

الإتصال المتكامل: منظور متعدد الأبعاد تعززه ثقافة المؤسسة ومهارات الموظفين

**Integrated communication: a multidimensional perspective enhanced by
organizational culture and employee skills**ط.د عاطفة زبيرات^{1*}، المشرف: د محمد بوخبزة²¹ جامعة وهران 1 أحمد بن بلة (الجزائر)، zbiret.atefa@edu.univ-oran1.dz² جامعة وهران 1 أحمد بن بلة (الجزائر)، العنوان الالكتروني المهني للباحث

مخبر البحث: تحليل وتصميم النماذج الإعلامية في التاريخ، الإقتصاد، الإجتماع والسياسة SIGMA

تاريخ النشر: 2024/12/22

تاريخ القبول: 2024/12/01

تاريخ الاستلام: 2024/09/01

ملخص:

نهدف من خلال هذا المقال إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه المهارات متعددة التخصصات لدى من يديرون برامج الإتصال المتكامل، حيث تعد ممرا حاسما تمر به هذه الممارسة التي يستخدم من خلالها سجل من الأدوات الإتصالية ذات التخصصات المختلفة. إذ تمثل هذه المهارات، ذات الرؤية الواسعة لتلك الأدوات بعيدا عن ذهنية التخصص المعمق، عامل سلاسة يسهل التنفيذ التكاملي للأنشطة الإتصالية المسطرة، تعمل على تحقيقه مختلف أطراف إدارة الإتصال المتكامل في المؤسسة التي تعمل بدورها على نشر ثقافة التكامل داخليا لتجني ثمارها وصداها الإيجابي خارجيا عبر تناسق أصوات مختلف التخصصات المكونة للمزيج الإتصالي المحدد بموضوعية وانتقائية والمجسدة أدوارها ضمن عمل جماعي، تضمنه مهارات أفقية تتغلب على الصراعات الداخلية المنادية بالعمل المنفصل والنتيجة عن الفوز بالقيادة والإمتيازات المادية، وذلك تحت لواء قائد أوركسترا الإتصال المتكامل.

كلمات مفتاحية: الإتصال، الإتصال المتكامل، ثقافة المؤسسة، مهارات، المزيج الاتصالي.

Abstract:

In this article, our objective is to underscore the indispensable role played by the interdisciplinary competencies of those who oversee integrated communication programs. These individuals serve as a vital conduit through which this practice employs a diverse array of communication tools from various disciplines.

These skills, with a broad view of the available tools without the mentality of deep specialization, represent a smoothing factor that facilitates the integrated implementation of communication activities. This is achieved by the various parties of the integrated communication management in the organization, which in turn works to spread the culture of integration internally to reap its fruits and positive resonance. From a more internal perspective, the integration of communication disciplines is achieved through the harmonious collaboration of various roles within the communication mix. These roles are defined objectively and selectively, embodying their responsibilities within the team. Horizontal skills facilitate the resolution of internal conflicts that may arise from separate work and competing interests. These skills enable effective leadership and the resolution of material privileges, under the guidance of the integrated communication leader.

Keywords: Communication, integrated communication, organizational culture, skills, communication mix.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تعتبر المؤسسة نسقا مفتوحا غير مغلق على بيئتها الخارجية المتغيرة فتتأثر بها وتؤثر فيها وذلك ضمانا لاستمراريتها وبقائها ضمن محيط تنافسي يضع المستهلك في المقام الأول. إذ تعمل على تكييف برامجها وإعادة النظر في هياكلها وطريقة عملها وفق مقاربة الإتصال المتكامل، الذي يعد تخصصا نادرا خارج الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول المتقدمة، وذلك باعتبارها حتمية فرضتها تغييرات مست عدة مجالات لاسيما مجالي التسويق والإتصال.

فبينما تحاول تلك المؤسسات تجسيد برامج واستراتيجيات الإتصال المتكامل مع فهم أسسه ومبادئه بصفة متفاوتة، تجد نفسها أمام عقبات مختلفة الطبيعة تحد من فعاليته ومن الإستفادة من فوائده.

لكن إذا أخذت المؤسسة للأمر عدته وقامت بالتحضيرات اللازمة لتطبيق هذا النموذج الذي يضم مراحل إعدادية، إجرائية وأخرى تقييمية، يجب المرور بها قبل، أثناء وبعد عملية التنفيذ، فإن ذلك سيزيح عدة مشاكل عن طريق سير تلك العملية التي تتطلب توافر ثقافة مواتية ومهارات متعددة التخصصات. وهو وضع يسمح للمؤسسة بالتكيف السلس مع ما تفرضه مبادئ الإتصال المتكامل وتتغلب على المشاكل المصاحبة لها بأسلوب إدارة سليم وعمل أفرادها الجماعي الداخلي الذي يسمح بالتكيف الخارجي.

ومن هنا يمكن طرح سؤال إشكالية الموضوع المحوري كالتالي: كيف يمكن الوصول إلى فعالية الإتصال المتكامل؟ وما هو دور ثقافة المؤسسة ومهارات أفرادها في ذلك؟.

تندرج تحت هذا السؤال المحوري مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكرها كالتالي:
ما هو مفهوم الإتصال المتكامل؟ وما الذي يميز الممارسة الحديثة لهذا النهج عن القديمة؟.

كيف يمكن أن تؤثر مهارات الأفراد وثقافة المؤسسة على فعالية الإتصال المتكامل؟
من هو قائد أوركسترا الإتصال المتكامل؟ وفيما تتمثل الصفات والمهارات التي يتوجب أن يتمتع بها؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة قسمنا هذا المقال إلى ثلاثة عناصر أولهما تمهيدي عنوانه ممارسة الإتصال المتكامل (النظرة القديمة والحديثة)، وثانيهما معنون بـ فعالية الإتصال المتكامل: ثقافة مؤسسة ومهارات أفراد، فيما خصصنا ثالث عنصر لقائد أوركسترا الإتصال المتكامل.

وهي محاور تهدف من خلالها هذه الدراسة بشكل إجمالي إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه المهارات متعددة التخصصات لدى من يديرون برامج الإتصال المتكامل، حيث تعد ممرا حاسما تمر به هذه الممارسة التي يستخدم من خلالها سجل من الأدوات الإتصالية ذات التخصصات المختلفة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية كونها إضافة بحثية حول الإتصال المتكامل كنهج تسويقي مستحدث تتطلب فعاليته توافر ثقافة إتصالية لدى المؤسسة.

2. ممارسة الإتصال المتكامل (النظرة القديمة والحديثة)

يهدف الدخول إلى صلب موضوع مقالنا هذا المتعلق بفعالية الإتصال المتكامل كنهج مستحدث في مجال التسويق وذي مزايا جمة لفائدة ممارسيها لدى المؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على استقرارها والرفع من تنافسيتها عبر تفعيل اتصالاتها مع جماهير مختلفة تشغل المقام الأول لديها وفقا لهذه الممارسة التي يتطلب تنفيذها بفعالية، بالإضافة إلى معرفة حاجات ورغبات هؤلاء، إدراكا جيدا لدى الأفراد الذين يديرون برامجها لمرتكزات الإتصال المتكامل وكذا شروط فعاليته، وددنا أن نعرج أولا على بعض المفاهيم المتعلقة به حتى نتوضح صورة هذا النهج الذي يعتبر، كفكرة، قديم الممارسة فحواها استخدام وسائل إتصالية متعددة ومتاحة. فآنذاك "لم يكن الحديث بعد عن الإتصال المتكامل لكن كان يمارس دون معرفة ذلك" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 540)، وذلك بشكل يوظف قنوات إتصال متعددة لكن منفصلة عن المجموعة ذات الصوت الواحد، إذ كانت تعد عملية تنسيق الرسائل "مسألة تقنية أكثر من كونها مسألة استراتيجية" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 540)، وصولا إلى ممارسة تقوم فرضية التكامل فيها على تكامل في التلقي لدى أذهان الجماهير بفعل تكامل الوسائل الناقلة للرسائل.

1.2 التكامل التجميلي والتكامل من خلال الألفاظ الدالة:

يُعرف التكامل التجميلي على أنه "جعل شكل الرسائل بعض المرات متناسقة سطحيا" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 540)، و"يتم إدخال روابط شكل في الرسائل لإعطاء وحدة بصرية للتعبيرات المختلفة للمؤسسة، للعلامة التجارية ولمنتجاتها" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 540).

يظهر من خلال هذا التعريف أن التناسق السطحي المشار إليه كان يمارس دون معرفة ذلك ويتعلق بالوحدة البصرية التي تعتمد على التجميل الخاص بالمظهر الخارجي دون الداخلي من خلال روابط كالشعار .

ويركز نمط التكامل من خلال الألفاظ الدالة، "على الجوهر أكثر منه على الشكل، على قوة الرسائل وليس فقط على مظهرها" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 541). وهو تكامل، كان يمارس لدعم التكامل التجميلي دون معرفة ذلك أيضا وكمثال على ذلك الملتقيات المنظمة لفائدة مستخدمي المؤسسة، و"يتم عن طريق ألفاظ دالة يملها التسلسل الهرمي أو بطريقة أكثر مرونة من خلال أنشطة تحسيسية لإقناع جميع الناطقين باسم العلامة التجارية بالتقيد بخطاب متناسق ومشارك" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 542). وتهدف المؤسسة إلى ترسيخ تلك الكلمات الإيجابية لدى المستهلك الذي يدرك، بمجرد ذكرها الرابط مع منتج وعلامة المؤسسة.

2.2 الإتصال متعدد القنوات وضرورة التكامل:

نطرح في بداية هذا العنصر سؤالاً مهماً وهو فيما تكمن صعوبة الإستخدام المتعدد لوسائل الإتصال؟ وهنا يجب الإشارة إلى أن "الإتصال متعدد القنوات، بطبيعته، أكثر صعوبة تسييرا. فيجب أن تتحدث القنوات المتعددة بصوت واحد. ويجب أن تبني بشكل يقدم خدمات بصفة متناسقة ... يجب أن يكون إذا متكاملًا من قبل من وكيف؟" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 537). وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في العنصرين المواليين.

يوضح تعريف الإتصال متعدد القنوات أعلاه صعوبة التسيير المتعلق بضرورة دمج القنوات والوسائل والوسائط المستخدمة والمنتقاة لحمل رسائل معينة ومحددة نحو هدف محدد وذلك بصفة متكاملة ومتآزرة تجعل من تلك الرسائل متناسقة أي تتحدث بصوت واحد. وبالتالي تقديم خدمات متناسقة تصل إلى ذهن متلقي تلك الوسائل المختارة بطبيعة الحال بسلاسة تجعل منهم لا يفرقون بين مصدر الرسالة وآخر نظرا لمروها على شكل

سيمفونية موسيقية، يقودها قائد أوركسترا لديه معرفة واسعة وشاملة لمختلف الآلات الموسيقية، فيمكنه أن يجعل موسيقييه يعزفون بشكل منسجم وهو حال القنوات الإتصالية التي تتكامل وظائفها. وسنقوم بشرح هذه النقطة في آخر عنصر للمقال.

لكن قبل ذلك وجب عرض مفهوم الإتصال المتكامل ليتسنى لنا بعد ذلك المرور إلى موضوع الأفراد الذين يديرونه وما هي المهارات التي تتطلب أن تتواجد لديهم وفي حال غيابها يمكن أن يشكلوا هم أنفسهم مصدر تشويش لتنفيذ سياسة الإتصال المتكامل.

وهو الأمر الذي سنتعرض له لاحقا من أجل توضيح فعالية هذه الممارسة التي تقف وراء أفراد ومهارات متعددة التخصصات بعيدة كل البعد عن المهارات العمودية، المتعلقة بتخصص واحد دون غيره، باعتبار أن الإتصال المتكامل هو عملية جماعية تتم وسط ثقافة مواتية لمفهوم التكامل لدى المؤسسة.

بعد أن وضعنا مفهوم الإتصال متعدد القنوات، ننتقل إلى فحوى تكامل تلك القنوات المتعددة وتوضيح معنى التكامل المتعلق، ضمن مفهوم الإتصال التسويقي المتكامل، بوظائف الإتصال التسويقي أو ما يعرف بالترويج رابع عنصر في المزيج التسويقي.

إن "الفكرة الأساسية للتكامل بسيطة، عندما نستخدم عدة وسائل إتصال يجب أن تكون متكاملة والأفضل من ذلك ينبغي أن تكون متآزرة لتحسين الميزانيات" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 539). تشير فكرة التكامل هذه إلى ميزة البساطة التي تفيد بالإستخدام المتكامل والمتناسق لوسائل إتصال مختلفة القنوات والتخصصات الإتصالية تعمل بصفة تآزرية وليس كل على حدى، مما يؤدي إلى توظيف ميزانية مدروسة.

و"لا يبتعد مفهوم التكامل في الظاهرة الإتصالية كثيرا عن المفهوم اللغوي، فهو يحمل الدلالات ذاتها والتي تشير إلى معاني الإندماج، والتعاون، والاتساق ونحوها" (النسور و الموسى، 2022، صفحة 65).

ويعرف الإتصال المتكامل على أنه:

✓ إتصال "يدير كافة أنماط ووسائل الإتصال" (النسور و الموسى، 2022، صفحة 64)

✓ إتصال يعطي "أهمية خاصة لضرورة انتظام المعلومات المقدمة واتساقها وتناغمها" (النسور و الموسى، 2022، صفحة 80).

✓ إتصال يقدم "رسالة متسقة ومتناسقة عبر قنوات وأدوات مختلفة للإتصالات" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 205).

✓ حسب Duncan هو "التنسيق الإستراتيجي بين جميع الرسائل والوسائط المستخدمة من قبل المؤسسة للتأثير بشكل جماعي على قيمة علامتها التجارية المدركة" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 205).

✓ هو مفهوم يستغل "فكرة التكامل بين تقنيات الإتصال لتحسين قدرة استراتيجية الإتصال على الوصول إلى الأفراد الذين يشكلون الهدف" (Malaval & Décaudin, 2009, p. 87).

✓ "النظرة الشاملة لوظائف الإتصال التسويقي المختلفة" (سالم، 2006، صفحة 93).

✓ نهج يهتم "بتحقيق التكامل على كافة المستويات وخاصة على المستوى الداخلي، أي التكامل على المستوى الوظيفي بين الأقسام والإدارات المختلفة ومشاركة جميع موظفي المؤسسة في تحقيق هذا التكامل" (سالم، 2006، صفحة 98).

3.فعالية الإتصال المتكامل: ثقافة مؤسسة ومهارات أفراد

تعرض تنفيذ كل ممارسة ذات فوائد عقبات تجاوزهها يصنع الفارق عن طريق الفهم والإتقان الدقيقين لأسسها ومبادئها. وفي هذا السياق وبخصوص نهج الإتصال المتكامل أثار الأكاديميون نقاشا جوهرياً في الممارسة تطبيقاً وتبنياً، تنظيماً وتسييراً. ومن هنا فإن أساس فعالية الإتصال المتكامل يتمثل في توفير الظروف الداخلية الملائمة لتطبيق برامجه.

1.3 كيف نصل إلى أكبر قدر من الموضوعية؟

تجدر الإشارة بخصوص الموضوعية إلى أنه "يجب، في إطار نهج الإتصال متعدد القنوات المدمج، السعي نحو تحقيق أكبر قدر من الموضوعية في غياب الموضوعية الكاملة" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 554).

وسبق وأشرنا إلى أن فعالية الإتصال المتكامل لا تتعلق بـ"مشكل تقنيات بل هي أولا مشكل أفراد ومهارات متعددة التخصصات" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 548). وهنا "لابد من التفكير في تنظيم جديد للوكالات وللمعلنين وذلك بهدف تنسيق أفضل للإتصال وموضوعية أكبر في اختيار القنوات وسيرها" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 548).

تشير هذه الفقرة إلى صعوبة مهمة تحقيق الموضوعية أثناء انتقاء وسائل الإتصال المناسبة والموجهة لحمل رسائل متناسقة تشترط اختيارا موضوعيا أي بدون تفضيل وسيلة عن أخرى. ولهذا وجب تسليط الضوء على الصعوبات التي ترافق اختيار القنوات الموضوعي وتمثل تحديا لمن يديرون الإتصالات المتكاملة.

"فما الفائدة من ضمان تناسق الرسائل التي تنقلها عدة قنوات إذا تم اختيارها بشكل سيء، أو إذا تم نسيان بعضها أو إذا تم تفضيل أخرى بشكل تعسفي" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 552).

وهذا ما يؤكد أهمية عنصر اختيار وسائل الإتصال الذي يعكس مدى فهم طريقة بلوغ الجمهور المستهدف عبر القنوات التي تؤثر على سلوكه، فلكل وسيلة أسلوب عمل، خصائص وميزات مؤثرة، جمهور يفضلها ويتأثر بمحتواها. ومن جهة أخرى تُذكر النظرة التكاملية لعناصر المزيج الإتصالي التي تراعي أهمية كل عنصر واستخدامه في إطار وسائل رئيسية وأخرى مرافقة تخدم الأهداف المسطرة.

إذ أنه "ليس من اهتمامات الإتصال المتكامل استبدال سيطرة بأخرى بل فرض الحياد في اختيار الوسائل كمطلب. وهو الموقف الذي يسمح بمقترحات إبداعية في ما يتعلق بالقنوات" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 577). وفي هذا الإطار

يقول Keith Reinhard "إن الهدف من الإبداع ليس مضاعفة القنوات وتكديسها إلى ما لا نهاية بل تصميم بنية بسيطة وفعالة من الوسائل التآزرية" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 577). ويتعلق الأمر بالمزيج الإتصالي الذي يُوظف قنوات إتصالية متعددة في إطار نظرة تكاملية، كما تشير تلك البنية أيضا إلى التركيبة المواتية المتكونة من وسائل إتصالية تختار بالنظر لقوتها التأثيرية وتُكمل بعضها البعض فتعين المؤسسة على تحقيق أهداف استراتيجية الإتصال الموضوعية. إذ "يرتكز نهج الإتصال المتكامل على إبداع القناة حتى قبل إبداع الرسالة" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 577) كمبدأ أساسي لهذا النموذج ضمن بيئة إتصالية متقدمة طورت من رغبات الجماهير يجب التفكير في تلبيتها وفق برامج إتصالية إبداعية تحقق الميزة التنافسية والمحافظة عليها. عكس ما يراه بعض مسؤولي التخصصات الإتصالية بأن ممارسة الإتصال المتكامل تؤدي إلى "خنق الإبداع" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 234). وهو مفهوم سندشره لاحقا ضمن الإعتقادات الخاطئة لدى مديري الإتصالات التسويقية التي يجب تجاوزها.

ولعل أهم العوامل التي يمكنها التشويش على الموضوعية مايلي:

✓ "نقص الخبرة متعددة التخصصات يشوش على الموضوعية" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 552): تتعلق هذه النقطة بمن يديرون الإتصال المتكامل ويتابعونه من موارد بشرية يجب أن تمتلك خبرة متعددة التخصصات في مجال الإتصال التسويقي. إذ يتطلب الإتصال متعدد القنوات المدمج "خبراء عامين يتمتعون بمجال رؤية واسع ومعرفة حقيقية بجميع وسائل الإتصال" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 552)، حيث "لا يكفي جمع عديد الخبراء حول مشروع ما للحصول على رؤية متعددة التخصصات، كما أنه لا يكفي الجمع بين بناء جيد، سباك جيد، كهربائي جيد وغيرهم لتصميم منزل بإمكانه الصمود" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 552). وإنما "الحاجة ماسة إلى مهندس ومدير مشروع يتابعان المشروع من بدايته إلى نهايته" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 552). يعني أنه "يجب الحصول

على مديرين أو مسؤولين للإتصالات التسويقية شاملين " بمعنى اطلاعهم ومعرفتهم الواسعين بتخصصات الإتصال المختلفة. إذ تجعل تلك الخبرة متعددة التخصصات في مجال الإتصال التسويقي اختيار المزيج الإتصالي يتم بطريقة موضوعية لا يشوبها أي تشويش يمكن أن يعيق تحقيق الأهداف المسطرة لقلة المعرفة بمزايا كل وسيلة إتصالية.

وقد تحدث كلا من Jacques Lendrevie et Arnaud De Baynast في كتاب PUBLICITOR communication 360° on line off line بخصوص هذا الأمر عن ما وصفاه بـ «Honnêtes hommes». ويعني "الرجل الصادق بمعنى القرن السابع عشر هو العالم الملم بكل العلوم" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 552). ويتعلق الأمر هنا بجميع المعارف والمهارات الإتصالية.

✓ "الخبرة التقنية المعمقة تشوش على الموضوعية" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 553): إضافة إلى نقص الخبرة متعددة التخصصات فإن ما يزيد الموضوعية ضعفا هو تعمق كل مسؤول في تخصصه وبالتالي انحيازه لوسيلة إتصال معينة لأنه يتقنها ويعتبرها الأفضل بالنسبة إليه دون غيرها من الوسائل عوض التفكير في الوسيلة الأنجع المرتبطة بتخصص إتصالي آخر.

فإن "التقدير الكبير للتخصص والذي بُني على مر السنين كثيرا ما يقف في وجه التكامل ويتجاهل مزاياه، ذلك أن هذه الذهنية تشمل الخوف من التغيير وفقدان السيطرة في المجال أو التخصص" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 231). وهذا ما يبرر ما سبق ذكره حول تشبث مسؤول كل تخصص باختياره خوفا من التهميش والإبتعاد عن القيادة.

"فنجد أن مسؤولي الإعلان والبيع الشخصي والتسويق المباشر وباقي التقنيات يريدون أن تبقى برامج الإتصالات التسويقية منفصلة" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة

(231). وذلك "حتى ولو تم شرح لهم مزايا ودواعي وأهمية تكامل الإتصال التسويقي فإنهم يرون في ذلك تخليهم عن السلطة والنفوذ" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 231).

يؤكد هذا العنصر أن الخبرة التقنية المعمقة يمكن لها عرقلة سير التكامل. وهي ذهنية تجعل مسؤولي التقنيات المختلفة ضمن المزيج الإتصالي يفضلون التنفيذ المستقل حفاظا على سيطرة تخصصاتهم وسلطتها متجنبيين التغيير الذي يهدد مكانتهم حسب هذه الذهنية المسيطرة في حال غياب ثقافة التكامل والتعاون والتنسيق داخل المؤسسة إلى جانب انعدام الوعي بأهمية تلك الثقافة وكذا نقص المهارات متعددة التخصصات.

إلى جانب حواجز أخرى يجب أن يتجاوزها القائمون على المزيج الإتصالي متبعين الإجراءات والمفاتيح التي تضمن قدرا أكبر من الموضوعية ومفادها:

✓ "التخلص من الأفكار المسبقة" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 552) التي تتعلق بالقنوات الإتصالية ويصعب تجنبها و"التي تشوش على الإتصال الجيد" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 552). فلكل موقف إتصالي سياق يتعلق به.

✓ "المصلحة المالية هي عدو الموضوعية" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 553): أي "يجب أن تكون استراتيجية الإتصال محايدة إعلاميا وماليا". بمعنى أن كل رصد مالي مدروس يأتي لا محالة بثماره دون شك.

في ختام هذا العنصر المتعلق بالموضوعية وضرورة تجنب العوائق التي تضعفها وجبت الإشارة إلى ما ورد في كتاب **PUBLICITOR communication 360° on line off** line المتعلق بأن "الإستخدام الفعال لعدة قنوات إتصال يتطلب أن نختارها دون تحيز ودون تفضيل إحداها على حساب الأخرى: قول ذلك أسهل من فعله" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 551).

إذ تشير آخر عبارة ضمن الخلاصة إلى صعوبة المهمة وأهمية القدرة البشرية ومهاراتها في ما يتعلق برفع تحد محوره الموضوعية خدمة لمبدأ جوهري يمليه نموذج الإتصال المتكامل وهو "الفهم لكيفية الوصول إلى الجماهير من خلال قنوات الإتصال المفضلة هو أكثر أهمية من المحتوى الذي سوف يتم تسليمه لهم" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 224).

2.3. الاعتقادات الخاطئة والسلوكات المعيقة للإتصال المتكامل:

بغرض إدراك أهمية المهارات متعددة التخصصات وجدوى التكامل بين عناصر المزيج الإتصالي بالنسبة لتحدي الوصول إلى نسبة فعالية عالية نذكر في ما يلي بعض الاعتقادات الخاطئة، لدى المسؤولين من ذوي التخصص الواحد والذهنية غير المواتية للتكامل، إضافة إلى ما تخلفه من سلوكات معيقة لتطبيق ممارسة الإتصال المتكامل.

فيذكر أنه "في كل مؤسسة نجد أشخاص في مناصب أو وظائف متخصصين في مجالات معينة، ونادرا ما يقومون بالتحدث أو التنسيق مع بعضهم البعض أو تبادل الآراء أو حتى الإنتقادات" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 231). وينتج هذا الحال عن اعتقادات خاطئة لدى هؤلاء وفيما يلي نعرض بعضها منها:

✓ يُعتقد أن الممارسات المتعلقة بالتكامل "تؤدي بالموظفين إلى التخلي عن السلطة مما يولد مخاوف من خسارة السيطرة والإميازات" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 230) كما سبق ووضحناه حول عاملي نقص الخبرة متعددة التخصصات والخبرة التقنية المعمقة المشوشين للموضوعية.

✓ "يعتقد الكثير أن التكامل سوف يؤدي إلى تقليص أدوارهم ومهامهم، مما يؤدي بالإدارة إلى التخلي عن خدماتهم، أو تقليص مسؤولياتهم" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 234) وهو ما يشكل تهديدا بالنسبة لهم.

✓ اعتقاد القيادة التعسفية: الناتج عن "الإنطباع بأن هناك وظائف إتصالية يجب أن تقود ووظائف أخرى يجب أن تتبع" (النسور و الموسى، 2022، صفحة 135). هو اعتقاد "لا يتناسب مع الطبيعة التكاملية لهذا المفهوم الذي يقلل من الأهمية الإستثنائية لبعض هذه

التخصصات"(النسور و الموسى، 2022، صفحة 135). وهو الأمر الذي ينتج عن التخصصات والخلفيات المختلفة للإتصال التسويقي وبالتالي اختلاف رؤى مسؤوليها إذ "تكون هناك مشاعر شخصية قوية للتفوق في تخصصاتهم خاصة ضمن مزيج الإتصالات"(حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 233). . بينما يشير المبدأ الصحيح لاختيار تركيبة المزيج الإتصالي إلى المرونة في تبادل الأدوار بين التخصصات الإتصالية فيما يتعلق بالقيادة والمرافقة وذلك حسب الأهداف المسطرة لكل برنامج إتصالي

✓ إضافة إلى أنهم "قد يتحيزون وربما من دون قصد لتخصصاتهم التي يتقنونها ويعرفون الكثير عن مزاياها وتطبيقاتها على حساب التخصصات الأخرى التي قد يجهلون الكثير عنها"(النسور و الموسى، 2022، صفحة 136). ورغم ذلك فإن التحيز بقصد أو بدون قصد يعتبر أحد المعوقات المستعصية التي لابد من تجاوزها.

✓ إعتقاد إلزامية تكيف تخصص مع الآخر: فيتمسك كل صاحب تخصص بفكرة فحواها "وجوب تكيف الآخرين مع أفكاره" (Lendrevie & Brochand, Le nouveau PUBLICITOR, 2001, p. 221).

✓ إعتقاد خنق الإبداع: "هناك سوء فهم وعدم وضوح مفهوم التكامل عند بعض المديرين، حيث يعتبرون أن التكامل يقضي على الإبداع والإلتقان ويشتت الجهود"(حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 234). "فحسب Schultz المبدعون لا يحبون القيود التي يفرضها التكامل، فهم عادة يعملون ضمن مساحات كبيرة للحرية في تصميم الرسائل وإخراجها"(حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 234)، "وهم يرون أن الإتصالات التسويقية خنقا لإبداعاتهم، حيث تصبح المبادئ التوجيهية الإبداعية أكثر تركيزا ضمن ما يتناسب مع إستراتيجية الإتصالات الشاملة"(حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 234). لكن الإبداع هو في خدمة برامج الإتصال المتكامل رغم الصعوبة التي تميز إعداد مزيج إتصالي مثالي يليه تنفيذ تكاملي يحققهما التفكير الجيد.

✓ مخاوف التعويضات: "عادة ما يطرح المختصون في الإدارات الفرعية للإتصال التسويقي مشكلة التقييم المالي لجهودهم ضمن عملية التكامل، إن كانت روايتهم سوف تبقى نفسها أم أنها سوف تتغير سواء بالزيادة أو النقصان" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 235).

✓ صراعات التخصص: "عندما يبدأ تنفيذ هذا الإندماج تبدأ الصراعات بين المتخصصين في هذه الإتصالات وهي صراعات تدور عامة حول أمرين هما القيادة والموارد المالية" (النسور و الموسى، 2022، صفحة 135).

✓ "عدم التكامل والتعاون على المستوى الوظيفي، فهناك بعض البناءات التنظيمية الصارمة التي لا تسمح بهذا التكامل" (سالم، 2006، صفحة 118). وهو ما يؤكد أهمية الهيكل التنظيمي بالنسبة للإتصال الداخلي والتدفق المعلوماتي الذي يسهل تبادل المعلومات والمعارف خدمة للإتصال الخارجي وهذا ما ستوضحه النقطة الموالية.

✓ "عدم التعاون الإتصالي بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل بعض المنظمات" (سالم، 2006، صفحة 118) وهو ما يعارض "مبدأ التنسيق والتعاون بين كل وظائف المؤسسة" (سالم، 2006، صفحة 118) الذي يتضمنه الإتصال المتكامل.

✓ "مقاومة التغيير ... إذا كان لا يخدم مصالحها أو يؤثر على حجم سلطتها، ويضعف مكانتها في المؤسسة" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 233).

إن "المشاكل السابقة ليست مستعصية أو صعبة الحل ولكن قبل تطبيق منهج الإتصال التسويقي المتكامل على المؤسسة أن تستعد وتهياً المناخ المناسب لذلك وتبذل الجهد اللازم لذلك" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 235) والمتعلق بنشر الوعي بأهمية التكامل بين التخصصات الإتصالية المكونة لفريق برنامج الإتصال المتكامل تحت قيادة مدير شامل وسنتطرق إلى هذه الشخصية وإلى مميزاتها في آخر مقالنا هذا.

تضم العبارة، الواردة في كتاب PUBLICITOR communication 360° on line off line وفحواها "أفضل المهارات تقلل مقاومة التغيير" (Lendrevie, De Baynast, & Shultz, 2008, p. 594)، عنصرين مرتبطين قد تمت إثارتهما من طرف كل من قائل أن "العائق الأهم في تطور الإتصال المتكامل يتعلق ببساطة بمقاومة التغيير بداخل المنظمات" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 594) و T.A.Shimp مؤكدا أن "العائق الأكثر أهمية يتعلق بكون عدد قليل من مقدمي الإتصال التسويقي يمتلكون المعارف والمهارات الواسعة لبناء و تنفيذ استراتيجيات وبرامج الإتصال باستعمال كامل السجل الذي توفره كافة وسائل الإتصال (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 594).

3.3 ثقافة التكامل في المؤسسة:

"بالإضافة إلى المشاكل المتأصلة في طريقة تنظيم التسويق في المؤسسات، هناك الكثير من الجوانب غير الملموسة في المؤسسات مثل طريقة التفكير والسلوك والتي تشكل أيضا مشاكل للإتصال التسويقي المتكامل" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 231). وهو ما سنطرحه بخصوص ثقافة المؤسسة في ما يلي ضمن هذا العنصر والتي تتمثل في مجموعة من المهارات والقواعد الخاصة بالمؤسسة التي تؤثر في تصرفات كل أفرادها ويمكن أن تكون لهذه الثقافة أثارا مفيدة لاسيما عندما تسهل الإتصال الداخلي.

وتعرف ثقافة المؤسسة على أنها:

✓ "نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة تتعلم من خلالها كيفية حل المشاكل الداخلية والتكيف الخارجي، ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 232).

✓ "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"(فاطنة، 2023، صفحة 657).

تتميز ثقافة المؤسسة بالقوة عندما "تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة"(فاطنة، 2023، صفحة 657) أما الثقافة الضعيفة فهي "الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظم أفرادها"(فاطنة، 2023، صفحة 657).

ويعتبر التكامل أحد مفاتيح تميز المؤسسة و أحد خصائص ثقافة هذه الأخيرة فيما يتعلق بـ "مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق"(فاطنة، 2023، صفحة 658) و"مدى تشجيع المنظمة الأفراد على العمل الجماعي"(جميلة، 2019، صفحة 188)، مما تظهر جليا قوة العلاقة التي تربط بين ثقافة المؤسسة والمتمثلة في التكامل، الواجب نشرها داخل المؤسسة وإقناع أفرادها بها، وبين الفعالية المرجوة من الإتصال المتكامل و"هي ليست مشكل تقنيات بل هي أولا مشكل أفراد ومهارات متعددة التخصصات"(Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 548)، حيث تمر تلك الفعالية "عبر المهارات متعددة التخصصات للمسؤولين الذين يديرونها"(Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 546). فإذا قاوم هؤلاء الأفراد ما يفرزه مبدأ التكامل بين التخصصات على مستوى أولويات المزيج الإتصالي المحدد بموضوعية فإن ذلك سيعيق سير الخطة الإتصالية المتكاملة.

وبالتالي فإن هذا الوضع يتطلب الإجراءات التالية:

✓ "دعم الإدارة العليا لاستخدام هذا المدخل والتأكد من فهمها لأهميته ومزاياه"(سالم، 2006، صفحة 116) وذلك باعتبار أن "الكيفية التي ينظر بها المديرون إلى

الإتصال التسويقي المتكامل يمكن أن تعرقل وتعيق تطبيقها أو تنظيمها بشكل فعال" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 233).

✓ "تطويع الأفراد الموظفين وجعلهم يمتصون هذه الثقافة ويقبلون التكامل" هو أمر ضروري (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 233) خاصة إذا كانت المؤسسة تضم ثقافات فرعية مهنية تحول دون فهم جدوى التكامل، وتؤيد التجزئة وتنادي بالتخصص" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 233). إذ تعد ثقافة المؤسسة "أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 232) وتعد أيضا البوصلة التي تقود توجهات هؤلاء وتحددها "إن كانت مؤيدة أو معارضة للتكامل ومدى تشجيع الإدارة للعمل بطريقة متسقة ومتعاونة بين مختلف الأقسام ومختلف المستويات التنظيمية" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 233).

✓ "التأكد من أن جميع المديرين وليس مدير التسويق فقط على وعي وفهم كامل لأهمية تكامل الرسائل الإتصالية" (سالم، 2006، صفحة 116) بمعنى الصوت الواحد.

✓ إلى جانب إجراءات أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها باعتبارها جزء من ثقافة المؤسسة وتتعلق بطريقة عمل تنتهجها المؤسسة في حال اعتمادها على وكالات خارجها متخصصة في تقنيات إتصال معينة، أي "بمدى التوافق بين ثقافة المؤسسة وثقافة الوكلاء المتخصصين" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 233).

4. من هو قائد أوركسترا الإتصال المتكامل؟

يعرف القائد كما يلي: (عطية، 2001، صفحة 75)

✓ الشخص القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها لتحقيقها.

✓ أما كاتل يعرفه بأنه الشخص الذي يكون تأثيره ملحوظ في تركيب الجماعة التي يقودها أي يحدث تغيير في مستوى أدائها.

✓ كارتر يرى القائد بأنه الشخص الذي يقوم بالإهتمام بسلوك الجماعة.

مع العلم أنه من الضروري أن يكون القائد "ملم بمجال تخصصه وبكل كبيرة وصغيرة فيه مواكبا للتقدم الحادث فيه ولديه الخبرات والمعارف بكل تخصص له علاقة بمجال تخصصه" (عطية، 2001، صفحة 86).

هذا و"لا يحتاج قائد أوركسترا كامل إلى معرفة كيفية العزف على جميع الآلات بشكل أحسن من كل موسيقييه. يجب أن تسمح له ثقافته الموسيقية بتشكيل أفضل فريق، وجاذبيته وخبرته بالحصول على أحسن استفادة" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 603). تمثل هذه القاعدة بوصلة تقود مايسترو الفرقة الموسيقية، ونفس الشيء بالنسبة لقائد أوركسترا الإتصال المتكامل الذي يتميز بصفات ومهارات مختلفة نعرض بعضها منها كالتالي:

✓ صادق ومبدع: قائد أوركسترا الإتصال المتكامل "هو أولا استراتيجي، رجل صادق في الإتصال، مبدع، ليس على مستوى الفعل بل على مستوى الطريقة والتفكير" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 605). فبالإضافة إلى صفة الإبداع التي سبق أن أشرنا إليها يعد الصدق أحد عوامل نجاح الإتصال بصفة عامة والإتصال التسويقي بصفة خاصة. ✓ منشط: "يجب أن يكون بطبيعة الحال منشط، قائد فريق لأن نهج الإتصال المتكامل هو جماعي بالضرورة داخل مجموعات الإتصال" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 605). وذلك من خلال أدواره التنسيقية، التوجيهية، وتلك المتعلقة بالمرافقة.

✓ رجل أرقام: "يجب أن يكون رجل أرقام مهووس بالعائد على نفقات الإتصال على المدين القصير والطويل" (Lendrevie, De Baynast, & Emprin, 2008, p. 605).

ويُذكر في هذا السياق أنه من الضروري "أن تُنَاط إدارة عملية الإتصال التسويقي بشخص واحد، قد يكون مدير عام التسويق، أو مدير إدارة الإتصال التسويقي أو الترويج"، (النسور و الموسى، 2022، صفحة 131) ويتأثر بأفعاله باقي الموظفين المنتمين إلى

برنامج الإتصال المتكامل ومن مهامه المتعلقة بالإتصال التسويقي وأدواته نشير إلى ما يلي:(النسور و الموسى، 2022، صفحة 131):

✓ الإشراف على وضع خطة الإتصال التسويقي المتكامل في ضوء أهداف الشركة واستراتيجياتها التسويقية.

✓ تحديد الجمهور المستهدف والرسائل والإستراتيجيات الأساسية المراد استخدامها.

✓ تحديد أدوات الإتصال التسويقي المستخدمة وطرق استخدامها.

✓ توزيع الميزانية على أدوات الإتصال التسويقي المختلفة.

بالإضافة إلى مهام أخرى ترتبط بطريقة تنفيذ المهام عن طريق الفرق أو الإستعانة بوكالات خارجية على غرار التوجيه، المراجعة والمراقبة كالتالي:(النسور و الموسى، 2022، صفحة 132)

✓ تحديد ما إذا كان تنفيذ المهام الخاصة بالإتصال التسويقي سيتم من قبل الشركة نفسها أو من خلال الإستعانة بوكالات خارجية أو بمختصين من خارج الشركة.

✓ توجيه كل من فريق العمل الداخلي، والوكالات الخارجية والمختصين المتعاقد معهم بشكل مستمر.

✓ مراجعة جميع المهام للتأكد من اكتماله، واتساق عناصرها، وقدرتها على تحقيق أهداف الإتصال التسويقي المتكامل.

✓ مراقبة تنفيذ البرنامج ومتابعة عملية التقويم وقياس النتائج واعتماد التعديلات اللازمة على البرنامج في ضوءها.

من جهة أخرى وحسب نموذج بيرنت و مورياتي Burnett et Moriaty المتضمن لتسع خطوات متتابعة للتخطيط للإتصال المتكامل فإنه يوجد ضمنها خطوة ثامنة متعلقة بتنفيذ البرنامج لها أهمية بالغة تضع مديره أمام وجوب اتخاذ الإجراءات التالية:(النسور و الموسى، 2022، صفحة 116)

- ✓ اتخاذ كافة القرارات التفصيلية بشأن عناصر البرنامج بما في ذلك الوسائل، والتصميمات، والمساحات الزمانية والمكانية، والجدول الزمني للتنفيذ ونحو ذلك.
- ✓ التأكد من أن كل قرار من القرارات السابقة يمكن تنفيذه، وأن لكل مهمة من يقوم بتنفيذها.
- ✓ مراقبة كافة الأنشطة للتأكد من أن كل قرار من القرارات السابقة يمكن تنفيذه، وأن لكل مهمة من يقوم بتنفيذها.

في آخر هذا المقال وجبت الإشارة إلى نقطة هامة تتعلق بالهيكل التنظيمي وبطبيعته كالتالي:

- إن "الهيكل التنظيمية الجامدة تجعل المديرين يقيمون حواجز واقية حول ميزانياتهم ومستوى نفوذهم. فمن الممكن أن يعزل الهيكل التنظيمي الإتصالات وانتقال المعلومات وحتى المديرين عن بعضهم البعض" (حواس و حنافي حفصي، 2022، صفحة 230). وهو الأمر الذي يؤدي إلى ظهور صراعات تعيق تنفيذ برامج الإتصال المتكامل وتحد من فعاليته.

- وجوب "وضع الهيكل التنظيمي لما يسمى إدارة الإتصال التسويقي المتكامل بتقسيمها إلى عدة أقسام أو وحدات، وتحديد المسؤوليات والوظائف المنوطة بكل منها، إضافة إلى تحديد المؤهلات والكوادر المطلوبة لأداء هذه الوظائف والمسؤوليات" (النسور و الموسى، 2022، صفحة 127)، ما يؤكد أهمية مهارات الموظفين وفعاليتها.

4. خاتمة:

يختلف تطبيق برامج الإتصال المتكامل من مؤسسة لأخرى، من حيث المستويات والأبعاد التكاملية لهذا النموذج حسب حجم المؤسسة من جهة، ومن حيث التنفيذ الصحيح من عدمه حسب فهمها لأسس هذه المقاربة من جهة أخرى. فكيف تتهيأ المؤسسة

للتطبيق تنظيما وتسييرا حتى تتمكن كفاءاتها من تنفيذ متطلبات مقاربة الإتصال المتكامل عبر إتصالات موحدة يملئها مبدأ الصوت الواحد. وهي أمور أثرتها في هذا المقال واتخذناها موضوعا له لأنها تشكل جسرا لتطبيق تلك الممارسة التسويقية وقواعد أساسية يجب أخذها بعين الإعتبار حتى يأخذ التكامل مجراه الصحيح.

ولهذا يمكن القول كخاتمة أن نجاح التكامل يقف على مدى قدرة المؤسسة، ثقافة وأفرادا، على إدارة التنسيق والجمع بين مختلف الوظائف الإتصالية وميزانياتها المخصصة حسب التغييرات المطلوبة مع إتقان عملية الربط هذه وفقا للكيفية المثلى لذلك. فهي قدرة يصنعها وعي المؤسسة، قبل كل شيء، وإدراكها لفوائد نموذج الإتصال المتكامل حتى تتحمس لتطبيقه، ويصنعها أيضا الإقتناع بتلك الفوائد قبل أن تقنع بها المؤسسة أفرادها من المسؤولين على المزيج الإتصالي أو الموظفين ضمن أقسامه.

كما يجعل الوعي، الفهم لمقتضيات نموذج الإتصال المتكامل والإلمام بها تجاوز العقبات التي تقف أمامه أمرا هينا وذلك من خلال تقديم المؤسسة للدعم الكافي واللازم لمرافقة التغييرات المرجوة ولنشر ثقافة التكامل والعمل جنبا إلى جنب دون صراعات تجاهها المؤسسة عبر بث ثقافة إتصالية داخلية وعبر تكوين أفرادها في مجال الإتصال المتكامل كأمر محتوم.

5. قائمة المراجع:

- Lendrevie, J., & Brochand, B. (2001). *Le nouveau PUBLICITOR* (éd. 5). paris: Editions Dalloz.
- Lendrevie, J., De Baynast, A., & Emprin, C. (2008). *PUBLICITOR communication 360° on line off line* (éd. 7). Paris: Dunod.
- Malaval, P., & Décaudin, J.-M. (2009). *Pentacom Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b* (éd. 2). Paris: Pearson Education.
- إياد عبد الفتاح النصور، و حمد ناصر الموسى. (2022). *الأسس النظرية والتطبيقية لنموذج الإتصال التسويقي المتكامل* (الإصدار 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خيزر جميلة. (2019). *التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، 9* (2)، الصفحات 183-195.
- شيماء السيد سالم. (2006). *الإتصالات التسويقية المتكاملة* (الإصدار 1). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- صديقي فاطنة. (2023). *الفاعلية التنظيمية في ظل مفهومي ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي دراسة نظرية تحليلية لبعض المفاهيم. مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، 8* (2)، الصفحات 653-671.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية. (2001). *مقدمة في السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مولود عبد العزيز حواس، و هدى حنافي حفصي. (2022). *الإتصالات التسويقية المتكاملة نهج إستراتيجي سلوكي معاصر* (الإصدار 1). عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.