



الفصل الأول

الاتصال Communication

مقدمة

أصبحت عملية الاتصال جزءاً أساسياً في متطلبات الأعمال والحياة، ولها تأثير كبير على سلوك الشباب حيث إنها تؤثر وتتأثر به، كما أن الاتصال يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية، وقد أوضحت الدراسات والبحوث التي تمت في هذا المجال مدى ارتباط نظام الاتصالات بمجالات حيوية منها:

- تنمية العلاقات الإنسانية في شتى المجالات العملية والحياتية.
- ارتباط عملية الاتصال بالقيادة الفعالة واتخاذ القرارات.
- ارتباط عملية الاتصال بالدافعية وتحفيز الأفراد.

والاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار، والحقائق، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد، وكذلك توافر المعلومات والأفكار والحقائق نفسها لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال، ويرى علماء النفس أن الاتصال هو: عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات.

أولاً- فلسفة مفهوم الاتصال

مفهوم الاتصال (Communication Concept)

من وجهة النظر الاجتماعية: Social View

يعرفه «ألبرت هنري» (Albert Henry) أنه: نقل المعنى من شخص إلى آخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين.

ويعرفه «ميلر» (G. Miller) أنه: يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.

ويرى «شيرى» (C. Cherry) أنه: استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أية وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث.

أما «تشارلز كولي» فيرى أنه: ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز، عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والهاتف وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان.

ويرى بعضهم أنه: «العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة»

وأنه: «العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقّي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو آلات، في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء».

من وجهة النظر السلوكية: Behavioural View

أما الاتجاه السلوكي فيرى أن الاتصال قد يتم دون كلمات أو كتابة، أو عناصر محسوسة (مادية)، بل قد يكون هناك وسائل أخرى تفيد في أداء العملية الاتصالية، حيث:

يرى «سكينز» (B.F. Skinner) الاتصال على أنه: السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل.

وتعتبر «جمعية إدارة الأعمال الأمريكية، أن الاتصال هو: أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى.

كما تعرفه «الجمعية القومية لدراسة الاتصال» بأنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني.

كما يرى «جون ديوي» أن الاتصال هو عبارة عن: عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر وحتى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعاً بينهم يترتب عليه حتماً إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشاركة في هذه العملية.

ونلاحظ هنا أن تعريف «جون ديوي» (John Dewey): قد جمع ما ركزت عليه التعريفات السابقة في قضيتين أساسيتين هما: «الخبرة»، بالدرجة الأولى والتي من دونها لا يمكن أن يكون هناك معنى للقضية الثانية والتي هي «المشاركة».

ثانياً- الاتصال الفعال داخل المؤسسة (Effective Communication)

نظراً لأهمية الاتصال في المؤسسة وكفاءته في الاستراتيجية العامة لها، أصبح من الضروري التحكم فيه وجعله فعالاً بدرجة عالية، وهذا لأن الاتصال العشوائي قد يؤدي إلى إعاقة المؤسسة في تحقيق نشاطها، سيتم تناول العناصر الآتية: فعالية الاتصال داخل المؤسسة، استراتيجية الاتصالات في المؤسسة، معوقات الاتصالات داخل المؤسسة وطرائق التغلب عليها.

يمكن أن يعبر عن الاتصالات الداخلية بأنها اتصالات الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي. ومن الممكن التعبير عنها بأنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة. حيث إن الإدارة في تعاملها مع العاملين معها لها أن تجعل من قراراتها وأوامرها في العمل قنوات اتصالية مفتوحة تنتقل منها هذه القرارات والأوامر إلى مختلف المستويات التنفيذية، ضماناً لها من الصحة والاتفاق في التنفيذ، كذلك يمكن لها أن توجه سلوك العاملين في الاتجاه السليم الذي تريده لهم، بحيث القيادة الرشيدة هي التي تستطيع أن تخلق المناخ المناسب لنمو الاتصالات وتحقيق أفضل النتائج منها على اعتبار أن المناخ الجيد في داخل مكان العمل يهيئ الفرص للتعامل المباشر، والمصادقية والصدق في القول وطرح الحقائق أو التعرف إلى مشكلات العمل. والمدير الكفاء هو الذي يستطيع أن ييئ في نفوس العاملين معه روح الطمأنينة، بحيث لا يجدون عقبات عديدة في الاتصال به، وكل ما يحتاجه هو توضيح خطوط الاتصال وكيفية إتمام الاتصال مع المستويات المختلفة داخل التنظيم.

◊ الاتصال الفعال:

يختلف نظام الاتصال بين القيادة والعاملين معها حسب المؤسسة وحجمها، ولكن من دعائم القيادة الرشيدة وجود سبل الاتصال التي تكفل نقل ما لدى المستويات الإدارية والعاملين على خطوط التنفيذ في المؤسسة موضحين ما لديهم من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى ومشكلات خاصة بالعمل إلى الإدارة العليا، وهو الأمر الذي يكشف النقاب عن حقيقة ما يجري في هذا العمل، مما يساعد على حل مشكلات التنفيذ والتطبيق وعلاج أسباب شكوى هؤلاء العاملين، وللاتصال دور ملحوظ في التنظيم الإداري للمؤسسة، فعندما تعهد الإدارة بمهمة اتخاذ القرارات عن طريق تفويض السلطة إلى فرد معين في التنظيم يجب أن يتبع الطريقة التي يتأثر بها هذا القرار، وكذلك الطريق التي يسلكها كي ينتقل القرار من مكان إلى مكان، أو من فرد إلى فرد آخر داخل التنظيم، ويوجه الآخرين بل يساعدهم على التصرف بموجبه.

وإذا نظرنا إلى عملية الاتصال داخل التنظيم، ومن النقطة التي منها يبدأ اتخاذ القرار سيتضح لنا أن العملية لها اتجاهان: أحدهما أدائي، والآخر تنفيذي، كما يأتي:

- يجب أن يبدأ الاتصال كي نصل إلى النقطة التي تقوم باتخاذ القرار، وذلك لكي تغذيها بالمعلومات التي تستند إليها قبل اتخاذ القرار.
- لابد من إرسال القرار من هذه النقطة لكي يؤثر في بعض الأعضاء الآخرين في التنظيم الذين نطلب تعاونهم كي ينفذ هذا القرار، ولتحديد العمل الذي يصل إليه خط الاتصال، حيث يجب أن يتخذ القرار، يلزم أن نعرف المدى الذي يمكن أن يصل إليه تفويض السلطة، وعندما يتوافر في التنظيم العدد الملائم من الأفراد الأكفاء القادرين على اتخاذ القرارات يتم التفويض، على اعتبار أن هذا التفويض يخفض من درجة الصعوبة في إيصال المعلومات إلى مركز اتخاذ القرارات.

◊ الإتصال الفعال مع العاملين:

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهممة، وتقييمهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة. وتؤثر الاتصالات الجيدة على رغبة العاملين في العمل. تلك الرغبة التي تعتبر عنصراً جوهرياً في تحديد مستوى كفاءة الأداء، فحصول الفرد على المعلومات الصحيحة والكافية عن عمله تبرر قيامه بأداء العمل بطريقة صحيحة، وفي وجود الاتصالات الجيدة يمكن للعامل التعبير عن وجهة نظره وتفصيل آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه، مما يهيئ له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من المعلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل في التنفيذ.

وتحرص الإدارة الحديثة على الاتصال الفعال بالعاملين معها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقيم معهم جسراً من المعرفة والثقة المتبادلة. ومن الفوائد المهمة للاتصال ما يأتي:

- تحفيز العاملين على الأداء الجيد.
 - تحمل المسؤولية، وإيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على نتائج المؤسسة.
 - غرس قيمة حب النظام في العمل، مما ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على اتباع القواعد الصحيحة لأدائه، وكذلك تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- كل هذا يحقق الاستقرار والانتماء والأمن في العمل، ويوفر للعاملين جو التعاون والتآخي، ويقيم بينهم العلاقات الطيبة، مما يزيد الإنتاج ويرفع من حافة الربح المحققة.

◊ أساليب تغيير اتجاهات وسلوك العاملين:

إحداث التغيير في سلوك العاملين يمكن أن يتخذ أكثر من شكل معين، الأمر الذي يجب أن يأخذه المنظم في اعتباره عند وضع نظم الاتصال في المؤسسة، فقد يعتمد التغيير المذكور على السلطة أو على الإغراء والتشويق، كما قد يعتمد على التعاون بين الرئيس والمرؤوس، والذي يتضح في:

(1) **السلطة (Authority):** في المجال الإداري يعتمد كثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالهم بمرؤوسيهم بهدف إحداث التغيير في سلوكهم. والسلطة من وجهة نظر ممارسها (الرئيس المؤثر) هي أداة لضبط سلوك العاملين المرؤوسين، أما من وجهة نظر هؤلاء المرؤوسين، فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست بكافية في حد ذاتها، بل الأهم من ذلك هو كيفية استعمال هذه السلطة، حيث إنه يؤثر على حسن الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وقد ينقطع الاتصال بلا رجعة إذا ما أسيء استخدامها، ولذا يطلق على هذا النمط (الأسلوب الاستبدادي).

(2) **الاجاذبية (Attraction):** وسيلة للتأثير في سلوك العاملين؛ فإنه يقوم على محاولة الرئيس تغيير سلوك مرؤوسيه عن طريق إقامة العلاقات الطيبة بينهم مع الاستغلال لهذه العلاقات في تحقيق الأهداف ويطلق على هذه الوسيلة في التأثير على السلوك، (الأسلوب الإغرائي).

(3) **التعاون (Co-Operation):** وإذا ما تعذر على الإدارة استخدام الأسلوبين السابقين في اتصالاتها بالعاملين فإنه يمكن الاعتماد في إحداث التغيير على سلوكهم على التعاون، وبموجبه يتعاون المؤثر والمتأثر على إحداث هذا التغيير عن طريق قيام المتغير بتوضيح سبل التغيير أمام المتغير ليختار منها ما يتلاءم وظروفه وأحواله، حيث يعتبر هذا الأسلوب أكثر يسراً من الأسلوبين السابقين.

(4) **المدح (Thanking):** أي المدح والإشارة بالتجارب والأساليب المبدعة لدى الأفراد المبتكرين وتمييزهم ونشر تجاربهم، حتى يشعروا بالفخر ويدركوا التمييز والتوجيه والبحث باستمرار عن كل ما هو جديد.

ثالثاً- القواعد السلوكية للاتصال (بين الإيجابية والسلبية) Behavioral Bases

لقد أبرزت إحدى الدراسات والبحوث عشر فئات أو مجموعات عامة. من هذه القواعد السلوكية، وهي مجموعات اتصالية يدور حول كل منها عدد من القواعد السلوكية الإيجابية والسلبية، فالمؤسسة التي تتحلّى بقواعد سلوكية موجبة تكون أميل للنجاح من تلك التي تتمسك بقواعد سلوكية سالبة:

1) قواعد متعلقة بالإدارة والجودة (Management & Quality): وفي وجهها الإيجابي يميل الأفراد نحو زيادة الإنتاج وتحسين الجودة، بينما في وجهها السلبي يقبل العاملون بالحد الأدنى لمستوى الأداء دون أي تطلع لبذل جهد أكبر.

2) قواعد متعلقة بالتميز الشخصي والوظيفي (Personal Acceptation Excellency): أي تتعلق بدرجة الفخر التي يشعر بها الأفراد بعملهم وبنجاح مؤسساتهم فعندما تكون هذه القواعد إيجابية فإن الأفراد يتطلعون إلى المؤسسة على أنها مؤسستهم، ولكن عندما تكون هذه القواعد سلبية فإن التغيير أو السلوك الشائع لكل فرد هو «إنني فقط أعمل هنا»، وهو شعار من لا يكتثر بمؤسسته.

3) القواعد السلوكية في القيادة والإشراف (Leadership & Supervision): مفيدة جداً عندما يوجه المديرون والمشرفون عنايتهم الزائدة نحو العاملين من ناحية التوجيه والتنمية، وتكون القاعدة هي أنه بإمكان كل مرؤوس طلب المساعدة عندما يكون في حاجة إليها، بينما في القواعد السالبة يهمل المديرون والمشرفون مسؤولياتهم الخاصة بتوجيه وتنمية العاملين معهم، ويقتصر دورهم على تصيد الأخطاء لتوقيع الجزاء والعقاب.

4) القواعد السلوكية للعمل الجماعي (Team - Work): تركز على قدرة الأفراد على العمل الجماعي كفريق متكامل نحو تحقيق أهداف مشتركة وتكون في حالتها الإيجابية عندما تصبح الاتصالات مفتوحة تعمل في اتجاهين، حيث يصغي الأفراد لبعضهم ويتبادلون الآراء ومساعدة بعضهم بعضاً، بينما في حالتها السلبية يحل الصراع الهدام والمنافسة القاتلة بين الأفراد والجماعات.

5) القواعد السلوكية الخاصة بالتدريب والتنمية (Development & Training): إيجابية عندما ينظر العاملون إلى برامج التدريب والتنمية كجزء لا يتجزأ من سيادة الاستخدام في المؤسسة، ويولون اهتمامهم لهذه البرامج بهدف الاستفادة منها، ولكن إذا أصبحت هذه البرامج سلبية دون فائدة للعاملين فإنهم ينظرون إليها نظرة غير جادة وينصرفون عنها كلية.

6) القواعد السلوكية الخاصة بالأمانة والأمن (Security & Honesty): هي مستوى الحرص الذي يمارسه العاملون على أموال وممتلكات المؤسسة، ففي حالتها الإيجابية يتبع هؤلاء العاملون تعليمات الأمن بشكل جدي ويتعاونون في تنفيذها، بينما تظهر القواعد السلبية في هذه المجموعة عندما يصبح العاملون غير أمناء أو غير مكترثين بأموال ومنتجات هذه المؤسسة، ويهملون التعليمات وإجراءات الأمن الموضوع.

(7) القواعد السلوكية الخاصة بالتعامل مع العمل (Performance - Method): وترتبط بمستوى اهتمام كل مجموعة عمل في إدارة أو قسم داخل المؤسسة بخدمة العميل والمستهلك بأفضل طريقة ممكنة، ففي حالتها الإيجابية ينظر العاملون لرضا العميل والمستهلك كمفتاح جيد للنجاح الشخصي والتنظيمي، وذلك عن طريق إحاطتهم بأكثر قسط من الرعاية، بينما في حالتها السلبية ينظر إلى العميل والمستهلك بأنها نوع من العبء.

(8) القواعد السلوكية لعلاقات المؤسسة مع مؤسسات أخرى (External Relations): وتساعد على قياس وتقدير نوعية العلاقات القائمة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تربطها صلات طيبة ومتبادلة، ففي حالتها الإيجابية يبذل العاملون كل جهودهم لإرضاء هذه المؤسسات وتقديرها وتكريمها، مما يدعم هذه الصلات فتصبح مرضية وذات ربحية متبادلة للجهتين، أما في حالتها السلبية فينظر الجانبان (المؤسسة وبقية المؤسسات) إلى بعضها بعضاً كما لو أن مصالحهما منفصلة لا تقارب بينهما وتسود علاقتهما المعاملة غير الإنسانية.

(9) القواعد السلوكية المتعلقة بالربحية وفاعلية التكلفة (Profitability & Cost): وتركز بصفة خاصة على اهتمام العاملين في الاحتفاظ بمستوى الربحية وزيادة المبيعات والإقلال من التكاليف وفي حالتها الإيجابية يدخل كل ذلك في تفكير كل فرد منهم، بينما العكس في حالتها السلبية.

(10) القواعد السلوكية الخاصة بالتجديد والإحلال (Renew - Replacement): تركز على قوة الرغبة لدى العاملين في تحسين أدائهم وحل مشكلات العمل، وتكون هذه القواعد إيجابية عندما يتحمس العاملون لإيجاد الحلول الجديدة والمبتكرة لحل مشكلات العمل، وتصبح سلبية عندما ينظر هؤلاء الأفراد إلى أساليب العمل الجديدة بعدم الثقة وعدم الرغبة في التعاون في إنجازها، حيث يتمسكون بالطريقة القديمة في العمل والأداء حتى ولو كانت هذه الأساليب قد فقدت صلاحيتها وجدواها للعمل.

رابعاً- استراتيجيات الاتصال في المؤسسة

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا بد من وضع استراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحض بعد بالانتشار اللازم؛ إذ قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تسييرها.

◊ مفهوم استراتيجية الاتصال في المؤسسة (Comm. Strategy Concept):

هذه الاستراتيجية تستعمل لتجسيد توجيهات السياسة العامة المتخذة من طرف المؤسسة، فعلى المستوى الاستراتيجي يجب أن تتحدد الأهداف بكل وضوح قبل وضع الوسائل المادية والبشرية التي تنفذها.

يعرف "Kotler et Dubois" التخطيط الاستراتيجي على أنه الفنيات الإدارية والبرامج التي تسمح للمؤسسة بوضع والحفاظ على الرابطة القوية بينها وبين مواردها وأهدافها من جهة، وبينها وبين الإمكانات المتوفرة في السوق من جهة أخرى، وبصيغة أدق نعني بالتخطيط الاستراتيجي تحديد وتسيير الأعمال والمهام المنوطة بالمؤسسة.

فإذا أرادت المؤسسة تطوير اتصالها لا بد أن تطبق استراتيجية خاصة بها، واستراتيجية الاتصال هي: «عبارة عن مجموعة من البرامج التي تعدها المؤسسة بغية تنفيذها وهي الميزانية، الوقت والطرائق».

◊ أهداف استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة (Comm. Strategy Concept):

وتعمد المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال وضع استراتيجية للاتصال، ومنها:

(1) التحفيز للعاملين (Motivating): انضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه دون تحفيز الأفراد لا يمكنهم تطوير مؤسستهم، لذلك لا بد للمؤسسة أن تخلق الظروف المواتية لظهوره وتطوره، ويقتضي ذلك معرفة المؤسسة لكي يصبح الفرد جزءاً من المحيط الذي يعمل فيه. فغياب التحفيز ينشئ نوعاً من اللامبالاة لدى الأفراد اتجاه مؤسستهم، وغالباً ما يكون الأفراد هم الأكثر معاناة دون تحفيز.

(2) التنسيق (Coordinating): لا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، لتحقيق التنسيق الكافي لا بد على المديرين التحلي بالآتي:

~ أن يكون على علم بالأهداف الاستراتيجية وخطط العمل.

~ القدرة على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.

~ القدرة على إعادة صعوبة المعلومات.

تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء أهمية الأدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف واستراتيجية المؤسسة.

ومن بين الأدوات: الاجتماعات الشهرية التي تتبع اجتماع الإدارة العليا، والتقاء رؤساء الوحدات بالمدير العام، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إعادة وحدتها أو إدماجها، مما سيؤدي إلى حالة الاتصال، وهنا تحدث المبادرات في غياب التنسيق دون الأخذ بعين الاعتبار المصلحة، مما سيؤدي إلى تشتت الطاقات وفقدان مصداقية المديرين.

(3) **التغيير (Changing):** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغييرات الداخلية والخارجية، تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء ومن بين هذه التغييرات «تغيير الأنشطة، المنافسة والتكنولوجيا الجديدة».

قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة مجمل هذه التغييرات، لكن رغم ذلك قد تشهد كثير من المؤسسات فشلاً ذريعاً، ويرجع السبب الرئيس لذلك إلى رفض أو مقاومة التغيير بسبب التحجر الفكري، وتمكن الاستراتيجية الاتصالية هنا من مواجهة هذا التصلب من المواقف، وتقديم الإجابات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليص من حدة المعارضة الناتجة من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه لأن كل ما هو جديد مجهول وغامض ويصعب التأقلم معه إلا بعد فترة من المعاشة وإدراك المزايا.

(4) **الإنتاجية (Productivity):** تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف السابقة، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف، ولجأت كثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى الاتصال الداخلي لبلوغ الأهداف المنشودة.

◇ خطوات استراتيجية الاتصال بالمؤسسة Comm. Strategy Steps:

يمكن تحديد أهم خطوات دراسة وبلورة هذه الاستراتيجية كما يأتي:

★ **مرحلة الانطلاق (Setting off):** حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد سجل يحتوي الأهداف المحددة من خلال الدراسة عن طريق المراجعة الاتصالية، المراحل الكبرى، مناهج العمل والتخطيط لكل مرحلة إضافية إلى الميزانية المخصصة لذلك.

★ **تحديد البيئة الداخلية وواقع الاتصال في المؤسسة (Internal Environment):** بمعنى رصد الظروف الداخلية للاتصالات المختلفة، وهل يعرف الأفراد المؤسسة جيداً أو ما هي الصورة التي ينقلونها عنها إلى العالم الخاص، وإضافة إلى أن هناك تقنيات محددة للتقني الداخلي، أي بمعنى آخر، التدقيق الداخلي للمؤسسة من خلال:

- ~ ما الدلائل أو الإشارات التقليدية حول نسب الغيابات، حوادث العمل، المنشورات النقابية، نسبة المشاركة في الاجتماعات - القرار - وما نسبة المقاومة والمعارضة.
- ~ ما القنوات الفعالة ودرجة اندماج الأفراد في وظائفهم، وطموحات الأفراد، مشكلاتهم، الرضا وعدم الرضا.

ومن خلال التقييم فإن النتائج لابد أن تكون متميزة من مؤسسة لأخرى أو من قسم إلى آخر.

★ التحليل والتشخيص (Analyzing): ويتم ذلك للمعطيات التي تم تحصيلها انطلاقاً من الأدوات المختلفة التي استعملها التدقيق الاتصالي داخل المؤسسة، ومن هذه المرحلة تنتقل إلى الخطوة الأخيرة المتمثلة في بناء خطة استراتيجية اتصالية انطلاقاً مما تم تشخيصه.

◊ أهمية استراتيجية الاتصال (Importance of Strategy):

ترتكز استراتيجية الاتصال كثيراً على عمق التحليل، والإبداع في أداء المهام والصرامة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يسهل على المؤسسة نقل أهدافها من مجرد مشاريع إلى أهداف ملموسة موجودة على أرض الواقع، فهي تساعد المؤسسة أيضاً على أن تعي جيداً ما تقوم به في الحاضر، وما يجب أن تقوم به في المستقبل، ومن ثم، الإبقاء على كل ما هو إيجابي وتفادي كل ما هو سلبي، والسلبي هو كل الأخطاء التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة.

وترتكز الاستراتيجية الاتصالية بحصول المؤسسة على عدة إيجابيات منها:

- (1) ربح الوقت: إذ إن كل الخطوات تكون محددة وواضحة.
- (2) اختيار الوسائل: الملائمة حسب الجمهور المستهدف.
- (3) تسمح بخلق التناسق: بين ما يحقق في الوقت وفي المكان معاً فيما يخص النشاطات الاتصالية.
- (4) تسمح لمصممي الرسائل: وذلك بمعرفة الجمهور الذي سيوجه إليه إبداعهم.
- (5) تسمح للمؤسسة: باختيار موقعها في السوق التنافسي.

◊ استراتيجية الاتصال الفعالة في المؤسسة:

إن الهدف المرجو من أي استراتيجية اتصالية هو الحصول على حملات اتصال أكثر فعالية مع ميزانية محددة واضحة، ومن الأفضل أن تكون أيضاً معقولة، ولتحقيق الأهداف الاتصالية المتوخاة لا بد أن يعمل المسؤول عن الاتصال بمساعدة مختصين آخرين من عالم الاتصال، لهم أدوار متممة أو مكملة تساعد هي الأخرى على نجاح استراتيجية الاتصال، فتصميم استراتيجية جيدة يؤدي إلى: