

رابعاً: كيفية تطبيق اتصال المؤسسة (من طرف المرسلين)

لمعرفة من يتصل مؤسستنا، هل يجب معرفة من استثمر كمية معينة من المال سنويا في هذا المجال؟ أو من استعمل وسائل معينة في وقت محدد؟ أو من استعمل عددا كبيرا منها؟ الخ... للأسف الشديد لا توجد معايير متفق عليها لمعرفة المؤسسات التي تمارس الاتصال فعلا والتي لا تمارسه.

كما أنه لا يمكننا معرفة حجم الفضاء الاتصالي العام المستغل -حتى في دول الشمال (جمهور متنوع ذو إمكانيات اتصالية كبيرة ومتنوعة وذو وقت فراغ محدود)- ولا كيف يوزع بين مختلف المؤسسات الممارسة للاتصال، ومن ثم فليس هناك قوانين شاملة منظمة له.

وحسب بعض المتخصصين (De Narbonne, A.: 1993 , 40-41) فقانون الغاب هو الذي يسود لحد الآن في هذا المجال على المستوى الأوروبي. وإذا كان هذا هو حال اتصال المؤسسة في معظم دول الشمال فما بالك به في دول الجنوب.

ومهما كانت طبيعة هذا الوضع فالمتفق عليه أن المرسل هو المحرك الأساسي لقيادة اتصال المؤسسة وعماد تطبيقه. فإذا لم يبادر هو بالاتصال اتصل آخرون مكانه واقتطعوا منه فضاءات اتصالية على حسابه، ولن يكون أداؤهم أحسن بالضرورة من أدائه. إذن، المهم هو المبادرة بالاتصال ثم إحكام تنظيمه وعقلنته أكثر من المنافسين حتى يكون اتصاله منسجما وفاعلا.

1.4- السوابق التاريخية لاتصال المؤسسة:

لا يوجد في الظاهر شيء في التاريخ يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات الاقتصادية العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش" (Foch) إلى دور "المكلف بالصحافة" الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى. في نفس فترة بداية القرن العشرين أنشأ "بيجو" (Peugeot) أول "صحيفة مؤسسية". كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية، أول اتصال منظم عند شركة "سنجر" (Singer) حوالي عام 1926، وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية (SNCF) عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود بـ"مصلحة صحافية" خاصة.

وعلى العموم يمكن القول بأن الإرهاصات الأولى لاتصال المؤسسة ظهرت عقب الحرب العالمية الأولى؛ والعديد من الآراء تجمع على أن ظهورها الحقيقي كان إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب "مراسلين صحافيين" (مراسلي الحرب وكان من أشهرهم "همنقواي": Hemingway-)، تلاهم ظهور "المكلفين الدائمين بالصحافة" ثم هيئة إعلامية ذات "بعد استراتيجي" في "اتصال" يعمل أكثر فأكثر على تجاوز التمجيد المجاني للذات مستهدفا التأثير في محيطه على المديين المتوسط والبعيد.

واستمر اتصال المؤسسة في بداياته الأولى ولمدة طويلة تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية. ولذا نجد "الوكيل العسكري" من أهم العناصر التي شكلت الأجيال الأولى للمتخصصين في الاتصال. بعد 1962، تحول عدد كبير من العسكريين المكونين في الميدان في مجال الاتصال (الذي كان يدعى آنذاك:

العلاقات العامة أو العلاقات الخارجية) إلى مكلفين بالاتصال في مؤسسات كبيرة وأنشئوا الوكالات الخاصة الأولى. وإذا كان يشهد لهم بالسبق، فإنهم تسببوا جماعيا في عدم إدماج الاتصال في المجال الاجتماعي والاقتصادي من الستينيات إلى الثمانينيات، حيث لم يشهد هذا المجال انتعاشا حقيقيا إلا بعد 1985 في دول الشمال لينتقل بعدها إلى بعض دول الجنوب.

ولقد وصف الأسباني "كراسكوسا" (Carrascosa: 1992, 34-35) التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الحرف «C» أربع مرات): في الستينيات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف (التكاليف: Costes) وفي السبعينيات عصر التسويق التجاري (Comercial) وفي الثمانينيات الاتصال الداخلي من أجل النوعية (Calidad) وفي التسعينيات الاتصال الشامل (Comunicación Global). والاتصال الشامل بالنسبة له هو "مجموع النشاطات والوسائل التي تيسر العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة. إنه الإطار الذي يوجه وينسق الإشهار والتسويق (Marketing) والاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة".

2.4- الوضع الحالي لاتصال المرسلين:

ويمكن تشخيصه من خلال جوانبه الإيجابية وجوانبه السلبية:

(1) الجوانب الإيجابية:

- الاعتراف بضرورة الاتصال الدائم في القطاع العام والخاص، التجاري والخدمي على حد سواء منذ السبعينيات، حيث لم تعد ضرورته مختزلة في الإشهار التجاري أو المؤقت.
- إدماج الاتصال كقسم خاص في الهيكل التنظيمي، أي إلحاق مصالحه بالإدارة العامة للمؤسسة أو رئاستها، حيث تشير مختلف الدراسات إلى تحقق

ذلك في قرابة 85 بالمائة من الحالات (في فرنسا) مقابل حوالي 15 بالمائة عشرين سنة من قبل.. يومها كان هذا الأمر يعتبر من أهم المطالب الأكاديمية لتحسين وظيفة الاتصال (De Narbonne. A. 1993. 46).

- إسهامات مديريات الاتصال التي قضت على فوضى مصالحي الاتصال وتشتتها. فبعد 1980 عملت الكثير من المؤسسات على توحيد جميع مصالحي الاتصال في مديرية واحدة تشرف على الاتصال التجاري والاتصال الداخلي معا وتحت الإشراف المباشر للمديرية العامة مما أدى إلى مضاعفة فاعليتها والتقليل من تكلفة تسيير مصالحيها.

(2) الجوانب السلبية:

- تعدد التسميات: رغم بساطته، يعتبر الخلط بين المصطلحات المستعملة في تسمية هذه الوظيفة الاتصالية عنصرا مشوشا للغاية. إن مصطلح "الاتصال" لم يبنى بصفة جماعية إلا مؤخرا، فالعديد من المصالح الشاهدة على الفترات السابقة في الغرب والحالية في الكثير من مؤسساتنا المحلية تحمل أسماء مثل: "مصالح العلاقات العامة، العلاقات الخارجية، الإعلام، التسويق والاتصال، الاتصال والإعلام" لا يجمع بينها سوى عامل عدم الدقة فيما يحص محتوي تسمياتها ومن ورائها صلاحيات ومهام المصالح المعنية.

- قلة عدد الموظفين المتخصصين: يذكر "دي ناربون" (De Narbonne. A. 1993. 49) أن حوالي 85 بالمائة من الأشخاص الذين يعملون في مجال الاتصال في المؤسسات الفرنسية مثلا، لا يتوفر فيهم شرط التكوين المتخصص. وذلك راجع لأسباب عدة، من بينها:

• الاعتقاد البدائي بأن الاتصال وظيفة طبيعية للإنسان ومن ثم لا حاجة لتعليمه إياه أو لتعميق معارفه في ذلك. وما يُعطى في المدارس والمعاهد يقتصر على العموميات والحد الأدنى من المعلومات.

• اللجوء إلى البدائل الشائعة مثل الأشخاص الموثوق بهم، والأشخاص العاملين في قطاع الإنتاج بالمؤسسة، وخاصة الصحفيين القداماء. وذلك بسبب الاعتقاد السائد بأن الاتصال يفتقد لمحتويات تقنية متخصصة ومن ثم يُشك في جدوى عمل مدارس الاتصال. وفي أحسن الحالات يعتبر عمل المكلف باتصال المؤسسة شبيهه بعمل الصحفي، وذلك بالرغم من أن الجميع يعرف مثلاً بأن المعلومة الجيدة بالنسبة للصحافي "هي القطارات التي تخرج عن سكتها بينما ما يهم المؤسسة هي القطارات التي تصل في موعتها".

- قصة عدد مديري الاتصال المتخصصين: للتدليل على ذلك نورد الحالة الفرنسية، حيث يذكر "إ. دو ناربون" (De Narbonne, A.: 1993, 55) أن أغلبية مديري الاتصال في المؤسسات الفرنسية (يوجد حالياً أكثر من 1500 مدير اتصال مؤسستي بينما لم يتجاوز عددهم العشرة قبل حوالي عشر سنوات) يشتركون في كونهم اكتشفوا اتصال المؤسسة يوم تكليفهم بهذه المهمة... فهم غير متخصصين ومعالجتهم للأمور تقريبية. وإذا كان هذا الغالب في بعض الدول المتقدمة فما بالك بالدول المتخلفة التي بدأت تكتشف فوائد اتصال المؤسسة الشامل مؤخراً.

- الدور السلبي للمسئول الأول على المؤسسة: يعتبر هذا المسئول العائق الأساسي أمام تطور اتصال المؤسسة لأنه في الغالب ضعيف التكوين في هذا المجال. ومما قد يزيد الطين بلة إشادة الصحافة بصورة بعضهم وبتصريحاتهم الإعلامية التي عادة ما يراعى فيها الكم وليس الكيف. وحتى نتجنب ذلك يجب

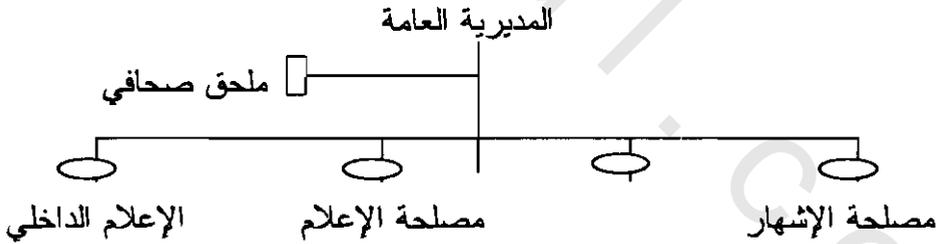
على المسئول الأول في المؤسسة أن يحترم بعض القواعد الاتصالية الأساسية، ومنها أن:

- يفرق بين الاتصال الشخصي واتصال المؤسسة في تعامله مع محيطه.
- ويمكنه تحقيق ذلك بالاستعانة بدعامة كتابية محددة للأهداف عندما يتدخل في وسائل الإعلام.
- يعطي لوظيفة الاتصال نفس الأهمية المعطاة للوظائف المؤسسية الأخرى. إنها قاعدة "لا أقل ولا أكثر"... في التوظيف أو التسيير أو غيرهما.
- يؤمن بأنه لا اتصال بدون تحديد أهدافه ولا اتصال بدون إعطاء وقت كاف لتصوره وإعداده وبأن وصفاته التطبيقية قد تختلف من مؤسسة لأخرى.

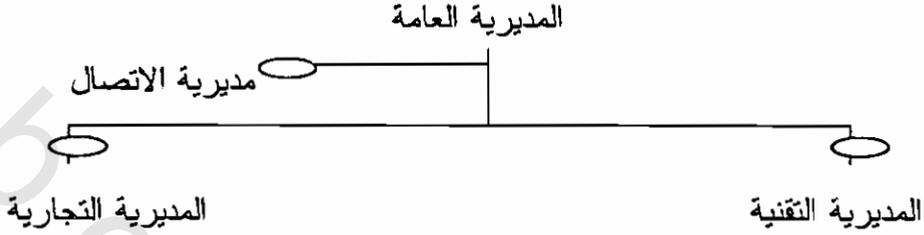
الأشكال (4-5-6) توضح موقع مديريات الاتصال

في الهياكل التنظيمية للمؤسسات في مراحل مختلفة بأوروبا

1) مرحلة ما قبل إعادة الهيكلة:



- كثرة مصالح الاتصال وكذا تسمياتها، مما قد يوقعها في التعارض ويشنت استثماراتها.

(2) مرحلة إعادة الهيكلة النسبية:

- ألحقت مديرية الاتصال بالمديرية العامة ولكن في وضع هيكلية (غير مواز لغيرها) قد يسمح بتهميشها

(3) مرحلة الهيكلة التامة:

- مديرية الاتصال في وضع هيكلية مساو للمديريات الأخرى مما يدفعها إلى بذل المزيد من المجهودات التقنية لتحقيق الاعتراف بكفاءتها الحقيقية.

المصدر: De Narbonne, A.: 1993, 48

3.4- تنظيم المرسلين:

لقد بدأ الاهتمام بدراسة المرسلين (القائمين بالاتصال) منذ منتصف القرن العشرين وذلك بالتركيز على معايير الإنجاز ورفع مستوى الأداء ثم على كل ما يؤثر عليه في بناء أو تشكيل رسالته من قوى وعلاقات. ويمكن تحديد هذه القوى والعلاقات تبعاً لـ "محمد عبد الحميد" (1997، 93) موجزة فيما يلي:

1.3.4- موجّهات المرسل:

- الخصائص الشخصية للمرسل (العامة، المهنية، الفكرية، المعنوية..) التي تساعد على إقناع المتلقي بالرسالة. ويركز دارسو الإقناع الآن على ثلاث خصائص أساسية هي: المصداقية (وتقاس عادة بعنصري الخبرة وزيادة الثقة) والجاذبية (ومحدداتها: التشابه والتماثل السلوكيين، المودة..) والقوة (وتترك من خلال سيطرة الفرد وأهميته وضبطه للأمر وقدرته على التدقيق) بالإضافة إلى خصائص أخرى تكميلية مثل الحيوية والانتماء الاجتماعي والسلطة والثقة.

- الانتماءات والجماعات المرجعية (التعليمية، الاجتماعية، السياسية، الوظيفية..) التي يشارك المرسل أعضائها في الأنساق الاجتماعية والثقافية والدوافع والميول والاتجاهات ويتمثل قيمهم ومعاييرهم في قيامه بسلوك معين.

- الضغوط المهنية وعلاقات العمل: يرتبط القائم بالاتصال مع زملائه في علاقات تفاعل ضمن جماعة أولية ذات بعد اجتماعي، ليتعامل مع العالم الخارجي في إطار تأدية وظيفته من خلال إحساسه الذاتي داخل هذه الجماعة، وذلك بالرغم من اعتناقه للمعايير الأكاديمية الخاصة بالأداء المهني وللتوجهات الشخصية الخاصة به كفرد. إن قوة الضغوط المهنية وعلاقات العمل تدفعه إلى مقاومة تحيزه الشخصي وذاتيته وتساعد على تجاوز صعوبات المهنة وتحسين مستوى الرضا الوظيفي، وذلك في إطار عملية التنشئة المؤسسية المستمرة.

- العلاقات بمصادر المعلومات: من الصعوبة وضع ضوابط أو محددات خاصة للعلاقة بين القائم بالاتصال ومصادر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، وذلك بسبب تأثيرها بعوامل عديدة غالباً ما تضع هذه العلاقة في إطار جدلي، حيث يمكن أن تثار أسئلة خاصة بدور القائم بالاتصال كناطق رسمي

باسم المؤسسة ومروج لرسائلها في حالة الاستقلال الكامل أو في حالتي الاعتماد المتبادل أو التبعية الكاملة.

2.3.4- خصائص المرسل وأخلاقيات مهنته:

لقد ذكرنا أنفا ضمن "موجهات المرسل" بعض خصائصه الشخصية (المصادقية، الجاذبية، الثقة..). وسنركز فيما يلي على ثلاث أخرى تبدو مهمة في تعامل المرسل مع "الأخر": الاستقلالية، التخصص والقيادة.

- عدم تبعيته للمتعاملين معه: يُعتبر المرسل ملك الاتصال، ومن ثم لا يجب أن يخضع اتصاله لأي وكيل أو مقدم خدمات. فمن مسؤولياته حسن اختياره لوكيله الاتصالي وكذا حسن توجيهه له. كما عليه الاستعداد لمواجهة جمهوره ومتعامليه وأن يكون صاحب المبادرة وليس صاحب ردود الفعل.

- أهليته للإرسال نفسيا وتقنيا (الرغبة والطموح والتكوين المتخصص).

- تنظيم عرينه (مركز عمله) بتجهيز عناصر فريقه بمستلزمات العمل الجماعي الاتصالي الهجومي والدفاعي (المعرفة المتخصصة، ردود الفعل السريعة، الحساسية، المبادرة، التوقع الانسجام...).

1.2.3.4- أخلاقيات المرسل: لقد ازداد ورود البعد الأخلاقي في اتصال

المؤسسة، بحيث أبرزت ملاحظات بعض المختصين (Libaert, T., 1998, 21) تقدم مؤشر "الأخلاق" على سلم قيم اتصال المؤسسة. فهو يحتل المرتبة الثالثة بعد الكفاءة وثقافة المؤسسة ولكن قبل عشرة مؤشرات أخرى. 55% من المؤسسات الفرنسية أصبحت تدمج البعد الأخلاقي في رسائلها الاتصالية بعدما كانت نسبتها 45% عام 1995. وفيما يلي مجموعة من القواعد الأخلاقية حددتها جمعية "المؤسسات ووسائل الإعلام" (Entreprises et Media) عام 1997 (Libaert, T.,

أخلاقيات مهنة مسؤول الاتصال

* إشهار، نشر، وسائط متعددة، علاقات عامة، اتصال حثي:

- لا يضع نفسه في موضع قد يورطه في صراع بين مصلحته الشخصية ومصلحة المؤسسة أو الهيئة الموظفة، وبخاصة، عدم التعامل مع وكلاء تربطه بهم مصالح مالية مباشرة أو غير مباشرة.

- عدم قبول عروض (هدايا، أسفار..) من شأنها التأثير على سلوكه أو الإنقاص من حرية اتخاذ القرار لديه.

- عدم تقديم هدايا لا علاقة لها بالموضوع التجاري أو مبالغ فيها.
* العلاقات مع الصحافة:

- رفض الإعانات المالية غير المباشرة والمقدمة في شكل اشتراكات تدمية للصحافة العامة والمتخصصة.

- عدم القيام بردود فعل انتقامية في مواجهة المقالات والحصص المزعجة.

- الامتناع عن الكذب مع الاحتفاظ بحق السكوت.

- تصحيح الأخطاء والغلطات.

- عدم التفتين بين علاقته التحريرية أو الإشهارية.

3.3.4- قواعد تطبيقية (الاستشارة):

عادة ما يواجه المرسل جماهير متعددة، غير متجانسة، بعيدة وغير واضحة المعالم. وبالإضافة إلى ذلك فقد يواجه ردود فعل سلبية من طرف الجمهور المستهدف وكذا تعليقات محيطه الساخرة التي قد تتبع ذلك. فماذا يفعل؟ يجب أن يكون منهجيا في عمله: إذا كان من الصعب التأثير على محيطه الخارجي، يمكنه بالمقابل تغيير معطيات محيطه الداخلي بتوطيد الاتصال في

المؤسسة وإقحام هذه الأخيرة كهيئة في إعداد وتنفيذ سياسة اتصالية شاملة، فيعمل بقاعدة المشورة الثلاثية كضرورة مسبقة قبل أي عمل اتصالي:

- الاستشارة التقنية لدى مصدر المعلومات (مصالح الإنتاج، المصالح التجارية، المالية أو مديرية العلاقات الإنسانية). وفائدتها تكوين قاعدة بيانات شاملة ووفية بفعل استقائها من مصادرها الأصلية المتخصصة. فهي تساعد على حسن الإلمام بالمعلومات الداخلية الضرورية لإعداد السياسة الاتصالية. كما تساعد على المستوى البشري على تحسيس عمال هذه المصالح بقيمتهم الوظيفية وبدورهم المهم في المؤسسة، مما يساعد على اندماجهم في المؤسسة ودعمهم للسياسة الاتصالية الرسمية.

- الاستشارة التنظيمية، وتتمثل في استشارة المسئول المباشر وذلك بإشراكه في المشروع المعني. وقد يكون من المفيد أيضا إشراك المسئول المباشر عن هذا المسئول ولكن مع مراعاة حساسية هذا الأخير وظروف عمله العامة. ويستشار المسئول بغية الاستفادة من خبرته وضمان عدم عرقلته بل الحصول على ثقته ودعمه. وبالطبع تساعد هذه الاستشارة على تحقيق التنسيق والتوافق بين الأهداف المؤسسية القطاعية.

- الاستشارة البروتوكولية العامة (الشكلية على الأقل)، وتتمثل في إشراك كل الأشخاص المعنيين من بعيد أو قريب باتصال المؤسسة. وذلك بهدف تجنب العراقيل المحتملة من طرف بعض الأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم معنيين بالمشروع قيد الدراسة أو التنفيذ... ولذا فالإشراك -بخلاف التهميش والإقصاء- يعتبر محفزا نفسيا قويا يرفع من الروح المعنوية للموظفين ويقوي من اندماجهم في المؤسسة وتدعيمهم لسياستها الاتصالية. بالإضافة إلى ذلك فقد تتميز

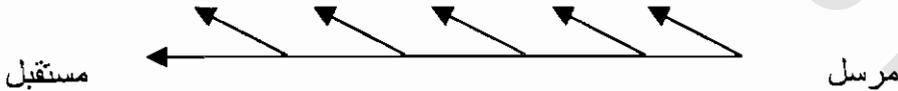
المعلومات الناتجة عن هذه الاستشارة بصراحة أكبر وواقعية أكثر بسبب الطبيعة العادية للموقع التنظيمي لهؤلاء المستشارين.
وفي الأخير يمكن القول أن الاستشارات الثلاث مفيدة، على رأي من قال: "ما خاب من استشار" .. لأن الرأي الإضافي إن لم ينفع لا يضر.

4.3.4- السياسة والاستراتيجية والمراجعة التقويمية (Audit):

نظرا لقلّة الاهتمام المنهجي بوضع سياسات اتصالية من طرف الكثير من المؤسسات، لا اعتبار بعض مسؤوليها بأن الاتصال يكمن في "فن قول كل شيء وإنجاز أقل شيء"، أي الكثير من الكلام والقليل من الأفعال.
ولكن ما هي سياسة الاتصال؟

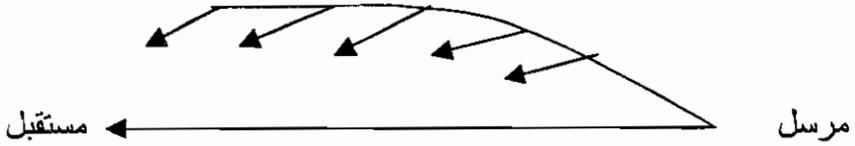
إنها عبارة عن "وثيقة مكتوبة تصادق عليها المديرية العامة، وهي نتاج تفكير مجموعة عمل ممثلة لمختلف حساسيات المؤسسة حول ماهية المرسل وأهدافه، الجمهور المستهدف والمنافسين المحتملين، وحول المعلومات والوسائل التي بحوزة المؤسسة" (De Narbonne, A.: 1993, 64). فهي نتاج عمل جماعي رسمي مكتوب يشمل عناصر عملية الاتصال (مادة الاتصال وكل الأطراف المعنية).
والشكلان التاليان يوضحان مسار الإرسال في إطار سياسة اتصالية وبدونها:

الشكل (7) اتصال مرسل يفتقد لسياسة



العمليات الاتصالية تتوالى في محطات مختلفة (ومن مصادر مختلفة بدون انسجام) بدون تّمين، فتخطى هدفها.

الشكل (8) اتصال مرسل مزود بسياسة



العمليات الاتصالية منطلقة من جذع مشترك مما يسمح بالانسجام والاستمرارية.

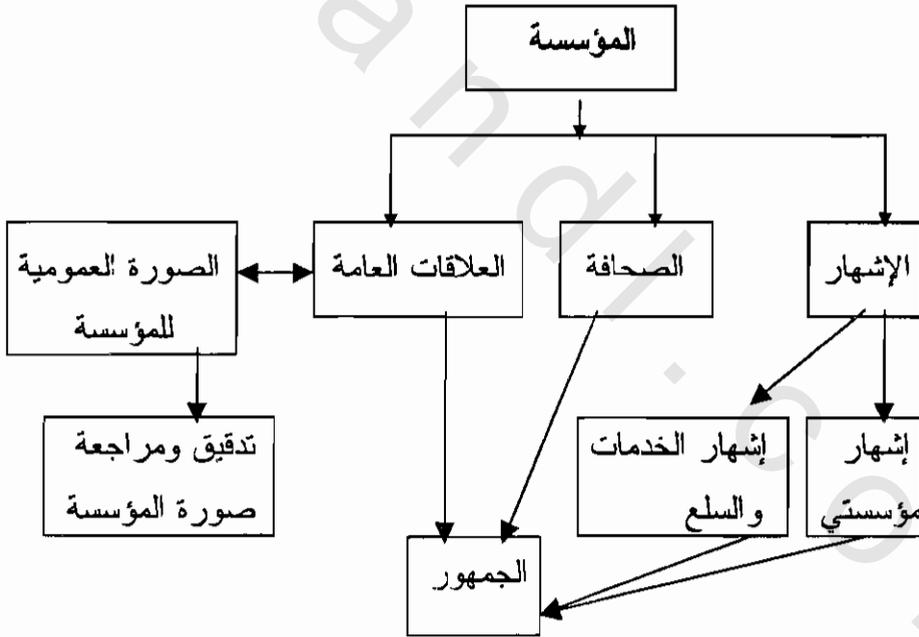
وتقدم السياسة الاتصالية سيناريوهات متعلقة بالتطورات المحتملة للمؤسسة، آجال إنتاجها وتكاليفها الاتصالية. فلا يطبع الارتجال عملها تحت ضغط ما هو شائع باسم "سياسة تسيير الأزمات". وبالطبع من لا يتقن وضع السياسات في الظروف العادية أخرى به أن لا يتقنها في الظروف الطارئة.

- كيف نعد سياسة اتصالية؟: عن طريق دراسة مسحية تقويمية من نوع (Audit: "مراجعة" أو "تدقيق") تنطلق عادة من المقابلات مع أعضاء المؤسسة وملاحظين خارجيين وتعالج مختلف ملفات السياسة الاتصالية (سنعرض لأهم مجالات هذا التقويم لاحقاً).

وفي سبيل ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التالية:

- اقتراح وثيقة أو بطاقات عمل (الخطة، المحتوى) من طرف المسؤول عن الاتصال بالمؤسسة.
- ما دام الهدف من هذا التقويم الأولي (المراجعة) هو الحصول على انطباعات عامة فليس المطلوب العمل مع عينة ممثلة.
- يفضل أن يقوم بهذه الدراسة المكلف بالاتصال في المؤسسة المعنية.
- إذا رغبتنا في الحصول على عناصر ومعطيات كمية نبرمج دراسات تدعيمية خاصة تكلف بها وكلاء متخصصين.

- إن تدوين نتائج هذه الدراسة ليس بالضرورة أن يتخذ شكل تقرير كتابي رسمي لأنه مكلف زمنياً وعادة ما لا يقرأ. ولكن هذا لا يعني الاستغناء عن تدوين النتائج كتابياً في بطاقات مخصصة لمختلف مجالات السياسة الاتصالية.
 - تكوين لجنة من حوالي 15 عضواً (حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها) على أساس قاعدة الاستشارات الثلاث، سابقة الذكر.
 - نطلب رأيها في بطاقات العمل المقترحة من طرف مصلحة الاتصال.
 - نضم نتائج الأعمال في ملف تجميعي للسياسة الاتصالية، التي يجب أن توافق عليها الرئاسة أو المديرية العامة للمؤسسة، كما مر معنا سابقاً.
- الشكل (9): نموذج تطبيقي مقترح لسياسة اتصال مؤسسية



المصدر: إعداد شخصي

- مجالات التشخيص التقويمي ومختلف جماهير المؤسسة: إن مجالات

تطبيق هذا التشخيص لفائدة السياسة الاتصالية للمؤسسة تشمل ما يمكن الاصطلاح عليه بـ"الاتصال الداخلي، الوسطي والخارجي" مع مختلف جماهير المؤسسة:

- تتمثل المهمة التشخيصية الأولى في المجال الداخلي وذلك برسم خريطة اتصالية تشخص فيها كل القنوات والمستويات والفضاءات الاتصالية والوسائل الضرورية التي قد تسمح لنا بالاستعداد المنهجي لدراسة وتحليل ثم استئثار المعطيات التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في العملية الاتصالية. وذلك بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع وحدود دنيا من التشويش والمعوقات. وتعامل بالطبع في هذه المرحلة مع الجمهور الداخلي المكون من مختلف أعضاء المؤسسة مهما كانت مهامهم: الممثلون المهنيون، الوظائف الإدارية، المالية، التجارية، التقنية... ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار انتظارات مختلف الأصناف المهنية، وثقافتهم المؤسسية، والمناخ الاجتماعي العام السائد في المؤسسة. ولتشخيص هذه الانتظارات المختلفة ومعالجة مشاكل الاتصال الداخلي نلجأ إلى وسائل تقويمية ومراجعات رسمية: الاستثمار، المقابلة...، وغير رسمية: تسييرية (تقرب المسؤولين من العمال ومعاشوتهم، الخرجات الجماعية لعمال كل مصلحة، الاهتمام بدور المؤطرين لتحقيق سيولة التواصل، التنصيب الرسمي لعمال يودون وظيفة "الاستشعار المبكر")، ووسيلية (جريدة المؤسسة، صندوق الأفكار..).

- إن الجماهير "الوسطى" (أو الخارجية القريبة) هي تلك التي تتأثر بصفة

مباشرة بحياة المؤسسة رغم عدم انتمائها إليها انتماء مباشرا (سكان المحيط المباشر، أسر العمال، المساهمون، المتعاملون الماليون، المنتخبون المحليون، الموردون، الموزعون..) وهي مفيدة جدا إذا تمكنا من إشراكها في تحقيق أهداف المؤسسة. فهي عبارة عن موصلات فعالة للطلبات الاجتماعية نحو المؤسسة ومضخات

لرسائل المؤسسة الموجهة للرأي العام وللمؤسسات الاجتماعية الأخرى التي يفيد تفاعلها معها في تحقيق أهدافها. لذلك يجب العمل على تشخيص هذا النوع من الجماهير ودراساتها علمياً لتفعيل الاستراتيجيات الاتصالية التي يجب أن تتبنى تجاهها.

- وأما مجال الاتصال الخارجي فهو يشكل المحور المفضل لتنسيق التبادلات مع العالم الخارجي، لكي يكون متوازن النمو ودون صراع. ويتضمن تشخيص هذا المجال: تحليل المعلومات التي تنشرها وسائل الاتصال الجماهيرية لمعرفة تلك المتعلقة بالوسط الداخلي للمؤسسة وبمحيطها الخارجي؛ دراسة الصحفيين لتشخيص المجالات التي تهمهم؛ ودراسة الرأي العام لنفس الغرض؛ رصد مواقف المنافسين وسياساتهم الاتصالية؛ متابعة وضعية السوق بمختلف محدداتها، الأوساط المالية والاقتصادية، السلطات العمومية والإدارية، جمعيات المستهلكين...

إن هذا السرد التصنيفي لمختلف جماهير المؤسسة التي يمكن الاتصال بها لا يعني بالضرورة جميع المؤسسات، لأن ذلك يخضع لحجمها، مجال نشاطها ومكان عملها. فالمؤسسات الجهوية أقل جمهوراً من المؤسسات الوطنية أو الدولية، وجماهير المؤسسات العمومية تختلف عن جماهير المؤسسات الخاصة، والمؤسسات الخدمية غير المؤسسات التجارية...

- استراتيجية اتصال المؤسسة: إن طبيعة المؤسسة (التجارية، الخدمية، العامة أو الخاصة) كنسق مفتوح على محيطه الاجتماعي، تجعلها تتفاعل مع هذا الأخير بمختلف معطياته:

- حاجات المستهلك ورغباته،
- القيم الاجتماعية والثقافية الموجهة لعملية الاستهلاك،

- وضعية السوق ومختلف محدداته البشرية والمادية والتنظيمية. لهذا تعمل المؤسسة على وضع استراتيجية اتصالية تأخذ بعين الاعتبار هذه المعطيات المتعلقة بالمحيط الخارجي، بالإضافة طبعا إلى المعلومات ووسائل المؤسسة الخاصة (الهيكل، المنتجات، الخدمات والأفراد) كمصادر معلوماتية تساهم في توفير أرضية بناء استراتيجية اتصالية.

بعد ذلك، يجب تفعيل هذه القاعدة المعلوماتية تنظيما وتنفيذا:

- بإتقان الرسائل الاتصالية (مفهومة، جذابة، مثيرة للحاجات..)،

- واختيار الرموز والرسائل المناسبة لجمهورها.

وهو ما شخصه "ف. موريل" (Morel, Ph: 2000, 26) في مراحل أساسية

ثلاث:

- مرحلة البحث: وصف وتشخيص وضع المؤسسة،

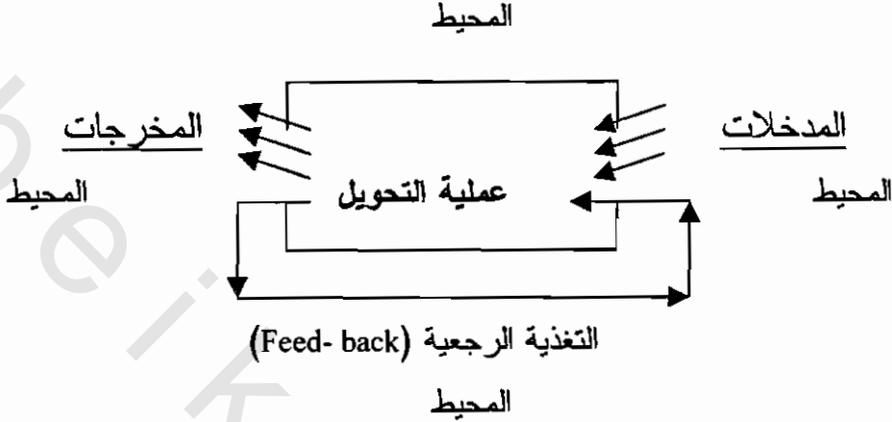
- مرحلة التفكير: تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص الجمهور المستهدف،

- مرحلة التنفيذ: تحديد محور الاتصال (فكرته الأساسية)، مواضيع الرسائل،

الوسائل، خطة التنفيذ، الميزانية...

إذن يمكن اعتبار أن المؤسسة، بحكم تفاعلها الداخلي والخارجي، تتحرك ضمن أبعاد متعددة (اقتصادية، ثقافية، تكنولوجية..). أخذنا وعطاء. فهي تتحصل على معطيات (مدخلات)، بعضها منتظر ويسهل التحكم فيه (الأموال، التجهيزات، المواد الأولية..). كل المعطيات المحصاة والمكممة) والبعض الآخر صعب التحكم (الطلبات غير المعبر عنها، القيم المحددة لأنماط الاستهلاكية، الحوادث اللاإرادية..). هذه المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات (نتائج) تتفاعل مع المحيط، يعبر عنها بالمنتجات والخدمات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (10) يوضح عملية تفاعل المؤسسة -كنسق مفتوح- مع محيطها



المصدر: دليو، فضيل وآخرون: 2001، 96.

وبالطبع تخضع استمرارية المؤسسة كنسق مفتوح لاستمرارية علاقات التبادل وللقدرة على التحكم فيها واستعمالها في صالح تسير المؤسسة، وهذا التحكم قد يتمثل في القدرة على التكهن ومقاومة التغيرات أو القدرة على إعطاء منحى ملائم للعلاقات مع المحيط.

فالمؤسسة ملزمة بالأخذ بعين الاعتبار هذه المدخلات عند صياغة استراتيجيتها الاتصالية، باعتبار أن الاتصال هو وسيلتها الأساسية في تفاعلها مع محيطها. فهي تتصل بهدف كسب المستهلك أو الزبون وتعزيز إقباله على السلع والخدمات. وقد تعتمد في ذلك على استراتيجيات إقناعية معروفة مثل "استراتيجية الرغبة" باللجوء إلى الإشهار للسلعة أو الخدمة (اعتمادا على مخاطبة العقل والنفوس) لتغيير المواقف أو "استراتيجية الثقة" باستعمال العلاقات العامة لتعزيز وتدعيم صورتها العمومية، الخ (بن روان بلقاسم: 1995، 232-237).

5.3.4- كيفية تحقيق أهداف اتصال المؤسسة:

يمكن تحقيقها عن طريق التدخل في مختلف المجالات العلائقية للمؤسسة. وذلك باتباع خطوات محددة مسبقا ضمن ما يسمى بـ"مشروع الاتصال": البحث، التخطيط، التنفيذ والتقييم. يجب أن تؤدي هذه الأنشطة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة وليس تبعا لأحكام مسبقة أو صفات نظرية عامة.

أ) المراحل: من المعروف أنه قبل القيام بإعداد أي مشروع اتصالي يجب تطوير إجراءات بحثية، كما يجب مراقبة النتائج أول بأول كلما تقدم تنفيذ المشروع.

- البحث: إنها أول خطوة عملية تمكننا من الحصول على المعلومات الموثوقة (الخاصة بالمؤسسة ومحيطها) التي ستساعدنا في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف المحددة والإمكانات المتاحة.

وبصرف النظر عن طبيعة أهداف البحث في اتصال المؤسسة، يجب القيام بعمل مسبق عادة ما يكون ملازما لأي مشروع اتصالي: تشخيص النسق الاتصالي القائم بهدف كشف الخلل والنقص المحتملين (بالإضافة طبعا إلى تحليل المحيط الاجتماعي للمؤسسة). وقد مرت معنا في مبحث "سياسات الاتصال" كيفية إجراء عملية التشخيص (باسم المراجعة أو التدقيق).

وتعتمد نتائج التشخيص كمعطى أساسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الاتصالية. وبالطبع يمكن استعمال هذه المعلومات في توضيح الحالة العامة التي تكون عليها علاقات المؤسسة مع جمهورها وتشخيص المشاكل التي تواجه هذه العلاقات، في رسم سياسات اتصالية واقعية ومناسبة لأهداف المؤسسة وكذا في تخطيط وبرمجة الاستراتيجيات لخدمة هذه السياسات.

تشير نتائج الكثير من البحوث الاجتماعية التطبيقية إلى وجود شبه إجماع بين الباحثين فيما يتعلق بالمراحل المنمطة لعملية البحث:

- 1- تحديد مشكلة البحث.
- 2- تحديد مفاهيم ومصطلحات البحث.
- 3- البحث عن التراث النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.
- 4- تحديد أبعاد الدراسة (مجالاتها البشرية، الزمنية، طبيعتها الكيفية أو الكمية..).
- 5- تحديد نوعية تصميم البحث.
- 6- جمع المعطيات.
- 7- ترميز، معالجة وتحليل المعطيات.
- 8- كتابة التقرير المتضمن للنتائج والاستنتاجات.

- **التخطيط:** بعد تحديد الأهداف والحصول على المعطيات الضرورية لاتخاذ القرارات، يمكن القيام بوضع الخطة التنفيذية: تيرمج جميع النشاطات الاتصالية التي تعتبر مناسبة لنشر الرسائل المناسبة والتي حضرت مسبقا تماشيا مع الأهداف الاتصالية والمحيط التنظيمي.

وبالطبع يمكن تنوع الخطط تبعا لطبيعة الأهداف القصيرة أو بعيدة المدى. وفي جميع الحالات يعتبر التقويم الزمني أساسيا جدا.

- **التنفيذ:** إذا كانت الخطوتان السابقان منسجمتين فإن هذه المرحلة ستمر بسلا، ومع ذلك لا يجب إغفال بأننا مطالبين بتقويم النتائج بعد كل مرحلة. وفي هذه المرحلة تتم عملية تنفيذ جميع الأنشطة المحددة لأحاسيس ومواقف جمهور المؤسسة الداخلي (تدعيم هوية تتناسب مع أهداف المؤسسة) والخارجي (عكس صورة عمومية إيجابية).

- التقويم: إن المعطيات المتحصل عليها قد تشير إلى إمكانية القيام بتعديلات على الخطة الأولية، لذلك يجب أن نحتاط لذلك بوضع خطط مرنة تسمح بالتكيف مع مختلف الظروف.

(ب) تقنيات وأدوات البحث المؤسسي:

تقنيات غير رسمية: إن أكثرها استعمالا وجدوى لمتصل المؤسسة هي:

- الاتصالات الشخصية مع أعضاء من مختلف جماهير المؤسسة.

- المستشارون المحكمون.

- تحليل بريد المؤسسة.

- تقارير الذين هم على اتصال مباشر بمختلف الجماهير.

التقنيات الكمية: إن نجاح البحث الاجتماعي الكمي يخضع أساسا لعملية

قياس عناصر موضوع البحث. والقياس هو عملية خاصة تمكننا من جمع

المعطيات الميدانية بكيفية تسمح بالمعالجة الإحصائية اللاحقة لها وبتلبية

متطلبات الدقة، الصدق والثبات.

وهناك ثلاثة إجراءات أساسية:

- إعداد أسئلة مغلقة ومفتوحة.

- إعداد سلم مقاييس (تصنيف مجموعة خيارات بديلية).

- الحصول على دفاتر (كشف وإحصاء تجليات ظاهرة معينة من طرف الباحث

تبعاً لنظام ترتيبي أو تصنيفي معين).

فمن بين التقنيات والأدوات الكمية يمكن إبراز استمارات: قطاعية، الرأي،

الصورة العمومية، بحث الدوافع أو الاتجاهات، حول تأثيرات أساسية... ومنها

أيضاً: تحليل المضمون: وهي تقنية كمية أساسا (مع ملاحظة أنها طورت مؤخرا

بعض الأبعاد التحليلية الكيفية) تسمح بالوصف الموضوعي والمنتظم للمادة المكونة

من الاتصال الشفوي أو الكتابي. فهدفها تحليل، تفسير ومقارنة المعاني الظاهرة والكامنة للرسائل، اعتمادا على وحدات وفئات قياسية مشتركة.

- تقنيات البحث الكيفي: وتتمثل في الإجراءات البحثية التي تلجأ إلى مصادر بيانية كيفية، مثل الكلمة الشفوية أو الكتابية والسلوك الملاحظ مباشرة، لتقوم بتحليلها بعمق بمحاولة معرفة أحاسيس وإدراكات الأشخاص المبحوثين. ومنها: الملاحظة بالمشاركة، المقابلة، المجموعات التفاعلية..

6.3.4- كيفية عمل مصالحي الاتصال:

أ) الإحراق: يجب أن تلحق مديرية الاتصال بالمديرية العامة على شاكلة باقي المديريات الكبرى للمؤسسة (التجارية، الموظفين...).

ب) الصلاحيات أو مجالات الاختصاص: يجب أن تتمتع مديرية الاتصال بكامل الصلاحية في مجالات الاتصال الرسمي، التجاري والداخلي للمؤسسة.

ج) وظائف الاتصال: إن الخصائص المفضلة التي ينصح بتوفرها في المرشحين لمناصب في مصلحة الاتصال هي:

- * تكوين مهني حقيقي،
- * تكوين مهني حقيقي،
- * تكوين مهني حقيقي (تكرار مقصود يدل على الأهمية)،
- * تكوين تحضيري أو تكميلي (في التسيير، التقنيات التجارية، الآداب الكلاسيكية، التاريخ...)،
- * روح المبادرة،
- * صفات الشخصية القوية والنشطة (وليس "الولاء قبل الأداء"، كما هو شائع. والأفضل توفرهما معا)،
- * اللباقة واللياقة (البعد النفسي والديبلوماسي)

• المعلومات العامة،

• الخبرة السابقة،

• القابلية للتكيف (لكل مقام مقال)،

• سرعة البديهة (للمواقف غير المتوقعة)، الفراسة...

(د) صيغ كيفية العمل: وإذا أردنا عقلنة تنظيم مصالح الاتصال، نجد أنفسنا

أمام صيغتين:

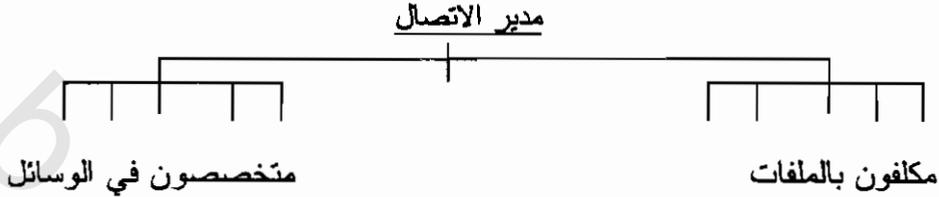
تعتمد الأولى على تشكيل خلية مختصين (في المعارض، النشریات، السمعي البصري...) توضع تحت تصرف المكلفين بالملفات. ولهذا النظام ميزة نظرية تتمثل في حصر تجربة استعمال وسيلة ما في أشخاص معينين، وفي المقابل يؤخذ عليه تجميد أو الإبقاء على النقائص المحتملة بين النشاط العارفين بالواقع التقني للوسائل وبين المتخصصين المكتبيين من قلبي الاحتكاك بالواقع، والتي قد تستدرك نتيجة العمل المشترك.

وأما الثانية فتعتمد على توزيع الكفاءات المتخصصة في الوسائل وإحاقها بمختلف مصالح المكلفين بالملفات: تشجع هذه الطريقة "التناوب" التعامل مع الملفات والوسائل معا وتقوي تضامن العاملين بفعل تبادلهم الخدمات. وفي المقابل يؤخذ عليها عدم تامين الاستفادة القصوى من التخصصات على انفراد.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

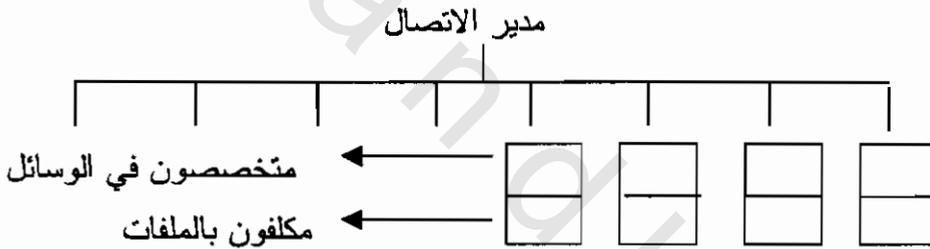
شكل (12) يوضح اتصال "مرسل" مزود بسياسة اتصالية

أ) الصيغة الأولى:



- تتميز بثمين (الاستفادة القصوى من) التخصصات على افراد.
- من سلبياتها: يكون ترسيم (تأسيس) التعايش متذبذب النجاح بين رجال الميدان والمتخصصين الفنيين.

ب) الصيغة الثانية:



- كل متخصص في تقنية ما مكلف أيضا بملف ما.
- إن هذه الكيفية تتطلب الاستعانة بأشخاص متكونين فنيا في الاتصال.

7.3.4 - تنظيم تخصصات الاتصال:

إن أهمية اللجوء إلى الخدمة تختلف من تخصص إلى آخر، فقد تنعدم أو تكون مؤقتة في تخصص العلاقات مع الصحافة مثلا، بينما هي ضرورية في الإشهار والعلاقات العامة.

ولذلك، فإن العلاقات مع الصحافة هي التخصص الاتصالي الذي يتطلب التنظيم الأكثر اندماجاً في المؤسسة والمزيد من الجهود الداخلية لتعويض قلة اللجوء إلى الوكيل الخارجي:

● تنظيم مصلحة الصحافة: إنها مصلحة إرسال واستقبال تعتمد أساساً على الدافعية والاستمرارية وشدة الانتباه وهي تتضمن:

- الاشتراكات بالدفع وبالمجان (غير المشروط طبعا بحثاً عن استقلالية القرار). وتتكفل المصلحة بصرف ميزانيتها على اليوميات والمجلات العامة والمتخصصة، التي تتولى لاحقاً استقبالها، توزيعها (للاطلاع الفردي و/أو الجماعي) ثم تخزينها لمدة محددة (فقد نحتاجها للعمل التوثيقي).

- معرض (أو استعراض) الصحافة: وهو يختلف عن معرض الصحافة الإذاعي (المختصر، المتنوع والمثير)، لأنه وبخلاف هذا الأخير يهتم فقط وبالتفصيل بالمواضيع التي تهم المؤسسة. ويوزع على عينة من أعضاء المؤسسة (إطارات المؤسسة عادة). وقد تلجأ المؤسسة إلى خدمات وكالات خارجية متخصصة في متابعة ورصد مادة المنشورات والوسائل السمعية البصرية (مثل "أركيس" - L'Argus - في فرنسا) لحساب زبائنهم، ولكن هذا لن يعطينا من حسن اختيار القاعدة البيانية للمتابعة والرصد (الكلمات المفتاحية: الأساسية) المقدمة للوكالة الخارجية ولا من المتابعة الفعلية للصحافة لأن أهمية المقال لا تكمن فقط في محتواه بل في حجمه، موقعه وظروف كتابته.

ومن جهة أخرى يبقى الجدل بين المختصين حول جدوى اختيار بين المعرض الصحافي المفصل والمعرض الصحافي الانتقائي. ولكن المشكلة تكمن في من يختار ماذا؟ فالأمور تقديرية ولكل اختيار حدوده وإمكاناته.

كما قد تطرح جدوى التعليق على كل أو بعض المقالات من عدمه أصلاً...

- استقبال مكالمات الصحافيين: توحيد الاستقبال في شخص واحد، كاتبة مكونة لهذه الوظيفة أو عامل ذي خبرة طويلة بالمؤسسة يلقن بعض أجديات السكرتاريا.

● تنظيم الإشهار: يعتبر الإشهار أكثر المجالات الاتصالية تميزا بمعرفة تقنية جيدة، قديمة ومتجددة. ولكن هذا الذبوع لا يمنعنا من التذكير ببعض قواعده التنظيمية:

- يجب أن يكون المعلن هو العنصر القوي أو المقرر الأساسي رغم لجوئه إلى وكيل إشهاري خارجي، وذلك حتى ينجح عمل الثنائي: المعلن - الوكالة. وعلى كل فالمسؤول الأول والأخير عن النجاح أو الفشل هو المعلن.

- عدم نسيان حقيقة أن عمل وكالات الإشهار تجاري وبالتالي فهي تعمل على الكسب المادي، ولكن هذا لا يعني أن نكون مقترين معها ثم نلومها إن كانت النتائج في غير مستوى انتظارا. فعلى المعلن أن يأخذ بعين الاعتبار أتعاب الوكالة ويقدرها ماديا دون غل ولا بسط.

- عدم تقديس الدور التأثيري للإشهار على الجمهور، لأن هناك عوامل أخرى موجهة له لا يجب إغفالها: نوعية السلعة أو الخدمة، السعر، المناسبة أو ظروف الزمان والمكان...

- الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد التأثيرية التالية: مخاطبة العقل والنفس مع التكرار والاستمرارية.

- لكي يكون الإشهار فعالا يجب أن لا يبتعد عن واقع وحقيقة تفكير الجمهور ومرجعياته الثقافية. وبهذا الصدد حذر "جاك سقلا" (Jacques Séguéla) - نائب الرئيس المدير العام لشركة "هافاس الإشهارية" العالمية: Havas Advertising - من التقليد الأعمى في مجال الإشهار: "يجب عدم السقوط في خطأ الروس الذين

فشلوا في نقل النموذج الإشهاري الغربي إلى بلادهم وذلك بخلاف البرازيليين. فالإشهار هو قبل كل شيء منتج يعتمد على المرجعية الثقافية" (El Watan: 02/6/1999, 24).

- التسلح بشيء من الشجاعة والإقدام لأن التردد وكثرة الحسابات تخفي قلة الثقة في مشروعية الاتصال ومصداقيته، ولكن هذا لا يعني الاستغناء عن الدراسات والأبحاث الاستكشافية والاستشراعية الضرورية والقواعد العامة.

- إن الإشهار "التواطئي" غير مقبول، فلا يجب أن نقدم تنازلات لمتعامل خارجي مقابل إدراج إشهار لمؤسستنا ليس له هدف اتصالي حقيقي. فإذا أراد المسئول تمويل صحيفة صديقة مثلا فعليه تخصيص ميزانية أخرى خاصة بذلك.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن الحملة الإشهارية عادة ما تجري على مرحلتين. بداية يزود المعلن (المؤسسة) الوكالة بوصف موجز (Brief) للمؤسسة (سلعتها ومشكلاتها) بعدها ترد عليه الوكالة بوثيقة استراتيجية (Copy strategy) تتضمن أساسا خمس مراحل عملية:

أ) المشكلة المطروحة (ملخص منكرة المعلن).

ب) الجمهور المستهدف.

ج) دوافع الإقبال على السلعة.

د) تبرير الدوافع

هـ) الرسالة (موضوعها، محورها، أسلوبها، طابعها).

• تنظيم العلاقات العامة: نظرا لاتساع مجال العلاقات العامة سنخص بالذكر هنا التخطيط لاختيار واستخدام وسائله المناسبة لأنها تعتبر محور نشاطه. يتخذ التخطيط لاختيار الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة عدة خطوات يمكن من خلالها تحديد الوسائل المناسبة وفقا لقدرتها الذاتية وتفاعلية تأثيرها

على الجمهور المستهدف. وسنوجز أهمها اعتمادا على "محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي" (1995، 29-34):

- تحديد الفكرة التي ستشكل مادة الرسالة للتعبير عن أهداف خبير العلاقات العامة، والتي قد تكون داخلية متعلقة بتحسين الكفاءة الاتصالية للقائمين بالاتصال في المؤسسة، تحقيق روح الانتماء للمؤسسة بين الموظفين، كما قد تكون خارجية متعلقة بزيادة وعي الجمهور الاتصالي بسياسات المؤسسة أو تحسين صورتها لديهم مثلا.

- تحديد الأهداف وذلك بتحويل الفكرة إلى هدف اتصالي واقعي محدد يجمع بين حاجات الجمهور وأهداف المؤسسة الاتصالية.

- مراعاة حاجات ومطالب الجمهور لأنه عنصر أساسي للتخطيط لاختيار الوسائل. فخصائص الجمهور مثل الحجم والسن والتوزيع الجغرافي والمستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والمهني... تساعد خبير العلاقات العامة على اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة وبالامكانات المادية والبشرية المناسبة.

- مناسبة خصائص الوسيلة للمهارات والقدرات الاتصالية للمرسل.

ومعروف أن العلاقات العامة تنظم تبعا للجمهور الذي توجه إليه: الجمهور الداخلي (موظفو المؤسسة)، الجمهور الخارجي القريب (أسر الموظفين، المساهمون، المتعاملون الماليون، الموردون والموزعون، المنتخبون المحليون، الزبائن...) والبعيد (الزبائن الاقتراضيون -Prospects-، الجمهور العام، الأوساط المالية، السلطات العمومية، جمعيات المستهلكين، الأوساط التعليمية، وسائل الإعلام...)، مع ملاحظة أن هذا التصنيف ليس قطعي بل هو نسبي. ويمكن الرجوع إلى بعض المراجع

المتخصصة للوقوف بالتفصيل على كيفية تنظيم أهم تظاهرات العلاقات العامة: المعارض، جريدة المؤسسة.. (أنظر مثلا: Morel, Ph.: 2000, 66-71, 104-110).

8.3.4- وسائل اتصال المؤسسة:

إنها تستعمل على العموم تبعا للأفكار الأولية لمستعملها (الحساسيات الشخصية، العادات، الإغراءات الترفيهية المتعلقة باللعب خاصة...) أو تبعا للمصنحة التجارية للوكالات التي تتصح باستعمالها.

ومع ذلك فلكل منها خصائصه التي تجعله أنسب لأداءات وإنجازات معينة دون غيرها. وفيما يلي بعض القواعد الأساسية التي يجب أن نحترمها قبل مباشرة العمل بوسيلة اتصال معينة:

- القيام بدراسة مقارنة بينها للتأكد من أيها يكون مناسبا أكثر للأهداف المتوخاة.

- القيام بعملية المناقصة العلنية في جميع الحالات التي نلجأ فيها إلى خدمات الوكلاء.

- إرفاق الإجراءات التطبيقية باللجوء إلى "المكتوب"، فـ"التقليد الشفوي" يعتبر على العموم من سلبيات الاتصال.

- تحديد الأهداف المتوخاة من هذه الإجراءات العملية لوسيلة ما كتابيا.

1.8.3.4- تصنيف وسائل اتصال المؤسسة:

أ) وسائل العلاقات مع الصحافة:

الوسائل المكتوبة:

البيان الصحافي: هو أبسط الوسائل وأكثرها استعمالا. وما دام موجها للصحافيين، فيجب أن يتكيف مع أسلوب تحريرهم الخاص لأنه موجه أصلا للنشر الحرفي، بالإضافة إلى استجابته إلى بعض الأهداف والشروط:

- أن يقدم معلومة واحدة (حقيقية وأتية) محررة باختصار غير مخل (صفحتان على الأكثر) ومتضمنة للعناصر التالية:

- التحديد تبعا لقاعدة الأسئلة الخمس: أين-من- لماذا-متى-ماذا؟^(*)،
- البناء: ذكر العناصر الإعلامية المرتبطة بالحدث،
- الرأي: تعليق المرسل على الحدث ورأيه فيه،
- الخاتمة: عادة في شكل استشهدا حرفي.

وعلى العموم يتكون البيان الصحافي العادي من حوالي 25 سطرا وستين إشارة (حرف، علامة وقف أو فراغ) ويوجه في الغالب للصحافة اليومية (ظرف الاستغلال والنشر: من يومين إلى خمسة أيام) بخلاف الملف الصحافي الذي يوجه للمجلات (ظرف الاستغلال والنشر: من 15 يوما إلى ستة أسابيع) والدوريات عموما. كما ينصح بعدم إخفاء هوية المرسل (لتمكين الصحفي من معرفة إلى من يتجه في حالة رغبته في استكمال المعلومات: المديرية، مصلحة فرعية..) والمستقبل (لضمان سرعة وصول البيان وتجنب تنقله بين عدة مصالح صحفية أو ضياعه).

(*) بالإنجليزية: The five "Who": Where? Who? Why? When? What?

الملف الصحافي: مجموعة معلومات تعالج عادة موضوعا واحدا وتوزع في مناسبات خاصة مثل المؤتمرات الصحافية والمعارض. له نفس اعتبارات البيان مع تميزه بما يلي:

- طول العمر الزمني لمعلوماته،
- معلوماته المهمة ممرجة ومصدرة،
- شكل تقديمه أهم من شكل تقديم البيان (نظرا لكبر حجمه وتنوع معلوماته) وخاصة منه الواجهة التصنيفية للمعلومات حتى يجد كل صحافي مستهدف مادته الخاصة به. وهو عادة ما يتكون من الأجزاء التالية:

- البيان الملخص للبيانات المهمة،
- تاريخ المؤسسة،
- المؤسسة بالأرقام (النتائج والتوقعات)،
- أنواع السلع والخدمات،
- التطبيقات،
- المسؤولون (المسيرون)،

ويفضل أن يرفق الملف الصحافي بالصور المعرّفة، وأن يتراوح عدد صفحاته ما بين 10 و 15 صفحة.

المقال المعد مسبقا: يكتب من طرف المرسل بناء -في الغالب- على طلب الإعلامي لتغطية موضوع بعينه. وقد ينشر مرفقا بإمضاء المرسل أو بدونه. ولتمييزه عن الإشهار يجب أن يكون مجانا.

المراسلات (صفحة أو ورقة) والنشرات (بعض الصفحات) العامة: وهدفها الأساسي المحافظة على الانتظام والاستمرارية اللذين يجب أن يطبعا العلاقة مع

الصحافيين ومع غيرهم. ولذلك أثار إيجابية على المدى البعيد. يجب أن يكون أسلوبها احترافي مثل سوابقها.

الوسائل الشفوية:

المقابلة: مع ممثلي وسيلة واحدة (صحيفة، راديو، تلفزيون). وهي صعبة التحكم لأنها تحدث التفاعل المباشر بين مصالح مختلفة: من "يهمه انحراف القطار" - الصحافي - ومن "يهمه وصوله في الوقت" - المرسل -. وللمقابلة تقنياتها المعروفة في كتب المنهجية.

الهاتف: وهو أسهل الوسائل وأسرعها، لكنه يجب أن يستعمل مهنيا ومن ثم فهو يتطلب التحضير الكافي والاستعداد الحسن. وقد يكون وسيلة للمقابلة غير الضرورية مع الصحافة المكتوبة.

المؤتمر الصحافي: مع مراسلي الوسائل الإعلامية وخاصة منها المجلات، وهو يستهدف جمهورا واسعا. ولاتخاذ يجب الإجابة على سؤالين هامين: متى يعقد وكيف يحدد موعده؟ من يدعى إليه وكيف؟:

ينبغي عقده عند توفر موضوع إخباري هام سواء أكان طارئا (الرد على اتهام وجه للمؤسسة أو لأحد موظفيها، إغلاق المؤسسة كليا أو جزئيا بسبب الإقلاس المالي، أو الإضرابات..) أو مبرمجا (الإعلان عن برنامج للتوسع في الإنتاج أو في تحسين الخدمات...)، وإلا فالأفضل توصيل ذلك من خلال بيان أو ملف صحافي. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار في ذلك الوقت المناسب للصحافيين، والذي قد يؤدي إلى أوسع مدى لتغطيته: في الصباح الباكر ليسمح لممثلي الصحف المسائية بإدراجها في طبعتهم المسائية ولممثلي الإذاعة والتلفزيون بإدراجها في نشرة الظهر (إذا كان البث غير مباشر طبعا)، أو بعد الظهر مباشرة لممثلي صحف المساء..

وتوجه الدعوة بالطبع لجميع ممثلي وسائل الإعلام المهتمة بمجال نشاط المؤسسة، وقد تتعداهم إلى الوسائل العامة إذا كان موضوع المؤتمر يقتضي ذلك. ومن ثم فقد يعني ذلك دعوة الأخصائيين منهم فقط اسمياً (شخصياً) ومباشرة كما قد تكون الدعوة عامة أو إلى مسؤولي ومدير التحرير ليترك لهم اختيار ممثليهم..

- ومن أجل إحكام تنظيمه يجب اتباع برنامج زمني دقيق من خلال:
 - مراجعة دقيقة للمعلومة الرئيسة لموضوع المؤتمر مع التعمق في تحليل كل أبعادها وتحضير كيفية التعبير عن ذلك،
 - تدريب المتدخلين المبرمجين للتحدث باسم المؤسسة أمام الصحافة مع تحضير الأجوبة على الأسئلة المتوقعة،
 - ضبط قائمة المدعوين مع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة الحضور منهم غالباً ما تكون ضعيفة، لذلك يفضل توسعة دائرة المدعوين.
 - اختيار التاريخ وذلك بعد معرفة مواعيد باقي المؤتمرات والمعارض المهنية والأحداث السياسية الكبرى والعطل... (لتجنب أيام حدوثها)، ومواعيد غلق المنشورات المدعوة (لتجنب تضيق فرصة النشر المباشر).
 - اختيار المكان: يفضل أن يكون عملياً وسهلاً لدخول السيارات ووصول النقل العمومي، وطبيعته تتماشى والصورة التي يرغب أن تعطى عن المؤسسة، وقاعته الرئيسة عازلة للصوت وذات حجم يتناسب وعدد المدعوين (لأن كثرة الكراسي الشاغرة توحى بالفشل وضيق المكان مزعج).
 - اختيار التوقيت وتحديد المدة التي يستغرقها: لقد أشرنا من قبل إلى وجوب مناسبة توقيته لعمل الصحفيين. كما يفضل تجنب الإطالة (من ساعة إلى ساعة ونصف تقريباً بما في ذلك الأسئلة والأجوبة) مع تحديد وقت التدخل.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى بعض المعدات الضرورية مثل الشارات (Badges)، المضيفات والوسائل السمعية والتسجيلية، الهدية الرمزية (ولو في شكل دفتر للكتابة وقلم)، التحلية (حلويات ومشروبات)... والملف الصحافي إن وجد، ولكنه لا يسلم إلا في الأخير حتى لا يشوش على المشاركين بالتقليل من انتباههم.

الإفطار الصحافي: إنه حل أكثر أناة وألفة بالإضافة إلى مزايا أخرى:

- توقيتته مناسب لوقوعه خارج الانشغالات العادية للصحافيين،
- تنظيمه خفيف وكلفته محدودة،
- جوه مريح وأليف مما يجعل التبادلات أكثر تشخيصا وغمى والمشاركين أكثر استعدادا وتجاوبا من الناحية النفسية.

وبالطبع فإن عدد المشاركين محدود جدا. وما عدا ذلك، فإن الاحتياطات التي يجب اتخاذها هي نفسها التي تخص المؤتمر الصحافي (المدة، التاريخ، المكان...، الملف الصحافي).

الغذاء الصحافي: وله نفس ميزات الإفطار الصحافي فيما يخص البعد النفسي الاجتماعي. يجب أن لا يتخذ شكل وليمة أو حفل مطول وأن لا يكون عدد مدعويه كبير أو على حساب يسر الحوار والتواصل الشخصي بين الصحافيين ومسؤولي المؤسسة. ولذلك فإن تموقع المدعويين حول طاولة الأكل تعتبر نقطة تنظيمية حساسة: يجب أن يشعر جميع المدعويين بأهم يعاملون على قدم المساواة، لذلك يفضل توفير طاولة طويلة تيسر الجلوس إليها لجميعهم ومع مسؤول المؤسسة.

السفر الصحافي: لا يمكن تصوره إلا إذا كانت له علاقة مع أنشطة المؤسسة، عندئذ فهو يسمح بربط علاقات حميمة مع الصحافيين وبالحدوث عن المؤسسة في جو ممتع وحميمي. وهو عادة ما لا تقل مدته عن يومين (وإلا اعتبر

مجرد تنقل) وذو موضوع مهم حتى لا يخيب ظن الصحافيين أو يعتبر من طرف البعض سفر ترضية. ومن الأسباب الداعية لتنظيمه زيارة مركز الشركة الأم إذا كان يقع خارج الوطن أو معرض متخصص بالخارج.

أما الاحتياطات اللازمة لذلك فهي أكثر دقة وحيطة وتستغرق وقتاً أطول من التي تتخذ عند اعتماد الوسائل السابقة (النقل، الإقامة، الإطعام، التنقل في عين المكان، البرنامج: عملاً واستراحات، التأمين...). ويفترض أن يوزع على المدعويين ملفاً أولياً (برنامج السفر وموضوعه والمشاركين فيه) عند بدء العملية وملفاً آخر عند العودة من السفر (ملخص المعلومات المنشورة طيلة السفر). كما يفضل تمديد مفعول السفر باستعمال ذرائع عدة مثل: إرسال الصور (المهنية ثم الشخصية)، اقتراح مقابلات وحوارات فردية مع المسؤولين، إرسال معلومات تكميلية أو تفصيلية...

الزيارات العملية: ونعني بها زيارة مؤسسة أحد الزبائن بمعية الصحافيين مع إمكانية معاينة السلع المقتناة على طبيعتها العملية. ولأجل ذلك يختار أحد الزبائن الراضين على سلع -خدمات- المؤسسة الموردة. وتكمن أهمية العملية في كون مقدم السلعة والمجيب على أسئلة الصحافيين ليس ممثل المؤسسة بل متدخل "حيادي" يفترض فيه أن يكون ناقداً، ومن ثم فمصادقته أعلى.

تجريب السلع والخدمات: ويكون من طرف الصحافيين لتكوين فكرة دقيقة وموضوعية حولها. ومعلوم أن هذا النوع من الوسائل لا يقترح إلا على صحافيي الجرائد التقنية.

كيفية تقدير أداء وسائل العلاقات مع الصحافة:

تجدر الإشارة في الأخير إلى الخصائص العامة لهذه الوسائل بتقدير أدائها حسب المؤشرات الخمسة التالية: أجل الاستعمال (السرعة)، "كمية" الجمهور (عدد الأشخاص المستهدفين)، حجم المعلومات التي تستطيع نقلها، العمر الزمني لرسائلها

(حسب كون الدعاية شفوية أو كتابية)، الجاذبية التي تضيفها على رسائلها (المظهر وشكل العرض المعلوماتي). وبالطبع تتفاوت الوسائل في درجة تحقيق هذه المؤشرات، والجدولان المواليان يقدمان نموذجا تقديريا لمدى تناسب وسائل العلاقات مع الصحافة مع وسائل الإعلام الجماهيري المتعاملة معها:

الجدولان (3-4) يوضحان التناسب مع الوسائل

طريقة النشر	حجم المعلومات	العمر الزمني	السرعة	عدد الأشخاص المستهدفين	الجاذبية
المكالمة الهاتفية	1	0	4	1	4
المقابلة	2	2	2	1	3
المؤتمر الصحافي	4	0	1	4	4
البيان الصحافي	1	2	3	3	1
الملف الصحافي	3	4	0	4	0
المقال المعد مسبقا	2	3	1	2	3
الإفطار الصحافي	3	3	1	2	4
الغذاء الصحافي	4	3	1	4	4
الزيارات العملية	3	3	1	3	4
تجريب السلع والخدمات	2	3	1	2	4

الوسائل	الحجم	العمر الزمني	السرعة	عدد الأشخاص المستهدفين	الجانبية
اليوميات	1	1	3	2	2
المجلات	3	3	1	2	3
الإذاعة	1	0	4	3	2
التلفزيون	1	0	3	4	4
الوكالات	1	1	3	4	1

وتكمن الطريقة في جمع القيم المتحصل عليها بالجمع بين طريقة معينة ووسيلة معينة يمكن الجمع بينهما- حسب المقياس (المؤشر) المرغوب: بين 1 و 3 (ضعيف)، 3 و 5 (متوسط)، 5 و 7 (قوي)، 8 (قوي جدا).

المصدر: بتصرف وإضافات عن: Aimery de Narbonne: 1993, 89

وفي استقصاء أجراه اتحاد المعلنين (U.D.A.) في فرنسا (أبريل 1998) حول نسبة استعمال المؤسسات لمختلف الوسائل للاتصال بالصحافيين، توصلوا إلى:

بانتظام

البيان الصحافي	70%
الاتصال الهاتفي	66%
الملف الصحافي	46%
المقابلة	24%
الإطار أو الغذاء الصحافي	22%
المؤتمر الصحافي	19%
السفر الصحافي	7%
زيارة المؤسسة	6%
اجتماع عمل	1%

المصدر: Libaert, T., 1998, 41

(ب) وسائل العلاقات العامة: وتتميز، على العموم، بالقرب والاتصال

المباشر مع الجمهور. وهي إما دعائم أو إجراءات عملية:

*** الدعائم:**

المكتوبة: المنتظمة (تقرير النشاطات العامة والمصلحية، نشرية دورية للمؤسسة

ذات هدف اتصالي وليس تجاري...) والمؤقتة (النشرية التجارية والتقنية، المنامير

والكراسات الدعائية، الملصقات، اللافتات، النشرات التمهيدية -Prospectus-، مكاتب

إعلامية مؤقتة في المؤسسات التعليمية...).

السمعية البصرية: المنتظمة (الجريدة السمعية البصرية، الهاتفية، المعلوماتية...:

موجهة لجمهور نوعي يخص برقم أو رمز الاتصال المرئي) والمؤقتة (فيلم المؤسسة،

الصور السمعية البصرية الثابتة، اقتراح محاضرات وندروس تقدمها إدارات المؤسسة،

المشاركة بمتكلمين في نشاطات ثقافية وعلمية تنظمها هيئات أخرى...).

*** المقابلات**: الدائمة (مراكز الإعلام العامة ومكاتب الاستقبال الأكثر تواضعا شكلا

ومضمونا) والمؤقتة (الملتقيات، الأيام الدراسية، المؤتمرات، الموائد المستديرة، أيام الأبواب

المفتوحة، التثمين، الندوات، المعارض الثابتة والمتجولة، مقابلات شخصية مع مسؤولي

المؤسسة...).

وسنخص هنا ببعض التفصيل إحدى وسائل العلاقات العامة المقابلية فقط،

ألا وهي "المعارض". ولمزيد من الإيضاح فيما يخص بعض الوسائل سألغة

الذكر يمكن الرجوع إلى كتاب "ليبيرت" (Libaert, T., 1998, 49-56).

تستخدم المعارض لأسباب إعلامية وترويجية للسلع والخدمات لإبراز

إنتاج المؤسسة وتحسين صورتها العمومية أو لمعرفة اتجاهات جمهورها.

وهناك بصفة عامة خمسة أنواع مختلفة من المعارض:

- المعارض الرأسية: مخصصة لمعروضات من نوع واحد،

- المعارض الأفقية: مخصصة لأسواق التجارة،
- معارض الدعاية: تستخدم لعرض الأفكار مثل الحماية من حوادث الطرق مثلاً أو المعارض المهنية،
- المعارض العامة: سوق صناعات دولة معينة،
- المعارض الدولية: تتميز بطابعها الدولي، وقد تكون رأسية، أفقية، دعائية...

- المعارض المتجولة: تتميز بطابعها المتنقل، وقد تكون من أي نوع من الأنواع السابقة.

وأما فيما يخص بعض مستلزمات تصميم المعارض فيمكن الإشارة إلى:

- طريقة تنظيم المعارضات، تأطيرها، تعليقها، إضاءتها..
 - بساطة التصميم ووضوح المعارضات ومقروءاتها،
 - الاستعانة بموظفين مختصين يكونون تحت طلب الزوار.
- * **التحفيزات والتشجيعات:** منح أسفار تحفيزية وفترات تدريبية؛ تقديم منح دراسية ونهايات أسابيع استجمامية؛ طلب رعاية بعض التظاهرات؛ القيام بدعوات خاصة: للمشاركة في الاتفاقيات والملتقيات التجارية والأمسيات التكريمية، لتدشين المقرات وافتتاح المؤتمرات والمحاضرات، لزيارة المؤسسة وورشات العمل أو قاعات البحث أو التدريس...

* **الأعمال الخيرية (Mécénat):** وهي إحدى الوسائل التقنية للعلاقات العامة، وتعني تجنيد مختلف إمكانات المؤسسة لخدمة قضايا ذات منفعة أو مصلحة عامة كدعم حر ومجاني مقدم للمؤسسات الدينية، الثقافية، الاجتماعية، الرياضية... ومن أهدافها تمكين المؤسسة من التغلغل في النسيج الاجتماعي والاستفادة من الأثر الاجتماعي والسياسي الإيجابي على صورة المؤسسة.

ج) وسائل الإشهار: الإشهار التلفزيوني والإذاعي والصحافي وعلى الشبكات المعلوماتية (إنترنت - داخل المؤسسة -، إكسترانت - مع أقرب متعاملاتها -، وإنترنت العالمية أساسا)، الإشهار المهني المحدود (Business To Business) (لا يستعمل عادة وسائل الاتصال الجماهيرية ويوجه إلى جمهور متخصص: الأطباء والفلاحين)، السينما، الملصقات واللافتات، التسويق المباشر وعن طريق البريد... (Mailing . Phoning. couponing.)، ترقية المبيعات (P.D.V.) (وتخص عادة السلع الجديدة لتشمل تخفيض سعرها أو إضافة منح عينية)، الإشهار في مكان البيع (PLV) (لافتات عرض السلعة، موقعها الرواقوي والرفقي، شكلها الجمالي، تليبيها: Merchandising. Design. Packaging)، الرعاية -Sponsoring- (تقديم دعم مالي مقابل ضمان بعض الإشهار) (*) ... وسنخص هنا أيضا ببعض التفصيل إحدى وسائل الإشهار أو دعائمه العمومية، ألا وهي "اللافتة الإعلانية":

لقد أصبحت اللافتة الإعلانية جزءا لا يتجزأ من ملامح المدن وميزة أساسية من مميزات الحياة المعاصرة. وذلك لأنها، وفي ظروف عدم توفر الوقت والتوتر الانفعالي والقلق العام المميزه لحياتنا المعاصرة، تتغلب بسهولة على الكثير من الحواجز النفسية الناتجة عن الإرهاق وسلبية الانتباه. إن استعمالها للتعبير الفني العاطفي، يجعلها تستوعب بصورة أدق وأسرع، وترسخ في الدهن أكثر من كثير من رسائل وسائل الاتصال الأخرى.

هذا، وأن اللافتة تصلح أساسا لمخاطبة جمهور عام، غير موحد الصفات والميول والاهتمامات وتحمل رسائل ذات طابع عام (الإرشادات والنصائح العامة،

(*) توجد ثلاث استراتيجيات رعاية: رعاية تحسين الصورة (الاستثمار في شخص أو نشاط يستوحي منه تحسين الصورة)، رعاية إثبات قيمة (منح سلعة أو أدوات عمل بالمجان لإثبات فعاليتها العملية للجمهور)، رعاية تنشيط شبكة المبيعات (إتاحة فرصة حضور أحداث هامة لممثلي شبكة البيع) (Morci, Ph.: 2000, 60-61).

صحية، زراعية، تربوية... الترويج للسلع ذات الاستخدام العام، الحملات السياسية العامة، الخ). إنها عادة ما تستعمل لأغراض تجارية: زيادة المبيعات وخلق تعاطف وجداني واستعداد نفسي لدى المستهلك نحو السلعة أو الخدمة، ومن شروط فعاليتها وقوة تأثيرها ما يلي:

- الاقتران العضوي بين عمق الموضوع ونضوجه الفكري وبين الروح الفنية العالية للوسائل المستخدمة في التعبير عن هذا الموضوع.

- ضبط توقيت ظهور محتواها، إذ لا يحق للافتة أن تتأخر بل يجب أن تظهر قبل أو مع ظهور الحدث أو بعده مباشرة (مهدة أو مفسرة أو مقومة).

- ضرورة أن تكون لغتها مختصرة وبلغية و"اصطلاحية" تصل حد المفاجأة وعدم التوقع، لأن محدودية وإيجاز الوسائل التصويرية في اللافتة تقتضي ذلك.

- ضرورة أن تكون رسالة اللافتة مؤثرة وفعالة كطلقة نارية وأن تكون قابلة للقراءة والاستيعاب من النظرة الأولى (كوليانوسكي وآخرون: 1978، 224 - 228).

وترتبط هذه الشروط، طبعاً، بكيفية عرض خاصة بكل نوع من أنواع اللافتات وفيما يلي نماذج من عناصرها التركيبية:

فاللافتة الإعلانية تهدف إلى لفت انتباه الجمهور (المستهدف)، وتعتمد فاعلية رسالتها على قوة الصورة بالإضافة إلى عناصر أخرى مثل الإخراج، النص، العنوان، الشعار..

• **الإخراج:** ويتضمن تأطير الموضوع داخل محيط معتبر، مغري، مدهش، رائع، مبالغ فيه.. لإبراز خصائص السلعة (أو الخدمة) أو لتوليد الإحساس بأن استعمالها سييسر المعيشة؛ أو داخل إطار مهيب يتميز بالفراغ والتحفظ

ودون أدنى تعليق وذلك لتقييم السلعة وإعطائها طابع التفرّد مقابل منافسيها؛ أو في سياق مفاجئ ومخالف للمعتاد بغية تسهيل تذكرها.

• النص: يفسر ويقنع بأسلوب حيوي. يستعمل المقارنة التي تربط بين موضوعه وأشباهه بغية تحويل خصائص هذه الأخيرة عليه، وذلك من خلال جمل تقريرية (للحكم، الوصف، التفسير والرواية)، استفهامية (للتعبير عن افتراض نريد تحويله إلى حقيقة بالاعتماد على خبرة القارئ)، تعجبية (للتعبير عن شعور بغية دفع القارئ إلى تقبل الشراء).

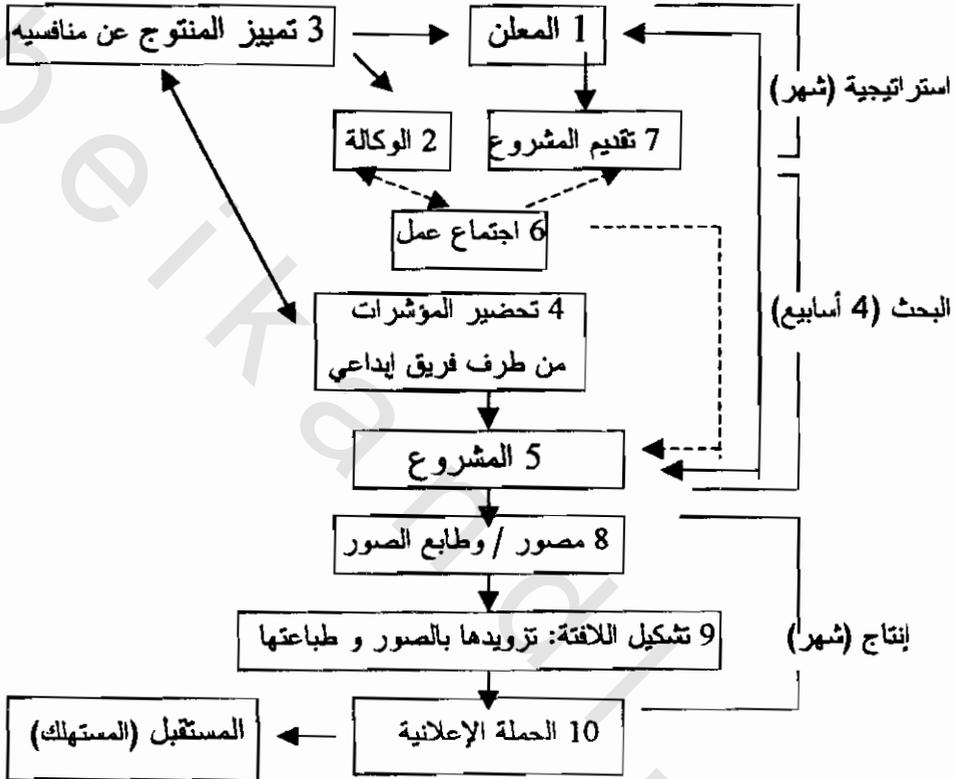
• الشعار: يلخص أهم الحجج الإعلانية ويلفت الانتباه في صيغ موجزة، سهلة التذكر وقريبة -في الغالب- من التوقيع.

• العنوان والتوقيع: العنوان يشد بسرعة انتباه القارئ ويعلق اهتمامه، بالمخالفة، المبالغة.. وأما التوقيع فيذكر باسم العلامة التجارية وتشخيص المنتج، وهو يقع عادة في أسفل يمين اللافتة على غرار التوقيع العادي. وأما فيما يخص مراحل إعداد اللافتة الإعلانية فالنموذجي البياني الذي يعكسه الشكل (13) يوضحها.

د) وسائل الاتصال "الداخلي" (خصوصا):

إن مفهوم الاتصال الشامل المتبنى في هذا العمل يقتضي شموله للاتصال الداخلي. وإذا كانت وسائل الاتصال الإشهاري والعلاقات العامة والعلاقات مع الصحافة موجهة أساسا للخارج، فإن موظفي المؤسسة على تماس دائم بذلك بصورة أو بأخرى (تأثيرا وتأثرا). ولأنهم يعكسون بدورهم صورة المؤسسة نحو الخارج ويؤثرون في السير الحسن للمؤسسة، فلا بد من الاهتمام بالاتصال بهم خصيصا (فقد أدرج الاتصال الداخلي ضمن تقنيات التسيير -Management-) وخاصة عند تغيير الإدارة، تطور المؤسسة، مروره بأزمة...

الشكل (13) نموذج بياني لأهم مراحل إعداد اللافتة الإعلانية



المصدر: Cadet, c. &: 1990, 113

وما دام الاتصال الداخلي ثلاثة أنواع: صاعد، نازل وتفاعلي (تبادلي)،

فلكل منه وسائله الاتصالية الخاصة:

* الاتصال النازل: وهو أهمها وتتمثل أهدافه الأساسية في: الإعلام،

الشرح، الإقناع وبعث الشعور بالانتماء للمؤسسة. ومن وسائله: المذكرات

المصلحية، الرسائل، القرارات، المراسيم، لوحة الإعلانات، خطب وزيارات

المسؤولين، دفتر الاستقبال، التقرير السنوي الداخلي والخارجي، الاجتماعات

الرسمية، معرض الصحافة، لافتات المؤسسة، الوسائل السمعية البصرية، الجريدة الداخلية للمؤسسة، أيام الأبواب المفتوحة (الداخلية)...

• **الاتصال المساعد:** ومن أهم وسائله: المذكرات، التقارير، صناديق

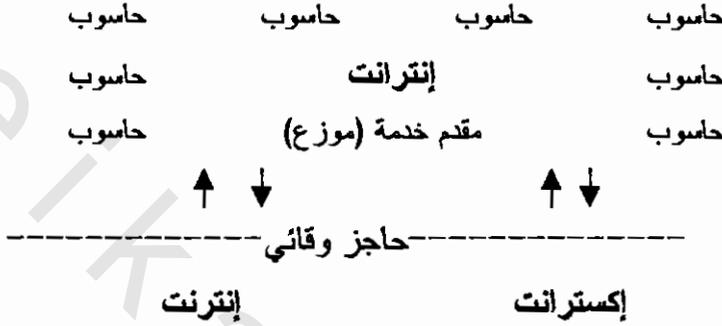
الأفكار والاقتراحات والشكاوى، بعض أبواب الجريدة الداخلية للمؤسسة (بريد القراء مثلا)، المقبلات الفردية والجماعية، الهيئات الممثلة للموظفين، الندوات، الرسائل، الاستقصاءات (التحقيقات) وسيور الآراء، خلايا التشاور، حلقات الجودة...

• **الاتصال التفاعلي:** فهو يلجأ، بفعل دوره التكميلي للنوعين السابقين،

إلى وسائلهما: الجريدة الداخلية، اللقاءات العفوية، والمناسباتية وغير الرسمية... ويمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الاتصال التفاعلي مثل مطعم ومقهى ومكتبة ووسائل نقل المؤسسة، ولكنها مشجعة أيضا على الإشاعة وخاصة لتعويض قلة اتصال المؤسسة. كما يمكن إضافة شبكة إنترنت (Intranet) الداخلية مؤخرا. وبهذا الخصوص، يمكن القول أن التطور التكنولوجي للإنترنت هو الذي أدى إلى ميلاد الإنترنت كشبكة معلوماتية خاصة ومحمية تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة معلومات توصلها الداخلي بصورة أسهل وأسرع وأرخص. ومن أهم وظائفها: البريد الإلكتروني، تسيير مختلف الفهارس (المعلومات، الخدمات ومختلف التطبيقات، المستعملون...)، خدمة إدارة الشبكة (المراقبة والصيانة)، ندوات النقاش (على غرار 'جماعات الأخبار' الانترنتية)، برنامج العمل المشترك، الأسئلة الشائعة بأجوبتها (FAQ)، مختلف أنواع المكتبات، تبادل الملفات، إنشاء صفحات إنترنتية خاصة بكل مصلحة، إمكانية الاتصال بمواقع خارجية (الإكسترنات الخاصة بمتعاملها المقربين أو بشبكة إنترنت العالمية). ولتحويل الإنترنت إلى إكسترنات، يجب أن تتوفر لدى كل حواسيب الشبكة بطاقة شبكية، تسمح

بتواصلها من خلال خطوط خاصة أو عن طريق إنترنت بالنسبة للذين زودوا بعنوان خاص أو بكلمة سر. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (14) يوضح هندسة الإنترنت بتوسعاتها المحتملة



هذا طبعا فيما يخص وسائل الاتصال الرسمي، أما الوسائل غير الرسمية، المدعمة أو المعيقة لسابقتها فهي ثلاثة أنواع: بشرية (احترام الأعضاء والاهتمام بهم، تقوية الروابط بينهم..) وفضائية (مجال العمل، المكاتب التفاعلية..) ومجردة (الإشاعة أساسا).

بالإضافة إلى هذه الوسائل الكلاسيكية اللازمة للاتصال "الداخلي" يجدر التذكير بضرورة توظيف وسائل الاتصال "الخارجي" الكلاسيكية (العلاقات العامة، الإشهار، العلاقات مع الصحافة) للمشاركة في تحقيق نفس أهداف الاتصال "الداخلي": فالعمال يشاركون في تنظيم تظاهرات العلاقات العامة التي تزيد من انسجامهم الداخلي، كما قد يكونوا (فرادى أو جماعيا) موضوعا للعلاقات مع الصحافة لعكس صورة أكثر إنسانية للمؤسسة. ومن جهتهما فقد يؤدي الإشهار أو الرعاية مثلا إلى تدعيم قيم التضامن، العمل الجماعي، الانسجام، قوة الإنجاز..

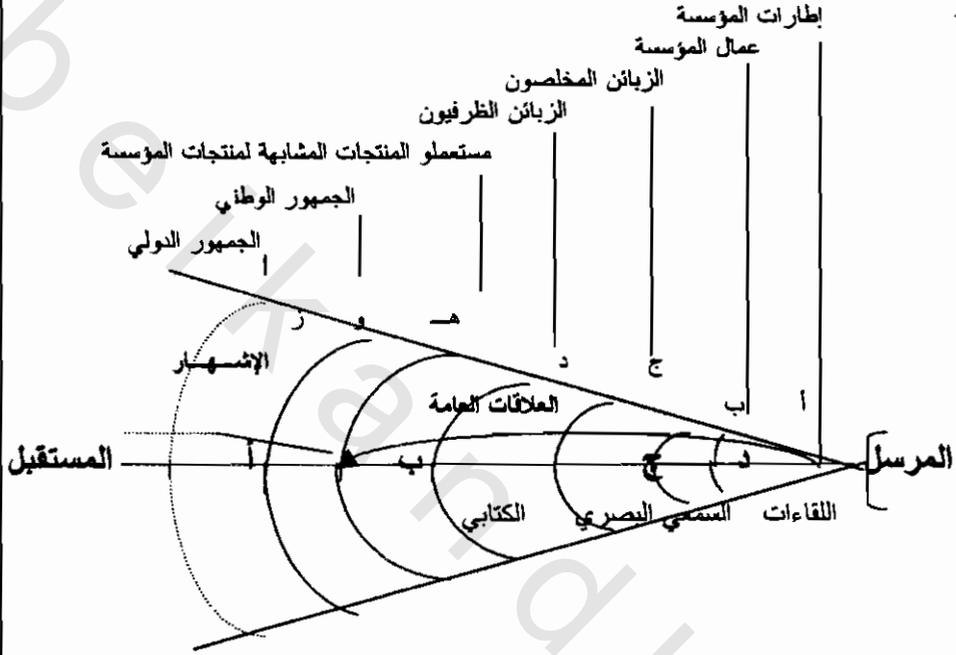
الجدول (5): مقارنة بين أهم خصائص وسائل الاتصال "الداخلي"

الكلفة	التفاعلية	المرونة	وتيرة استعمالها في المؤسسة	
2	1	2	3	جريدة المؤسسة
1	3	2	3	اجتماع عمال مصلحة
1	1	3	1	جريدة هاتفية
3	1	1	1	اتصال فيديو
1	1	3	2	معرض الصحافة
1	3	2	1	صندوق أفكار
2	3	1	1	الخرجات الجماعية لعمال كل مصلحة (الرحلات)
1	3	1	1	أبواب مفتوحة داخلية
2	1	1	1	سمعي بصري داخلي
1	1	3	2	لافتات مضيئة
3	1	1	1	مكتب معلومات
1	3	2	3	مقابلات تفويمية
1	1	1	3	مخاطبة الموظفين
1	1	3	3	الملصقات

المصدر: Libaert, T., 1998, 101

وتجدر الإشارة في الأخير إلى الشكل العام الموالي (رقم 15) الذي يلخص "علاقة المرسل بالجمهور حسب مختلف تخصصات اتصال المؤسسة":

1- توجد بين المرسل والجمهور علاقات تتناسب عكسيا من حيث النوعية والكمية. وهكذا، في الشكل الموالي يمكن للأقواس أن تمثل:



2- إن تخصصات الاتصال تسمح (بالمفاضلة) بتغطية مختلف أنواع الجماهير بمقاربة نوعية متفاوتة:

- (أ) يسمح الإشهار بإصابة سطحية لجمهور واسع وبشكل متساو.
 (ب) من بين وسائل العلاقات العامة يسمح المكتوب منها بإصابة جمهور خاص وبشكل غير قابل لتكييف الرسالة مع المستقبل.
 (ج) نفس الشيء بالنسبة للسمعي البصري ولكن بالنسبة لجمهور أخص.
 (د) تعتبر اللقاءات فئة الوسائل الوحيدة التي تسمح بتكييف الرسالة مباشرة لاستعمال المستقبل الذي انتقل إلى المؤسسة. إنها إذن وسائل النوعية الرفيعة...

3- مثال: صرف مرسل 800 ألف فرنك للمشاركة في صالون معارض يبلغ عدد زواره 1500 شخص. كان بإمكانه استعمال هذا المبلغ لتغطية مصاريف حملة إشهارية مشرفة في السرايو تسمح له بإصابة الملايين. إذا كان هدف الرسالة المبتوثة في الصالون تشويقي استعراضية قبل كل شيء، فإن الفرق بين عدد الأشخاص المستهدفين يفقد هذه العملية مبرراتها. وفي المقابل، تفرض التكلفة العالية للاحتكاك الضروري (المفيد) (800 ألف/1500) توفر نوعية رفيعة في الرسالة المبتوثة.