



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



محاضرات حول مادة استراتيجية الاتصال

موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر



من تقديم الأستاذة: بداش وردة

السنة الجامعية 2022-2023

الفهرس

1. تقديم المادة التعليمية 3
2. ملخص المادة 3
3. محتوى المادة 4
4. المكتسبات القبلية 5
5. أهداف المادة التعليمية **Erreur ! Signet non défini.**
6. طريقة التقييم **Erreur ! Signet non défini.**
7. أنشطة التعليم والتعلم 7
8. سيرورة العمل 7
9. المصادر المساعدة **Erreur ! Signet non défini.**

1. تقديم المادة التعليمية:

الكلية: العلوم الاجتماعية

القسم: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

الجمهور المستهدف: سنة أولى ماستر تخصص علم اجتماع الاتصال

عنوان المادة: استراتيجيات الاتصال

المعامل: 2

الرصيد: 5

الحجم الساعي: 3 ساعات كل أسبوع من مجموع 45 ساعة في السداسي

الجدول الزمني: السبت 8:30 صباحا/ 10:30 صباحا

الغرفة: 10

الاتصال: عن طريق البريد الإلكتروني على

badachewarda@hotmail.com/badachebouras@gmail.com

1-سواء في الجامعة او في المكتب خلال أيام الأسبوع

2 -أو الإجابة من خلال المنتدى بنشر الأسئلة المتعلقة بالدورة في المنتدى المخصص لها.

2. ملخص المادة:

موضوع استراتيجية الاتصال من المواضيع المهمة، بالنظر للتطور و التغيير الذي طرأ على المؤسسات الاجتماعية بمختلف أنواعها في ظل انفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية و ما تحمله من تطورات و ديناميكية و تقلبات متسارعة تتطلب وضع مخططات و استراتيجيات كفيلة لمسايرتها و هو ما تضمنته الاستراتيجية الاتصالية التي تعد العنصر الأساسي الذي يركز عليه نجاح المؤسسة، فالاستراتيجية الاتصالية هي تفكير منظم له تقنياته الفعالة القائمة على المنهج العلمي، بحيث تعتبر الاستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف، كما تعبر الاستراتيجية الاتصالية عن سياسة المؤسسة ويتوقف اختيار نوع من أنواعها على طبيعة المؤسسة بحيث يتم ترجمتها من خلال مخطط عمل اتصالي يبرز فيه العناصر الأساسية التي تمكن من تنفيذ هذه الاستراتيجية.

3. محتوى المادة:

- مفهوم الاستراتيجية
- أنواع الاستراتيجيات ومجالاتها
- مفهوم استراتيجية الاتصال
- المرجعيات الفلسفية والعلمية لاستراتيجيات الاتصال
- أسس استراتيجية الاتصال

- مراحل سيرورة استراتيجية الاتصال

- مرحلة التحليل

- مرحلة التفكير

- مرحلة التنفيذ

- عوائق استراتيجية الاتصال

- مخطط الاتصال

4. المكتسبات القبلية

- الاطلاع على أهم المصطلحات والمفاهيم

- مجمل النظريات للعلوم الاجتماعية

- التعرف على أهم المدارس والمناهج للعلوم الاجتماعية

- اكتساب المهارات والتقنيات اللازمة في ميدان البحث العلمي

5. أهداف المادة التعليمية : يتمثل الهدف العام

الاطلاع على أهم المعارف المتعلقة بالاستراتيجية الاتصالية بالإضافة الى:

- التعرف على اليات وتقنيات بناء الاستراتيجية

- معنى مصطلح استراتيجية لغويا اصطلاحا، اجرائيا

- فهم ماهية مصطلح الاستراتيجية

- تمكين الطلبة تحليل مجمل النظريات مقارنة بتطوير استخدام الاستراتيجيات الاتصالية

- بناء استراتيجية اتصالية

- قدرة الطالب على وضع العلاقة والتركيب بين الاستراتيجية والاتصال في المؤسسات

الاجتماعية

- تقييم درجة الاستيعاب لدى الطالب وقدرته على التمييز بين أنواع مختلف الاستراتيجيات

الاتصالية

فيما يتمثل الهدف الخاص في: فهم سيرورة الاستراتيجية الاتصالية، تحليل وتفسير مراحل

تطور الاستراتيجية الاتصالية، تقييم الاستراتيجية الاتصالية من خلال العمليات الاتصالية

6. طريقة التقييم

1-التقييم بواسطة امتحان كتابي حضوري في اخر السداسي يحتوي على كل ما تم التطرق

اليه خلال المحاضرات والمناقشة لدروس المحاضرة، يدخل في النقطة النهائية بنسبة 50 بالمائة

2-التقييم المستمر والذي يكون في حصة الاعمال الموجهة يدخل في النقطة النهائية للمادة

بنسبة 50 بالمائة (مقسم بين 30 بالمائة للأعمال المقدمة للطلبة المتمثلة في البحوث وبطاقة

القارئ و 20 بالمائة الحضور والمشاركة في كل حصة، معدل النجاح في هذه المادة يكون يساوي أو يفوق 10 من 20.

7. أنشطة التعليم والتعلم:

لكي يستطيع الطالب استيعاب كل المفاهيم التي يتم التطرق اليها أثناء المحاضرة والقدرة على القيام بكل نشاطات التعلم، أنتظر منكم الحضور المستمر للمحاضرة وتدوين كل المعلومات وأخذ رؤوس أقلام لكل ما تم مناقشته بالإضافة الى المشاركة في المناقشات وطرح الأسئلة التي لم يتوصلون للإجابة عنها. وتبادل الآراء ووجهات النظر حول المواضيع المطروحة لإثراء المكتسبات والمعلومات. وفي حصة الاعمال الموجهة يتم التحقق من قدرة الطالب على توظيف المعلومات المكتسبة في المحاضرة بالإجابة على الأسئلة

8. سيرورة العمل:

مادة استراتيجية الاتصال مقسمة الى محاضرة وحصة أعمال موجهة، في المحاضرة يتم التعرف واكتساب المعارف والمفاهيم اللازمة النظرية لتوظيفها وتطبيقها في حصة الاعمال الموجهة.

محتويات المادة

التعريف بالمادة

مقدمة

المحاضرة الأولى: الاستراتيجية

1. مفهوم الاستراتيجية

2. أهمية الاستراتيجية

3. مبادئ الاستراتيجية

المحاضرة الثانية: الاتصال

1. مفهوم الاتصال

2. خصائص الاتصال

3. أنواع الاتصال

4. عناصر الاتصال

5. وسائل الاتصال

6. أهداف الاتصال

7. وظائف الاتصال حسب نماذج المفكرين

المحاضرة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي
2. فوائد التخطيط الاستراتيجي
3. معوقات التخطيط الاستراتيجي
4. نماذج التخطيط الاستراتيجي

المحاضرة الرابعة: الاستراتيجية الاتصالية

1. مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
2. عناصر الاستراتيجية الاتصالية
3. مبادئ الاستراتيجية الاتصالية
4. مراحل سيرورة استراتيجية الاتصال

المحاضرة الخامسة: أنواع الاستراتيجية الاتصالية

1. استراتيجية الانتشار والتوسع
2. استراتيجية التوقيت
3. استراتيجية الصبر والاحتمال
4. استراتيجية المفاجآت

5. استراتيجية المشاركة

6. استراتيجية الارتباط والاقتران

7. استراتيجية ملتقى الطرق

ثانيا: أنواع استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة

المحاضرة السادسة: معوقات استراتيجية الاتصال

1. معوقات نفسية واجتماعية

2. معوقات بيئية

3. معوقات معنوية

4. معوقات تنظيمية تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

5. معوقات لغوية

6. معوقات الاتصال

7. المعوقات الفردية

8. معوقات الاتصال في المؤسسة

9. معوقات متعلقة بالرسالة

10. معوقات متعلقة بالمستقبل

المقدمة

يشهد الوقت الراهن على المستوى العالمي تطورات مذهلة في مجالات الاعلام والاتصال سواء بين المنظمات الاجتماعية بمختلف أنواعها، كذلك بين مختلف الشعوب والأمم والحضارات لما تحمله هذه الأخيرة من أهمية بالغة في تزويد الشعوب بالمعلومات الكافية من خلال مختلف وسائل الاعلام والاتصال، بحيث أصبحت تلعب دور مهم جدا في تخفيف الأعباء والضغط النفسية التي يعاني منها الافراد. ان وضع الاستراتيجية الاتصالية معناه رسم السياسات العامة والطرق التي تبنى عليها بحيث تكون هناك طريقة او خطة واضحة لتنفيذ هذه الاستراتيجية الاتصالية، وذلك بعد تحديد الأهداف المرجوة منها، بالتالي تقوم الاستراتيجية الاتصالية بإيجاد وسائل ووسائل فعالة للتواصل مع الفئة المستهدفة من خلال تطوير استراتيجيات الاتصال على زيادة الوعي والمعرفة وكذلك تقوية التفاعل الاجتماعي.

يهدف هذا المقياس الى قياس مدى ارتفاع مستوى الوعي والمعرفة بالمؤسسة وعلامتها التجارية لدى الجمهور المستهدف، كما يمكن قياس ذلك من خلال اجراء استطلاعات رأي الجمهور أو تحليل بيانات المراقبة التي تشير الى عدد الزيارات الى الموقع الالكتروني أو عدد المشتركين في النشرات الإخبارية. كما يهدف هذا المقياس الى قياس تأثير استراتيجية الاتصال على سلوك الجمهور المستهدف، من خلال تقسيم وقياس درجة فعالية استراتيجية الاتصال للمنظمات الاجتماعية ويتم ذلك بمقارنة النتائج بالأهداف الاصلية التي سطرت لها وكان ينتظر تحقيقها. بالتالي يمكن الحكم على مدى نجاح او فشل الخطة الاتصالية او الاستراتيجية الاتصالية في

تحقيق أهدافها وهذا ما يساعد اجراء التعديلات والتحسينات اللازمة لتفادي عوائق العملية الاتصالية. وهذا ما سيتمكن الطالب الوصول إليه من خلال مجمل المحاضرات التي تم تحضيرها بما يلائم وينص عليه عرض التكوين لطلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع الاتصال.

المحاضرة الأولى: الاستراتيجية

1. مفهوم الاستراتيجية
2. أهمية الاستراتيجية
3. خصائص الاستراتيجية
4. مبادئ الاستراتيجية

1. مفهوم الاستراتيجية

تمثل الاستراتيجية، وثيقة رسمية تعكس فلسفة وأفعال المنظمات (الشركات والمؤسسات العامة والخاصة) وخططها وبرامجها التي ينبغي تبنيها، بغرض تحقيق رؤيتها المستقبلية وما تتطلع للوصول اليه في المستقبل ضمن إطار عالم يتغير بتسارع شديد ومستجدات لا بد من الإحاطة بها، وهي تستهدف ضمان موقع متميز بين المنافسين أو البقاء والنمو في أقل تقدير. الاستراتيجية في عقول الاستراتيجيين هي التي يلتصقون من خلالها طريق المستقبل لتحقيق غايات الأمد البعيد التي تعكس رغبات وطموحات منظماتهم لمزيد من التطور والتقدم والتجديد.¹

2. أهمية الاستراتيجية:

إن الفلسفة الموجهة للمنظمة تحدد القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة والتي تعكس الجوانب الهامة في حياة وعمل المنظمة، من حيث الاعمال التي يجب القيام بها، وجهة نظر المنظمة تجاه الافراد كموارد بشرية، وأيضا تحدد الفلسفة دور المنظمة في المجتمع وكذلك من حيث الطريقة التي يتم العمل بها في إطار ما هو سائد في مختلف المنظمات العالمية. وفي المنظمات يقوم المؤسسين بتحديد فلسفة المنظمة ويتم الحفاظ عليها وصيانتها باستمرار خلال عمر وحياة المنظمة ويرى بعض الباحثين أن الفلسفة الجيدة للمنظمة يمكن ان تتكون من المعتقدات التالية:

¹صلاح عبد القادر النعيمي: الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية، ص16، 2021.

الايمن بادراك أهمية النمو الاقتصادي ونمو الأرباح

الايمن بأهمية التواجد الأفضل والاحسن

الايمن بأهمية التفاصيل اللازمة للأداء الجيد للوظيفة

الايمن بأهمية الافراد كأشخاص مميزين

الاعتقاد في ان معظم الافراد في المنظمة هم مخترعون والاعتقاد بعكس ذلك يدعم الفشل

الايمن بأهمية عدم الرسمية لتدعيم الاتصالات.²

3 . خصائص الاستراتيجية:

يتصف مصطلح الاستراتيجية بالعديد من الخصائص، فقد أشار هايس بيسانو الى أهمية

خاصية المرونة وذلك لان الاستراتيجية تعمل على توفير المرونة اللازمة لمواجهة كافة التغيرات

التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. اما بورتر فقد حدد خصائص الاستراتيجية

بالآتي: أولاً: تميز الاستراتيجية أنشطة المنظمة عن أنشطة المنظمات الأخرى.

ثانياً: تحدد الاستراتيجية المركز التنافسي للمنظمة.

ثالثاً: تعمل الاستراتيجية على جعل المنظمة في وضع استراتيجي متميز بالتالي تحقيق المزايا

التنافسية المرغوبة.

² سيد محمد جاد الرب: التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص10/9، 2016.

رابعاً: تحدد الاستراتيجية الخيارات والأسس التي تستخدمها المنظمة في المنافسة.

خامساً: تسعى الاستراتيجية الى تحقيق الميزة التنافسية.

سادساً: توفر الاستراتيجية الفاعلية التشغيلية التي تعتبر الحاجز امام المنافسين.³

4. مبادئ الاستراتيجية:

وضع كافة الأهداف التي سيتم تحقيقها، وتعتبر المبدأ الأول من مبادئ الاستراتيجية.

الحرص على ان تتميز الاستراتيجية بالمرونة

ان تكون سهلة التطبيق في بيئة العمل

تعد الاستراتيجية وسيلة من الوسائل المساندة لوظيفة التخطيط الإداري

يجب ان تكون الاستراتيجية شاملة ومتكاملة

توجد مجموعة من الأهداف التي تحرص الاستراتيجية على تطبيقها وهي:

معرفة الوضع الحالي للعمل الذي ستعمل على تنفيذه والتعرف على كافة العناصر المكونة له

تحديد كافة الأدوات والوسائل التي ستستخدم لتطبيق العمل إدراك إيجابيات وسلبيات العمل

المرتبط بالاستراتيجية للاستفادة منها.⁴

³علاء فرحان طالب: استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص9، 2019

⁴صاحب عبد مرزوك الجنابي: استراتيجية القيادة والاشراف، دار اليازوري العلمية للنشر، ص22، 2019

المحاضرة الثانية: الاتصال

1. مفهوم الاتصال
2. خصائص الاتصال
3. أنواع الاتصال
4. عناصر الاتصال
5. وسائل الاتصال
6. أهداف الاتصال
7. وظائف الاتصال حسب نماذج المفكرين

1. مفهوم الاتصال:

يعد موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات تداولاً بين مختلف التخصصات العلمية، فهو حلقة وصل بين المجالات العلمية المختلفة، وبالتالي فإن مفهوم الاتصال يعد من المفاهيم الجوهرية، في مختلف العلوم الإنسانية، بل والطبيعية أيضاً. فلم يقتصر الاهتمام به على مهنة بعينها أو تخصص بعينه. وإنما تناوله كل فرع من فروع المعرفة، من خلال زاوية اهتماماته. وبالتالي زاوية تناول مفهوم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوع، تبعاً لهدف الفرع الذي يقوم بالتعرف عليه، ولجوانب سلوك الاتصال التي تكون موضوعاً لتأكيداه واهتمامه. يعرف سعيد حسنين الاتصال على أنه عملية اجتماعية وهي عملية تفاعل بين طرفين، وهذا التفاعل يتحدد في ضوء مجموعة من المتغيرات أهمها تحديد هدف الاتصال ونوعيته ووسائله والعلاقة بين طرفي الاتصال. ويستهدف الاتصال القدرة على التأثير، من خلال نقل المعلومات والمهارات والاتجاهات والتبادل الفكر الوجداني بين طرفي الاتصال.

كما عرف وليد فتح الله، الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات والآراء والاتجاهات من المصير الى المستقبل بغرض التأثير عليه لهدف ما، وهو تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما المرسل يبدأ بالحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار، ويقوم الاتصال على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.⁵

⁵أمانى عبد الفتاح: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الانجلو المصرية، ص22/21، 2018.

2 . خصائص الاتصال:

فيما يلي أهم خصائص الاتصال التي تميز الاتصال التفاعلي:

الاتصال التفاعلي اتصال ذو اتجاهين: يتميز الاتصال التفاعلي بأنه اتصال ذو اتجاهين أو ذو اتجاهات متعددة، فهو اتصال تبادلي يتم فيه نقل الرسائل بين المرسل والمستقبل للاستجابة هي جوهر الاتصال التفاعلي فكلما ازدادت درجة تبادل الرسائل الاتصالية كلما أدى ذلك الى زيادة درجة التفاعلية في الاتصال.

التراوح بين التزامنية واللاتزامنية: يعني ان الاتصال التفاعلي الذي يحدث عبر شبكة الانترنت أو غيره من وسائل الاتصال الأخرى قد يحدث بشكل تزامني، والاتصال التزامني هو اتصال يتطلب وجود طرفي العملية الاتصالية في الوقت الحقيقي الاتصال حتى يتم بينهما تبادل الرسائل الاتصالية.

سيطرة المستقبل على العملية الاتصالية: يتميز الاتصال التفاعلي بأنه يتيح للمستقبل السيطرة على العملية الاتصالية، فالمستقبل أصبح بمقدوره أن يعدل أو يغير المضامين التي يرسلها له المرسل عبر الوسائل الاتصالية التفاعلية، كما أن المستقبل أصبح أيضا مصدر المعلومات. الحضور الخطي: يخلق الاتصال التفاعلي لدى المشاركين في العملية الاتصالية الشعور بالقرب المكاني حتى لو كانوا في أماكن متفرقة.

الجمع بين الجماهيرية واللاجماهيرية: فالإنترنت كوسيلة اتصال تفاعلية تجمع بين خصائص الاتصال الشخصي المباشر والاتصال الجماهيري، فهو وسيلة جماهيرية لأنها منتشرة في كل أنحاء العالم ويستخدمها الملايين من البشر في كافة أرجاء المعمورة، بالتالي فهي أكثر جماهيرية من وسائل الاتصال الجماهيري.

الانتقائية: يتيح الاتصال التفاعلي الاختيار بين البدائل المختلفة وذلك بهدف تحقيق أهداف كل المشاركين في العملية الاتصالية، ويمكن جمهوره من التعرض لأكثر من رسالة اتصالية في ان واحد، فمثلا يمكن للفرد تصفح موقع علمي في الوقت الذي يستمع فيه لشيء اخر على موقع اخر، كما يمكن الاتصال التفاعلي المستقبل من اختيار الوقت للتعرض للمضامين التي يرغب في التعرض لها.

استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة: يتميز الاتصال التفاعلي باستخدام وسائل اتصالية حديثة لها خصائص متميزة وتملك إمكانات تكنولوجية كبيرة تعمل على تبادل الرسائل الاتصالية بين المرسل والمستقبل.

السرعة: الاتصال التفاعلي اتصال سريع حيث يتم تدفق المعلومات عبر شبكة الانترنت وغيرها من الوسائل الأخرى بشكل سريع جدا وهذا ما يزيد من تفاعلية هذه الوسائل فكلما ازدادت

درجة السرعة في نقل المعلومات من وإلى المصدر كلما أدى إلى زيادة درجة التفاعل في

العملية الاتصالية.⁶

3. أنواع الاتصال:

- **الاتصال الذاتي:** يتعلق بالأفكار والمشاعر والمظهر العام، كما نراه ونحس به. وبما أن الاتصال يتركز في داخل الإنسان وحده، فإنه هو المرسل والمستقبل في الوقت نفسه. وتتكون الرسالة من الأفكار والمشاعر.

- **الاتصال الشخصي:** يحدث الاتصال الشخصي عندما يتصل شخصان أو أكثر مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي لتبادل المعلومات ولحل المشكلات ولتحديد التصورات عن النفس والآخرين ويشمل الاتصال الثنائي عادة المحادثة بين شخصين كما يحصل بين الأصدقاء.

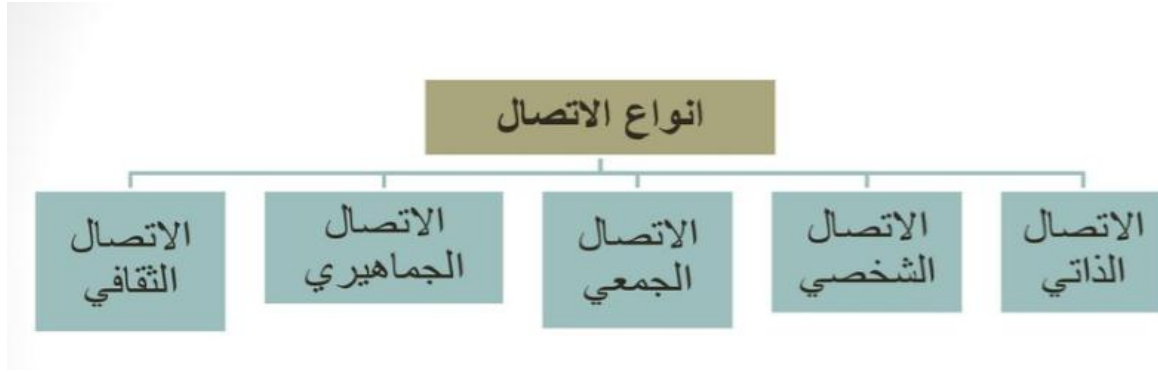
- **الاتصال الجمعي:** في الاتصال الجمعي تنتقل الرسالة من شخص واحد (المتحدث) إلى عدد من الأفراد يستمعون، وهو ما نسميه بالمحاضرة أو الحديث العام أو الخطبة أو الكلمة العامة، ويحدث هذا عادة من خلال المحاضرات الدينية أو التوجيهية أو التجمعات الجماهيرية أو المظاهرات السياسية وكلمات الترحيب والتأبين والحديث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

⁶ عبد الباسط هاشم شاهين: التفاعلية على مواقع الصحف الإلكترونية، دار العلوم، جامعة سوهاج، ص 148/149، 2014

- **الاتصال الجماهيري:** يحدث الاتصال الجماهيري من خلال الوسائل الإعلامية كالإذاعة والتلفاز والأفلام والأشرطة المسموعة والانترنت والصحف والمجلات والكتب، وتشمل وسائل الاتصال الجماهيري كذلك وسائط الاتصال المتعددة كالأقراص المضغوطة والأقراص المرئية. وهذا يعني أن الرسالة يقصد بها، الوصول الى عدد من الناس. ورغم كثرة استخدامنا لوسائل الاتصال الجماهيري الا أن فرص التفاعل بين المرسل والمستقبل قليلة أو منعدمة في أكثر من الأحيان.

- **الاتصال الثقافي:** الثقافة هي مجموع القيم والعادات والرموز اللفظية التي يشترك فيها مجموعة من الناس. وتتفاوت الثقافات فيما بينها في هذه القيم والعادات والرموز حسب تاريخ الشعوب وأوضاعها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما أن الثقافة الواحدة قد يكون بها أكثر من ثقافة صغرى. يشترك العرب مثلا في ثقافة واحدة واسعة، ولكن كل بلد عربي له ثقافة مميزة. كما أن كل بلد قد يكون له أكثر من ثقافة صغرى تتميز بها عن بقية الثقافات الموجودة في ذلك البلد، وذلك رغم اشتراك هذه الثقافات في أمور جامعة ووجود اختلافات تكبر أو تصغر بينهما.⁷

⁷ علي فرجاني: العلاقات العامة واستراتيجية الاتصال، دار النشر المنهل، 2018، ص 91/90



4. عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض لإنجاح هدف الاتصال

وهي:

- المرسل: وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره.
- الرسالة: وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل الى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره ومشاعره.
- قناة الاتصال: وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستهلكين.
- المستقبل: وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل توصيل الرسالة لهم.

- الاستجابة: وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم

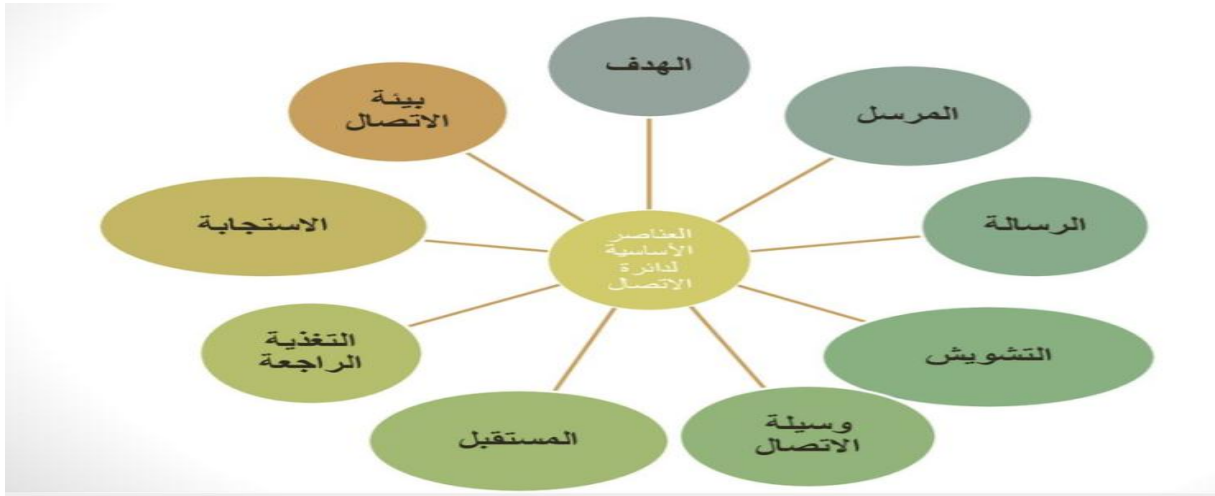
لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.⁸

5. وسائل الاتصال:

- الوسائل الشفهية

- الوسائل الكتابية

- الوسائل الغير اللفظية



6. أهداف الاتصال:

⁸ نيمة محمد ووصوص: الاشراف التربوي ماهيته تطوره أنواعه أساليبه، دار الخليج، ص 308/306، 2014.

ان عملية الاتصال تسعى الى تحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد يكون هذا التأثير موجها الى أفكاره لتعديلها وتغييرها أو الى اتجاهاته أو الى مهاراته. ومنه يمكن تقسيم أهداف الاتصال الى ما يلي:

- هدف توجيهي، -هدف تثقيفي، -هدف تعليمي، -هدف ترفيهي، -هدف إداري، -هدف اجتماعي.

7. وظائف الاتصال حسب نماذج بعض المفكرين

حاول بعض المفكرين في علوم الإعلام والاتصال لوضع جملة من النماذج لوظائف الاتصال ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

1- نموذج هارولد لا زويل: حيث حدد جملة من العناصر ومنها: -وظيفة مراعاة البيئة من خلال تجميع المعلومات وتوزيعها حتى يتمكن المجتمع من التكيف مع الظروف المتغيرة

- ترابط أجزاء المجتمع في الاستجابة للبيئة أي الربط بين اجزائه من خلال توحيد ردود الأفعال وتوحيد الرأي العام.

- نقل التراث الاجتماعي عبر الأجيال من خلال قيمه وعاداته ولغته، فتجده قادرا على تماسك وتمكن شعوبه من امتلاك خصائصها المميزة.

2- نموذج لازار سفيلد ومرتون: وضع من العناصر أهمها:

- وظيفة التشاور أي تبادل الآراء لخدمة القضايا العامة والاشخاص والتنظيمات.

- تدعيم المعايير الاجتماعية من خلال فضح وكشف الانحرافات عن القيم والأعراف الاجتماعية وذلك بتعرية هذه الانحرافات للرأي العام.

- الوظيفة التحذيرية أي زيادة مستوى المعلومات التي تحول معرفة الناس إلى معرفة سلبية.

3- نموذج لزلي مولر: حدد بعض العناصر ومنها:

- وظيفة الإخبار والتزويد بالمعلومات ومراقبة البيئة.

- التنشئة الاجتماعية من خلال توفير قاعدة مشتركة للمعايير والخبرات الجماعية.

- التسويق وهدفه ترويج السلع والخدمات.

- الترفيه وهدفه التحرر العاطفي من توتر الضغوط والمشكلات.

- الرقابة على مصالح المجتمع وأهدافه.

4- نموذج ما كويل: حيث حدد جملة من العناصر ومنها:

- تحقيق التماسك الاجتماعي.

- تحقيق التواصل الاجتماعي.

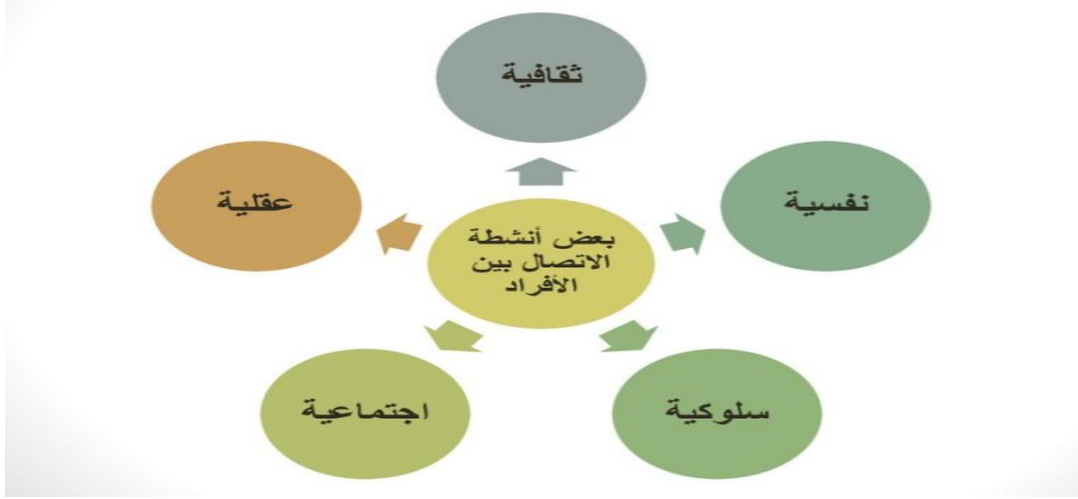
- الترفيه أي تقديم التسلية والقضاء على التوتر الاجتماعي.

- التعبئة أي المساهمة في الحملات الاجتماعية خاصة عند الأزمات والحروب.

- تيسير التفاعل الاجتماعي من خلال إيجاد مجالات للحوار والنقاش.

- التحرر العاطفي عن طريق تحقيق الاسترخاء والتنفس والمتعة والتخلص من الملل

والعزلة



المحاضرة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي

1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

2 فوائد التخطيط الاستراتيجي

3 معوقات التخطيط الاستراتيجي

4 خصائص التخطيط الاستراتيجي

5 نماذج التخطيط الاستراتيجي

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يشار إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي تتضمن الوضع الحالي لأي منظمة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي أنه نظرة طويلة المدى إلى الخطط المفصلة التي يجب وضعها لتحقيق الأهداف في المستقبل. يقوم التخطيط الاستراتيجي بالموازنة بين الموارد المتاحة والأهداف المراد تحقيقها، التخطيط الاستراتيجي ليس بالعملية التي تتم لمدة واحدة فقط، بل هي عملية مستمرة ومتواصلة، بحيث تكون مواكبة للتغيرات بهدف الوصول للأهداف بفاعلية.⁹

2. فوائد التخطيط الاستراتيجي:

يقع التخطيط الاستراتيجي بين العديد من الفوائد المهمة لمصلحة المنظمات وسير العمل، تتمثل هذه الفوائد في:

- رفع الأداء والكفاءة: بحيث يساعد التخطيط الاستراتيجي على إنتاج أداء متميز وذو كفاءة للمنظمة، وذلك من خلال دراسة الأهداف الاستراتيجية وتوجيه الموارد والجهود لتنفيذها باحترافية.

⁹ المركز التعليمي: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأعمال، فريق عمل دفتره. 19 فيفري 2023

- **زيادة الأرباح:** بحيث يساعد التخطيط الاستراتيجي على زيادة أرباح أي منظمة تعتمد على وضع خطة استراتيجية للعمل وفقا لها.

وذلك من خلال التخطيط الجيد لاستخدام الموارد المحدودة لتحقيق أقصى منفعة، بالإضافة إلى توفير الوقت نتيجة للتنظيم والإدارة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل عام على الشركة بصورة ايجابية ومريحة.

- **التنبؤ بالأحداث المستقبلية:** من المسلم به أن القدرة على التنبؤ بأي مشكلة أو أزمة قد يحدث في المستقبل، تمكننا من الاستعداد والتأهب بشكل جيد لمواجهةها، وهكذا فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالأحداث والعقبات المستقبلية التي يمكن التعرض لها، ومن ثم العمل على تفاديها أو التجهيز لمقاومتها، وذلك من خلال تحليل الوضع الحالي، وتوضيح موقف المنظمة، والعقبات المحتمل تعرضها لها.

- **دعم الأطراف الداخلية للمنظمات:** من أهم فوائد التخطيط الاستراتيجي أنه يوفر للعاملين داخل المنظمات نظرة واضحة للأهداف التي تسير إليها الشركة على المدى البعيد، كما يساعد على مناقشة الآراء المختلفة وتطبيق أفضلها.

- يساعد على جعل عمليات التواصل في المنظمة أكثر سهولة.

- يعمل على تحديد المسارات الوظيفية.

- الخطة الاستراتيجية في حد ذاتها تعتبر ميزة تنافسية.

- التخطيط الجيد يتطلب الابتكار.

- التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى الاستثمار.

3. معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها:

- التغير والتبدل السريع في البيئة.

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية.

- مقاومة المنظمة لعناصر التغيير.

- عقبة الموارد المالية التي يجدر بالمخطط التفكير بها منذ البداية لتغطية نفقات الخطة.

- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هياكلها التنظيمية.

- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وعدم اكرائها بالمشكلات

الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها.

- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات.

- عدم توفر قاعدة بيانات ومعلومات إحصائية من شأنها أن توفر معلومات كافية وفق متطلبات المستقبل.¹⁰

4. نماذج التخطيط الاستراتيجي: يوجد عدد من نماذج التخطيط الاستراتيجي لدى الباحثين وهي كالآتي:

- نموذج **Herbimiak** وزميله عن التخطيط والإدارة الاستراتيجية، واشتمل على المكونات التالية:

- تحليل الموقف والهيكل الحالي.

- التحليل البيئي.

- تحليل للقدرات والمواد المتاحة.

- الخيارات الاستراتيجية - البدائل -.

- قيم وتصورات الإدارة.

- تحليل التكلفة والعائد.

- التقدير والتقويم الاستراتيجي.

¹⁰ جمال عبد الله محمد: التخطيط الاستراتيجي، ص 52، 2016، دار النشر المنهل.

- الاستراتيجية المختارة.

- نموذج **HOWE** وقد تناول هذا النموذج عملية التخطيط الاستراتيجي واشتمل على

المكونات الآتية:

- تحليل البيئة الخارجية.

- تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام.

- تحليل القدرات والمهارات المتاحة بالمنظمة.

- تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة.

- تحديد الخيارات الاستراتيجية.

- تحديد قيم الإدارة العليا.

- تحديد الفرص والغايات والأهداف.

- تحديد الاستراتيجية والسياسات والبرامج.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- نموذج **P.FEILLER** وزملائه: وقد تناول هذا النموذج التخطيط الاستراتيجي واشتمل

على المكونات التالية:

- التخطيط للخطة الاستراتيجية.

- الفحص البيئي.
- مراجعة القيم.
- صيانة وتشكيل الرسالة.
- نمذجة الأعمال الاستراتيجية.
- مراجعة الأداء.
- تحليل الفجوة.
- تخطيط الطوارئ.
- تكامل الخطط الوظيفية.
- تطبيق الاستراتيجية.
- نموذج **POWER**: تناول هذا النموذج عملية الإدارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات التالية:

- الفحص البيئي - البيئة الخارجية.
- تحليل المنظمة - البيئة الداخلية.
- وضع الأهداف الاستراتيجية.

- ابتكار وتطوير الإجراءات والخيارات المتاحة.
- تقويم واختيار الاستراتيجية وتطبيقها.
- الرقابة على الاستراتيجية.
- نموذج **BOW MAN** عن التخطيط والإدارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات التالية:
 - تشخيص وفحص الموقف الحالي الاستراتيجي للمنظمة.
 - تحليل وتحديد الظروف الموضوعية بالبيئة الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية - الذاتية -
 - تحليل وتحديد الظروف غير الموضوعية الذاتية وتشمل العديد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية والسياسية والتنظيمية والثقافية وقيم المنظمة.
 - التغيير الاستراتيجي المطلوب إدخاله على الاستراتيجية الموجودة للمنظمة.
 - بدء دور جديد لتحديد الموقف الاستراتيجي.¹¹

1 أحمد طاهر أحمد محمود عيسوي : التخطيط الاستراتيجي المستدام ، نشر من قبل أحمد طاهر ، ص 56 ، 57 ، 58 ، 2018 ،

المحاضرة الرابعة

الاستراتيجية الاتصالية

1. مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
2. عناصر الاستراتيجية الاتصالية
3. مبادئ الاستراتيجية الاتصالية
4. مراحل سيرورة استراتيجية الاتصال

1. مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

هي مجموعة من القرارات الرشيدة و المترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المحققة و بالوسائل اللازمة للاتصال الشخصي أو الجماهيري لتحقيق "القرارات الكبرى التي تتخذ من بين الاختيارات الهامة في الاتصال ، تحديدا للأهداف المرجوة منه و بالوسائل المستعملة فيه ، فالاستراتيجية الاتصالية هي عملية إبداعية ، تعتمد على العقلنة و تحليل الأوضاع و الظروف المحيطة ، و تصور المستقبل من خلال المعطيات الحقيقية غير المزيفة تسعى ومن وراء ذلك إلى تحقيق رسالة المؤسسة بطريقة فعالة و تملك قدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة .¹²

2. عناصر الاستراتيجية الاتصال:

يمكن تحديد عناصر الاستراتيجية الاتصالية في ثلاث مراحل أساسية وهي:

أ-تخطيط لأهداف العملية للاتصال: يحتاج تنفيذ الخطة الاتصالية إلى وسائل اتصالية وفعاليات تنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف، حيث سيضطر بالاتصال للاختبار وسائل الاتصال الجماهيرية الأكثر الفعالية.

ب-تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية للاتصال:

¹² محمد الباري: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دمياط الجديدة ن دار المهندس، 2005، ص 105

عند تنفيذ الاستراتيجية يراعى توكيل المسؤوليات وتنظيم الأدوار داخل نطاق المؤسسة، فوضع الخطوط الفاصلة بين المسؤوليات يفضي إلى التحكم السلس في مسار الاستراتيجية يخول التدخل التصحيحي المناسب في الوقت الحرج.

ج-التقييم والتقويم: إن الاستراتيجية الاتصالية مزودة بمجموعة من الآليات للتقييم والتي بإمكانها تقليص الأخطاء، وهذه بعض أشكال التقييم:

- قياس الانتباه للرسالة قبل وبعد التعرض لها من قبل الجمهور المستهدف.

- ترجمة نتيجة القياس أثناء التنفيذ إلى النشاط للتصحيح والدعم.

- رفع الصدى عن مختلف الفعاليات المنجزة.

- تعقب حجم وطبيعة التغطية الإعلامية من قبل الجمهور المستهدف.

- حجم رسائل الاستعمالات التي يبعثها الجمهور وطبيعة مضمونها.

- حجم الدعم المجتمع والمادي الذي تلقاه الحملة في سبيل انجاحها.¹³

¹³ بو كرموش عيسى: الاستراتيجية الاتصالية والتمثلات الإعلامية، دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية، رسالة ماجستير، جامعة ال جزائر3،

3. مبادئ الاستراتيجية الاتصالية

تتميز الاستراتيجية الاتصالية بمجموعة من المبادئ الاساسية من أجل أن يكون لها مكانة وقبول وعمل وفعالية في الواقع يجب أن تتبع المبادئ الأساسية التالية:

مبدأ الوجود: يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها استراتيجية اتصال، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة

مبدأ الاستمرارية: من أهم الخصائص الأساسية الاستراتيجية الاتصالية، فيشترط أن تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.

مبدأ التمييز: إن أحد الأدوار الاساسية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى، التميز الايجابي بالطبع، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

مبدأ الوضوح: يجب أن تكون واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأي استراتيجية تعتمد على أساس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، فالنتيجة ستكون مبهمه لا قيمة لها.

مبدأ الواقعية: يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة، وذلك لكي تكون مرحب بها من طرف الجمهور المستهدف، فأبي معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، وذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمتة وجوهره

مبدأ المرونة: استراتيجية الاتصال يجب أن تكون مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية وحسب وسائل الاتصال، ومرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

مبدأ التناسق: يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

مبدأ قبول الداخلي: لابد على الاتصال ورسائله ألا تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل وأيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها مستخدمين، عمال، إطارات، فهذا المبدأ الأساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.¹⁴

4. مراحل سيرورة استراتيجية الاتصال

لصياغة استراتيجية اتصالية نمر عبر مراحل توضع من أجل إعداد ومتابعة لهذه الاستراتيجية وهذه المراحل هي:

¹⁴ Jean Mark decaudin : **la communication marketing concept techniques**, paris, page 45

تحديد أهداف استراتيجية الاتصال: يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع

استراتيجية الاتصال

" إن الانسجام العام في المؤسسة من خلال إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري

بواسطة التشاور والحوار والاستفادة من التغذية العكسية ويمكن تقسيم الأهداف إلى قسمين:

1-تحديد الأهداف العامة: تتمثل فيما يلي:

تجنيد مجموع المستخدمين حول هدف أو مشروع ما.

السماح لكل واحد بتطوير مشروع خاص من خلال مشروع جماعي.

إعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة.

خلق روح الفريق وتجنيد مجمل الموارد البشرية حول مشروع وطموح معين.

2-تحديد الأهداف الخاصة: تتمثل فيما يلي:

تحديد مصداقية المسعى ومدى اهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة.

انسجام الهيئة المسيرة حول الأهداف تسمح برفع الالتباس.

تسلسل أعمال على كل المستويات.

تحديد الجمهور المستهدف: لا يكفي تحديد جملة من الأهداف و غض الطرف على الجمهور الذي ووضعت الأهداف الآجلة و من أجله إلا أن الواقع الفعلي غير ذلك ، فليس من السهولة دائما تحديد الجمهور ، لدرجة يمكن القول أن الجمهور يتميز بالديناميكية ، و كل قضية يختلف جمهور خاص بها لذلك يجب أن تكون المنظمة حريصة على اختيار هذا الجمهور و الجمهور المستهدف هو مجموعة الأفراد أو الجماعات المتجانسة التي توجه إليها الرسائل الاتصالية ، كما أن تحديد هذا الجمهور يعتبر ذو أهمية كبيرة ، فيمكن أن يختلف حسب الموضوع المحدد ، و كلما اتسع نطاق الأهداف زاد عدد جمهور المستهدف و تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في استراتيجية الاتصال لأنها توفر الكثير من النفقات بالتركيز على الجماهير .

دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها.
- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها.
- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة من أجل تصميم استراتيجية اتصالية يجب التعرف على البيئة الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها الجمهور المستهدف بهدف

تحقيق الانسجام والتأقلم بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه وفي هذه الخطوة تقوم

المؤسسة بالبحث عن هويتها وصورتها.¹⁵

تعيين المستقبلين وتكييف الوسائل:

المستقبلين هم الأشخاص في المؤسسة أو مجموعة منسجمة من الأشخاص، والذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

اختيار وسائل وروابط الاتصال:

بالنسبة للروابط فهنا يمكن القول إنه كلما كان هناك عدد أكبر من الوسطاء بين المرسل والمستقبل كلما زادت إمكانية تحريف المعلومة، وبالتالي فإن تحريف المعلومة يتناسب تناسباً طردياً وكثرة الوسائط، كما يشترط أن تكون على قدر كبير من المميزات والمؤهلات الشخصية العالية:

التنفيذ الاستراتيجية الاتصالية:

تنفيذ استراتيجية الاتصال التي تعد مسبقاً ومرتبطة بفترة زمنية قد تكون بين سنتين إلى خمس سنوات وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداءً من

¹⁵نادية العازف: التخطيط الاستراتيجي والمعلومة، الإسكندرية، دار الجامعة، 2002، ص 21

الأهداف، الخلايا الاتصالية والمستهدفين، والوسائل، والوسطاء، والتوزيع إلى التكاليف المتعلقة
بها، والحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية.¹⁶

¹⁶دادي عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، 2004، الجزائر، ص80

المحاضرة الخامسة

أنواع استراتيجيات الاتصال

أولاً:

1. استراتيجية الانتشار والتوسع

2. استراتيجية التوقيت

3. استراتيجية الصبر والاحتمال

4. استراتيجية المفاجآت

5. استراتيجية المشاركة

6. استراتيجية الارتباط والاقتران

7. استراتيجية ملتقى الطرق

ثانياً: أنواع استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة

أنواع استراتيجيات الاتصال:

1. استراتيجية الانتشار والتوسع:

تعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ الغزو السريع للجمهور، من خلال برنامج موسع تسخر فيه كل الامكانيات المتاحة، وتستخدم فيه كافة أساليب الإقناع والتأثير، للوصول إلى كسب تأييد الجمهور للمؤسسة، ثم يعقب هذا التوسع تراجع وانحصر تدريجي. وقد 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 واستخدام أنسب الأساليب الاتصالية بشكل تدريجي حتى يغطي البرنامج على كافة فئات الجمهور.

2- استراتيجية التوقيت: تعتمد على اختيار الوقت المناسب لبدأ النشاطات الاتصالية والإعلامية للمؤسسة، تجنباً لضياع الجهد والمال، وتستخدم هذه الاستراتيجية بطريقة مناسبة تستهدف إرضاء الجمهور في مناسبات الأعياد والاحتفالات على سبيل المثال.

3- استراتيجية الصبر والاحتمال: وتتمثل في عدم الاستجابة لمحاولات تهديد المؤسسة ودفعها للتعاطي مع قضايا جانبية، من خلال الحملات المغرضة للتشكيك والهجوم.

4- استراتيجية المفاجآت: تتمثل في تقديم معلومات جديدة تقلب الموازين في اللحظات الأخيرة، وتستخدم عادة في المجال السياسي والانتخابات وذلك للتأثر على اتجاه الجماهير وكسب تأييدهم، أو تحويل اهتماماتهم.

5- استراتيجية المشاركة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز مبدأ الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الشركاء الخارجيين على تقديم اقتراحاتهم، وذلك من أجل كسب دعمهم وتعاطفهم وتأمين دورهم التشاركي.

6- استراتيجية الارتباط والاقتران: وهي عرض قضية معينة تخص المؤسسة مقترنة باسم الشخصيات البارزة في المجتمع، أو من خلال برامج ذات بعد اجتماعي وإنساني وخيري بما يخدم المجتمع.

7- استراتيجية ملتقى الطرق: تتم هذه الاستراتيجية باختيار الأماكن والمؤتمرات والتظاهرات والمواسم 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.

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.

- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.

- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات.

- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومة.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

2-أنواع استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يمكن تمييز ثلاث أنواع رئيسية لاستراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة حسب هدف الاتصال كالآتي:

1-استراتيجية الاعلام: 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-استراتيجية الاقتناع: 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 اتصال المؤسسة عندما تسعى لخلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الأساسية وتسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.

3- استراتيجية الحوار: تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، و هي المضمون

الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة و الجماهير و يحمل دلالات تعكس وجهة

نظر الطرفين، تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة و أخذ رأيه

في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، و يتم اشتراك المهور في عملية منع القرار لذلك تسمى

استراتيجية التسيير، حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور و تفاعله في صنع

سياستها و تحرص 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.

المحاضرة السادسة

معوقات استراتيجية الاتصال

1. معوقات نفسية واجتماعية
2. معوقات بيئية
3. معوقات معنوية
4. معوقات تنظيمية تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة
5. معوقات لغوية
6. معوقات الاتصال
7. المعوقات الفردية
8. معوقات الاتصال في المؤسسة
9. معوقات متعلقة بالرسالة
10. معوقات متعلقة بالمستقبل

عوائق استراتيجية الاتصال

معوقات الاتصال هي التأثيرات التي تقوم بالتأثير والتشويش على عناصر الاتصال من أجل عدم قيامها بدورها في توصيل الرسالة ونقلها، أو نقلها بصورة مشوشة، أو تتسبب في تأخير وصولها مما يمنعها من تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، ومن معوقات الاتصال ما يلي:

معوقات نفسية واجتماعية: وهي معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقداته، فهي تؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة، فقد يفهم المستقبل رسالةً من المرسل بشكلٍ خاطئٍ لاعتقاده أن ما قام بفهمه هو ما يعنيه المرسل، مما يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد تنتج عنه ردة فعل غير متوقعة.

معوقات بيئية: يتعلّق هذا النوع من المعوقات ببيئة الاتصال وتؤدي إلى خللٍ في عملية الاتصال الفعال، وتؤدي إلى عدم تحقيق الغاية المرجوة منه، مثل نقص العناصر التكنولوجية في المؤسسة، كذلك حجم المؤسسة الكبير أو وجود تفرّعاتٍ لها فهذا أيضاً يؤخّر عملية الاتصال، كذلك التغييرات الإدارية المستمرة التي تحدث للنظام الإداري في المؤسسة وعدم التجانس والانسجام بين أفرادها.

كذلك هناك من المؤسسات التي تعتمد أسلوب اتصال باتجاه واحدٍ فقط ولا يوجد اتصال مباشر بين أفرادها، فهذا يعيق نقل الرسالة ويعيق تفسيرها وفهمها من الطرفين.

معوقات معنوية: تتعلق هذه المعوقات بوقت كتابة الرسالة أو الهدف منها أو طريقة الاتصال التي تمت أثناء التعبير عنها، فمثلاً قد يكون الهدف لكتابة الرسالة غير واضح أو يختلف مفهومه بالنسبة للمرسل عنه للمستقبل، كذلك فإن عملية الاتصال تمت في وقت غير مناسب لها، أو تمت في وقت محدد لا يمكن تغييره، أيضاً طريقة جلوس الأفراد وأسلوب حديثهم أثناء نقل الرسالة وتعبيرات الوجه السلبية تشكل عائقاً أمام عملية الاتصال.

معوقات تنظيمية تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تعتمد على هيكل تنظيمي ضعيف، أو ليس لديها هيكل تنظيمي محدد داخل المؤسسة، أيضاً تعدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة يؤدي إلى صعوبة تحديد الصلاحيات وصعوبة تحديد الهدف مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال.

معوقات لغوية: تتعلق باللغة المستخدمة والإشارات وكذلك المصطلحات المتفق عليها داخل المؤسسة، وطريقة ترتيب كل منها وهل تؤدي المعنى المتفق عليه أم لا.

معوقات الاتصال:

في العمل يواجه الموظفون العديد من معوقات الاتصال في أماكن عملهم نتيجة وجود اتصال أو تواصل معقد مع عدد كبير من الأفراد، ومن أبرز هذه المعوقات هو استخدام بعض الأفراد مصطلحات معقدة وغير مفهومة مرتبطة بمجال خبرتهم. وأيضاً من الأمثلة على معوقات الاتصال في العمل هو استخدام الأفراد لاختصارات أو إشارات غير مفهومة تُشير إلى بعض

المصطلحات داخل الاجتماعات، بالإضافة لاختلاف الثقافات التي يصعب على الفرد بسببها التعبير عن مشاعره. كما يُعدّ استخدام التكنولوجيا مثل الرسائل النصية، أو المكالمات الهاتفية من طرق الاتصالات الأقل فعالية مقارنةً بالاتصال المرئي بحيث يتصل الأفراد وجهًا لوجه، كما أنّ استخدام البريد الإلكتروني بكثرة يُعيق استجابة الفرد للكم الهائل من البيانات المرسلّة عبر الرسائل، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان بعضها أو حذفه.

خصائص الاتصال الفعال:

يتصف الاتصال الفعال بخصائص مُحددة تدل على نجاحه وهي كما يأتي: الوضوح يجب أن يكون أسلوب نقل المعلومات سواء أكان مكتوبًا، أو لفظيًا، أسلوبًا واضحًا وسلسًا بحيث تُستخدم جمل بسيطة وقصيرة، وإذا كان الهدف نقل عدة مواضيع مختلفة يُفضّل نقلها على شكل نقاط منفصلة في عدّة رسائل. الاختصار والإيجاز يجب نقل المعلومات بأسلوب واضح وسريع وموجز غير مطول لتجنب فقدان المتلقي تركيزه أو شعوره بالملل. الدقة يجب أن تكون المعلومات المنقولة دقيقة وصحيحة تمامًا، كما يجب أن تُدعم الحجج ببيانات قوية ومُناسبة. تسلسل المعلومات يجب دراسة كافة المعلومات مُسبقًا والتخطيط لكيفية نقلها، وكتابتها بطريقة مُنظمة ومتسلسلة بحيث توضع كل فكرة مباشرةً بعد الفكرة المشتقة منها. الأدب والاحترام يجب أن يُقدم الشخص رسالته وينقل معلوماته باحترام وبأسلوب لطيف ومؤدب، بحيث يحرص على ألا يكون عنصريًا تجاه المرأة، أو يستخدم أسلوبًا قاسيًا أو منفردًا للمتلقين، فاستخدام الكلمات المسيئة يُنقّر المتلقين حتى لو كان محتوى الرسالة مهمًا لهم. الاستماع الجيد يجب أن يتمتع

المتلقي بصفات المستمع الجيد بحيث يكون ذكيًا، ودقيق الملاحظة فيكتشف الإشارات غير اللفظية التي يُحاول المُقدم توصيلها، وموضوعيًا في الحكم بحيث لا تؤثر عليه أحكامه وعواطفه الشخصية تجاه الموضوع أو المُقدم نفسه. التركيز والانتباه يُعدّ التركيز والانتباه من أهم خصائص التواصل الفعال بحيث يجب على كلّ من الناقل والمتلقي التركيز على المعلومات لتجنب فقدانها أو عدم الانتباه إلى الأجزاء المهمة منها. الوعي والاستقرار العاطفي يُعدّ النضج العاطفي أهم خصائص التواصل الفعال بحيث يجب على الناقل والمتلقي التحكم بعواطفهم والحفاظ على أنفسهم في حالة وعي واستقرار أثناء نقل المعلومات أو تلقيها وعدم السماح لأي شيء من مواقف الحياة أن تؤثر فيهم. كيفية التغلب على معوقات الاتصال يُمكن تحسين عملية الاتصال والتغلب على معوقاتها باتباع الطرق الآتية: اختيار الوقت والمكان الملائمين للتواصل مع الآخرين. استخدام لغة وأسلوب واضح يُمكن للآخرين فهمه بسهولة. اختيار موضوع واحد في كل مرة يتم التواصل فيه مع الآخرين. احترام رغبة الشخص الآخر لعدم موافقته على التواصل. التأكد من الآخرين من أنّهم استطاعوا فهم هدف التواصل بوضوح. اختيار مكان خالٍ من الضوضاء المُشتتة للتواصل فيه. تجنب إصدار الأحكام على الآخرين نتيجة حدوث أمر ما، ويجب التبيّن والتأكد منهم من خلال سؤالهم مباشرةً.

المعوقات الفردية: تُعرف الحواجز التي أنشأها المرسل والمستقبل باسم الحواجز الفردية. تشمل

هذه الحواجز ما يلي:

الاختلافات في الشخصية: الشخصية هي مجموعة السمات التي تحدد الشخص. ولكل شخص

يحمل شخصية متميزة؛ وهذه الطبيعة الفردية للشخصية تعمل كعائق للاتصال

الاختلافات الإدراكية: الإدراك هو الطريقة الفريدة التي يستجيب بها الناس أو يفسرون شيئاً ما،

ويعد الاختلاف في الإدراك مشكلة شائعة جداً في التواصل الفعال؛ فعلى سبيل المثال، قد

يتفاعل في دولة ما بشكل إيجابي أحد المشتركين في شركة الهاتف الأرضي مع تحرك الحكومة

لخصخصة الشركة متوقعاً خدمة أفضل، ولكن أحد موظفي الشركة قد ينظر إلى خصخصة

الشركة التي يعمل بها على أنها خطوة لخفض الوظائف.

الخوف: الخوف من الرفض، والخوف من الانتقاد لمعرفة القليل جداً من المعلومات، وما إلى

ذلك من مسببات الخوف قد يخلق مشكلة في الاتصال.

الصورة النمطية: الصورة النمطية هي طريقة لتصنيف مجموعة من الأشخاص وتوصيفهم

والحكم عليها بمميزات ثابتة وغير قابلة للتغيير، ويوسم أي شخص ينتمي إلى هذه المجموعة

بالخصائص التي أُطلقت على المجموعة كلها بدلاً من النظر إليهم بوصفهم أفراداً مميزين لهم

مميزاتهم الفردية وصفاتهم الشخصية؛ على سبيل المثال، "جميع بائعي السيارات المستعملة غير

أمناء" أو "جميع وكلاء التوظيف الأجانب كاذبون". نادراً ما تكون هذه التصورات الشاملة

صحيحة فحسب، بل إنها تمنع أيضاً النشاط العقلي الضروري للتواصل الناجح.

الغفلة: في بعض الأحيان قد يتم إعاقة الاتصال ولا يصل للمستقبل وذلك بسبب عدم انتباه المتلقي، او قد تنتج هذه الغفلة عن الانشغال، او عن قلة الاهتمام بالموضوع، او المعاناة من مرض أو مشكلة عائلية، إلخ.

اللغة أو العائق الدلالي: العائق المشترك للتواصل الفعال هو التشويه الدلالي، والذي يمكن أن يكون متعمداً أو عرضياً؛ وتتسأ مشكلة دلالية عندما يكون للكلمات والرموز معاني مختلفة لأشخاص مختلفين تؤدي إلى سوء فهم. فعلى سبيل المثال، ينص أحد الإعلانات على جملة “نبيع بسعر أقل”، إن تلك الجملة غامضة وتثير التساؤل: أقل من ماذا؟، وفي حالة أخرى خلال اجتماع، قال زميل مصري لزميله المغربي في العمل “يعطيك العافية” وهي جملة المقصود منها تمنى الصحة والعافية والقوة لمن تقال له، ولكن في المغرب معناها “يعطيك النار” أي أنك تمنى لمن تقال له تلك الجملة أن يحترق بنار هذه الدنيا والآخرة؛ ولذلك يمثل الحاجز الدلالي تحدياً صعباً عندما يتواصل الناس من ثقافات مختلفة مع بعضهم البعض.

تعتبر العوامل التالية أيضاً كعائق للتواصل الفعال

الإفراط في المعلومات: قد يكون الإفراط في المعلومات مشكلة في التواصل الفعال؛ والإفراط في المعلومات هي الحالة التي يتم فيها إعطاء الشخص الكثير من المعلومات في وقت واحد.

التعبير الخاطيء: التعبير الخاطيء يعني فشل في إيصال المعنى الدقيق للمستقبل، ويحدث ذلك بسبب عدم الوضوح، واستخدام المصطلحات الغامضة، والمعلومات التي تم التعبير عنها بشكل سيء، والتنظيم غير المناسب للأفكار، وما إلى ذلك.

الاختلاف في السلطة: قد تنشأ مشكلة في الاتصال عندما يحاول الأشخاص ذوو السلطة المختلفة التواصل مع بعضهم البعض؛ فعلى سبيل المثال، قد يهمل مدير الشركة اقتراحًا من مرؤوسيه لمجرد الاختلاف في السلطة بينهم، فالاختلاف في السلطة بين الناس يجعل الاتصال غير فعال.

المواقف السلبية تجاه التغيير: يقاوم بعض الأشخاص دائمًا أي نوع من التغيير في المنظمة، ويعتقدون أن "القديم جيد، ويخافون من التغييرات"؛ لذلك، فإنهم يخلقون مشاكل في الاتصال من خلال الإهمال والتفسير الخاطيء والشائعات وعدم التعاون.

التشويش: التشويش في الاتصال هو أي عائق يعيق فعالية عملية الاتصال؛ وفي الواقع، يوجد التشويش في جميع أنواع الاتصالات، مثل الاتصال وجهًا لوجه، والاتصال الجماعي، والتواصل مع عدد كبير من الجماهير، وغير ذلك من الأنواع، وسيكون الاتصال أكثر فاعلية وتفاعلية إذا لم يكن هناك تشويش. فالتشويش هو عنصر اتصال غير ضروري يشتت انتباه المستقبل عن تلقي الرسالة؛ فعلى سبيل المثال، يشاهد ابن ليلي فيديو رسوم متحركة على

التلفزيون بصوت مرتفع عند تحدث ليلى مع زوجها، وصوت فيديو الكارتون يمنع ليلى من الاستماع إلى كلام زوجها، لذا فهو مثال على عائق اتصال أو التشويش.

الأنواع الخمسة للتشويش في الاتصال هي التشويش المادي والتشويش الفسيولوجي والتشويش النفسي والتشويش الدلالي والتشويش الثقافي. ولقد تناولنا أنواع التشويش وعناصر الاتصال بالتفصيل في مقالة منفصلة.

معوقات الاتصال في المؤسسة

1. معوقات متعلقة بالمرسل: تتمثل في:

قصور المرسل وعدم قدرته على صياغة الرسالة بوضوح

صعوبة تفاعله مع الآخرين

إصدار الأحكام المسبقة تجاه المستقبل

عدم قدرته على تخطيط الاتصال

عدم الاكتراث بالنتيجة أو بالأثر المنتظر من عملية الاتصال¹⁷.

¹⁷منماني نادية: واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، اللارسمي) بين جمهور الأساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - اتصال في التنظيمات - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997، ص272

2. **معوقات متعلقة بالرسالة:** قد تتضمن الرسالة التي تم إرسالها بعض الأخطاء بعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع، وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم التيقن يطلق عليه التشويش، مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالموثرات الخارجية مثل الضوضاء وارتفاع درجة الحرارة وشدة البرودة، والتي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة.¹⁸

3. **معوقات متعلقة بالمستقبل:** هناك بعض المعوقات المتعلقة بالمستقبل منها:

سوء التقاط الرسائل كالتسرع في التأويل المقصود بالحديث.

عدم الانتباه للحديث ككل والتركيز على عناصر منتقاة، مما يؤدي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة.

إصدار الأحكام المسبقة تجاه المرسل، واتخاذ المواقف السلبية تجاه الرسائل الواردة.

معوقات متعلقة بالوسيلة: تتمثل المعوقات التي تعترضها في:

- الاختيار الخاطئ للوسيلة، حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة

اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو غير متكاملة أو غير متجانس

¹⁸محمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر. 1991، ص 31

- الاستخدام الخاطئ للوسيلة، حيث قد تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة، تقليدية وإلكترونية مثلا ويتم استخدامها بأسلوب سيئ إما بسبب الجهل، أو الإهمال أو سوء الإدارة

- بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة

- ازدحام واختناق قنوات الاتصال

- سوء وضعف وسيلة الاتصال التي تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال أو إضعافها.

5- معوقات متعلقة بالتغذية العكسية: يمكن إيجازها في:

الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال، وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها

افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الإدارات

الديكتاتورية التي تفترض الالتزام الحرفي بالتعليمات دون أي مناقشة

ضعف بنى الاتصال التحتية، أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس اتجاهين

تعالى مرسل الرسالة على المستقبل وعدم الاستئناس بأراءه، وتحصل هذه الحالات في

الإدارة البيروقراطية أو الديكتاتورية التعسفية¹⁹

¹⁹بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار النشر اليازوري، ص157، 2010

كما يمكن تلخيص معوقات الاتصال في النقاط التالية: التباين في الإدراك والمستوى بين المرسل والمستقبل، الشرود وعدم الانتباه الذي يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة الافتراض المسبق وينجم هذا عن افتراض المرسل بأن المستقبل يستوعب الرسالة، فلا يفصل بصورة كافية في بعض الجوانب المهمة، ولا يقدم الأدلة الضرورية لتوضيح مقاصده العرض المختل للرسالة أي بصورة غير منظمة وغير مترابطة، فيؤدي ذلك إلى تشويش المتلقي وعدم فهمه أو إفهامه

إغلاق قنوات الاتصال عن طريق منع المشارك في الاتصال من محاورة المرسل بصورة متكافئة، فالحوار يساعد على إقامة جسور تصل بينهم²⁰

العقبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية أو جمودها، ما يضعف عملية التدفق السليم للرسائل.

²⁰ عصام سليمان الموسى: المدخل في الاتصال الجماهيري، ط6، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان. 2009، ص ص 27، 28

هناك عدة معوقات أخرى تتعلق باتجاهات الاتصال الرسمي (صاعد، نازل، أفقي)، و يحاول كل من المرسل أو المستقبل تجنبها، أو المحاولة من تخفيف تأثيرها على عملية الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة²¹

معوقات إعداد الاستراتيجية الاتصالية: المعوقات أو العوائق هي تلك الحواجز والصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الهدف المعني أو النتيجة المرجوة، وقد تعترض الاستراتيجية الاتصالية في العيادة مجموعة من العوائق تعمل على تشويش في المعلومات، لذلك عند البدء في إعداد الخطة لابد من أخذها بعين الاعتبار حيث نجمل هذه المعوقات في ثلاث معوقات شخصية، معوقات تعبيرية، معوقات تنظيمية.: مجموعات

المعوقات الشخصية: وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد القائمة على مدى حكمه وحالته النفسية والعاطفية، طباعه ونزعتة، وكون العاملين يشر يختلفون في ميولاتهم وحاجاتهم ومشاكلهم، نتيجة لذلك يتفاوتون في إدراكهم ووزنهم للأمور بطريقة متباينة، فمن هذه المعوقات نجد: تباين الإدراك إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة، يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأراءه، فيعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

²¹فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص199

حبس المعلومات الانطواء وعدم التعامل مع الآخرين أو تبادل المعلومات والتفاعل معهم، سوء العلاقات بين كالأفراط في كتابة التقارير وعدم الإدلاء بالمعلومات وعدم الإدلاء بها، يؤدي ذلك إلى تشويه أو نقص المعلومات المتبادلة بين هذه الأطراف، فتدخل الذاتية الأفراد هنا فتؤثر على العملية الاتصالية.

تتمثل هذه العوائق في تفاوت المعنى أي تؤدي إلى العديد من المعاني المعوقات التعبيرية لاستخدام الرموز داخل الكلمات فيكون هناك اختلاف في الشخصية بين الأفراد، الخبرة فنبيين فيما يلي بعض المعوقات والخلفية الثقافية.

قد يحدث تغير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية، كعيوب في تغير المعنى المقصود تصوير الرسالة نتيجة تغير في موجة الإرسال، فإذا حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان آخر. **العقبات التعبيرية:** الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، وقد تكون لها معنى مختلف في ثقافات أخرى²²

²²إبراهيم أبو عقرب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، د(هـ)1(ط ار محمد لوي، الأردن 1993)، ص 17 .

القابلية للقراءة: فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف، وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة، فيجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

التوقيت: يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة، وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

التجريد: نقصد بها إهمال التفاصيل، حيث يكون الاتصال مقتصر على الحقائق كما ندركها، وليس كما هي موجودة فعلا.

المعوقات التنظيمية: إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات

مركزية التنظيم: التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها. تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة

بين القاعدة والقمة أي الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، مما يعرض المعلومات للتحريف²³.

²³محمود سلمان العمياني: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط2، دار وائل للنشر، 2004، 252

Jean Mark decaudin : **la communication marketing concept**

techniques, paris, page 45

قائمة المراجع:

1. صلاح عبد القادر النعيمي: الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، نظرة تحليلية وعلاقات

تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية، ص16، 2021

2. سيد محمد جاد الرب: التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر

للنشر والتوزيع، ص10/9، 2016.

3. علاء فرحان طالب: استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية. دار اليازوري للنشر

والتوزيع، ص9، 2019

4. صاحب عبد مرزوك الجنابي: استراتيجية القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية

للنشر، ص22، 2019

5. أماني عبد الفتاح: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الانجلو

المصرية، ص22/21، 2018.

6. عبد الباسط هاشم شاهين: التفاعلية على مواقع الصحف الإلكترونية، دار العلوم،

جامعة سوهاج، ص 149/148، 2014

7. علي فرجاني: العلاقات العامة واستراتيجية الاتصال، دار النشر المنهل، 2018، ص

91/90

8. ديمة محمد وصوص: الاشراف التربوي ماهيته تطوره أنواعه أساليبه، دار الخليج، ص

2014. 308/306

9. جمال عبد الله محمد: التخطيط الاستراتيجي، ص 52، 2016، دار النشر المنهل

10. أحمد طاهر أحمد محمود عيسوي : التخطيط الاستراتيجي المستدام ، نشر من قبل

أحمد طاهر ، ص 56 ، 57 ، 58 ،

2018

11. محمد الباري: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، د مياط الجديدة ن دار المهندس،

2005، ص 105

12. بو كرموش عيسى: الاستراتيجية الاتصالية والتمثلات الإعلامية، دراسة وصفية

لاستراتيجية التوعية، رسالة ماجستير، جامعة ال جزائر3، 2013

14. نادية العازف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، دار الجامعة، 2002، ص

21

15. دادي عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية

وتطبيقية، دار المحمدية، 2004، الجزائر، ص80

16. منماني نادية: واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، اللارسمي) بين جمهور الأساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير -اتصال في التنظيمات -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة.1997، ص272
17. محمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر.1991، ص 31
18. بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار النشر اليازوري، ص157، 2010
19. عصام سليمان موسى: المدخل في الاتصال الجماهيري، ط6، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.2009، ص 27، 28
20. فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص1992.
21. براهيم أبو عقرب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، د(،)1(ط ار محمد لاوي، الأردن 1993)، ص 17 .
22. محمود سلمان العمياني: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل للنشر، 2004، 25

على الطالب الاطلاع على مجمل المراجع التي تساعده على فهم المادة واستيعاب محتوى
المحاضرة وحصّة الاعمال الموجهة.

قائمة المراجع المساعدة

-Almeida (Nicol d'). La société du jugement, essai sur les nouveaux

Parcours de l'opinion. Paris : Hachette, 2007.252p.

Almeida (Nicol d'). Les promesses de la communication. Paris : PUF ,2001. 264
p

Balle (Francis). Médias et sociétés : presse, édition, cinéma, radio, télévision,
internet, CD-ROM, DVD. Paris : Montchrestien, 2005,12 e éditions. 72 p.

Beaudoin (Jean-Pierre). Etre à l'écoute du risque d'opinion. Paris : éd.
d'organisation, 2001. 205p

Jeanneret(Yves). Y a-t-il vraiment des technologies de l'information ? Villeneuve
d'Ascq : Presses universitaires du septentrion, 2000.135p

Neveu(Erik).Une société de communication ? Paris : Montchrestien, 2006. 160p

Pailliarth(Isabelle). Les territoires de la communication. Presses universitaires de
Grenoble, 1993. 282p

Roman(Joël). Chronique des idées contemporaines : itinéraire guidé à travers300
textes choisis. Paris : Bréal, 2000. 1019 P

Charaudeau (Patrick). Le discours politique : les masques du pouvoir. Paris :
Vuibert, 2005.255p.

Pouvoir Cotteret (Jean-Marie). Gouverner, c'est paraître. Paris : PUF, 2002. 185p.

Delporte (christian). La France dans les yeux. Une histoire de la communication politique de 1930 à nos jours. Paris : Flammarion, 2007.490p

Maarek (Philippe). Communication et marketing de l'homme politique.3^e éd. Paris : Litec, 2007. 466p.

Pagès (Dominique), Péliissier(Nicolas) (Dir.). Territoires sous influence. Vol.1. Paris : le harmattan, 2000.191p. (Coll. Communication et civilisation).

Pagès (Dominique), Péliissier(Nicolas) (Dir.). Territoires sous influence. Vol.2. Paris : le harmattan, 2001.344p. (Coll. Communication et civilisation).

Zemor (Pierre).La communication publique. Paris : PUF, 2005. 127p « Communication et politique » in Hermès n o 17-18,1995

Flichy (Patrice). L'iminaire d'internet. Paris : La Découverte, 2001.

Georgakakis (Didier) et UTARD (Jean-Michel), dir. Science des médias : jalons pour une histoire politique. Paris : Le Harmattan, 2001.250p

Ollivier(Bruno).Internet, multimédia : ça change quoi dans la réalité ? Paris : INRP, 200. 156p

Souchier (Emmanuel), dir. « Du document numérique au textile » in : Communication / Langages no 140, 2004

Vandendorpe (Christian). Du papyrus à l'hypertexte : essai sur les mutations du texte et de la lecture. Paris : La Découverte, 1999.224p. Le dossier « Internet vu du journalisme » in : Communication/ langages, no 129.