

## الباب السابع

### أهمية إستراتيجية الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة

لم تعد إدارة الاتصال والعلاقات العامة مجرد ديكور أو زخرف لتحسين صورة المؤسسة أو التباهي أمام المنافسين، بل أصبحت في وقتنا الحاضر عنصراً أساسياً في تخطيطها الاستراتيجي، وقد رافق هذا اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث والتكوين، وخاصة لرفع تحدي التطورات الجديدة المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وباعتبار أن الاتصال يعني المشاركة والحوار إذ لا يستطيع الفرد أن يقضي آلاف الساعات من حياته في المكتب أو المصنع دون اتصال ودون توفر جو تسوده الثقة والتحفيزات تساعد على تنمية القدرات الإبداعية، فإن توفر إستراتيجية اتصالية شاملة وواضحة تعد مهمة أساسية لإدارات الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة.

والإستراتيجية الاتصالية في مفهومها الشامل تعني مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة، كما تعرف إستراتيجية الاتصال على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية للمؤسسة، والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة بشكل عام، فهي أداة للتلاحم والاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي، وبرامج الاتصال داخل وخارج المؤسسة، كما أن الإستراتيجية

تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة، حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه<sup>(١)</sup>.

وتوضع إستراتيجية الاتصال من طرف إدارة الاتصال أو العلاقات العامة بالتنسيق مع مختلف إدارات المؤسسة الأخرى، وهي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها، وهي عبارة عن مخطط وتصور يرتبط ببرنامج العمل المستقبلي للمؤسسة.

وتعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين والتغيرات الكبيرة في محيط المؤسسات خلال السنوات الأخيرة، جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين مسألة تتجاوز بعض الممارسات التواصلية البسيطة داخل المؤسسة لتصبح جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك عبر التخطيط العلمي المحكم الذي يثري التفكير ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة في علاقتها بكل الأطراف المعنية وذات الارتباط كالإدارة والموظفين والمتعاملين الخارجيين مع المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، ... الخ.

(١) قادري، محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية -مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية ٢٠٠٩-٢٠١٠م، ص ٦٥.



وتستجيب الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال لأكثر من هدف؛ فهي تبين طريقة وهوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها سواء مع المتعاملين داخلها أو خارجها.

لذلك نجد أن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسمًا خاصًا تطلق عليه عادة تسميات عدة، كمصلحة العلاقات العامة، قسم الاتصال، كما تكلف موظفًا أو أكثر يقوم بمهام إعداد وتنفيذ برامج العلاقات العامة، وإعداد استراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورةٍ حسنةٍ، وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة، وتطلق عليه هو -أيضًا- عدة تسميات، كالمكلف بالعلاقات العامة، عون العلاقات العامة، مستشار العلاقات العامة، مدير العلاقات العامة والإعلام، مكلف بالاتصال...<sup>(١)</sup>

و حتى تتمكن المؤسسة من وضع تخطيطٍ وإعداد استراتيجيةٍ فعّالةٍ للعلاقات العامة، وضع خبراء التخصص استبيانًا يحتوي على مجموعة من الأسئلة، وكل سؤال يعد محورًا أساس من محاور خطة إعداد الاستراتيجية الفعّالة<sup>(٢)</sup>:

## ١. ما الأهداف الموجودة؟

(١) هبة عبدالمعز أحمد، استراتيجيات العلاقات العامة وتطورها، ٢٠٠٩م، بحث متاح على الرابط التالي:

=<http://www.alnoor.se/article.asp?id 49437>

(٢) المرجع السابق.

٢. من الجمهور المستهدف؟
  ٣. ما الأنظمة المتأثرة والمؤثرة في المؤسسة؟
  ٤. ما الوسائل والتقنيات التي يجب الاعتماد عليها؟
  ٥. ما العوائق المحتملة بخصوص الميزانية، الوقت اللازم...؟
  ٦. ما النشاطات أو الخطوات العملية التي ينبغي إتباعها؟
  ٧. ما مدى نجاح برنامج العلاقات العامة (تقييم)؟
- ويقسم (نقيان، ١٩٩١)<sup>(١)</sup> مراحل إعداد خطة الاتصال إلى أربع

مراحل هي:

أولاً: تحديد الأهداف:

إن أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، إذ تبدأ الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة بوضع أهدافها مع مراعاة أن تكون واضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ من ناحية الامكانيات المالية والبشرية وتنسجم مع القوانين العامة والأعراف السائدة.

وأهداف إستراتيجية الاتصال تنتج من الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فتحدد أولاً من طرف السلطات العليا بالمؤسسة كالرئيس أو المدير العام، أو مجلس الإدارة، باعتبار أن هذه الأطراف هي الضامنة للانسجام العام في المؤسسة باعتبار قدرتها على إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم

(1) Thanh Fanelly Nguyen, la communication une stratégie au service de l'entreprise. Paris, édition economica: 1991 p 45, in Khadri Mohamed, p 67.

الإداري فيها بواسطة التشاور والحوار والاستفادة من كل الخبرات بالمؤسسة، وتأخذ عملية تحديد الأهداف وقتاً قد يطول أو يقصر حسب طبيعة وأهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة.

**وبصفة عامة فإن أهداف الاتصال بأية مؤسسة تصب في ثلاثة**

**اتجاهات وهي:**

١. الالتفاف حول المؤسسة وبرامجها وأهدافها.
٢. تحقيق أمثل وأكثر حركية وأعلى كفاءة وفعالية.
٣. وتحضير ظروف وشروط التغيير حسب التطورات والأحداث التي تدور حولها.

**في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بـ:**

**- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها:**

والهوية المؤسسية هي "شخصية" الشركة التي صممت لاتفاق وتسهيل تحقيق أهداف العمل، فعادة ما تتجلى بوضوح عن طريق التجارية التي تستخدم لتقديم المؤسسة للجمهور.

**- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها:**

تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقاً من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه، وتحديد التطلعات وما ينتظره الأفراد في ميدان الاتصال، أخطار المعارضة والنزاعات مع هوية وصورة المؤسسة كما هي داخلياً.

### - تعيين خطوات حركة المعلومات في المؤسسة:

الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية، وهي ضرورية للقيام بالاتصال والواجب معرفتها في المؤسسة والقيام بتعديلها للاستعمال الأمثل والفعال. وتتم مختلف هذه العمليات -عادةً- من طرف مجموعة عمل مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة وتحدد صلاحياتها، و تنتهي بمجرد نهاية عملها<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: تحديد الجمهور وتكييف الرسائل:

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية، يجب ترجمتها إلى رسائل ترسل إلى الجمهور. في هذا الإطار فإنه لا بد من معرفة شعور ورغبة الجمهور سواء أكان جمهوراً داخلياً او خارجياً عن طريق الأبحاث والدراسات، ويمثل الجمهور الأساس الذي تقوم عليها كافة أهداف العلاقات العامة.

### ثالثاً: اختيار وسائل الاتصال المناسبة:

وسائل الاتصال في المؤسسة هي تلك الأدوات التي يتم استخدامها لإيصال المعلومات والأفكار بين أطراف عملية الاتصال.

### ويتوقف اختيار الوسيلة على المتغيرات الآتية:

- أ- طبيعة الفكرة المراد إيصالها والهدف منها.
- ب- خصائص المرسل إليه وكيفية التأثير فيه وميله إلى وسيلة معينة من وسائل الاتصال دون غيرها.

(١) قادري محمد، مرجع سابق ص ٦٩.

ج- المردود الاقتصادي وتكلفة الوسيلة أو المفاضلة بين وسائل الاتصال اقتصاديًا.

د- إمكانية الوسيلة في تحقيق الهدف بأسرع وقت.

وتتضمن فعاليات الاتصال السائدة داخل المؤسسة أنواعًا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية، ولكل وسيلة من وسائل الاتصال استعمالها المعينة كما أن لكل منها مزاياها الخاصة.

ونجد أن كل وسيلة تختلف عن الأخرى فيما يتعلق بالجمهور الذي تتصل به، لذا نجد أن كل وسيلة قد تكون أفضل من غيرها لحمل نوع معين من الرسائل و-أيضًا- خلق تأثيرات معينة.

ومن المحتمل جدًا ألا تكفي وسيلة واحدة لحمل رسالة كاملة للعلاقات العامة الخاصة بمؤسسة كبيرة أو متوسطة، على هذا الأساس قد ينبغي استخدام كل أو معظم الوسائل المتاحة إذا أرادت المؤسسة الحصول على أقصى ما يمكن من النتائج.

إن القرارات الخاصة باستعمال أية وسيلة من وسائل الاتصال سيوضع على ضوء الأهداف التي حددت والأبحاث التي أجريت وسيكون جزءًا من الخطة العامة لإدارة الاتصال.

وغالبًا عندما ترغب المؤسسة في إبلاغ رسالتها إلى الجمهور العام فإنها تستخدم وسائل الاتصال ذات الانتشار الواسع؛ أي وسائل الاتصال الجماهيري، أما إذا أرادت التوجه إلى موظفي وعمال المؤسسة فإنها تستخدم وسائل الاتصال الشخصية المباشرة ومطبوعات المؤسسة.

### رابعاً: تنفيذ إستراتيجية الاتصال:

إن تنفيذ إستراتيجية الاتصال والتي تعد في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، تأتي من خلال إعداد خططٍ عمليةٍ سنويةٍ، تحدد فيها العناصر اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها، ابتداءً من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين والوسائل، الوسطاء والتواريخ، إلى التكاليف، والقيود الممكن أن تواجهها عملية الاتصال<sup>(١)</sup>.

---

(١) المرجع السابق، ص ٧٠.