا من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين الرسائل، التواريخ، وصولا إلى التكاليف المتعلقة بها، والقيود التي يمكن أن تواجهها العملية الاتصالية، وعملية إعداد الخطة الاتصالية وتنفيذها يكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة وعادة ما تكون

مجموعة عمل ويحدد لها رئيس وهو المسؤول أمام الإدارة في المؤسسة عن مختلف الأعمال للجنة ونتائجها.

### 3-تقييم إستراتيجية الاتصال:

بعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة أخرى مهمة أيضا، هي مرحلة التقييم والمتابعة بحيث تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الأهداف للمؤسسة فإذا تحققت غالبيتها فإن نتائج التقييم إيجابية وإذا كانت سلبية فإنه على الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها.

كذلك في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال، وقياس عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة.

## المحاضرة السابعة: اهداف وأنواع الاستراتيجية الاتصالية

### اهداف الاستراتيجية الاتصالية:

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصالية ما يلي:

#### 1- الأهداف الخارجية:

-الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.

-تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.

-التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.

#### 2-الأهداف الداخلية:

-تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي.

-تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.

-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.

-تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.

-تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.

### بناء الاستراتيجيات الاتصالية:

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

### أنواع الاستراتيجية الاتصالية:

وفي هذا السياق يمكن التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات الاتصالية، وهما:

#### استراتيجية الدفع ( PUSH ):

وتهدف لدفع منتجاتها نحو المستهلك من خلال الترويج لمؤسسة أخرى في نفس القناة التوزيعية، كأن يكون الترويج موجه من المؤسسة إلى تاجر جملة ، أو من تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة و هكذا، وهذا يعني ان كل عنصر من القناة التوزيعية يروج و يدفع بالمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة إلى العضو التالي حتى تصل في النهاية الى الفرد المستهدف، أي المؤسسة تحاول إيصال المنتج إلى هذا الفرد بشتى الطرق وبمساعدة أطراف أخرى.

#### إستراتيجية الجذب ( pull ):

وهي استراتيجية معاكسة في مبدئها للأولى، و تعني قيام المؤسسة بخلق الطلب المباشر عن طريق الجهود الترويجية، و بالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة و تشجيعه للقيام بتوفير السلع و الخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك، فيدرك عندئذ المستهلك من خلال هذه الأنشطة الترويجية منتجات المؤسسات والتي يعتقد أنها تشبع حاجياته ورغباته وغالبا ما يبحث ويسأل عنها من خلال المؤسسات المقدمة لها.

### مبادئ الاستراتيجية الاتصالية:

ولكي تقوم أي مؤسسة بتحديد استراتيجيتها الاتصالية يجب توفر ثمانية مبادئ أساسية:

الوجود : عمليا لا تكتسب العديد من المؤسسات إستراتيجية اتصال حقيقية، بل هي عبارة عن تكتيكات لأنها ليست بعلم دقيقة بل هي تتأثر بعوامل خارجية كالمنافسة مثلا.

الاستمرارية : يجب أن تستمر إستراتيجية الاتصال و أن تتشكل حسب التغيرات التي تطرأ عليها .

التمايز : إن الأسواق الحالية في ظل العولمة أصبحت تكتظ بالعروض، فعلى الاتصال أن يعطي ميزة خاصة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة كي يكسبها مكانة تسويقية و ميزة تنافسية على حساب المنتجات الأخرى.

الواقعية: يجب أن يكون الاتصال يتماشى مع واقع السلعة أو الخدمة لكي يحظى بالقبول من طرف المستهلك، بمعنى ألا تكون الرسالة الاتصالية كاذبة ولا مثالية تتعدى واقع المنتج.

الوضوح : فعالية الرسالة الاتصالية مرتبطة بالوضوح و سهولة الفهم من قبل الزبون (المستقبل).

الانحدار: يجب أن تستطيع الرسالة الاتصالية الانحدار حسب التقنيات المستعملة مثل: الإشهار الإعلامي، الإشهار مباشرة، الإشهار عن الحدث، العلاقات العامة، بدون فقدانها مكانتها و شفائيتها.



التلاحم : يجب أن يكون الاتصال متوافق ومنسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة خاصة قرارات التسويق.

القبول الداخلي : على مسؤولي المؤسسة إتقان الاتصال الداخلي و إلا فإن العملية سترفض من طرف المستهلك المستهدف ( الخارجي)، و هذا بسبب عدم و جود تنسيق محكم داخل المؤسسة أي غياب الاتصال الداخلي.

كما تعتمد الاستراتيجية على المبادئ التالية:

-وضع كافة الأهداف التي سيتم تحقيقها

- الحرص على أن تتميز الاستراتيجية بالمرونة، أي أن تكون سهلة التطبيق في بيئة العمل.

-تعدّ الاستراتيجية وسيلةً من الوسائل المساندة لوظيفة التخطيط الإداري.

-يجب أن تكون الاستراتيجية شاملة، ومتكاملة، أي أن لا تغفل أي جزء من أجزاء الخطة التي سيتم تنفيذها.

### المحاضرة الثامنة: استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة

#### مفهوم نموذج رولر لاستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة

عام 2004 أشار بيتاك فان رولر إلى استراتيجيات اتصالية تساعد ممارسي العلاقات العامة على التعامل مع المواقف وتحدد لكل موقف الاستراتيجية المناسبة له.

والفرضية الأساسية هي انه يصعب استخدام استراتيجية واحدة فقط للاتصال في العلاقات العامة، بل لا بد من استخدام الاستراتيجية المناسبة لكل موقف اتصالي ويمكن استخدام عدة استراتيجيات في موقف واحد إذا تطلّب الأمر وهو ما يُسمّى بالنموذج الموقفي للاستراتيجيات الاتصالية في العلاقات العامة.

محاور نموذج رولر للاستراتيجيات الاتصالية:

المحور الأول: ويشير إلى طبيعة عملية الاتصال، ومدى مشاركة الجمهور في هذه العملية ويمثل أحد طرفي هذا المحور الاتصال في اتجاه واحد، في حين يمثل الطرف الثاني الاتصال في اتجاهين.

المحور الأول: يشير إلى المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية، ويمثل أحد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر المضمون والمعنى عن رؤى المنظمة فقط، أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور، وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين.

### الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة :

تحدد ملامح الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في عدة نقاط لكل استراتيجية:

#### 1- استراتيجية الإعلام:

-الاتصال في اتجاه واحد من المنظمة ويعبر عن المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة  
-تقديم معلومات إلى الجماهير لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرار ( البيانات الصحفية، المطبوعات )

- تعبر بوضوح عن سياسة وأهداف المنظمة  
- تتطلب جمهوراً مدركاً يبحث عن المعلومات

#### 2- استراتيجية الإقناع

-الاتصال أحادي الاتجاه ، والمضمون الاتصالي يعبر عن كل من رؤى المنظمة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين.

-تعتبر استراتيجية أساسية في كل من الإعلان والدعاية

-تستخدم في اتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الأساسية للمنظمة

-تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تغيير مقصود في معلومات واتجاهات وسلوكيات الجمهور

-تستخدم هذه الاستراتيجية في الرسائل الإقناعية للجمهور غير النشط أو الجمهور الضمني

### 3- استراتيجية بناء الإجماع:

-تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة.

-تستخدم لإقامة علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أو بين المنظمة والموظفين فيها.

-تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر.

### 4- استراتيجية الحوار:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين.

تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسة المنظمة و القضايا المختلفة ويتم مشاركة الجمهور في صنع القرارات وتسمى بـ (استراتيجية التيسير) حيث تعمل المنظمة على تيسير مشاركة الجمهور وتفاعله في رسم سياستها، وتهتم في الوقت نفسه بتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.

تستخدم استراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بممارسة العلاقات العامة، وكذلك في المناقشات الفكرية المتعمقة حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها وكيفية الاستجابة لها، وتتطلب هذه الاستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار، وعادة ما توجه إلى الجمهور المدرك والنشط.

وهناك أيضا بعض الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة نذكر منها:

أ- استراتيجية التوقيت ضمن استراتيجية العلاقات العامة: تعتمد على اختيار الوقت

المناسب لتوجيه الرسائل الإعلامية للجمهور

- ب - استراتيجية التركيز: وهي توجه رسائل إعلامية في أوقات معينة مثل أوقات الحروب والأزمات والمواقف الطارئة لتوصيل معلومات سريعة للجمهور مثل إخبار المواطنين عن تفشي المرض و إتباعهم لإرشادات سليمة للحماية منه(مثل فيروس كورونا).
- ج - استراتيجية الصبر: تعتبر استراتيجية الصبر ضمن استراتيجية العلاقات العامة فعندما تتعرض مؤسسة لهجوم من قبل مؤسسة أخرى تلجأ العلاقات العامة إلى هذه الاستراتيجية فتتخطى بالصبر في مواجهة هذا الهجوم فمثلا عندما تهاجم حملة إعلامية مؤسسة تنتج منتج معين وبأنه مضر بالصحة العامة فهذا الأمر يتطلب من المؤسسة المنتجة الحفاظ على صورتها أمام الجمهور فتبدأ بإنشاء الاعلانات حول صلاحيته للاستهلاك فهذه الطريقة ايجابية بدلا من مواجهة الحملة الإعلامية (مثل عصير اميلا).
- د - الاستراتيجية المفاجأة: هذه الاستراتيجية تستخدم عند ظهور سلع أو خدمة جديدة لمفاجأة الجمهور بالعديد من الاعلانات في جميع وسائل النشر والصحف العامة والمتخصصة.
- و - استراتيجية التشخيص: تعتمد هذه الاستراتيجية على أن الناس يحبون الأشخاص أكثر من الأشياء وكمثال على استخدام هذه الاستراتيجية مؤسسة الاتصالات أوريدو التي تعرض لنا ممثل جزائري معروف ومحبوب يستعمل الشريحة .

### المحاضرة التاسعة: الاعلام والاستراتيجية

#### تعريف الاعلام الاستراتيجي:

الإعلام الاستراتيجي أو الاتصالات الاستراتيجية يعني بيانات الاتصال التي تلبي هدفاً استراتيجياً طويل المدى لمنظمة ما عن طريق السماح بالتخطيط المتقدم، أو الاتصال على مسافات بعيدة والتي عادة ما تستخدم الاتصالات الدولية أو التي تركز أصول الشبكة العالمية لتنسيق إجراءات وأنشطة الأعمال التجارية أو العسكرية أو اللوجستية الفرعية ذات الأهمية التجارية وغير التجارية. كما يمكنها أن تعني الوظيفة المتعلقة بمنظمة ما، والتي تتعامل مع عمليات الاتصال الداخلي والخارجي، كما يمكن استخدام الاتصالات الاستراتيجية للحرب السياسية.

## وسائل الإعلام وبناء الاستراتيجية:

جميع وسائل الإعلام الناجحة تسعى لوضع استراتيجيات منظمة لغرض تحقيق غاياتها وأهدافها وتوسعة جمهورها و زيادة تفاعلهم، وليس مهما أن تكون وسائل الإعلام صغيرة أو كبيرة، محلية أو دولية فالعمل الناجح وإن كان بسيطاً يجب أن يكون مبنياً على إستراتيجية ناجحة، تسهم بتحقيق الغايات والاهداف التي تسعى تلك الوسائل الاعلامية لتنفيذها، والإستراتيجية عامة قد تتبنى مواقف وحملات بالشراكة مع وسائل الإعلام الأخرى أو قد تكون الإستراتيجية خاصة تتعلق بأهداف المنظمة الداخلية ومسالك تحقيقها وتنفيذها.

### القواعد المتبعة في رسم استراتيجية المؤسسة الاعلامية الناجحة:

- 1- **تحديد نوع الإستراتيجية:** يجب أن يحدد نوع الإستراتيجية (عامة او خاصة)، ومن خصائص الاستراتيجيات الناجحة أن تكون هادفة ومحددة، واقعية ومرنة وقابلة للقياس. ويجب أن نعلم أنّ الغاية هي العنصر المحوري في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنها تحدد الإطار العام للجمهور وتحدد ما يجب أن تقوم به وسيلة الإعلام من جهود وخطوات، كما أنها تسهم بتوجيه تلك الجهود نحو الهدف الأمثل، وصولاً إلى النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة الإعلامية لتحقيقها.
- 2- **تحديد الاهداف الرئيسية والجزئية وصياغتها:** يجب أن تحدد الوسيلة الإعلامية وبدقة الهدف الذي تريد تحقيقه، ثم تحدد الاهداف الجزئية (الأشياء الثانوية) التي يمكن أن تتحقق من خلال هدفها الأساسي أو الرئيسي وصولاً إلى النتائج المطلوبة.
- 3- **تحليل ودراسة الظروف داخليا وخارجيا:** يجب أن تقوم الوسيلة الإعلامية بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة بها، علماً أن هذه الخطوة مهمة جداً في مسألة وضع وصياغة رؤية شاملة لما يحيط الوسيلة الاعلامية من ظروف.
- 4- **رصد نقاط القوة وإدارة المخاطر:** من الضروري جداً أن تقوم الوسيلة الإعلامية بتحديد نقاط قوتها داخليا وخارجيا والعمل على تعزيزها، كما يجب أن تقوم المؤسسة الإعلامية برصد المخاطر وعناصر الضعف داخليا وخارجيا لمعالجتها وتحديد سبل مواجهتها.

5 -**الاحتمالات والظروف الطارئة** : من المهم جدا دراسة كل الاحتمالات والظروف الطارئة التي يمكن أن تواجه تنفيذ الاستراتيجية ووضع الآليات والسبل لمواجهتها.

6-**الموارد المادية والبشرية**: يجب تحديد الموارد المادية المتوفرة لدى الوسيلة الإعلامية ومدى قدرتها على تنفيذ خطة العمل حتى النهاية، كما يجب أن يتم تحديد الموارد البشرية داخل المؤسسة الإعلامية وإمكانيتها وقدرتها على القيام بوظائفها المحددة بشكل تفاعلي.

7 -**تحديد الشركاء والجهات التعاونية**: يجب وضع لائحة أو قائمة بالجهات الشريكة أو الشخصيات الداعمة والمساندة أو الجهات ذات وجهات النظر المتقاربة مع غايات وأهداف الوسيلة الإعلامية إذ ستسهم هذه الخطوة بتحقيق النتائج بجهد وكلفة ووقت اقصر.

8-**تحديد الزمان والمكان**: من الضروري جدا أن يكون إعداد الخطة الاستراتيجية محددًا بزمان ومكان معينين وأن يكون التعيين مناسبًا أو ملائمًا لجميع الظروف المحيطة.

9 -**مراعاة التخصص البشري** في تنفيذ محتوى الاستراتيجية وفقا للإطار الزمني المحدد.

10 -**المتابعة والتقييم**: من المهم جدا أن يقوم فريق متخصص من داخل الوسيلة الإعلامية بوظيفة متابعة سير تنفيذ العمل وتحديد الإخفاقات وأسبابها وتحليلها لغرض معالجتها وتلافيها مستقبلا، علماً أن عملية المتابعة لا تنفصل عن عملية التقييم فبعد المتابعة وكتابة التقارير سيقوم الفريق بتقييم العمل وتحديد مدى قدرة المؤسسة وفريقها على تحقيق الأهداف وفقا للخطط المرسومة في الاستراتيجية.

11-**التقويم**: وهي عملية تعديل مسار العمل في حالة انحرافه عن الأهداف المحددة وقد يحصل ذلك من خلال البدء بتنفيذ خطوات العمل وخلالها.

## المحاضرة العاشرة: الإعلام الاستراتيجي

**تعريف الاستراتيجية الإعلامية:**

هي الخطة التي ترشد المؤسسة لآلية التفاعل مع الإعلام، كما أنها تساعد على ضمان وصول رسائل متماسكة ومنظمة ومستهدفة للحملة الإعلانية الخاصة بأية منشأة لتحقيق أفضل النتائج.

تُستخدم استراتيجية وسائل الإعلام في الإعلانات أو تسليم المحتوى (البث عبر الإنترنت) في الصناعات، كما أنها تُعنى بكيفية تسليم الرسائل إلى المستهلكين أو الأسواق المتخصصة، وينطوي ذلك على: تحديد خصائص الجمهور المستهدف أو السوق المستهدف، الذين ينبغي أن يتلقوا رسائل ويحددون خصائص وسائط الإعلام التي ستستخدم لتسليم الرسائل، بقصد التأثير على سلوك الجمهور المستهدف أو السوق ذات الصلة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجيات اليوم هو استخدام قنوات متعددة لوسائط الإعلام، مثل الإعلان والعلاقات العامة والأحداث ووسائل الإعلام المباشرة....

وقد استخدم هذا المفهوم في برامج التربية والترفيه حيث تدمج الرسائل المرتبطة بالمجتمع في البرامج العرضية الدرامية لتغيير المواقف والسلوكيات الجماهيرية في مجالات مثل تنظيم الأسرة، ومحو الأمية، والتغذية....

### مفهوم الإعلام الاستراتيجي:

نقصد بالإعلام الاستراتيجي: "قدرة الدولة على التواصل مع مواطن الدولة داخلياً والقدرة في التأثير عليه وان الضعف في ذلك يعني منح الفرصة للإعلام الأجنبي للتواصل مع المواطن وبالتالي تشكيله وفق متطلبات المصالح الأجنبية.

كما يعني الإعلام الاستراتيجي على المستوى الخارجي القدرة على التواصل مع الجمهور العالمي وتشكيل رأي عالمي، مما يعطي الفرصة لتمرير المصالح الوطنية على الساحة الدولية والعكس صحيح.

ويقوم المفهوم الاستراتيجي للاتصال الإعلامي على:

1.مرسل ذو قدرات استراتيجية وتفكير استراتيجي ينطلق من منظور عالمي وليس

محلي.

2. وسيلة تتناسب مع البيئة الدولية من حيث مواصفات الإرسال ومن حيث نطاق الإرسال الذي يجب أن يكون عالمياً.

3. رسالة تراعي التباين في البيئة الدولية بما في ذلك مستوى التقنيات والتطور الحضاري والقوانين والنظم، بعد أن كانت في المفهوم البسيط تتعامل مع بيئة بسيطة.

4. مستقبل عالمي متباين من حيث الأديان والثقافات والعادات والتقاليد والأعراف والسلوك الاجتماعي واللغات واللهجات... ، بعد أن كان الإرسال موجهاً إلى مستقبلين موحدين إلى حد كبير من حيث التركيبة الاجتماعية والثقافية والدينية واللغات المستخدمة.....

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإعلام :

يقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي على امتلاك القوة الاستراتيجية الإعلامية وتوفير السند المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية بما يشمل ذلك من القدرة على التواصل الفاعل مع مواطني الدولة وكذا القدرة على إحداث تأثير أساسي في الجمهور العالمي وبلورة رأي عالمي، وذلك عبر بلورة أهداف استراتيجية يتم من خلالها تحقيق بناء فكري أساسي أو إحداث تغييرات فكرية أساسية وذلك من خلال استيفاء العناصر الأساسية الخمسة (تحديد المداخل الإعلامية المناسبة والتراكمات المعلوماتية المنظمة، والإرسال الاستراتيجي الذي يصل للجمهور المستهدف، وبلغته، وبالجودة العالمية)، وذلك بغرض مواجهة التحديات على البيئة المحلية والإقليمية والعالمية، ويتضمن تحقيق القدرات التنافسية الإعلامية العالمية.

### الأهداف الأساسية للإعلام الاستراتيجي:

1. امتلاك القوة الاستراتيجية الإعلامية.
2. تحقيق قدر من السيطرة الإعلامية.
3. توفير السند المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية.
4. التواصل الفاعل مع مواطني الدولة.
5. إحداث تأثير أساسي في الجمهور العالمي.
6. بلورة رأي عالمي.
7. تحقيق القدرات التنافسية الإعلامية العالمية.



## العناصر الأساسية للإعلام الاستراتيجي:

1. تحديد المداخل الإعلامية المناسبة.
2. التراكمات المعلوماتية المنظمة .
3. الإرسال الاستراتيجي الذي يصل للجمهور المستهدف.
4. اللغة المناسبة .
5. الجودة العالمية.

## خطوات الإعلام الاستراتيجي :

1. تحليل ودراسة البيئة الداخلية ويشمل ذلك :  
أ-دراسة الاستراتيجية القومية للتعرف على المصالح الاستراتيجية الوطنية ونقاط الضعف والقوة والفرص والمهددات والقضايا الاستراتيجية على المستوى العام.  
ب. دراسة الاستراتيجية الاقتصادية للتعرف على المصالح الاقتصادية الوطنية المطلوب توفير السند الإعلامي لها .  
ج.دراسة الاستراتيجية السياسية للتعرف على المصالح السياسية الوطنية المطلوب توفير السند الإعلامي لها .  
د.دراسة الاستراتيجية الاجتماعية للتعرف على المصالح الاجتماعية المطلوب توفير السند الإعلامي لها .  
هـ - دراسة الاستراتيجية العلمية والتقنية والعسكرية للتعرف على المصالح الوطنية في هذه الجوانب، والمطلوب توفير السند الإعلامي لها .
2. دراسة الاستراتيجيات الفرعية للتعرف على نقاط الضعف المطلوب علاجها والمهددات المطلوب التعامل معها بجانب التعرف على القضايا الاستراتيجية للاستراتيجيات الفرعية.
3. دراسة طبيعة التغيير الاستراتيجي المطلوب إنجازه عبر الإعلام.
4. التعرف على البيئة الخارجية من منظور إعلامي كما يلي :

- أ. من منظور الفرص والمهددات والتحديات والقضايا الاستراتيجية والتطور العلمي والتقني.
- ب.من المنظور الاقتصادي : النظام الاقتصادي العالمي، النظم والسياسات والأوضاع الاقتصادية العالمية، الاستراتيجيات الاقتصادية العالمية.

ج. من المنظور السياسي : النظام السياسي العالمي، الاستراتيجيات الرئيسية، دراسة القوة الاستراتيجية وعناصرها ومرتكزاتها.

د. من المنظور القانوني : الأوضاع القانونية الدولية والمعاهدات والاتفاقيات.

هـ. من المنظور السلوكي النفسي .

و- من المنظور التاريخي .

5. اختيار الاستراتيجيات .

6. تنفيذ الاستراتيجية.

7. التغيير الاستراتيجي.

8. المتابعة والتقييم والتقويم.

### المحاضرة الحادية عشر : الاتصال الاستراتيجي

#### الاتصال الاستراتيجي:

يرى العديد من العلماء أن الاتصال الاستراتيجي ليس المقصود به التسويق، وإدارة الأعمال، والعلاقات العامة، والدعاية والإعلان، والصحافة، وعلم الاتصال، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، ولكنه مجال تندمج فيه مواد كل هذه التخصصات، لذا فإنه يعني التكامل بين علوم الاستراتيجية، والاتصالات الجماهيرية، والمفهوم شاع استخدامه في مجال الاتصالات، والإدارة، والعلوم الإنسانية، والاجتماعية.

#### نشأة الاتصال الاستراتيجي:

بداية ظهرت الاستراتيجية فيما يعرف بالتخطيط الإعلامي فتم توظيفها لضبط السياسات الإعلامية للدول، والمؤسسات الإعلامية على المدى القصير والمتوسط والبعيد، وأدى ذلك لانتشار مفاهيم جديدة، منها «تخطيط الإعلام التربوي، وتخطيط الإعلام التنموي، وتخطيط الاتصال في الأزمات»، ثم ظهرت الاستراتيجية في بحوث الاتصال الجماهيري، والدعاية منذ الحرب العالمية الأولى، وتزايد الاهتمام بها مع بدء الحديث عن القوة الهائلة للإعلام في التأثير على الرأي العام خاصة منذ الحرب العالمية الثانية، وأثمر ذلك عن اهتمام نظريات العلوم الإنسانية والاجتماعية والتوسع في علوم الاتصال والإعلام.

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

ورغم تعدد آراء العلماء بين مؤيد ومعارض لهذا المصطلح؛ إلا أن الاتصال الاستراتيجي أصبح أمراً واقعاً وكلمة السر في نجاح الخطط الاستراتيجية للدول والمؤسسات.

وقد وصف عدد من الخبراء والجهات مفهوم الاتصال الاستراتيجي بأنه مصطلح شامل لوصف عدد من التخصصات مثل العلاقات العامة، والاتصالات الإدارية والإعلانات، وهو أحد فروع الاتصال، ويستمد قوته من التركيز على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بدلاً من التركيز على إجراءات محددة «تكتيكات»، وهو استخدام هادف للاتصال من قبل مؤسسة ما لتحقيق أهدافها، ويتضمن عدداً من العمليات منها تحليل الجمهور، ووضع أهداف محددة للاتصال، ويرتبط بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة، للوفاء بمهامها وعلاقتها بأصحاب المصلحة.

وهو عملية محددة بدقة من أجل تحقيق أهداف الاتصالات على المدى الطويل، ويتطلب مجموعة متنوعة من العمليات منها توفير المعلومات المستدامة والمتسقة، والتنسيق، والاتصالات التي تكتمل داخلياً وخارجياً مع الجمهور، في التوقيت المناسب، واختيار السبل المؤدية لتغيير السلوك أو الأنماط المعتادة، ورصد وتقييم مدى تحقق الأهداف، أو أسباب عدم تحققها، وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها تجاه ذلك.

والاتصال الاستراتيجي لا يكون ردود أفعال على الأحداث أو ما يثار من قضايا، بل هو منهج تخطيطي شامل يهدف إلى إشراك جمهور علامة تجارية معينة، ويضمن أكبر قدر من تفاعل الجمهور مع هذه العلامة التجارية، من خلال استخدام أنواع التواصل لتحقيق أهداف اجتماعية أو اقتصادية، أو سياسية بشكل مباشر أو غير مباشر بهدف تحقيق

التغيير الإيجابي على مستوى الجمهور المستهدف، أو كسب التأييد للضغط على صناع القرار أو تقديم خدمات ترتبط بالبيئة المحلية.

✓ يمكن أن يعني أيضًا المهمة ذات الصلة داخل المنظمة، والتي تتعامل مع عمليات التواصل الداخلية والخارجية، يمكن أيضًا استخدام التواصل الاستراتيجي للحرب السياسية.

### اهداف تطبيق الاتصال الاستراتيجي

يوفر التواصل الاستراتيجي مظلة مفاهيمية تمكّن المؤسسات من تكامل جهود الرسائل المتباينة. يسمح لهم بإنشاء وتوزيع الاتصالات والتي وعلى الرغم من اختلافها في الأسلوب والغرض فيها ترابط داخلين يمكن أن يؤدي هذا الاتساق إلى تعزيز دائرة صدق تعزز الرسالة التنظيمية والعلامة التجارية ، يمنع الرسائل المتناقضة والمربكة لمجموعات مختلفة عبر جميع المنصات الإعلامية.

وتعرف إدارة الاتصال الاستراتيجي: بأنها التخطيط المنهج والتحقق من تدفق المعلومات، والاتصالات، وتطوير وسائل الإعلام، ورعاية الصورة الذهنية على المدى البعيد.

وتهدف إلى نقل الرسالة المدروسة من خلال وسائل الإعلام الأكثر مناسبة للجمهور المستهدف في الوقت المناسب لتسهم في تحقيق التأثير المطلوب على المدى الطويل. فعملية إدارة الاتصال الاستراتيجي تحقق ثلاثة عوامل مهمة: الرسالة، والقناة الإعلامية، والجمهور . بالإضافة إلى ذلك يحتاج المخططون لاستراتيجية الاتصال النظر في خطة الطوارئ، ودمج استراتيجيات: خطة الإعلام والعلاقات العامة، والاستراتيجية الرقمية، وخطة أزمة الاتصال.

### استراتيجية الاتصال في المؤسسة

#### 1-مستويات الإستراتيجية :

لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، و يمكن وضع ثلاث

مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة و حسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

#### -الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة :

مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات، في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال للعمل تكون هذه المجموعة حاضرة، والإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، و يوضح الاختيار بين التركيز أو التنويع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال...) ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة .

#### -الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، و يشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة- مهما كان المسمى الخاص بها- بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها و خدمة مجموعة معينة من العملاء و التعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط .

و يشترك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات و رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، و يشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات و الخدمات للمنظمة و نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

## -الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

في المستوى الثالث، الإستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB): التسويق، البحث و التطوير، الإنتاج، موارد بشرية، ... إلخ. الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين.

هذه الإستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة و وحدات الأعمال.

## استراتيجيات وسائل الاعلام للتأثير في الرأي العام:

وقد كتب نعوم تشومسكي، المفكر الأميركي، مقالاً قيماً حول استراتيجيات وسائل

الإعلام للتأثير في الرأي العام، تناول فيه عشر نقاط هامة، ينبغي ملاحظتها وهضمها من قبل كل من هو مهتم بالشأن العام وهي:

1- استراتيجيات الإلهاء: وتتمثل في تحويل الأنظار عن الأزمات المهمة عبر إذاعة أخبار ثانوية لا قيمة لها، ما يبقي الجمهور بعيداً عن المشاكل الحقيقية، ومنشغلاً على الدوام بمواضيع تافهة

2- خلق مشاكل وعرض حلول: إذا أرادت النخب السياسية تنفيذ قرار ما يصطدم مع الرأي العام، فإنها تسعى لخلق مشكلة وتراقب ردة فعل الجمهور عليها، ثم تعرض حلولاً للمشكلة المفترقة أصلاً يكون من ضمنها القرارات المطلوبة، مثلاً خلق أزمة اقتصادية لتمير تراجع الحقوق الاجتماعية للمواطنين، أو غض الطرف عن بعض أنماط العنف والجرائم حتى يطالب الرأي العام بقوانين أمنية على حساب الحريات

3-استراتيجية التدرج: وتعتمد على التدرج في اتخاذ الإجراءات المطلوبة في تحقيق سياسة معينة مما يحول دون حصول ثورة على النخبة السياسية الحاكمة فيما لو أصرت على تطبيقها دفعة واحدة

4-استراتيجية التأجيل: من السهل قبول تضحية مؤجلة ، حيث يميل الطبع إلى الأمل والرجاء فيما يخص المستقبل، وهذا من شأنه أن يترك الوقت للجمهور للتعود على فكرة التغيير القادم وقبولها باستكانة إلى أن يحين الوقت، فمثلاً إصدار قرار معين يبدأ العمل به بعد عدة سنوات

5-سطحية الخطاب: توجيه خطاب سطحي، كالذي يتحدث إلى أطفال أو بلهاء فيميع القضية ويحول دون أخذ ما هو مطروح بشكل جدي، وبالتالي لا يستثير الأمر المتابعين كثيراً للوقوف عنده والتصدي له، وبذلك يتم تكييف الرأي العام وتعويده وتمير المطلوب دون صدام معه

6-اعتماد خطاب مشاعري: إن إثارة المشاعر والغرائز وخلق مناخ يعتريه الخوف والقلق يعطل قدرة الناس على التفكير النقدي، وبالتالي تتم السيطرة على الرأي العام وتوجيهه لتحقيق استنتاجات معينة تفيد صناع السياسة في اتخاذ الإجراءات التي يرونها مناسبة

7-إبقاء الجماهير في حالة من الجهل والدونية: الحفاظ على مستوى معين من الجهل لدى الناس هو أمر مهم حتى لا يتمكنوا من تحقيق تفكير يؤهلهم للتفاعل مع قضاياهم بالشكل الصحيح

8-تشجيع الجمهور على استساغة البلادة: تضيي البلادة على الناس حالة من اليأس والاسترخاء، وإذا كان الجهل يتسبب بعدم إدراك سليم للأحداث، فإن البلادة تؤدي إلى الخمول والاستسلام

9-ترسيخ حالة الشعور بالذنب: وهو ما يجعل الفرد يشعر أنه هو المسؤول الوحيد عن شقائه، بسبب كسله وقلة قدراته، ما يدفعه إلى الاكتئاب بدل الثورة على أوضاعه وتغييرها

10- فهم الأفراد ومعرفتهم بأكثر مما يعرفون به هم أنفسهم: حيث تُسَيِّر الشعوب باستراتيجيات علمية ومعرفية واسعة تستوعب الشعوب والأفراد وتقوم بتوجيههم من حيث لا يدرون، يساعد في هذا التكنولوجيا الهائلة المتوفرة لدى الأنظمة السياسية والتي تؤثر في واقع الناس بشكل مباشر.

وتتطلب الرسالة الاتصالية الناجحة ما يلي:

- أن تكون مرتبطة بالحياة اليومية للمتلقي بشكل جيد.
- ألا تتسم بالسطحية أو تتسم بالعشوائية.
- المقروئية: ويقصد بها نفاذ الرسالة إلى المستقبل بسرعة وسهولة مع القدرة على تذكر محتواها ببسر وسهولة.
- الانسيابية: أي تداعي الأفكار وترتيبها بانسياب طبيعي دون وجود فجوة في أجزائها وعدم ترابط في أفكارها.
- الوضوح: وذلك باستخدام كلمات ذات معنى واضح ومحدد، وتقديم الأمثلة التي توضح المعنى، واستخدام المقارنات التي تساعد على الوضوح.
- يجب أن تكون الرسالة صحيحة لغويا وكاملة تزود المتلقي بالمعلومات الكافية للإجابة على جميع أسئلته.
- يجب أن تتكلم الرسالة لغة مستقبل الرسالة (فصحى، عامية، أجنبية).
- يجب أن تكون كلمات الرسالة محسوسة بكونها أكثر تحديدا للمعني من الكلمات المجردة حتى تزود المستقبل بصورة ذهنية دائمة.
- ويشير بعض الباحثين إلى أن العوامل المتصلة بالرسالة أو المضمون تحتل أهمية خاصة، وركز في ذلك على عدد من العوامل، حيث يتمثل العامل الأول منها في ضرورة وضوح الرسالة وملاءمتها لجمهورها، بينها يتعلق العامل الثاني بنوعية الحملة، فالحملة التي تستهدف توصيل المعلومات تكشف عن نجاح أكبر من الحملة التي يكون هدفها هو تغيير الاتجاهات والآراء، وأما العامل الثالث فيتصل بطبيعة موضوع الحملة، فكلما كان هذا الموضوع جديد ، تيسرت معالجته بواسطة الحملة، وهناك اعتبار رابع يشير إلى أن الحملة التي تتيح فرصة الاستجابة المباشرة المتمثلة في "الفعل" تكون أكثر فعالية، طالما أن السلوك



يؤكد النية والاتجاه سواء في مجال التصويت أو الشراء أو أي مجال آخر من مجالات الحملات، وأخيرا يقال أن التكرار يمكن أن يكون عاملا مساهما في إنتاج الأثر.