

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2

قسم علوم الإعلام و الاتصال

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطّور الثّالث في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص: الاتصال في المؤسسة

بعنوان:

## فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة المؤسسات الأكاديمية

إعداد الطالبة: خلفه إيمان

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	عواج سامية
مشرفا ومقررا	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	أستاذ محاضر أ	صابر لامية
عضوا ممتحنا	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	أستاذ محاضر أ	لصلح عائشة
عضوا ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	نواري عائشة
عضوا ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	سعيداني سلامي

السنة الجامعية 2024 – 2025 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال تعالى :

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِيْ عِلْمًا } طه : 114

{ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِيْنَ يَعْلَمُوْنَ وَالَّذِيْنَ لَا يَعْلَمُوْنَ اِنَّمَا يَتَذَكَّرُ اُولُو الْاَلْبَابِ } الزمر : 9

{ يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوا مِنْكُمْ  
وَالَّذِيْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ } المجادلة : 11

{ شَهِدَ اللّٰهُ اَنَّهُ لَا اِلٰهَ اِلَّا هُوَ وَاللّٰهُ اَكْبَرُ  
وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمٌ بِالْقِسْطِ } آل عمران : 18

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك اللهم لا علم لنا الا ما علمتنا اللهم علمنا ما ينفعنا وما هربنا وذكرنا ان نسينا وانفعنا ما علمتنا وزدنا علما يا رب العالمين حمدا كثيرا مجازي نعمك علي توفيق يا تمام عملي هذا وصل اللهم وبارك على سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم. أتقدم بكل ما تحمله لغة قراننا ونبينا من جهل العاني وأهذبها الي غالبتي مسرقتي الدكتوراة "صابرة لامية"

الذي غمرتنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل رغم مسؤولياتها الكثيرة فأدعو الله أن يجعل هذا الجهد وكل ما مرتنا به، في ميزان حسناتها كآنت الأستاذة الرفيعة، الصديقة، التفهمة، الحنونة الناصحة بآرك الله لها في أولادها وعائلتها.

كما أحمل عبارات الشكر لكل أساتذتي بجامعة محمد لين دباغين، الذين درسوني منذ دخول الجامعة سنة 2013 الي يومنا هذا بآرك الله لهما في كل معلومة زودونا بها وجعلتنا في هذا المستوى الذي أليد أنتخر بهن وأخص بالذكر رئيسة التخصص والسرفة على التكوين في الدكتوراه الفاضلة عواج سامية حفظها الله، كذلك الشكر موصول للجنة المناقشة كل باسمه، مسكورين على قبول مناقشة هذه الأطروحة دون أن أنسى أساتذتي في الابتدائي، متوسط، ثانوي بآرك الله لهما. كما أتقدم بكل عبارات الشكر والامتنان لكل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو هني باللكلمة الطيبة.

خليفة إيمان

الحمد لله

# إهداء :

"وَلَا تَنْفُكُ اللَّهُ عَنَّا عَظِيمًا"

الحمد لله قولا وعملا ، والحمد لله كثيرا على نعمة النجاح والتفوق واتمام الأطروحة.  
هيا وشكرا وامتنانا على البدء والختام الى الراء القوية الناجحة التي بداخلي ،  
الى نفسي التي تقول دائما "أنا أستطيع"

أهدي نجاحي وتميزي الى والدي فهدري واعتزازي حفظه الله ورعاه ، وهذاه لكل الشكر.  
والخير الى بركة الصباحات الدراسية ، الى العظيمة التي دعمتني بلا حدود ، الى قوتي ،  
الى من غرست في نفسي القوة اتقدم بخالص الحب والامتنان الى والدي حفظها الله ،  
دعائها المستمر لنا بالتوفيق والنجاح اللهم في كل دعاء آتت لها حسنة يا رب العالمين  
الى من شد الله بهم عضدي فلانوا خير معين ، الى أخواني الذين أفخر بهمهم  
نهاد رانية سوسن

الى من أتمل مسيرة والدنيا ، رفيقي في كل خطوة في الجامعة زوجهي بارك الله له في صحته  
تحمل مني الكثير اثناء انجاز هذا العمل الذي لا يخفى عليكم انه اخذ مني وقتي وجهدي  
وكذا وقت عائلتي الى صفاري : رسيم وتسليم  
احفظهم يا الله وبارك لي فيهم صحة تربية دراسة ونجاح  
واجعلهم من حفظة كتابك يا رب.

الى الأيادي التي أمنة بي وبقدراي شبعنتي ودفعنتي الى النجاح وتجاوز مخادتي  
الى أهبي في الله كل باسمه أهدي هذا العمل : أساتذتي ، أصدقائي ، طلبتي ، معارفي .

خلفة إيمان

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

ملخص البحث:	21
مقدمة:	أ
الفصل الأول المنهجي: الإطار المفاهيمي و المنهجي للدراسة.	5
أولاً: موضوع الدراسة:	6
1. إشكالية الدراسة:	6
2. أسباب اختيار الموضوع:	9
3. أهمية الدراسة:	10
4. أهداف الدراسة:	11
5. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:	12
6. الدراسات السابقة:	21
7. الخلفية النظرية للدراسة:	51
ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة:	62
1. نوع الدراسة والمنهج المستخدم:	62
2. مجتمع البحث وعينة الدراسة.	64
3. حدود الدراسة:	66
4. أدوات جمع البيانات.	69
5. المعالجة الإحصائية:	72
الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة.	74
تمهيد:	75
أولاً: الأصول النظرية للاتصال في المؤسسة:	76
1. تطور بحوث اتصال المؤسسة:	76
2. العناصر والمبادئ الرئيسية للعملية الاتصالية في المؤسسة:	83
3. أنماط الاتصال في المؤسسة(منافذ):	98
ثانياً: أسس إستراتيجيات الاتصال في المؤسسة	149
1. ماهية الإستراتيجية: ( مدخل عام الى الفكر الاستراتيجي )	149

155	2. ماهية الإستراتيجية الاتصالية:
166	ثالثا: استراتيجيات الاتصال في المؤسسة:
180	خلاصة:
182	الفصل الثالث: بناء وتشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة
183	تمهيد:
184	أولا: تطور مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة وأهميتها:
184	1. التطور التاريخي لمفهوم الصورة الذهنية:
189	2. سمات وخصائص الصورة الذهنية:
192	3. الفروقات الجوهرية بين صورة المؤسسة، سمعة المؤسسة، هوية المؤسسة، شخصية المؤسسة:
198	4. أنواع الصورة الذهنية:
205	ثانيا: تكوين وتشكيل الصورة الذهنية في المؤسسة
205	1. أبعاد ومصادر تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة:
209	2. مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة:
211	3. العوامل المؤثرة في بناء الصورة الذهنية:
214	4. مراحل بناء الصورة الذهنية:
215	5. وسائل وأدوات بناء الصورة الذهنية للمؤسسة:
218	ثالثا: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة وآليات قياسها وتقييمها
219	1. نظريات ونماذج إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة:
224	2. قياس الصورة الذهنية:
228	خلاصة:
230	الفصل الرابع: المؤسسات الأكاديمية في الجزائر التطور والهيكلية
231	تمهيد:
231	1. سمات المؤسسات الأكاديمية:
232	2. التطور الكرونولوجي للمؤسسات الجامعية الجزائرية:
235	3. مقومات المؤسسات الأكاديمية:
237	4. بنية المؤسسات الأكاديمية الجزائرية وأنواعها:
246	5. البرامج التكوينية في المؤسسات الأكاديمية:
248	6. أهداف المؤسسات الأكاديمية وأهميتها:

251	..... خلاصة
253	..... الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2
253	..... الفصل التطبيقي: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
255	..... أولاً- عرض نتائج المحور الأول:
261	..... ثانيا: عرض نتائج المحور الثاني لمتطلبات بناء استراتيجيات الاتصال لتحسين صورة جامعة سطيف 2
270	..... ثالثا: التخطيط لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة جامعة سطيف 2
275	..... رابعا: الجهود الاتصالية التي تتبناها جامعة سطيف 2 من اجل تحسين صورتها لدى جماهيرها
	..... خامسا: المؤشرات التي يمكن رصدها لقياس نوع الصورة الذهنية التي تم تكوينها لدى الجمهور الخارجي والداخلي
287	..... للمؤسسة الاكاديمية جامعة سطيف 2
307	..... سادسا: مدى مساهمة رقمته فضاءات جامعة سطيف 2 في تشكيل وتعزيز صورة ذهنية جيدة
322	..... أولاً: الاستنتاجات العامة للدراسة:
329	..... ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة:
337	..... خاتمة:
342	..... قائمة المراجع:
372	..... الملاحق:



## فهرس الجداول

- جدول رقم 1 يوضح الدراسات السابقة المستخدمة في الدراسة ..... 23
- جدول رقم 2 يوضح توزيع عينة الدراسة على المسؤولين في جامعة سطييف 2 ..... 65
- جدول رقم 3 عدد الاستثمارات الموزعة ونسب استرجاعها ..... 72
- جدول رقم 4 المنظور التاريخي لاتصالات المؤسسة ..... 81
- جدول رقم 5 العناصر التي المشكلة للاتصال ومجالاته ..... 92
- جدول رقم 6 أسس وشروط نجاح عملية الاتصال بالنسبة لمكونات العملية الاتصالية ..... 93
- جدول رقم 7 فعالية مكونات عمليات الاتصال ..... 94
- جدول رقم 8 أهداف الاتصال في المؤسسة على المستوى الداخلي ..... 103
- جدول رقم 9 أهداف الاتصال في المؤسسة على المستوى الداخلي ..... 112
- جدول رقم 10 وسائل الاتصال الداخلي ..... 118
- جدول رقم 11 المقابلة الشخصية والجماعية ..... 119
- جدول رقم 12 مقارنة بين الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي ..... 122
- جدول رقم 13 أنواع الاتصال الخارجي ..... 133
- جدول رقم 14 وسائل العلاقات العامة ..... 141
- جدول رقم 15 مجالات الاتصال الشامل ..... 147
- جدول رقم 16 الفرق بين شخصية المؤسسة، هويتها، سمعتها وصورتها الذهنية ..... 197
- جدول رقم 17 مراحل إدارة صورة المؤسسة ..... 220
- جدول رقم 18 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن ..... 256
- جدول رقم 19 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 257
- جدول رقم 20 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة ..... 258
- جدول رقم 21 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل ..... 259
- جدول رقم 22 يوضح مستوى كفاءة الإمكانيات البشرية التي توفرها عليها جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية ..... 265
- جدول رقم 23 يوضح مستوى توفر الإمكانيات المادية التي تستخدمها جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية ..... 267
- جدول رقم 24 يوضح مستوى توفر الإمكانيات التقنية (الوسائل اللوجيستكية) في جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية ..... 269
- جدول رقم 25 يوضح أهداف التخطيط المستخدمة من طرف جامعة سطييف 2 لتنفيذ إستراتيجية تشكيل الصورة الذهنية ..... 271
- جدول رقم 26 يوضح مراعاة الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطييف 2 ..... 272
- جدول رقم 27 يوضح ترتيب من حيث الأولوية للاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطييف 2 ..... 274
- جدول رقم 28 يوضح تنشيط الجامعة لأنشطة وفعاليات ترويجية لاسمها أكثر من كونها بيداغوجية وعلمية ..... 276
- جدول رقم 29 يوضح استعانة الجامعة بتقارير وفيديوهات من أجل الترويج لاسمها كمؤسسة جامعية ..... 278

- جدول رقم 30 يوضح الوسائل الاتصالية التي تركز عليها أكثر في عملية بناء الصورة الذهنية ..... 279
- جدول رقم 31 يوضح اعتماد المؤسسة الجامعية سطيف 2 على الوسائل الإدارية التقليدية التي تستخدمها للتواصل مع جمهورها ..... 282
- جدول رقم 32 يوضح الفعاليات والأنشطة التي يمكن تنظيمها لتعزيز التواصل مع المجتمع ..... 283
- جدول رقم 33 يوضح فعاليات جذب الشريك الاقتصادي ..... 285
- جدول رقم 34 يوضح المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس فعالية استراتيجية الاتصال ..... 287
- جدول رقم 35 يوضح إمكانية قياس التغذية الراجعة (ردود الفعل/الاستجابة) بعد تطبيق استراتيجية الاتصال، كيف يمكن الحصول على تغذية راجعة مستمرة حول أداء استراتيجية الاتصال المطبقة ..... 291
- جدول رقم 36 يوضح إمكانية قياس التغذية الراجعة (ردود الفعل/الاستجابة) بعد تطبيق استراتيجية الاتصال، كيف يمكن الحصول على تغذية راجعة مستمرة حول أداء استراتيجية الاتصال المطبقة ..... 293
- جدول رقم 37 يوضح فتح الجامعة لمنابر التواصل والحوار من أجل دعم صورتها الذهنية ..... 295
- جدول رقم 38 يوضح نوع القنوات التي تفتحها الجامعة (في حالة الإجابة بنعم) ..... 296
- جدول رقم 39 يوضح تعرض جامعة سطيف 2 لأزمات مست بسمعتها من قبل ..... 298
- جدول رقم 40 يوضح توظيف الجامعة لوسائل وكوادر لإعادة حماية صورتها الذهنية (في حالة الإجابة بنعم) .... 300
- جدول رقم 41 يوضح طريقة تعامل جامعة سطيف 2 أثناء التعرض لعملية الإساءة لصورتها الذهنية وسمعتها بشكل مقصود أو ظرفي ..... 302
- جدول رقم 42 يوضح عملية التخطيط لإدارة الازمات ..... 304
- جدول رقم 43 يوضح التخطيطات المعتمدة فيما يخص إدارة الأزمة ..... 306
- جدول رقم 44 يوضح اعتماد المؤسسة في العمل بشبكات الاتصال المؤسساتي ..... 307
- جدول رقم 45 المميزات التي تحققها المؤسسة من خلال توظيف هذه الشبكات ..... 309
- جدول رقم 46 يوضح وسائل الاتصال المستخدمة بكثرة في العمل الإداري ..... 310
- جدول رقم 47 يوضح وضع المخطط الإستراتيجي لرقمته الجامعة (في حالة الإجابة بنعم) ..... 312
- جدول رقم 48 يوضح احتواء المخطط على مشاريع لتحسين الاتصال بالجمهور ..... 313
- جدول رقم 49 يوضح الاعتقاد أن رقمته الهياكل الجامعية الاتصالية قد ساعدت على تقديم سمعة جيدة أو صورة ذهنية مقبولة على المؤسسة الجامعية سطيف 2 ..... 315
- جدول رقم 50 يوضح مساهمة الرقمنة في تقديم خدمات المؤسسات الجامعية سطيف 2 ..... 316
- جدول رقم 51 يوضح دعم المؤسسة لتكوين العمال في مجال استخدام التكنولوجيات لتوظيفها في مجال العمل والتسيير ..... 318
- جدول رقم 52 يوضح توفر المؤسسة على دورات تدريبية في مجال توظيف/ استخدام وصيانة الرقمنة الموظفة داخل المؤسسة ..... 319
- جدول رقم 53 يوضح الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم بها الجامعة وترى أنها تحسن من صورتها لدى جمهورها ..... 320



# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

- شكل رقم 1 البنائية الوظيفية للمؤسسة الأكاديمية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.....62
- شكل رقم 2 عناصر العملية الاتصالية.....85
- شكل رقم 3 مبادئ الاتصال الداخلي.....100
- شكل رقم 4 أنواع الاتصال الداخلي.....104
- شكل رقم 5 يوضح الاتصال المساعد.....108
- شكل رقم 6 يوضح الاتصال النازل.....110
- شكل رقم 7 يوضح الاتصال الأفقي.....112
- شكل رقم 8 شبكات الاتصال (شبكة السلسلة، شبكة الحرف Y).....126
- شكل رقم 9 شبكة النجمة الاتصال مفتوح على جميع الأطراف.....127
- شكل رقم 10 الشبكة الدائرية.....127
- شكل رقم 11 شبكة المروحة.....128
- شكل رقم 12 الاتصال الاجتماعي.....134
- شكل رقم 13 مبدأ متعلق بالمفهوم.....135
- شكل رقم 14 مبدأ وظيفي.....136
- شكل رقم 15 المجالات الأربعة للاتصالات التجارية.....138
- شكل رقم 16 عمليات ومراحل العلاقات العامة.....141
- شكل رقم 17 أبعاد الإستراتيجية.....152
- شكل رقم 18 مكونات وظائف الإستراتيجية.....153
- شكل رقم 19 إستراتيجية المؤسسة.....157
- شكل رقم 20 خصائص الصورة الذهنية.....192
- شكل رقم 21 الفروقات الجوهرية بين صورة المؤسسة، سمعة المؤسسة، هوية المؤسسة، شخصية المؤسسة.....193
- شكل رقم 22 الأنواع الخمسة لهوية المؤسسة.....196
- شكل رقم 23 تصنيفات أنواع الصورة الذهنية.....202
- شكل رقم 24 المفاهيم المتعلقة بصورة المؤسسة.....203
- شكل رقم 25 الأبعاد التي تؤثر صورة المؤسسة.....207
- شكل رقم 26 مكونات صورة المؤسسة.....211
- شكل رقم 27 نموذج Chett&Abratt لعملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة.....222
- شكل رقم 28 يبين بنية المؤسسات الأكاديمية.....237
- شكل رقم 29 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....256
- شكل رقم 30 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.....257
- شكل رقم 31 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....258
- شكل رقم 32 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.....260
- شكل رقم 33 يوضح امتلاك المؤسسة الجامعية سطيف 2 لأهداف محددة لرسم صورة جيدة عنها في محيطها الداخلي

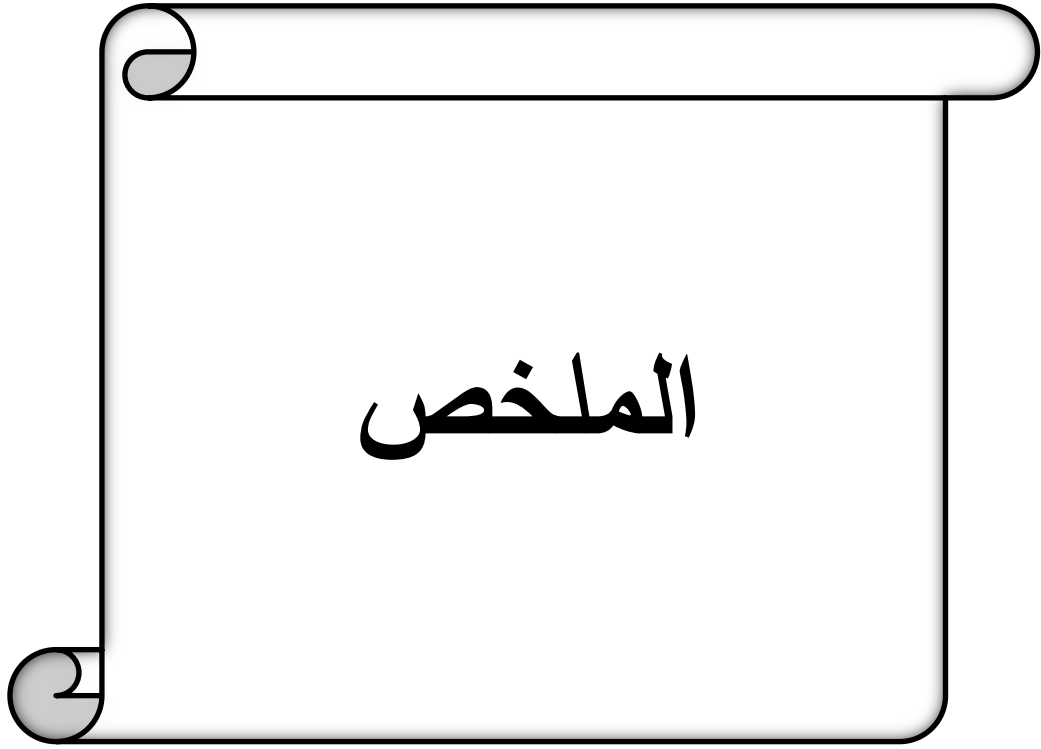
- والخارجي ..... 263
- شكل رقم 34 يوضح الأهداف التي تسطرها الجامعة كمتطلبات أولية في بناء استراتيجيتها الاتصالية..... 265
- شكل رقم 35 يوضح مستوى كفاءة الإمكانيات البشرية التي توفرها عليها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية ..... 267
- شكل رقم 36 يوضح مستوى توفر الإمكانيات المادية التي تستخدمها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية . 268
- شكل رقم 37 يوضح مستوى توفر الإمكانيات التقنية (الوسائل اللوجيستكية) في جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية ..... 270
- شكل رقم 38 يوضح أهداف التخطيط المستخدمة من طرف جامعة سطيف 2 لتنفيذ إستراتيجية تشكيل الصورة الذهنية ..... 272
- شكل رقم 39 يوضح مراعاة الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2..... 273
- شكل رقم 40 يوضح ترتيب من حيث الأولوية للاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2 ..... 275
- شكل رقم 41 يوضح تنشيط الجامعة لأنشطة وفعاليات ترويجية لاسمها أكثر من كونها بيداغوجية وعلمية..... 277
- شكل رقم 42 يوضح استعانة الجامعة بتقارير وفيديوهات من أجل الترويج لاسمها كمؤسسة جامعية..... 279
- شكل رقم 43 يوضح الوسائل الاتصالية التي تركز عليها أكثر في عملية بناء الصورة الذهنية ..... 281
- شكل رقم 44 يوضح اعتماد المؤسسة الجامعية سطيف 2 على الوسائل الإدارية التقليدية التي تستخدمها للتواصل مع جمهورها ..... 283
- شكل رقم 45 يوضح الفعاليات والأنشطة التي يمكن تنظيمها لتعزيز التواصل مع المجتمع ..... 285
- شكل رقم 46 يوضح فعاليات جذب الشريك الاقتصادي ..... 286
- شكل رقم 47 يوضح المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس فعالية استراتيجية الاتصال ..... 291
- شكل رقم 48 يوضح إمكانية قياس التغذية الراجعة (ردود الفعل/الاستجابة) بعد تطبيق استراتيجية الاتصال، كيف يمكن الحصول على تغذية راجعة مستمرة حول أداء استراتيجية الاتصال المطبقة ..... 293
- شكل رقم 49 يوضح نوع التغذية الراجعة التي تتلقاها الجامعة من خلال هذه الاستراتيجيات ..... 294
- شكل رقم 50 يوضح فتح الجامعة لمنابر التواصل والحوار من أجل دعم صورتها الذهنية ..... 296
- شكل رقم 51 يوضح نوع القنوات التي تفتحها الجامعة (في حالة الإجابة بنعم) ..... 298
- شكل رقم 52 يوضح تعرض جامعة سطيف 2 لأزمات مست بسمعتها من قبل ..... 299
- شكل رقم 53 يوضح توظيف الجامعة لوسائل وكوادر لإعادة حماية صورتها الذهنية (في حالة الإجابة بنعم) ..... 301
- شكل رقم 54 يوضح طريقة تعامل جامعة سطيف 2 أثناء التعرض لعملية الإساءة لصورتها الذهنية وسمعتها بشكل مقصود أو ظرفي ..... 303
- شكل رقم 55 يوضح عملية التخطيط لإدارة الازمات ..... 306
- شكل رقم 56 يوضح التخطيطات المعتمدة فيما يخص إدارة الأزمة ..... 307
- شكل رقم 57 يوضح اعتماد المؤسسة في العمل بشبكات الاتصال المؤسساتاتي ..... 309
- شكل رقم 58 المميزات التي تحققها المؤسسة من خلال توظيف هذه الشبكات ..... 310
- شكل رقم 59 يوضح وسائل الاتصال المستخدمة بكثرة في العمل الإداري ..... 311
- شكل رقم 60 يوضح وضع المخطط الإستراتيجي لرقمنه الجامعة (في حالة الإجابة بنعم) ..... 313

- شكل رقم 61 يوضح احتواء المخطط على مشاريع لتحسين الاتصال بالجمهور ..... 314
- شكل رقم 62 يوضح الاعتقاد أن رقمه الهياكل الجامعية الاتصالية قد ساعدت على تقديم سمعة جيدة أو صورة ذهنية مقبولة على المؤسسة الجامعية سطيف 2 ..... 316
- شكل رقم 63 يوضح مساهمة الرقمنة في تقديم خدمات المؤسسات الجامعية سطيف 2 ..... 318
- شكل رقم 64 يوضح دعم المؤسسة لتكوين العمال في مجال استخدام التكنولوجيات لتوظيفها في مجال العمل والتسيير ..... 319
- شكل رقم 65 يوضح توفر المؤسسة على دورات تدريبية في مجال توظيف/ استخدام وصيانة الرقمنة الموظفة داخل المؤسسة ..... 320
- شكل رقم 66 يوضح الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم بها الجامعة وترى أنها تحسن من صورتها لدى جمهورها ..... 322

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم 1 يوضح استمارة الاستبيان ..... 372
- ملحق رقم 2 يوضح الهيكل التنظيمي لرئاسة جامعة سطيف2..... 378
- ملحق رقم 3 يوضح الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات لجامعة سطيف2 ..... 379
- ملحق رقم 4 يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة سطيف2 ..... 380
- ملحق رقم 5 يوضح الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة سطيف2..... 381
- ملحق رقم 6 يوضح شعار المؤسسة الجامعية محمد لمين دباغين سطيف ..... 382



## ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسات الأكاديمية من أجل تحسين صورتها ورسم انطباع جيد لدى جمهورها الداخلي و الخارجي، و ذلك من خلال جملة الخطط و الجهود الاتصالية التي تقوم بإعدادها و السهر على تطبيقها كالرسائل ، الوسائل و الأساليب التي تساهم في تحقيق هدفها و مرئيتها.

ولقد انطلقت دراستنا من اشكالية مفادها:

- ماهي الاستراتيجيات الاتصالية التي تتبناها جامعة سطييف2 في تحسين صورتها لدى جمهورها؟

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية ، إعتمدت الباحثة فيها على المنهج المسحي كأحد أنواع المناهج المتبعة في الدراسات الوصفية، و لفهم حقيقة الظاهرة الاتصالية داخل المؤسسات الأكاديمية، اتخذنا جامعة محمد لمين دباغين سطييف2 كميدان للبحث و التقصي، حيث إستدعت الدراسة الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة من خلال تطبيق العينة الحصصية متعددة المراحل باعتبارها الأنسب لدراستنا و التي تمثل قوامها في 115 مسؤول في الجامعة عن بناء و تشكيل الصورة الذهنية لدى جمهور المؤسسة من خلال وظائفهم التي يقومون فيها بإعداد و رسم الاستراتيجيات الاتصالية التي تساهم في ذلك، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

بعد القيام بعملية عرض ، تحليل و تفسير البيانات الاحصائية المتحصل عليها تم التوصل الى جملة من النتائج في هذه الدراسة ، نعرض عليكم أهمها وهي كما يلي:

1. تمتلك جامعة سطييف2 أهداف محددة لرسم صورة جيدة عنها في محيطها الداخلي والخارجي، وهذا يعكس وعي الجامعة بأهمية تحديد الأهداف ، إذ تبين أن الأهداف التي تعتمد عليها موجهة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إلى أن لها البعض من الخصوصية في رسم أهدافها الخاصة لوحدها.

2. تعتمد جامعة سطييف2 على الأهداف متوسطة المدى لتنفيذ استراتيجية تشكيل الصورة الذهنية بشكل

أكبر، تليها الأهداف الموقفية ثم الطويلة فالقصيرة وهذا راجع إلى طبيعة الجامعة وسياستها الخاصة.

3. الجمهور المستهدف من التخطيط القبلي لاستراتيجية الاتصال بجامعة سطييف2 هو جمهور الأساتذة،

الطلبة ، الموظفين على مستوى المؤسسة، وزارة التعليم العالي، الشركاء الاقتصاديون والاجتماعيون

ومختلف الجامعات الوطنية الدولية وكذا الاجنبية على المستوى الخارجي.

4. تنشط جامعة سليف 2 في تنظيم فعاليات ترويجية لاسمها بشكل دوري، وهذا يثبت أن الجامعة ترغب في تحسين صورتها و سمعتها بين المؤسسات الأكاديمية الأخرى، وتعمل على تحسين ترتيبها الأكاديمي ومكانتها على الصعيدين الوطني والعالمي.
5. تعتبر الجامعة مسؤولة تجاه المجتمع من خلال ما تقوم به من عدة فعاليات وأنشطة لتعزيز التواصل مع المجتمع، كالحملات التطوعية، تبرع بالدم، حملات لذوي الاحتياجات، حملات للفئات المعوزة وعدة أنشطة أخرى، بالإضافة إلى محاولاتها في استقطاب الشريك الاقتصادي والاجتماعي.
6. تسعى جامعة سليف 2 لجذب الشريك الاقتصادي من خلال جملة من الأنشطة والفعاليات كالملتقيات والندوات، حيث تمثل الأداة الأكثر فعالية لجذب الشركاء الاقتصاديين، مع اهتمام ملحوظ أيضاً بالبرامج التدريبية والنقاشات المغلقة .
7. تركز جامعة سليف 2 بشكل أكبر على الوسائل الرقمية في عملية بناء وتشكيل صورتها الذهنية.
8. المؤشر الأكثر استخداماً لقياس فعالية استراتيجية الاتصال هو عدد الزوار للموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة بالإضافة إلى عدد المتفاعلين على وسائل التواصل الاجتماعي.
9. تعتمد جامعة سليف 2 بشكل كبير على الإنترنت كوسيلة رئيسية للتواصل داخل المؤسسة، مما يعكس تركيز الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في تسير الاتصال المؤسسي وتعزيز فعاليته.
10. الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم بها الجامعة وترى أنها تحسن من صورتها لدى جمهورها هي العلاقات القوية مع جمهورها من خلال تعزيز الشفافية، والمصداقية، وتحسين تجربة الطلاب، الاساتذة، الاداريين ، وكذا الجمهور الخارجي من جامعات وشركاء اقتصاديون واجتماعيون.

## **Abstract:**

This study aims to uncover the communication strategies used by academic institutions so as to improve their image and build a positive impression among their internal and external audiences. This is achieved through a series of communication plans and efforts, which are developed and carefully applied, including messages, tools, and methods that contribute to fulfilling their goals and aims.

Our study is based on the following research problem:

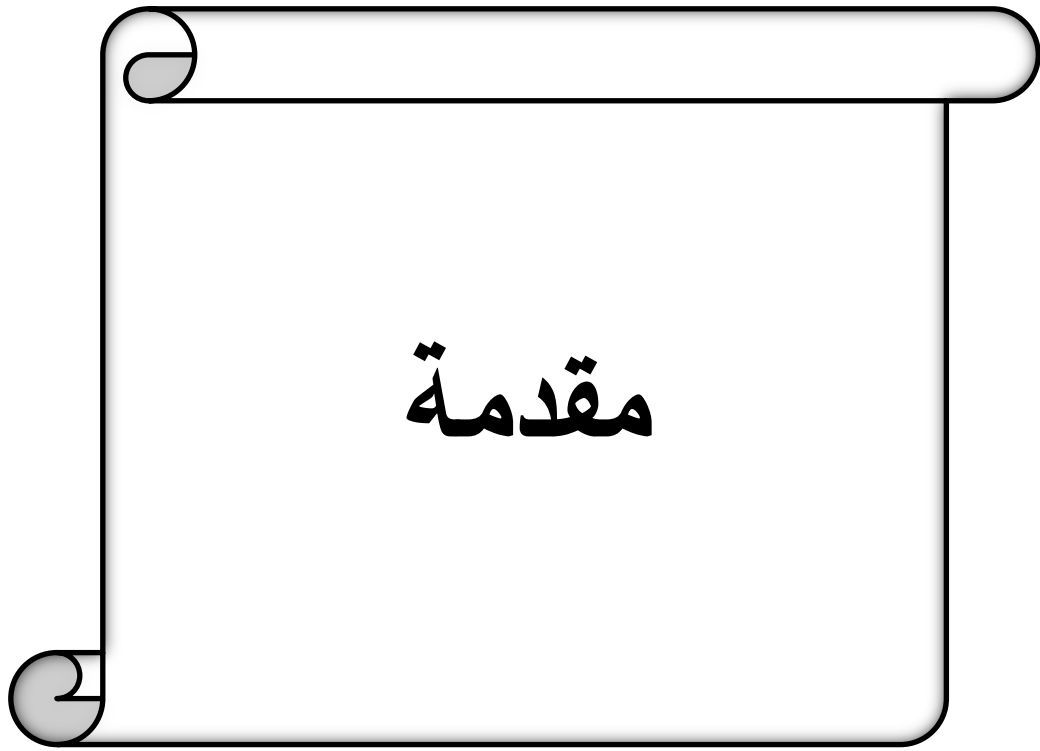
- What are the communication strategies adopted by Mohamed Lamine Debaghine Setif 2 University to strengthen its public image?

This study falls under descriptive research and employs the survey method, which is one of the approaches utilised in descriptive studies. To understand the reality of communication within academic institutions, we selected Mohamed Lamine Debaghine Setif 2 University as a case study. The thesis required the use of a survey method, considering it most suitable for our research. The sample consisted of 115 university officials responsible for shaping the institution's public image through their roles in preparing and implementing communication strategies. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used as the primary data collection tool.

After presenting, analysing, and interpreting the obtained statistical data, several key findings were reached. They are presented as follows:

1. Setif 2 University has clearly defined goals for shaping a positive image within its internal and external environment, reflecting its awareness of the importance of goal-setting. While the university follows objectives set by the Ministry of Higher Education and Scientific Research, it also has some autonomy in formulating its own specific goals.
2. Setif 2 University relies on medium-term goals for implementing its image-building strategy, followed by situational, long-term, then short-term goals. This prioritization is influenced by the university's nature and specific policies.
3. The target audience for the planning of the communication strategy at Setif 2 University includes professors, students, employees within the institution, the Ministry of Higher Education, economic and social partners, as well as national and international universities, and foreign institutions.

4. Setif 2 University actively organizes promotional events on a regular basis, demonstrating its commitment to improving its image and reputation among other academic institutions. It also strives to enhance its academic ranking and standing at both the national and international levels.
5. The university takes responsibility toward the community by organizing various events and activities to enhance community engagement, such as volunteer campaigns, blood donation, initiatives for individuals with special needs, aid for underprivileged groups, and other outreach efforts. Additionally, it aims to attract economic and social partners.
6. Setif 2 University seeks to attract economic partners through a variety of activities and events, such as conferences and seminars, which serve as the most effective tools for engaging economic partners. Furthermore, the university places significant emphasis on training programs and closed discussions.
7. Setif 2 University focuses on digital tools in building and shaping its public image.
8. The most commonly used indicator for measuring the effectiveness of the communication strategy is the number of visitors to the university's official website and the level of interaction on its social media platforms.
9. Setif 2 University relies heavily on the Internet as a primary means of internal communication, reflecting its focus on modern technology in managing institutional communication and strengthening its effectiveness.
10. The university's key communication strategies for improving its image include fostering strong relationships with its audience by promoting transparency, credibility, and enhancing the experience of students, professors, and administrators, as well as strengthening connections with external audiences from universities, economic and social partners.



**مقدمة:**

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالدور الاستراتيجي للاتصال في المؤسسة، كأحد أهم الأنشطة التي تربط عناصر المؤسسة فيما بينها، من خلال تشكيل علاقات تفاعلية تخلق تناغم ومرونة داخلها، حيث يعتبر أداة مهمة تساهم في تحقيق التماسك والتنسيق بين الوظائف الادارية كالتخطيط، التنفيذ، عملية اتخاذ القرارات وغيرها من العمليات التي لا يمكن الاستغناء فيها عن الاتصال.

وكما هو معروف فإن نجاح المؤسسات اليوم أصبح مرهونا بنجاح العملية الاتصالية، باعتباره محور كل العمليات، سواء ما تعلق بالاتصال الداخلي الذي يحدث ضمن فضاء المؤسسة الداخلي، و يتطلب العديد من الجهود والعمليات الاتصالية ذات السيران المنظم، أو الاتصال الخارجي الذي يربط المؤسسة بمحيطها العام جمهور خارجي و مجتمع مدني، وفئات أخرى ذات علاقة بالمؤسسة، و المتمثل في جل الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وترسلها إلى الجمهور الخارجي بهدف إمداده بالمعلومات والتعريف بالمؤسسة، و مختلف فعاليتها وهو الرابط بينها و بين محيطها الخارجي، بحيث يكسب الجمهور ويخلق نوع من الثقة والقبول لدى الجماهير فيما يخص المؤسسة وما تقدمه من خدمات. ولعل أهم تحدي تواجهه المؤسسة هو الحفاظ على استمراريتها، وأن تمتلك انطباع جيد لدى جمهورها فلا بد من العمل على تحسين صورتها، التي تعتبر التصور أو الانطباع الذي يتم تشكيله في ذهن الافراد عن المؤسسة بناءً على المعلومات والتجارب والتفاعلات السابقة التي حدثت، فقد يكون هذا التصور ايجابيا او سلبيا، والجدير بالذكر انه يتأثر بالعديد من العوامل مثل الإعلام، الراي العام، مستوى العلاقات العامة في المؤسسة وعدة اعتبارات اخرى، كما يعتبر الانطباع المتشكل عن المؤسسة مهم للغاية لأنه يؤثر على القرارات والتفاعلات المستقبلية التي تخص المؤسسة.

والمؤسسات الاكاديمية مثل الجامعات والكليات والمعاهد، تعتبر جزء حيوي من بيئة المجتمعات المعاصرة، ولها أهمية كبيرة على مختلف الأصعدة، تساهم في نشر المعرفة والتغيير الايجابي للمجتمع من خلال مساهمتها في إعداد القوى البشرية وتوجيهها إلى خدمة المجتمع.

والجدير بالذكر أن المؤسسات الاكاديمية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى الاستمرار والتطور، والمحافظة على قيمتها وتواجدها، إذ تعتمد في ذلك على عدة خطط، أنشطة، فعاليات، وكذا استراتيجيات اتصالية التي تعد استثمار في نجاح المؤسسة واستدامتها على المدى الطويل، تمكنها من التحكم بمراحل المؤسسة والسيطرة على الأوضاع والظروف التي قد تتعرض لها، من خلال الاستخدام الامثل لوسائلها،

وتكثيف تقنياتها وأساليبها الاتصالية ومحاولة بناء هذه الإستراتيجيات وفق أسس ومعايير مخطط لها، ومصممة برسائل هادفة حتى تعود بنتائج فعالة تحسن من صورتها لدى جمهورها الداخلي و الخارجي وتساهم في بناء علاقات طيبة، و رسم صورة إيجابية عنها.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على فعالية هذه الاستراتيجية الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة الاكاديمية من خلال دراسة مسرحية لجامعة محمد لمين دباغين وبناء على ذلك تم تقسيم الدراسة التالية إلى خمسة فصول مبنية كالتالي:

الفصل المنهجي و كالعادة يتضمن الجزء الأول مختلف الخطوات المنهجية بناء الاشكالية و تساؤلاتها، أسباب إختيار الموضوع، تحديد أهداف و أهمية الدراسة، المفاهيم التي تتعلق بالدراسة (لغوي، اصطلاحي، اجرائي)، وكذا الدراسات السابقة والمقاربة التي تم اسقاط الدراسة عليها، أما عن الجزء الثاني فيتناول الاجراءات المنهجية المتعلقة بالفصل الميداني كاختيار نوع الدراسة، المنهج المتبع، تحديد المجتمع البحثي، المجال الزمني، المكاني، والبشري لدراسة، العينة، الاداة المستخدمة من أجل جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، واخيرا الطرق الاحصائية التي تم الاعتماد عليها في تبويب الاستمارات التي تم جمعها.

أما عن الفصل الثاني الموسوم بالبناء النظري والمعرفي لاستراتيجيات الاتصال في المؤسسة، حيث تطرقنا فيه إلى تفكيك العنوان بشكل تسلسلي من العام الى الخاصة، تحدثنا عن بحوث الاتصال في المؤسسة، تاريخ اتصال المؤسسة وعوامل تطوره، وظائف، أهداف وأهمية الاتصال في المؤسسة، كما تناولنا في الجزء الذي يليه العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية في المؤسسة، مبادئها والمعوقات التي تواجهها، أما عن المبحث الثالث أنماط الاتصال في المؤسسة (الداخلي، الخارجي، والشامل).

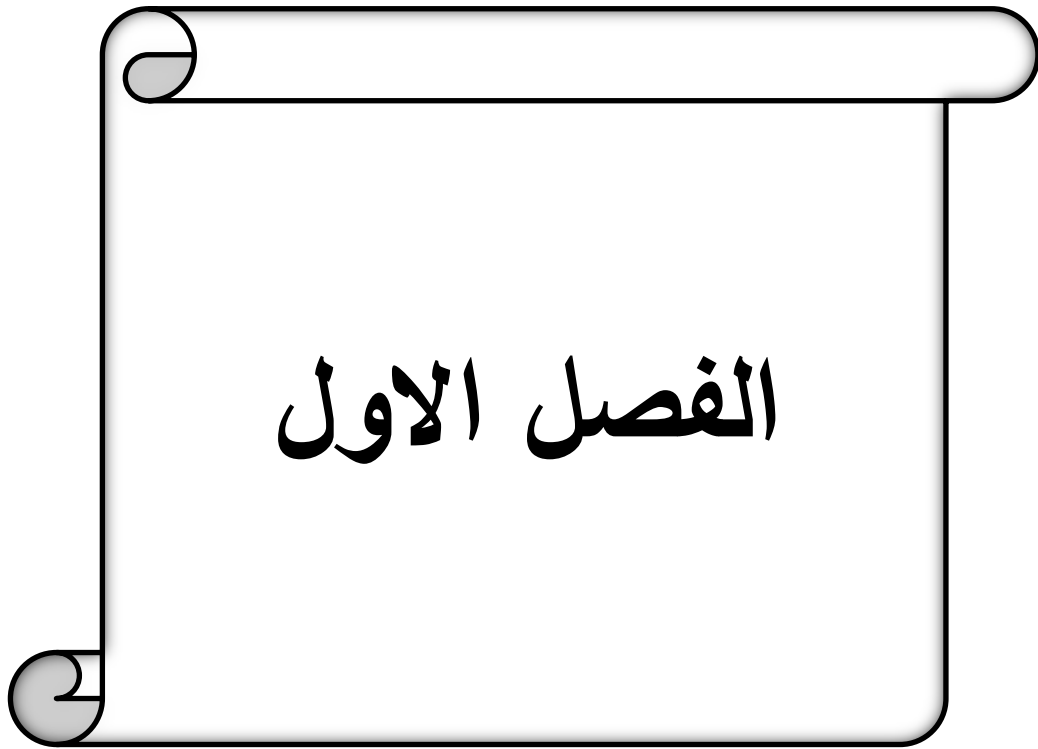
ثم بعد ذلك المبحث الثاني كان بعنوان أسس إستراتيجيات الاتصال في المؤسسة الجزء الاول تناولنا فيه الاستراتيجية بصفة عامة مبادئها، تاريخها، أهميتها وأهدافها، ثم ماهية الاستراتيجية الاتصالية مفهومها، مبادئها مكوناتها واستراتيجياتها، اما عن الجزء الثالث والرابع فتناول عملية بناء وتكوين الاستراتيجية الاتصالية ثم أنواع استراتيجيات الاتصال في المؤسسة.

لنتطرق في الفصل الثالث الى المتغير التابع في دراستنا وهو بناء وتشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة كانت عناصره كالتالي: مدخل مفاهيمي للصورة الذهنية مفهومها، تاريخها السمات والفروقات الجوهرية بين الصورة الذهنية، السمعة، الهوية والشخصية، أنواعها و وظائفها، تشكيل الصورة الذهنية في المؤسسة،

ابعادها، مصادرها ومكوناتها، العوامل المؤثرة في بناء الصورة الذهنية، مراحلها و وسائل بنائها وتشكيلها ثم نظريات ونماذج إدارة الصورة الذهنية واخيرا قياس الصورة الذهنية.

كما أضفنا الفصل الرابع بعنوان المؤسسات الاكاديمية الجزائرية سماتها المؤسسات الاكاديمية، كرونولوجيا المؤسسة الاكاديمية تناولنا فيه بدايات ظهور الجامعات في الجزائر، البرامج التكوينية، أهداف وأهمية المؤسسات الاكاديمية.

أخيرا الفصل الخامس عالجنا فيه الفصل التطبيقي الموسوم بفعالية استراتيجية الاتصال في تحسين صورة المؤسسات جامعة سطيف 2، ومن خلال الاجابة عن أسئلة الدراسة و بتطبيق الاستبيان الذي تم توزيعه على العينة المحددة ثم عرض، تحليل وتفسير البيانات التي تم الوصول اليها لنتوصل الى نتائج عامة حول اسئلة المحاور ثم صياغة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات التي تم الانطلاق منها، ختمناها بخاتمة تلخص جل الدراسة، وبعض المقترحات.



## الفصل الأول المنهجي: الإطار المفاهيمي و المنهجي للواسة.

### أولاً: موضوع الواسة

1. بناء إشكالية البحث.
2. أسباب إختيار الموضوع.
3. أهمية الواسة.
4. أهداف الواسة.
5. مفاهيم البحث
6. الدراسات السابقة.
7. الخلفية النظرية للواسة.

### ثانياً: الإجراءات المنهجية للواسة.

1. نوع الواسة و المنهج المستخدم.
2. مجتمع البحث وعينة الواسة.
3. حدود الواسة.
4. أنواع جمع البيانات.
5. أنواع التحليل الاحصائي

أولاً: موضوع الدراسة:**1. إشكالية الدراسة:**

يشكل الإتصال في المؤسسات عمادا حيويا لنجاحها ، فهو الرابط بين رؤيتها الإستراتيجية و واقعها العملي، و بين أفرادها و جمهورها، ففي عصر تتصاعد فيه وتيرة التعقيدات التنظيمية والمنافسة ، لم يعد الإتصال مجرد تبادل للمعلومات والبيانات فقط، بل تحول إلى أداة استباقية لبناء و تثمين الثقة ، و تعزيز التكامل الداخلي بين جمهور المؤسسة، و صيغة صورة ذهنية إيجابية في أذهان المتعاملين و كل العناصر ذات العلاقة بها، من خلال قنوات إتصالية فعالة مناسبة داخلية أو خارجية ، تحاول المؤسسات جاهدة تحقيق التنسيق بين فرق العمل ، و إدارة الأزمات بذكاء إستراتيجي قائم على تحويل التحديات إلى فرص إستثنائية.

لا تقتصر أهمية الاتصال على نقل الرسائل فحسب، بل تتجاوزها إلى خلق حوار تفاعلي يضمن الشفافية و يعزز الانتماء المؤسسي. فالإتصال، بوصفه إستراتيجية متكاملة، يدمج بين الأدوات التقليدية و الرقمية، لضمان انسيابية المعلومات، و مواعمة التوقعات، و ترسيخ القيم الجوهرية للمؤسسة في كل تفصيل. وهكذا، يصبح الإتصال الفعال ركيزة لتحقيق الفعالية التنظيمية، و بناء علاقات مستدامة، و خلق بصمة مميزة بين المؤسسات الأخرى.

ومن الضروري تدفق المعلومات، بشكل متسلسل و مستمر من أجل سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة بفعالية، حيث أنه لا يمكن أن تستمر في غيابه، كما لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي نوع من أنواع الإتصال فهو يعادل الشبكة العصبية في جسم الإنسان<sup>1</sup>.

وقد وجدت شواهد إحصائية تشير إلى أن حوالي 75% من الأنشطة في المؤسسات تتم من خلال الإتصال.<sup>2</sup> والذي نعني به أن غالبية الوقت والنشاط والجهد والوظائف يتم توجيهها من خلال الإتصال، بإعتباره محور كل العمليات في المؤسسة سواء ما تعلق بالإتصال الداخلي المتمثل في جل النشاطات التي تحدث داخل المؤسسة والتي تعمل على تبادل المعلومات و التواصل بين الأفراد بهدف تحقيق

<sup>1</sup>Ron Ashkenas :Your Communications May Not Be Communicating, Business communication, 2011 , Visited ,17/08/2024 , at 12:00 available at:<https://hbr.org/2011/02/your-communications-may-not-be.html>

<sup>2</sup>Matt Reed, Duncan Lambden :The Importance of Effective Workplace Communication – Key Statisticsfor2024 , Visited1/09/2024 , at 16:35min, available at:<https://www.expertmarket.com/ph-one-systems/workplace-communication-statistics>

الأهداف المشتركة وتعزيز الانسجام والتناغم بين جميع أعضاء المؤسسة، أو الاتصال الخارجي الذي يربط المؤسسة بمحيطها العام (جمهورها) من مجتمع مدني رأي عام، وفئات أخرى ذات علاقة بالمؤسسة، و المتمثل في الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وترسلها إلى الجمهور الخارجي بهدف إمداده بالمعلومات والتعريف بالمؤسسة ومختلف فعالياتها، وهو الرابط بينها وبين محيطها الخارجي بحيث يكسب الجمهور ويخلق نوع من الثقة و القبول في ما تقدمه من خدمات، ولا يخفى عليكم ان المؤسسات ازادت أنشطتها تكاثفا مع التطورات الحاصلة في المجتمع وبفعل التكنولوجيات الحديثة و الانتقال الى عصر السرعة، تغيرت و أضيفت عديد الادوار ما تطلب ضرورة الانتقال الى التخطيط الاستراتيجي من أجل وصول المؤسسات الى أهدافها، حيث تسعى إلى الاستمرار والتطور، وضمان وجودها من خلال المحافظة على قيمتها وتواجدها وتعتمد في ذلك على الاستراتيجيات الاتصالية التي تعد استثمار في نجاح المؤسسة و استدامتها من خلال الاستخدام الامثل لوسائلها، وتكثيف تقنياتها وأساليبها الاتصالية في المؤسسة ، و محاولة بناء إستراتيجيات وخطط إتصالية تسعى من خلالها بناء علاقات طيبة ورسم صورة ذهنية عن المؤسسة .

ومن أهم التحديات التي تواجهه المؤسسات اليوم هو كيفية الوصول الى الصورة المرغوبة، بناء وتشكيل هذه الصورة الذهنية ، والتي تتمثل في الانطباع العام الذي يتشكل لدى الجمهور عنها، متمثلة في الفكرة والصورة التي تتبثق وتنطبع في اذهانها لمجرد ذكر أو الاشارة الى هذه المؤسسة. والمؤسسات الاكاديمية الجامعية كغيرها من المؤسسات أصبحت مدركة وأكثر وعي بقيمة وأهمية الانطباعات التي تتركها لدى جماهيرها، حيث تعد من العناصر الحيوية التي تؤثر على نجاحها ، وتحقيق أهدافها المتمثلة في التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

والجدير بالذكر أنه لا بد على المؤسسات الجامعية بناء صورة ذهنية قوية وجذابة، حيث أن إدارة هذه الصورة بشكل استراتيجي يسهم في تعزيز السمعة وزيادة جاذبية المؤسسة للطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع ككل ، بالإضافة الى خلق تميز و مكانة أمام المؤسسات الجامعية الاخرى سواء على المستوى الوطني أو الدولي وحتى العالمي ويبرز ذلك من خلال ترتيبها في التصنيفات الاكاديمية وما تقدمه من ابتكارات وتطورات في مجال البحث العلمي، وخدمة المجتمع، "و نظراً لأهميتها الكبيرة في دعم تحقيق رسالتها ،رؤيتها ،أهدافها الاستراتيجية وحماية سمعتها من ما قد تتعرض له ، علاوة على ذلك، فإنها تساهم في زيادة رضا الجمهور ومعالجة ردود أفعالهم وتعزيز طلبهم على الخدمات التي تقدمها وهذا ما يدعم ضرورة توجيه المؤسسات للمشاركة في عملية الحفاظ على صورتها وتطويرها على

المستويات المحلية والإقليمية والدولية<sup>1</sup> و لقد صادفني هذا القول الذي يعزز قيمة وجودها بالنسبة للمؤسسات "الصورة الذهنية للمؤسسة هي كنز من الصعب الحصول عليه ومن السهل إضاعته<sup>2</sup>، لذلك لا بد على المؤسسات الجامعية الحرص على الحفاظ على الصورة الذهنية ، ومحاولة ترك إنطباع جيد و العمل على تحسينها وتطويرها.

كذلك هو الشأن بالنسبة للجامعات الجزائرية، ومن بينهم جامعة سطيف 2، التي يجب أن تهتم وترتكز على بناء وتكوين وتشكيل صورة ذهنية إيجابية لدى جمهورها الداخلي و الخارجي من خلال تفعيل أدائها، أنشطتها، ومختلف الممارسات الاتصالية كالخطط والاستراتيجيات التي تجعل منها تظهر في صورة حسنة، من هذا المنطلق نطرح الاشكال الرئيسي التالي:

- ما هي الإستراتيجيات الإتصال التي تتبناها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي والخارجي؟

وفي سياق هذه الدراسة نحاول الإجابة عن جملة التساؤلات الآتية:

1. ماهي متطلبات بناء إستراتيجيات الإتصال لتحسين صورة جامعة سطيف 2؟
2. كيف يتم التخطيط لتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة جامعة سطيف 2؟
3. ماهي الجهود الإتصالية التي تبذلها جامعة سطيف 2 من أجل تحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي والخارجي؟
4. ماهي المؤشرات التي يمكن رصدها لقياس نوع الصورة الذهنية التي تم تكوينها لدى الجمهور الداخلي والخارجي لجامعة سطيف 2؟
5. هل ساهمت الرقمنة في تشكيل صورة ذهنية جيدة عن جامعة سطيف 2؟

<sup>1</sup>Ahmed Odeh:Organizational Mental Image Building Strategies 2024, Visited05/08/2024 ,at02:

min ,vailableat:<https://institute.aljazeera.net/en/course/7245#:~:text=Mental%20image%20of%20the%20institution,from%20accusations%2C%20rumors%20and%20intrigues.>

<sup>2</sup>بلال خلف سكارنة: اخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012، ص ص 373-407 ، ص384

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

"يجمع كل المؤلفين على منح عملية إختيار الموضوع أهمية قصوى. يقول: "NDRE QUELLET"

"فسر النجاح في البحث عادة ما يكمن في إنتقاء سؤال جيد وموضوع بحث جيد و أهداف"<sup>1</sup>.  
وكما هو معروف سلفا، فإن عملية إختيار موضوع الدراسة ليست بشكل اعتباطي أو نابعة من فراغ، وإنما هو بناء تراكمي لعدة اعتبارات دفعتني إلى إختيار الموضوع دون غيره من سائر المواضيع في الإتصال في المؤسسة، وتتمثل أسباب إختيار هذه المشكلة البحثية في صنفين، ما هو متعلق بذات الباحث (أسباب شخصية)، ومنه ما ارتبط بطبيعة الموضوع (أسباب موضوعية) وهي كالتالي:

(أ) الأسباب الموضوعية:

وهي ما تعلق بطبيعة الموضوعة والإضافات التي يمكن أن تقدمها الدراسة.

- أهمية موضوع الإتصال في المؤسسة بشكل عام و الإستراتيجيات الإتصالية بشكل خاص ودورها في تحسين وتعزيز الصورة الذهنية لدى الجمهور العام للمؤسسات الأكاديمية، وخاصة مع الفقرة النوعية التي أحدثها قطاع التعليم العالي في مجال رقمنة القطاع و التوجه نحو إعداد المستقبل الرقمي للجامعات الجزائرية حتى تكون أكثر مرئية أمام العالم.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية وما قد تضفيه من معارف في إطار التعمق في متغيرات الدراسة وإيجاد القيمة المحصلة بربط الإستراتيجيات الإتصالية والصورة الذهنية و واقعها في المجتمع الأكاديمي الجامعي.
- الكشف عن الإستراتيجيات والأساليب الإتصالية الفعالة لتحسين صورة المؤسسات الأكاديمية و بوجه الخصوص بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

(ب) الأسباب الذاتية:

- وهي العوامل التي تتبع من شخصية الباحث و ساهمت بالدفع به إلى إختيار الموضوع.
- الاهتمام و الميول بمثل هذه المواضيع التي تندرج ضمن التخصص الخاص بي -  
الاتصال في المؤسسة.

---

<sup>1</sup>موريس انجريس: منهجة البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 221.

▪ كوني عنصر ضمن الإطار الأكاديمي و العلمي، والذي أتمنى أن يرتقي إلى الأفضل ويكون في مستوى ينافس فيه الجامعات العالمية و لما لا.

### 3. أهمية الدراسة:

يسعى الباحثون في أي مجال علمي لتحديد أهمية موضوع دراستهم، و الجدير بالذكر أن الباحث يشير لتلك الأهمية في دراسته من أجل إعطاء سند موضوعي لموضوعه البحثي، لذلك وجب تحديد أهمية موضوع دراستي و تمثلت فيما يلي:

#### الأهمية من الناحية العلمية (النظرية):

استمدت دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع المطروح الذي يشغلنا حيث تزايدت قيمته و أهميته مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة والتي حتمت علينا المتواكب معها حيث فرضت نفسها في مختلف القطاعات وبشدة.

و المؤسسات الأكاديمية كباقي المؤسسات تتم مختلف أنشطتها بواسطة الإتصال الذي يمثل محور كل العمليات التي تحدث في المؤسسة بجانبها الداخلي و الخارجي، ولقد أصبح من متطلبات نجاح أي مؤسسة الاستخدام الجيد له و طريقة تكييف وسائله وأنشطته بإبداع حتى يحقق فعاليته، إلا جانب بناء إستراتيجيات مخطط لها بناء على وضع المؤسسة الحالي وما قد يتطلب منا الوصول إلى الوضع المرغوب من أجل أن تكون المؤسسة في صورة جيدة حسنة لدى جمهورها، و تكتسب بذلك مرتبة وقيمة تميزها عن غيرها.

ومن المعلوم أن هذه المرتبة التي تسعى المؤسسة الوصول إليها تتطلب جهد وإبداع وكذا تخطيط محكم لتحقيقها.

الدراسة التي تتعلق بفعاليات الخطط والبرامج الاتصالية كاستراتيجيات هدفها تحسين صورة المؤسسات حيث تقدم دراستنا فهم عميق لكيفية تحسين صورة المؤسسات الأكاديمية من خلال استراتيجيات اتصال فعالة، و معرفة المؤشرات التي تحقق فعالية الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة الأكاديمية وبصورة أدق تتمثل أهمية دراستنا في ما يلي:

▪ معرفة ما قد يحدثه الاستخدام الجيد للاتصال في المؤسسات الأكاديمية، و الدور الذي يشغله على المستوى الداخلي و الخارجي.

- معرفة كيفية التخطيط وبناء إستراتيجيات ناجحة تبني المؤسسة صورتها من خلالها.

- إدراك أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات و الفائدة التي يمكن أن تضفيها على نجاح المؤسسة.

- التعرف على الصورة الذهنية للمؤسسات مكوناتها، بنائها والمحافظة عليها، و معرفة أهم المعايير التي يتم قياس الصورة الذهنية من خلالها.

### الأهمية من الناحية العملية (التطبيقية):

- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في معرفة ضرورة الاهتمام بقسم الإتصال في المؤسسة الجامعية محمد لمين دباغين سطيف2، و التركيز على أهميته في ربط العلاقات داخل المؤسسة إلى جانب محاولة ربطها بمؤسسات المجتمع المدني حتى تساهم بمرئية المستجبات الجامعية وما قد تقدمه للمجتمع.

- الإستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تبين هل هناك فعالية بخصوص الإستراتيجيات و الوسائل الإتصالية في تحسين صورة المؤسسات الاكاديمية وبالأخص جامعة سطيف 2.

- كما تساهم هذه الدراسة في معرفة أهم الأساليب، الوسائل و الإستراتيجيات الإتصالية الأنجح و الأفضل التي تعود على جامعة سطيف 2 بالفائدة.

- معرفة ما تتطلبه الجامعة من أجل تحسين صورتها بناءا على النواقص التي إلتمستها دراستنا.

- قياس فعالية الاستراتيجيات الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة الجامعية محمد لمين دباغين سطيف2.

### **4. أهداف الدراسة:**

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي كالآتي:

- تحديد المتطلبات التي لا بد من تواجدها ضمن الإطار المؤسسي لجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، حتى تساهم في بناء وتحسين صورتها.

- معرفة ماهي الجهود الإتصالية و خطط التنفيذ التي تتبناها جامعة سطيف لتحسين صورة جامعة سطيف2.

- التوصل إلى التعرف على أهم المؤشرات التي يمكن رصدها لقياس الصورة الذهنية التي تم تكوينها لدى الجمهور الخارجي و الداخلي للمؤسسة الأكاديمية جامعة سطيف2.

- إلى جانب معرفة مدى إسهام رقمنة فضاءات جامعة سطيف2 في تشكيل صورة ذهنية جيدة عنها.

## 5. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

من أهم الخطوات المنهجية التي يجب على الباحث أن يركز عليها هي تحديد مفاهيم الدراسة، لا بد أن يكون دقيقاً في ذلك مستخدماً لغة بسيطة سليمة واضحة، وكما هو معروف فإن هذه الخطوة تتكون من ثلاثة محطات أولها المفهوم اللغوي، المفهوم الاصطلاحي، وأكثرهم أهمية المفهوم الإجرائي و المتعلق بالوصول إلى الفجوة بين ما هو نظري وبين ما هو ميداني إمبريقي، أي محاولة ربط مفهوم خاص بالباحث ودراسته الميدانية (يجب توضيح نظرة الباحث) مع ذكر أهم المؤشرات والأبعاد التي يريد الباحث قياسها في بحثه، وهي على النحو التالي:

## (1) الفعالية: Effectiveness

أ. لغة: حسب قاموس إسكفورد هي: Effectiveness مشتقة من فعال، مؤثر، له تأثير قوي المفعول، ناجح<sup>1</sup>.

في اللغة العربية الفعالية هي: مصدر فعّلي تأثير، القدرة على إحداث أثر قويو هي مقياس الأهداف الخاصة بعملية أو خدمة أو نشاط ما قد تحققت أو لا، وهي العملية أو النشاط الكفاء<sup>2</sup>.

ب. إصطلاحاً: الفعالية هي "فعل الشيء الصحيح" و هي مدى بلوغ الأهداف، تركز على استهداف المهام الصحيحة وإنجازها في الوقت المناسب<sup>3</sup>، وهناك من أضاف لها عنصر الزمن والطريقة الملائمة حيث عرفها «الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة»<sup>4</sup>.

- كما تعرف على أنها مدى إنجاز فعل ما للهدف المرغوب فيه وتوصله إلى النتيجة المستهدفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>N. S. Doniach Oxford English- Arabic Dictionary ، Clarendon Press ، 2009 ، p372.

<sup>2</sup>قاموس المعاني: تم الإطلاع عليه 20/07/2024، على الساعة 02: 32، عبر الموقع التالي:

<https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9/>

<sup>3</sup>Effectiveness definition ، visited 09 /03/2024 at 02: 50min ، a vailable at: <https://www.accountingtools.com/articles/effectiveness>

<sup>4</sup>بلاقسام سلاطينية و آخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013، ص13.

<sup>5</sup>جون ف ورغن: الأقسام الفاعلة في بناء ثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الاكاديمية، ترجمة ثائر ديب، مكتبة العبيكان، 2006، ص 37.

- و قد عرفها مجموعة من الباحثين على أنها:
- عرفها BARNARD على أنها تحقيق الهدف المحدد، وقد شاطره الرأي "PRICE" على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة<sup>1</sup>.
  - وقد ذهب "DONNELLY" في تعريفه: على أن الفعالية هي: درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة<sup>1</sup>.
  - أما عن الفعالية في المجال الإتصالي فهي: القدرة على تبادل المعنى بشكل فعال وذلك من خلال نظام مشترك من الرموز و العلامات و السلوك<sup>2</sup>.
- ت. المفهوم الإجرائي للفعالية:

هي مدى قدرة الجهود الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في تحسين صورتها داخليا وخارجيا. و في دراستنا هذه نقصد بالفعالية مدى نجاعة الاستراتيجيات الاتصالية و الوسائل التي تستخدمها جامعة سطيف 2 من أجل تحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي و الخارجي. وبصيغة أخرى هي: مدى قدرة المؤسسة الجامعية (سطيف 2) على تحقيق صورة ذهنية جيدة من خلال الاستخدام الأمثل لاستراتيجياتها الاتصالية.

## (2) الاتصال: Communication:

تختلف تعاريف الاتصال حسب الإطار المرجعي الذي تنتمي إليه والعنصر الذي تم التركيز عليه واستخدامه من العملية الاتصالية وهي تتعدد بتعدد المدارس الفكرية:

(أ) لغة:

حسب قاموس إسكفورد الاتصال هو communication، إخبار تبليغ، إعلام، توصيل<sup>3</sup>، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" وتعني الصلة و بلوغ الغاية<sup>4</sup>. أصل الكلمة اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة، و يرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Commun بمعنى عام أو مشترك،

<sup>1</sup>داودي أحمد: الفعالية التنظيمية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص10.

<sup>2</sup>Judy C. Pearson: Human Communication، 4th، Library of Congress، 2011، p23.

<sup>3</sup>N. S. Doniach Oxford English- Arabic Dictionary، Clarendon Press، 2009، p228.

<sup>4</sup>ابن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن. 2003. ص868.

وفي اللغة العربية تعني الفعل اتصل، و الاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات والرموز<sup>1</sup>.

### (ب) اصطلاحاً:

الاتصال عملية ديناميكية يقوم بها شخص ما أو عدة أشخاص، بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، لتحقيق هدف ما، عن طريق الرموز، لتحقيق استجابة ما، في ظرف ما (أو سياق / بيئة اتصالية) بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش<sup>2</sup>.

- كما يعرف على أنه "تلك المواقف التي ينقل فيها المصدر رسالة إلى المتلقي بقصد واعي للتأثير على سلوكيات الآخرين<sup>3</sup>.

- الاتصال ببساطة شديدة يعرف على أنه عملية ديناميكية يتم من خلالها إرسال واستقبال الرسائل، أو نقلها من شخص إلى شخص آخر وتكون هذه الرسائل ذات معنى<sup>4</sup>.

وبناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال، يمكن القول أن تعريف الاتصال بمفهومه الشامل

يجب أن يشتمل على ما يلي:

- عناصر أو مكونات عملية الاتصال كالمُرسل والرسالة و المستقبل.... الخ.
- أهداف الاتصال، لأنه عملية هادفة دائماً.
- اتجاه أو خط أو مسار الاتصال الذي يسير عليه.
- مجتمع الاتصال والمجالات التي يؤثر فيها ويعمل من خلالها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>مي عبد الله، عبد الكريم شين: المعجم في المفاهيم الحديثة للأعلام والاتصال، ط1، دار النهضة العربية، 2014 لبنان، ص21.

<sup>2</sup>صالح خليل ابو إصبع: الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص14.

<sup>3</sup>Stephen W. Littlejohn ،Karen A. Foss: THEORIES OF HUMAN COMMUNICATION TenthEdition ،Long Grove ،IllinoisAmerica ،2011 ،p4.

<sup>4</sup>heila Steinberg: An Introduction to Communication Studies ،South Africa ،P 42

<sup>5</sup>محمد جمال الفار: معجم المصطلحات الإعلامية، أول معجم شامل في كل المصطلحات الإعلامية المتداولة في العالم وتعريفاتها، نبلاء ناشرون وموزعون، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص7.

## 3) الاتصال في المؤسسة:

## أ) اصطلاحا:

أحد الفروع الرئيسية لعلم الاتصال العام، وهو علم يدرس عمليات التبادل المشتركة بين جماعات معينة لإنتاج المعاني واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية من خلال وسائل شخصية وجماعية، داخل أطر موقفية و تنظيمية<sup>1</sup>.

ومن بين أوائل التعريفات التي ظهرت في الأدبيات الدولية التعريف الذي صاغه جاكسون بقوله "هو إجمالي نشاط الاتصال الذي تولده المؤسسة لتحقيق أهدافها المخطط لها".

و عرف الاتصال في المؤسسة على أنه مجموعة الأنشطة التي تتطوي عليها إدارة و تنسيق جميع الاتصالات الداخلية والخارجية التي تهدف إلى خلق نقاط انطلاق مواتية مع أصحاب المصلحة الذين تعتمد عليهم المؤسسة<sup>2</sup>.

كما أن الاتصال في المؤسسة له عدة أشكال داخل المنظمة وخارجها بين المؤسسات المتعددة، حيث يقصد بالاتصال عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق -الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط و التماسك من خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة مهمة لإحداث التغيير في السلوك البشري<sup>3</sup>.

يمكن القول أن الاتصال هو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ربط ديناميكي، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها، دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها<sup>4</sup>، كما ينقسم الإتصال في المؤسسة إلى: الاتصال الداخلي: والذي يتمثل في

<sup>1</sup>البادي محمد محمد: علم العلاقات العامة إلى أين؟ الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2016، ص120.

<sup>2</sup>J. Fombrun: ESSENTIALS OF CORPORATE COMMUNICATION Implementing practices for effective reputation management ،Cees B.M. van Riel and Charles ،2007 ،p25.

<sup>3</sup>طلعت محمود منال: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص22.

<sup>4</sup>جبر سعيد سعاد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي. عمان، الأردن ،

مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لخلق و الحفاظ على علاقات جيدة مع أعضائها، من خلال استخدام وسائل الإتصال المختلفة التي تبقيهم على إطلاع، متكاملين، ومحفزين للمساهمة في تحقيق عملهم و أهدافهم، و الإتصال الخارجي: هو مجموعة الرسائل التي تصدرها المنظمة إلى جماهيرها الخارجية المختلفة، بهدف الحفاظ على علاقاتها معهم أو تحسينها، أو إبراز صورة إيجابية أو الترويج لمنتجاتها أو خدماتها<sup>1</sup>.

### ب) المفهوم الإجرائي:

وفي دراستنا هذه يعرف الإتصال على أنه: مختلف العمليات الإتصالية المباشرة و الغير مباشرة و التي تتم داخل المؤسسة (بين أعضائها) أو بين المؤسسة و جمهورها الخارجي و ذلك بغية بناء و تحسين صورتها.

يمكن أن نقول أن الإتصال في المؤسسة هو مختلف العمليات الاتصالية والخطط و الإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة الجامعية سطيف 2 بين جمهورها الداخلي و الخارجي من أجل خلق التفاهم و الانسجام بين أعضائها وكسب ثقة جمهورها وبذلك تحسين صورتها.

### 4) الإستراتيجية:

أ. لغة: "مصطلح الاستراتيجية مشتق من الكلمة اللاتينية استراتيجوس strategos وتعني (الجنرال) أو (القائد) أو قيادة القوات فهو مركب "من يقود"، وتنقسم الكلمة الى شطرين هما: استراتوس stratos أي الجيش، و أقا aga ومعناها معي"<sup>2</sup>، وحسب قاموس "Webster's" الاستراتيجية هي علم تخطيط العمليات العسكرية و توجيهها"<sup>3</sup>.

### ب. إصطلاحا:

الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل، واعتماد مسارات العمل و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما يقال عنها أنها إعلان النوايا: " هذا ما نريد القيام به

ص 11.

<sup>1</sup>Horacio Andrade: Comunicación organizacional interna: proceso ، disciplina y técnica ، Netbiblo ، S. L. ، España ، 2005 ، p17

<sup>2</sup> مصعب حبيب مرحوم الهاشمي، حسن سيد سليمان: مفاهيم استراتيجية، د، د، ن، 2018، ص3.

<sup>3</sup> دفيد هاريسون: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة ناطور علاء الدين، دار زهران، عمان، 2009،

ص14.

وهذه هي الطريقة التي نعتزم القيام بها <sup>1</sup>، فهي بمثابة الوسيلة التي يحقق بها الأفراد أو المنظمات أهدافهم <sup>2</sup>.

كما يمكن القول أنها خطة طويلة الأمد في جميع أنحاء المنظمة و هي تحدد مجالات المنظمة على أساس الخدمة التي سوف تقدمها للمجتمع <sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر تعرف على أنها المستوى المطلوب الوصول إليه من خلال إتباع خطط واضحة ترتب من خلالها إمكاناتها و قدراتها واستغلالهم بأحسن طريقة، في ظل المتغيرات البيئية التي تتعرض لها المؤسسة، ذلك أنها تعد نهجا استراتيجيا له التزام دائم بمستقبل المؤسسة (أهداف النمو أو البقاء، العلاقة مع بيئتها) <sup>4</sup>.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأهداف العامة لتطبيق إستراتيجية في مؤسسة ما، إما بهدف النمو أو التطور، من أجل حماية نفسها من الزوال والمصارعة من أجل البقاء في ظل المتغيرات التي تشهدها والأزمات التي تتعرض لها، وأخير من أجل ربطها مع جمهورها الداخلي والخارجي ومحاولة تمتين هذه العلاقة.

وفي ذات السياق عرفت على أنها "الاتجاه البعيد المدى للمنظمة، والذي يعنى به، المجال Scope الذي تتبناه المنظمة على المدى الطويل يحقق لها المزايا، من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة، كما تمثل الأشياء Things التي تقوم بها المنظمة والطرق التي تسلكها والقرارات التي تتخذها للوصول إلى نقطة معينة أو مستوى معين من النجاح" <sup>5</sup>.

(أ) المفهوم الإجرائي للاستراتيجية: في دراستنا هذه تعتبر الاستراتيجية هي الخطة التي تحددها المؤسسة الجامعية محمد لمين دباغين سطيف <sup>2</sup>، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها و المحددة بفترة زمنية معينة.

<sup>1</sup>- Michael Armstrong: STRATEGIC ، HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A GUIDE TO ACTION ،4TH EDITION ،Kogan Page London and Philadelphia 2008 ،p22.

<sup>2</sup>- Xiu- baoYu: The Fundamental Elements of Strategy Concepts ،Theories and Cases ، Springer ،P 2 ،a vailableat: <https://doi.org/10.1007/978-981-33-4713-7>

<sup>3</sup>- بشير للعلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، 2020، ص250.

<sup>4</sup>- AIT ATMANE Foud: Stratégie d'innovation dans l'entreprise algérienne cas de la wilaya de Bejaia ،Revue Organisation Travail ،V 10 ،N°4 ،2021 ،p262.

<sup>5</sup>- منصور محمد إسماعيل العراقي: الإدارة الإستراتيجية، ط2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2011، ص27.

## (5) الاستراتيجية الاتصالية:

## (ب) اصطلاحا:

- الاستراتيجية الاتصالية: هي مجموعة المهام الأساسية التي تعني بالتخطيط للاتصالات في المؤسسة والتي تعمل على تطويرها<sup>1</sup>.
- كما قد عرفها "بيير قرقوري" Pierre grigory أن الإستراتيجية الاتصالية "هي مجموعة متناسقة تسمح للمؤسسة بالاتصال بمحيطها و التأثير على الجماهير"<sup>2</sup>.
- كما أنها مجموعة من القرارات التي تتخذ من أجل التعريف بالاختيارات المهمة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه و الوسائل المستعملة فيه، تمتد استراتيجية الاتصال في المؤسسة من سنتين إلى خمس سنوات من خلال إعداد خطط عمل سنوية، وفيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، ومتابعتها استنادا من الأهداف، الخلايا الاتصالية و المستهدفين و الوسائل، الوسائط و التواريخ إلى التكاليف الاتصالية هي مجموعة الخطوات والقرارات الاتصالية التي تتخذها المؤسسات بداية من تحديد الأهداف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية.<sup>3</sup>

## (ت) إجرائيا:

- الاستراتيجية الاتصالية هي مختلف الأنشطة الاتصالية و القرارات التي تقوم بها المؤسسة بداية من تحديد الأهداف إلى غاية تنفيذها، وذلك من أجل بناء صورة جيدة.
- كما يمكن أن نعرفها على أنها جملة القرارات والأنشطة التي تختارها جامعة محمد لمين دباغين سطيف<sup>2</sup>، فيما تعلق باختيار الوسائل و القنوات، تصميم الرسائل، تحديد الجمهور المستهدف، والتنفيذ حيث تساهم بذلك في كسب جمهورها و تحسين صورتها.

<sup>1</sup>- Julia Coffman: **Strategic Communications Audits** ,Prepared for the Communications Consortium Media Cente ,Washington Dc ,2004 ,P3.

<sup>2</sup>Pierre grigory ,jean mark lilieu,markiting ,publicité ,bordomme ,1994 ,p90.

<sup>3</sup>عواج سامية: الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص

(6) الصورة الذهنية:

(أ) لغة: يرد تعريف الصورة في المعجم الوسيط على أنها: الشكل والتمثال، المجسم، ويفهم من الصورة الذهنية هي الشكل الذي يتكون في الذهن، أو هي الانطباع الذهني، بالإضافة انها ذكرت في أسماء الله تعالى: المصور وهو الذي صور جميع الموجودات ورتبها فأعطى كل شيء معنى<sup>1</sup> ويذكر معجم لسان العرب لابن منظور ان الصورة ظاهر الشيء وهيئته وحقيقة الشيء وصفته ويقصد بها حقيقة الشيء وهيئته وعلى معنى صفته، صورة خاصة وهيئة مفردة يتميز بها على اختلافها وكثرتها.

أما عن مفردة الذهنية فإنها تشير الى الذهن، والذهن هو العقل، كذلك (القطنة والحفظ)، وبهذا فان الذهن يطلق عليه الادراك والتفكير الاستدلالي وفي مجمل ما تم عرضه يمكننا الربط بين المفردتين الصورة والذهنية يشكل لنا مصطلح الصورة الذهنية الذي يقصد به في اللغة: صورة الشيء وتصوره في هيئته وحقيقته وظاهره، حيث يكونها الذهن في ضوء ادراكه واستدلاله للأشياء<sup>2</sup>.

(ب) إصطلاحا:

يقترح ديفيد بيرنشتاين تعريفاً دقيقاً لصورة الشركة. ووفقاً له، فإن هذه الصورة هي التصور العام الذي يتشكل حول الشركة من قبل الجماهير المختلفة من خلال تجاربهم ومعرفتهم ومعتقداتهم تجاهها<sup>3</sup> تعرف الصورة الذهنية على أنها: الناتج النهائي للانطباعات الذاتية، التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات تجاه شخص أو نظام أو شعب أو جنس أو منشأة، أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنة معينة أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان. وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الافراد واتجاهاتهم بغض النظر عن صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب، فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعاً صادقاً ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على اساسها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>خلف لافي الحلبي الحماد: الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الاردني، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2015، ص23.

<sup>2</sup>بأقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، نبلاء ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014، ص52.

<sup>3</sup>NoreddineHamici:LesRelations Publiques Et L' image De L'entreprise ReflexionsTheoriques Et Methodologiques ،Revue des sciences sociales ،N° 18 Juin ،2014 ،p4.

<sup>4</sup>مي عبد الله، عبد الكريم شين: مرجع سابق، ص192.

وهنا من يعرفها بأنها" تعبير يستخدم لوصف مجموعة المعتقدات التي يحملها الفرد عن شيء معين ويعرفها جفكينز "بأنه الانطباع الصحيح والحقيقي" والجدير بالذكر ان هذا الانطباع قد يكون صحيحا او خاطئ فيكفي ان صاحبه يراه صحيح.<sup>1</sup>

وتُعرف إيمان زكريا الصورة الذهنية بأنها: "الخريطة التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يفهم ويدرك ويفسر الأشياء". أي أن الصورة الذهنية هي الفكرة التي يكونها الفرد عن موضوع محدد وما يترتب عن ذلك من أفعال إيجابية كانت أو سلبية، وهي فكرة تكون عادةً مبنية على المباشرة أو على الإيحاء المركز والمنظم بحيث تتشكل من خلالها سلوكيات الأفراد المختلفة<sup>2</sup>.

ويعرف هارولد ماركس الصورة الذهنية للمؤسسة: بأنها إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد لآخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة، ويمكن ان نضيف هنا ان أعضاء المنظمة من أعلى مستوى الى أصغر المستويات كلها لها دور في تشكيل الصورة الذهنية عن المؤسسة سواء كانت إيجابية ام سلبية<sup>3</sup>.

#### ت) إجرائيا:

وحتى تتضح الرؤية أكثر يمكن أن نقول عن صورة المؤسسة الجامعية مجموعة المعارف والخصائص والمميزات التي تتكون لدى الجمهور بداية من اسم المؤسسة ومكوناتها تعاملاتها، حتى تكون لديهم انطباع عنها يمكن استرجاعه عند الحاجة اليه وكل مستويات المؤسسة مسؤولة عن هذه الصورة التي ترسخ في أذهان جماهيرها سواء الداخلية منها أو الخارجية.

كما تعتبر مجمل الانطباعات والخصائص التي تثبت لدى الجمهور عن جامعة محمد لمين دباغين

سطيف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>ايمن منصور ندا: الصورة الذهنية والإعلامية: عوامل المشكل واستراتيجيات التغيير، كلية الاعلام جامعة، القاهرة،

2004، ص 29.

<sup>2</sup>خالد درار، عبد الملك الدنانى: العلاقات العامة الأسس النظرية والممارسات المهنية، ط1، دار اسامة لنشر والتوزيع،

نبلاء ناشرون وموزعون، الاردن عمان، 2020ص 232.

<sup>3</sup>علي فجوة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، عالم الكتب، القاهرة، د.س، ص

(7) المؤسسات الأكاديمية:

أ) لغة: مشتقة من أس، الأُس، الأَسس، والأساس من كل مبتدئ الشيء والأسس والأساس أصل البناء<sup>1</sup>.

مفهوم (أكاديمية) هو مفرد أكاديميات ويقصد بها مدرسة فلسفية أسسها أفلاطون في بساتين (أكاديموس) بأثينا ويقصد بها أيضاً مدرسة علمية أو معهد متخصص، وهي هيئة علمية تتألف من كبار العلماء أو الأدباء والمفكرين كالأكاديمية الفرنسية في باريس، وأكاديمية المملكة المغربية، الكائن مقرها بالرباط تأسس عام 1980م ويضم 60 مفكر<sup>2</sup>.

ب) اصطلاحاً: المؤسسات الأكاديمية هي تلك الكليات والجامعات والمراكز البحثية والجهات التي تعمل في مجال التعليم العالي، وهي مرحلة النضج العلمي وتعد الجامعات من أهم المؤسسات الأكاديمية لأنها تقوم بثلاثة مهام أساسية و هي: التعليم، البحث العلمي و خدمة المجتمع<sup>3</sup>.

ت) إجرائياً: المؤسسة الأكاديمية في دراستنا هذه تتمثل في الجامعات وهي مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي تهتم بتدريس وتكوين الطلبة وتزويدهم بالمعرفة والعلم، كما تعطي لهم شهادات وإجازات أكاديمية لخرجها، وفي دراستنا هذه تتمثل في المؤسسة الجامعية محمد لمين دباغين سطيف 2 و التي تعمل على تزويد الطلبة بالمعرفة العلمية من أجل توفير لهم أحسن تكوين.

6. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية للبحث العلمي والأكاديمي، كما أنها الانطلاقة الأولى التي على الباحث الغوص فيها وهو بصدد معرفة موضوعه وخفاياه، باعتبار أن دراسته هي امتداد للدراسات السابقة، والجدير بالذكر أنه من شبه المستحيل البدء من الصفر (فالعالم تراكمي أساساً)، لأن الباحث غالباً ما لا يكون الوحيد الذي يدرس الموضوع، وإنما يكون قد سبقه إليه آخرون في سياقات "مكانية أخرى، فيبدأ من حيث إنتهى غيره<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور: لسان العرب: ج1، ط4، دار الجيل، بيروت. 2003، ص10.

<sup>2</sup> أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط 1، عالم الكتب، 2008، ص 105

<sup>3</sup> عبد الفتاح فرج محمد مسعد: تدعيم التنظيم الشبكي بين المؤسسات الأكاديمية والانتاجية لتحقيق متطلبات الجامعة المنتجة في ضوء الأهداف التنموية المعاصرة، مجلة التربية كلية التربية، العدد: 192، الجزء 1، 2021 ص ص 202-260، ص224.

<sup>4</sup> فضيل دليو: مدخل الى منهجية البحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، دار هومة، الجزائر 2014، ص 185.

تشمل الدراسات السابقة جميع الدراسات التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع البحث والتي أجراها الباحثون، سواء دراسات سابقة، مشابهة أو مرتبطة، يجب على الباحث مراجعة هذه الدراسات لأغراض علمية بحتة، يستلهمها الباحث بشكل موضوعي لاستخلاص الدروس، بالإضافة إلى تحديد مدى مساهمة النتائج التي تم التوصل إليها في تلك الدراسات المتعلقة بموضوع البحث الذي سيتم تنفيذه، حيث يسعى الباحث من خلالها إلى وضع نفسه في دائرة المعرفة والمعلومات التي على وشك الكشف عنها للاستفادة من التجارب السابقة ومحاولة استخدامها لخدمة أبحاثه، و تتجلى أهمية الدراسات السابقة في فكرة أن جوهر البحث هو تعزيز التخصص من خلال اختبار النظريات والممارسات<sup>1</sup>.

ومما لا شك فيه أنها تلعب دوراً حيوياً في تحديد اتجاهات البحث وتوجيه الاهتمامات العلمية نحو المجالات الأكثر أهمية والأكثر احتمالاً للتطوير، كما تساهم في تحديد الفجوات في المعرفة والمجالات التي تحتاج إلى المزيد من البحث والتحليلات العميقة، يقوم الباحثون ببناء أفكارهم واستنتاجاتهم على النتائج والفرضيات التي تم التوصل إليها سابقاً. وبذلك فهي تجنب الباحثين من الأخطاء الشائعة وزيادة دقة النتائج.

وفي مجمل القول يمكن أن، نقول يساعد استعراض الدراسات السابقة في تقييم المنهجيات المستخدمة والنتائج التي تم الوصول إليها، مما يساعد الباحثين على فهم كيفية تطبيق هذه النتائج في سياق بحثهم.

وفي بحثنا هذا فإن الدراسات السابقة هي كل البحوث المصنفة ضمن الاتصال في المؤسسة بمختلف أنشطته الاتصالية وإستراتيجياته وخططه العملية التي تساهم بشكل أو باخر في تطوير المؤسسات الأكاديمية والمساهمة في تحسين صورتها لدى جمهورها.

وقد تم الاعتماد في عرضها على التصنيف الجغرافي كـمـعيار لتصنيف هذه الدراسات حتى تسهل المطلع على دراستنا القراءة و هي: (دراسات وطنية جزائرية، عربية، و أجنبية)، وهي مرتبة من الأحدث الى الأقدم، تم ترتيبها في الجدول التالي:

<sup>1</sup>Bacha Nawal ،Ramdani Fatiha: The Importance Of Previous Studies In Scientific Research ، Journal of Namibian Studies ،2023 ، pp 38 ،549- 558 ،551.

جدول رقم 1 يوضح الدراسات السابقة المستخدمة في الدراسة

الدراسات السابقة:	
السنة	عنوان الدراسة:
2022	1. العلاقات العامة وإتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي سطيف 2.
2019 /2020	2. الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية جامعة محمد خيضر بسكرة.
2007	3. إستراتيجيات الإتصال الداخلي في المنظمة بومرداس الشركة الوطنية لإنجاز القنوات. " KANAGHAZ"
2006	4. واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية بجامعة منتوري وباجي مختار نموذجاً.
الدراسات الوطنية: (الجزائرية).	
2021	1. إستراتيجيات الإتصال الإلكتروني في موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
2020	2. استراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة (جامعة الوادي الجديد نموذجاً).
2015	3. الصورة الذهنية للجامعات السودانية ودور العلاقات العامة في تطويرها جامعة الخرطوم نموذجاً، دراسة حالة جامعة الخرطوم في الفترة من 2011م الى (2013م).
2014	4. وظيفة الإتصال في بناء الصورة الذهنية للجامعات العربية دراسة حالة على جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية:
الدراسات العربية:	
2022	1. دراسة لعدد من الباحثين بعنوان: الإتصال والتفاعل التنظيمي في كليات الأمم المتحدة المؤقتة في سيراليون - باغوا، بيرو.
2021	2. هل كانت إستراتيجيات التواصل مع مؤسسات التعليم العالي مناسبة تمامًا لجائحة كوفيد- 19 ؟
2019	3. الدعوة وتحسين صورة مؤسسات التعليم العالي الإسلامية مع إستراتيجية الإتصال للعلاقات العامة:
2018	4. استراتيجية العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة: دراسة حالة جامعة سومطرة أوتارا UIN - SU:
الدراسات الأجنبية:	

## ✓ الدراسات الوطنية (الجزائرية):

الدراسة الأولى<sup>1</sup>: العلاقات العامة واتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي

## سطيف 2.

تمحورت إشكالية الدراسة حول وظيفة العلاقات العامة و كيفية إستخدامها للاتصال الأزماتي في الجامعة الجزائرية (سطيف 2) وقت الحراك الشعبي.

وقد انطلقت من التساؤل التالي:

- ما هو دور الاتصال الأزماتي كأحد أساليب العلاقات العامة في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي على جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02؟

وفي سبيل الغوص في الموضوع و وضعت الباحثة خمسة فرضيات و هي:

الفرضية الأولى: وجود مشاركة قوية لأساتذة وطلبة جامعة محمد لمين دباغين في الحراك الشعبي.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأطير من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي في تداعيات

أزمة الحراك الشعبي و إنتقالها إلى جامعة سطيف 2.

الفرضية الثالثة: إعتمدت الجامعة على وسائل إتصالية متنوعة للتواصل مع الجمهور الداخلي خلال

تداعيات أزمة الحراك الشعبي.

الفرضية الرابعة: و ظفت مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي وسائل الإعلام التقليدي

والحديث للحفاظ على صورة الجامعة بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي.

الفرضية الخامسة: مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي لها دور فعال في علاج مخلفات

أزمة الحراك الشعبي في المؤسسة الجامعية سطيف 2.

تتنمي هذه الدراسة الى الدراسات الوصفية إعتمدت فيها الباحثة على منهج دراسة الحالة لإعطاء

رؤية معمقة وشاملة حول الموضوع، وتم تحديد جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 2) كمجتمع بحثي

لهذه الدراسة، تمثل في جميع الموارد البشرية الموظفة في مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي.

---

<sup>1</sup>خويدر نورة: العلاقات العامة و إتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي، دراسة ميدانية في جامعة

محمد لمين دباغين، سطيف 02، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام

والاتصال، تخصص إشهار وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2،

2022.

وتم تحديد العينة الحصصية كأداة بحثية، إذ تم انتقاء الحجم الكلي للعينة بالاعتماد على تقنية sampling calculator والتي أفرزت حجم العينة الكلية إذ قدر ب: 379 مفردة، كما تم اعتماد العينة القصدية لانتقاء مفردات المقابلة ( وكان عددهم 7 مسؤولين في الجامعة).

إستخدمت الباحثة أكثر من أداة لجمع البيانات هي: المقابلة المقننة (إستبيان شفوي ) كأداة رئيسية، تضمنت أربعة محاور كانت كالتالي:

- المحور الأول: إستراتيجية تأطير تداعيات أزمة الحراك الشعبي من طرف المصالح المكلفة بالإتصال الأزماتي قبل إنتقالها إلى جامعة محمد لمين دباغين.
- المحور الثاني: الوسائل الإتصالية المعتمدة من طرف المصالح الكلفة بالإتصال الأزماتي في التواصل مع الجمهور الداخلي أثناء تداعيات أزمة الحراك الشعبي.
- المحور الثالث: تعامل مصالح الجامعة المكلفة بالإتصال الأزماتي مع وسائل الإعلام خلال فترة الحراك الشعبي.

- المحور الرابع: تقييم مخلفات أزمة الحراك الشعبي على جامعة محمد لمين دباغين سطيف2: إلى جانب إستخدامها إستمارة الاستبيان كأداة تدعيمية للبيانات المحصل عليها في المقابلة، وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان تم توزيعه على مفردات العينة و المقدرة ب 379 إستمارة، تم إسترجاع منها 300 إستمارة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وأهم ما يفيد دراستنا ما يلي:

✓ غياب التأطير من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالإتصال الأزماتي في إدارة تداعيات الأزمة الحراك الشعبي.

✓ إعتمدت مصالح الجامعة المكلفة بالإتصال الأزماتي لوسائل الإعلام التقليدي والحديثة للحفاظ على صورة الجامعة بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي.

✓ عدم توظيف مصالح الجامعة المكلفة بالإتصال الأزماتي دور فعال في علاج تداعيات أزمة الحراك الشعبي على المؤسسة الجامعية سطيف 02.

❖ أوجه التشابه، الإختلاف والاستفادة من الدراسة السابقة:

تشابه دراسة الباحثة - خويدر نورة - و دراستنا في مجتمع البحث وهو المؤسسات الأكاديمية الجامعية، كانت هذه الدراسة في جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، والذي يعد نفس المجتمع البحثي لدراستنا الحالية، حيث حاولت الباحثة معالجة موضوع العلاقات العامة كقسم يتوفر به نوع من أنواع

الإتصال وهو - الإتصال الأزماتي- ، ركزت في دراستها على الوصول إلى الدور الذي يشغله الإتصال الأزماتي، بإعتباره نشاط من أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمة وتداعياتها خلال الحراك الشعبي بجامعة سطيف<sup>2</sup>، كما إعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة جمع البيانات وهذا ما تضمنته دراستنا.

رغم ذلك فإن هناك نقاط إختلفت مع دراستنا الحالية وهي:

تختلف كونها تركز على المتغير الأول لموضوعنا وهو إستراتيجيات الإتصال في المؤسسة فقط، كما تختلف في الفترة الزمنية التي تمت الدراسة فيها، فقد حددت وقت الحراك الشعبي ولكن دراستنا لم تحصر الدراسة بفترة زمنية معينة، إلى جانب الإختلاف في نوع المنهج.

جوانب الإستفادة من هذه الدراسة:

ساهمت هذه الدراسة في توضيح مبدئي لنا عن صورة جامعة سطيف- 2 والوظيفة الإتصالية لقسم العلاقات العامة في الجامعة، وقد تم الإستفادة من نتائجها، بالإضافة إلى الإستفادة من الإجابات التي توصلت إليها من خلال المقابلة مع مسؤولي جامعة سطيف 2.

**الدراسة الثانية<sup>1</sup>: الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية جامعة محمد خيضر بسكرة.**

ساهمت هذه الدراسة في التطرق إلى معرفة الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة داخل الجامعة، مبينة الدور الاتصالي الذي تقوم به هذه الوظيفة من خلال أنشطتها المتعددة تجاه أساتذة الجامعة. انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مستوى فعالية الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة تجاه أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة في ظل الأنشطة الاتصالية الممارسة؟، وللإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضيات التالية و هي:

الفرضية الأولى: تستخدم إدارة العلاقات العامة بجامعة محمد خيضر بسكرة طرق وأساليب فعالة للتعامل مع أساتذة الجامعة من خلال الأنشطة الاتصالية الممارسة.

---

<sup>1</sup>محمد بشير محمودي: الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، غ منشورة، تخصص الاتصال الاشعاري، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2019 / 2020.

الفرضية الثانية: هناك انسجام وتوافق عال لأساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة مع الأنشطة الاتصالية الممارسة من قبل إدارة العلاقات العامة.

الفرضية الثالثة: تساهم الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة بجامعة محمد خيضر بسكرة بتحقيق التعاون وتطوير علاقات العمل مع أساتذة الجامعة.

الفرضية الرابعة: تتفاعل الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة بجامعة بسكرة بالاستجابة لكل المشكلات التي تعيق العملية الاتصالية قصد تطوير علاقات العمل.

تعتبر الدراسة ضمن الدراسات الوصفية حيث عملت على وصف الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة داخل الجامعة، مستخدمة المنهج المسحي، وتحديد جامعة من أرقى الجامعات الجزائرية كمجتمع بحثي وهي جامعة محمد خيضر بسكرة، معتمدة في ذلك على العينة العشوائية البسيطة، إذ تم أخذها بطريقة نسبية، حاول الباحث أخذ عدد الأساتذة من كل كلية وهي موضحة كالتالي:

مجتمع الدراسة يمثله العدد الإجمالي للأساتذة الدائمين و هو: 1333، عينة الدراسة تمثلها نسبة % 15 و تمثلت في 200 أستاذ موزعة على كليات الجامعة، وفي سبيل ذلك تم الاستعانة بالأداة الرئيسية للبحث وهي استمارة الاستبيان موجهة للجمهور الداخلي (الأساتذة الدائمون) لجامعة محمد خيضر بسكرة، إلى جانب الملاحظات المتتابعة أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

وقد تضمن الاستبيان المحاور التالية:

● المحور الأول: أساليب تنفيذ الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة في ظل الأنشطة الاتصالية الممارسة.

● المحور الثاني: مستويات تكيف جمهور المؤسسة مع الأنشطة الاتصالية من قبل إدارة العلاقات العامة.

● المحور الثالث: طرق عمل الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة في تطوير علاقات وتعاملات جمهور المؤسسة بالإدارة.

● المحور الرابع: كيفية مساهمة الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة في إيجاد التعاون بين الإدارة وجمهورها.

● المحور الخامس: أبرز المعوقات التي تتعرض لإدارة العلاقات العامة في تطوير الأساليب والأدوات للأنشطة الاتصالية.

وضمن هذه الإجراءات المنهجية توصلت الدراسة إلى عديد النتائج منها ما له علاقة بدراستنا الحالية وهي:

- ✓ مستوى فوق المتوسط لفعالية الأساليب و الطرق الإتصالية المستخدمة لإدارة العلاقات العامة تجاه أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ المستوى المتوسط لمساهمة الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة في تعاونها مع أساتذة الجامعة عينة الدراسة لتطوير علاقات العمل.
- ✓ المستوى المتوسط لمعيقات العملية الاتصالية لدى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة نحو إدارة العلاقات العامة.

### ❖ أوجه التشابه، الاختلاف والاستفادة من الدراسة السابقة:

حاول الباحث تبين مستوى فعالية الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة اتجاه الأساتذة في ظل الأنشطة الاتصالية الممارسة، وفي نفس الإطار الذي تم التطرق إليه في الدراسة الأولى التي تحدثت عن الوظيفة الاتصالية وقت الأزمات.

كانت هذه الدراسة (الدراسة الثانية) تتناول الموضوع بشكل عام فهي تخص مختلف الأنشطة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة الذي يهم دراستنا الحالية والمكلف بوضع الإستراتيجيات الاتصالية ومختلف الأساليب التي تساهم في تحسين صورة المؤسسة الجامعية.

تشابهت هذه الدراسة ودراستنا في كونها تدرس مجال الاتصال في المؤسسة، تمثل مجتمع البحث في المؤسسة الجزائرية الجامعية - جامعة محمد خيضر بسكرة - ، كما تعتبر الدراسة ضمن الدراسات الوصفية وهو إطار دراستنا الحالية، كما تشابهت ودراستنا في المنهج المستخدم فقد استخدمت المنهج المسحي.

وقد اختلفت في استخدام العينة العشوائية البسيطة، بينما دراستنا كان استخدام العينة القصدية.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة: أفادتنا هذه الدراسة في بلورة أسئلة الاستبيان، إلى جانب التعرف على الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة بالجامعة ومختلف الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها.

الدراسة الثالثة<sup>1</sup>: إستراتيجيات الاتصال الداخلي في المنظمة بومرداس الشركة الوطنية لإنجاز القنوات.  
"KANAGHAZ "

حاولت هذه الدراسة الخوض في موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة مركزة على التعرف على الإستراتيجيات والخطط والممارسات الاتصالية التي تتم داخل المؤسسة وقد انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

وقد وضعت الباحثة ثلاث فرضيات مقترحة لموضوعها وهي:

الفرضية الأولى: لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد وتدعيم قيم وثقافة المنظمة.

الفرضية الثانية: تعتبر إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

الفرضية الثالثة: تنظيم المركزي أحد العوامل المساهمة في الحد من كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية.

في حين صنفت الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، اعتمدت فيها على المنهج الوصفي التحليلي في عملية شرح الاتصال الداخلي و أهدافه، الى جانب استخدام اسلوب دراسة الحالة، والذي تمثل في المسح المكتبي، المقابلات الشخصية وطريق الاستقصاء والعينة، بالإضافة الى الاعتماد على بعض الاساليب الاحصائية، وقد قامت الباحثة باختيار الشركة الوطنية لإنجاز القنوات "KANAGHAZ" الكائن مقرها بومرداس الجزائر من أجل دراستها الميدانية، طبقت العينة العشوائية متكونة من 50 مفردة من اطارات وأعوان تحكم وتنفيذ، كما استعانت الباحثة بأدوات منهجية لجمع البيانات وهي: المقابلة الشخصية مع عدد من المسؤولين في الادارة، الملاحظة حيث تم الاطلاع على أرشيف الخاص بالمؤسسة والذي ساعد في جمع المعلومات والإحصاءات، بالإضافة الى استمارة الاستبيان وكانت محاوره كالتالي:

- المحور الاول: المعلومات الشخصية.
- المحور الثاني: بيئة العمل.
- المحور الثالث: حقيقة الإتصال في الشركة.

<sup>1</sup>قبائلي حياة: إستراتيجيات الاتصال الداخلي في المنظمة، بومرداس الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير، غ منشورة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007.

## • المحور الرابع: وسائل الإتصال.

وقد توصلت الباحثة الى عدة نتائج منها ما يخدم دراستنا وهي موضحة كالآتي:

✓ وجود دائرة للاتصال الداخلي والعلاقات الخارجية بالمؤسسة ملمة بكل جوانب الإتصال وذو كفاءة وخبرة مهنية في مجال الإتصال.

✓ التكوين المتمثل في الدورات التكوينية والتدريبية في مجال الإتصال والذي يبرز إهتمام المؤسسة بعملية الإتصال الداخلي.

✓ مشاكل الاتصال، حيث أن كل مستوى تنظيمي يقوم بمعالجة المشاكل التي تخصه، بينما لا بد أن يكون هناك تكاتف في الجهود بين مختلف المصالح باعتبارها كل متكامل و وحدة إجتماعية متكاملة.

✓ نقص كبير في استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال.

✓ إستراتيجية الإتصال في المؤسسة ليس لها أهمية كبيرة حيث أنها نفس العناصر المستخدمة تطبق كل سنة دون تغيير، كما أنها لا تستعين بخبراء في المجال من أجل ضبط سنوي لهذه الإستراتيجيات.

❖ أوجه التشابه، الاختلاف والإستفادة من الدراسة السابقة:

عالجت هذه الدراسة موضوع الإتصال بشقه الداخلي -الاتصال الداخلي في المؤسسة - وهدفت هذه الدراسة معرفة إستراتيجية الإتصال الداخلي والدور الذي تساهم به في المؤسسة، حيث كان إرتباطها بدراستنا في المتغير الأول، ركزت فيه على إستراتيجيات الإتصال الداخلية فقط وهذا ما يربطها بدراستنا.

تشابهت مع دراستنا في كثير من النقاط و هي: تدرس إستراتيجية الإتصال الداخلي و هي نوع من أنواع الإستراتيجيات الإتصالية، كانت ضمن الدراسات الوصفية وإستخدمت المقابلة مع مسؤولي الإدارة كما إعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد اختلف في عدة مواطن مع دراستنا وهي: مجتمع البحث الذي كان مخالف لمجتمع البحث لدراستنا و هو المؤسسة الإقتصادية الشركة الوطنية لإنجاز القنوات ببومرداس kanaghaz، كما اختلفت و دراستنا في إستخدام العينة العشوائية.

أوجه الإستفادة: قدمت لنا رؤية عن الموضوع من خلال الخطة النظرية التي إعتمدتها الباحثة والتي كانت ثرية لأبعد الحدود.

الدراسة الرابعة<sup>1</sup>: واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية بجامعة منتوري وباجي مختار نموذجا.

حاول الباحث في هذه الدراسة التطرق الى إشكالية واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية من خلال محيط المؤسسة الجامعية، محاولا إكتشاف النظام الاتصالي السائد في المؤسسة الجزائرية، بمختلف وسائله، شبكاته وكذا معيقاته.

وقد إنطلق الباحث من الإشكال التالي: هل كلما كانت الإتصالات بأساليبها كثر ديموقراطية وبلغت مفهومة أدى ذلك الى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجامعية و العكس صحيح؟

ورافق الباحث اشكاله الرئيسي بجملة من الاسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- ما طبيعة وخصائص نظام الإتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- وهل هو اتصالا ديمقراطي مفتوح أم أنه اتصال أحادي مغلق؟
- هلل هذا الإتصال بأشكاله تأثير دور إيجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟

أين يظهر هذا التأثير أو الدور الإيجابي للإتصال؟

- وهل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟
- تعتبر الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، استخدمت المنهج الوصفي حسب ما تطلبه الموضوع، في حين طبق الباحث دراسته ضمن المجتمع البحثي المتمثل في كل من الإدارة المركزية بجامعة منتوري بقسنطينة وجامعة برج باجي مختار بعنابة، وقد تم تحديد العينة الحصصية في تحديد مفردات الدراسة على اساس ان الباحث له حرية اختيار الحالات في حدود ضوابط معينة، الى جانب تطبيق التحليل التتابعي في اختيار العينة، حيث انه لم يتم اختيار عينة البحث دفعة واحدة وانما تم عبر مرحلتين.

أولا: اختيرت عينة من (1000) فرد موزعة على خمس فئات، موظفين، إداريين، مسؤولين، عمال عاديين، أساتذة، طلبة، وبلغ عدد أفراد كل فئة (200) حالة مبحوثة.

---

<sup>1</sup>الطاهر أجعيم: واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة منتوري وباجي المختار أنموذجا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم إجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

ثانيا: اضيفت أفراد اخرون إلى العينة بنسبة الثلث أي (500) فردا ليصبح عدد أفراد العينة (1500) حالة مبحوثة، بمقتضى هذه الزيادة ارتفع تمثيل كل فئة من الفئات الخمس من (200) فردا الى (300) فردا.

وبناء على سعي الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، إستخدم أكثر من اداة بحثية لجمع المعلومات والبيانات، من بينها

الاستمارة ولقد تضمنت خمسة محاور تتسجم مع خصائص العينة وتتماشى مع فرضيات الدراسة و

هي:

- المحور الأول: أسئلة تتعلق بلغة الاتصال ودورها في إدارة المؤسسة الجزائرية.
- المحور الثاني: أسئلة خاصة بنظام الاتصال الكتابي السائد ومدى بيروقراطية في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- المحور الثالث: بيانات تتعلق بنظام الاتصال وعلاقته بمتطلبات العمليات الإدارية في المؤسسة الجزائرية.
- المحور الرابع: بيانات تتعلق بوسائل الاتصال ودورها في رفع فعالية أداء المؤسسة الجزائرية.
- المحور الخامس: بيانات تتعلق بتقدير فئات الاسرة الجامعية لواقع الاتصال في المؤسسة. كما عمل الباحث على تدعيم الاستبيان بالمقابلة المفتوحة (الغير مقننة) في دراسته. وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها ما يخدم دراستنا وهي:

✓ دور اللغة في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي وحاسم، بغض النظر عن اللغة المستعملة عربية أو فرنسية أو هما معا، إلا أن هناك تفاوت نسبي بين هذه اللغات في الدور الوظيفي الذي تؤدي على مستوى الاتصال والأداء،

✓ الاتصال الكتابي بجميع أنواعه وقنواته تبقى غير ملائمة بشكل عام، إذ من حيث سهولة الاتصال في المؤسسة الجزائرية نجد أن حوالي (53.46 %) من عينة الدراسة تقيم الاتصال الكتابي سواء الصاعد منه أو الهابط بأنه صعب. مما يعني ذلك أن الاتصال الكتابي بحاجة إلى مراجعة ومن تم إلى تطوير من جميع الجوانب الوسائل، والقنوات وتدفق المعلومات إذ أن قنوات الاتصال الداخلي لا يزال مغلقة أحيانا أو دائما بنسبة حوالي (62%) وهذا واقع أو وضع مغلق يستدعي الإصلاح والمعالجة.

✓ أن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه و رقابة.... الخ. إذ أكد حوالي (37.42%) من عينة الدراسة أن كل عملية إدارية تتوقف في تنفيذها ونجاحها على فعالية الاتصال.

#### ❖ أوجه التشابه، الإختلاف والإستفادة من الدراسة السابقة:

حاولت دراسة الطاهر أجغيم معالجة إشكالية واقع الإتصال في المؤسسة الجامعية وقد إختارت الجامعة بؤرة لهذا الموضوع محالة الكشف عن النظام الاتصالي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بمختلف أنشطته وخطته وممارساته.

تشابهت ودراستنا في الدراسات الوصفية، طبقت دراستها في كل من جامعتي برج باجي مختار عنابة و جامعة منتوري قسنطينة، إضافة إلى التشابه في استخدام أدوات جمع البيانات (الإستبيان).  
إختلفت ودراستنا كونها حاولت بطريقة غير مباشرة المقارنة بين الجامعتين في حين دراستنا كانت مركزة على جامعة واحد فقط وهي جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، بالإضافة إلى الإختلاف في إختيار العينة حيث كانت عينة الباحث عينة حصصية في حين دراستنا إعتمدت على العينة العنقودية.

جوانب الإستفادة من هذه الدراسة: قدمت لنا كما معرفيا مهما جدا مما ساعدنا في فهم الموضوع أكثر، كما ساهمت نتائج الدراسة في توضيح الصورة لنا حول جانب النظام الإتصالي المعمول به ودوره في ترشيد مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة الجامعية، كما إستفدت من طريقة عرضه لأنواع الإتصال المؤسساتي ومختلف الوسائل الفاعلة في سير العملية الإتصالية بالمؤسسة الجامعية.

#### ❖ مناقشة الدراسات السابقة الجزائرية:

ونحن في صدد البحث عن الدراسات السابقة حول مجال موضوع دراستنا لاحظنا أنه هناك إهتمام أكاديمي كبير على المستوى الوطني بموضوع الإتصال في المؤسسة في مختلف جوانبه، سواء ما تعلق بالإتصال الداخلي أو الإتصال الخارجي وكيفية رسم وتعزيز صورة المؤسسة الجامعية.  
قد تم عرض أربع دراسات جزائرية تلقي الضوء على عناصر مهمة من مشكلتنا البحثية، وما يلاحظ من عرض هذه الدراسات أنها كلها تعتبر ضمن الدراسات الوصفية التي حاولت وصف واقع الإتصال في المؤسسة الجامعية، وكيف تساهم هذه الوظيفة في تحسين أنشطة الإتصال على مستوى الإدارة بالمؤسسة الجامعية.

بداية تميزت دراسة الباحثة - **خويدر نورة** - أنها ركزت على دور العلاقات العامة في تنشيط نوع من أنواع الإتصال ألا وهو - الإتصال الأزماتي - في المؤسسة الجامعية، مبينة الأهمية التي يضيفها

هذا النوع من الإتصال إذا إستخدم بالشكل الأمثل من قبل دائرة العلاقات العامة خلال الأزمات التي قد تتعرض لها، إنصبت دراسة الباحثة على أزمة شهدها المجتمع الجزائري وهي أزمة الحراك الشعبي على مستوى جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

ترتبط هذه الدراسة بدراستنا الحالية كونها عالجت نوع من أنواع الاستراتيجيات الاتصالية وهي إستراتيجيات الإتصال الأزمات التي يتم التخطيط لها وقت الأزمات (قبل، أثناء، وبعد)، من قبل قسم العلاقات العامة إذ أنه المكلف بإعداد وتصميم الإستراتيجيات الإتصالية، تحديد الوسائل الإتصالية وهذا تنفيذها، إذن هذه هي النقطة التي تربط موضوع هذه الدراسة ودراستنا الحالية، كذلك هو الشأن بالنسبة لدراسة الباحث - محمد بشبر محمودي - حيث نلاحظ أنها تناول الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة بأكثر عمومية عن دراسة الباحثة- خويدر نورة - التي ركزت على هذه الوظيفة وقت الأزمات في المؤسسة الجزائرية، وقد عالجت جل الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارة في ظل السير الحسن للمؤسسة الجامعية وربطها بجمهورها الداخلي والخارجي، وكان ذلك بالمؤسسة الجامعية محمد خيضر بسكرة.

أما عن الدراسة الثالثة للباحثة - قبائلي حياة - فقد كانت أكثر قرب من موضوع دراستنا تناولت فيه شق من إستراتيجيات الإتصالية، وهي الإستراتيجيات الإتصالية على مستوى الداخلي للمؤسسة، فتمحور هدف الدراسة حول الدور الذي تؤديه إستراتيجيات الإتصال الداخلي في المؤسسة بومرداس الشركة الوطنية لإنجاز القنوات. " KANAGHAZ"، وفي ختام الدراسات الجزائرية كانت دراسة الدكتور - طاهر أجعيم- والتي تعتبر مرجع أنصح به في الدراسات الاتصالية، كانت دراسته بأكثر عمومية و واسعة جدا، عالجت موضوع الإتصال في المؤسسة الجامعية وقد ركز على جامعتين جامعة برج باجي مختار بعنابة، وجامعة منتوري بقسنطينة والتي حاول من خلالهما إكتشاف النظام الاتصالي السائد في المؤسسة الجزائرية، بمختلف خطته ووسائل المساهمة في تحسين النظام الإداري بالمؤسسة الجامعية وتحسين صورتها سواء مع جمهورها الداخلي أو الخارجي فقد كانت ضمن الدراسات التي إستفدنا منها في بناء دراستنا الحالية.

إن الخصوصية التي تتميز بها دراستنا الحالية أنها تحدد مختلف الأنشطة الإتصالية التي تقوم بها المؤسسة الجامعية من تخطيط، تصميم، وتنفيذ سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة الجامعية، والتي تعمل من خلالها على تحسين ورسم صورة إيجابية تميزها عن المؤسسات الأكاديمية

الجزائرية، وقد طبقنا دراستنا الميدانية في جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، بغية الكشف عن الجانب الاتصالي الاستراتيجي ودوره في مرئية جامعة سطيف 2.

وبشكل عام كانت الدراسات السابقة ذو فائدة يشكر عليها الباحثين الذين تم ذكرهم، حيث تنوعت الاستفادة بين الإطار المعرفي النظري وتتبع كل الخطوات المنهجية، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة والتي كانت في صلب موضوع دراستنا أي الاتصال في الجامعات، كما تم التعقيب على الدراسات أهم شيء ربط نتائجها بالنتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية.

### ✓ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى<sup>1</sup>: إستراتيجيات الإتصال الإلكتروني في موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: تمحورت إشكالية الدراسة في محاولة التعرف على إستراتيجيات الإتصال الإلكتروني التي تستخدمها المواقع الإلكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد إنطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

- ما أهم الإستراتيجيات الإتصالية التي إستخدمتها العلاقات العامة في موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الإلكتروني؟

وعمل الباحث على تفكيك التساؤل الرئيسي إلى جملة الأسئلة الفرعية التالية وهي:

- ما أهم الإستراتيجيات الإتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة في موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الإلكتروني؟
- ما أهداف إستراتيجيات الإتصال لموقع الوزارة، من الجهات المخاطبة في مضامين الإتصال الإلكتروني لموقع الوزارة؟

وتعتبر هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية و التحليلية، وقد إستخدمت المنهج المسحي، تمثل مجتمع البحث في موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي، وكانت عينة الدراسة الموقع الإلكتروني لهذه الهيئة بالعراق، إلى جانب إستعانت الباحث بأداة تحليل المضمون والتي حددت المدة بستة أشهر من 01-01-2021 إلى 30-06-2021.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ أهم الإستراتيجيات الإتصالية التي إستخدمتها العلاقات العامة للموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي هي: إستراتيجيات الإعلام وردت في المرتبة الأولى في بتكرار (319) ونسبة

<sup>1</sup>- عرسان يوسف عرسان، ايلاف قصي خضر: استراتيجيات الاتصال الإلكتروني في موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية الاعلام، قسم العلاقات العامة، الجامعة العراقية، مجلة دراسات وبحوث اعلامية، 2021.

(71%)، تليها إستراتيجية بناء الإجماع في المرتبة الثانية بتكرار (68) ونسبة (15%)، أما عن المرتبة الثالثة جاءت إستراتيجية الإقناع بتكرار (61) ونسبة (14%).

✓ هدفت إستراتيجيات الإتصال الإلكتروني لموقع الوزارة الى تقديم المعلومات إذ وردت بنسبة (88%) في المرتبة الأولى وتوفير الخدمات للجمهور بنسبة (6%) في المرتبة الثانية وتعزيز المعارف لديهم في المرتبة الثالثة بنسبة (5%).

✓ إنتكرار المعلومات كانت هي الفئة الأكثر تكراراً فقد وردت بنسبة (84%) بتكرار (377) تليها فئة (الإحصاءات والأرقام) بنسبة (11%) بتكرار (47) وهذا دليل على توفر الإحصاءات والنتائج الرقمية المرافقة للبيانات والنصوص في مضامين الموقع.

#### ❖ أوجه التشابه، الإختلاف والإستفادة من الدراسة السابقة:

تشابهت هذه الدراسة ودراستنا الحالية في أنها تنتمي إلى صنف الدراسات الوصفية المسحية، في حين إختلفت في الأداة البحثية المستخدمة وهي تحليل المضمون عكس دراستنا التي إعتمدنا فيها على الإستبيان في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة.

أما بخصوص أوجه الإستفادة من هذه الدراسة: تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها ركزت على تحليل الإستراتيجيات الاتصالية الإلكترونية، حيث أصبح التوجه الحديث في هذا الشأن مرتبط بالعالم الرقمي، وهذا ما جعلنا ن فكر في لإهتمام بواقع مجتمع بحث دراستنا "جامعة محمد لمين دباغين" حول هذه الاستراتيجيات الالكترونية ومدى إستخدامها من طرف المؤسسة، مع محاولة ربطها بنتائج الدراسة المتعلقة بهذا المحور الجد مهم في وقتنا الحالي.

الدراسة الثانية<sup>1</sup>: استراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة (جامعة الوادي الجديد نموذجاً).

تعد الصورة الذهنية لأي مؤسسة جامعية أحد الموارد الغير ملموسة التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها، وهذا ما عملت عليه الدراسة التي بين أيدينا، إذ حاولت البحث في كل عناصر الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية لجامعة الوادي الجديد بمصر، ومن خلال النتائج التي توصلت اليها الباحثة

<sup>1</sup>مجدي عبد الرحمان عبد الله: استراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة جامعة الوادي الجديد نموذجاً، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، الجزء الثالث عشر، 2020.

في عملها الميداني انطلقت في بناء إستراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة.

وقد انطلقت الدراسة من مجموعة تساؤلات و هي على النحو التالي:

- ما الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية لمؤسسات التعليم الجامعي؟
- ما الأبعاد التي ساهمت في بناء الصورة الذهنية لجامعة الوادي الجديد كنموذج للجامعات المصرية الناشئة؟
- ما المصادر التي أثرت في تشكيل الصورة الذهنية لجامعة الوادي الجديد كنموذج للجامعات المصرية الناشئة؟
- هل توجد فروق في الأبعاد والمصادر التي ساهمت وأثرت في بناء وتشكيل الصورة الذهنية لجامعة الوادي الجديد تعزي إلى المتغيرات طالب - خريج - أرباب عمل؟
- ما الاستراتيجية المقترحة لتحسين الصورة الذهنية لجامعة الوادي الجديد كنموذج للجامعات المصرية الناشئة؟

صنفت الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، وقد اعتمدت في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة والذي تم من خلاله تحديد الأبعاد والمصادر التي ساهمت في بناء الصورة الذهنية لجامعة الوادي الجديد كنموذج للجامعات المصرية الناشئة.

وقد اختيرت جامعة الوادي الجديد كمجتمع بحثي لهذه الدراسة، في حين تكونت عينة البحث من (290) فرداً يمثلون طلبة وخريجي جامعة الوادي الجديد وأيضاً أرباب العمل ذوي العلاقة المباشرة بتخصصات خريجي جامعة الوادي الجديد، وقد تم تمثيل أرباب العمل من خلال إدارات التعليم - الزراعة - الطب البيطري - الإعلام - الآثار بالمراكز الخمس لمحافظة الوادي الجديد.

كما استعان الباحث بالاستبيان كأداة جمع بيانات ممثلة في استبانة الكترونية تم تطبيقها على العينة المختارة، وكانت محاورها كالتالي:

المحور الاول: الأبعاد التي ساهمت في بناء الصورة الذهنية الجامعة الوادي الجديد كنموذج للجامعات المصرية الناشئة.

المحور الثاني: المصادر التي أثرت في تشكيل الصورة الذهنية لجامعة الوادي الجديد كنموذج للجامعات المصرية الناشئة.

المحور الثالث: الأبعاد والمصادر التي ساهمت وأثرت في بناء وتشكيل الصورة الذهنية الجامعة الوادي الجديد والتي تعزي إلى المتغيرات طالب خريج أرباب عمل.

وقد توصلت الدراسة الى عديد النتائج منها ماله علاقة بموضوعنا وهي:

✓ الصورة الذهنية التي تكونت لدى عينة الدراسة في مجملها ليست بالدرجة الإيجابية، كما أنها ليست بالدرجة السلبية الملموس سلبيتها.

✓ البعد السلوكي كأحد أبعاد بناء الصورة الذهنية لجامعة الوادي الجديد، كان له تأثير طردي في بناء الصورة الذهنية لجامعة الوادي الجديد، حيث سبق الأبعاد الأخرى في التأثير الإيجابي على بناء هذه الصورة لدى عينة الدراسة.

✓ تستمد الصورة الذهنية قوتها وإيجابياتها من كافة أبعاد بنائها وليس فقط التركيز على بعد بعينة. تركزت غالبية العناصر التي أثرت في تشكيل الصورة الذهنية الإيجابية لدى جامعة الوادي الجديد في كل من البعدين السلوكي ثم الوجداني بينما تركزت غالبية العناصر التي أثرت في تشكيل الصورة الذهنية السلبية لجامعة الوادي الجديد في كل من البعدين المجتمعي ثم المعرفي.

✓ تنوع مصادر تشكيل الصورة الذهنية لجامعة الوادي الجديد، ما بين مصادر قوية مباشرة ناتجة عن احتكاك أفراد عينة الدراسة اليومي بغيرهم من منسوبي جامعة الوادي الجديد، ومصادر قوية غير مباشرة والتي من أهمها وسائل الإعلام المسموعة والمرئية.

#### ❖ أوجه التشابه، الإختلاف والإستفادة من الدراسة السابقة:

تشابهت هذه الدراسة ودراستنا في عدة نقاط مهمة هي: صنفت ضمن الدراسات الوصفية كما إعتمدت الباحثة على أداة جمع البيانات الإستمارة، وهذا لا يخفيا لإختلافات التي وجدت بين الدراستين بداية بالمنهج المعتمدت فقد إعتمدت الباحثة على منهجين المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، إلا جانب تركيزها على الصورة الذهنية للجامعة مقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، أما عن دراستنا فإهتمت بقياس فعالية الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسات الاكاديمية من أجل تحسين صورتها وهونا ربما نشترك في نقطة وهي محاولة البحث والوصول إلى أهم الخطط الاتصالية التي تحسن من صورة الجامعة.

وفي ذات الصلة إستقنا من هذه الدراسة الميدانية في كيفية بناء إستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الجامعية تكون فعالة مقارنة بما تملكه المؤسسة من إمكانيات و في ظل الصورة الحالية التي تملكها،

إضافة إلى النتائج التي توصلت إليها الباحثة صحيح أنها تخصص جامعة الوادي بإعتبار الدراسة دراسة حالة ولكن تبقى ضمن الإطار الأكاديمي وبذلك فهي خادمة لدراستنا.

الدراسة الثالثة<sup>1</sup>: الصورة الذهنية للجامعات السودانية ودور العلاقات العامة في تطويرها جامعة الخرطوم نموذجا، دراسة حالة جامعة الخرطوم في الفترة من 2011م الى (2013م).

ركزت الدراسة على جامعة الخرطوم التي تعد رائدة التعليم العالي في السودان، وقد انطلق إشكال الدراسة من كيفية تشكيل الصورة الذهنية للجامعات السودانية لدى الراي العام المحلي والاقليمي والعالمى، من حيث ما هو كائن وما يجب أن يكون، مبينة دور العلاقات العامة في تحقيق ذلك، وقد وضعت الباحثة خمسة فرضيات و هي كالتالي:

**الفرضية الأولى:** إدارة العلاقات العامة في جامعة الخرطوم تؤدي دورها وتنفذ برامجها بطريقة فعالة ومؤثرة.

**الفرضية الثانية:** الصورة الذهنية لجامعة الخرطوم تعتبر إيجابية لدى الكثير من الجماهير.

**الفرضية الثالثة:** تساهم جامعة الخرطوم في مساعدة تنمية المجتمع المحلي في الخرطوم.

**الفرضية الرابعة:** تقوم إدارة العلاقات العامة بالكثير من الأنشطة والبرامج التي تعزز الصورة الذهنية في

أذهان الجمهور الداخلي والخارجي للجامعة.

**الفرضية الخامسة:** توجد آليات وبرامج تساعد في بناء صورة ذهنية طيبة للجامعة.

**الفرضية السادسة:** وجود إدارة علاقات عامة بجامعة الخرطوم يساعد في بناء صورة ذهنية قوية للجامعات السودانية عامة وجامعة الخرطوم خاصة.

تعتبر الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، وقد إستخدمت المنهج الوصفي لتوافقه وأهداف البحث ، وتكون مجتمع الدراسة الأصلي من أساتذة وخريجين وطلاب جامعة الخرطوم، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (90) استمارة استبيان على

---

<sup>1</sup>مشاعر الهلالي محمد خليفة: الصورة الذهنية للجامعات السودانية ودور العلاقات العامة في تطويرها جامعة الخرطوم نموذجا، دراسة حالة جامعة الخرطوم في الفترة من 2011م الى (2013م)، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في علوم الاتصال، قسم المناهج و الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، 2015.

المستهدفين من أساتذة وخريجين وطلاب من مختلف الكليات بجامعة الخرطوم وإستجاب (90) فرداً أي ما نسبته (100%) من المستهدفين. كما قد إعتد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، شملت المحاور التالية:

**المحور الأول:** يتعلق بممارسة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي.

**المحور الثاني:** بيانات تتعلق بجامعة الخرطوم.

**المحور الثالث:** بيانات تتعلق ببعض المقترحات والبرامج التي قد تساعد إدارة العلاقات العامة في عكس صورة الجامعة بصورة طيبة.

**المحور الرابع:** كان عبارة عن أسئلة مفتوحة انطلقت من:

- ما تقييم للصورة الذهنية للجامعات السودانية عموماً؟
- كيف تنظر للصورة الذهنية للجامعات السودانية عموماً؟
- ما رؤيتك لمستقبل الجامعات السودانية في ظل الانفتاح المعلوماتي؟

إضافة الى مقابلة مدير إدارة العلاقات العامة بجامعة الخرطوم، وقد توصل الباحث الى جملة من النتائج أهمها:

✓ أن للجامعات السودانية صورة ذهنية جيدة لدى الرأي العام المحلي والإقليمي وذلك ل جودة المناهج الدراسية بها، كما أن الإنتاج المعلوماتي يسهم كثيراً في تطور مستقبل الجامعات السودانية إذا تم توظيفه بصورة جيدة لخدمة وأهداف التعليم العالي وترقية وتطوير العمل الأكاديمي بالجامعات، و ما تزال الصورة الذهنية لجامعة الخرطوم جيدة و تحتل المركز الأول بين الجامعات السودانية.

#### ❖ أوجه التشابه، الإختلاف والإستفادة من الدراسة السابقة:

تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في عدة نقاط مهمة من بينها أنها صنفت ضمن الدراسات الوصفية مستخدمة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، أما ما تعلق بالاختلافات بين كلتا الدراستين، كانت الدراسة عبارة عن دراسة حالة للجامعة السودانية ودور العلاقات العامة في تطويرها في الفترة من 2011 الى 2013 اهتمت أكثر شيء بالصورة الذهنية للجامعة وكيفية تشكيلها، إلا جانب الاختلاف في تحديد نوع العينة فقد استخدمت العينة العشوائية من مجتمع البحث.

استفدنا من هذه الدراسة في تتبع الخطوات المنهجية إضافة إلى عملية بناء وصياغة الاستبيان.

الدراسة الرابعة<sup>1</sup>: وظيفة الاتصال في بناء الصورة الذهنية للجامعات العربية دراسة حالة على جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية:

تبلورت مشكلة هذه الدراسة حول دور الوظيفة الاتصالية بمختلف أنشطتها في عملية بناء وتشكيل الصورة الذهنية للجامعات العربية، وإيماننا منها بأهمية تحسين صورتها الذهنية لدى مجتمعها الداخلي والخارجي من خلال رسم استراتيجية إعلامية تسهم في تحقيق هذا الهدف. وقد تمثلت في دراسة حالة جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية نموذجاً، انطلقت الدراسة من سبعة فرضيات قدمت كالتالي:

الفرضية الأولى: الصورة الذهنية المتكونة لدى الجمهور الداخلي لجامعة الطائف صورة إيجابية.

الفرضية الثانية: الانطباعات التي يكونها الجمهور والآخرين عن جامعة الطائف غير موضوعية.

الفرضية الثالثة: يظهر شعار جامعة الطائف المعبر عن صورتها المرئية وهويتها في كافة الأماكن.

الفرضية الرابعة: نوعية التعليم في جامعة الطائف نوعية ممتازة.

الفرضية الخامسة: انطباعات الطلبة والطالبات عن جامعة الطائف إيجابية.

الفرضية السادسة: فتح أقسام جديدة من بينها قسم علمي أكاديمي لعلوم الإتصال والإعلام يسهم في تطوير مكانة جامعة الطائف ويوسع فرصها في المنافسة نحو التميز.

الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في الصورة الذهنية الإيجابية المتكونة لدى الجمهور الداخلي لجامعة الطائف حسب متغير النوع - ذكر، أنثى.

تعتبر الدراسة ضمن الدراسات الوصفية اعتمدت على منهج المسح ودراسة الحالة بهدف الوصول إلى نوعية الصورة المتكونة لدى الجمهور الداخلي عن جامعة الطائف، وتمثل المجتمع الكلي لهذا البحث في الجمهور الداخلي للجامعة الطائف من طلبة وأعضاء هيئة التدريس حيث بلغ عدد الطلاب المسجلين (42184) طالب وطالبة. أما العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس فقد بلغ 2500، وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة وتمثل قوامها في 491 من الطلبة والطالبات، وعينة قوامها 92 مفردة من أعضاء هيئة التدريس، كما قد استعان الباحث بصحيفة الاستبيان كأداة رئيسية، وقد بنيت على سبعة محاور بناء على فرضيات الدراسة، تضمن كل محور عدد من الاسئلة التي توحى بتحقيق الفرضية او لا، إضافة إلى أسلوب الملاحظة الميدانية والمقابلة غير المقننة، كما استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي في التحليل، خرج الباحث بعدة نتائج من أهمها:

<sup>1</sup>جلال الدين الشيخ زيادة ساتي محمد: وظيفة الاتصال في بناء الصورة الذهنية للجامعات العربية، مجلة البحوث الإعلامية،، المجلد 42، العدد42، جامعة الازهر، 2014.

- ✓ كشفت الدراسة عن صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور الداخلي لجامعة الطائف مع وجود قدر كبير من الضبابية لدى الطلبة بسبب ضعف الاتصال.
- ✓ أكدت نتائج البحث الحاجة لتعزيز الأنشطة الاتصالية للجامعة بما في ذلك تأسيس مركز اعلامي بهدف تحسين صورة الجامعة.
- ✓ ضعف البرامج الاتصالية والإعلامية الفعالة أدى إلى بروز النمط الاتصالي الهجومي السلبي تجاه الإدارة وبعض الأعضاء، وهذا يعني أهمية التنسيق والاتصال الإداري بين مختلف إدارات الجامعة ووكالاتها وكلياتها لتعميق التواصل مع الطالب باعتباره محور العملية التعليمية.
- ✓ إحتلت الانترنت المرتبة الأولى كمصدر للمعلومات لدى طلبة الجامعة في تكوين انطباعاتهم عن جامعتهم. وبما أن هذا الوسيط يحوي كل ما هو إيجابي وسلبي بحكم صعوبة التحكم في تدفق المعلومات سواء كان صحيحة أو شائعات فإن هذا من جانب آخر يكشف عن ضعف الاتصال المباشر على المستوى الداخلي في الجامعة.

### ❖ أوجه التشابه، الاختلاف والإستفادة من الدراسة السابقة:

تشابهت هذه الدراسة و دراستنا الحالية في أنها ضمن إطار الدراسات الوصفية اعتمدت على منهج المسح وهو نفس المنهج الذي قمنا به، كما قد استعان الباحث بصحيفة الاستبيان كأداة رئيسية وهي نفس الأداة التي اعتمدها، كما اختلفت مع دراستنا في أنها اعتمدت على منهجين إثنين المنهج المسحي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة إلى الاختلاف في العينة المستخدمة وهي العينة العشوائية البسيطة، ولقد استفدنا من هذه الدراسة في معالجتها للبيانات التي تم الحصول عليها من الاستمارة و طريقة تحليلها لمحاوّر الاسئلة.

### ❖ مناقشة الدراسات السابقة العربية:

تعكس أدبيات البحث العربية في مجال قياس صورة المؤسسات الجامعية و الإستراتيجيات المستخدمة حداثة هذا الحقل علي المستوى العربي وتبين لنا بداية قوية للاهتمام به، خاصة بعد ظهور التصنيفات الدولية للجامعات وفق معايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي و قد استفاد الباحث من الأدبيات المعروضة أعلاه في ما تم تقديمه حول مختلف الأنشطة الاتصالية و ما تعلق بقياس الصورة الذهنية في الدراسات السابقة حيث ربطت بعض الدراسات قياس الصورة بالهوية واخري بثقافة المؤسسة والبعض جمع بين الصورة الداخلية والخارجية. ومع خصوصية طبيعة المؤسسات الجامعية، ولقد كان من الجيد أن يكون هناك استغلال للمواقع الإلكترونية كأرضية صلبة لتنفيذ الإستراتيجيات الاتصال وهذا ما شهدته

دراسة الباحث- عرسان يوسف عرسان، إيلاف قصي خضر- من الجامعة العراقية، و الذي بين لنا ضرورة الانتقال إلى تطبيق الإستراتيجيات الاتصالية الإلكترونية فحسب ما توصل إليه تعد أحسن من حيث التأثير وتحسين صورة المؤسسة الجامعية.

وكانت الدراسة المعنونة ب: إستراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة (جامعة الوادي الجديد نموذجاً)، ذات إفادة لدراستنا حيث ركزت هذه الدراسة على الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية -جامعة الوادي الجديد- و كيفية بنائها وتشكيل صورة ايجابية والعمل على المحافظة عليها، كما حاولت البحث في صلب هذه الاستراتيجيات التي تجعل منها مؤسسة ناجحة ومنافسة لغيرها من الجامعات المصرية الأخرى، وقد اقترحت إستراتيجية لتحسين الصورة الذهنية لجامعة الوادي الجديد كنموذج للجامعات المصرية الناشئة ملمة بكل ما يجب أن يكون،

وفي نفس المنحى تحدثت الدراسة الأخرى عن الصورة الذهنية للجامعات السودانية ودور العلاقات العامة في تطويرها جامعة الخرطوم و كيفية تشكيل الصورة الذهنية للجامعات السودانية لدى الراي العام المحلي والاقليمي والعالمي، مبينة دور العلاقات العامة في تحقيق ذلك، وكما سبق ونوهت أن الدراسات العربية اهتمت بتحسين الصورة في الجامعات وكيفية الوصول إلى ذلك من خلال مختلف الوظائف المتاحة في سبيل ذلك وهذا ما تناولت دراسة الباحث جلال الدين الشيخ زيادة ساتي محمد في دراسته حول دور الوظيفة الاتصالية بمختلف أنشطتها في عملية بناء وتشكيل الصورة الذهنية للجامعات العربية، وإيماناً منها بأهمية تحسين صورتها الذهنية لدى مجتمعها الداخلي والخارجي من خلال رسم استراتيجية إعلامية تسهم في تحقيق هذا الهدف المراد تحقيقه.

ما لاحظناه في الدراسات العربية والأجنبية أنها تركز أكثر على الصورة الذهنية حسب رأي السبب في ذلك المنافسة الشديدة بين الجامعات بحكم أنها مؤسسات تعليمية لها جانب اقتصادي عكس الدراسات الجزائرية التي تعد جامعات تعليمية فقط.

✓ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى<sup>1</sup>: وهي دراسة لعدد من الباحثين بعنوان: الاتصال والتفاعل التنظيمي في كليات الأمم المتحدة المؤقتة في سيراليون - باغوا، بيرو.

تمحورت إشكالية الدراسة حول الاتصال في المؤسسة الجامعية ومدى نجاعته وقد انطلقت الدراسة من خلال هدفين إثنين وهما:

أولاً: معرفة مستوى الاتصال الداخلي على مستوى كل من الكليات الثلاث للجامعة.

ثانياً: تقييم التفاعل داخل المؤسسة بين أعضاء الجامعة والطلاب.

كانت الدراسة عبارة عن دراسة وصفية ميدانية تم استخدام المنهج الوصفي، وتم العمل بأسلوب المسح بالعينة، تم تحديد 60 طالباً من مجموع ثلاثة كليات من الجامعة الوطنية وذلك بشكل عشوائي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع البيانات موجه إلى طلاب الكليات متكون من 20 سؤال كان مغلقاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة والتي تلهم دراستنا الحالية وهي:

❖ رغم وجود الوسائل الكافية للاتصال الداخلي بالطلبة فإنه من الضروري استخدام استراتيجيات اتصالية لتعزيز الاتصال داخل المؤسسة، والتي يمكنها من مواجهة ما قد يشوه تطوير المؤسسة الجامعية ويحسن صورتها.

❖ كما تبين من خلال الدراسة وجود حواجز بين أعضاء الجامعة والطلاب في العملية الاتصالية.

❖ وقد تبين أن الاتصال الحازم والفعال لا يعتمد على المستوى التعليمي و الأكاديمي فقط بل يتجاوز ذلك إلا القدرة على التكيف مع الظروف والمواقف، فلكل موقف أسلوب اتصالي معين لإدارته.

❖ الاتصال الفعال في المؤسسة الجامعية وغيرها من المؤسسات نتيجة لوجود علاقة حسنة وطيبة بين الطلاب وأعضاء الجامعة، وهذا ما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة

<sup>1</sup>Moises Cueva Nachucho: Communication and organizational interaction in the Faculties of UNIFSL - Bagua ,Peru ,Sapienza ,International Journal of Interdisciplinary Studies Vol 3 ,n 4 ,a vailableat: <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i4.485>

❖ أوجه التشابه، الاختلاف والإستفادة من الدراسة السابقة:

تشابهت هذه الدراسة ودراستنا إلى حد بعيد حيث تناولت الشق الأول من دراستنا والمتعلق بالاتصال في المؤسسة وفعالية الإستراتيجيات والوسائل المستخدمة في سبيل ذلك، وقد كانت مشابهة في الخطوات المنهجية

فقد كانت نفس المجتمع البحثي وهو المؤسسات الأكاديمية، إلى أنها صنفتمت ضمن الدراسات الوصفية معتمدة في ذلك على المنهجي الوصفي وبأسلوب المسح بالعينة، وقد كان نفس منهج دراستنا الحالية، كما استخدمت الاستبيان كأداة جمع البيانات.

ولقد اختلفت دراستنا وهذه الدراسة التي بين أيدينا في العينة حيث استخدمت أسلوب العينة العشوائية إلى جانب أنها ركزت على المتغير الأول من دراستنا وهو الاتصال في المؤسسة لكم رغم ذلك كان هناك تناول لصورة الذهنية لدى الطلاب حول الجامعة و الإستراتيجيات و الوسائل الأنسب لذلك وكلن بشكل غير مباشر، وهذا ما زادها قرب أكثر من دراستنا الحالية.

استفدنا من هذه الدراسة من عدة جوانب أولها قائمة المراجع والمصادر التي تم توظيف البعض منها إلى جانب الإستفادة من النتائج المتوصل إليها وطريقة تحليلها وربطها بالدراسات السابقة.

**الدراسة الثانية<sup>1</sup>: هل كانت استراتيجيات التواصل مع مؤسسات التعليم العالي مناسبة تمامًا لجائحة كوفيد - 19 ؟**

تناولت هذه الدراسة الإستراتيجيات ومختلف الجهود والخطط الاتصالية التي يتم إستخدامها خلال الأزمات بمؤسسات التعليم العالي و تمحور هدف من هذه الدراسة في: دراسة كيفية تواصل الجامعات خلال جائحة كوفيد - 19 وتقييم ما إذا كانت استراتيجيات اتصالات الأزمات الخاصة بها مناسبة تمامًا لأزمة. أي هل كانت استراتيجيات التواصل في التعليم العالي مناسبة تمامًا لوباء COVID - 19 وقد إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تواصلت مؤسسات التعليم العالي مع أصحاب المصلحة فيها خلال جائحة كوفيد - 19 ؟

---

<sup>1</sup> David SantandreuCalonge: WereHigher Education Institutions Communication StrategiesWellSuited for the COVID- 19 Pandemic? ،Journal of Education and Learning ، V10 ،N 4 ،2021 ،p 1 ،14 a vailableat: <https://doi.org/10.5539/jel.v10n4p1>

كانت عبارة عن دراسة وصفية تحليلية جمعت بين الأساليب النوعية والكمية من أجل استكشاف كيفية تواصل مؤسسات التعليم العالي مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين خلال المراحل المبكرة من جائحة كوفيد-19، أجرت الدراسة مراجعة أدبية واسعة للمقالات التي تمت مراجعتها من قبل الأقران والمنشورة باللغة الإنجليزية والتي تناولت استراتيجيات الاتصال في مؤسسات التعليم العالي.

اقتصرت البحث على الدراسات باللغة الإنجليزية المنشورة بين نوفمبر 2019 وأبريل 2020، حيث أراد مؤلفو هذه المقالة قياس استجابات التواصل الأولية لمؤسسات التعليم العالي. تمت قراءة النصوص الكاملة لجميع الدراسات التي استوفت معايير الإدراج بشكل مستقل وتقييمها من قبل ثلاثة مؤلفين لتأكيد الأهلية. بعد هذا التقييم الشامل، اعتبرت مقالة نُشرت في عام 2017 ذات صلة وتم تضمينها، حيث ركزت بشكل خاص على استخدام الإنترنت والتواصل مع الطلاب وآليات إدارة الأزمات في الحرم الجامعي. في المجموع، تم تحديد 253 مقالة في البداية. تمت إزالة التكرارات باستخدام EndNote، تم اختيار من بين المجموعة تسع مقالات، ثم بعد ذلك خضعت هذه المقالات التسع للتحليل الموضوعي باستخدام نهج نظري قائم على أسس، وترميز مفتوح وترميز محوري. تضمنت موضوعات البحث ما يلي:

- التواصل بشأن الأزمات خلال COVID - 19.
  - التواصل الجامعي والأوبئة.
  - التواصل بشأن COVID - 19.
  - استراتيجيات التواصل بشأن الأزمات، والجامعات
  - خطة التواصل الجامعي، والأزمة الصحية، و COVID - 19.
  - التعليم العالي و COVID - 19.
  - الجامعات و COVID - 19.
  - العلاقات العامة و COVID - 19 الأزمة.
  - وسائل التواصل الاجتماعي و COVID - 19
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أصبح التواصل مع أصحاب المصلحة في الجامعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي أكثر أهمية من أي وقت مضى

✓ أصبح توصيل القضايا المعقدة في كثير من الأحيان إلى جماهير متنوعة أكثر صعوبة من أي وقت مضى ؛

✓ أصبح ضمان دقة المعلومات الحساسة للوقت أكثر أهمية من أي وقت مضى ؛

✓ أصبحت مشاركة الطلاب في استراتيجيات التواصل بشأن الأزمات الجامعية أكثر حتمية من أي وقت مضى ؛

✓ أصبح التعاطف والرسائل الإيجابية والجدارة بالثقة والاتساق أكثر أهمية من أي وقت مضى.

### ❖ أوجه التشابه، الإختلاف والإستفادة من الدراسة السابقة:

تشابهت ودراستنا في أنها تطرقت إلى جانب مهم في أطروحتنا وهو الاتصال أثناء الأزمات وقد ركزت على مؤسسات التعليم العالي، كما أنها تعتبر ضمن الدراسات الوصفية، كما قد اختلفت في عدة نقاط أنها تعتبر دراسة لموجوعة من الدراسات السابقة لها طابع تحليلي عكس دراستنا كانت تطبيقية. استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري، إلى جانب طريقة التحليل والنتائج المتوصل إليها.

### الدراسة الثالثة<sup>1</sup>: بعنوان: الدعوة وتحسين صورة مؤسسات التعليم العالي الإسلامية مع إستراتيجية الإتصال للعلاقات العامة.

تتمحور هذه الدراسة حول الجهود الإتصالية المبذولة لتحسين صورة مؤسسات التعليم العالي الإسلامية من خلال إستخدام إستراتيجيات الإتصال التي يقوم بها مسؤولي العلاقات العامة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن إستراتيجيات الاتصال وكيفية تحسين صورة مؤسسات التعليم العالي من خلال دور العلاقات العامة.

تعتبر الدراسة ضمن الدراسات الوصفية مستخدمة منهج دراسة الحالة للجامعة الإسلامية محددة معهدين بشكل قصدي وهما:

---

<sup>1</sup>Fathan ،Ahmad Saifuddin: Da'wah and the Improvement of Islamic Higher Education Institution's Image with Communication Strategy of Public Relations ،Academic Journal for Homiletic Studies ،Volume 13 Nomor 2 (2019) 268- 287  
<https://www.researchgate.net/publication/342497610-Communication-Strategy-of-Public-Relations-in-Improving-the-Image-of-Islamic-Higher-Education-Institutions-in-Indonesia>

- معهد الدولة للدراسات الإسلامية (إيان) سوراكاتا.

- معهد الدولة للدراسات الإسلامية (إيان) سلاتيجا.

كما تم الإعتماد على عدة أدوات بحثية وهي: المقابلات (مع نائب رئيس وحدة العلاقات العامة في الجامعة و بعض المكاتب الأخرى، إضافة إلى الملاحظة و تحليل الوثائق الخاصة بالجامعة (الأدلة الأكاديمية دراسات الموقع و الإطلاع على صفحات الجامعة في مواقع التواصل الاجتماعي).

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يخدم دراستنا وهي:

✓ الإستراتيجيات الإتصالية التي تسعى لتحسين صورة مؤسسات التعليم العالي لها جانبيين في هذا الخصوص وهي:

هناك إستراتيجيات إتصالية تصدر موجهة لمؤسسات التعليم العالي ككل، وهناك إستراتيجيات خاصة بالجامعة فقط أي أنها مكيف على حسب ظروف وإمكانيات الجامعة.

✓ المعلومات الواردة في الموقع الإلكتروني ووسائل الإتصال الخاصة بكلتا المعهدين ذات مصادر موثوقة ولا صحيحة.

✓ يتم إتباع إستراتيجية العلاقات العامة من خلال مواقع الويب ووسائل التواصل الإجتماعي Facebook وTwitter وInstagram وذلك لضرورة القصوى التي أصبح يتطلبها واقعنا اليوم.

✓ ضرورة الوجود الافتراضي للمؤسستين عبر الأنترنت لأ، ذلك يسهل الوصول إلى المعلومات والأخبار التي تخص المؤسسة بسهولة ويسر ومن أجل تعزيز صورة المؤسسة وتحسينها والمحافظة عليها.

يقوم معهد الدولة للدراسات الإسلامية (إيان) سوراكاتا بتحسين صورته بإستخدام إستراتيجيات إتصالية متمثلة في الإعتماد على البرامج الدراسية والمجلات الأكاديمية.

✓ كما يقوم معهد الدولة للدراسات الإسلامية (إيان) سلاتيجا بتحسين صورته من خلال إستراتيجيات الحرم الجامعي الأخضر، ونشر المجلات الدولية.

❖ **أوجه التشابه، الإختلاف والاستفادة من الدراسة السابقة:**

تشابهت هذه الدراسة ودراستنا الحالية في الموضوع العام كثير فقد كانت في الصميم من خلال تناول الإستراتيجيات والوسائل الإتصالية والدور الذي تقوم به العلاقات العامة لمؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين صورتها، كما أنها تقع ضمن الدراسات الوصفية، كما قد إختلفت في عدة خطوات

منهجية كتحديد العينة القصدية ومنهج دراسة الحالة في حين دراستنا كانت دراسة مسحية، إلى جانب الاختلاف في الأدوات المستخدمة فقد إعتمدت على المقابلة، الملاحظة وتحليل الارشيف.

ولقد إستقدينا من هذه الدراسة في فهم موضوع الصورة المؤسساتية وربطه بالاستراتيجيات التي تصدر من أجل تحسين الصورة والسير الحسن لعمل مؤسسات التعليم العالي، كما أفادتي نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث والتي سوف يتم توضيفها في الجانب التحليلي للدراستنا الحالية.

الدراسة الرابعة<sup>1</sup>: استراتيجية العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة: دراسة حالة جامعة سومطرة أوتارا SU - UIN:

ناقشت هذه الدراسة الأدوار والبرامج التي يقوم بها القسم الفرعي للعلاقات العامة بجامعة سومطرة أوتارا SU - UIN لتحقيق الصورة الجيدة للجامعة، بالإضافة إلى عقبات التي واجهها في سبيل ذلك. وقد انطلق الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى دور العلاقات العامة في تحسين صورة الجامعة ؟

تعتبر الدراسة ضمن الدراسات الوصفية ، وتم تطبيق منهج دراسة حالة على جامعة - سومطرة أوتارا- كما إعتمدت الباحثة على تقنية الملاحظة بالمشاركة في جمع البيانات، تتضمن البيانات المستخدمة في هذه الدراسة البيانات الأولية والثانوية.

توصلت الدراسة إلى عديد النتائج من بينها وما يتكيف مع دراستنا الحالية:

✓ للعلاقات العامة دور مهم للغاية في تحديد نجاح الجامعة في تحسين صورتها للحفاظ على ثقة الجمهور.

✓ تم تفسير دور العلاقات العامة في SU - UIN على أنه مجموعة من قصاصات الصحف والوثائق. وبالتالي، فإن العلاقات العامة الموجودة في الكلية "غير ملموسة" كما ينبغي أن تكون. إذا كان SU - UIN PR ملموسًا، فستكون هناك أشياء تم إنشاؤها وأنشطة مخطط لها و الغرض المراد تحقيقه.

<sup>1</sup>Nurhanifah ،PUBLIC RELATIONS (PR) STRATEGY IN IMPROVING INSTITUTION IMAGE: CASE STUDY OF UIN SUMATERA UTARA ،MEDAN ،International Journal of International Relations ،Media and Mass Communication StudiesVol.4 ،No.3 ،pp.1- 7 ، August 2018.

✓ العلاقات العامة لديها قيود في الميزانية بحيث كان لا بد من تأجيل البرنامج. وبالتالي، إذا أراد رئيس الجامعة تحسين دور العلاقات العامة، فيجب عليه زيادة الميزانية لأن أي زيادة أو إضافة للأهداف دون إضافة دعم مالي لن تسبب سوى معاناة للموظفين المنفذين. والنتائج التي تأتي لاحقاً لن تكون مرضية.

✓ يجب على العلاقات العامة UIN - SU في الوصول إلى الجماهير بناء صورة الجامعات من خلال نشر المعلومات من خلال إجراء اتصالات شخصية مع جمهورها مباشرة، من خلال الاتصال الهاتفي واستخدام وسائل الإعلام الداخلية والخارجية للعلاقات العامة كوسيلة للدعاية والترويج لتمييز مؤسستها.

#### ❖ أوجه التشابه، الإختلاف والاستفادة من الدراسة السابقة:

بينت الدراسة دور العلاقات العامة و مختلف الأنشطة التي تقوم بها من إستراتيجيات و خطط في تحسين صورة الجامعة و بناء صورة جيدة لدى جماهيرها الداخلية والخارجية.

تشابهت هذه الدراسة ودراستنا كونها تصنف ضمن الدراسات الوصفية التي عالجت موضوع الإستراتيجيات والخطط الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة من أجل تحسين صورة المؤسسة، كما تشابهت في المجتمع البحثي المتكون في المؤسسات الأكاديمية الجامعية.

وقد اختلفت في عدة مراحل منهجية من بينها المنهج المستخدم (دراسة الحالة) على خلاف دراستنا كان المنهج المعتمد المنهج المسحي، وكذا في أدوات جمع البيانات اعتمدت على الملاحظة بالمشاركة.

استفدنا من هذه الدراسة: تم الاستفادة من هذه الطريقة في طريقة استعمال تقنية الملاحظة بالمشاركة كما استفدنا من الدراسات السابقة التي قدمتهم الباحثة، كذلك الإثراء المعرفي الذي كان زاخر بالمعلومات والملاحظات المهمة.

#### ❖ مناقشة الدراسات السابقة الأجنبية:

كانت من الدراسات المسحية المهمة تناولت أكثر الجانب الإتصالي داخل الجامعة - جامعة باغوا - اهتمت بقياس مستوى الإتصال الداخلي وتقييم درجة التفاعل بين أعضاء الجامعة و الطلاب من خلال النتائج التي تم الوصول إليها بينت لنا الدراسة أن العلاقات الإنسانية مهم جدا في المؤسسات فهي التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويمكن أن يكون غيابها، أو وجودها بصورة غير جيدة تكون نتائجها

عكسية وهنا يمكن أن نربطها بما جاء به " ألتون مايو " و رواد مدرسة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>، في ضرورة وجود علاقات طيبة في مكان العمل وتحسين العلاقات حتى يعود بالفائدة على المؤسسة ككل، كما تطرق الباحثين في هذه الدراسة إلى أن الاتصال الجيد لا يتطلب المستوى العلمي والأكاديمي فقط بل يتجاوز ذلك إلى الخبرة وكيفية التعامل مع المواقف والظروف التي قد تتعرض لها المؤسسة، حيث أنه لكل موقف أسلوب في التعامل يختلف من موقف إلى آخر، كما عرج الباحثين إلى أنه رغم ضرورة وجود الوسائل الإتصالية الكافية إلى أنه من الضروري أكثر الاستخدام الأمثل لها، واستخدام إستراتيجيات الإتصال لتعزيز الاتصال داخل المؤسسة.

كما قد بينت لنا الدراسة الثانية أن العلاقات العامة تبذل الكثير من الجهود الإتصالية لتحسين صورة مؤسسات التعليم العالي من خلال إستخدام إستراتيجيات الإتصال التي يقوم بها مسؤولي العلاقات العامة، وقد بين لنا الدراسة ضرورة الاستغلال الامثل للوسائل الاتصالية، إلى جانب ضرورة التواجد عبر مختلف الوسائط الافتراضية حتى تكون المؤسسة في الصورة وتزود الجمهور بالأخبار والمعلومات وكل ما يخص وضع المؤسسة وذلك بغية تعزيز صورتها و تكون سهلة في الوصول إلى المعلومات التي تهمهم، وقد أشارت الدراسة الثالثة إلى الدور الهام الذي يقوم به قسم العلاقات العامة في ربطها مع جمهورها الداخلي، لما سيما وقت الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات الأكاديمية الجامعية و هذا ما تطرقت إليه الدراسة الرابعة المتعلقة إستراتيجيات التواصل مع مؤسسات التعليم العالي والتي تحدثت عن جائحة كوفيد- 19 وبينت أن دور العلاقات العامة في هذه المرحلة تتكاثف جهودها للخروج من الأزمات.

#### 7. الخلفية النظرية للدراسة:

لم يكن ظهور المقاربات كأنماط تفكير وتحليل، محض الصدفة أو نتاج عوامل اعتباطية بين أنماط التفكير الفلسفي والديني الذي كان سائداً لفترة طويلة من تاريخ الفكر البشري. بل نابعاً من مدارس واتجاهات فكرية تطورت وفق تطور الفكر البشري في تفاعلاته الاجتماعية على وجه الخصوص، أي بعد صيرورة طويلة من البحوث والنظريات خاصة في العلوم التي تناولت الإنسان في محيطه الاجتماعي. منها المدرسة الوظيفية والمدرسة الإمبريقية والمدرسة النقدية والمدرسة البنوية.. والتي كانت من بين

التعمق أكثر مدرسة العلاقات الإنسانية تصفح هذا الكتاب:

<https://www.google.dz/books/edition/EltonMayo/OQ9PTLTVJVQC?hl=fr&gbpv=1&dq=elton+mayo&pg=PA59&printsec=frontcover>

أطروحاتها إيجاد أدوات أكثر مصداقية من التأويلات الفلسفية الاستنتاجية التي كانت تُفسر على إثرها الظواهر المختلفة، و في مفهومها تعتبر المقاربة حالة فكرية *état d'esprit* يتقلدها الباحث طوال عملية التحليل، حيث تمثل طبيعة النظرة التي تكون لدى الباحث في إختيار ما ينبغي تفسيره وتحليله من مكونات الظاهرة ومتغيراتها، وفي مجال البحث العلمي المقاربة هي: محاولة ملامسة الظاهرة والاقتراب منها بتصور فكري يلزم الباحث عند كل خطوة من خطوات بحثه، حيث يعمل على أن تكون المقاربة المختارة، خريطة الطريق التي تجعله لا ينحاز عن ما رسمه فيها من هدف أو أهداف دراسته، كما يمكن اعتبارها المرحلة التي تغطي الفترة الممتدة بين التفكير عن أسباب حدوث الظواهر الإجراءات القبولية والشروع في البحث (مرحلة التحرير والبحث)، بعدها تستقر كإطار ومرجع تفسر به نتائج الظواهر<sup>1</sup>، وسعيها منا على عدم الخروج عن المسار البحثي ومن أجل وضعها في إطار يخدمها، اعتمدنا في دراستنا هذه على المقاربة -البنائية الوظيفية- باعتبارها من أهم نظريات علم الاجتماع.

ماهية البنائية الوظيفية:

يرجع تسمية هذه النظرية بالبنائية الوظيفية إلى إعتادها على مفهومين أساسيين في تحليل المجتمع وتفسيره، وهما البناء Structure والوظيفة Function المستمدين أساساً من علم الأحياء، ويمثل هذان المفهومان العمود الفقري لهذه النظرية، حيث البنائية الوظيفية Structural Functionalism أكثر إتجاهات الفكر الاجتماعي المعاصر شيوعاً، إذ أن هذه النظرية هي مزيج من نظريتين إجتماعيتين هما:

النظرية البنائية: التي أسسها (ليفى شتراوس)، (أميل دور كايم) و (كارل مانهايم).

النظرية الوظيفية: التي أسسها كل من (أوكست كونت و هربرت سبنسر) و (روبرت ميرتون) وخلال الربع الأول من القرن العشرين، إكتسب هذا الإتجاه مكانة متميزة في علم الاجتماع وذلك بتأثير الأنثروبولوجيا الإجتماعية، حيث يعود الفضل لها في تبلور هذا الاتجاه البنائي الوظيفي أي أن أفكار العالمين البريطانيين، (برونسوما لينوفسكي و راد كليف براون)، اللذين عاشا في أواخر القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين. ويدينان باتجاهاتهما النظرية، إلى أفكار عالم الاجتماع إميل دور كايم

<sup>1</sup> يوسف تمار: مناهج وتقنيات البحث. في الدراسات الإعلامية - الإتصالية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص

الذي إهتم بالطريقة التي تعمل بها المجتمعات الإنسانية و وظائف نظمها الاجتماعية، وليس على تاريخ تطور هذه المجتمعات والسمات العامة لثقافتها<sup>1</sup>.

شجبت الوظيفية فكرة فهم المجتمع في ضوء تاريخه، كما شجبت فكرة مراحل التطور. وفي مقابل ذلك حاولت الوظيفية أن تفهم المجتمع في ضوء ظروفه المعاصرة وفي ضوء العلاقات المتبادلة بين مكوناته. وتعتمد النظرية البنائية - الوظيفية في تحليلاتها على مفهومين رئيسيين هما مفهوم البناء Structure ومفهوم الوظيفة Fonction ويشير مفهوم البناء إلى العلاقات المستمرة الثابتة بين الوحدات الاجتماعية، بينما يشير مفهوم الوظيفية إلى النتائج أو الآثار المترتبة على النشاط الاجتماعي فالبناء يكشف عن الجوانب الهيكلية الثابتة، بينما تشير الوظيفية إلى الجوانب الدينامية داخل البناء الاجتماعي<sup>2</sup>. البنيوية هي وسيلة لتحديد سمات وهياكل المجتمع وهو أمر مهم لاستمرارها، لذلك لا يمكن اختزالها لتقييم المجتمع والحضارة. لذلك، فهي حقيقة أن البنيوية كلية بسبب طبيعتها الكاملة، والعالمية لتحقيق مجتمع؛ مثال على نظام الأسعار العالمي في المجتمعات البشرية الذي يملأ وظيفة الوظيفية هي علاقة متبادلة بين الأجزاء داخل نظام يدعم طريقة التحليل كمتطلبات لفهمها أو اكتشافها.

وصف علماء مثل إميل دور كايم و تالكوت بارسونز و روبرت ميرتون الوظيفية بأنها نظام من الأجزاء المترابطة التي تعمل مع الإتحفاظ على حالة من التوازن والتوازن الاجتماعي للكون، لديها طرق وظيفية ومختلفة لوصف آثار العناصر الاجتماعية على المجتمع، وظيفية بمعنى أن مساهمته في الاستقرار الاجتماعي ومختلة بالمعنى الذي يعطل الاستقرار الاجتماعي<sup>3</sup>. تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية والتي تركز بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفيوتوجيهها من أجل الحفاظ على

<sup>1</sup>الطاهر حسو الزبياري: النظرية السوسولوجية المعاصرة، ط 1، دار البيروني للنشر والتوزيع، الاردن، 2017، ص 95.

<sup>2</sup>اعتماد محمد علام احمد علام زايد: التغيير الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، 2001، ص51.

<sup>3</sup> Ananda Majumdar: The Nature of Functionalism in Social Science AcademiaLetters ، Article ،1236June 2021 ،p3 availibal on.<https://www.academia.edu/49344351/The-Nature-of-Functionalism-in-Social-Science>

النظام العام واستمرارية تطوره وتحديثه في نفس الوقت. وهذا ما تمثل في أفكار رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال أوجست كونت Auguste comte، وإميل دوركايم Emile Durkheim و هيربرت سبينسر Herbert Spencer وأيضا آراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكي المعاصرين مثل تالكوتبارسونز Talcott Parsons وروبرت ميرتون Robert Merton وغيرهم آخرون من رواد الجيل الثاني من علماء الاجتماع الرأسماليين الذين امتدت آرائهم حتى نهاية السبعينات من القرن العشرين. فقد إهتمت الوظيفية في بداياتها الأولى بتحليل البنيات المشكلة للمجتمع خاصة الأسر والجماعات ثم مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى، وصولا إلى تسليط الضوء على وسائل الإعلام والاتصال وتفسير دورها ووظيفتها في الحياة الاجتماعية، فانطلقت من أعمال علماء الاجتماع الأوائل ورسمت معالمها من أفكار دوركايم ومالينوفسكي Malinowski وبراون Brown. حيث اهتمت آراءهم بدراسة كيفية حفاظ المجتمعات على الاستقرار الداخلي، وتفسير التماسك الاجتماعي والاستقرار. وفسرت هذه الدراسات تلك الأمور استنادا إلى مفهوم التضامن الاجتماعي الذي طرحه دور كايم واعتبره أساس بقاء المجتمعات، إذ يرى أن المجتمعات في طبيعتها تجنح نحو الانفصال ولذا فهي تتكون من أجزاء وأعضاء متكافئة تتحد عن طريق القيم المشتركة والرموز الشائعة التي تشكل أنظمة للتبادل، وتقوم هذه الأجزاء المتعددة بوظائفها معا للحفاظ على النظام الكامل عن طريق التضامن<sup>1</sup>.

وكان الاهتمام الرئيسي على تحديد آليات الاندماج الاجتماعي اللازمة للحفاظ على النظم الاجتماعية، والتي يعتقد أنه يمكن تصنيفها على أنها الوظائف الثقافية والهيكلية والشخصية والمعرفية للهيكل الاجتماعية المتكاملة بالنسبة له، يتطلب شرح الحقائق الاجتماعية، التي هي موضوعات الدراسة في علم الاجتماع، تحديد كل من أسبابها ووظائفها فيما يتعلق بهيكلها الاجتماعية ذات الصلة<sup>2</sup>.

والآن سنوضح العلاقة بين الهيكل والوظيفة كما وصفها راد كليف براون البنية والوظيفة كيف يتفاعل الهيكل و الوظيفة في حالة الكائنات الحية؟

تسمى العملية التي يتم من خلالها الحفاظ على بنية الكائن الحي " الحياة ". تتضمن عملية

<sup>1</sup>مختار جلولي: إسهامات التيار الوظيفي في مقارنة الظاهرة الإعلامية والاتصالية، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، مجلد: 14، العدد 1، مارس 2019، ص 245 .

<sup>2</sup>Castro JE: Functionalism including Structural Functionalism ،International ،Encyclopedia of Human Geography ،London: Elsevier، 2009، p 278.

الحياة أنشطة وتفاعلات الخلايا والأعضاء المختلفة التي تشكل الكائن الحي .وبعبارة أخرى، فإن عمل مختلف الأجزاء المكونة للكائن الحي هو الذي يساعد في الحفاظ على الهيكل .إذا توقفت رثتنا أو معدتنا أو قلوبنا فجأة عن العمل، فماذا سيحدث لهيكل أجسامنا؟ سينهار وسنموت .كما يقول راد كليف براون "... يتم تصور حياة الكائن الحي على أنها عمل بنيته .من خلال واستمرارية الأداء يتم الحفاظ على استمرارية الهيكل<sup>1</sup>.

ترى بأن ما هو موجود هو البناء و الأجزاء التركيبية للبناء، بينما ترى الوظيفية بأن ما هو موجود هو الوظائف التي تفيد المجتمع وليس البناء، لكن أنصار التيار البنيوي الوظيفي يركزون على تحليل العلاقات القائمة بين العناصر والأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي و يستخدمون مفهومي البنية والوظيفة بحيث تتكامل الأجزاء مع الكل من منطلق أن الكل مركب من أجزاء، وكل جزء يؤدي وظيفة منوطة به وهذه الوظائف في اتساق وتكامل ما يحقق توازن النظام الاجتماعي واستقرار وبقائه فهناك إقرار بتكون كل وحدة أو نظام من مجموعة من الأجزاء والعناصر وحتمية ترابطها الوظيفي وتكاملها بحيث يخدم كل جزء من خلال وظيفته بقية الأجزاء، وفي نفس الوقت يخدم الوحدة أو النظام الكلي الذي يتأثر كما تتأثر أي من الأجزاء الأخرى بأي خلل يحدث على مستوى دور أي من الأجزاء المتبقية في النظام. ويرى ماريون ليفي أن هناك ثلاث محاور كبرى رئيسية للاتجاه البنيوي الوظيفي:

- محور أنماط الظاهرة الاجتماعية ويبحث في البناء الاجتماعي.
- محور البيئة وظروف تفاعل الأنماط ويبحث في الوظائف الاجتماعية وتأثيراتها على النسق

الكلي.

- ثالثا محور يجمع بين الاتجاهين السابقين حيث يبحث في الوظائف التي تمكننا من رصد أنماط الظاهرة الاجتماعية وتبيان تفاعلاتها<sup>2</sup>.

كما يرى أن البناء يتألف من كائنات إنسانية وأن كلمة " بناء " تشير بالضرورة إلى وجود نوع من التنسيق والترتيب بين " الأجزاء " التي تدخل في تكوين " الكل " الذي نسميه " بناء " وكذلك يوجد روابط معينة تقوم بين هذه " الأجزاء " التي تؤلف " الكل " وتجعل منه بناء متماسك متميز . وبمقتضى هذا

<sup>1</sup>adcliffe- Brown: CONCEPT OF FUNCTION ، unite 25 ، date of availability: 27/07/2024 ، at: 05: 00 ، available on: <https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/18968/1/Unit- 25.pdf>

<sup>2</sup>محمد غربي، إبراهيم قلاو: النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي العدد 18 أكتوبر 2016، ص 168.

الفهم تكون "الوحدات الجزئية" الداخلة في تكوين "البناء الاجتماعي" هي "الأشخاص" أي أعضاء المجتمع الذي يحتل كل منهم مركزاً معيناً ويؤدي دوراً محدداً في الحياة الاجتماعية:

الفرد لا يعتبر جزءاً مكوناً في البناء ولكن أعضاء المجتمع من حيث هم "أشخاص" يدخلون كوحدات في هذا البناء ويدخلون في شبكة معقدة من العلاقات. فرادكليف براون يستخدم مفهوم البناء الاجتماعي بمعنى واسع لأنه يدخل فيه كل العلاقات الثنائية التي تقوم بين شخص وآخر مثل العلاقة بين الأب والابن أو العلاقة بين الشعب والدولة وغيرها<sup>1</sup>

كما اقترح مالمينوفسكي فكرة أن الأفراد لديهم احتياجات فيسيولوجية (التكاثر والغذاء والمأوى) وأن المؤسسات الاجتماعية موجودة لتلبية هذه الاحتياجات. هناك أيضاً احتياجات مشتقة ثقافياً وأربعة "احتياجات أساسية" (الاقتصاد، والرقابة الاجتماعية، والتعليم، والتنظيم السياسي)، والتي تتطلب أدوات مؤسسية. كل مؤسسة لديها موظفون، وميثاق، ومجموعة من القواعد أو القواعد، والأنشطة، والأجهزة المادية (التكنولوجيا)، والوظيفة. جادل مالمينوفسكي بأن الاستجابات النفسية الموحدة ترتبط بالاحتياجات الفسيولوجية. وقال إن إشباع هذه الاحتياجات حول النشاط الثقافي الذرائعي إلى دافع مكتسب من خلال التعزيز النفسي.

ركز رادكليف براون على البنية الاجتماعية بدلاً من الاحتياجات البيولوجية. واقترح أن المجتمع هو نظام من العلاقات التي تحافظ على نفسها من خلال ردود الفعل السبيرانية، في حين أن المؤسسات هي مجموعات منظمة من العلاقات التي تتمثل وظيفتها في الحفاظ على المجتمع كنظام. ذكر رادكليف براون، مستوحى من أوغسطس كونت، أن الاجتماعي يشكل "مستوى" منفصلاً للواقع يختلف عن تلك الخاصة بالأشكال البيولوجية والمواد غير العضوية. جادل رادكليف براون بأن تفسيرات الظواهر الاجتماعية يجب أن يتم بناؤها ضمن المستوى الاجتماعي. وهكذا، كان الأفراد قابلين للاستبدال، وشاغلين عابرين للأدوار الاجتماعية. على عكس تركيز مالمينوفسكي على الأفراد، اعتبر رادكليف- براون الأفراد غير ذي صلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>صلاح الدين النظرية البنائية الوظيفية، تاريخ الإتاحة: 11/04/2024 على الساعة 18:17، متاح على:

<http://kenanaonline.com/users/swayli11/posts/207805>

<sup>2</sup> Eric Porth&others: Functionalism ،Anthropological THEORIES ،A GUIDE PREPARED BY STUDENTS FOR STUDENTS ،department of anthropology of art and science ،date of availability: 27/07/2024 ،at04: 44 ،availibal on <https://anthropology.ua.edu/theory/functionalism/>

وقد قام روبرت ميرتون (1958) بتلخيص العملية البنائية الوظيفية للمجتمع فيما يلي:

- إن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاماً لأجزاء مترابطة. وأنه تنظيم للأنشطة المترابطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر.
- يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي. وإذا حدث أي نوع من التناثر داخله، فإن قوى معينة سوف تنشط من أجل استعادة التوازن.
- تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره، و بمعنى آخر، فإن كل النماذج القائمة في المجتمع تلعب دوراً في الحفاظ على استقرار النظام.
- إن بعض الأنشطة المتكررة في المجتمع لا غنى عنها في استمرار وجوده أي أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلبى الحاجات الملحة للنظام، وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش<sup>1</sup>.

#### مبادئ النظرية البنائية الوظيفية:

- تقوم النظرية الوظيفية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد في تفسير كيفية عمل المجتمع وتحقيق استقراره، ومن أهم المبادئ التي ركزت عليها:
- المجتمع بناء مستقر وثابت نسبياً يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها، وكل منها يؤدي بالضرورة وظيفة إيجابية يخدم من خلالها لبناء العام، وجميع عناصر هذا البناء تعمل في إطار من الاتفاقات المشتركة.
  - تنظر إلى المجتمع باعتباره نسقاً اجتماعياً والنسق الاجتماعي يؤدي دوره في ضوء معني معين وهدف بالذات<sup>2</sup>.
  - يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة واحدها مع الأخرى.
  - المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلاً بنوياً وظيفياً إلى أجزاء وعناصر أولية، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية.

<sup>1</sup> ليلي حسين السيد، حسن عماد مكايي: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط 9، الدار المصرية اللبنانية، 2010، ص 125 .  
<sup>2</sup> فاطمة رجب أحمد عبد المحسن: المداخل النظرية لدراسة التنظيمات الاجتماعية لوحدات طب الأسرة وعلاقتها بالرعاية الصحية الأولية، حولية كلية الآداب، جامعة بني سويف، مجلد 10، ج 1 ، 2021 ص ص 385.

- إن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية انما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الاخر وان أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي، من هنا تفسر النظرية البنوية الوظيفية التغيير الاجتماعي بتغيير جزئي يطرأ على أحد الوحدات او العناصر التركيبية، وهذا التغيير سرعان ما يؤثر في بقية الأجزاء إذ يغيرها من طور إلى طور آخر.

- إن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنوية نابعة من طبيعة الجزء، وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينها، لذا فوظائف البنى المؤسسية مختلفة ولكن على الرغم من الاختلاف فإن هناك تكاملا واضحا بينهما، فمثلا وظيفة المدرس او الاستاذ في المؤسسة التربوية تختلف عن وظيفة الطالب، ولكن كل الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو يؤديها المجتمع انما تشبع حاجات الافراد المنتمين او حاجات المؤسسات الاخرى، والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات اساسية او حاجات اجتماعية او حاجات روحية.

- الوظائف التي تؤديها المؤسسة أو الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة أو كامنة أو وظائف بناءة أو وظائف هدامة، تعتقد النظرية البنوية الوظيفية بنظام اتصال أو علاقات انسانية تمرر عن طريقه المعلومات والايعايزات من المراكز القيادية الى المراكز القاعدية أو من المراكز الاخيرة الى المراكز القيادية<sup>1</sup>.

#### الشبكة المفهومية للبنائية الوظيفية:

يضم الاتجاه البنائي الوظيفي مجموعة من المفاهيم المحورية والمركزية إضافة لبعض المفاهيم

المساعدة على فهم هذا الاتجاه. ويمكن أن نذكر هذه المفاهيم كالتالي:

❖ **المجتمع:** لا ينظر الاتجاه البنائي الوظيفي إلى المجتمع نظرة عامة وشاملة فحسب، بل يمنحه خاصية متعالية تميزه عن بقية المكونات، ينظر إلى المجتمع على أنه نسق من الأفعال المحددة والمنظمة، ويتكون هذا النسق من مجموعة من المتغيرات والأبعاد المترابطة بنويا والمترابطة وظيفيا.

❖ **النظام الاجتماعي:** باعتبار أن المجتمع نظاما اجتماعيا متكاملا يتكون من أجزاء مترابطة، فإن اي خلل يحدث في أي جزء يؤدي إلى اختلال النظام بأكمله، وهذا يعني أيضا أن العملية عكسية،

<sup>1</sup>د.ميلود زايد الطيب: النظرية البنائية الوظيفية، إجتماعي، 07/2024 /12 الساعة 17: 00

<https://ejtema3e.com/works-by-others/32-2013-07-28-22-56-49.html>

حيث تتأثر الأجزاء بأي خلل في النظام العام، وفقاً لدور كاييم فإن النظام الاجتماعي هو مجموعة من القواعد والضوابط الاجتماعية التي تنظم سلوك الفرد لتحقيق أهداف اجتماعية.<sup>1</sup> كما أنه من المفترض أن يكون للنظام الاجتماعي وحدة وظيفية تعمل فيها جميع أجزاء النظام جنباً إلى جنب مع درجة معينة من الاتساق الداخلي. تفترض الوظيفة أيضاً أن جميع الظواهر الثقافية أو الاجتماعية لها وظيفة إيجابية وأن جميعها لا غنى عنها. وقد تم التمييز بين الوظائف الواضحة، والعواقب التي يقصدها ويعترف بها المشاركون في النظام، والوظائف الكامنة التي لا يقصد منها ولا يعترف بها.<sup>2</sup>

❖ **البناء الاجتماعي:** مجموعة العلاقات الاجتماعية البنائية والتي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية، فثمة مجموعة أجزاء مرتبة منسقة تدخل في تشكيل الكل الاجتماعي وتمتد بالأشخاص والزمير وما ينتج عنها من علاقات وفقاً لأدوارها الاجتماعية التي يرسمها لها الكل وهو البناء الاجتماعي

❖ **الوظيفة الاجتماعية Social Function** تعتبر ذلك الدور الذي يسهم به الجزء في الكل وهذا ما متفق عليه بين انصار هذا الاتجاه<sup>3</sup>، الوظيفة الكلية في الفكرة الكاملة الجزئية هو "نظام" يتكون من عدد كبير من الإجراءات) أو الجهات الفاعلة (كعناصر، كل منها في علاقة مترابطة مع جميع العناصر الأخرى<sup>4</sup>.

❖ **النسق الاجتماعي Social System** للتعبير عن الإطار الذي من خلاله يمكن تحليل الجوانب الهيكلية - البنائية والجوانب الدينامية الوظيفية، فالمجتمع نسق يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية يؤدي كل منها وظيفة محددة.

❖ **توازن المجتمع:** ينظر البنائيون الوظيفيون إلى التوازن الاجتماعي على أنه هدف في حد ذاته، ويساعد المجتمع على أداء وظائفه وبقائه واستمراره ويتحقق بالانسجام بين مكونات البناء الاجتماعي

<sup>1</sup> محمد غربي، إبراهيم قلاووز: النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي العدد 18 أكتوبر 2016، ص 187.

<sup>2</sup> Mark F. Imber: functionalism، international organizations، Politics، Law & Government، 23/07/2024، <https://www.britannica.com/topic/functionalism-international-organizations>

<sup>3</sup> فخري صبري عباس: البنائية الوظيفية عند الدكتور شاكر مصطفى سليم، مجلة الفتح، المجلد 20، العدد 01، 2023، ص 246.

<sup>4</sup> Toshiki Sato: Functionalism، Its axiomatics، Sociopedia.isa، 2011، P4.

والتكامل بين الوظائف الأساسية يحيطها جميعا برباط من القيم والأفكار التي يرسمها المجتمع لأف ارده و جماعته<sup>1</sup>.

❖ **التماسك الاجتماعي:** عند إميل دوركايم نجد أنه ارتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة ونمط المجتمع، فقد قدم دور كايم مفهوم التماسك الآلي Mechanical، و التماسك العضوي Organic كجزء أساسي في نظريته عن تطور المجتمعات في إطار عمله المعروف تقسيم العمل في المجتمع عام 1893 فالتماسك الآلي يعتمد بشكل أساسي على تجانس أفرادها، حيث يربط الأفراد شعور بأداء أعمال ذات طبيعة واحدة، والتمتع بتعاليم وممارسات دينية مشتركة، وبأسلوب حياة متماثل. ويسود هذا النمط من التماسك في المجتمعات التقليدية و ذات الأحجام.

أما التماسك العضوي Organic الذي تسوده أعمال مختلفة، ومصالح وقيم مختلفة فإن التماسك فيه يستند على اعتماد الأفراد بعضهم على بعض عند أداء أعمالهم، وهذا يعني أهمية الاعتماد المتبادل بين مكونات وأجزاء المجتمع<sup>2</sup>.

❖ **اقتراب الاتصال:** الاتصال بمفهوم عام يشير إلى انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء، كما يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية<sup>3</sup>.

#### إسقاط البنائية الوظيفية كمنظور لتحليل دراستنا:

تعتبر الدراسة الجادة هي الدراسة التي تعتمد على المقاربة في رسم مسارها البحثي، لذلك إرتئينا كما سلف الذكر توظيف النظرية البنائية الوظيفية لأنها تعتبر الأنسب لدراستنا المتمثلة في -فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة المؤسسات الأكاديمية -جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

<sup>1</sup>قرادي محمد: مأخذ النظرية البنائية الوظيفية والنظرية الإسلامية البديلة، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط، المجلد: 07 عدد: 30 ماي 2018، ص10.

<sup>2</sup>هدى مجاهد: التماسك الاجتماعي مفهوم مثير للجدل، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الرابع والخمسون، العدد الأول، يناير، 2018، ص 45.

<sup>3</sup>بوحوش عمار واخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين - ألمانيا 2019، ص 121.

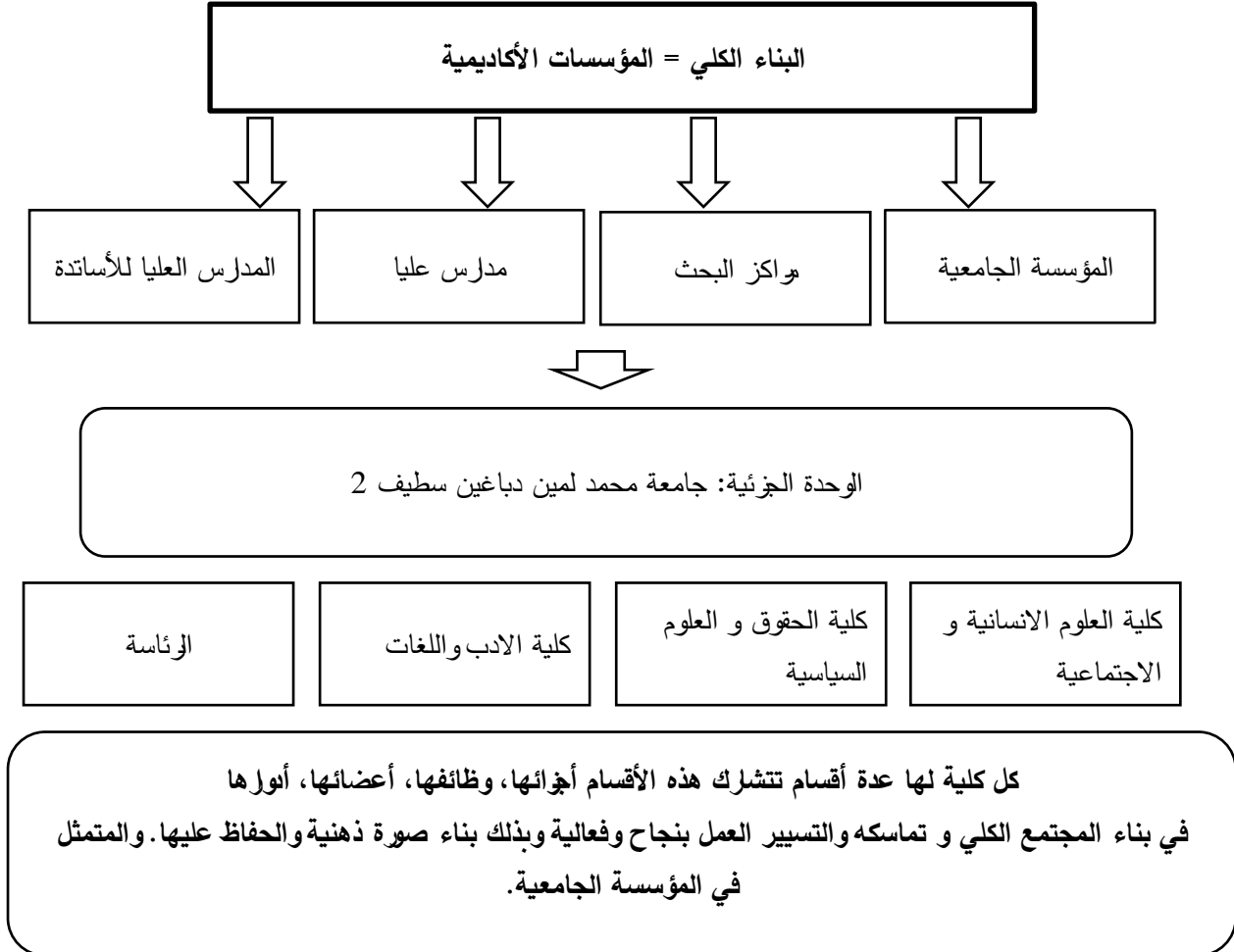
ذكرنا مسبقاً أن البناء هو مجموعة من الأجزاء التي تجعل منه بناء متماسك، وفي دراستنا البناء هو المؤسسة الجامعية التي تعد جزء من النظام الاجتماعي، تتكون من أجزاء وعناصر مترابطة في بعضها البعض تشكل لنا المؤسسة الجامعية، حيث توجد بها كليات و عديد الأقسام التي تعمل خدماتها لجمهورها الذي يعد جزءاً منها والمتمثل في الجمهور الداخلي (الأساتذة، الموظفين، الإداريين، الطلبة.....)، إضافة إلى الجمهور الخارجي (المجتمع المدني، الخريجون، وسائل الإعلام و كل المؤسسات الفاعلة في المجتمع والتي لها علاقة بالمؤسسة الجامعية.

هذه العناصر ككل تساهم في استقرار البناء أو النظام العام فهي تحقق التوازن الاجتماعي، و باعتبار أن المجتمع عبارة عن نسق يتكون من الأنساق الفرعية، وكل نسق يتكون من وظيفة ودور محدد، فإن في دراستنا هذه يعتبر الاتصال نسق ضروري وأساسي لسير العملية الاتصالية ومختلف أجزاء البناء من أجل تحقيق التوازن بين مختلف الأدوار و الأنساق داخل الجامعة، ومحاولة ربط عناصرها وخلق نوع من التفاعل في العمل من أجل السير الحسن للوظائف داخل المؤسسة.

والجدير بالذكر أن النسق الاتصالي له شقين: شق متعلق بالاتصال الداخلي يربط عناصر هذا النظام (الجامعة) ونسق خارجي، و في ذات الصلة فهذا النسق الاتصالي يعمل من خلال استغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية التي توفرها الجامعة والتي يتم من خلالها وضع إستراتيجيات وخطط اتصالية تعمل على تحسين صورة المؤسسة الجامعية.

من خلال الاتصال الدائم بجمهورها وإعطاء صورة إيجابية وحسنة عن شخصية المؤسسة، هويتها وفلسفتها، إضافة إلى وضع الجمهور في صورة كل ما يحدث في الجامعة، حتى تكون على إطلاع دائم بها.

شكل رقم 1 البنائية الوظيفية للمؤسسة الأكاديمية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2



## ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

في هذه الخطوة يتم التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي تخص العمل التطبيقي لدراستنا بدءا بتحديد نوع الدراسة، المنهج المستخدم، مجتمع البحث والعينة المختارة إضافة إلى حدود الدراسة.

### 1. نوع الدراسة والمنهج المستخدم:

تنتمي دراستنا إلى الدراسات الوصفية التي تهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع الراهن تهدف إلى وصف أحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف

الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع<sup>1</sup>، والجدير بالذكر أن الدراسات الوصفية لا تقتصر فقط على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب بل يتطلب الأمر، بالإضافة إلى وصف الظاهرة، وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة، تحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات، وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين، وبناء عليه فإن المنهج الوصفي يعني أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة<sup>2</sup>.

ولقد تم استخدام المنهج المسحي: Survey في دراستنا هذه، بإعتباره أحد أنواع الدراسات الوصفية، يقوم الباحث بجمع بيانات تفصيلية عن منظمات و وحدات إدارية أو اجتماعية أو تعليمية أو ثقافية أو منطقة جغرافية، وذلك بهدف دراسة الظواهر و الأنشطة و الأوضاع القائمة بها للتعرف عليها ومقارنتها بوحدات أكثر تطوراً بهدف الوصول إلى خطط أفضل لتحسين الأداء في المجتمعات التي يتم تنفيذ المسح عليها، يمكن أن يتم دراسة كافة المنظمات والوحدات الموجودة في المجتمع، أو تجميع البيانات من أفراد المجتمع أو قد يكفي بنماذج أو عينات يحددها الباحث مسبق إذا كان المجتمع واسع، يعرف المنهج المسحي أيضاً بأنه أحد الأساليب العلمية المتخصصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم، كما أنه تجميع منظم للبيانات المتصلة بمنظمات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية كالمكتبات والمدارس والمستشفيات مثلاً وأنشطتها المختلفة وموظفيها خلال مدة زمنية محددة<sup>3</sup>.

تطور المنهج المسحي بتطور البحوث العلمية فصار من أكثر الطرق استخداماً، حيث نجده في صفحات الانترنت المسح آراء المتصفحين في قضية ما، أو في مؤسسات التلفزيون عند مناقشة سلوك إعلامي معين، أو محتوى وسيلة من الوسائل أو دراسة إستراتيجية الاتصال في منظمة مجمع مكونات (مؤسسة شركة) أو غيرها من الظواهر التي نحتاج إلى هذا النوع من المناهج، في تحديد وتفصيل وترتيب

<sup>1</sup>محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي: طرق البحث العلمي، مركز دبيونو لتعليم التفكير، 2010، ص 64.

<sup>2</sup>بلقاسم سلاطينة، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر لنشر والتوزيع، 2012، ص163

<sup>3</sup>عبد الملك الدناني، سامية أحمد هاشم: مناهج بحوث الاتصال الحديثة، ط1، مكتبة الفلاح، الاردن، 2016، ص54.

متغيرات الظاهرة ومكوناتها. لذا فقد حظي المنهج المسحي في وقتنا الحاضر بممارسات جعلت منه منهجاً علمياً حيويًا وفعالاً<sup>1</sup>.

ولقد تم اختيار المنهج المسحي اذ تم تطبيق أسلوب المسح بالعينة من أجل وصف واقع الظاهرة الاتصالية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 وهي عينة من المجتمع الكلي المتمثل في المؤسسات الاكاديمية الجزائرية.

معرفة الاستراتيجيات والوسائل والخطوات والأساليب التي تتبعها المؤسسة من أجل تحسين صورتها، قياس الصورة الذهنية للجامعة لدى جمهورها الداخلي والخارجي وفعالية إستراتيجيات الاتصال من أجل تحسينها والوصول الى خطط أفضل لتحسين الأوضاع والمقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

### 2. مجتمع البحث وعينة الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد الظاهرة المقصود دراستها والمتمثل في دراستنا هذه في المؤسسات الأكاديمية الجزائرية والتي تعتبر الميدان الكلي لدراستنا، تتكون من (54 جامعة، 9 مركز جامعي، 37 مدرسة وطنية عليا، 12 مدرسة عليا للأساتذة)، ولقد تم اختيار جامعة سطيف 2 كمجتمع بحثي وذلك بحكم أن المؤسسات الأكاديمية عددها كبير جدا، كما أنها متباعدة المساحة الجغرافية ما يصعب إمكانية دراستها ككل.

ولقد اعتمدنا على أسلوب المسح بالعينة أو المعاينة الجزء الذي يتم اختياره من المجتمع الأصلي لتطبيق الدراسة عليه، ولا يتم اللجوء إلى اختيار عينة من المجتمع إلا في حالة تعذر تطبيق الدراسة على سائر أفراد المجتمع، على أن يتم اختيار مفردات العينة بعناية فائقة و وفقا لمعايير محددة تحقق التماثل في خصائصها لخصائص مجتمع البحث و هذا ما حصل معنا في دراستنا هذه<sup>2</sup>.

تطبيق العينة على الدراسة: قمنا بتطبيق العينة متعددة المراحل حصصية كمرحلة أولى حصة من كل كلية، العمدات، رئاسة الجامعة، ثم بعد ذلك تم تطبيق السحب القسدي داخل كل حصة.

---

<sup>1</sup> يوسف تمار: مناهج وتقنيات البحث في الدراسات الاعلامية و الاتصالية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 67

<sup>2</sup> حياة فزادري: العينات وتطبيقاتها في الدراسات الإعلامية، مجلة الحوار الثقافي، 137- 119 المجلد 11 / العدد 01 (2022)، ص121.

تم اختيار بشكل قصدي المسؤولين المتمثلين في الاساتذة و الاداريين رؤساء الاقسام و المصالح من جامعة سطيف 2، و الذين تتمثل وظائفهم في اتخاذ القرار وبناء وتحديد للاستراتيجيات الاتصالية، تشكيل الصورة الذهنية، وقد تم تحديدهم على النحو الآتي:

- رئاسة الجامعة (رئيس الجامعة، رؤساء النيابات الاربع للجامعة، الأمانة العامة)
- كلية العلوم الانسانية( العمادة، رؤساء الاقسام ونوابهم و المتمثلة في 8 أقسام)
- كلية الآداب و اللغات (العمادة، رؤساء الاقسام ونوابهم و المتمثلة في 3 أقسام)
- كلية الحقوق والعلوم السياسية ( العمادة، قسامين الحقوق والعلوم السياسية)
- المكتبة المركزية ومكتبات الكليات الثلاثة.

**1.2. تحديد حجم العينة:** تم تحديد العينة بناء عن الاطراف الذين لهم صلاحية القرار في تحديد الاستراتيجيات الاتصالية وتشكيل صورتها الذهنية وقائمتهم موضحة كالتالي:

**جدول رقم 2 يوضح توزيع عينة الدراسة على المسؤولين في جامعة سطيف 2**

النسبة	التكرار	الأقسام التي تم التوزيع عليها
16,5%	19	رئيس الجامعة، رئاسة الجامعة بنياباتها الأربعة بالإضافة للأمانة العامة للجامعة بكل مديرياتها
33%	38	<p><u>كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• العمادة: موظفي عمادة الكلية (نيابة العمادة المكلفة بالدراسات، نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج)</li> <li>• أقسام العلوم الانسانية رئيس القسم ونوابه: ( قسم جذع مشترك علوم إنسانية، قسم التاريخ والأثار، قسم الإعلام والاتصال).</li> <li>• أقسام العلوم الاجتماعية: ( قسم جذع مشترك علوم اجتماعية، قسم الفلسفة، قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا</li> <li>• فرع تقنيات وعلوم الأنشطة البدنية والرياضية، رئيس القسم ونائبه.</li> </ul>
17%	20	<p><u>كلية الآداب واللغات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• موظفي عمادة الكلية (نيابة العمادة المكلفة بالدراسات، نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج ).</li> <li>• قسم اللغة والأدب العربي( رئيس القسم و نوابه)</li> <li>• قسم اللغة والأدب الفرنسي(رئيس القسم و نوابه)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم اللغة والأدب الإنجليزي (رئيس القسم و نوابه)</li> </ul>
16%	18	<p>كلية الحقوق والعلوم السياسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عمادة الكلية: موظفي عمادة الكلية (نيابة العمادة المكلفة بالدراسات، نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج).</li> <li>• قسم الحقوق: (رئيس القسم و نوابه).</li> <li>• قسم العلوم السياسية: (رئيس القسم و نوابه).</li> </ul>
17%	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المكتبة المركزية بأقسامها الأربعة (مصلحة الاقتناء، المعالجة، البحث البيبليوغرافي، التوجيه).</li> <li>• مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، التوجيه والبحث).</li> <li>• مكتبة كلية اللغات والادب العربي (مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، التوجيه والبحث).</li> <li>• مكتبة الحقوق و العلوم السياسية (مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، التوجيه و البحث)</li> </ul>
100%	115	المجموع

### 3. حدود الدراسة:

#### 1.3 المجال المكاني (الجغرافي):

يعتبر المكان الجغرافي هو المكان الذي تتم فيه الدراسة الميدانية التطبيقية، حيث وقع اختيارنا على جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، بشكل قصدي ولعدة اعتبارات سوف يتم توضيحها، لذلك نعرف بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 وهي:

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 11- 404 مؤرخ في 3 محرم عام 1433هـ الموافق لـ 28 نوفمبر 2011 م، يتضمن إنشاء جامعة سطيف 2، وقراءة في المادة الأولى والتي تقر بالتالي: تطبيقا لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03- 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، تنشأ بسطيف مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسمى "جامعة سطيف 2".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرسوم تنفيذي رقم 11- 404 مؤرخ في 3 محرم عام 1433هـ الموافق لـ 28 نوفمبر 2011 م يتضمن انشاء جامعة سطيف 2. <https://www.univ-setif2.dz/images/PDF/decret/decret- generale/d- creation- univ- setif2-chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/>

## نشأة الجامعة:

نشأت جامعة سطيف 2 ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 404 - 11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، وبدأت فعليا شهر سبتمبر 2012 ، و تتكون حاليا من ثلاث كليات:

**- كلية الحقوق والعلوم السياسية:**

تم اعتمادها رسميا ككلية سنة 1999، و كانت تكتفي بتدريس القانون الى غاية السنة الجامعية

2013 - 2014، أين صارت الكلية تتكون من قسمين هما : الحقوق والعلوم السياسية

**- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:**

نشأت تحت اسم كلية الآداب والعلوم الاجتماعية سنة 1998 ، لتتحول الى التسمية الحالية منذ

سنة 2010 .

**- كلية الآداب واللغات:**

نشأت كلية الآداب واللغات، بعد إعادة هيكلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية وكان ذلك منذ 2010.

- في الفاتح من نوفمبر سنة 2014 ، حملت الجامعة اسم المجاهد الدكتور محمد لمين دباغين

لاعتبارات تاريخية، نضالية و أخرى جامعية علمية.

ولقد وقع هذا الاختيار لعدة اعتبارات هي:

- باعتبارها من بين أهم المؤسسات الأكاديمية في الجزائر .

- كون الجامعة تمثل مكان دراستنا من ليسانس 2013 الى الماستر ثم الدكتوراه إلى يومنا هذا، وهذا ما

جعلنا أكثر دراية بها من الجامعات الأخرى.

- القرب الجغرافي السكني من الجامعة حيث كان عاملا مهما في اختيارنا.

- لاحظنا في الآونة الأخيرة جامعة محمد لمين دباغين أصبحت تهتم أكثر بصورتها وبرز ذلك من

خلال عديد الممارسات والانشطة الدولية والشراكات المختلفة، إلى جانب إحداثها صدى وطني في

المجال العلمي والثقافي وهذا ما زاد منا جرئة في اعتبارها موقعا لدراستنا التطبيقية.

- كما نرفق دراستنا بالمخططات الهيكلية للجامعة في الملاحق يمكن الاطلاع عليها

**2.3. المجال البشري:**

تمثل المجال البشري لدراستنا في الجمهور الداخلي والذي نعتبرهم باعتبار مهامهم المختلفة عناصر تساهم في تشكيل الصورة الذهنية، لهذا تم التوجه إلى مجتمع البحث المتمثل أساسا في كل الأنساق الوظيفية والإدارية التي تعتبر مسؤولة عن رسم الصورة من خلال نشاطاتها وهي:

### ❖ موظفي رئاسة الجامعة بنياباتها الأربعة وهي:

- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.
- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.
- نيابة رئاسة الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.
- نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.
- بالإضافة للأمانة العامة للجامعة بكل مديرياتها:
- المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين.
- المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية والثقافة.
- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة.

### ❖ الكليات الثلاث للجامعة:

#### كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

موظفي عمادة الكلية (نيابة العمادة المكلفة بالدراسات، نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج).  
كلية العلوم الإنسانية ونخص بالذكر رؤساء الأقسام ونوابهم (قسم جذع مشترك علوم إنسانية، قسم التاريخ والأثار، قسم الإعلام والاتصال).  
العلوم الاجتماعية (قسم جذع مشترك علوم اجتماعية، قسم الفلسفة، قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا).

بالإضافة إلى فرع تقنيات وعلوم الأنشطة البدنية والرياضية، رئيس القسم ونائبه.

#### كلية الأدب واللغات:

موظفي عمادة الكلية (نيابة العمادة المكلفة بالدراسات، نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج).

قسم اللغة والأدب العربي (رئيس القسم ونوابه)

قسم اللغة والأدب الفرنسي (رئيس القسم ونوابه)

قسم اللغة والأدب الإنجليزي (رئيس القسم ونوابه)

كلية الحقوق والعلوم السياسية:

عمادة الكلية: موظفي عمادة الكلية (نيابة العمادة المكلفة بالدراسات، نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج).

قسم الحقوق: (رئيس القسم ونوابه).

قسم العلوم السياسية: (رئيس القسم ونوابه).

بالإضافة الى المكتبة المركزية بأقسامها الأربعة (مصلحة الاقتناء، المعالجة، البحث البيبليوغرافي،

التوجيه).

مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، التوجيه والبحث).

مكتبة كلية اللغات والادب العربي (مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، التوجيه والبحث).

مكتبة الحقوق والعلوم السياسية (مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، التوجيه والبحث).

**3.3 المجال الزمني:** انطلقت الدراسة الميدانية من الفترة الزمنية الممتدة من بداية سبتمبر إلى غاية

أواخر ديسمبر 2024.

**4. أدوات جمع البيانات.**

**1.4 الاستبيان (الاستمارة):** يعتبر الاستبيان من أهم أدوات المنهج المسحي ونظرا لتناسبه ودراستنا فقد

تم استخدامه.

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية، خاصة في

علوم الإعلام والاتصال، حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها

بنفسه في المجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها

والاستبيان في تصميمه أقرب إلى الدليل المرشد المتضمن لسلسلة أسئلة، التي تقدم إلى المبحوث وفق

تصور معين ومحدد الموضوعات، قصد الحصول على معلومات خاصة بالبحث في شكل بيانات كمية

تفيد الباحث في إجراء مقارنات رقمية، للحصول على ما هو بصدد البحث عنه، أو في شكل معلومات

كيفية تعبر عن مواقف وآراء المبحوثين من قضية معينة<sup>1</sup>، في كثير من الأحيان يعتبر الاستبيان بمثابة

قلب عملية المسح، و من ثم ينبغي أن يتم بناؤها بعناية فائقة، يتكون الاستبيان من عدد من الأسئلة

<sup>1</sup>احمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

المطبوعة أو المكتوبة بترتيب محدد على نموذج أو مجموعة نماذج،<sup>1</sup> يتم توزيعها على المبحوثين الذين يُتوقع منهم قراءة الأسئلة وفهمها وكتابة الرد في المكان المخصص لها.

كما نفسر استخدامنا للاستبيان بدل المقابلة لأنه لا يمكننا مقابلة كل المسؤولين عن تكوين وتشكيل الاستراتيجيات الاتصالية المتعلقة بالصورة الذهنية، نظرا لعدد كبير وكذا تباعدهم في الجامعة بما ان دراستنا تخص جامعة محمد لمين دباغين، ولا يخفى عليكم أن الجامعة تتكون من عدة كليات، رئاسة عمادات.

### 2.4. إعداد أداة الدراسة: الاستبيان.

لقد قمنا بإعداد الاستمارة بصفتها المبدئية متكونة من ستة محاور و هي كالتالي:

- المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات العمل.
- المحور الثاني: متطلبات بناء إستراتيجيات الإتصال لتحسين صورة جامعة سطيف2.
- المحور الثالث: التخطيط لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة جامعة سطيف 2.
- المحور الرابع: الجهود الاتصالية التي تتبناها جامعة سطيف 2من أجل تحسين صورتها لدى جماهيرها.
- المحور الخامس: مؤشرات التي يمكن رصدها لقياس نوع الصورة الذهنية التي تم تكوينها لدى الجمهور الخارجي والداخلي للمؤسسة الأكاديمية جامعة سطيف2
- المحور السادس: إلى أي مدى أسهمت رقمنة فضاءات جامعة سطيف2 في تشكيل صورة ذهنية جيدة أو لتعزيزها؟

### 3.4. إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة.

**صدق الاستمارة: (التحكيم)** في سبيل الانطلاق من استمارة استبائييه شاملة وملمة بالموضوع سعينا إلى الاستعانة بخبراء ومتخصصين من الأساتذة و الباحثين<sup>1</sup>، منهم من هو من جامعتنا ومنهم من هم من

<sup>1</sup>C. R. KOTHARI Research Methodology Methods & Techniques (Methods and Techniques)  
NEW AGE INTERNATIONAL (P) LIMITED ،PUBLISHERS.New Delhi2004 P 100

خارجها و ذلك بغية تحكيم استمارتنا و الاستفادة من خبراتهم العلمية والمنهجية، وحتى نحقق الأهداف المرجوة من هذه الأداة و بعد موافقة الأساتذة المشرفة، وقد تم تسليمهم النسخة الإلكترونية.

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على الأساتذة المحكمين خلال الفترة الممتدة من 28 أكتوبر 2024 إلى غاية 20 نوفمبر 2024 قصد إبداء الرأي في مدى وضوح الأسئلة ومدى تغطيتها لمحاور الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المسجلة تم إجراء التعديلات سواء ما تعلق بإعادة الصياغة لبعض الأسئلة، كما تم حذف بعض الأسئلة وإدماج بعضها تجنباً للتكرار مع إضافة بعض الأسئلة التي لم تطرح مسبقاً، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

#### ❖ تعديلات بالحذف:

أظهرت آراء المحكمين وجود السؤال الثالث من المحور الأول الأفضل الاستغناء عنه لأنه يعتبر جوابه بديهي ولا يتطلب إدراجه ضمن الاستمارة، تعديلات بإعادة ترتيب الأسئلة: تمت إعادة هيكلة بعض الأسئلة داخل المحاور، حتى يتحقق التسلسل المنطقي في ترتيبها، وهذا التعديل كان في المحور الثاني والمحور الثالث وذلك في الاستمارة. إضافة إلا أنه تم تفكيك بعض الأسئلة التي أظهر أحد المحكمين أنها غير قابلة للقياس ولا تسهل العملية فتم فكها مثل: وسائل رقمية وإدارية في السؤال الثالث من المحور الثاني.

#### ❖ تعديلات بالإضافة:

اقترح أحد المحكمين إضافة أسئلة أخرى في المحور الأخير المتعلق بالرقمنة في الجامعة و دورها في تحسين صورتها، وذلك لخبرته في هذا المجال، حيث تم إضافة بعض الأسئلة متعلقة بالمخطط الاستراتيجي لرقمنة القطاع، وما تعلق بالمخططات المتعلقة بالاتصال.

#### ❖ تعديلات بالاستبدال:

<sup>1</sup> الأساتذة المحكمين للاستمارة هم:

الأستاذ يحيوي إبراهيم من جامعة سطيف2

الأستاذة سهيلي نوال من جامعة سطيف2

الأستاذ شاشة فارس من جامعة سطيف2

الأستاذ لعلی فاروق من جامعة سطيف2

الأستاذ بن جدو بوطالبي من جامعة سطيف2

الأستاذ دحمار نور الدين جامعة برج بوعريبيج

الأستاذة صونية عفان جامعة لبويرة

استبدال كلمة سحب بكلمة جذب في السؤال السابع من المحور الثاني وذلك حسب ملاحظة أحد المحكمين، كذلك استبدال كلمة تكون مقابل تكوين في السؤال الثالث من المحور الخامس.

استبدال مرتبة السؤال الرابع من المحور الأول المتعلق بالوظيفية الحالية وجعله قبل الخبرة المهنية

#### ❖ تعديلات بالدمج:

كما تم الدمج بين بعض الأسئلة نظرا لمقترحات الأساتذة المحكمين، تم دمج بعض الأسئلة الثالث المتعلقة بالوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف الجامعة في العملية الاتصالية.

تعديلات في الصياغة اللغوية كان من بين آراء المحكمين، حيث تم إعادة النظر في الصياغة اللغوية لبعض الأسئلة وكذا تم تعديل عناوين المحاور من عناوين استفهامية إلى عناوين تقريرية بناء على آراء المحكمين.

#### ❖ ثبات الاستمارة (الاختبار):

يعني الاستقرار في النتائج حيث قمنا 12 إستبيان إختباري على بعض الموظفين في ملحق رئاسة الجامعة كعينة مبدئية إختبارية، والتي أثبتت أنه يمكن توزيعها.

#### ❖ إجراءات توزيع الاستمارة:

بعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان، وإخراجه في صورته النهائية، قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على مفردات العينة. حيث بدأ توزيع الاستبيان من 20 نوفمبر 2024 ، بعد استكمال الباحثة إجراءات توزيع الاستبيان المقدر عددها ب: 115 استمارة، تم استرجاع 100 استمارة ، ولم يتم استرجاع 15 استمارة، والجدول التالي يبين عدد الاستمارات الموزعة ونسب استرجاعها:

#### جدول رقم 3 عدد الاستمارات الموزعة ونسب استرجاعها

الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
100	115 استمارة	العدد
%86.95	%100	النسبة المئوية

#### 5. المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات الميدانية التي تم الاعتماد فيها على الاستبيان كأداة للجمع، شرعت الباحثة مباشرة في التحليل الكمي لهذه البيانات معتمدة في ذلك على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss النسخة 29 ، حيث قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية من أجل استخراج جداول بسيطة.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة.

تمهيد.

### أولاً: الأصول النظرية للاتصال في المؤسسة

1. تطور بحوث اتصال المؤسسة
2. العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية في المؤسسة
3. أنماط الاتصال في المؤسسة

### ثانياً: أسس استراتيجيات الاتصال في المؤسسة

1. ماهية الاستراتيجية.
2. ماهية الاستراتيجية الاتصالية:
3. عملية بناء وتكوين الاستراتيجية الاتصالية:

### ثالثاً: أنواع استراتيجيات الاتصال في المؤسسة

1. استراتيجية الاتصال الإداري.
2. استراتيجيات الاتصال الأزماتي.
3. استراتيجيات بناء وإصلاح الصورة الذهنية.
4. استراتيجيات الاتصال التسويقي.

خلاصة.

### تمهيد:

يعتبر الاتصال محورا أساسيا في سير العلاقات وبنائها، حيث نلاحظ تطور العمليات الاتصالية بين البشر، و كيف ساهمت في بناء مجموعات صغيرة حتى تشكل المجتمع بكل أركانه، وكذلك المؤسسات على اختلافها، حيث يبرز الاتصال دوره في التنسيق بين مختلف المستويات الادارية وكيفية التعامل مع البيانات والمعلومات وتبادلها داخل هذا النظام، و كذلك خارجه من خلال علاقته بالجمهور الخارجي الذي يعتبر جزء من المؤسسة، ولعل من أهم الأهداف التي تواجهها المؤسسات اليوم، هو كيفية تفعيل هذه المنظومة الاتصالية من صياغة الرسائل، تحديد الأدوار، الخطط و الإستراتيجيات للوصول إلى تحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمراريتها.

وقد انطلق هذا الفصل من دراسة الأصول النظرية للاتصال في المؤسسات، بحيث يتم التركيز على بحوث اتصال المؤسسة وعوامل ظهور هذا النوع من الاتصال، بالإضافة إلى التطرق إلى العملية الاتصالية، وذلك بتبيان كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة والتأثير المتبادل بين مختلف أطراف العملية الاتصالية، كما يتناول أنماط الاتصال المتنوعة التي تشكل أبعادا حيوية تساهم في تحديد فعالية الأداء بالمؤسسة.

علاوة على ذلك يعرض الفصل الاستراتيجية بشكل عام، والاستراتيجية الاتصالية بشكل خاص مسلطا الضوء على الخطوات الاساسية لبناء وتكوين الاستراتيجية الاتصالية، مع التعرف عليها وكيفية تفعيلها.

أولاً: الأصول النظرية للاتصال في المؤسسة:

1. تطور بحوث اتصال المؤسسة:

1.1. خصوصية البحث في الاتصال ومحاوره:

يشكل الاتصال كمصطلح وممارسة قائمة بذاتها منذ نهاية النصف الأول من القرن العشرين، والتطور الهام حول التقنيات الاتصالية التي رافقها تكوين خطاب علمي حول الاتصال، ويعتبر أيديولوجية قبل اعتباره من الموضوعات، إذ أصبح تخصصاً متعدد المجالات وفتحت شهية البحث فيه وذلك لارتباطه القوي بالسياسة، التاريخ وباقي العلوم الأخرى.

تعددت تعاريف الاتصال حسب المدارس العلمية والفكرية للباحثين، لكن يمكن أن نقسمه إلى مداخلتين:

- **المنحى الأول:** ينظر إلى الاتصال على أنه عملية يقوم بها المرسل (وهو طرف الأول) يقوم بإرسال رسالة ذات محتوى إلى المستقبل (وهو الطرف الثاني) مما يؤدي إلى أحداث أثر لدى المتلقي (المستقبل) وفي المجمل يهدف هذا النوع من الاتجاه إلى تعريف المراحل التي يمر بها الاتصال أي الخطوات تأثيرها وهدفها على باقي عناصر العملية.

- **أما بخصوص المنحى الثاني:** يرى أن الاتصال يقوم على تبادل المعاني الموجودة في الرسائل حيث أنه عبارة عن تعريف بناء أو تركيبى يركز على العناصر التالية:

- الموضوع إشارته ورموزه.
- المرسل والخبرة الثقافية والاجتماعية التي كونته والإشارات والرموز التي يستخدمها.
- الوعي بوجود واقع خارجي يرجع إليه.<sup>1</sup>

ومن المعروف أن الاتصال يمثل موضوعاً مثيراً ولكنه لم يصبح مادة للبحث بالنسبة للعلماء والمفكرين إلا منذ وقت قليل حيث انقسموا إلى مدرستين كبيرتين عرفا بمدرستي الاتصال وهما:

<sup>1</sup> فضة عباسي بصلي، محمد الفاتح حمدي: مدخل لعلوم الاتصال والإعلام (الوسائل، النماذج والنظريات)، ط1، دار

أسامة لنشر، نبلاء ناشرون، الأردن، عمان، 2017، ص.12.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

❖ **المدرسة الإمبريقية:** والتي كانت تحت قيادة "لازار سفيد" إذ كانت هذه المدرسة تعتمد على المنهج الكلي بالوظيفة والوضعية، وكذلك دافع أصحاب المدرسة الإمبريقية عن الموضوعية ويرفضون النظري مجرد خاليا من المعطيات الموضوعية.

❖ **المدرسة النقدية:** بقيادة قدماء فرانكفورت أمثال "هوركايمر"، "إدرونو"، "ماركوس رفروم" هم يعطون الأولوية في تجسيدهم للمحيط الاجتماعي الذي تتم فيه عملية الاتصال لقد كان مجال علم الاتصال يتميز في بدايته المذكورة أي النقدية والإمبريقية، ولكن بعد الستينيات أصبح أكثر تنوعا حيث انقسم أتباع المدرسة النقدية إلى عدة اتجاهات كل واحد منها اهتم بمؤشر واحد دون المؤشرات الأخرى<sup>1</sup> أي ركز على جانب معين فقط.

ويمكن تصنيف محاور البحث في علوم الاتصال حسب فضيل دليو الى:

- **الدراسات التي تهتم بالجوانب الاجتماعية والثقافية لوسائل الإعلام و الاتصال:** و في محتواها بحوث الوسائل التقليدية والحديثة وأثار استعمالها على المستوى الفردي والجماعي، من خلال التساؤل التالي: ماذا يفعلون بها؟ وأي الأثر ومفعولها من وجهة النظر الفردية، الاجتماعية والثقافية ويؤدي هذا التفرع إلى مدخلين تحليليين مختلفين هما: وسائل الاتصال الجماهيرية التقليدية، التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال، حيث تقوم الأولى على أن المرسل يقوم بإرسال رسالة إلى المستقبل بواسطة وسيلة أحادية الاتجاه أي تسير في خط واحد دون تفاعل أو رجوع صدى، ويكون في هذه الحالة أثر رجعي ضعيف ومتأخر، وقد افترض الباحثون أن الاتصال الجماهيري يؤثر على المستقبل ويؤثر على آرائهم وسلوكياتهم ولذلك طوروا في هذا الخصوص عدة نماذج لتفسير آثار الرسائل والوسيلة على أعضاء المجتمع، ويعتقد السلوكيون أن الوسيلة منبه قوي وبأن الأفراد مجرد مستقبلين يمكن التأثير فيهم بسهولة، وبعدها تطور تيار فكري آخر يهتم بقوة تأثير الوسائل وذلك منذ القرن العشرين وحتى الستينيات منه ما ميز هذا التيار هو اللجوء إلى المعطيات الميدانية من خلال سبر الآراء واستبيانات لتقدير آثار الوسائل وكانت النتيجة التي توصلوا إليها ضرورة اعتبار الفروق الفردية وتتابع هذه الأخيرة حولت النظرة النفسية الاجتماعية الجديدة موضوع دراستها من الفرد المنعزل إلى الجماعات الصغيرة، أما عن الثانية فاختصت بانتشار التكنولوجيا الجديدة وعملية تبنيها وآثارها الاجتماعية وظهور دراسة انتشار المبتكرات وهي العملية

<sup>1</sup> عيشاوي وهيبه، عيشاوي هجيرة، أهمية الاتصال في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزء ثاني،

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

التي بواسطتها يتعرف أفراد المجتمع على الابتكارات و يقيمونها، ولقد فكر الباحثون من خلال الوضع الجديد إلى تعديل منظورهم أو مقارباتهم التحليلية ولقد تعرضت لعديد الانتقادات تدافع عن استقلالية التكنولوجيا الجديدة.

- الدراسات التي تهتم بمضمون وسائل الاتصال الجماهيري: الرسالة كمنتوج معنوي ليس واضحا بشكل دائم، فتحليل الرسائل إذن يهدف إلى اكتشاف المعاني التي تحملها ويرتبط هذا المحور البحثي بمنظورين تحليليين هما: تحليل المضمون التقليدي: (من خلال تحليل المعنوي اللغوي الصوري والحركي)، إلى جانب التحليل السميائي (نظام الرموز اللغوية والصورية).

ويرجع الاهتمام بالاتصال في المنظمات إلى أوائل القرن العشرين، حيث برزت مدرستان المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية اللتان كانتا تعتبران الاتصال مجرد عنصر تنظيمي. فقد كان لها دور إيجابي في انطلاق دراسات الاتصال في المنظمات، وقد سيطرت في هذا المجال مقاربتان أساسيتان الوظيفية التي تعتبر المؤسسة متسق متساند وظيفيا، والتأويلية (التفسيرية) التي ترى بأن واقع المؤسسة يبني من خلال المعاني التي يخصها بها أعضاؤها، تعتبر المقاربة الوظيفية الهيكل التنظيمي وعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة، وهو مستقل في وجوده عن العمليات التي تسببت في إنشائه وتغييره. إن هذه النظرة توحى بالاحتمية، وأما المقاربة التأويلية للاتصال المؤسساتي فلها نظرة مختلفة، بحيث إنها تهتم بدراسة المعاني، وضمن هذا السياق التأويلي نجد مقاربتين: المقاربة الطبيعية (فهم الأنساق الرمزية في المنظمة، القواعد والقيم التقليدية، الممارسات التنظيمية اليومية...)، المقاربة الثقافية (الدراسة بناء الواقع من خلال الحكايات النكت الأساطير الصيغ الحوارية الأدبية، الطقوس الرموز وكذا تفسير الدوافع الصراعات الإهمال وتوقع الأحداث الاتصالية المستقبلية).

- دراسات الاتصال والتنمية: وانطلاقا من الإجماع حول نجاعة التدابير الشاملة، رغبت بعض دول الجنوب في ربط الاتصال بأهداف التنمية الشاملة، ربطا يتجاوز الاستخدام التقليدي الأحادي والجزئي لوسائل الاتصال (نشر المعلومات) بهدف التوعية نشرها مبسطة وفي اتجاه نازل لفائدة تبني نموذج دمج تنمية وسائل الاتصال الجماهيري خصوصا والاتصال عموما، في خطط التنمية الشاملة ومن ثم يتمثل الأمر الحاسم في تحديد متضمنات نهج التنمية الجديد بالنسبة لسياسات الاتصال، وما هي التغيرات المطلوبة في أنماط الاتصال حتى تعكس التحول من نموذج تلمينه أجنبيا إلى نموذج محلي؟ ما هو طراز ممارسات وبنى الاتصال المطلوب الإرساء أسس مشاركة إيجابية حقا من جانب الشعب في تحقيق تنمية

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

شاملة يعتبرها مسؤوليته الخاصة فمع بدايات النصف الثاني من القرن العشرين، الذي شهد قيام العديد من الثورات التحررية والحكومات الوطنية، فرض مفهوم الإعلام التنموي نفسه في الخطاب السياسي والأكاديمي وعلى المستويين المحلي والدولي. ومن الدراسات التي أجريت في هذا الميدان "الوطنية والاتصال الاجتماعي كارل، دوتش (1953)، "الإعلام التنموي في أفريقيا" (اليونسكو، (1962)، "الاتصالات والتطور السياسي" (الوسيان بأي (1963) وسيلة الاتصال والتنمية الوطنية ولبر، شرام (1964)، دور "وسائل الاتصال في التنمية الفلاحية" بالهند وليم وارد (1971)<sup>1</sup>

- الدراسات التي تهتم بالاتصال التنظيمي: الاتصال التنظيمي باعتباره حقلا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى.

ويعرف Witkin و Stephens نظام الاتصال التنظيمي باعتباره ذلك التداخل والتفاعل بين الأنظمة الفرعية من خلال العمل الاتصالي الذي يخدم أغراض المؤسسة وقد بينت النتائج التي توصل لها Downs و Larimer أن واحدا وعشرين موضوعا علميا مختلفا يجري تدريسه تحت عنوان الاتصال التنظيمي، هذه الموضوعات هي: الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، نظرية التنظيم، اتخاذ القرار، الاتصالات في الجماعة الصغيرة، القيادة، تقنيات البحث، الحوافز، إجراء المقابلات، التغيير والابتكار، إدارة الأزمة، التدريب، الإنصات، الرضا الوظيفي، الإلقاء أمام الجمهور، التحرير - التدريب على التعرف على حساسية الجمهور<sup>2</sup>.

### 2.1. تاريخ تطور اتصال المؤسسة:

حسب المعطيات التاريخية لم يكن هناك أي دليل يثبت وجود هياكل إدارية ومؤسسات عامة أو خاصة قبل بداية القرن العشرين، وعلى العموم يمكن القول بأن البدايات 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 إصطحابك مراسلين صحافيين "مراسلي الحرب كان من أشهرهم" همنغواي "Hemingway، تلاهم بعد ذلك ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة ثم هيئة إعلامية

<sup>1</sup> - فضيل دليو: الاتصال (مفاهيمه نظرياته وسائله)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص41.

<sup>2</sup> - محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، 2000 ص 19.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

ذات بعد استراتيجي " في "الاتصال".<sup>1</sup>

بعد ذلك بدأت العلاقات العامة في التطور، وفقا لأسس فنية ومنهجية علمية، وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال خاصة في أمريكا وأوروبا.

ويعتبر إي في لي Ivy Lee رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي، بدأ حياته الصحفية عام 1903، يرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياساتها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها، والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها وتأييده ومساندته لها، وقد ألقى إيفي لي الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة والصناعة، ونادى بأن دور العلاقات العامة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المنظمة ونقل سياسات المنظمة وتوصيلها إلى جماهير المؤسسة بصدق وأمانة، لكسب ثقتهم وتأييدهم، كما أرسى إي في لي دعائم العلاقات الجيدة بين الحكومة والجمهور، وجاء بعد ذلك إدوارد برنز Edward Berns، الذي سار على دربه<sup>2</sup>.

وإستمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية إلى "دور" المكلف FOCH "حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي" فوش "بالصحافة الذي قام بها أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى، و أول صحيفة مؤسساتية كما ظهر Peugeot "فترة بداية القرن العشرين أنشأ" بيجو حوالي Singer "في الولايات المتحدة الأميركية أول اتصال منظم عند شركة سنجر عند إنشائها SNCF عام 1926 وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية عام 1937 أول مؤسسة تزود ب" مصلحة صحافية "خاصة، ولم يشهد مجال الاتصال انتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات<sup>3</sup>.

وفي ذات السياق نوضح من خلال الجدول أدناه المنظور التاريخي للاتصالات في المؤسسة من العصور الوسطى قديما الى ما بعد التسعينات، حيث يبين الكاتب مواصفات كل مرحلة تاريخية مع تحديد الوسائل الاتصالية التي كانت تستخدم في تلك المرحلة.

---

<sup>1</sup> - فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة وعلاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر، 2003، ص76.

<sup>2</sup> - محمد العزازي: احمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004، ص 10.

<sup>3</sup> - عواج سامية: الاتصال في المؤسسة، (المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات)، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص66.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

### جدول رقم 4 المنظور التاريخي لاتصالات المؤسسة

الحقبة التاريخية	وسائل الاتصال	مواصفات الفترة
قديمًا في العصور الوسطى	تسجيل مكتوب	الجهود الأولى لتجارة وبداية ممارسات عملية البيع والمبادلات.
القرن العشرين	التواصل في اتجاه واحد والاعتماد الكبير على تعليمات وقواعد الوظيفة المكتوبة.	واجبات وظيفية محددة بوضوح تحديد الوقت لإنجاز المهمة والالتزام بالقواعد التركيز على السلطة والانضباط
بعد القرن العشرين	الاستماع والتعامل مع الآخرين مهارات الاتصال تصبح مهنة	التركيز على العلاقة بين المديرين والعاملين مهمة
1950 السلوكية	تطور نظرية الاتصال والبدء في تطبيق النظرية عليها الممارسات التنظيمية	تعقيد السلوك التنظيمي والتواصل المعترف به
التسعينات	الاتصال في اتجاهين مشاركة الموظفين	توزيع السلطات على الجميع في المنظمة
بعد التسعينات	يجب تطبيق استراتيجيات الاتصال	الترابط الواضح بين الوظائف والمنظمات والأشخاص

### 3.1. وظائف، أهداف وأهمية الاتصال في المؤسسة:

تتعدد وظائف الاتصال الأساسية في المؤسسة بين التنسيق، التنظيم القيادة، الإنتاج، الإبداع، الصيانة كل هذه العمليات والوظائف تساهم في استمرار المؤسسة ونجاحها، إلى جانب هذه الوظائف نتحدث عن الأهداف الوظيفية المتعلقة بالمؤسسة عملياتها وأنشطتها وهي كالتالي:

#### ❖ أهداف تتعلق ببناء العلاقات (Relational Building Objects):

تسعى الى بناء العلاقات الجيدة بين المستويات الإدارية سواء ما تعلق بالجمهور الداخل أو الخارجي، وذلك من أجل سيرورة العمل في جو جيد يسوده التفاهم، التعاون والثقة.

#### ❖ أهداف وظيفية (STRUCTURAL ObJECTS):

وتتمثل في أهم الإجراءات والأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كالأنشطة الإدارية التي تحدث في إطار الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية 'الصاعد، النازل والأفقي) أو في إطار الاتصال الخارجي ما تعلق بالأنشطة المتعلقة بجمهور المؤسسة الخارجي.

#### ❖ أهداف التنمية وإدارة التغيير (Change Messages Objects):

تسعى المؤسسة من خلال هذه الوظيفة الى محاولة تسيير وتنظيم الأوضاع التي تتعرض لها المؤسسة وتساهم في تغيير سياساتها واستراتيجيات، فتجعلها إدارة التغيير تتمسك بالأهداف وتعمل على استغلال الوسائل والموارد المتاحة رغم التغيرات التي تحدث وتأثر على المنظمة سواء الداخلية منها أو الخارجية<sup>1</sup>

#### أهمية الاتصال في المؤسسة:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالاتصال هو أساس جوهري لنشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث إن أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية، بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدفاعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة<sup>2</sup>.

ومن خلال طبيعة الاتصال الفعال الذي يساعد ويدفع على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح

<sup>1</sup>كريمان محمد فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2012، ص29

<sup>2</sup>ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1011، ص 15

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

الجماعة بين أعضاء المؤسسة كما سبق وتحدثنا عنه في الوظائف، كما أن الأفراد لهم دور كبير في إنجاح كافة الأنشطة والمشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها.<sup>1</sup>

ولقد أعطى "برنارد" أهمية للاتصال على أنه أولى العمليات الإدارية والذي من خلاله يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة، وخلق الترابط بين جميع الأقسام والمستويات الإدارية الأخرى.

كما وضع بارنارد "سبعة مبادئ للاتصال في المؤسسة ندرجها فيما يلي:

1. أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
2. أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة.
3. أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال وإلا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعلومات.

4. أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن لتحقيق السرعة وتجنب الأخطاء.

5. أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل.

6. يكون ذو كفاءة وخبرة.

7. عدم مقاطعة خط الاتصال.

2. العناصر والمبادئ الرئيسية للعملية الاتصالية في المؤسسة:

### 1.2 عناصر العملية الاتصالية في المؤسسة Elements of Communication Process:

إن عملية الاتصال تنطوي على قدر عالي من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، في مختلف العمليات الاتصالية ما يؤدي الى تكون نوع من التأثير وليس فقط تقاسم معلومات أو بيانات مجردة، وبناء على ما سبق فإن عملية الاتصال لها بداية ونهاية، تبدأ التشكل عندما يرغب شخص أو المرسل بصفة عامة (شخص، أو مؤسسة، هيئة.....الخ) بنقل أو إرسال معاني، أفكار أو بيانات الى طرف آخر ما يسمى (بالمستقبل) بغية التأثير فيه من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال<sup>3</sup>،

<sup>1</sup> - ابن نوار صالح: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، الاتصال في المؤسسة، إشراف فضيل دليو، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة الجزائر، 2003، ص81.

<sup>2</sup> - برباوي كمال: الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، (أطروحة الدكتوراه) تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014 2015، ص104.

<sup>3</sup> - بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، 2009، ص20.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

وننوه الى أن العملية الاتصالية حينما تتم بين طرفين لا تحدث في فراغ، بل تتضمن عناصر الاتصال ككل لأن لكل عنصر من هذه العناصر له دوره في الاتصال<sup>1</sup>والجدير بالذكر أن العملية أو الظاهرة الاتصالية تتغير خلال فترة زمنية معينة والمعروف أن الاتصال كعملية يعنى أنه سلسلة من العمليات أو الأحداث المستمرة المتحركة دائماً تجاه هدف أي أنه ليس كياناً جامداً أو ثابتاً، ولكنه عملية ديناميكية تسير في شكل دائري وليس خطياً، بمعنى أن المستقبل يتحول إلى مرسل والمرسل يصبح مستقبلاً ولا تنتهي العملية الاتصالية بوصول الرسالة إلى المتلقي مما يعنى استمرارية التفاعل بينهما، فضلاً عن التفاعل الأساسي المقصود وهو تفاعل المستقبل مع الرسالة أو موضوع الاتصال<sup>2</sup>.

وكذلك هو الشأن بالنسبة للعملية الاتصالية داخل المؤسسة فهي عبارة عن سلسلة من العمليات الاتصالية المتسلسلة والمستمرة تسير في حلقة دائرية تهدف الى تبليغ تعليمات العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن المعروف أن الاتصال داخل هذه الجماعات لا يكون ذو قيمة إذا لم يحدث تغيير في هذا النظام الاتصالي أو على الأقل يقوم بدور تفعيل هذه النشاطات الإدارية والعمل على السيران المنظم لها وتحقيق متطلبات هذه العمليات الاتصالية التي تتم عبر المستويات الاتصالية للمؤسسة سواء الداخلية منها أو الخارجية.

وفي ذات الإطار ظهرت العديد من النماذج التي تشرح وتفسر العملية الاتصالية بعناصرها، حيث ظهر في البداية النموذج الخطي أو المباشر الذي يرى أن تلك العناصر هي: المرسل الرسالة والمستقبل ولكن الدراسات التي أجريت منذ الأربعينيات من القرن الماضي بينت مدى قصور ذلك النموذج، ولقد ظهرت عديد النماذج والتي طورت من الطبيعة الثنائية الى الطبيعة الدائرية، والتي على ضوءها تتكون العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية وهي:

(المصدر، الرسالة، القناة أو الوسيلة ثم مستقبل الرسالة أو المتلقي، التأثير وأخيراً التغذية المرتدة أو رجع الصدى<sup>3</sup>)

وفق تلك الرؤية فإن العملية الاتصالية تهدف الى تحقيق أهداف عدة حسب الموقف والبيئة الاتصالية ومن بينها، إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم أو رأى أو عمل وذلك

<sup>1</sup> - حسين خريف الاتصال: الاتصال في المؤسسة، مفاهيم، أساليب وأنواع فعاليات الملتقى للوطني الثاني، إشراف فضيل دليو وآخرون، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة الجزائر، 2003، ص12.

<sup>2</sup> - محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص54.

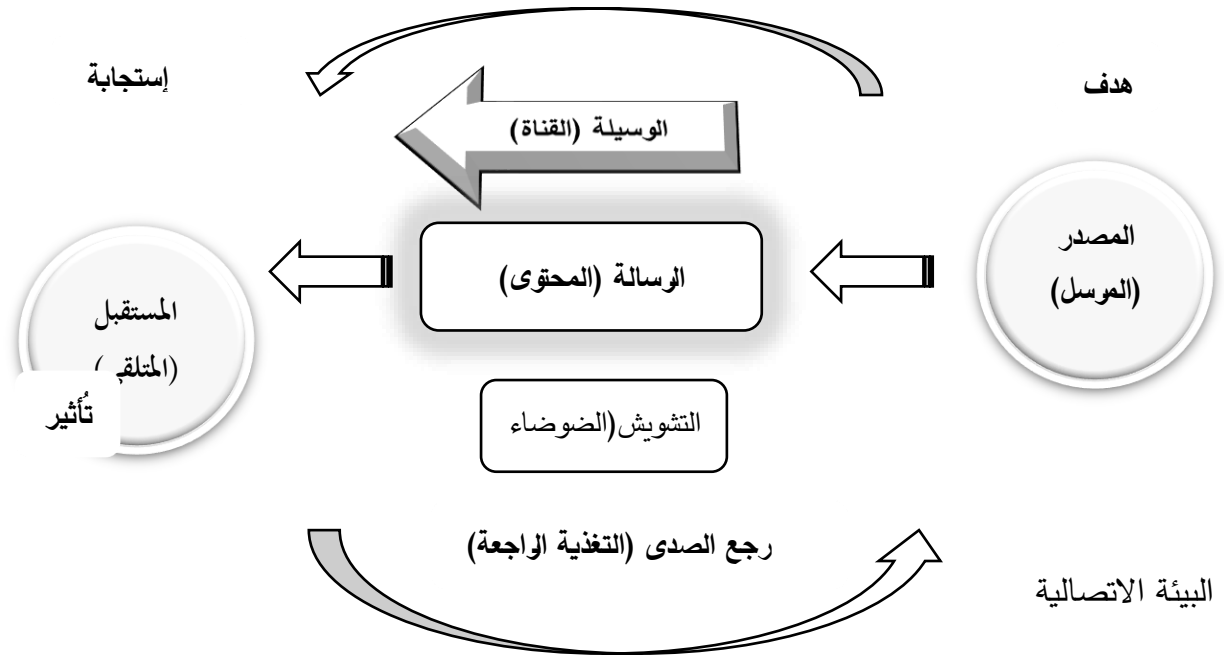
<sup>3</sup> - سعاد جبر سعيد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث و جدار للكتاب العالمي، 2008، ص28.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

حسب نوع الموقف الاتصالية الذي تحدث فيه هذه العملية، تأثير أحد طرفي الاتصال في الطرف الآخر، بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير إيجابي في المستقبل (المتلقي) من خلال تعرضه لرسالة أو مجموع الرسائل التي ترسل من قبل المرسل (المصدر) ومن المهم التأكيد على أن العملية تسير في حلقة دائرية فإن المرسل يمكن أن ينتقل دوره من مرسل الى مستقبل والمستقبل الى مرسل أي في حلقة دائرية يمكن أن تكون متكررة مستمرة حسب حاجة الموقف الاتصال ، إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد)، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود وآخر غير مقصود في عملية الاتصال، إذا يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود، ليس غيره حتى تؤدي الرسالة عرضها، ويجب أن نؤكد هنا أن قبول المتلقي أو المرسل التعرض لرسائل أمر مهم يؤثر على عملية التأثير ورجع الصدى<sup>1</sup>.

ومن اجل التعرف على أسس هذه العملية وأطرها لا بد من التعرف أولاً على عناصرها بشكل مفصل

شكل رقم 2 عناصر العملية الاتصالية



المصدر: إعداد الباحثة

<sup>1</sup> - عادة عبد التواب اليماني: الإعلام التقليدي والإعلام البديل النشأة والتطور، مؤسسة حورس الدولية، جامعة طنطا،

نوضح من خلال الجدول أعلاه العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية والمتمثلة في حلقة الوصل التي تربط بين المرسل (المصدر) والمستقبل (المتلقي)، من خلال إرسال الرسالة الاتصالية التي تتضمن محتوى معين قد يكون معلومات أفكار أو أوامر موجة الى المستقبل وذلك عبر وسيلة اتصالية (قناة) تقوم بتمرير الرسالة، فيتلقي المستقبل الرسالة وتكون هناك استجابة وتأثير وذلك راجع الى قوة الرسالة وقوة تأثير المرسل فقد يكون هناك رجوع صدى (تغذية رجعية)، ويعتبر رجوع الصدى هو الهدف من العملية الاتصالية بأكملها، والجدير بالذكر أن عناصر العملية الاتصالية تعمل بشكل متكامل كل عنصر بدوره لكي تحقق الفعالية المطلوبة.

- **المرسل Sender أو (المصدر، أو القائم بالاتصال):** يعتبر الطرف الأول في عملية الاتصال، وهو الذي يقوم بالاتصال مباشرة بالمستقبل أو المتلقي قد يكون الفرد العادي أو المعنوي ( مؤسسة أو هيئة ) ويعبر عنه بالشخص الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده (رسالة)، وهو المسؤول عن هذه المرحلة الأولى فإنه إذا عجز في أن يصيغ أفكاره في رموز واضحة تعبر عما يقصده انهارت عملية الاتصال في بدايتها وتحولت الى عبث قد يسبب الضرر بدلا من النفع وقد يكون مصدر الرسالة هو نفسه المرسل وفي هذه الحالة فإن الخطأ المحتمل في التعبير عن أفكاره ينبع من عجزه الشخصي عن صياغة هذه الأفكار في رموز تتقل المعنى بوضوح، والجدير بالذكر فإن هذه الرموز تكون ضمن محتوى الرسالة التي يوجهها القائم بالاتصال إلى جمهور معين. فإذا نجح المرسل في اختيار الرموز المناسبة للتعبير عن فكره تعبيرا صحيحا ودقيقا وواضحا يكون بذلك قد نجح في إتمام عملية الاتصال المطلوبة<sup>1</sup>.

في مجمل القول يمكن أن نقول إن المرسل هو فرد يمثل نفسه أو يمثل مصدر معين يقوم بإرسال الرسائل بمعناها على شكل رموز ومعلومات وأفكار الى المستقبل ليتلقاها ويأثر فيه أو يحدث تغيير وذلك حسب الهدف من هذا الموقف الاتصالي.

- **ومن مهارات وشروط الاتصال عند المصدر: (المرسل) هي:**

وكما تم القول سابقا فإنه لا بد من توفر مهارات وشروط في القائم بالاتصال حتى يحقق الفعالية

<sup>1</sup> - أحمد ميلي سمية بن رجم، عبد الغفار منصور حمزة: دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في

مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، 2018، ص52

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

المطلوبة، وفي ذات السياق "قد حدد "ديبر لو" المهارات والشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال وهي خمسة (مهاراة الكتابة، مهارة التحدث، مهارة القراءة مهارة الإنصات، مهارة القدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال"<sup>1</sup>.

وفي اتجاه آخر فإن المرسل قد يواجه عدداً من الصعوبات والمعوقات بحيث تحول دون قدرته التعبيرية على نقل الأفكار وبلورتها وتشكيلها فمن المعلوف أن الأفكار تنطوي غالباً على المشاعر والخبرات والمعرفة وتصورات قد يختلفها صاحب الفكرة وفي الوقت نفسه عاجز عن ترجمتها على الصورة التي يريد أن يخرجها ويوصلها، وإن العجز الذي يعرقل المرسل وبلورة فكرته يرجع فيه إلى أن إمكاناته المحدودة والمحصورة لا تؤهله القيام بالدور المطلوب على أحسن وجه وربما تكون اللغة والتي تشكل عنصراً حيوياً في التواصل، بالإضافة إلى جهل المرسل للمادة والفكرة المراد إيصالها أو أحاطته بالموضوع وسوف نتحدث عن معوقات العملية الاتصالية فيما يخص المرسل ومختلف العناصر الأخرى بالتفصيل لاحقاً<sup>2</sup>.

- **الرسالة:** هي المحتوى أي الآراء والأفكار المشاعر والاتجاهات وكذا المعلومات والمفاهيم والمهارات والقيم التي يُريد المرسل إرسالها إلى المستقبلين لتعديل سلوكهم، ويقوم المرسل بصياغتها باللغة اللفظية أو غير اللفظية أو بمزيج من اللغتين فمن الممكن أن تكون رسائلنا عبارة عن تعابير لفظية وحركات جسدية وذلك وفقاً لطبيعة محتوى الرسالة وطبيعة المستقبل، وهي الهدف من عملية الاتصال إذ أنها العنصر الرابط بين المرسل والمستقبل والتي لا يمكن أن تتم العملية الاتصالية دونها، وتتم الرسالة بمرحلتين: المرحلة الأولى: وهي مرحلة تصميم الرسالة، المرحلة الثانية: هي مرحلة إرسال الرسالة أي تنفيذها وقد يتم التعديل في الرسالة المصممة وفقاً للموقف الاتصالي.

وتوجد مجموعة من النقاط أو الشروط التي يجب أن يراعيها المرسل أو المصدر أثناء إعداده وإرساله للرسالة<sup>3</sup>، والجدير بالذكر ان الهدف الاسمى للاتصال هو خلق معنى وفهم، وبالتالي يجب أن يكون كاملاً من جميع النواحي، فالرسالة الغير مكتملة تولد سوء الفهم والتفسير الخاطئ من قبل

<sup>1</sup> - صلاح عبد الحميد: الإعلام وثقافة الصورة، ط، 1 طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2013 ص95.

<sup>2</sup> - بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع ونبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2015، ص132

<sup>3</sup> - خضرة عمر المفلح: الاتصال المهارات والنظرات وأسس عامة، ط1، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص27

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

المستقبل. حتى في بعض الأحيان، يتبنى المتواصل، في حرصه على أن يصبح موجزًا، طرقًا مختصرة. يتم إعاقة الوضوح في إطار هذا الاختصار لذلك لا بد من التركيز على محتوى الرسالة<sup>1</sup>.

- **الوسيلة أو قناة الاتصال:** مسمى يطلق على أساليب الاتصال وأدواته، بين طرفين (المرسل والمستقبل)<sup>2</sup>: "لقد سبق لنا القول بأن الاتصال عملية تفاعل بين طرفين المرسل والمستقبل، يتم من خلالها نقل رسالة معينة من المرسل إلى المستقبل ويتم ذلك عبر قناة اتصالية، تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال من خلال المشاركة وإيصال المعلومات بين المرسل والمستقبل التي تتضمن بدورها رسالة وعلى ذلك يمكن القول بأن الوسيلة: " هي الأداة التي يمكن من خلالها توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل سواء كان كل منهما شخصان أو المرسل شخصًا والمستقبل جماعة، أو بين جماعتين بين مؤسسة ومؤسسات أخرى وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية و ما يترتب عليها من ردود فعل من استخدام هذه الرسالة"<sup>3</sup>، ويمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن أن يكون الاتصال مباشرًا دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية أو غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية وهناك أشكال لقنوات الاتصال في البيئة التنظيمية للمؤسسة منها:

- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة كالأجتماعات اللقاءات الندوات
- القناة الكتابية: يتم نقل المعلومات مكتوبة كالمذكرات التقارير التعليمات المراجع عمل المؤسسة
- القناة التقنية: يتم نقل المعلومات عن طريق وسائل حديثة وسريعة كالهاتف الانترنت الانترنت
- القناة التصويرية مثل الملصقات، لوحة الإعلانات<sup>4</sup>

<sup>1</sup> V. Akilandeswari ،A. Dinesh Kumar: Elements of Effective Communication ،New Media and Mass Communication ،Vol.37 ،2015 ،P45

<sup>2</sup> نصيف فهمي منقريوس: الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص 11

<sup>3</sup> قادري عادل: "الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير كمشورة)" علوم، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2016/2017، ص19

<sup>4</sup> رابع بحشاشي: أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر، مجلة المنهاج الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2021، ص 425.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- **المستقبل(المتلقي):** هو ذلك الشخص او الجماعة المستهدفة من عملية الاتصال، يقوم المتلقي بفك تشفير الرسالة وفقاً لمعرفته بالموضوع وقدرته على استخدام اللغة وتفسيرها و المكتسبات القبلية والخبرة السابقة التي يمتلكها عن الموضوع.<sup>1</sup>

- **رجع الصدى أو التغذية العكسية(Feed- Back) :**

وهو مصطلح " feedback مقترض من السيبرنيطيقاً<sup>2</sup>(cybernetique) ، لفظ إنجليزي أمريكي يدل على المعلومة في الرجوع. ويسمى رجع الصدى كل شكل من أشكال الاستعلام أو الجواب الذي ينطلق من النهاية أو من نتيجة عملية، فيرسل نحو المصدر أو إلى بداية السلسلة الاتصالية لضمان ضبط أو تعديل من المصدر تبعاً لنتائجها.

ويقصد به إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه، وتتيح للمرسل بأن يعرف مواطن القوة والضعف في رسالته، وكذلك الوضوح والغموض، وما قد تكون تعرّضت له "الرسالة" من تحريف أو "تشويش".

فالمرسل حين يصوغ محتوى رسالته ويوجهه إلى المستقبل عبر وسيلة معينة، يستهدف إحداث تأثير أو تحقيق هدف ما، ويتوقع رد فعل من المتلقي، وهو ما يعرف بالتغذية العكسية أو المرتدة أو رجع الصدى<sup>3</sup>

- **أنواع رجع الصدى:** يمكن تقسيم رجع الصدى بحسب توقيته إلى عدة أنواع هي:

• **الصدى الفوري:** وهو الذي يتم كاستجابة فورية للاتصال، وهذا النوع من الرجوع يتحقق في الاتصال المواجهي، بمعنى أنه الرجوع الذي يتم عبر تبادل الحديث بين الأشخاص في عملية الاتصال الشخصي، فيكون جواب الأشخاص في تلك العملية رجعاً فورياً.

<sup>1</sup> MICHAEL FIELDING: EFFECTIVE COMMUNICATION ICATION IN ORGANISATIONS ,3RD EDITION ,FTP Productions ,2006 ,P9.

<sup>2</sup>- السيبرنيطيقاً: (cybernetique) علم التحكم الآلي يعرف "بالتحكم" و"الضبط". والكلمة مصدرها اللاتينية "cyber ومعناها القاموسي تخيلي أو افتراضي. ودرج استخدامها لوصف الفضاء الذي يضمّ الشبكات المَحوسَبَة، ومنها اشتقت صفة السيبراني، والسيبرانية " Cybernétique " تعني علم التحكم أو علم الضبط، وقد ظهرت السيبرنيطيقاً خلال الحرب العالمية الثانية لأسباب عسكرية، أكثر تفصيل انظر هنا: داود خليفة: السيبرنيطيقاً دراسة في المفهوم ومجالاته، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 11 ع 02، 16/ 04/ 2022، ص100.

<sup>3</sup>- احمد عزوز: الاتصال ومهاراته (مدخل إلى تقنيات غن التبليغ والحوار والكتابة)، جامعة وهران 1 احمد بن بلة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، 2016 ص35.

- **رجع الصدى الآجل:** وهو الرجوع الذي يتأخر وصوله إلى المتصل يتميز بطيء في وصوله الى المرسل.
- **الصدى المتقدم:** وهو الرجوع الخاص بالاتصال الجماهيري، والذي فيه يسعى المرسل لمعرفة ردود أفعال الجمهور، وذلك من خلال اختبار مسبق للبرنامج يجري على جماعة مختارة من الجمهور، ويطلب منهم التعبير عن استجاباتهم للبرنامج الذي يكون موضع الاختبار، بحيث يشيرون إلى ما أعجبهم وما لم يعجبهم فيه، ويمكن النظر إلى رجع الصدى من زاويتين باعتبار أنه رجع مباشر ورجع غير مباشر، بحيث يعتبر رجع الصدى الفوري والمتقدم هما رجع مباشر، بينما رجع الصدى الآجل هو رجع غير مباشر<sup>1</sup>.
- **التشويش Noise:** مهما كان نوع عملية الاتصال أو مستواها أو الوسيلة المستخدمة يوجد دوما عنصر سلبي يتخلل العملية الاتصالية. إذ أن هناك بعض عناصر التشويش التي يحتمل أن تتداخل في العملية الاتصالية التي قد ترتبط بإحدى العناصر السالفة مما يمكن أن تؤثر على نجاح العملية الاتصالية<sup>2</sup>

ومن الرؤى الداعمة لذلك أشار عالم الاتصال الشهير هارولد لاسويل Harold Laswell إلا انه "لا توجد عملية اتصال مكتملة، حيث لا بد أن تشوبها شائبة تنقص منها"، وقد يكون النقص من ناحية المرسل مثل الأخطاء المصاحبة لتقديم المعلومات، أو من جانب القناة مثل ضعف أجهزة الإرسال أو الاستقبال، أو من جانب المتلقي الذي قد لا يدرك كل جوانب الرسالة أو تفوته بعض المعلومات بسبب انشغاله بالتفكير في بعض الأمور أو عند وصول الرسالة إليه<sup>3</sup> ولذلك فإن إعاقة عملية الاتصال سواء على مستوى أطراف الاتصال ووسائله أو حتى على مستوى القناة الناقلة أو محتوى الرسالة نفسها فالتشويش عبارة عن حواجز تمنع وصول الرسالة ونجعلها غير واضحة ويمكن أن تأتي من أي جهة وفي عدة أشكال فهناك حواجز اجتماعية وأخرى نفسية وهناك حواجز تتعلق باللغة المستعملة لإيصال الرسالة كما توجد حواجز أو موانع سياسية واقتصادية وتعليمية بالإضافة إلى حواجز المعتقدات والقيم والأفكار

<sup>1</sup>-وسام فاضل راضي، مهند حميد التميمي: الاتصال ووسائل الشخصية والجماهيرية والتفاعلية، ط1، دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة الجمهورية اللبنانية، 2017، ص 58.

<sup>2</sup>- صالح خليل أبو إصبع: الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجدلاوي، الأردن، 2006، ص 16.

<sup>3</sup>- عوض إبراهيم عوض: مدخل الإعلام، دار المؤتمن، ط1، 2011، ص 57.

المسبقة<sup>1</sup>.

وفي ذات المنحى نخلص الى أن التشويش هو كل ما يشوش أو يشوه وضوح الرسالة ودقتها ومعناها وفهمها وتذكرها ويعتبر أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم التشويش إلى نوعين:

• **تشويش ميكانيكي:** وهو الذي يعنى بالتشويش الذي يحدث من خلال العيوب التي تكون في صوت المرسل مثلا أو ضعف حاسة السمع أو البصر، أو الضوضاء، حيث نلتبس أن هذا العيب أو النقص يعرقل سير العملية الاتصالية ويشوش على عناصرها.

• **تشويش دلالي:** والذي يحدث حين تستخدم مفردات تدل على معاني مختلفة وعبارات غير مفهومة من خلال المعنى أو النطق والتشويش يكون عائق في عملية الاتصال.<sup>2</sup> ويمكن أن نضيف بعض العناصر المهمة في عملية الاتصال والتي تلعب دور بارز في مختلف العمليات الاتصالية وتأثر على مختلف العناصر السابقة التي تم ذكرها وهي:

- **البيئة الاتصالية:** المحيط أو الحيز الذي تتم ضمنه العملية الاتصالية.

- **الهدف من الاتصال:** الهدف الاتصالي مرتبط بالبيئة أو السياق العام للعملية الاتصالية ويمكن القول عنه انه سبب الاتصال الأساسي.

- **توقيت الاتصال:** حتى يحقق الاتصال أهدافه ينبغي أن يتم الاتصال في التوقيت المناسب حتى تكون عملية الاتصال فعالة حيث يهدف إلى تدفق معينة أو إلى فرد معين أو وحدة تنظيمية معينة لاتخاذ فعل أو قرار معين في توقيت معين وإذا أهمل التوقيت فقدت عملية الاتصال فعاليتها.

• **مكان الاتصال:** قد يؤثر البعد الجغرافي للسكان على توقيت أو فعالية الاتصال إلا أن استخدام وسائل الاتصالات الحديثة يمكنها التغلب على مشكلة المكان في الاتصالات.<sup>3</sup>

ولكن رغم ذلك فإنه يعدد سبب من أسباب التشويش على العملية الاتصالية لذلك لابد من اختيار

<sup>1</sup>- مصطفى محجوبي: "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة"، (أطروحة دكتوراه)، علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015/2016، ص 50.

<sup>2</sup>- منال وجيه، محمد سيد احمد: المعلومات والاتصال (النظريات التطبيقات)، ط1، مكتبة الرشد، ناشرون، 2014 ص98.

<sup>3</sup>محمد الفاتح محمود بشير المغربي: الاتصال التنظيمي، ط1، دار حميثرا، مصر، 2020، ص12.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

أولاً من تحديد الهدف الاتصالي تحديد التوقيت ومكان المناسب للاتصال كل هذه العوامل تؤثر على عناصر العملية الاتصالية من المرسل الرسالة المستقبل وكذا القناة.

ونلخص العناصر ومجالات التي يتشكل منها الاتصال على النحو التالي:

جدول رقم 5 العناصر التي المشكلة للاتصال ومجالاته

العناصر التي تشكل الاتصال	مجال الاتصال
مرسل الرسالة وهو الذي يشكل الموضوع نفسه.	المصدر
هو الشخص الذي يتلقى الرسالة.	المتلقي
يتعلق الأمر بطبيعة المعلومات التي سوف يرسلها المرسل الى المستقبل أي محتوى الرسالة.	الرسالة
وتتمثل في النظام المادي الذي يقدم الرسالة او موضوع المعلومات المتبادلة.	القناة
مجموعة العلامات الخاصة بكل فرد والتي تنسب الرسالة معنى	الترميز وفك التشفير
وهي البيئة والمحيط الذي تمت فيه العملية الاتصالية.	الإطار
تتمثل في ردود الفعل أي التغذية الرجعية (او رجع الصدى).	تعليق
وهي جميع الاضطرابات التي تحدث أثناء إرسال الرسالة عبارة عن ضوضاء تقنية (تعطل الأجهزة، تداخل الاتصالات).	الضجيج أو التشويش

Gadi Bensahla Ibtissem: **La communication dans l'entreprise algérienne: un outil technique ou une pratique managériale?** Cas de la communication interne au sein d'une .2016.p69 ،N1 ،Revue algérienne d'économie et V10 ،entreprise financière la BADR

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

2.2. مبادئ ومرتكزات العملية الاتصالية وعوامل فعاليتها: ومن خلال ما تم تقديمه فيما يخص مكونات عملية الاتصال نستطيع أن نقف على المقومات التي تساعد على إكمال هذه العملية. والمقصود بالمقومات هنا مجموعة الشروط التي يعتبر توفرها أساساً لنجاح عملية الاتصال وبناء على ذلك يمكن أن نوضحه في الجدول التالي:<sup>1</sup>

جدول رقم 6 أسس وشروط نجاح عملية الاتصال بالنسبة لمكونات العملية الاتصالية

مكونات العملية الاتصالية	أسس وشروط نجاح عملية الاتصال
المرسل (المصدر)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وضوح الفكرة في ذهنه (تقبله الفكرة ومعرفته بمحتواها).</li> <li>▪ عمق خبرته بالموضوع الذي يعالجه (يجب أن يكون ملم بما يحيط الفكرة من معلومات حتى يستطيع إيصال الرسالة)</li> <li>▪ تنوع طريقته في عرض الأفكار</li> <li>▪ قدرته في اختيار الألفاظ المناسبة.</li> <li>▪ وضوح صوته عند الحديث.</li> <li>▪ إعادة عرض الأفكار بتفصيل أكثر.</li> <li>▪ ضرب أمثلة تجعل الرسالة محسوسة وليست مجردة</li> </ul>
الرسالة (المحتوى)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الترتيب المنطقي للأفكار.</li> <li>▪ دقة المفردات والعبارات في التعبير عن الأفكار.</li> <li>▪ بساطة التراكيب اللغوية.</li> <li>▪ قلة الرموز والتجريدات</li> <li>▪ مناسبة حجمها، فلا هي بالطويلة المملة ولا بالقصيرة المخلة.</li> <li>▪ صحة اللغة التي نقلت من خلالها الأفكار.</li> <li>▪ وضوح المفاهيم والمصطلحات وقلة عددها.</li> </ul>

<sup>1</sup> - منال وجيه محمد سيد احمد: مرجع السابق، ص99.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دقتها في نقل الأصوات (بالنسبة للاتصال المباشر او عبر وسيط).</li> <li>▪ عدم وجود مؤثرات جانبية تشوش على الحديث.</li> <li>▪ وضوح الطباعة، دقة الطباعة وقلة الأخطاء المطبعية.</li> <li>▪ جاذبية الإخراج وحسن تنسيق الصفحة.</li> </ul>	<p>القناة (الوسيلة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ سلامة حواسه في استقبال الرسالة (الأذن والعين).</li> <li>▪ قدرته على فك الرموز التي وصلت إليه ودرايته باللغة التي يستقبل بها الرسالة.</li> <li>▪ ألفته بالمرسل ومعرفته لعاداته في الحديث أو الكتابة.</li> <li>▪ خبرته بموضوع الرسالة والثقافة المشتركة بين الطرفين.</li> <li>▪ اتجاهه نحو الموضوع وتحمسه لأفكاره وهنا أهمية الموضوع بالنسبة للمستقبل</li> </ul> <p>أساس تقبله واهتمامه لرسالة</p>	<p>المستقبل (المتلقي)</p>

### المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع السابق.

وحتى تتضح الفكرة أكثر نوضح عوامل فعالية مكونات العملية الاتصالية والتي أبرزها "حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد" في كتابهما الاتصال ونظرياته المعاصرة<sup>1</sup> والتي تم توضيحها في الجدول التالي:

### جدول رقم 7 فعالية مكونات عمليات الاتصال

عوامل فعاليتها	مكونات عملية تفاعلية
<p>هناك ثلاث عوامل تجعل المصدر مؤثرا في إقناع جمهوره هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المصدقية: المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات، ينقل الرسائل وذلك من عدة مصادر مثل: التدريب الخبرة، أو القدرة على الاتصال.</li> </ul>	<p>المصدر</p>

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط7، مصر، 2010، صص58-61.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجاذبية: وتتحقق بالقائم بالاتصال من الجمهور من خلال مساعدتهم في التخلص من القلق والضغط، أو التوتر واكتساب القبول الاجتماعي وسط أفراد المجتمع.</li> <li>• السلطة: اي النفوذ الشخص الذي له سلطة يمكن له تقديم فعالية، الثواب والعقاب.</li> </ul>	
<p>هناك خمس متغيرات أسلوبية حددها جورج كلير وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القابلية: وهي سهولة التعامل مع النص سواء كان مقروء أو مسموع اي ترتبط بفهم الرسالة.</li> <li>• أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه.</li> <li>• تجنب والابتعاد عن التكرار وتنوع في المفردات.</li> <li>• أن يكون يعبر عن الواقع وتجنب التجريد.</li> <li>• قابلية التحقق: احتواء الرسالة على جمل عملية يمكن التأكد منها على ارض الواقع.</li> </ul>	<p>الرسالة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوسائل المسموعة تأثر أكثر من غيرها في الاتجاهات أو التعلم، بعدها الوسائل المكتوبة والمقروءة.</li> <li>• تعتبر الوسائل المكتوبة أسهل في التعلم، خاصة إذا كانت معقدة.</li> <li>• يتفاعل شكل الاتصال مع درجة تعقيد الرسالة في تحديد تغيير اتجاه المتلقي، والمواد المكتوبة، أكثر فعالية من المسجلة صوتياً.</li> <li>• عندما تكون الرسالة صعبة فإن القدرة المتلقين على فهم الرسالة المكتوبة تكون أفضل من الرسالة المسموعة أو المرئية.</li> <li>• يتفاعل شكل الاتصال مع مصداقية المصدر مثال: مع التلفزيون أكثر من الراديو.</li> </ul>	<p>الوسيلة القناة</p>
<p>يرتبط نجاح عملية الاتصال بمدى معرفة نوع الجمهور من خصائص ديمغرافية، وسيكوجرافية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الخصائص الديموغرافية: عمر، نوع، الدخل، الوضع الاجتماعي، انتماء</li> </ul>	<p>المتلقي</p>

الديني... • الخصائص السيكوغرافية: الذكاء، السلوك، الآراء، قلق، ثقة بالنفس.	
---	--

المصدر: إعداد الباحثة

### 3.2. معيقات العملية الاتصالية:

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب حدوث، وتعتبر المعوقات من أهم أسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات والمعطيات في الوقت المناسب وكذلك عند مقدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظراً لصعوبة الاتصالات وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستواه، رغم أن العملية الاتصالية في أساسها تعتبر أسهل فهي عبارة عن عمليات عادية متسلسلة إلا أنه ضمن هذه العمليات تشوبها عديد العوائق<sup>1</sup>.

والجدير بالذكر أن المعوقات في مفهومها تعد "مجموعة من العوامل التي تعوق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال، ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المتلقي أو المرسل أو بسبب اللغة أو التنظيم"<sup>2</sup>، نحاول تشخيص واستعراض عقبات ومعوقات الاتصال بناء على عناصر العملية التي تم تناولها من قبل وهي كالتالي:

❖ **المعوقات المرتبطة بالمرسل:** هو المحرك الأول للعملية الاتصالية وقد أشار (روز نفيلد Rosenfield) إلى أن أي خلل أو إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال، نجد مشاكل الاتصال ومعوقاته تبدأ من المرسل مصدر الرسالة، وتتفاقم وتكبر، حيث تصل الرسالة مشوهة أو مرتبكة إلى المستلم، ما يؤدي إلى مشاكل اكبر، ومن بين هذه العوائق ما يلي:

<sup>1</sup> - محمد بن علي المانع: "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، (مذكرة ماجستير)"، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص24.

<sup>2</sup> - حمدي كلثوم: علمية الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية، مجلة علوم وممارسة الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، العدد 2 رقم 8، 2015 ص72.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- الحالة النفسية للمرسل: وفق أحدث الدراسات في هذا المجال فقد تبين أن الحالة النفسية للمرسل تعد مسؤولة حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله، كالحالات المزاجية المتوترة السلبية مثل الهيجان، والتوتر، والإحباط... الخ.
- الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل: يوصي خبراء الاتصال بأن يكون المرسل واعياً أو مدركاً لطبيعة وثقافة الجمهور المستهدف، وألا يستخدم عبارات أو إيماءات أو حركات لا يفهما هذا الجمهور.
- الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة: التوقيت السيئ لإرسال الرسالة، فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر، وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيفاً أو معدوماً، وفي حالات كثيرة يكون التأثير سلبياً.
- عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال: حيث يجب أن يكون المرسل ملماً بشكل كبير بمهارات الاتصال، فنونه وكل أساسياته التي تجعله يتميز بألقاء الرسالة والتحكم في العملية الاتصالية سواء من ناحية اللغة أو الكلام أو استخدام التعابير والإيحاءات وقدرته على إبراز ثقته بنفسه والتمكن من السيطرة على الموقف الاتصالي<sup>1</sup>.
- التفاوت في السلطة الوظيفية: كما قد يكون الخطأ في تفسير الرسالة وعدم فهمها على وجهها الصحيح من قبل المرسل والتسرع في الرد قبل استيعاب مضمون الرسالة أو الخجل الذي يؤدي إلى عدم قدرة المرسل على تبليغ رسالته بالصورة الصحيحة.
- الضوضاء التشويش على الاتصال: يعتبر " ضوضاء " وقد يكون التشويش تشويشاً لفظياً يحول دون سماع الرسالة أو يكون تشويشاً مجازياً على شكل معلومات محرفة أو مشوشة تشوه المعنى أو تحجبه<sup>2</sup>.

❖ المعوقات المرتبطة بالرسالة:

❖ المعوقات المرتبطة بالوسيلة الاتصالية:

❖ المعوقات المرتبطة بالتغذية الرجعية:

<sup>1</sup>- بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية 2009، عمان، الأردن ص ص 152- 151 .

<sup>2</sup>- بومالي أمينة: أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الاتصال الشخصي في المجتمع الجزائري، المجلة العلمية جامعة الجزائر، العدد3، 9 ديسمبر 2017 ص 15.

ولقد تناولت عديد الدراسات هذه المشاكل مثال ذلك الدراسة التي قام بها روبنز ( Stephen

Robbins) و التي يرى فيها أن معوقات الاتصال،<sup>1</sup> تتمثل في:

ترشيح المعلومات: Filtering: يظهر هذا العائق بصورة خاصة في الاتصال الصاعد، أي الاقتصار على نقل وتبادل المعلومات التي تبدو مقبولة للمستقبل وذلك من المرؤوسين الى الرؤساء عندما يقوم المرسل بإبلاغ المستقبل بما يود سماعه وليس ما يجب سماعه يعتبر هذا السلوك انعكاسا للثقافة التنظيمية السائدة التي تشجعه على ترشيح المعلومات.

▪ الإدراك الاختياري **Sélective Perception** : ويقصد به أن المستقبل يفسر المعلومات التي يتلقاها وفقاً لاهتماماته ودوافعه الشخصية وخبراته وصفاته وليس وفقاً. للإطار الموقفي المحيط بعملية الاتصال.

▪ الانفعالات **Emotions** : تؤثر الحالة الانفعالية السعادة أو الإحباط التي يشعر بها الفرد على كيفية تفسيره للمعلومات التي يتلقاها. وتعتبر السعادة الزائدة أو الإحباط الشديد من أهم معوقات الاتصال الفعال حيث يميل المستقبل في كلتا الحالتين الى عدم إعمال التفكير الموضوعي الرشيد ليحل محله الحكم الإنفعالي.

▪ اللغة **Language** : تتأثر اللغة بثلاث عناصر رئيسية هي السن والتعليم والخلفية الثقافية للفرد.

3. أنماط الاتصال في المؤسسة (منافذ):

يهدف اتصال المؤسسة إلى إبراز الخصائص المادية بطريقة موضوعية وكذا سياستها، وينقسم إلى:

اتصال داخلي تتكفل به مديرية الاتصال أو الموارد البشرية على المستوى الداخلي للمؤسسة بإقامة شبكات الاتصال والتي تؤدي عدة وظائف، وفي الكفة الثانية الاتصال الخارجي والذي تتكفل به مديرية الاتصال في المؤسسة<sup>2</sup>.

❖ الاتصال الداخلي:

### 1.3 مفهوم الاتصال الداخلي:

<sup>1</sup> - فريد سمير محمد: معوقات الإتصال دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لموافقة مياه الإسكندرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، د.س، ص 12.

<sup>2</sup> - فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص23.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

تتطلب عملية السير الحسن للعمل داخل المؤسسة وجود اتصال فعال مخطط له يجمع عناصر المنظمة من عمال، رؤساء، وتعليمات وأوامر وذلك من اجل تحسين أوضاع المؤسسة والسير المنظم لأنشطتها، وانطلاقا من فكرة أن المؤسسة مهما كان شكلها أو هدفها فهي لا يمكن لها أن تستغني عن الاتصال فهو أهم نشاط حيوي في المؤسسة له دور كبير في سير العملية الاتصالية، إذ انه يعد العصا الذي ترتكز عليه المؤسسة وهنا نحن بصدد التحدث عن الاتصال الداخلي المحرك لكل الأنشطة داخل المؤسسة والمسير لها ما يضمن الاستخدام الأمثل له و تحقيق الفعالية في تبليغ الرسالة الإدارية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الداخلي.

نجد هناك تعاريف عديدة تختلف باختلاق الباحثين والدارسين لهذا الموضوع فيعرفه:

فضيل دليو: "تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة صاعدة أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتييس عملية التواصل المطلوب"<sup>1</sup>.

يبين لنا فضيل دليو من خلال هذا التعريف أن تدفق المعلومات في اتجاهات الاتصال داخل المؤسسة هي أساس سير العملية الاتصالية وبذلك فإنه يمكن لنا القول أن الاتصال الداخلي هو مختلف العمليات الإتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي من شأنها تسيير العملية الإدارية.

كما تعرفه الباحثة ماري ايلان واستغان " أن الاتصال الداخلي يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تختلف باختلافها"<sup>2</sup>.

نلاحظ أن الباحثة بينت من خلال تعريفها على أن كل الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة تصب ضمن الاتصال الداخلي، مشيرة الى ان الاختلاف في هذه الأنشطة راجع الى اختلاف المؤسسات من الأساس.

كما يعرف على انه نشاط رسمي وغير رسمي في آن واحد، وكذا نشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات وتأثرهم بها وبخصائصها السلبية والايجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فضيل دليو: تاريخ وسائل الإعلام والاتصال، ط4، دار الخلدونية، 2013، الجزائر، ص 17.

<sup>2</sup> - رضوان بلخيرى: مدخل الى الاتصال المؤسساتي، ط1، دار قرطبة 2015، الجزائر، ص77.

<sup>3</sup> - ام الخير ميلودي، نرجس فريوة: أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة، خدمة دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، مجلة الباحث، المجلد 19 العدد 1

نلاحظ أن هذا التعريف قد انطلق من الوظيفة الأساسية للاتصال الداخلي وهي تحقيق التنسيق بين مصالح المنظمة من اجل ربط أعضائها فيما بينهم الى جانب ربطها مع محيطها الخارجي، وذلك بغية تحقيق السير الحسن للعمل وتذليل الصعوبات التي قد تعترضها.

إن يمكن أن نقول أن الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة بين أعضائها من رؤساء ومرؤوسين وعمال، وذلك من خلال خطوط الاتصال الصاعدة (من العمال الى الرؤساء)، النازلة (من الرؤساء الى العمال) والافقية (والتي تحدث في ذات المستوى الإداري مثال على ذلك بين عامل وعامل آخر في نفس القسم) ويكون مضمون هذا الاتصال تبادل المعلومات والأوامر من اجل سير العملية الإدارية وتحقيق مصالح المؤسسة التي تعد أساس تواجدها.

### 2.3. مبادئ الاتصال الداخلي: لقد أجمع معظم الباحثين على مبادئ معينة نوجزها فيما يلي:

#### شكل رقم 3 مبادئ الاتصال الداخلي



المصدر: إعداد الباحثة

- مبدأ الاهتمام والتركيز: من المعروف أن أي اتصال لا يمكن أن ينجح إذ لم يكن مفهوماً، ويتطلب مزيداً من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة المركبة أو كثرة الرسائل تستدعي الاهتمام بشكل أكثر، لأنها ليست مسألة سهلة، باعتبارها متحركة في نجاح استقبال الرسالة وفهم معناها.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- مبدأ التكامل والوحدة: يساند الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال. فهذا الأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية، يحاول من خلالها ضمان التنسيق والتعاون فيما بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>
- الإرادة: لا بد أن تكون للمؤسسة إرادة تستطيع من خلالها خلق التوازن بين مصالحها في التسيير، وفعالية الأداء بإنشاء مصلحة للاتصال تقوم بدور الموازن بين المصالح الأخرى.
- الوضوح: فهو يركز على ثقافة المستخدم له مهما كانت درجة مسؤوليته في المؤسسة.
- الشفافية: يقصد بها ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض أو تناقض.
- البساطة: أي استعمال لغة بسيطة وسهلة الفهم من طرف المرسل مع الشرح لمضمون الرسالة
- السرعة: تشكل السرعة عاملاً للثقة في مؤسسته، كما أنها تؤدي إلى تقادي الإشاعات وانتشارها وتقادي إثارة البلبلة في الوسط العملي.<sup>2</sup>

### 3.3. وظائف و أهداف الاتصال الداخلي:

- يرى البعض أن الاتصال الداخلي هو نوع من الاتصال الذي يختص بالموارد البشري بهدف ضمان التنسيق داخل المؤسسة وله عدة وظائف يهدف إليها وهي موضحة في النقاط التالية:
- ممارسة مختلف العمليات الإدارية للمؤسسة وذلك من خلال عملية التخطيط التنظيم والتنسيق الرقابة والقيادة وغير ذلك من الأنشطة الإدارية.
  - البناء التنظيمي يقوم الاتصال الداخلي في المؤسسة على تحقيق التنسيق في العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهدافها وكذلك ربط المؤسسة بمحيطها الخارجية وجعلها بمثابة نظام مفتوح،
  - اتخاذ القرارات حيث تلعب المعلومات دوراً رئيسياً في اتخاذ القرارات من حيث التدفق في كمية المعلومات في مختلف جهات المؤسسة وعبر قنوات الإرسال الموجودة بها.

<sup>1</sup>-برباوي كمال: "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز لتوزيع بشار ريفي، (أطروحة دكتوراه)"، العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014، 2015، ص 30.

<sup>2</sup>- أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة: دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، 2018، ص 292.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- تنمية الموارد البشرية عندما يتم تدريب فرد ما عن طريق الاتصال (ويعتبر اتصال داخلي) سيعود ذلك بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، مختلف مصالح المؤسسة، وكذلك تحفيز مستخدميها<sup>1</sup>
  - وظيفة عملياتية يقصد بها معالجة ونشر المعلومات، وضمان تداولها بطريقة جيدة وفعالة داخل المؤسسة.
  - وظيفة التحفيز تهدف إلى خلق حركية وديناميكية داخل المؤسسة
  - مساعدة إدارات وأقسام المنظمة المختلفة على إنجاز أعمالها بسرعة، من خلال استقبال المعلومات الواردة وتوزيعها على إدارات الجهاز بسرعة وبسهولة، وكذلك القيام بإعمال نقل المراسلات داخل الجهاز ومتابعتها تطوير وحدة الاتصالات الإدارية بالإضافة الى المحافظة على سرية المعلومات التي تحويها وسائل الاتصال الكتابي الواردة والصادرة<sup>2</sup>.
- يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة مهمة تسير مختلف الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة، وتتعدد وظائفه ولكن أساسا يعتبر وسيلة نقل المعلومات والبيانات والتقارير المتعلقة بالعمل ضمن قنوات الاتصال، فهو يقوم بوظيفة نقل المعلومات، والتنسيق بين الأقسام الإدارية وتسهيل عملية معالجة هذه المعلومات والبيانات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- وفقاً لـ Quirke William فإن تدفق الأفكار والمعلومات والمعرفة حول المنظمة أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح، لذلك يجب أن يعرفوا أهداف المؤسسة وطموحاتها وأن يكونوا على دراية بمساهماتهم في نجاح المؤسسة، يجب أن تكون أهداف الاتصال محددة جيداً ومعروفة من قبل جميع الموظفين ومتوافقة مع أهداف المنظمة الإستراتيجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - لعقاب كمال، سامر سمية: أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج" فيتال - الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 02، سبتمبر 2017، ص46.

<sup>2</sup> - عتيق عثمان، عباس محمود: "معوقات الاتصال في عملية اتخاذ القرار بالجامعات السودانية، دراسة حالة جامعة الجزيرة، (مذكرة الماجستير)"، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، 2016/2017، ص22.

<sup>3</sup> - Rogala A. **The Influence of Internal Communication on Different Aspects of Company Functioning** ,in: 10th International Marketing Trends Conference ،F. Conchon Paris ،2011 ،p 15. <http://www.marketing-trends-congress.com>

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

ولقد حددت الباحثة أسماء صلاح الدين فؤاد أحمد<sup>1</sup> أهداف الاتصال في المؤسسة على المستوى الداخلي على النحو التالي:

### جدول رقم 8 أهداف الاتصال في المؤسسة على المستوى الداخلي

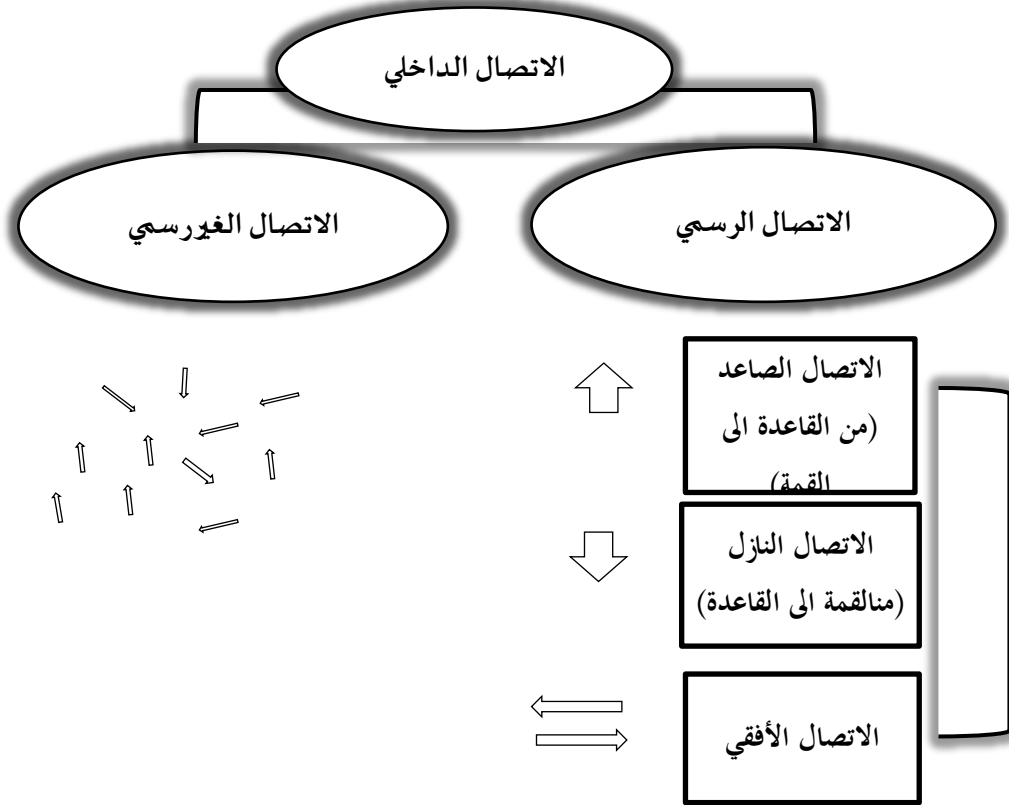
نوع الاتصال	هدف الاتصال
الاتصال بين الرئيس والمرؤوس في الاتصالات الرأسية الهابطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تزويد العاملين بالخبرات والمعلومات والبيانات</li> <li>○ تعزيز الشعور بالمصداقية والثقة بين الرئيس والمرؤوسين.</li> <li>○ إخطار العاملين بحقيقة الوضع الاقتصادي للمنظمة.</li> <li>○ تعريف العاملين بتقديمهم ومستوى أدائهم أولاً بأول.</li> <li>○ اشعار كل موظف او عامل بقيمة العمل الذي يقوم به.</li> <li>○ توصيل إخطارات وتوجيهات وتعليمات وأوامر القيادة الى العاملين.</li> <li>○ تزويد العاملين بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي</li> </ul>
الاتصال بالنسبة للإداريين في الاتصالات الأفقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ التنسيق بين الزملاء او بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم</li> <li>○ تشجيع التعاون بين الزملاء او بين الوحدات.</li> <li>○ تعزيز الزملاء وتعضيدهم في المواقف المختلفة.</li> <li>○ بث ونشر المعلومات التي تحوز على اهتماماتهم.</li> </ul>
الاتصال بين العاملين والرؤساء في الاتصالات الصاعدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء</li> <li>○ معرفة معلومات عما تم إنجازه.</li> <li>○ معرفة معلومات عن مشاكل العامل والمشاكل الشخصية.</li> <li>○ معرفة معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات.</li> </ul>

المصدر: (أسماء صلاح الدين فؤاد احمد، تأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية على الالتزام التنظيمي)

<sup>1</sup> - أسماء صلاح الدين فؤاد احمد، "تأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية على الالتزام التنظيمي دراسة لعينة من العاملين بالمنظمات العامة مصر، (مذكرة الماجستير)" في الإعلام من قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2019، ص66.

### 4.3 أنواع الاتصال الداخلي: ينقسم الاتصال الداخلي الى نوعين:

#### شكل رقم 4 أنواع الاتصال الداخلي



المصدر: إعداد الباحثة

نبين من خلال المخطط أعلاه أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث أن هناك نوعين الاتصال الرسمي والاتصال والذي يندرج ضمنه ثلاثة أنواع من الاتصالات، الاتصال الصاعد والذي يتمثل في العملية الاتصالية التي تحدث من الموظفين الى الرئيس في شكل عمودي تصاعدي الى الأعلى محتواها المعلومات والتقارير والإجابات عن الاستفسارات النازلة ويمكن أن تكون شكاوي والعديد من الأمور التي تخص سير المؤسسة وتنظيم العمل، الاتصالات النازلة والتي تكون عكس الاتصالات السابقة تكون نازلة الى الأسفل من المدير الى الموظفين على شكل أوامر وتعليمات بخصوص العمل داخل المؤسسة، بالإضافة الى الاتصال الأفقي والذي يحدث بين المستويات الإدارية المتساوية في الهيكل التنظيمي كرئيس قسم الإنتاج ورئيس قسم العلاقات العامة أو التخطيط أو رئيس الموارد البشرية أي

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

المصالح التي تعمل في خط واحد وتتكاثر من أجل سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، أما بخصوص الاتصالات الغير رسمية والتي تمثل النوع الثاني من الاتصال الداخلي وتتمثل في العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة وهي قناة غير رسمية كون محتواها مواضيع جانبية وتحدث خارج نطاق الرسمي.

### ❖ الاتصال الرسمي:

الاتصال الرسمي هو أحد أنواع الاتصال الداخلي بالمؤسسة والذي يساهم في نقل وتدفق المعلومات الأوامر والتعليمات، وذلك عبر قنوات رسمية، يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية، وبناء على العلاقات المقررة، وفي نطاق الهيكل التنظيمي، ويشترط لتدفق و انسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة ويعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات وأن تتم الاتصالات وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية حيث لا يقوم بالاتصال إلا مختص وألا يتخطى الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأعلى أو الأدنى<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدث داخل نطاق المؤسسة تتم من خلال العلاقات المتواجدة داخل المؤسسة والتي تكون مقررة أي في حدود قانون النظام المعمول به مؤكدا على انه يجب أن لا يتخطى الرؤساء المستويات الإدارية (بعبارة أخرى يجب ان يكون هناك نظام في التعامل داخل المستويات العليا والسفلى أي عدم تجاوز أي فرد للمستوى المقرر له).

كما عرفه "قواسم بن عيسى" على انه: "يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجهات والأوامر الى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة"<sup>2</sup>.

تبين أن الاتصال الرسمي هو عملية تدفق المعلومات والتعليمات والأوامر بالإضافة الى النقطة الإضافية وهي أن الاتصال الرسمي يساهم في التعرف على وجهات النظر من خلال المعلومات المرتدة وهو هنا بصدد التحدث عن الاتصال الصاعد (من المرؤوسين الى الرئيس) وقد تكون عبارة عن تغذية

<sup>1</sup> - غنية صوالحية، إيمان بوصلة، دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية بجامعة تبسة، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 9، العدد 4، 2022، ص 99.

<sup>2</sup> - قواسم بن عيسى، "استخدام البرلمانين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع قراراتهم السياسية وتحقيق الحكم الرشيد، دراسة ميدانية لعينة من أعضاء العهدة التشريعية السادسة، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه)"، قسم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012/2013 ص 145.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

رجعية لما تم نقله من معلومات وأوامر في الخط الاتصالي من الأعلى الى الأسفل (أي الاتصال النازل). ومن جهة أخرى يعتبر الاتصال: تلك العملية الاتصال الرسمية التي تتكون من مجموع الاتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للنسق وفقا للنظم واللوائح المنظمة له، ووفقا للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمه قد تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها<sup>1</sup>.

يركز هذا التعريف على أن لكل مؤسسة نظام معمول به يميزها عن غيرها، يتكون من مجموعة القواعد والقوانين قد تكون مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها و تكون عبارة عن بنود يتم الإمضاء عليها حين الدخول للمؤسسة من اجل العمل، هدفه أنه ينظم سير العمليات الاتصالية وقف مستوياتها وضمن التنسيق فيما بينها.

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن الاتصال الرسمي هو نوع من أنواع الاتصال داخل المؤسسة، يتكون من عمليات اتصالية رسمية تتم بين مستويات الإدارة (اتجاه صاعد من أسفل الهرم الى الأعلى، اتجاه نازل من أعلى الهرم الى أسفله، واتجاه أفقي بين المستويات الإدارة الأفقية، يعمل هذا الاتصال على تدفق المعلومات، الأوامر والبيانات بين أعضاء التنظيم بهدف سير عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها العامة. وترجع أهمية الاتصال الرسمي الى كونه نشاط نقل المفاهيم والآراء والأفكار والمعلومات والبيانات من اجل خلق التماسك والتنسيق بين عناصر المنظمة وتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.

وكما قلنا سابقا أن الاتصال الرسمي يختلف حسب خصوصية وشخصية كل مؤسسة، ولكن هناك مجموعة من العوامل قصد زيادة فعالية الاتصال الرسمي فينبغي مراعاة النقاط التالية<sup>3</sup>:

- توضيح الهدف من الاتصال لدى الأطراف المعنية.
- اكتساب مهارات وخبرات الاتصال بالتدريب الفعال المنظم داخل المؤسسة وخارجها.

<sup>1</sup>- شويمات كريم، السلطة والاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد، 1 2013، ص 149.

<sup>2</sup>- وعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، (مذكرة ماجستير)"، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009، ص 40.

<sup>3</sup>- مداس احمد، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، المجلد 4، العدد 1، مجلة المداد، 2016 ص 91.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- التزام طرفي عملية الاتصال بالنتائج المترتبة عنه.
  - كفاية وجدارة وسائل وقنوات الاتصال.
  - الترميز السهل والملائم والواضح لمحتوى الإرساليات داخل التنظيم الإداري.
  - بعث الثقة المتبادلة بين أطراف العملية. التحليل الدوري لعمليات الاتصال داخل المنظمة.
  - الاستفادة من رد الفعل الناجم عن الفعل الاتصالي.
- ❖ **مستويات الاتصال الرسمي:** للاتصال الرسمي عدة مسارات تساهم في عملية تدفق الرسائل الاتصالية الرسمية داخل المؤسسة وهي:

### ❖ الاتصال الصاعد : Up Ward Communication :

هو نوع من أنواع الاتصال الرسمي يساهم في تدفق المعلومات والبيانات داخل المؤسسة، ويكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، ويكون هذا الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية عكسية<sup>1</sup>.

وفقا لما قدمه "TOURISH AND ROBSON" فإن الاتصال الصاعد هو عملية تدفق البيانات والمعلومات من المستويات الدنيا الى المستويات العليا من التسلسل الهرمي<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص الاتصال الصاعد (الرسائل الرسمية الصاعدة) بالنقاط التالية:

- الرسائل التشغيلية الروتينية تدور حول الأعمال الروتينية اليومية التي يقوم بها العاملون.
- رجوع الصدى حول إتمام المهام وهو يعد إجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الأعلى.
- تقارير يتم فيها توضيح جودة تنفيذ الأوامر والنتائج المتوصل إليها من خلال الأداء وظروف العمل.

---

<sup>1</sup> عبد الرحمان القري، "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، (اطروحة دكتوراه)"، علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016/2015، ص 34.

<sup>2</sup> Diana Pralea ،Olena Ryabicheva: **Critical Up Ward Communication in Higher Education Institutions ،A Qualitative Study of Student Feedback** ،Lund University ،Department of Strategic Communication ،Spring 2020 ،P 13.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- تقارير حول المشكلات تعتمد الإدارة في تعديلها لسياساتها وبرامجها علي المعلومات التي ترد بتقارير مشكلات العمل التي تواجه العاملين وهي مهمة في عملية اتخاذ القرارات من جانب الإدارة العليا<sup>1</sup>.
- رفع شكاوى عن مشاكل معاناة المرؤوسين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم<sup>2</sup>.
- كما يواجه الاتصال الرسمي عددا من المعوقات من بينها:
- تحريف أو تشويه المعلومات أثناء نقلها إلى أعلى.
- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين، مما تعيق فعالية الاتصال الصاعد.
- اتجاهات وتقييم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين قد تخرب نوع العلاقة بين الطرفين.
- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا<sup>3</sup>.

شكل رقم 5 يوضح الاتصال الصاعد



المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>1</sup>مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، دار المنهل، 2016، ص 112.

<sup>2</sup> - مازن سليمان الحوش: "الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة لأوراس - باتنة - الجزائر نموذجا، (مذكرة الماجستير)"، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2006/2005، ص 50.

<sup>3</sup> - غادة عبد التواب: الإعلام التقليدي والإعلام البديل (النشأة والتطور)، مؤسسة حورس الدولية، 2020، ص 17

### ❖ الاتصال النازل(الهابط): Downward Communication

وهو ذلك النوع من الاتصال من أعلى إلى أسفل ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، ويكون في شكل قرارات وأوامر وتعليمات... الخ إلى المرؤوسين أو إلى قاعدة الهرم وفي واقع الحال نجد هذا النوع الأكثر شيوعاً وخاصة في العالم الثالث)<sup>1</sup>.

يعد الاتصال النازل هو نوع من الاتصال الرسمي داخل المؤسسة بهدف تسيير العملية الاتصالية من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى (أي من الرؤساء إلى المرؤوسين) يتم من خلال ذلك إرسال الرسائل الاتصالية المتمثلة في مجموعة الأوامر والتعليمات وكذا القرارات التي ينبغي العمل بها وتتم هذه الرسائل عبر قنوات اتصالية رسمية متعددة كالأجتماعات والإعلانات الرسمية، أو استخدام الهاتف أو البريد الإلكتروني وهي عديدة يتم اختيارها حسب نوع الرسالة والهدف منها. وذل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة والسير المنظم لها.

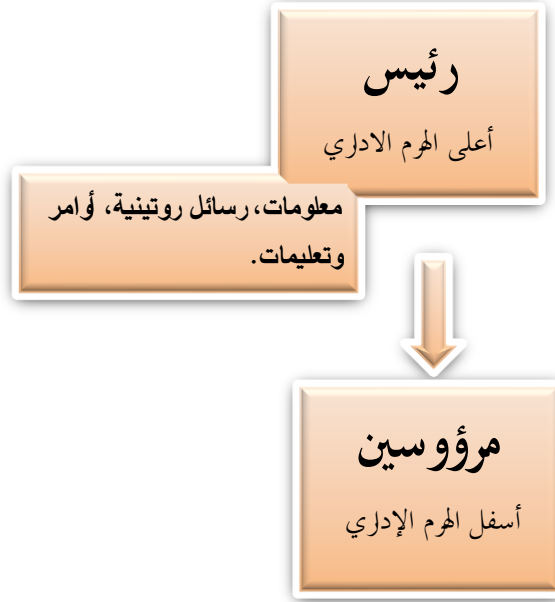
وفي ذات السياق نوضح الخصائص الرئيسية للاتصال التنازلي:

- **الرقابة والتوجيه:** يلعب الاتصال النازل دوراً حاسماً في مراقبة وتوجيه أنشطة المنظمة.
  - **الطبيعة الرسمية:** التواصل التنازلي، عادة ما يتبع القنوات الرسمية والبروتوكولات المنشأة داخل المنظمة.
  - **الحافز والاعتراف:** يستخدم التواصل التنازلي لتحفيز الموظفين من خلال الاعتراف بجهودهم، وتقديم ردود فعل إيجابية، والاعتراف بمساهماتهم في نجاح المنظمة.
  - **التعليقات المحدودة:** على عكس التواصل التصاعدي، حيث يتم تشجيع التعليقات، يميل الاتصال التنازلي إلى الحصول على تعليقات محدودة<sup>2</sup>.
- يمكن ان نحدد (الرسائل الرسمية الهابطة) والتي يكون مضامينها كما يلي: عبارة عن أوامر من الرئيس إلى المرؤوسين كما يمكن أن تكون تعليمات وربما خطب توجه من أجل تسيير العمل وإتمامه، كما يمكن أن تكون نصائح وإرشادات، أو عروض و مقترحات من المدير إلى العمال.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 17.

<sup>2</sup>. **What is Upward Communication: Examples ,Objectives & Methods**08/08/2023 ,<https://clearinfo.in/blog/what- is- downward- communication>

شكل رقم 6 يوضح الاتصال النازل



المصدر: من إعداد الباحثة

### الاتصال الأفقي Horizontal Connection :

نعرف الاتصال الأفقي على انه نوع من أنواع الاتصال الرسمي والذي يحدث من خلال عملية انسياب وتدفق الرسائل داخل المؤسسة باتجاه أفقي بين المستويات الإدارية المتماثلة (بين المرؤوس والمرؤوس).

ويعتبر هذا النوع من الاتصالات الضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، كما أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- تبادل المعلومات (المشاركة).
- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.
- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعاً قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين حيث أنّ الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما<sup>1</sup>، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال هي اللقاءات، وتبادل الزيارات، والاجتماعات واللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحقق الاتصال الأفقي:

- تكامل الجهود والمصالح في المؤسسة، أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم الإدارية نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون بين بعضهم البعض.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم كما يسمح بالاتصال المباشر فيما بينهم<sup>2</sup>.
- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- رفع الروح المعنوية للموظفين واعتبارهم شركاء في الإدارة أكثر منهم رؤوسين عليهم السمع والطاعة.

**معوقات الاتصال الأفقي:** بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإنّ هناك معوقات عدة تعوق أداءها الفعال وهي:

- تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواعاً متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها<sup>3</sup>.
- شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات وهذا يؤدي بهذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> - بشار حزي: **الاتصال التنظيمي**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، 2010، ص 21.

<sup>2</sup> - نور محمد بشار بديع: "الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين، دراسة حالة منظم الأمانة السورية للتنمية، (مذكرة ماجستير)"، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020-2021، ص21.

<sup>3</sup> - بشار حزي: المرجع السابق، ص50.

<sup>4</sup> - حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلول: **أثر عمليات الاتصال التنظيمي على الإبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد7، ديسمبر 2019، ص 103.

شكل رقم 7 يوضح الاتصال الأفقي



المصدر: إعداد الباحثة

ولأكثر توضيح نوضح أهداف الاتصال في المؤسسة على المستوى الداخلي من خلال هذا الجدول أدناه:

جدول رقم 9 أهداف الاتصال في المؤسسة على المستوى الداخلي

نوع الاتصال	هدف الاتصال
الاتصال بين الرئيس والمرؤوس في الاتصالات الرأسية الهابطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تزويد العاملين بالخبرات والمعلومات والبيانات</li> <li>✓ تعزيز الشعور بالمصداقية والثقة بين الرئيس والمرؤوس.</li> <li>✓ إخطار العاملين بحقيقة الوضع الاقتصادي للمنظمة.</li> <li>✓ تعريف العاملين بتقدمهم ومستوى أدائهم أولاً بأول</li> <li>✓ إشعار كل موظف أو عامل بقيمة العمل الذي يقوم به</li> <li>✓ توصيل إخطارات وتوجيهات وتعليمات وأمر القيادة إلى العاملين.</li> <li>✓ تزويد العاملين بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي.</li> </ul>
الاتصال بالنسبة للإداريين في الاتصالات الأفقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.</li> <li>✓ تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.</li> <li>✓ تعزيز الزملاء وتعضيدهم في المواقف المختلفة.</li> <li>✓ بث ونشر المعلومات التي تحوز على اهتمامهم</li> </ul>

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.</li> <li>✓ معرفة معلومات عما تم إنجازه.</li> <li>✓ معرفة معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.</li> <li>✓ معرفة معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات</li> </ul>	<p>الاتصال بين العاملين والرؤساء في الاتصالات الصاعدة</p>
--	---

المصدر: من أعداد الباحثة

### ❖ الاتصال الغير رسمي: **Informal Communications** (تتم خارج قنوات الاتصال الرسمية).

ويجب أن ننوه على أنه رغم وجود هذه القنوات التي تعمل على تدفق المعلومات داخل المؤسسة الى أنه قد يؤدي عدم ملائمة قنوات الاتصال الرسمية الى خلق قنوات اتصال غير رسمية، حيث نجد الكثير من أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ينضمون الى جماعات عمل بصورة غير رسمية بغية تغطية الاحتياجات والنقائص من المعلومات والبيانات التي لم يتمكنوا من الحصول عليها من خلال القنوات الرسمية بسرعة وتنتقل بشكل سريع و واسع المدى و من الواضح أن هذه العلاقات تنمو بفضل المعلومات التي ليست متداولة بين العاملين في المؤسسة وبصورة علنية، تدخل في دائرة الإشاعة لا يكشف عنها رسمياً<sup>1</sup>، ولكن من الواجب أن نؤكد على انه إذا كان الاتصال غير الرسمي كمصدر للشائعات والأخبار الكاذبة والمعلومات الخاطئة الغير صحيحة فإنه يترك آثار سلبية على فعالية وأداء العمل وعلى العلاقات الإنسانية في المنظمة، ومن الرؤى الداعمة لذلك" دراسة أجراها العالم الإداري Keith Danis أكد من خلال دراسته على أن 75% من المعلومات والبيانات والأخبار التي تأتي من خلال الاتصالات غير الرسمية هي معلومات صحيحة وصادقة، ومعلومات دقيقة وواضحة ومؤثرة. ولكن يجب ملاحظة أن هناك إشاعات ومعلومات خاطئة أحياناً تتسرب عبر الاتصالات غير الرسمية ويجب التنبيه الى هذه الإشاعات ومعالجتها أولاً بأول، وعدم إهمالها وعدم تركها لتظل تخترق الاتصالات غير الرسمية"<sup>2</sup>.

ومن انعكاسات هذه الفكرة ونتيجة لتلك العوامل قد تأخذ الجماعات غير الرسمية اتجاهاً وأهدافاً داخلية عكس أهداف المؤسسة أو تناقضها وهو ما يصبح عثرة أمام نشاط المؤسسة وقد يصل ذلك إلى

<sup>1</sup>- قواسم بن عيسى: "استخدام البرلمانين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع قراراتهم السياسية وتحقيق الحكم الرشيد، دراسة ميدانية لعينة من أعضاء العهدة التشريعية السادسة، (مذكرة الدكتوراه)"، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص 146.

<sup>2</sup>- أبو سمرة محمد عبد: الاتصال الإداري والإعلام، دار أسامة لنشر والتوزيع، 2009، ص 130.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

اضطرابات بين الإدارة والعمال وقد يؤدي إلى التأثير السلبي على مستوى الخدمات التي تؤديها المؤسسة، فلا بد على المؤسسة أن تتابع تحركات الجماعات الغير رسمية حتى تتمكن من تشكيل السير الحسن للمؤسسة<sup>1</sup>.

يجب أن نؤكد على أن المؤسسة الذكية هي التي تعرف استغلال هذا الاتجاه الغير رسمي في عملية تسيير وتطوير المؤسسة، فهنا يجب التركيز جيدا على الاتصال الغير رسمي وعدم إهماله كشيء غير مهم، بناء على انه غير رسمي، فمن الممكن أن يفعل ما قد لا يستطيع الاتصال الرسمي فعله وتكون نتائجه سلبية تعود بالضرر على المؤسسة، لذلك يجب أن نولي هذه النقطة أهمية كبيرة ويجب أن تدرس ويخطط لها حتى تحقق النفع والعوائد الإيجابية. (فمثلا إذا أراد رئيس العمل أن يوصل معلومة أو خبر للعمال قد يكون تهديد أو فكرة يود استغلالها لصالح المؤسسة ما عليه إلا أن يرسلها إلا شخص من ضمن بيئة المؤسسة وهو بدوره سينشرها بشكل سريع باعتبار ان المعلومة تنتقل بشكل عنقودي سريع و واسع في هذا الإطار الغير رسمي عكس الاتصال الرسمي.

من خلال ما سبق يمكن أن نلخص الاتصال الغير رسمي في النقاط التالية:

- الاتصال الغير رسمي هو نوع من أنواع الاتصال الداخلي تتدفق من خلالها المعلومات والأخبار بشكل غير رسمي.
- عبارة عن علاقات تنشأ من خلال البيئة التي تجمع العمال وتوحد اهتماماتهم وأهدافهم (بيئة متقاربة).
- الاتصال الغير رسمي يؤدي بشكل غير مخطط له من قبل الإدارة ولا يقيم بشكل مباشر.
- الاتصال الغير رسمي هو المنفذ الذي يغطي نقائص وعجز الاتصال الرسمي.
- تنتشر المعلومات والأخبار التي تتدفق من خلال الاتصال الغير رسمي بشكل سريع و واسع.

وقد لخص كاتز وكاهن الاتصال الغير رسمي فيما يلي:

- الاتصال الغير الرسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

---

<sup>1</sup>- وساحة نجاهة: واقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 13، 2021، ص 291.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- عندما تلجا الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيتهما فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.
  - يمتاز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي<sup>1</sup>.
  - ❖ أدوات الاتصال غير الرسمية التالية:
  - الاجتماعات التي تحدث ما بعد العمل وهي غير رسمية والتي تعزز التعبير الحقيقي والصادق عن الأفكار والآراء والتكامل بين الموظفين والمديرين.
  - الشائعات والكلام الجانبي الذي لا يمكن للمديرين السيطرة عليه ولكنها تشكل واحدة من أكثر قنوات المعلومات موثوقة وانتشاراً.
  - الإدارة عن طريق المشي (MBWA) - زيارة الموظفين في مكان العمل من قبل المدير لتعزيز المناقشة المفتوحة حول مشاكل عملهم وتشجيعهم على مشاركة آرائهم حول أداء المؤسسة.
  - دعم المبادرات العمالية المتعلقة بحياة المجتمع المحلي والعمل الخيري والرياضة والثقافة أو التعليم مجموعات العمل.
- لا بد من الإشارة إلا أن الشائعات والنميمة تلعب دوراً حيوياً بين الأدوات المذكورة أعلاه والتي تظهر كرد فعل لمواقف مثيرة للاهتمام أو مهمة أو مزعجة للموظفين ومن هذا المبدأ يمكننا القول انه لا توجد فرصة لتجنب أو استبعاد الثثرة من الحياة التنظيمية، لذلك يجب على المتخصصين في الاتصال الداخلي محاولة تقييد دورها من خلال إنشاء شبكة اتصالات جيدة، لن يبحث الموظفون عن المعلومات والأخبار في محادثة غير رسمية إذا كان لديهم وصول مفتوح إلى جميع المعلومات المطلوبة ولديهم فرصة لتبادل الأفكار ضمن الإطار الرسمي<sup>2</sup>.

من الواضح أن الاتصالات الغير رسمية تعتمد فقط على الوسائل الشفوية الغير رسمية من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي لا يمكنهم تداولها في الإطار الرسمي فهي كما سبق وذكرنا تتدفق من خلال الاتصال الذي يحدث بعد الاجتماعات الرسمية حيث يكون هنا كمجال لمثل هذه الاتصالات،

<sup>1</sup> - اونيس عبد المجيد بن اونيس: إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري، 2018، ص73.

<sup>2</sup> - Rogala A. The Influence of Internal Communication on Different Aspects of Company Functioning, in: 10th International Marketing Trends Conference ,F. Conchon Paris ،2011 ،p 15 . <https://www.marketing-trends-congress.com/>

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

بالإضافة الى الشائعات التي تعد مصدر سريع وواسع في إنتشار المعلومات عبر الخط الغير رسمي، كما إن مختلف المبادرات التي تحدث بين العمال ذات الطابع الخيري، الثقافي أو المجال الرياضي وكل النشطة التي تحدث بين جماعات العمل خارج نطاق العمل والمؤسسة.

### ❖ أنماط الاتصال الغير رسمي:

**1. الاتصالات العنقودية: Grapevine Communications** يتواجد هذا النوع من الاتصالات في مختلف المؤسسات وهي أكثرها شيوعا واستخداما، تتميز بشكلها الشبكي الذي يشبه عنقود العنب، وتتعدد أشكال هذا النوع ولكن يمكن أن نميز نوعين منهما:

أ- سلسلة النميمة والغيبة: **Gossip Chain** يقوم مرسل الرسالة بتبليغ الرسالة كل على حدة وليس جميعهم في آن واحد، في الغالب تحتوي هذه الاتصالات على المعلومات الشخصية ذات خصوصية عن الآخرين، حيث يتم نقل المعلومات والأخبار بشكل شديد البطيء ورغم ذلك سرعان ما تنتشر المعلومات.

ب- السلسلة العنقودية **Chain Cluster** تتم عملية نقل الرسائل من خلال تمرير المرسل للمعلومات الى عدد من الأشخاص الذين بدورهم يقومون بتمريرها أيضا الى آخرين حيث يتم ذلك بشكل انتقائي، وتعد هذه السلسلة من أكثر الأنماط شيوعا في الاتصالات الغير رسمية، والشكلين التاليين يوضحان ذلك.<sup>1</sup>

### 2. الإدارة بالتجوال: Management by Wandering Around

يتواجد هذا النوع في المؤسسات ذات الطابع الخدمي (الأعمال الخدمية) مثل الفنادق والمستشفيات كذلك الجامعات والمراكز العلمية، يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية واحتفالات ومثل هذه التظاهرات، ويعتبر أسلوب يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي.<sup>2</sup>

### 1.2. الاتصالات غير اللفظية: Non- Verbal Communication

يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية Boly Language عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه وحركات الجسم من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت، حيث تمثل هذه الاتصالات

<sup>1</sup> - بشير العلق الاتصال في المنظمات العامة، مرجع سابق، ص106

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان،

نسبة عالية من عمليات الاتصال<sup>1</sup>.

### 2.2. السلسلة الاجتماعية:

تتم هذه السلسلة في إطار اجتماعي من خلال الاحتكاك مع الآخرين حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل المرسل إلى المستقبل بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم المرسل بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلاً على هذه المعلومات بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبداً<sup>2</sup>.

### 3. وسائل وشبكات الاتصال الداخلي:

#### 1.3. وسائل الاتصال الداخلي:

تعتمد المؤسسات على عدة وسائل اتصالية تساهم من خلالها في تسيير عمل المؤسسة بشكل فعال سريع ومنظم، وذلك من اجل التواصل وتبليغ الرسالة التنظيمية بين مستويات المؤسسة بأشكالها، والتي تختلف باختلاف طبيعة المرسل، المرسل إليه والرسالة، وقد أشار "فضيل دليو" الى أنه لا بد من الاهتمام بالاتصال الداخلي فقد أدرج ضمن تقنيات التسيير بالمؤسسة وفي مختلف مراحلها، عند تغيير الإدارة، تطور المؤسسة، مرورها بأزمة وقد صنف وسائل الاتصال لمسارات الاتصال الرسمية وهي كالتالي: <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع نفسه، ص 527.

<sup>2</sup> بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة، مرجع سابق، ص 107.

<sup>3</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة (إشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة)، دار الفجر، ط1، 2003، ص، ص 117، 118.

جدول رقم 10 وسائل الاتصال الداخلي

وسائل الاتصال الداخلي

الاتصال التفاعلي	الاتصال المساعد	الاتصال النازل
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ الجريدة الداخلية.</li> <li>○ اللقاءات العفوية والمناسبات</li> <li>(مطعم مقهى المكتبة ووسائل نقل المؤسسة وفي ذات الوقت فهي مشجعه على الإشاعة ووسائل الاتصال الغير الرسمي)</li> <li>○ شبكة الانترنت الداخلية (البريد الالكتروني، إنشاء صفحات إترنيت خاصة بكل مصلحة،</li> <li>○ الانترنت الى اكسترنات).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ المذكرات</li> <li>○ التقرير</li> <li>○ صناديق الأفكار والاقترحات والشكوى</li> <li>○ بعض أبواب الجريدة الداخلية للمؤسسة بريد القراء مثلا</li> <li>○ المقابلات الفردية والجماعية</li> <li>○ الهيئات الممثلة للموظفين</li> <li>○ الندوات الرسائل الاستقراءات</li> <li>○ التحقيقات والصبر الآراء</li> <li>○ خلايا التشاور حلقات الجودة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ المذكرات المصلحية،</li> <li>○ الرسائل</li> <li>○ القرورات</li> <li>○ المراسيم</li> <li>○ لوحة الإعلانات،</li> <li>○ خطب وزيارات المسؤولين</li> <li>○ دفتر الاستقبال التقرير السنوي الداخلي</li> <li>○ الاجتماعات الرسمية</li> <li>○ معرض الصحافة</li> <li>○ لافتات المؤسسة</li> <li>○ الوسائل السمعية البصرية،</li> <li>○ الجريدة الداخلية للمؤسسة</li> <li>○ الأيام الأبواب المفتوحة الداخلية</li> </ul>

كما يمكن أن نصنف الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة خلال ممارسة أنشطتها الإدارية

### جدول رقم 11 المقابلة الشخصية والجماعية

المقابلات الجماعية:	المقابلة الشخصية:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وهي قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات، يتم الاجتماع فيها بين مجموعة من الأفراد ويتم خلال ذلك تبادل الأفكار والآراء.</li> <li>▪ إلا أن فعالية هذه المقابلات الجماعية تتوقف على أسلوب الإدارة في تلك المشاركة الفعالة بين أعضائها ودرجة نضجهم ومستواهم التنظيمي وأيضاً الثقافي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تتم بين المرسل والمستقبل وجها لوجه.</li> <li>▪ من المزايا أنها تصلح لاستنتاج الحقائق ومناقشة المواضيع والاستفسار، وأيضاً أهميتها بالنسبة للإبلاغ بالقرارات الهامة.</li> <li>▪ ويرتبط ذلك أيضاً بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب والثقة فيما بينهما.</li> <li>▪ كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويّاً أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر لذلك يمكن أن لا تنجح.</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحثة

حسب صيغة الاتصال الى: الوسائل الكتابية، الوسائل الشفوية بالإضافة إلى الوسائل السمعية

البصرية والإلكترونية وهي كالتالي:

❖ **الوسائل الشفوية:** تعتبر من أقدم الأدوات التي تستخدم في المؤسسة والتي لا يمكن الاستغناء عنها.

وهي من أفضل الوسائل لنقل وتبادل المعلومات كونه ذو طبيعة شخصية من جهة، ويسمح من خلال رجوع الصدى المباشر بمعرفة ما إذا فهم المستقبل الرسالة واستوعبها من جهة أخرى، وبالتالي فإن طريقة الحوار المباشر من شأنها أن تجعل من الاتصال واقعا ملموسا ذو فعالية ووضوح، ووسائل الاتصال الشفهي متعددة أهمها: المقابلات الاجتماعات. البرامج التدريبية. المحاضرات والندوات. اللجان

الحلقات والزيارات<sup>1</sup>.

**1.المقابلات:** تتعدد المقابلات بين الشخصية والمقابلات الجماعية وهي كما يلي<sup>2</sup>.

**2.الاجتماعات والندوات:** تعد من أهم وأحسن الأدوات استخداما وذو فائدة أكبر تعود على المؤسسة، حيث أن طريقتها تكون عبارة عن محاولات لمعرفة المشاكل التي تواجهها الإدارة باعتبارها أداة لتبادل الأفكار والآراء من اجل إيجاد الحلول والمقترحات، ونميز نوعين من الاجتماعات

### • اجتماعات تبادل الخبرات:

يضم هذا النوع العديد من الإطارات و المسؤولين يقومون بمناقشة مواضيع المؤسسة ويخرجون بذلك بتوصيات تأخذ على شكل تقرير توزع على بقية العاملين.

### • اجتماعات إعلامية:

عبارة عن اجتماعات داخلية لها مهمة إعلامية بحتة موجهة الى كل العمال في المؤسسة<sup>3</sup>.

**اللجنة:** هي عبارة عن جماعات العمل تنظم بشكل خاص وتعد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل لجنة شؤون العاملين لجنة الاقتراحات، لجنة الشكاوى، لجنة الترقيات ولجنة الرقابة وعديد الأساليب التي تحتاجها المؤسسة<sup>4</sup>.

**الدعوة:** هي عبارة عن حدث خاص تقوم بها إدارة العلاقات العامة، وتقدمها بأشكال مختلفة حسب التوقيت والظروف، ويرتبط هذا الحدث الخاص بنشاط آخر كاجتماع أو اللقاء أو الحلقة الدراسية أو يكون مستقلا ويتم تنفيذه في فندق أو دار استراحة أو مطعم أو دار خاصة، وفي جميع الأحوال لا بد من إجراء الترتيبات المسبقة، والإعداد المسبق والاتفاق على المكان وأنواع الطعام والشراب المطلوب تقديمه، والدعوات أنواع نذكر منها: دعوات الفطور، دعوات الغداء، دعوات العشاء، الولايم الكبرى.... الخ.

<sup>1</sup> مخلوف سعاد غرابي خولة: **مهارات الاتصال الفعال في المنظمات، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 3، العدد 4، ديسمبر 2019، ص83.**

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سابق، ص14 .

<sup>3</sup> رضوان بلخيري: مرجع سابق، 106.

<sup>4</sup>نعيمة بوكلتوم: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة البناء المعدني البليدة، (مذكرة ماجستير)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2008، ص25

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

وبصفة عامة فان الدعوة يجب أن تكون لها قيمة إخبارية تسهم في تحسين سمعة المنظمة وتحسين صورتها لدى الجماهير<sup>1</sup>.

**3. الوسائل الكتابية:** يستخدم هذا النوع في المؤسسات الكبيرة من حيث الحجم تحقق عملية الاتصال الكتابي الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية خاصة الى العاملين ويكثر هذا النوع من الاتصالات في حالات الاتصال من الأعلى الى الأسفل

ويمكن أن تصاحب هذه الوسائل الكتابية الشرح والمناقشة لموضوع الرسالة حتى لا يكون هناك سوء فهم لرسالة زمن بينها: المذكرات، صندوق، الاقتراحات، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة.

### • التقارير:

هي عبارة عن ملخصات لموضوع ما أو اجتماع معين يساعد على اتخاذ القرار تكتب فيه المعلومات ويرسل من الأسفل الى الأعلى يهدف الى تسهيل مهمة الإدارة في مراقبة ومتابعة العاملين<sup>2</sup>.

### • المذكرات:

وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد وهي عبارة عن مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد نعيمة<sup>3</sup>

### • المجلة:

هي واحدة من وسائل الإعلام المفضلة الداخلية وهي عبارة عن وسيط غني ومرن تستخدمه غالبية المؤسسات سواء الكبيرة منها أو الصغيرة وذلك وفق دراسة مسحية أجرتها شركة SOFRES عام 1997 فان هذا المنفذ هو المصدر الأول للمعلومات داخل المؤسسة وبذلك فان الصحافة تمثل في المؤسسة 60 % من الاتصالات الداخلية المكتوبة<sup>4</sup>.

ولها عدة أنواع: (مجلة المؤسسة الداخلية، مجلة المؤسسة الخارجية، مجلة موجهة للجمهوريين

(معا)

<sup>1</sup> - طيار آسيا: وسائل الاتصال في العلاقات العامة بالإدارات العمومية " دراسة حالة المديرية العامة للضرائب، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، العدد 25، مارس، 2018، ص 259.

<sup>2</sup> - رضوان بلخيري: مرجع سابق، ص 108.

<sup>3</sup> - نعيمة بوكلتوم: المرجع السابق، ص 27

<sup>4</sup> - Marie- Hélène Westphalen ،COMMUNICATOR LE GUIDE DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE ،3° ÉDITION entièrement revue et augmentée Dunod ،Paris ،1998 ،p 91.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- مجلة المؤسسة الخارجية: موجهة الى الجمهور الخارجي للمؤسسة وخاصة المساهمين والموزعين وقادة الرأي الفكر والزعماء.....وغيرها.
- مجلة موجهة للجمهوريين معا: وهذه المجلة موجهة الى الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء تهدف هذه الأخيرة الى التأثير على التفكير ورأي أفراد الجماهير الخارجية ومحاولة إيجاد مواطن تفاهم بينهم وبين المؤسسة.
- مجلة المؤسسة الداخلية: موجهة للجمهور الداخلي بالمؤسسة الى كل الأعضاء الفاعلين داخل التنظيم (الى جميع العاملين بها)<sup>1</sup>.

### جدول رقم 12 مقارنة بين الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي

الاتصال الكتابي	الاتصال الشفوي
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يتم تصميمه بعناية.</li> <li>✓ اقل عرضة للتحريف والتشويه.</li> <li>✓ يمكن الرجوع إليه كوثيقة رسمية.</li> <li>✓ يمكن أن يصل الى عدد أكبر من العاملين ببسر وسهولة.</li> <li>✓ يمكن أن يوفر الجهد والتكلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سرعة الاتصال</li> <li>✓ إزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين</li> <li>✓ يوفر تغذية استرجاعية سريعة</li> <li>✓ يخدم أغراض عديدة</li> <li>✓ يمكن من خلاله ملاحظة الاتصال غير اللفظي</li> <li>✓ يمكن من التبادل الكامل</li> <li>✓ يضمن سرية المعلومات</li> </ul>
وسائله:	وسائله:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقرير</li> <li>• خطاب</li> <li>• مذكرة</li> <li>• جداول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقابلة</li> <li>• ندوة.</li> <li>• اجتماع.</li> <li>• زيارة.</li> </ul>

<sup>1</sup> - ليلبا لفقيري: العلاقات العامة، مطبوعة بيداغوجية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم الإعلام والاتصال،

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

• جلسة تدريبية.	• تلكس
• اتصال هاتفي.	• تلوغراف
• مؤتمر.	• فاكس
• مؤتمر عن بعد.	• ملصقات

المصدر: مدحت محمد أبو نصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، 3ط، الناشر للنشر، مصر 2015، ص 30.

### 4. الوسائل السمعية البصرية والإلكترونية:

**1.4.الاتصال الهاتفي:** هو وسيلة تواصل صوتي فورية بين شخصين أو أكثر عبر شبكة الهاتف، مما يتيح تبادل المعلومات والأفكار بسرعة وسهولة بغض النظر عن البعد الجغرافي.

**2.4.الفاكس:** هو طريقة تعتبر نظام لإرسال الصور وكل ما هو مكتوب المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونياً عن طريق سلك أو راديو أو أقمار صناعية، يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة، يستخدم الفاكس في إرسال الأخبار من وكالات الأنباء إلى أماكن طباعة الصحف ومحطات الإذاعة والتلفزيون وكذا يوفر تبادل الوثائق سلكياً ولا سلكياً في وقت قصير فهو نظام يتميز عن أنظمة الإرسال الأخرى بأن الشخص المستقبل يتسلم نسخة كاملة من الوثيقة الأصلية<sup>1</sup>.

**3.4.شبكة الانترنت الداخلية (البريد الإلكتروني، إنشاء صفحات إنترنت خاصة بكل مصلحة، الانترنت الى اكسترنات).**

**4.4.المحاضرة المدعمة بالكمبيوتر:** يشكل نوعاً خاصاً من النشرات العمومية أو نصف العمومية، كما انه نظام تفاعلي يستعمل الحاسوب لهيكله وتخزين ومعالجة النصوص الاتصالات المكتوبة من طرف مجموعة من الأشخاص.

**5.4.المسجل التماثلي والرقمي، الفيديوديسك (القرص التسجيلي)، التلفزيون التفاعلي بالكابلات:** تكنولوجيات أخرى تسمح بـ "التفاعل" بين المستعمل والتكنولوجيا، أي الحوار الشخصي بينهما أو الحوار بين عدة أشخاص بواسطة هذه التكنولوجيات.

<sup>1</sup>محمد عبد القادر عثمان علي: فعالية الإعلام الجديد على أنظمة الاتصال المؤسسي في المؤسسات، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، العدد 3، المجلد 8، 2021، ص 59

**6.4. الفيديو تكس:** نظام يسمح بالمعاينة البصرية على موصل للمعلومات الرقمية والبيانات المرسله من طرف شبكة اتصال معلوماتية سلكية ولاسلكية تجدد باستمرار معطياتها.

**7.4. الإذاعة الداخلية والدوائر التلفزيونية المغلقة:** وهي من وسائل الاتصال الداخلي، حيث تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برنامج الموظفين، حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو الميزات الإضافية التي أدخلتها المنظمة، أو إخطارهم بنشرات أو بلاغات معينة، أو إعلامهم بأخبار عن المنظمة بصفة عامة، ويمكن إعداد المواد المعدة للبث التلفزيوني في شكل أشرطة فيديو أو أفلام وقد يكون البث الإذاعي أو التلفزيوني حياً<sup>1</sup>.

### 5. شبكات الاتصال Communication Networks :

شبكات الاتصال هي عبارة عن مسارات ترتبط ببعض معبرة عن تلك الأسبقيات أو الأولويات لتدفق الرسائل بين المرسل أو مجموعة المرسلين ومجموعة المستقبلين أو المتلقين. حيث تعبر عن طبيعة تدفق المعلومات بين أطراف الشبكة سواء كان ذلك بين أقسام ووحدات المنظمة أو تلك المجموعات من الأفراد التي تكلف بواجبات أو مشروعات محددة حيث أن المدير هو المتكفل بتحديد هذه المسارات، وذلك من خلال تحديد الطرف الذي تتوجه إليه عملية الاتصال والرسالات التي تصدر منه إضافة إلى ذلك الطرف الذي عليه استقبال الرسالة<sup>2</sup>.

وفي ذات السياق قد تحدث" ناصر قاسيمي "في كتابه "الاتصال في المؤسسة " عن عدد هذه الشبكات في المؤسسة ما أكد على انه يصعب تحديد عدد شبكات الاتصال داخل المؤسسة فهي متعددة ومتنوعة، ويرجع ذلك الى انه كلما كبر حجم جماعة العمل الرسمية كبرت شبكات الاتصال وكلما كانت المهام معقدة كبر حجم شبكات الاتصال، وكلما تعددت الفئات السوسيو مهنية كبر حجم شبكات الاتصال، وكلما كبر جماعة العمل الرسمية كان هناك احتمال كبر حجم شبكات الاتصال غير الرسمية خاصة في حالة إساءة الإدارة التعامل مع العاملين فشبكات الاتصال يصعب حصرها سواء كانت رسمية أو غير رسمية إذ يمكن للفرد الواحد والجماعة الواحدة أن ينتميا إلى شبكات اتصال متعددة في نفس الوقت فمن الناحية الرسمية يمكن أن ينتمي العامل إلى جماعة المكتب والورشة والجماعة المهنية، ومن الناحية غير

<sup>1</sup> - عبد الناصر احمد جرادات، لبنان هاتف الهاشمي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 133.

<sup>2</sup> - فريد فهمي زيادة: وظائف الإدارة، ط1 دار اليازوري العلمية، 2019، ص306

الرسمية يمكنه أن ينتمي إلى جماعات المصالح المختلفة<sup>1</sup>.

وتتمثل وللاتصال ووظائف داخل التنظيم الرسمي ووظائف أخرى داخل التنظيم غير الرسمي بحيث كلتا الشبكتين تعملان بنفس الأعضاء مع اختلاف في توزيع الأدوار وبطريقة تحافظ على توازن المؤسسة نظراً لتكامل عملية الإشباع لدى الأفراد في الاتصاليين الرسمي وغير الرسمي، فإذا كان الفرد في الاتصال الرسمي يعتمد الجدية والانضباط في العمل ويعيش تحت الرقابة وعوامل الضغط الأخرى فإنه في الاتصال غير الرسمي يجد متنفساً من هذه الضغوط والمخاوف التي يفرضها الاتصال الرسمي ويجد الحرية الكاملة للتعبير عن مشاعره ومواقفه.

### 1.5. شبكة السلسلة chain network

تنتقل الرسالة موضوع الاتصال بين مفاصل معينة وبشكل متسلسل، وعند العودة بالتغذية الراجعة فإن ذات المسار هو أيضاً عبر تلك المفاصل. تمثل هذه الشبكة أسلوباً مباشراً للاتصال عبر كل نقطتين فيها، لهذا السبب ترى أن تدفق المعلومات خلالها يكون بطيئاً نسبياً وترتبط هذه الشبكة الأعضاء فيها والشكل أسفل يوضح ذلك.

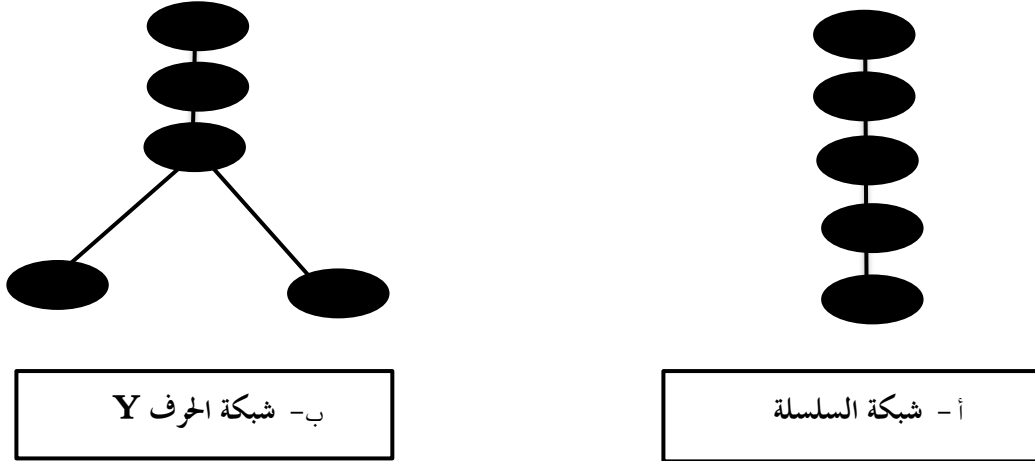
### 2.5. شبكة الحرف Y network

تأتي هذه الشبكة على شكل الحرف Y باللغة الانكليزية مقلوباً، والتي هي في الحقيقة لتحويل لشبكة السلسلة حتى يتمكن العضو فيها من الاتصال بثلاثة أعضاء فإذا ما كانت التدفقات النازلة تمثل الأوامر والتوجيهات من المدير، فإن التغذية الراجعة تتجمع عند المفصل الثالث ليرفعها إلى الموقع الذي يعلوه في الشبكة.

يمكن لنا ملاحظة أن الشبكة المتسلسلة وشبكة الحرف Y متشابهتان في سرعة إيصال المعلومات الصادرة والتغذية الراجعة، وكذلك في الالتزام بالمسارات الرسمية فيمن يحق له الاتصال بمن، والشكل التالي يوضح كل من الشبكتين السابقتين.

<sup>1</sup>- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 29.

شكل رقم 8 شبكات الاتصال (شبكة السلسلة، شبكة الحرف Y)



المصدر: فريد فهمي: المرجع السابق، ص 306، بتصريف.

### 3.5. شبكة النجمة star network (العجلة):

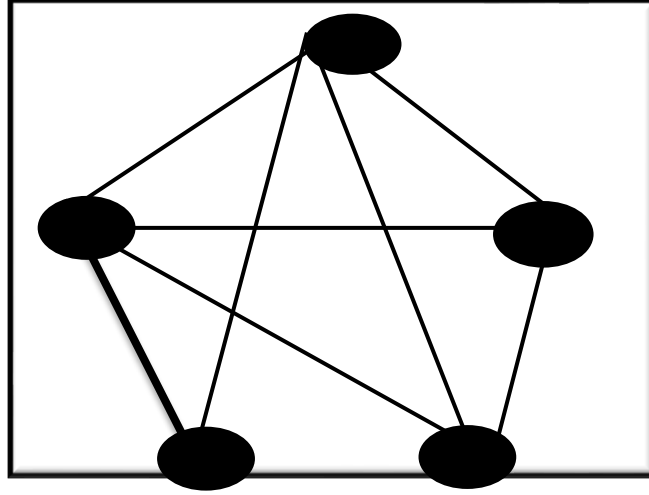
في هذه الشبكة يتواجد القائد في مركز كل الاتصالات جميع الأعضاء الآخرين يقفون على نفس المستوى في الهيكل هنا، يمكن لجميع الأعضاء التواصل مع القائد والعكس صحيح لكن، لا يمكن للأعضاء التفاعل مع بعضهم البعض في بعض الأحيان، لا يعرف الأعضاء حتى وجود أعضاء آخرين في نفس المجموعة لذلك تعتبر هذه الشبكة أفضل نمط للتواصل لأي منظمة حيث يمكن للقائد أن يكون له اتصال مباشر مع الجميع.

وما يجذب في هذا الأسلوب مشاكل الاتصال تكون أقل والأسلوب يتميز بالسرعة حيث لا يوجد تشويه للمعلومات من قبل أعضاء آخرين في المجموعة أثناء تمرير الرسالة. كما يتم تشجيع التغذية الراجعة السريعة والمتزامنة في نمط الاتصال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- سليم القادرة: "أثر الاتصالات الإدارية على رضا العاملين دراسة حالة مزود خدمة الانترنت، (مذكرة الماجستير)،

تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، د.س.

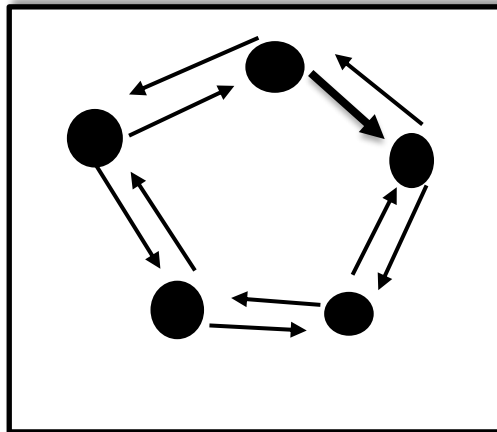
شكل رقم 9 شبكة النجمة الاتصال مفتوح على جميع الأطراف



المصدر: مصطفى حجري: الاتصال الفعال في للعلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1990، ص138.

هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها اداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة<sup>1</sup>.

شكل رقم 10 الشبكة الدائرية



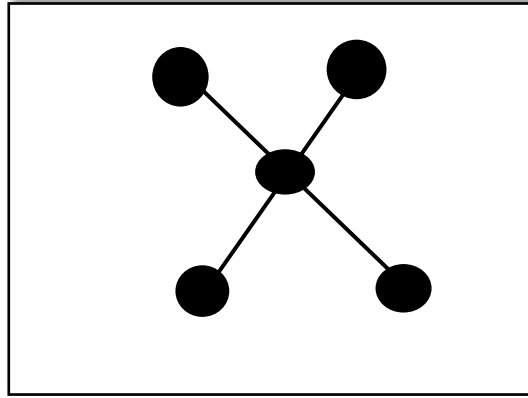
المصدر: ناصر قاسيمي بتصرف

<sup>1</sup>-ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص23،

### 6.5. شبكة المروحة wheel network :

في هذه الشبكة والتي تأخذ شكل المروحة، لا بد أن يمر كل اتصال عبر مركز الشبكة وتنظم هذه الشبكة عمليات الاتصال عادة بين مستويين من المستويات الإدارية، حيث يتصل المدير أو المشرف بمركز الشبكة الذي يرتبط به والذي يقع على عاتقه توزيع الرسالة إلى المواقع الثلاثة التي تتصل به وفي نفس المستوى.<sup>1</sup>

شكل رقم 11 شبكة المروحة



المصدر: فريد فهمي: المرجع السابق، ص 306

### 6. أهمية الاتصال الداخلي:

هو أحد أشكال الاتصال في المؤسسة وهو من الأنظمة التي تساهم في تدفق المعلومات والبيانات، ولقد أظهرت عديد الدراسات أن المؤسسات الكبيرة تعطي أهمية بالغة للاتصال الداخلي في هياكلها التنظيمية حيث أنها تمثل القوة الدافعة وراء ديناميكيات المنظمة وتطورها، والجدير بالذكر أن المؤسسات الناجحة المتطورة لا يقوم أفرادها بالتواصل من أجل العمل فقط، إذ أنهم يحاولون أن يتطوروا وينجحوا معا باعتبارهم ينتمون الى كتلة واحدة وفضاء تنظيمي واحد، لا بد من القول أن الاتصال الداخلي له دور كبير في تنمية الشعور الجماعي لان التواصل في الأصل غرضه إنساني وان لم يكن هناك أخلاق وإنسانية داخل العمل فلن تكون المؤسسة ناجحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فريد فهمي: المرجع السابق، ص 306

<sup>2</sup> - Gadi Bensahla Ibtissem La communication dans l'entreprise algérienne: un outil technique ou une pratique managériale? Cas de la communication interne au sein d'une entreprise financière la BADR Revue algérienne d'économie et gestion, V10, N1, 2016.74.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

وفي ذات السياق فإن الاتصال الداخلي يعد وسيلة مهم يعتمد عليها داخل المؤسسات وتعتبر العصب المحرك لسير العمليات الاتصالية الإدارية (رسمية، غير رسمية)، وتبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط، وبعملية إصدار القرارات وبشكل عام أن الاتصال بأية صورة سواء أكان رسمياً أم غير رسمي، فهو ذو أهمية كبيرة في المؤسسة ويمكن ابراز الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي في المؤسسات بما يلي:

- يعد الاتصال نشاط اجتماعي إداري ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.
- يعد الاتصال بين العمال ضرورة لا بد منها فهو يعمل على توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.
- يساعد الاتصال في عملية المراقبة والتقييم من خلال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره فالالاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات أفراد المؤسسة.
- يساهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة وتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.
- عامل مهم في نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة، فهو يزودنا بالمستجدات<sup>1</sup>.

وفي ظل تلك المؤشرات فإن وجود نظام اتصال منظم مخطط له فعال هو من بين أهم خصائص كل مؤسسة ناجحة وفي نفس الوقت يعتبر مسؤولية كل إداري ناجح فواجب أن يتأكد من وجود اتصال واضح ومناسب داخل مؤسسته، وكما ذكر فإن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار وقد يود السبب في اغلب المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات الى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين ادارة الأعمال والعاملين.

فمن غير نظام اتصال فعال وسهل تكون نتيجة كل ما سبق من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق داخل المنظمة يساوي صفرًا. عندما نعهد بمهمة اتخاذ القرارات الى فرد معين في التنظيم يجب أن يتبع

<sup>1</sup>- نور محمد بشار بديع: "الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة منظم الأمانة السورية للتنمية، (مذكرة ماجستير)"، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020.2021، ص15.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

هذا تحديد الطريق الذي يسلكه كي ينتقل القرار من مكان الى مكان أو من فرد الى فرد داخل التنظيم.<sup>1</sup>

### 7.الاتصال الخارجي:

#### 1.7. مفهوم الاتصال الخارجي:

الاتصال الخارجي هو عبارة عن عملية تتم بين المرسل (المؤسسة) والمستقبل (الجمهور)، يتم من خلال هذه العملية إرسال رسائل عبارة عن معلومات تتنوع هذه المعلومات بناء على نوع الجمهور الذي سوف ترسل إليه وكذا تنوع الوسائل التي ستقوم بنقل هذه المعلومات.

ومن جهة أخرى ذهب سليمان الطماوي الى تعريفه على انه الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى، في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي، سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية، ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص.<sup>2</sup>

يحمد على هذا التعريف انه ذكر أن الاتصال الخارجي له عدة اتجاهات يتم تدفق المعلومات إليها قد يتم بين المنظمة الواحدة ومنظمات أخرى أو بين المنظمة وجمهورها (سواء بشكل عام أو خاص). بين محمد منير حجاب على أن الاتصال الخارجي هو مختلف النشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة خارج حدود المؤسسة والتي تهدف الى تمديد سمعة المؤسسة خارجيا.

والجدير بالذكر انه ذاك النوع من الاتصال الذي يعتمد على الاتصال الثنائي المتبادل أي من خلال علاقة التأثير والتأثر، فهو يعتبر وظيفة من وظائف الإدارة التي تقيم اتجاهات الجمهور وتحدد سياسات المنظمة مع الصالح العام، وتخطيط وتنفيذ برنامج العمل لتحقيق الفهم والقبول العام.<sup>3</sup>

نستخلص أن الاتصال الخارجي هو عبارة عن عملية اجتماعية، يتم بين المؤسسة وجمهورها العامة كما سبق وقلنا أنها تقوم به دائرة العلاقات العامة وهو مرتبط بالإدارة العليا للمؤسسة بهدف تكوين علاقات جيدة وتحسين صورتها لديهم.

وقد أكدت على ذلك الدكتورة "سامية عواج" حيث عرفت الاتصال الخارجي انه "هو تبادل

<sup>1</sup> - علي فلاح الزغبى احمد دودين: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، اليازوري، 2016، ص266

<sup>2</sup> - خبيزي سامية: مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجيلالي خميس مليانة، العدد 1، 2020، ص 162.

<sup>3</sup> - قصري فريدة: استراتيجيات الاتصال كأداة لتطوير علاقة الجامعة بمحيطها الخارجي، مجلة مدارات سياسية، المجلد 6، العدد2، 2022، ص 52.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

المعلومات مع الأفراد خارج المؤسسة وهو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة، فالمنظمة مطالبة بالاتصال بالرأي العام لإعلامه بنشاطاتها<sup>1</sup> إذن المؤسسة على اختلاف تخصصاتها مطالبة بالاتصال بالرأي العام وأخباره بالنشاطات التي تقوم بها وكل ما يتعلق بها من معلومات وجديد يمكن أن نقول أن الاتصال الخارجي لابد أن يكون متوفر في كل المؤسسات لأنه يعد ضرورة توفر علاقات وصورة وسمعة طيبة.

ومن زاوية أخرى عرف الاتصال الخارجي على انه مجموعة من العمليات الاتصالية المقصودة والتي تتم بين المؤسسة كمرسل ومحيطها كمستقبل تقوم بإرسال رسائل التي تتعلق بالمؤسسة ممثلة في شكل رموز معتمدة في ذلك على تقنيات الاتصال التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية ويعد الاتصال الخارجي أحد مكونات اتصال المؤسسة ويشمل التخصصات الثلاثة المذكورة: إعلان، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة.<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على أن الاتصال الخارجي هو أحد فروع اتصال المؤسسة وعبرة عن عملية مقصودة تتم بإرادة المؤسسة وبطلب منها لترتبط نفسها مع جماهيريتها العامة، ويشمل هذا النوع ثلاثة تخصصات فيما يتعلق بعلاقاتها الخارجي وهي كما سبق وذكر العلاقات العامة، الإعلان والعلاقة مع الصحافة حيث تمثل هذه التخصصات قنوات تعمل على إيصال الرسائل الى الجماهير العامة وتختلف في وظيفتها من تخصص لأخر (سوف نتطرق إليها بالتفصيل في العناصر التالية)

وعليه يمكن إن نعرف الاتصال الخارجي على أنه عملية اتصالية مقصودة، تتمثل في عدة نشاطات تقوم بها المؤسسة بصفة (المرسل) الى جمهورها الخارجي (كمستقبل) وذلك بعدة وسائل وقنوات متضمنة رسائل اتصالية موجهة خارج نطاق المؤسسة بهدف كسب جمهورها والتأثير فيه وتحسين صورتها وسمعتها.

ومن خلال ما تم عرضه من تعاريف نستنتج مجموعة النقاط التالية للاتصال الخارجي وهي على

النحو التالي:

- الاتصال الخارجي عملية اجتماعية تتم بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

<sup>1</sup> - عواج سامية: مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> - بوهجة شهرزاد: الخارجي أداة لتعزيز علاقات مؤسسات التعليم العالي مع محيطها الخارجي - قراءة لبعض نماذج

من مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد 1، 2020، ص3

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- الاتصال الخارجي عملية مخطط لها مقصودة تتم بين المرسل (المؤسسة) والمستقبل (جمهورها الخارجي).
- جميع العمليات الاتصالية الموجهة نحو جمهورها الخارجي.
- يتمثل في مختلف النشاطات التي يقوم بها قسم العلاقات العامة (المرتبط بالإدارة العليا للمؤسسة) وذلك من اجل توسيع نطاقها خارج المؤسسة.
- الاتصال الخارجي هو اتصال جماهيري موجه الى جماهير المؤسسة.
- الاتصال الخارجي حلقة وصل بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، حيث ان المؤسسة مجبرة على تزويد جمهورها بالمعلومات والأخبار التي تتعلق بالمؤسسة
- يشمل الاتصال الخارجي على ثلاثة تخصصات وهي عبارة عن قنوات توصيل المحتوى الى الجمهور وهي: (سوف نتطرق إليها بالتفصيل في عنصر لاحق).
- العلاقات العامة.
- العلاقة مع الصحافة.
- الإعلان.

### 2.7. أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة:

- تهدف المؤسسة من وراء الاتصال بالجمهور الخارجي إلى تنشيط هذا الاتصال ودعمه بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات مجموعة من الأهداف:
- ❖ شرح سياسة المنظمة وأهدافها وتوضيح ما هو جديد أو تعديل يطرأ عليها للجمهور حتى يتقبلها ويتعاون معها، وبالتالي الحفاظ على صورة المنظمة التي ترغب في تقديمها.
  - ❖ التعرف على آراء الجمهور ومقترحاته بالنسبة للخدمات التي تقدمها المنظمة<sup>1</sup>.
  - ❖ اتصال رغبات وطلبات المواطنين إلى الإدارة العليا في المؤسسة حيث يساعد وصول هذه الرغبات والطلبات محاولة تلبيةها قدر الإمكان.
  - ❖ الاهتمام والتأكيد على الاتصال بين المؤسسات الأخرى سواء تلك التي تتشابه معها في الإنتاج والخدمات والتي تختلف عنها في ذلك بواسطة المطبوعات والاتصالات الهاتفية وغيرها من وسائل

<sup>1</sup> - أسماء صلاح الدين: مرجع سابق، ص 67.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

الاتصال وتتمثل الأهداف الاتصالية للمؤسسة فيما يلي الإعلام عن الأنشطة التي تزاولها المؤسسة وأهدافها.

❖ محاربة الشائعات الضارة بها وشرح سياستها للجمهور الخارجي.

إقامة الثقة بين المؤسسة ومعاملها باعتبارها أساس استقرارها تأسيس هوية وصورة قيادية للمؤسسة في البيئة المحيطة بها.

### 3.7. أنواع الاتصال الخارجي:

تتعدد أنواع الاتصال الخارجي في المؤسسة وذلك من خلال الهدف الذي تصبو إليه وفق مجال الرسالة التي سوف تقدمها بالرجوع الى نوعية نشاط المؤسسة فهي المتحكم في اختيار نوع من الأنواع الاتصال الخارجي التي سوف تستخدمه وهي:

#### جدول رقم 13 أنواع الاتصال الخارجي



المصدر: من إعداد الباحثة

### 4.7. الاتصال الاجتماعي:

إن الاتصال الاجتماعي " هو ذلك الإجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية، أو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى"<sup>1</sup> يعتبر هذا النوع ابسط أنواع الاتصال والذي يتمثل في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد من خلال تبادل المعلومات والأفكار بين الأشخاص إذ يمثل الدور الأول للاتصال لاجتماعي وهو ربط وتوصيل المعاني بين الأطراف.

<sup>1</sup> - ياسمين بويض: الاتصال الخارجي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة وزارة التجارة، مجلة الصورة الاتصال،

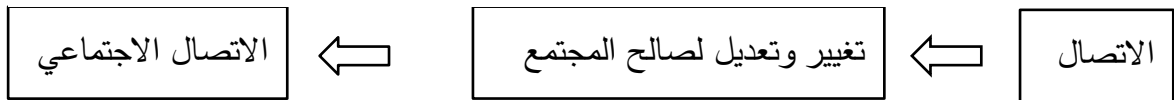
ويعتبر كل من كريستيان بايلون Christian Beylon و كسافي مينيو Xavier Mignot أن كل اتصال هو اجتماعي، باعتباره يتم داخل النسق الاجتماعي الكلي، وهو يعمل على نقل وتوصيل أفكار و معارف حول مشكلة اجتماعية إلى الجمهور المستهدف من أجل تحفيزه على تبني السلوك المرغوب من طرف القائمين على الاتصال الاجتماعي و ذلك بهدف تعديل سلوك أو إحداث سلوك جديد، هذا من خلال حث الأفراد على الاندماج الطوعي في السلوك عبر صيرورة ترتكز على عزم الفرد على المشاركة مع الجماعة.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول إن كل اتصال هو اجتماعي بطبعه فمثلا الاتصال في المؤسسة يتميز بأنه اجتماعي أو الاتصال السياسي اجتماعي الاقتصادي اجتماعي كل اتصال له صيغة الاجتماعية.

ونلتمس ذلك من خلال قول نبيلة بوخيزة في كتابها الاتصال العمومي (2004) بقولها: " يصبح الاتصال اجتماعيا عندما يبحث عن تغيير وتعديل لصالح المجتمع برمته عندما يجب إلى تطلعات ومصالح أعضاء هذا المجتمع في مسائل تهمة مثل: معالجة المشاكل الاجتماعية ترويج قيم إنسانية ويصبح اتصالاً اجتماعيا عندما يكون هدفه الأول تصحيح سلوكيات اعتبرت مجحفة بالقدر الكافي لتبرير عملية جماعية فيسمح بذلك بجذب موافقة أكبر عدد ممكن للقيام بمهمة مشتركة فهي تدفع كل فرد لأخذ حصته من المسؤولية لخدمة المجتمع"<sup>2</sup>.

إذن يتضح لنا بناء على ما قبل:

### شكل رقم 12 الاتصال الاجتماعي



كما يعرفه " عبد الباسط محمد الحسن على انه: " الإجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان لآخر أو جماعة لأخرى، وهو نقل رسالة

<sup>1</sup> - تنيو سمية: الاتصال الاجتماعي كآلية ممارستية للتسويق الاجتماعي - مقارنة نظرية - ، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2022، ص 238.

<sup>2</sup> - نبيلة بوخيزة: الاتصال العمومي أسس وتقنيات، دار هومة، الجزائر، 2004، ص.18.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

إعلامية للمجتمع عن طريق حملات إعلامية والتي تحمل أفكار واضحة ومفيدة تخدم الصالح العام<sup>1</sup>. ولبرشرام فهو يعرفه " بأنه تقنية إستراتيجية ونشاط يفرض نفسه علينا شئنا أم أبينا فنحن مجبرين على تطبيقه إذ أنه جزء لا يتجزأ من وجودنا، كما يتم اللجوء إليه كلما دعت الحاجة إلى البحث عن التغيير، لفائدة إصلاح المجتمع ككل وتنمية القيم الإنسانية ومكافحة الأمراض الاجتماعية<sup>2</sup>. وللاتصال الاجتماعي عدة تقنيات:

تتمثل تقنيات الاتصال الاجتماعي للحصول على الخطوة التي تقودنا إلى إقناع الآخرين بما يبث عبر الإعلام من رسائل إقناعية لا بد من **إظهار الحقيقة نشرها** ثم **تكرارها** حتى يصدقك الجميع ولكن لا بد من احترام قواعد هذه الحقيقة فالسؤال المطروح كيف يجب تقديمها لكي يصدقها الجميع لذلك تستند تقنيات الاتصال الاجتماعي على مبدئين أساسيين هما: قاعدة التصور وقاعدة التنفيذ.

❖ **قاعدة التصور:** مبدأ متعلق بالمفهوم قاعدة الوحدات الثلاث تتبني على مبدأ ثلاث وحدات:

شكل رقم 13 مبدأ متعلق بالمفهوم



❖ **وحدة الموضوع:** توصي هذه الوحدة بأن لا نتطرق إلى عدة مواضيع بل إلى موضوع واحد فقط في حملة وقائية، وذلك من أجل التركيز على الموضوع وتكراره لكي يتثبت لدى الجمهور دون أن ينتشتت في موضوعين أو أكثر.

❖ **وحدة الوقت:** توصي وحدة الوقت بأن تجري الرسالة في مرحلة زمنية محدودة بدون انقطاع لذلك ينبغي أن نختار الفترة التي تبت فيها الحملة الإعلامية التي يكون فيها الجمهور أكثر تقبلا للنصيحة الاجتماعية، حيث أن الوقت عامل مهم في تقبل الرسالة، إذن وقت مناسب وتكرار مستمر.

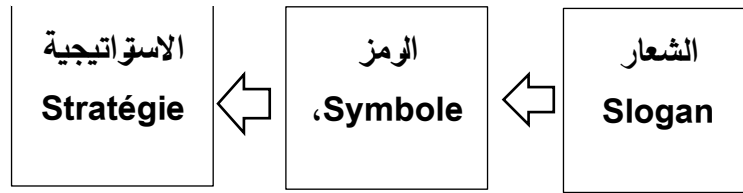
<sup>1</sup> - مقالتي خديجة: الاتصال الاجتماعي ووقاية الشباب من السلوك الانحرافي، مجلة الصورة والاتصال، العدد الثاني والعشرون، 2018، ص44.

<sup>2</sup> - ياسمين بويص: الاتصال الخارجي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة وزارة التجارة مجلة الصورة والاتصال العدد 2، 2018، ص5.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- ❖ **وحدة الشمولية:** ينبغي أن تكون الجهود المبذولة مكثفة في حملة واحدة بدل توزيع ذلك المجهود على عدة عمليات مقطعة وهذا ما يسمح بتجزئة الجمهور بطريقة تسهل علينا استهدافه الجمهور الرديئة المراد التأثير عليها خاصة إذا كان العامل المالي والجغرافي يسمح بذلك، لابد من أن تكون كل الجهود مبذولة على موضوع واحد حتى تضمن التأثير المطلوب.
- ❖ **قاعدة التنفيذ:** مبدأ وظيفي: قاعدة المكونات الثلاث والقاعدة العملية تقتض هي الأخرى وضع مذهب يعتمد على ثلاث مكونات أي:

### شكل رقم 14 مبدأ وظيفي



- ❖ **قاعدة التنفيذ:** تقتض هي الأخرى وضع مذهب يعتمد على ثلاثة مبادئ:
  - الشعار: الفكرة المراد بثها .
  - الرمز: هو في مقام التوقيع المكتوب للحملة إضافة إلى الترجمة الصوتية التي هي بمثابة المؤشر الذي يعلن عن نهاية البث.
  - الإستراتيجية وهي مجموعة الخطط المتبعة<sup>1</sup>.
- ❖ **الاتصال المؤسسي:**

هو أحد الفروع الرئيسة لعلم الاتصال العام. وهو علم يدرس عمليات التبادل المشتركة بين جماعات معينة لإنتاج المعاني واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية من خلال وسائل شخصية وجماعية، داخل أطر موقفية وتنظيمية<sup>2</sup>.

يعتبر الاتصال المؤسسي حديث المؤسسة عن نفسها، رسالتها، قيمها ووجودها كشخص معنوي بغض النظر عن منتجاتها وخدماتها، حيث أن مهمته الأساسية هي: تأكيد ودعم قضية المؤسسة العامة ومحاولة إيجاد هوية متناغمة، متميزة يعرف من خلالها المؤسسة وسياساتها.

<sup>1</sup> - بوخبزة: مرجع سابق، ص، ص 89، 90.

<sup>2</sup> - محمد البادي محمد: علم العلاقات العامة إلى أين؟، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2016، ص120.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

يعرفه كورنيلسون CORNELISSEN "أداة توظفها المؤسسة لتنسيق وتكييف نشاطاتها الاتصالية الداخلية والخارجية وبناء صورة المؤسسة وسمعة لها والحفاظ عليها".<sup>1</sup> كما يعرفه روجرز بأنه تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأخبار، معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعة والتغيير في هذا السلوك كما يقوم بتوجيه وتسهيل عملية اتخاذ القرارات عن طريق اتخاذ المعلومات اللازمة للأفراد والجماعات داخل مكان العمل، بالإضافة الى انه يساهم في تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات للأفراد داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### ❖ الاتصال التجاري:

إن عملية الاتصال التجاري مرتبطة بالمفهوم التسويقي باعتبارها شبكة من المعلومات والأفكار التي تنتقل ما بين طرفي عملية التبادل وقد عرفه "فيليب كوتلر" على أنه: "إدارة عمليات الشراء لدى المستهلك خلال عملية البيع وقبلها، وخلال مراحل الاستهلاك وما بعدها"<sup>3</sup> من خلال مفهوم كوتلر يتبين لنا أن الاتصال التجاري هو أساس سير العملية التجارية من بداية عملية الشراء، الى مراحل الاستهلاك وما بعدها فيما يعرف بخدمات ما بعد البيع. كما يعرفه Lendrevie Lindon بأنه: "ذلك الاتصال الصادر عن المؤسسة باتجاه مختلف الأطراف المشكلة للسوق (مستهلكين موزعين قادة الرأي... الخ)، سعياً منها إلى تحقيق أهدافها التسويقية وحتى تحقق الاتصالات التجارية تأثيرها المطلوب بالجمهور أو الطرف المستهدف فإن المسوقين عليهم أن يفهموا بشكل واضح أسس وعناصر نظام عملية الاتصالات التجارية، من خلال التعرف على أسس ومعايير كل خطوة من هذه العملية".<sup>4</sup>

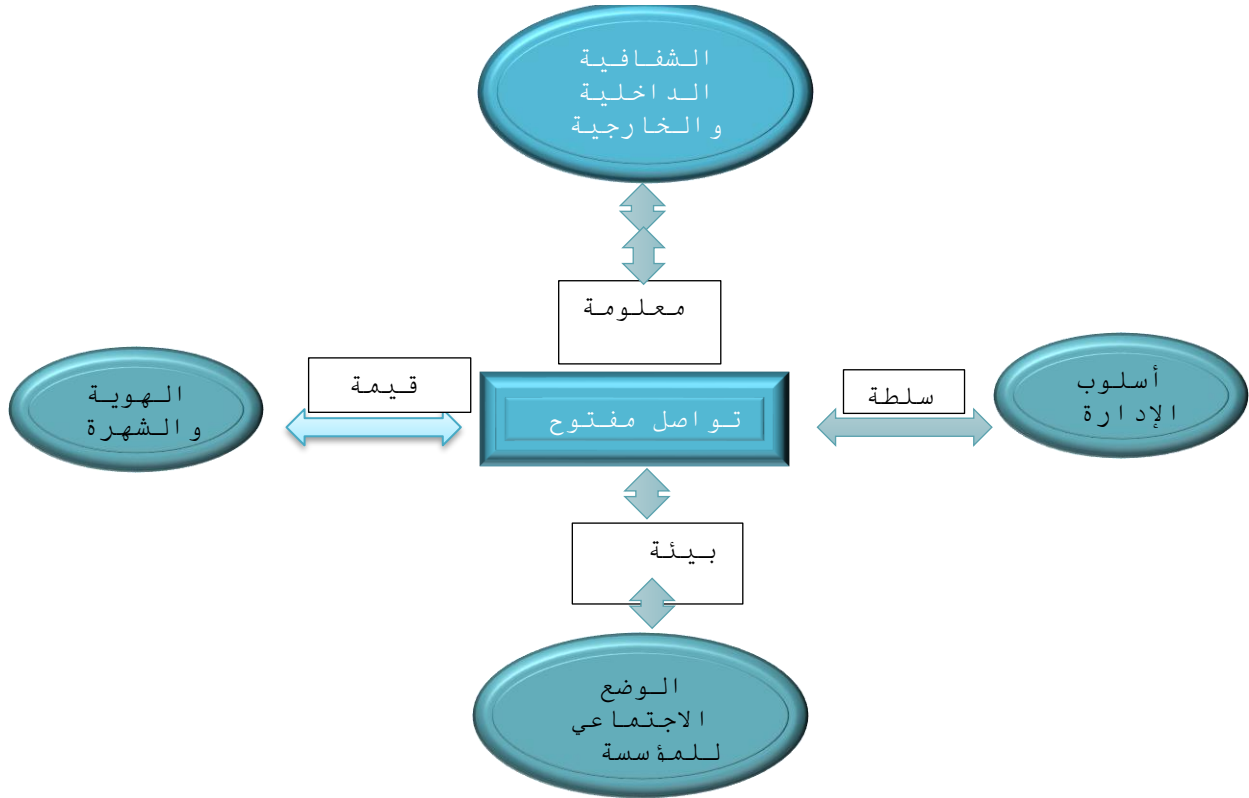
<sup>1</sup> - خالد قاشي رابح دارم: أثر الاتصال المؤسساتي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع، سبتمبر 2018، ص 422.

<sup>2</sup> عبد المؤمن بشيش: اتصال المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، قسم الاتصال، كلية الإعلام والاتصال، جامعة، ص 50.

<sup>3</sup> محسن زوييدة، محسن عادل، يسعد عبد الرحمن: دراسة تقييمية لفعالية إستراتيجية الاتصال التجاري في شركات التأمين في الجزائر حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 06، العدد 01، 2019، 403.

<sup>4</sup> - دياب زرقان، زروقي إبراهيم: سياسة الاتصال التجاري في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ENIE، مجلة الاقتصاد والمناجنت، المجلد 10، العدد 1، 2011، ص 432.

شكل رقم 15 المجالات الأربعة للاتصالات التجارية



Thierry LIBAERT: Le Plan de communication ،3 édition ،DUNOD ،Paris ،

2008 ،p70 ،<https://journals.openedition.org/communicationorganisation>

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الاتصال التجاري مفتوح على كل الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة، حيث يتبين لنا من خلال الوظائف الممثلة في الشكل المجالات التي تعمل فيها المؤسسة تجاريا وهي متمثلة في الوظيفة الأولى والتي تعني بتقديم المعلومات الى الجمهور الداخلي والخارجي ويجب أن تتم العملية بشفافية ومصداقية لا تشوبها أخطاء أو كذب، الوظيفة الثانية والمتمثلة في السلطة التي من خلالها يتم تطبيق أسلوب الإدارة كالخطط والسياسات والاستراتيجيات، الى جانب ذلك فإن المؤسسة.

مسؤولة عن البيئة التي من حولها، لذلك لا بد لها من الاهتمام بالوضع الاجتماعي للمؤسسة والعمل على تحقيق مختلف الأهداف التي لا بد من تحقيقها تجاه المجتمع والتي من خلالها تتولد قيمة وهوية وشهرة للمؤسسة وتسعى الى تحقيق سمعة جيدة تعود بالإيجاب على المؤسسة.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

### ❖ وسائل وقنوات الاتصال الخارجي:

يصنف فضيل دليو وسائل الاتصال الخارجي أي بين المؤسسة وجمهورها الخارجي حسب تخصصات المؤسسة وهي كالتالي<sup>1</sup>: وسائل العلاقات مع الصحافة، العلاقات العامة، الإعلان.

### ❖ وسائل العلاقات مع الصحافة:

تعتبر الصحافة من أهم الوسائل التي تصل الى الغالبية الكبريومييا ولهم بها علاقة وثيقة والصحافة يمكن استخدام وظيفتها كصحافة رأي وصحافة خبر وتعد إقامة علاقات متميزة بين المؤسسة والصحافة أمراً لا بد منه في الوقت الراهن المتميز بكثرة الوسائط، وتعدد المستعملين واختلاف الغايات لكل منهم. وبالتالي فالحفاظ على علاقة متينة بين الصحافة ومراكز البحث يساهم في تعريف الجمهور بنتائج البحث وكذا إعطاء نظرة تتسم "بالموضوعية" حيال الأحداث الجارية. ومن ضمن الوسائل المستخدمة عند التعامل مع الصحافة الوسائل التالية:

### ❖ الوسائل الكتابية:

- البيانات الصحفية: والتي تهدف إلى نشر معلومة أو خبر حول المؤسسة ويكون موجهة للصحافة اليومية.
- الملف الصحفي: الذي يضم مجموعة معلومات خاصة بمناسبة تنظمها الهيئة العلمية كالملتقيات أو الندوات.
- المؤتمر الصحفي، والذي يقام بعدما تتوفر أخبار مهمة حول المؤسسة ويجب عرضها على الرأي العام<sup>2</sup>.

### ❖ الوسائل الشفوية:

المقابلة، الهاتف، المؤتمر الصحفي، الإفطار الصحفي، الغذاء الصحفي، السفر الصحفي، الزيارات العملية، تجريب السلع والخدمات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة وعلاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر، 2003، ص104.

<sup>2</sup> حنان منصور: الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 6، العدد2، 2017، ص233.

<sup>3</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار (علاقات عامة وعلاقات مع الصحافة)، مرجع سابق، ص104.

### ❖ وسائل العلاقات العامة:

العلاقات العامة Public Relations عرفتھا جمعیة العلاقات العامة الأميركية بأنها: "نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعلاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تحور سياساتها. الظروف المحیطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع<sup>1</sup>.

وقد أعرب العديد من الخبراء عن آرائهم حول تعريف العلاقات العامة. يقول جون إي مارستون، إن العلاقات العامة هي عبارة عن تواصل مخطط ومقنع مصمم للتأثير على الجمهور، وفي ذات الصلة يعرف ريكس هارلو العلاقات العامة بأنها وظيفة إدارية مميزة تدعم التدريب وتطوير المنفعة المتبادلة من خلال التواصل والتفاهم والقبول والتعاون الجيد بين المنظمة والجمهور<sup>2</sup>.

من الواجب على ممارسي العلاقات العامة الالتزام بالشفافية والمصادقية وأن يعرضون الجيد والسيئ من المعلومات على الجماهير الخارجية واستخدامهما في توليد رؤية تشكل المعاني المدركة من خلال البناء الدقيق للكلمات والمعاني القائمة على الحقائق التي يمكنها أن تؤثر بشكل فعال على مدركات الجماهير في خلق صورة واضحة وإيجابية للمؤسسة<sup>3</sup>.

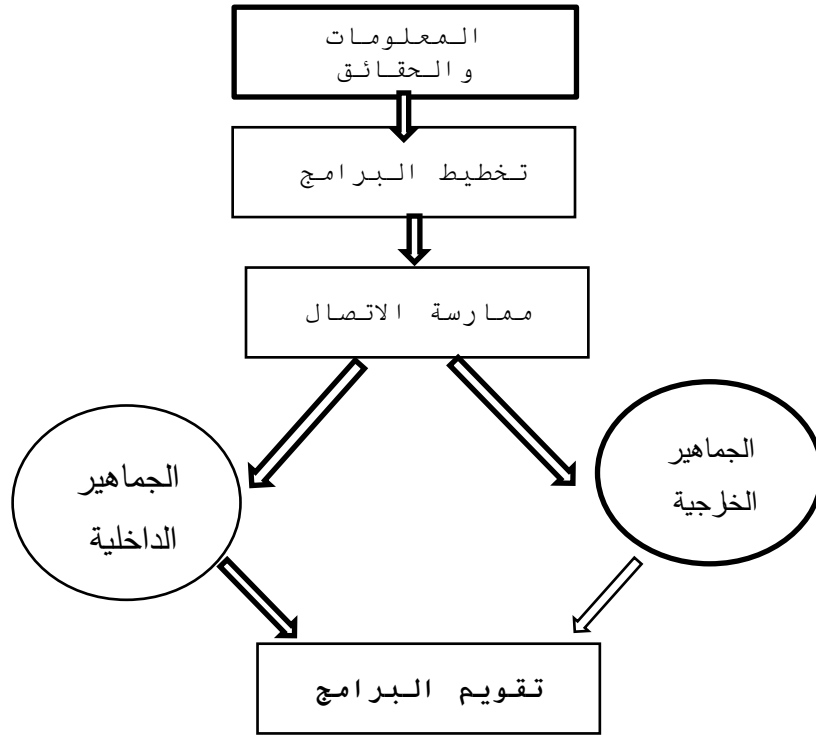
يجمع خبراء العلاقات العامة أنها يجب أن تمارس في إطار علمي، حيث تمر لأربعة مراحل أو خطوات أو عمليات هي: البحث وجمع المعلومات، التخطيط والاتصال، وأخيرا التقويم.

<sup>1</sup>- سمير عبد الرزاق العبدلي، قحطان بدر العبدلي: الترويج والإعلان، دار زهران للنشر، 1998، ص14.

<sup>2</sup>Nurhan ifah: PUBLIC RELATIONS (PR) STRATEGY IN IMPROVING INSTITUTION IMAGE: CASE STUDY OF UIN SUMATERA UTARA ،MEDAN ، International Journal of International Relations ،Media and Mass Communication Studies Vol.4 ،No 3 ،August 2018 ،p3.

<sup>3</sup>- كريمان محمد فريد: مرجع سابق، ص 50.

شكل رقم 16 عمليات ومراحل العلاقات العامة



المصدر: محمود مصطفى يوسف عبده: في العلاقات العامة، د. د. ن، جامعة القاهرة، مصر 2014، ص84 وتتميز العلاقات على العموم بالقرب والاتصال المباشر مع الجمهور وهي إما دعائم أو إجراءات عملية موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 14 وسائل العلاقات العامة

الإجراءات العملية	الدعائم
<p>❖ <b>المعارض:</b> تستخدم المعارض لأسباب إعلامية وترويجية للسلع والخدمات لإبراز إنتاج المؤسسة وتحسين صورتها العمومية أو لمعرفة اتجاهات جمهورها وهناك بصفة عامة خمس أنواع مختلفة من المعارض: المعارض الرأسية، الأفقية، الداعية، العامة، والمعارض المتجولة.</p> <p>❖ <b>التحفيزات والتشجيعات:</b> منح أسفار تحفيزية وفترات تدريبية تقديم منح دراسية ونهاية</p>	<p><u>الدعائم المكتوبة:</u></p> <p>❖ <b>المنتظمة:</b> (تقرير النشاطات العامة والمصلحية، نشره دورية للمؤسسة ذات هدف اتصالي وليس تجاري).</p> <p>❖ <b>المؤقتة:</b> (النشرات التجارية والتقنية، المناشير والكراسات الداعية، الملصقات، اللافتات، النشرات التمهيدية Prospectus مكاتب إعلامية مؤقتة في المؤسسات التعليمية).</p> <p><u>الدعائم السمعية البصرية:</u></p> <p>❖ <b>المنتظمة</b> (الجريدة السمعية البصرية، الهاتفية المعلوماتية</p>

<p>أسابيع استجمامية، طلب رعاية بعض التظاهرات، القيام بدعوات خاصة للمشاركين في الاتفاقيات والملتقيات التجارية والأمسيات التكريمية للتدشين المقرات وافتتاح المؤتمرات والمحاضرات لزيارة المؤسسة ورشات العمل أو قاعات البحث أو التدريس.</p> <p>❖ <b>الأعمال الخيرية:</b> وهي إحدى الوسائل التقنية للعلاقات العامة وتعني تجنيد مختلف إمكانات المؤسسة لخدمة قضايا ذات منفعة أو مصلحة عامة من أجل التغلغل في النسيج الاجتماعي والاستفادة من الأثر الاجتماعي والسياسي الايجابي على صورة المؤسسة.</p>	<p>موجهه لجمهور نوعي يخص برقم أو رمز الاتصال (السري).</p> <p>❖ <b>المؤقتة</b> فيلم المؤسسة الصورة السمعية البصرية الثابتة، لالعلنا</p> <p>❖ اقتراح محاضرات ودروس تقدمها إطرارات المؤسسة، المشاركة بالمتدخلين في نشاطات ثقافية وعلمية تنظمها هيئات أخرى.</p> <p>❖ <b>المقابلات:</b></p> <p>❖ <b>الدائمة:</b> ( مراكز الإعلام العامة ومكاتب الاستقبال الأكثر تواضعا شكلا ومضمونا).</p> <p>❖ <b>المؤقتة</b> (الملتقيات، الأيام الدراسية، المؤتمرات، الموائد المستديرة، أيام الأبواب المفتوحة، التدشين الندوات، المعارض الثابتة</p>
--	---

المصدر: إعداد الباحثة اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة وعلاقات مع الصحافة، مرجع سابق،

ص 112، 113

### ❖ وسائل الإشهار:

يعتبر الإشهار نشاط اتصالي تقوم به المؤسسات من أجل إبراز أفكارها وخدماتها، سلعها ومنتجاتها للجمهور الخارجي في شكل جميل ومقنع مؤثر يتقبله الجمهور وذلك فهي تخدم الصالح العام للمؤسسة.

• **الإشهار Advertising** يعرفه محمد عساف "بأنه يشمل مختلف نواحي النشاط التي تؤدي الى نشر و إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور لغرض حثه على شراء سلع أو خدمات أو من أجل التقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشآت معن عنها"<sup>1</sup>.

كما تعرفه الجمعية التسويق الأمريكية. "حيث تعرف الإعلان وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع ويعتبر الإعلان بهذا المعنى هو أحد

<sup>1</sup> - فضيل دليو: تخصصات اتصال المؤسسة، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 23.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

العناصر الرئيسية للمزيج الترويجي<sup>1</sup>.

• **وظائف الإشهار:** للإشهار عدة وظائف يقوم بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مع جمهورها الخارجي وهي كالتالي:

- جذب انتباه المتلقي وإثارة اهتمامه.
- خلق أو تطوير الرغبة لدى المتلقي نحو السلعة أو الخدمات المعلن عنها.
- إقناع المتلقي بشراء السلعة المعلن عنها أو الخدمة أو قبول الأفكار التي يتضمنها الإعلان.
- إرشاد المتلقي إلى المكان الذي يمكن له إيجاد السلع والخدمات أو توجيه المتلقي إلى أعمال معينة

- كما أن هناك حالات أخرى يستخدم فيها الإعلان لتحقيق أغراض أخرى مثل:
- أن يكون الإعلان جزء من حملة للعلاقات العامة تستهدف تنمية معلومات أفضل عن المؤسسة وعن نشاطاتها وتحقيق مزيد من القبول لها في المجتمع.
- أن يكون الإعلان بهدف نشر معلومات ومثال ذلك إذا ما كانت الحكومة بصدد إصدار تشريع جديد أو اتخاذ إجراءات معينة تستهدف<sup>2</sup> يمكن أن نقول إن وظيفة الإشهار الأساسية هي جذب أكبر عدد من المتلقين الى استقطاب الرسالة الإعلانية والتأثر بها وتقبل أفكارها وذلك بعدة أساليب ووسائل مساعدة والتصميم المقنع للرسالة.

- وحسب فضيل دليو وسائل الإشهار هي كالتالي: 3الإشهار التلفزيوني والإذاعي والصحافي.
- الشبكات المعلوماتية (انترنت داخل المؤسسة) و (اكسترنات مع أقرب متعامليلها) وانترنت العالمية أساس.
- الإشهار المهني المحدود: يستعمل عادة وسائل الاتصال الجماهيرية ويوجه الى جمهور متخصص الأطباء، الفلاحين.....الخ.
- السينما، الملصقات واللافتات التسويق المباشر وعن طريق البريد ترقية المبيعات الإشهار في مكان البيع الرعاية.

<sup>1</sup>سمير عبد الرزاق العبدلي، قحطان بدر العبدلي: الترويج والإعلان، دار زهران للنشر، 1998، ص18 .

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلان في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري، 2019، ص43.

<sup>3</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة، مرجع سابق، ص 45.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

وفي ذات السياق حدد الدكتور "مدحت محمد أبو نصر " أهم وسائل الاتصال بالجمهور الخارجي في المؤسسة الى ما يلي:

النشرات الدورية، المراسلات، الزيارات الميدانية، زيارة الجمهور الخارجي للمؤسسة. الاجتماعات الخارجية مع الجمهور الخارجي، الاجتماعات الداخلية مع الجمهور الخارجي، الإعلانات في وسائل الاتصال الجماهيري، المسابقات والأفلام السينمائية عن المؤسسة والمنتجات سواء سلع أو خدمات التي تقدمها، عرض التقارير الهامة عن المنظمة (مثل: تقرير الأرباح تقرير الحساب الختامي تقرير مجلس الإدارة السنوي... في وسائل الاتصال الجماهيرية<sup>1</sup>.

### 5.7. أهمية الاتصال الخارجي:

إن للاتصال الخارجي دور مهم في سيرورة عملية الاتصال بالجمهور الخارجي حيث أنه:

- يساهم في بناء سمعة طيبة للمنظمة ويعمل على خلق رضا الناس من السلع وخدمات التي يقدمها<sup>2</sup>.
- يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة من خلال اسم المؤسسة، علامتها وذلك بتكوين صورة ايجابية عنها.
- توفير المعلومات اللازمة عن المنتج أو الخدمة وكل ما يخصه من استفسارات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها.
- إقناع الجمهور بأفكار تخص المؤسسة فالالاتصال الخارجي يعمل على إقناع الجمهور بالمؤسسة وما تقدمه، وذلك عن طريق وسائل الاتصال الخارجي التي تم ذكرها سابقا (عن طريق الصحافة، أو الإعلان او خدمات العلاقات العامة).
- تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة والجمهور الخارجي فالالاتصال الخارجي لا يقتصر على الأفراد بل حتى على المؤسسات التي تسعى المؤسسة الى بعث التعاون المشترك بينها وبين المؤسسات الأخرى، الى جانب استغلال المناسبات والمعارض لتبيين صورة إيجابية عن المؤسسة<sup>3</sup>.

1- مدحت محمد أبو نصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط3، دار الناشر، مصر، 2015، ص58.

2- عواج سامية: مرجع سابق، ص 81.

3- عبد المؤمن بشيش: مرجع سابق، ص 51.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- يقوم الاتصال الخارجي بتمجيد الممارسات التي تقوم بها المؤسسة و كذا خدماتها ومنتجاتها حيث يستخدم الوسائل والقنوات الموجودة في المؤسسة والمطلة على البيئة الاجتماعية لها ويعمل على تطوير علاقاته مع الصحافة والمشاركة في الأحداث الثقافية والرياضية واستخدام تقنيات التسويق والترويج من اجل تطوير وتحسين صورتها<sup>1</sup>.

### 8.الاتصال الشامل: Global communication

#### 1.8. مفهوم الاتصال الشامل:

هو مجموع النشاطات والوسائل التي تيسر العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة. إنه الإطار الذي يوجه وينسق الإشهار والتسويق (Marketing) والاتصال الداخلي المنظم. كما يقصد به مختلف الأنشطة الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة داخليا وخارجيا وذلك بتتويج الأساليب والأدوات الاتصالية بالاعتماد على خطة اتصالية يشرف عليها إدارة الاتصال أو مصلحة العلاقات العامة.

هو الاتصال الخاص بمؤسسة معينة الهادف إلى ضمان وصول الرسائل الاتصالية بشكل متناسق إلى الجمهوريين الداخلي (العمال) والخارجي (الزبائن الموردون المؤسسات الإعلامية، الممولون، الممونون، الموزعون، المؤسسات المالية...)<sup>2</sup>.

يعتبر الاتصال الشامل هو مختلف النشاطات الاتصالية الداخلية والخارجية التي تقوم بها المؤسسة في جو مستمر ومتناسق، وذلك تحت إدارة مدير الاتصال في المؤسسة من أجل تحسين صورة المؤسسة<sup>3</sup>، والجدير بالذكر أن ننوه الى أن استخدم مصطلح الاتصال الشامل لأول مرة في فرنسا من قبل Christien Regouby (1988)، وتعبّر عن الاتصال المؤسّساتي انه اختيار كل الوسائل الممكنة التي بإمكانها خدمة إستراتيجية المؤسسة، إذ أن كل فعل اتصالي هو عنصر حيوي لهوية وشخصية

<sup>1</sup>- Nathalie Deley ، **Communication et entreprise** ،deux sujets à la mode pour une littérature abondante (autre] ،Fait partie d'un numéro thématique Entreprise les concepts à la mode ، Sciences de la Socie ،1991 ،p209

<https://www.persee.fr/doc/sciso>

<sup>2</sup>-بن عودة موسى: صورة المؤسسة و الاتصال الشامل، مطبوعة بيداغوجية اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة عبد الرحمن بن خلدون تيارت، 2022 - 2021، ص64.

<sup>3</sup> - **Communication global**: 27/08/2023/ 00: 45. <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Communication-globale-240992.htm?fbclid=IwAR2-Uydlax5FGkxtNpn6SUYKRRwoQQkcNqGxNOVs5jFxrMZELJKLxrabZA>

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

المؤسسة يرى البعض أن الاتصال الشامل قد أوجده المعلنون للتهرب من التوقيفات الوزارية ولتوسيع حقل نشاطهم، إذ يجمع عدة أنشطة في نشاط واحد بما فيها أنشطة العلاقات العامة، وفي فرنسا لعبت الوكالات الإعلانية ورقة الاتصال عبر عبارات الاتصال الشامل الاتصال متعدد القنوات الاتصال المدمج والاتصال. %360<sup>1</sup>.

ينطلق الاتصال الشامل من قاعدة نظرية واضحة هي أن كل تعبير اتصالي يجب أن يكون حيوي وذو فائدة بالنسبة لهوية المؤسسة وشخصيتها.

### 2.8. أهداف الاتصال الشامل:

وفي هذا الصدد يورد "صالح بن نوار" جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الشامل إلى تحقيقها:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات حيث انه دون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها بعضاً، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
- المشاركة في المعلومات إذ يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم،

وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، من ثمة تعريفهم بنتائج أدائهم
- اتخاذ القرارات حيث يلعب الاتصال دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف

---

1- عالم سمية، جنات رجم: دور العلاقات العامة في تحقيق التكامل بين تخصصات الاتصال في المؤسسة في ظل سياسة الاتصال الشامل، مقال تحليلي، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد، 05، العدد02، جويلية 2021، ص 431.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي. فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثياً بالنسبة إلى المنظمة ككل<sup>1</sup>.
- إن في مجمل القول فإن الاتصال الشامل يسعى الى تحقيق التوافق والتناسق بين الإدارة والعمال، كما يساهم في وضع تصور لجميع إمكانات الاتصال من خلال عناصره المختلفة بالإضافة الى تنفيذ إستراتيجية لبناء مجال اتصال حصري والاستفادة منه.
- 3.8. مجالات الاتصال الشامل:** تتنوع وتختلف الأدبيات الفرنسية في الاتفاق وتحديد تخصصات هذه العملية الاتصالية وبالخصوص وان الم
- مصطلح من المواليد الجديدة في عالم الاتصال، لذلك سوف نركز على التصنيف الشائع في الميدان الخاص بعلاقة الاتصال بالمؤسسة كما يلي<sup>2</sup>:

### جدول رقم 15 مجالات الاتصال الشامل

الدور الأساسي لكل مجال	مجالات الاتصال الشامل
يركز على مفاهيم اجتماعية أخلاقية وإنسانية موضوعاته:	الاتصال المؤسسياتي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• باسم صورة المؤسسة.</li> <li>• هوية المؤسسة.</li> <li>• سمعة المؤسسة.</li> <li>• التنمية المستدامة.</li> <li>• المؤسسة المواطنة.</li> </ul>	La communication institutionnelle
قضيته الأساسية هي البيع.	الاتصال التجاري
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يرتبط بتسويق المنتجات سلع وخدمات المؤسسة.</li> <li>✓ ترقية المبيعات ويتم بعلامة المؤسسة ومختلف منتوجاتها.</li> <li>✓ التأثير على المرسل إليه من اجل هدف الشراء وذلك باستخدام تقنيات</li> </ul>	La communication commerciale

<sup>1</sup> - بشار حزي: الاتصال التنظيمي من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية 2010، ص 41.

<sup>2</sup> - فضيلة سبع: الحقول العلمية للاتصال الشامل، دراسة نظرية حول الاتصال المؤسسياتي، مجلة المعارف، المجلد 16، العدد1، جوان 2021، ص825.

اتصالية كالإشهار مثلا.	
يشير إلى مختلف النشاطات الاتصالية المالية التي تحدث بين المؤسسة ومختلف البيئات المالية المتواجدة داخل أو خارج المؤسسة أي العمال البنوك المؤسسات المالية أصحاب رؤوس الأموال.	الاتصال المالي La communication financière
يلعب الاتصال الداخلي دور المؤيد الفعال Pro- Actifs لخلق وتوفير الروابط مع وبين أعضاء المؤسسة.	الاتصال داخل المؤسسة La communication interne

المصدر: إعداد الباحثة بناء على ما سبق.

#### 8.4. جمهور الاتصال الشامل:

يتميز الاتصال الشامل بمخاطبته لجماهير مختلفة، حسب فروعه المختلفة، حيث يختلف هذا النوع من الاتصال عن باقي الأنواع الاتصالية الأخرى التي تستهدف جمهورا معينا La cible وهذا ما سنعرضه في العناصر التالية:

- جمهور الاتصال الداخلي: يخاطب جميع أعضاء المؤسسة من أعلى الهرم الى أسفله كل الجمهور الداخلي للمؤسسة.
- جمهور الاتصال المؤسسي: يستهدف هذا النوع من الاتصال ممثلي السلطات العمومية المواطنين وكذا وسطاء الرأي العام.
- جمهور الاتصال التجاري توجه الرسائل التجارية هي هذا النوع الاتصالي إلى الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين أي المرتقبين، وأيضا الموزعين.
- جمهور الاتصال المالي يتمثل هذا الجمهور في الفئات المالية التي تتعامل معها المؤسسة والمتمثلة في المساهمين المصرفيين ومحللين ماليين.....الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-فضيلة سبع: مرجع سابق، ص825.

ثانيا: أسس استراتيجيات الاتصال في المؤسسة

### 1. ماهية الإستراتيجية: ( مدخل عام الى الفكر الاستراتيجي)

#### 1.1. مفهوم الإستراتيجية:

يعتبر سر نجاح الإستراتيجية هو الفهم الجيد لهيكل وديناميكيات التي تتكون منها المؤسسة مع تحديد التميز فيما تقوم به المؤسسة والتركيز عليه والعمل على تحقيقه سواء من اجل التحسين أو التغيير. وبخصوص الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح Non profit organization أي المؤسسات الخدمتية (كالمدرسة والجامعة )، فهي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العاملين فهي انتصار على مستويات الأداء والتطور ومحاولة لزيادة رضاء المواطن والمستفيد من خدماتها<sup>1</sup>.

ركز هذا التعريف على المؤسسات التي لا تحقق ربح مادي، إذ أنها في الأساس قائمة على تحقيق أهداف معنوية كزيادة قيمة المنظمة، تحسين صورتها لدى جمهورها، بناء سمعة طيبة، ولاء لدى موظفيها ورضا مستخدميها.

نلتمس معنيين للإستراتيجية كل منهما يكمل الآخر:

**المعنى الأول:** وفيه ينظر الى الإستراتيجية على إنها فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه.

**المعنى الثاني:** وفيه ينظر الى الإستراتيجية على أنها خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق يتم خلالها استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

من خلال المعنيين السابقين يمكن أن نستخلص مفهوم شامل للإستراتيجية: هي فن التخطيط المحكم للأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، من خلال الاستغلال الأمثل والمرن للوسائل والإمكانيات المتاحة على أفضل وجه من تحقيق ما تصبو المؤسسة إليه. وقد عرف العديد من الباحثين والمؤلفين الإستراتيجية على النحو التالي:

<sup>1</sup>- احمد جلال رضا جلال: مبادئ في الإدارة الإستراتيجية، ط1، الأحياني لنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 25.

<sup>2</sup>- ارادن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي: الإدارة الإستراتيجية مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، ط1، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، 2021، ص116.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

**تعريف بورتر:** بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف<sup>1</sup>.

**تعريف شاندر "Chandler"** الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا<sup>2</sup>.

**كما عرف دركر Drucker** الإستراتيجية بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"<sup>3</sup>.

تتشترك مختلف التعاريف التي قدمها الباحثين في أن الإستراتيجية هي:

مجموعة خطط وسياسات شاملة عن المنظمة وتكون طويلة الأجل، يتم تطبيقها بشكل مستمر وداخل نظام متكامل، تكون هذه الخطط معبرة عن رغبات وأهداف المؤسسة تعمل في شكل متناسق ومتلائم من خلال ضبط الإمكانيات والموارد المتاحة وكل ما تتميز به المؤسسة من إمكانيات من اجل استغلالها وتطبيقها في صالح تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وذلك بالسير على خطى الإستراتيجية المتبناة.

ولقد حدد منير شفيق الأطر الكبرى للإستراتيجية والمتمثلة في:

أولاً: تحديد الهدف الذي تعمل لتحقيقه من اجل التركيز والعمل عليه.

ثانياً: المجال الذي تعمل ضمنه (الزمان والمكان والظروف وموازين القوى)،<sup>4</sup> حتى لا تخرج عن نطاقه.

ويمكن أن نوضح أن الإستراتيجية متمثلة في ثلاثة أسئلة هي:

- ما الذي تريد المؤسسة القيام به؟ أي تحديد الأهداف والغايات التي تريد تحقيقها.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعتر لنشر والتوزيع، 2010، الأردن، ص44.

<sup>2</sup> إبراهيم العديلي: فن الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص18.

<sup>3</sup> سامي طايح، محمد عتران: فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية وتطوير رأس المال البشري في أقسام الإعلام بالجهاز الإداري لسلطنة عمان - دراسة ميدانية، (مذكرة الماجستير)، الإعلام، جامعة القاهرة كلية الإعلام قسم العلاقات العامة والإعلان، 2010، ص92.

<sup>4</sup> منير شفيق: الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب، دار العربية للعلوم ناشرون، ط1، 2008، ص82.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- ما الذي تملكه؟ حيث انه يجب عليها دراسة بيئتها الداخلية والخارجية وتحدد ما الذي تملكه من موارد بشرية ومادية.

- ثم ما الذي يمكن أن تقوم به المؤسسة؟ أي التحدي الذي يجب تقوم به.

### 2.1. البعد التاريخي للإستراتيجية.

فإن مفهوم الإستراتيجية قديم في التاريخ، إلا أن الاهتمام العملي بها خارج إطار الحروب والجنرالات الذين يقودونها حيث أن المصطلح يظهر خلال العقود القليلة الماضية، فقد اخذ رجال الأعمال والباحثون بإبلاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد ابتداء من خمسينيات القرن العشرين<sup>1</sup>.

حيث تم ابتكاره في كلية هارفارد للأعمال، وبفضل أحد الاتجاهات الفكرية ألقى الضوء على أهمية وجود إستراتيجية مؤسسية شاملة من أجل تحقيق التكامل بين العديد من المجالات الوظيفية. وعلى الرغم من ذلك وبحلول منتصف سبعينيات القرن العشرين؛ كان هناك إدراك نشأ من جراء الإخفاق في التخطيط الاستراتيجي في ذلك الوقت وذلك من أجل حل مشكلات الشركات في عصر ما بعد الثورة الصناعية<sup>2</sup>.

وفي خضم حل هذه المشكلات في تلك الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وأخذ المشهد العالمي يتكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف بالإستراتيجية، أو علم الجنرال كما عرفه قدامى اليونانيين، واتضح، من خلال الممارسة العملية، إن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع، ويعود الفضل في تطوير هذا المفهوم وفي تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين:

الأول: موظف كبير في شركة التلغراف والبريد الأمريكية يدعى "تشستر

الثاني: أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية يدعى "ألبرد تشاندلر"<sup>3</sup>

❖ **أبعاد الإستراتيجية:** تتحكم في الإستراتيجية عدة أبعاد متعلقة بالمؤسسة وهي كالتالي:

(المجال، العمليات، الطرق والوسائل، المسؤولية الإستراتيجية، المدى الزمني، الفلسفة الفكرية،

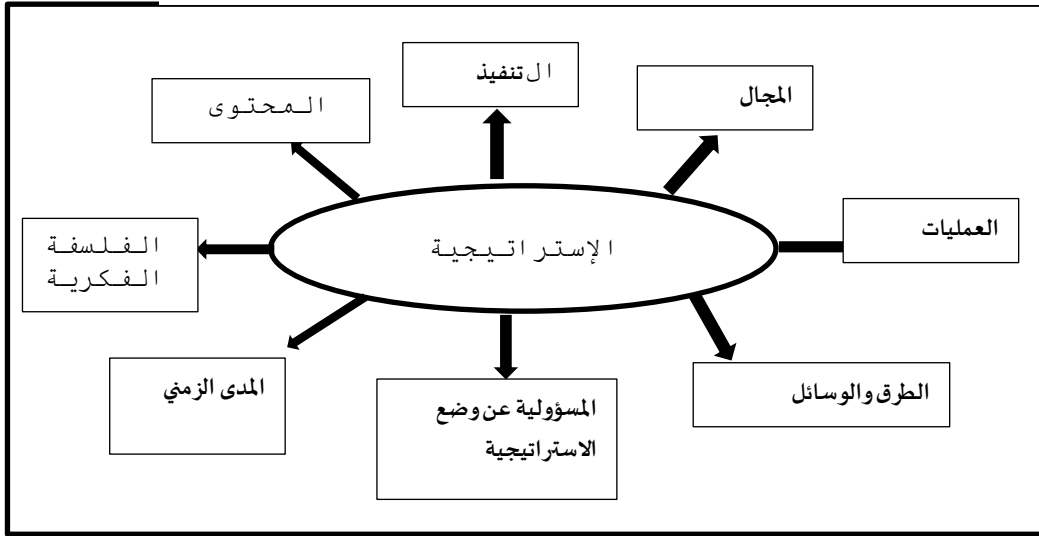
<sup>1</sup>- عبوي زيد منير، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006ص19.

<sup>2</sup>- جو بيبارد جون وارد: الإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات بناء الإستراتيجية الرقمية، ترجمة هاني افتخار التركستاني، للمكتبة الاقتصادية، الرياض، 2020، ص110.

<sup>3</sup>- أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط2، دار مجداوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،

(المحتوى، التنفيذ).

شكل رقم 17 أبعاد الإستراتيجية



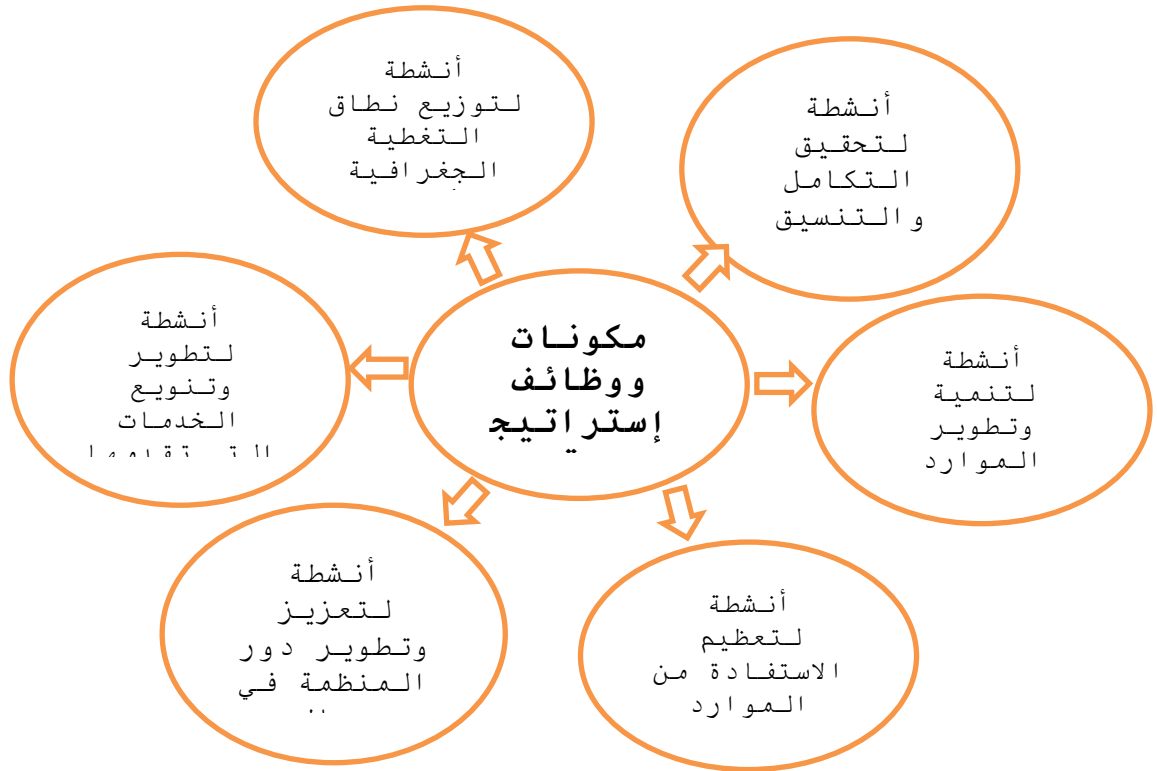
### 3.1. وظائف الإستراتيجية وأهدافها:

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في بلوغ هذه الغايات، إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور.
- عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم.
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المنظمة المفاجئات غير المريرة والمربكة<sup>1</sup>.
- تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي يتم استيعابها في عملية التنبؤ.
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل
- عدم إعادة الكرة أو الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام نفس الأساليب في حالة حدوثها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الطاهر: الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية والتحدي، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الاردن 2009،، ص 25.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- متابعة الأهداف وعدم إضاعتها، وذلك من خلال التقييم المستمر لسير العملية وتطبيق الإستراتيجية.
  - المرونة في التخطيط والتشكيل بما يتوافق مع الموقف الظرفي<sup>2</sup>.
- وقد حدد احمد جلال الوظائف الإستراتيجية للمؤسسة واعتبر أنها متداخلة مع المكونات وهي
- شكل رقم 18 مكونات وظائف الإستراتيجية**



**المصدر:** أحمد جلال رضا جلال، مرجع سابق، ص 63.

<sup>1</sup> - إبراهيم يحيى: استراتيجيات الاتصال، مطبوعة بيداغوجية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2019/2018، ص 36.

<sup>2</sup> - هنادي نظير: استراتيجيات المدير الناجح، ط1، دار، الأردن دار ابن النفيس، 2018 ص 37.

### 4.1. أهمية الإستراتيجية.

لقد أصبح واضح جدا أن المؤسسات الناجحة هي التي تستخدم استراتيجيات جديدة مبتكرة وجيدة متطورة، حيث تساهم الإستراتيجية في تسيير الأعمال ويجب عليها أن تنطلق من رؤية ورسالة واضحة نحو بناء إستراتيجية عالية التركيز لتلبية كافة احتياجات الأطراف ذوي العلاقة، ويتم بناء هذه الاستراتيجيات من خلال وصف مختلفا لإجراءات، المخططات، الأهداف، والعمليات ضمن الأطر التي تحددها الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

إن للإستراتيجية أهمية كبيرة تعود وتؤثر على مصير المؤسسة، كان من الممكن للإستراتيجية الجيدة أن تُحدث نقلة كبيرة لمؤسسة ما، كما يمكن أن تحدث الإستراتيجية فارقاً كبيراً على وضع المؤسسة وتطورها.

ولتأكيد هذا الطرح ندعم قولنا بمثال "ستيف جوبز" و "شركة أبل": فإنّ الإستراتيجية السيئة يمكن لها أن تقضي على المؤسسة، في فترة التسعينيات كانت شركة موتورولا منافساً رئيسياً في مجال الهاتف المحمول في الوقت الذي كان المنافسون لها مثل نوكيا وإريكسون قد بدءوا في التحول من البث التماثلي إلى التقنيات الرقمية، وكان لموتورولا بعض القدرات الأساسية الذاتية في مجال التقنية الرقمية، استطاعت أن تتحول بسرعة لبناء مركز قوي في مجال الاتصالات الهاتفية النقالة الرقمية، لكن الإدارة قررت أن التقنية الرقمية ليست فرصة مهمة وقامت بتجاهلها، وقد ثبت أن هذا كان بداية انهيار الشركة كلاعب رئيسي في غضون ذلك حصلت شركتا نوكيا وإريكسون على التقنية الرقمية على نحو صحيح، وبالتالي أصبحت أكبر متنافستين عالميتين.<sup>2</sup>

من خلال المثال يتبين لنا الدور الفعال وأهمية الإستراتيجية في أي مؤسسة فهي التي تحدد مصيرها قد تساهم في تطويرها وقد تعمل على تهديمها، لكن الإستراتيجية الناجحة دائما تعود بالإيجاب على المؤسسة.

<sup>1</sup>- محرز عبد القادر: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجامعة العالمية الإسلامية ماليزيا illum نموذجاً، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 14، المجلد 14، ص 380.

<sup>2</sup>- جو وإيتهد: الإستراتيجية، ترجمة صباح حسن عبد القادر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013، ص 14.

### 2. ماهية الإستراتيجية الاتصالية:

#### 1.2. مفهوم الإستراتيجية الاتصالية:

لقد أضحت الاتصال الاستراتيجي عامل مهم في نجاح المؤسسات وتسيير أنشطتها ووظائفها لبلوغ الأهداف التي تصبو إليها باعتبارها عملية قائمة على الأدلة وموجهة نحو النتائج، ويتم تنفيذها بالتشاور بين أعضاء المؤسسة، وذلك مع مراعاة السياق المحلي وتفضيل تعدد أساليب الاتصال، لتحفيز السلوك الإيجابي والقابل للقياس والتغيير الاجتماعي.<sup>1</sup>

وفي ذات السياق عرفها قاموس علوم الإعلام والاتصال بأنها عبارة عن نمط يتعلق بفاعل اجتماعي يهدف إلى التنظيم الرمزي للفضاء العام، باعتبارها نسق منظم مبني على عمليات رمزية عديدة كالخطاب صور تظاهرات مختلفة، تهدف إلى السماح للمتلقي باتخاذ قرار، ومن ثم التعبير عنه بسلوك فعلي في الواقع.<sup>2</sup>

إن الإستراتيجية الاتصالية هي عملية اتصالية مخطط لها تتضمن هدف، موجهة الى جمهور محدد سبق تعيينه، يتم التخطيط لها ثم التنفيذ وفق ما تم الاتفاق عليه، من أجل تحقيق الهدف المطلوب. وتعرف الإستراتيجية الاتصالية أيضا على أنها عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة، من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة المؤسسة المتغيرة من تهديدات وفرص، بغية تحقيق مستقبل أفضل، هذا وقد أصبح الاعتماد على الاستراتيجيات الاتصالية في توجهات الإدارة بالمؤسسة واتخاذ القرارات يعتبر شرطا ضروريا للكفاءة والفاعلية.<sup>3</sup>

ما أضافه لنا هذا التعريف أن الإستراتيجية عملية متواصلة في عملها من أجل تحقيق الهدف والرسالة التي تسعى إليها المؤسسة، وذلك من خلال عمليتي الإدارة والتوجيه، لكل ما تملكه المؤسسة من

1- 15.Unicef: STRATEGIC COMMUNICATION FOR BEHAVIOUR AND SOCIAL CHANGE IN SOUTH ASIA ،(unicef) ،Regional office for south Asia ،February 2005 ،P 15.

2- إسماعيل عبد الحافظ: إستراتيجية الاتصال الثقافي في الدراما المسلسلات التلفزيونية العربية نموذج ( اليمن، الجزائر، مصر، سورية )، دراسة تحليلية مقارنة، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص95.

3- عيسى بوكروش: "استراتيجيات الاتصال في الحملات الإعلامية دراسة وصفية لاستراتيجيات التوعية المرورية ولاية غرداية، نموذجا رسالة لنيل (شهادة الماجستير)"، علوم الإعلام والاتصال، فرع اتصال استراتيجي، قسم الاتصال كلية الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 3 2012/2013، ص36.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

قدرات، خبرات، وإمكانيات، في ظل مواجهة ما قد تتعرض له المؤسسة من تهديدات و مطبات لم تكن في الحسبان.

شمل هذا التعريف عملية الإستراتيجية الاتصالية والتي اعتبرتها أنها قرارات يتم المصادقة عليها داخل حدود المؤسسة، وتتم بتنظيم وتحديد ما بين الاختيارات التي تملكها المؤسسة وقد تضمن هذا التعريف مجموع النقاط التالية:

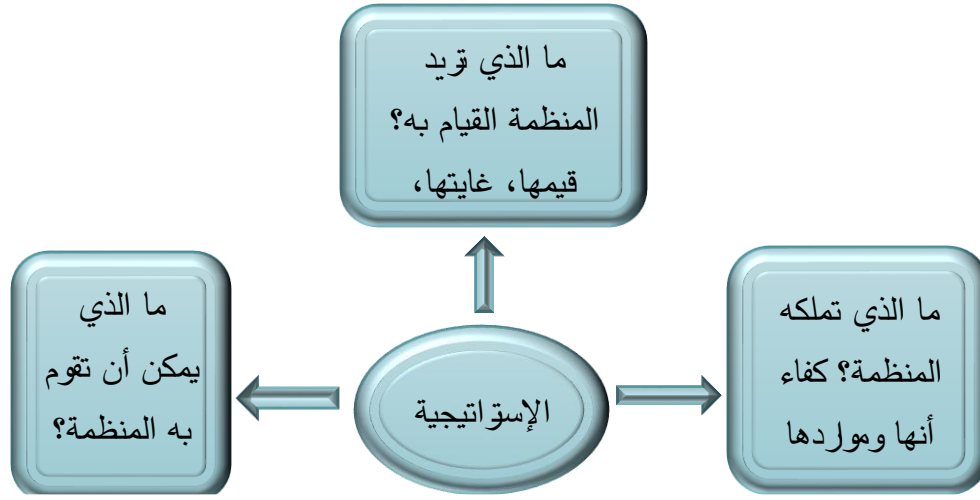
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية يكون وفق إطار زمني ما بين سنتين الى خمس سنوات.
- تحديد المستهدفين من هذه العمليات الاتصالية (الجمهور الذي توجه إليه الرسائل الاتصالية).
- تحديد الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية التي قد تحتاجها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها.
- مع مراعاة ما قد تتعرض له المؤسسة من مطبات غير متوقعة يمكن أن تحول دون تحقيق أو تطبيق هذه الأهداف الاتصالية.

ومن زاوية أخرى تبقى الإستراتيجية الاتصالية قائمة على الأسلوب الإبداعي وكيفية التحكم في مراحل تحقيقها من التخطيط الى ما بعد التنفيذ، والأصل في ذلك هو عملية التسيير التكتيكي للموازنة ما بين تمله المؤسسة وما تريده وهذا ما قد أشار إليه عالم التسويق " فليب كوتلر حيث قال عنها أنها: " أسلوب للمؤسسة أن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار".<sup>1</sup>

ويمكن الإشارة إلى المخطط التالي والذي يحدد لنا عملية الموازنة، والرؤية الشاملة للإستراتيجية الاتصالية.

<sup>1</sup> - عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع 2011، ص 58.

شكل رقم 19 إستراتيجية المؤسسة



المصدر: قبائلي، حياة: "استراتيجيات الاتصال الداخلي في المنظمة". (مذكورة ماجستير) في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بوموداس، الجزائر، 2007، ص

إن يتعين علينا الموازنة كما سبق وذكرنا بين الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة في إطار رسالتها العامة وما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية تمكنها من تحقيق ذلك، ثم صياغة هذه الأهداف إلى إجراءات وخيارات تقوم بها من أجل الوصول إلى الهدف.

يتعين علينا في الأخير أن نعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها:

عملية ديناميكية مستمرة تتطلب التخطيط الجيد للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وفق الرسالة العامة لها وسياستها، وذلك من خلال تحديد المخطط الاتصالي الذي يتضمن الخيارات التي تم تحديدها من أجل التنفيذ كجمهور المستهدف والوسائل والإمكانيات المادية، وما تملكه المؤسسة من كفاءات من أجل تحقيق الفعالية الاتصالية.

## 2.2. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية:

- وجود إستراتيجية " Existence " وهي ضرورية تتطلب التكامل بين الأهداف والإمكانيات، وضرورة أصبح لا بد منها في كل المؤسسات، ويمكن أن نشير إلى أن عديد المؤسسات تعمل وفق استراتيجيات ولكن ليست مخطط لها إذ تبقى مجرد إجراءات لتحقيق الأهداف.
- الاستمرارية: " Continuité " أن تكون العملية الاتصالية مستمرة مع الزمن وفعالة.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- الوضوح: أي الابتعاد عن الغموض والتأويلات المحتملة.1.
- التماسك " Coherence " : و الانسجام يجب أن يكون الاتصال منسجما و متماسكا مع قرارات المؤسسة
- القبول الداخلي " Acceptabilite Interne " : يجب قبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.2.

### 3.2. مكونات وعناصر الإستراتيجية الاتصالية:

تتكون الإستراتيجية الاتصالية من مجموعة عناصر لا بد أن تأخذ مأخذ الجد من طرف القائم بالاتصال، حيث تتكون إستراتيجية الاتصال من عنصرين أساسيين:

- بناء رسائل اتصال محددة تستهدف تحقيق أهداف محددة.

- تحديد طريقة إيصال هذه الرسائل إلى الجمهور المستهدف، ويجب أن يأخذ في الاعتبار جانب كفاءة الاتصال، والبيئة الاتصالية ومستوى العلاقة بين الأطراف الفاعلة، بالإضافة الى الأهداف المحددة والتي ترغب المؤسسة في تحقيقها وبلوغها.<sup>3</sup>

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مضامين تحتويها الإستراتيجية والتي تشكل في مضمونها مكونات الإستراتيجية منها:

أ- رسالة المؤسسة: غاية المؤسسة وسبب وجودها، والتي تخبرنا بالغرض الأساسي الذي وجدت من أجله وتحدد رسالة المؤسسة، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هي عليه المؤسسة الآن؟ أي وضعها العام.

وماذا تريد أن تكون في المستقبل؟.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>حكيمة جاب الله: استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07 العدد 02، 2019 ص102

<sup>2</sup> قبايلي حياة، مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup>أودية ناصر: "الاستراتيجيات الاتصالية الانتخابية للأحزاب السياسية الجزائرية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم) علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3 كلية علوم الإعلام والاتصال قسم الاتصال، 2017.2018 ص 199.

<sup>4</sup>طيباوي سعدية، علوطي عاشور: واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري (دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة)، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 33 الجزء الرابع/ ديسمبر 2019. ص

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

ومن ثمة يجب التفكير في الرسائل المناسبة؟ ما هي الرسائل التي نريد ان نرسلها؟ قد تكون هذه الرسائل شاملة ومحددة جداً كما يجب أن تكون بسيطة وتعكس هدف الاتصال.<sup>1</sup>

ب - الأهداف: يقصد بالهدف الغاية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، أي لماذا يوجه القائم بالعلاقات العامة رسائل ومضامين اتصالية لجمهور مستهدف؟ وما الفائدة التي تحققها هذه الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة؟ كما يشترط في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق، في مدة زمنية محددة أيضاً، ويوجد نموذج مشهور في الاتصال يحدد بصورة منهجية خطوات تحديد الأهداف، وهو نموذج AIDA ليلم لويس Elm Lewis ، يحتوي على ثلاثة مراحل أساسية هي:

- جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة أو علامتها التجارية، وذلك من خلال إشارة أو رمز يثبت في أذهانهم.
- جعل الجمهور المستهدف يحب المؤسسة ويتعلق بها.
- جعل الجمهور المستهدف يتحرك ويسلك سلوكا ايجابيا اتجاه المؤسسة.<sup>2</sup>  
وهناك نوعان من المعايير لتحديد الأهداف هي:
- معايير كمية تفيد في تحديد حجم الهدف ومدى توافقه مع الميزانية المتاحة: الاجتماعية و الديموغرافية والجغرافية والاستهلاكية والتجهيزية.
- المعايير النوعية التي تؤثر على الأسلوب الإبداعي: نمط الحياة، مركز الاهتمام.<sup>3</sup>

ج -الرؤية الإستراتيجية: وهي الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وتلك الطموحات لا يمكن تحقيقها في الوقت الحالي ولكن يؤمل تحقيقها في المستقبل، فهي تعكس النظرة

<sup>1</sup> United Nations ،Creating an Effective Communications Strategy: A Guide for Global Compact Local Networks ،Compiled by the 14D Project in collaboration with Matthias Stausberg ،Global Compact Office ،2009 ،p3.<https://www.unescap.org/sites/default/files/T3-Guidebook.pdf>

<sup>2</sup> يامين بودهان: هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة ؟، مجلة علوم الإنسانية [www.ulum.nl](http://www.ulum.nl) السنة الرابعة العدد: 29 تموز (يوليو) 2006، ص7

<sup>3</sup> BALMA Andréa: L'ELABORATION DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION ، Stratégie et plan de communicatif ،p6.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها على المدى البعيد، فمن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معا أن تثير الحماس لدى العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

د-السياسات: تستمد من الإستراتيجية وتمثل دليل لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطار مرجعيا ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة<sup>2</sup>.

### 3. عملية بناء وتكوين الإستراتيجية الاتصالية:

#### 1.3. مراحل التخطيط للإستراتيجية الاتصالية:

تقسيمات متعددة ومتنوعة بحسب المراحل التي مرت بها، وبالرغم من اختلاف توجهات الباحثين إلا أن هناك إجماع على أن الإستراتيجية الاتصالية بشكل عام تتكون من ثلاث مراحل: مرحلة البحث، مرحلة التخطيط ومرحلة التنفيذ.

❖ **مرحلة البحث:** وهي خطوة أساسية يتم إتباعها في المؤسسات الناجحة والتي تحتل الأساس الذي تنطلق منه الخطوات اللاحقة، والتي تكمن في تحليل شكل الاتصال القائم في المؤسسة وتتمثل في تشخيص وضعها، فضلاً عن معرفة طبيعة الرسالة والجمهور المراد إيصالها له، وتعتبر مرحلة البحث تفصيلية مهمة تساعد المؤسسة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لها.

❖ **مرحلة التخطيط:** وهي المرحلة التالية من مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية والتي تسهم في تحديد أهداف المؤسسة عن طريق تشخيص وضع الجمهور الخدمات التي تقدمها المؤسسة ومنتجاتها، فضلاً عن مساهمتها في اختيار الرسالة المناسبة إلى الجمهور المستهدف، وأن هذه هي أحد مهام الإدارة العليا اذ تبدأ بالسؤال (ما) هو عملنا وكيف يمكن أن يكون؟ مما يؤدي بنا لتحديد الأهداف وتطوير الخطط والاستراتيجيات ويساعد على اتخاذ القرارات بفاعلية للوصول إلى النتائج المستقبلية المنشودة.

❖ **مرحلة التنفيذ:** وهي مرحلة إعداد وضع الاستراتيجية الاتصالية، فضلاً عن كونها العملية التي تهتم بوضع الخيار الإستراتيجي موضوع التنفيذ، وتتطلب هذه العملية تهيئة المنظمة كذلك، ومن المتغيرات المهمة التي تحدد نجاح تنفيذ الإستراتيجية الهيكل التنظيمي وتصميم العمل وأنظمة المكافآت،

<sup>1</sup> طيباوي سعدية، علوطي عاشور: المرجع السابق، ص 411.

<sup>2</sup> نصر الدين بن عمارة، مراتي عمار: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق للتميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص180

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

وأنواع المعلومات والأداء، وبرامج العلاقات العامة والاتصال، ولذا فهي في مرحلة تطبيق القرارات بعد أن يتم تحديد الأهداف مسبقاً<sup>1</sup>.

### 2.3. صياغة الاستراتيجية الاتصالية.

تمر عملية صياغة الاستراتيجية الاتصالية على أكثر من مرحلة في عملية إعدادها، وهذه المراحل تتميز بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة، أثناء إعداد الخطة، وعملية تنفيذها ثم متابعتها بعد ذلك، وهي على النحو التالي حسب ما قدمه الدكتور "ناصر دادي عدون" في كتابه وهي:<sup>2</sup>

المرحلة الاولى: تحديد أهداف الاتصال:

المرحلة الثانية: دراسة المحيط الاجتماعي الثقافي:

المرحلة الثالثة: تعيين المستقبلين وتكييف الوسائل:

المرحلة الرابعة: إختيار الأدوار والوسطاء:

المرحلة الأخيرة وهي التنفيذ.

المرحلة الاولى: تحديد أهداف الاتصال:

إن مهمة تحديد الأهداف متعلقة بالإجابة على الأسئلة التالية: لماذا نحن؟ ماذا نريد؟ وكيف يجب أن تبدو مؤسستنا بعد مدة؟ يجب على المؤسسة أن تقوم بتوضيح الأهداف التي تريد تحقيقها، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس لتتمكن من تقييم تقدم المؤسسة والسير وفق المسار الأنجح، وتتمثل هذه الأهداف في الفجوة بين الوضع الحالي، الذي تم رسم صورته خلال مرحلة تحليل الوضع، والوضع المرغوب فيه، من خلال ذلك يتم تحديد أهداف خطة الاتصال يجب أن تكون هذه الأهداف<sup>3</sup>.

وحسب ما كتبت عنه الدكتورة "عواج سامية" في كتابها "إتصال المؤسسة" (2020)<sup>4</sup>، أن تحديد

<sup>1</sup> عرسان يوسف عرسان، ايلاف قصي خضر: إستراتيجيات الاتصال الالكتروني في موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص 229.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ص 75.

<sup>3</sup> Dagenais Johanna Tzountzouris: La communication stratégique ,un travail d'équipe! Atelier présenté le vendredi 6 mars ,2018 ,COCO ,TELEERS/C ,p4.

<https://coconet.org/wpcontent/uploads/2018/04/Lacomunicationstrate%CC%81gique-atelierC-FINAL.pdf?fbclid=IwAR2A4k9j9HopecjE-xeYgGI4Txra-thdXUuS5z-FnIHCNafxKjS140JOk6w>

<sup>4</sup> عواج سامية: مرجع سابق، ص 239.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

الأهداف يمر بمرحلتين:

الأهداف العامة والتي تحدد مباشرة من هيئة الإدارة وتمثل كل ما ترغب المؤسسة تحقيقه.

الأهداف الخاصة وهي الأهداف التي يجب أن يشترك فيها الجميع في هيئة الإدارة من أجل تحديدها.

وفي خلاصة القول فإن هذه المرحلة تتلخص في مجموعة من النشاطات وهي كالتالي:

- منهجية للتخطيط وإدماج الإدارة ضمن الاستراتيجية العامة.
- ضرورة إن يكون هناك تغذية مرتدة.

**المرحلة الثانية: دراسة المحيط الاجتماعي الثقافي** أي ما يسمى بدراسة البيئة السوسيو ثقافية:

يجب التعرف على البيئة الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها الجمهور المستهدف، قبل صياغة الاستراتيجية الاتصالية، لغاية تحقيق الانسجام والتأقلم بين المؤسسة والمحيط الذي تنتمي اليه وتتشط فيه، ويتعين على المؤسسة في هذه المرحلة البحث عن هويتها وصورتها لأن كل عمل إتصالي يرتبط بهوية المؤسسة فإنه يدعم هذا الانسجام، وتمتلك المؤسسة بصفتها شخص معنوي شخصية ضمن محيطها الداخلي والخارجي وتتدرج ضمن هذه الشخصية كل المميزات التي تجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>.

وقد أوضح "الدكتور يحياوي إبراهيم" في هذا الخصوص أنه يجب على المؤسسة في هذه المرحلة

أن تقوم ب:

- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها .
- تأكيد أهداف الإتصال المحددة من الإدارة وتكييفها.
- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة<sup>2</sup>.

**المرحلة الثالثة: تعيين المستقبلين وتكييف الوسائل:**

<sup>1</sup> بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)، "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال"، تخصص اتصال استراتيجي، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 03 السنة الجامعية 2011 -2012، ص47.

<sup>2</sup> يحياوي ابراهيم: استراتيجيات الاتصال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، علم الاجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2 ، 2018/2019، ص50.

في هذه المرحلة يتم إختيار وتحديد الجماهير المستهدفة والتي تتضمن جمهور المنظمة من جميع الأشخاص والمجموعات التي تتفاعل معها وذات علاقة بها، هناك جماهير على المستوى الداخلي تعرف بالجماهير الداخلية مثل الإداريين والموظفين وكل العمال ضمن البيئة الداخلية، إلى جانب الجماهير على المستوى الخارجي أي الجماهير الخارجية التي لها علاقة مع المؤسسة مثل الوزارات المختلفة، والجمعيات، والمسؤولين المنتخبين في البلديات، وهيئات المجتمع المدني، والسكان، والعملاء.

ولابد من التأكيد على أنه من الضروري العثور على أهداف لخطة الاتصال وربطها مباشرة بالجماهير المستهدفة لأنها أساس تحديد المستهدفين من الإتصال<sup>1</sup>.

### المرحلة الرابعة: اختيار الحوامل الأدوار والوسطاء:

تحتاج العملية الاتصالية مجموعة من الحوامل والوسطاء في نقل الرسائل بين أطرافها حتى تحقق أهداف الاتصال إذ يختلف إختيار وسيلة الاتصال حسب الأهداف المرجوة والإمكانيات المالية المتاحة لكل نشاط من أنشطة الاتصال،<sup>2</sup> وتعمل هذه الحوامل على نقل المعلومة وإيصالها إلى المستهدفين، حيث يقصد بالحوامل كل الوسائل المستعملة في نقل الرسالة، وعرضها وهي إما شفوية كالهاتف اجتماعات محاضرات، مرئية أو أفلام ملصقات، مكتوبة، تقارير، أوامر مصلحة، أو آلية مثل الفاكس، تلكس.....الخ.

أما الوسطاء فهم جميع الأطراف الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها للمستقبل النهائي La Cible Finale، قد يكونوا إما أشخاص أو مجموعات أو حتى نظم، وهم قبل أن يكونوا وسطاء فهم أولاً مستقبلين يطلب منهم إحياء المعلومة وإعطاءها معنى للأشخاص الموجهة إليهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Dagenais Johanna Tzountzouris.

<https://coconet.org/wpcontent/uploads/2018/04/Lacommunicationstrate%CC%81gigue-atelierC-FINAL.pdf?fbclid=IwAR2A4k9j9HopecjE-xeYgGl4Txra-thdXUuS5z-FnIHCNafxKjS140JOk6w>

<sup>2</sup> Julia Cames: Le guide pour élaborer une stratégie de communication ،4.9.2023 ،02: 58 ،  
<https://blog.hubspot.fr/marketing/strategie-de-communication?fbclid=IwAR2IW0VJvIBrdh6gnh-LcBBUgB4XzMr5N-rrhwFACgsSQHRautibQN72ip8>

<sup>3</sup> السيد زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر المديرية الإقليمية سطيف، مذكرة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، 2010/2009، ص57.

### ➤ المرحلة الأخيرة وهي التنفيذ:

تعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة، إذ تشتمل على تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية، حيث أن مرحلة التنفيذ تحتاج إلى نظرة عملية، منظمة ومرتبطة، ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة، هو التحقيق التكامل والتعاون الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة، لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفعالية وعملية التنفيذ تتمحور حول أربعة أسئلة هي:

- من يقوم بعملية التنفيذ؟
- ما الذي يجب عمله؟
- كيف سينفذ البديل الاستراتيجي؟
- ما خدمات التنفيذ الاستراتيجي؟

والجدير بالذكر أن عملية تنفيذ استراتيجية الاتصال تكون عادة في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، يتم تطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف، المستهدفين، الوسائل الاتصالية، الخلايا الاتصالية، الوسطاء، التواريخ، وكذلك الميزانية المالية ومختلف التكاليف والقيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية.<sup>1</sup>

### 3.3.3. تقييم الاستراتيجيات الاتصالية:

إن عملية تقييم الاستراتيجية من أهم الخطوات التي يجب أن نركز عليها لأنها بالغة الأهمية وعلى أساس ملاحظات التقييم يتم تحديد الخطوة الموالية، قد تكون تحتاج تعديل إضافة أو ربما إلغائها أو التثبيت بها والاستمرار على نفس الاستراتيجية.

والمعروف عن الاستراتيجية أنها مزودة ضمناً بآليات للتقييم يمكنها من تقليص الأخطاء وتقادي

<sup>1</sup> خباياة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث الشعبة علوم التسيير التخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف - 1 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

التوجه إلى الوجهة الخاطئة، وهذه بعض أشكال التقييم:<sup>1</sup>

- قياس الانتباه للرسالة قبل وبعد التعرض لها من قبل الجمهور المستهدف
- ترجمة نتيجة القياس أثناء التنفيذ إلى نشاط (فعل) للتصحيح أو الدعم .
- رجوع الصدى عن مختلف الأنشطة المنجزة .
- تعقب حجم وطبيعة التغطية الاعلامية جغرافيا وإدراكيا من قبل الجمهور المستهدف .
- حجم رسائل الاستعلامات التي يبعثها الجمهور وطبيعة مضمونها.

من خلال هذه الإجراءات التتابعية يمكن أن نقيم المسار الذي تسلكه الإستراتيجية الإتصالية والتي تعتبر عملية تصحيحية للاستراتيجية المعمول بها أو بناء وصياغة إستراتيجية أخرى، وهناك عدة أسئلة توجيهية تساعد في عملية تقييم الاستراتيجية الاتصالية من خلال الإجابة عليها:

- هل نجحت الإستراتيجية الاتصالية؟
- كيف كانت ردود الفعل؟
- هل قامت بزيادة الوعي؟
- هل قامت بتغيير الفهم والرأي والسلوك؟
- هل استراتيجيتنا الاتصالية حققت أهدافها؟
- ماهي النقائص المسجلة في جميع المراحل؟
- ماهي العناصر التي تعمل بشكل جيد؟ وما هي العناصر التي تحتاج إضافة أو إلى المزيد من الاهتمام والدعم؟
- ما هي العناصر التي يمكن أو ينبغي أن تستمر؟ والتي يجب تعديلها أو تغييرها أو إلغائها؟
- ماهي العراقيل المسجلة في عملية التنفيذ؟

وفي الأخير يجب التركيز على احترام المعايير الموضوعية في عملية التقييم وكذا تحديد وسائل التقييم التي يمكن من خلالها تقييم مدى نجاح الاستراتيجية الاتصالية، وعليه يتم تحديد ما يتم ومنها يتم

---

<sup>1</sup> عيسى بوكرموش: إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال) فرع اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر 3 كلية الإعلام والاتصال قسم الاتصال. 2012/2013، ص41.

سواء مواصلة العمل بتلك الإستراتيجية أو إضافة تعديلات عليها أو تغييرها كلياً.<sup>1</sup>

**ثالثاً: استراتيجيات الاتصال في المؤسسة:**

تحتوي الإستراتيجية على نسق من الوسائل والرسائل الهادفة التي بإمكانها أن تقود المستهدفين للمكان المراد الوصول إليه، و يكون فيه الاتصال موجها نحو الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة سواء كانت قصيرة او طويلة المدى، وتختلف الاستراتيجية حسب الهدف الذي تصبو إليه، لذلك تتعدد انواع الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة حسب الهدف ونوع الاتصال المستخدم ولقد تم تصنيفها على هذا الاساس وهي كالتالي:

### 1. استراتيجية الاتصال الإداري.

ويقصد بها مختلف الخطط والبرامج الإدارية الاتصالية التي تسمح وتساعد على سير العمل في المؤسسات وتدفق المعلومات والبيانات داخل الهيكل المؤسساتي الإداري.

وقد قدمها الكاتب "جير الدين أي هاينز" ترجمة سليمان بن عبد العزيز في كتابه: الاتصال الإداري

استراتيجيات وتطبيقات، على النحو التالي:<sup>2</sup>

- إستراتيجيات الاتصال الجماعي:
- استراتيجيات الكتابات الإدارية:
- إستراتيجيات فهم الرسالة:
- واستراتيجيات الاتصال الشخصي:

### 1.1. استراتيجيات الاتصال الجماعي:

وتتمثل في استراتيجية الاجتماعات والفرق ويعرفها "وينستون تشرشل" "winston churchill" الاجتماعات عملية اتصالية هامة في المؤسسات وتتم هذه الإستراتيجية من خلال تبني إدارة الفرق والاجتماعات على ان تكون هذه الفرق ذو كفاءة وتزيد الفعالية والدقة ما أمكن ولهذه الإستراتيجية عدة اعتبارات موضحة كالتالي:

- هل يجب أن نجتمع؟

<sup>1</sup> عبد الرزاق سعيد: المرجع السابق، ص 127

<sup>2</sup> جير الدين أي هاينز: الاتصال الإداري استراتيجيات وتطبيقات، ترجمة سليمان بن عبد العزيز، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2019، ص 164.

- من ينبغي أن يحضر؟
  - جدول الأعمال والموارد: التخطيط ما تم جدولته.
  - أسلوب القيادة.
  - إدارة العراقيل.
  - المتابعة ( مذكرة متابعة).
  - المرافق المادية.
  - الكفاءات التكنولوجية.
  - العلاقات بين أفراد الفريق.
  - الاختلافات الثقافية.
- 2.1. استراتيجيات الكتابات الإدارية:** وتتمثل في مختلف الأشكال الكتابية التي تنتقل بين أعضاء الهيكل التنظيمي كالرسائل الروتينية اليومية والتقارير.....الخ.
- **الكتابة التعاونية:** وهي كتابة مستند ومن ثم يقوم المدير بمراجعته وأحيانا التعاون على التخطيط والاعداد، حيث يساهم هذا الأسلوب في عملية صنع القرار والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، حيث يتميز هذا النوع بعدة مزايا استراتيجية كالاقتصاد الكفاءة، الدقة، الاستقرار الرسمي.
  - كتابة الرسائل الروتينية:
  - كتابة التقارير والعروض الإدارية:
- 3.1. إستراتيجية فهم الرسائل:** وتعد هذه الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات المؤثرة في الاتصال الاداري لان فهم الرسالة ومحتواها هو أساس نجاح الاستراتيجية.
- الاستماع الإداري.
  - الاتصال اللفظي.
- 4.1. استراتيجية الاتصال الشخصي:** وتتضمن
- استراتيجية الصراع.

### • استراتيجية التفاوض الإداري<sup>1</sup>.

### 2. استراتيجيات الاتصال الأزماتي.

تتعرض المؤسسة الى عديد الازمات خلال فترة حياتها، حيث تعرف الازمة على انها ذلك الموقف أو الحدث الذي يوجي بحالة حرجة تخرج عن المألوف وتؤدي الى التغيير في الوضع العام للمؤسسة<sup>2</sup>، وقد عرفها كرسنوف ديفور على أنها: "انشقاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين، تتطلب اليقظة داخل مناخ شديد التقلب والتردد من ناحية سيرورة الأحداث ونتائج اتخاذ القرارات"<sup>3</sup>.

وفي ذات السياق تحدث الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات باتريك لكاديك عن الازمة بقوله: "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وانتقادات وضغوط خارجية قوية، وقد تتوسع من الداخل وتستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري، تتيح له وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها"<sup>4</sup>.

وما يميز ازمة عن اخرها شدتها وقوتها ولقد حدد تشارلز هيرمان ثلاثة خصائص تحدد شدتها و هي: المفاجأة، التهديد وكذا وقت الاستجابة فاذا توفرت هذه الخصائص في ازمة معينة يمكن القول عنها أزمة في قوة شدتها (خطيرة)<sup>5</sup>.

ومن هذا المنطلق فان عملية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة، وبالتالي لكل أزمة الاستراتيجية التي تصلح لها أكثر من غيرها، كما نأكد على انه يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة، وذلك تماشياً مع تطورات المواقف خلال الازمة.

تتعدد استراتيجيات الاتصال التي تتبناها المؤسسة خلال الازمة وهي كالتالي:

<sup>1</sup> جبر الدين أي هاينز: الاتصال الإداري استراتيجيات وتطبيقات، ترجمة سليمان بن عبد العزيز، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2019، ص 164.

<sup>2</sup> كريمة شعبان: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة، ازمة تويوتا نموذجاً، مجلة الاتصال، المجلد 17، العدد 28، 2019، ص 15.

<sup>3</sup> بن العربي يحي: دور الاتصال في إدارة الازمات، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، جانفي 2016، ص 3.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 4.

<sup>5</sup> Kara grassev «sensemaking Crisis communication «how school leaders communication in times of Crisis «the graduat school of Education humman develop ment of the geore wosh ingtom university «doctor of Education «August31 «2022 «P23.

### 1.2. استراتيجية حائط الصد: Blockstone strategy

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ عدم الاعتراف بالخطأ و رفض الاستجابة لضغط القوى الخارجية، اي انه مهما كان الضغط من الخارج الا انها تلتزم بعدم الاعتراف بهذه الازمة ككل.

### 2.2. استراتيجية الصمت: No Response

وتعتمد هذه الاستراتيجية على التعقيم من خلال عدم القيام بأي رد فعل اتصالي على الأحداث وقت الازمات.اي بمثابة المثل الى الصمت حتى تتخذ المؤسسة القرار الصائب وموقف معين من هذه الازمة بعد قراءة كل ابعادها وخلفياتها.

### 3.2. استراتيجية الإنكار Denial strategy

تقوم المؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية على إنكار وجود أزمة من الأصل وذلك مع تقديم المعلومات وما يثبت ذلك حتى يتوضح الأمر<sup>1</sup>.

### 4.2. استراتيجية التبرير والاعتذار (Apology and Respond)

وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة ولباقة وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقة يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة وهي من التكتيكات الناجحة والفعالة في ادارة الازمة

### 5.2. استراتيجية التملص من المسؤولية: Evosion of Responsibility

تتمثل هذه الاستراتيجية في عملية التهرب من المسؤولية و محاولة التأكيد على انها غير مسؤولة عن هذه الأزمة، وأن هناك أطرافاً أخرى هي من إفتعلت الأزمة أو أن هناك حوادث ومؤثرات خارجة عن إطار سيطرة المؤسسة وهي من سببت هذا الحدث، وتؤكد المؤسسة بعدها أنها ستقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوزها والخروج منها بأقل الأضرار<sup>2</sup>.

### 6.2. استراتيجية الهجوم المضاد: Counter Attacks strategy

تقوم المنظمة بهجوم إعلامي وحشد جميع قواها لمواجهة القوى الناقدة وتحطيم المقومات التي اعتمدت عليها في مهاجمة المنظمة، وتستخدم في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف مع نكر قصص وهمية ليس لها علاقة بالحقيقة ويمكن للمنظمة أن تواجه

<sup>1</sup> احمد فاروق رضوان، استخدام الموقع الالكتروني في المنظمة في إدارة اتصالات الازمة دراسة حالة على شركة تويوتا جامعة الشارقة الامارات العربية المتحدة، المجلد علوم الاعلام والاتصال 2014، ص159.

<sup>2</sup>نجيب كامل استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة الصورة الذهنية للمؤسسة، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد17، العدد3، 2020، ص139.

الوضع بتوفير إعلام مضاد كما يمكنها أن تستخدم حقها في اللجوء للقضاء.<sup>1</sup>

### 7.2. استراتيجية التبرير والاعتذار: (Apology and Respond)

تعترف المؤسسة بالخطأ وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة ولباقة وتعلن تبريراتها وتفسيراتها وذلك من خلال إعداد بيان يتضمن معلومات حقيقة يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة وهي من التكتيكات الناجحة والفعالة في ادارة الازمة.<sup>2</sup>

### 8.2. الاجراءات التخطيطية والاستراتيجية خلال مراحل الازمة:

تمر الازمة بثلاثة مراحل قبل الازمة، اثناء وبعد الازمة لذلك على المؤسسة التخطيط لهذه المراحل باعتبار أن التخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية الاتصالية، حيث تقوم المؤسسة بتحديد ماذا تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله، وأين، وكيف، وما هي الموارد التي نحتاج إليها لإتمام العمل، وهناك نقصد بذلك التخطيط العلمي لإدارة الأزمات والذي يعد مرحلة رسم السيناريوهات، الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله، يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغيرات.<sup>3</sup>

وذلك من خلال وضع مخطط الاتصال أي " إضفاء الطابع الرسمي على الاستراتيجيات الاتصال الخاصة بالمؤسسة وذلك يجعل الأهداف والغايات والوسائل والرسائل متسقة فهي تعد أداة إدارية يجب أن تكون مرنة من اجل التكيف مع الاحداث المتوقعة والغير متوقعة للمؤسسة وفي هذا الصدد يستخدم الانجلوساكسونيون الصيغة التالية: " اذا فشلت في التخطيط فانت تخطط للفشل"<sup>4</sup>.

### 10.2. التخطيط الاتصالي لما قبل الازمة:

يعتبر التخطيط قبل حدوث الازمة عمل وقائي وتحضير مسبق لادارة الازمات وذلك وفق عدة اجراءات احترازية:

<sup>1</sup> حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الازمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد7، العدد2، 2019ص109.

<sup>2</sup> عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الازمات حوادث المرور نموذجا، دار الخلدونية، الجزائر 2011، ص222.

<sup>3</sup> نابلي خالد، التخطيط العلمي لإدارة الازمات مخطط التدقيق الاتصالي في إدارة الازمات بالمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، مجلة افاق للعلوم، العدد، 6 2017، ص 455.

<sup>4</sup> Thierry libaert، Introduction a 'la communication 'edition2، Dunod ،paris 2014p32

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- تحديد أسباب ومصادر المخاطر والأزمات المحتملة والتي يمكن الوقوع فيها أي محاولة للتنبأ باللازمة.
- و ذلك من أجل تفاديها قبل الوقوع فيها ومحاولة تقديم الحلول المناسبة لذلك.
- محاولة تشكيل خلية أزمة(فريق ادارة الازمة) من أعضاء بارزين في المؤسسة لهم القدرة على تسيير المؤسسة والوقوف على معالجة الازمة كل بعمله، وذلك من اجل الاستعداد وعدم تضييع الوقت في حالة ما اذا وجدت ازمة.
- اختيار المتحدث الرسمي باسم المؤسسة تتوفر لديه الصفات اللازمة حتى يكون الناطق الرسمي باسم المؤسسة.
- إعداد استراتيجية اتصالية وإعلامية بالتنسيق مع وسائل الإعلام، والعمل على بناء علاقات قوية مع معظم المؤسسات الإعلامية وقادة الرأي ومنظمات المجتمع المدني، التي يمكن الاستفادة منها لاحقاً في عملية التأثير على الرأي العام وتصحيح وتحسين نظرة المجتمع للمؤسسة وقت نشوء أزمة واستغلالها في عملية تهدأ. الوضع الخارجي العام للازمة.
- توفير الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لإدارة الأزمة كتحديد ميزانية طارئة.
- إعداد سيناريو يحاكي إدارة أزمة افتراضية من كل الجوانب التي ذكرناها سلفاً<sup>1</sup>، وهي بمثابة تنبئات بما سيحدث بناء على المعطيات الخاصة بالمؤسسة، وقراءة في نقاط قوة وضعف المؤسسة مع محاولة توجيه الحلول والاقتراحات ما إذا حصل هذا الحدث حتى تكون المؤسسة ضمن التصور العام لقدراتها وامكانياتها اذا وجدت أزمة.

### 11.2. التخطيط الاتصالي اثناء الازمة:

أهم ما تقوم به المؤسسة في هذه المرحلة وكنقطة لابد منها هي عدم الانعزال عن العالم الخارجي، لان الاتصال هو الأمر الأكثر فاعلية في ظروف الأزمات، على أساسه يتم تقديم المعلومات والتفاصيل بسرعة وبشكل صريح لوسائل الإعلام الجماهيري.

وفي هذا الصدد هناك قاعدة ذهبية تقول: عندما يقدم الخبر بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>قيراط نور الدين الميلادي: فن التلاعب والتضليل والدعاية، مكتبة الفلاح للنشر، الأردن، 2016، ص201.

<sup>2</sup>محمد مرضي الشمري: المدخل الى دراسة العلاقات العامة والاعلام، العربي للنشر، مصر 2016، ص 33.

يجب في هذه المرحلة القيام بما يلي:

• **الاستحواذ على الحدث:** لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضع جماهيريك وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء: ماذا تتوقع من المنظمة أن تقول أو أن تفعل؟<sup>1</sup>.

• **إصدار البيان:** خلال دقائق معدودة يتم إصدار هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام يتضمن (تفاصيل الحدث، مكان الأزمة، الأضرار الناجمة عنها، عدد المصابين أو الموتى ماذا تفعل المؤسسة لمواجهة الحدث ومحاولة إظهار التعاطف الإنساني وبت الطمأنينة في نفوس الجماهير).

• **اجتماع فريق الأزمة:** والذي سبق تحديد أعضائه قبل وقوع الأزمة، كما يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد استراتيجية مواجهة الرأي العام، ويتفق على الإجابة على أسئلة استراتيجية تتعلق بالأزمة، وهي:

- ما هي أسوأ حالة محتملة للحدث؟

- وما هو الرهان الفعلي أو المخاطرة؟

- ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة؟

وهنا قد يكون السؤال الأكثر أهمية هو "الأزمة ليست فيما حدث، ولكن فيما يعتقد الناس أنه حدث".<sup>2</sup> ونعني بذلك كيف ترى جماهير المؤسسة العامة هذه الأزمة وكيف تنظر إليها أي تحديد حجم الأزمة بالنسبة للجمهور.

• **تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال:** تبحث المنظمة القائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به في هذه الأزمة من خلال تحديد أولويات الاتصال، ويعد تحديد الأولويات للاتصال من العناصر المهمة لتقليل من المخاطر عند مواقف الطارئة التي تمس سمعة المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>إسماعيل حماني، التخطيط الاستراتيجي لاتصال الازمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية واداة علاجية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد3، العدد1، سنة2014، ص184.

<sup>2</sup>أيمان عبادي، حياة براهيمى: الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد28، ص43.

<sup>3</sup>فريال مزارى: فعالية الاتصال في إدارة الازمات في المؤسسة المنطلقات والاسس، مجلة سوسيولوجيا الجزائر 2020، ص258.

### 12.2. التخطيط الاتصالي لما بعد الازمة:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة النهائية للسيطرة على الأزمة، لذلك فهي في غاية الأهمية في عملية إدارة الأزمات

حيث تعتبر عملية الوقاية والاستعداد لأزمات مشابهة ومن أهم نشاطاتها ومهامها في هذه المرحلة ما يلي:

- دراسة الأسباب التي أدت الى وقوع الأزمة وبذلك الكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجالاتها .

- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة<sup>1</sup>.

- الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها وعدم ترك الجمهور في فراغ تسعى مصادر أخرى لاحتوائه.

- تقييم عام للازمة من خلال معرفة مدى تأثر المؤسسة وسمعتها بنتائج الازمة وتتطلب هذه العملية عددا من الإجراءات من بينها:

- استقصاء راي الجمهور الداخلي للمؤسسة.

- استقصاء راي الجمهور الخارجي المعني.

- استقصاء رأي وسائل الاعلام<sup>2</sup>.

### 3. استراتيجيات بناء وإصلاح الصورة الذهنية.

#### 1.3. استراتيجيات الصورة الذهنية للمؤسسة:

#### ❖ استراتيجيات بناء الصورة الذهنية:

تعتبر إستراتيجيات الصورة الذهنية من أهم الأمور التي على المؤسسة التركيز عليها وقد أثبت أحد الباحثين وجود علاقة وثيقة بين الإدارة الاستراتيجية الناجحة للمؤسسة، وبين إدارة صورتها الذهنية، بل أنهما يؤكدان إمكانية إحداث تنمية للمؤسسة وتطوير لأدائها بالاستفادة من نتائج بحوث الصورة الذهنية، ويمكن تقسيم استراتيجيات الصورة الذهنية للمؤسسات إلى:

<sup>1</sup> عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الازمات حوادث المرور نموذجاً، دار الخلدونية، الجزائر 2011، ص 222.

<sup>2</sup> منال محمد رحال: العلاقات العامة من منطلق نظري و علمي، دار أمجد، عمان 2015، ص 107.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

- ❖ **إستراتيجية الصورة الداخلية:** وتتمثل في عملية تأسيس برنامج للإتصال مع الموظفين والمحافظة عليه، وتشجيع الحوار وجها لوجه مع القوى العاملة في المؤسسة، حيث لا بد من بناء علاقات طيبة يسودها الإحترام بين الرئيس والمرؤوسين حتى نصل الى كسب الجمهور الداخلي ويصبح لديه الولاء تجاه مؤسسته.
- ❖ **إستراتيجية الصورة الخارجية:** تتشكل من خلال تطوير علاقة المؤسسة مع الحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات المماثلة وكذا المؤسسات الفاعلة في المجتمع.
- ❖ **إستراتيجية الصورة لدى الداعمين والمتبرعين:** وتتم من خلال التدفق المستمر للمعلومات والتواصل المباشر عبر الزيارات الشخصية والدعوات واللقاءات.
- ❖ **إستراتيجية الصورة لدى المستفيدين من خدمات المؤسسات:** تعمل هذه الإستراتيجية على تطوير أداء المؤسسة، تحسين الخدمة ومحاولة سد الحاجة وتوفير كل ما يحتاجه الجمهور من خدمات بجودة ومعاملة حسنة.
- ❖ **إستراتيجية إدارة القضايا:** من خلال بحث القضايا والأزمات وتحديدها ومراقبتها، وإدارتها وتقويمها لتقليل التأثيرات السلبية، ولزيادة الفرص الإيجابية للمؤسسات، وتطوير وتنفيذ برنامج الاتصال الإعلامي.
- ❖ **إستراتيجية العلاقات الإجتماعية:** تعمل هذه الإستراتيجية على تطوير الاتصال الفعال وبرامج التعليم التي تبني قاعدة التأييد مع عامة أفراد المجتمع.
- ❖ **إستراتيجية العلاقات الإعلامية:** وتتم من خلال محاولة ايجاد قنوات اتصالية و وسائل اعلامية قوية ولها قيمة في المجتمع من أجل الاعتماد عليها في رسم الصورة لدى الجماهير.
- ❖ **إستراتيجية التطوير المهني:** من خلال متابعة فرص التطوير المهنية كتدريب الموظفين والعمل على زيادة مهاراتهم وكذا توفير مهارات الاتصال مع الجمهور وكيفية الإقناع والتأثير والنصح.
- ❖ **إستراتيجيات استخدام المؤسسات للإنترنت:** بغية تنمية العلاقات مع الأعضاء ودمج جميع المؤيدين للمؤسسة من خلال الرسائل الإلكترونية التي يرسلها إليهم موقع المؤسسة على الإنترنت و كذا الحرص على استمرار جذب الأعضاء لزيارة موقع المؤسسة من خلال التفاعل مع المؤيدين وليس الاكتفاء فقط بإرسال الرسائل الإلكترونية لهم وإنما التواصل معهم باستخدام مجموعة مختلفة ومتنوعة من طرق الاتصال من دون التغاضي عن التقييم من أجل التحسين المستمر لمستوى أداء الموقع.

❖ **استراتيجية الولاء:** من خلال محاولة تكوين علاقات طويلة الأجل مع ذوى الولاء الكبير، ومحاولة معرفة أسباب قلة ولاء ذوى الولاء المنخفض والسعي الى علاجها<sup>1</sup>.

### 2.3. استراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية:

وضع بينويت نموذجا يتضمن سلسلة من الاستراتيجيات الخطابية التي يمكن للفرد أو المؤسسة أن يعتمد عليها لإصلاح أو تحقيق أفضل صورة ذهنية للمنظمة بعد الهجوم الذي تتعرض له، ويندرج تحت هذه الإستراتيجيات فروع أخرى، أطلق عليها طرق إستراتيجيات وتكتيكات إصلاح الصورة الذهنية إصلاح الصورة الذهنية وهي:

❖ **استراتيجية الإنكار: Denial** وتأخذ استراتيجية الإنكار تكتيكين أساسيين هما:

• **الإنكار البسيط Simple Denial:** يتم فيها التأكيد على أن هذا الأمر لم يحدث على الإطلاق أو إنكار أن الشخص المتورط في هذا الحدث لم يقم بهذا الأمر على الإطلاق، أي إنكار تام للحدث، كما يمكن أن نصرح أنه تم وقوع الحدث ولكن ليس له آثار ضارة جانبية تمس بالأخرين.

• **تحويل اللوم إلى الطرف المهاجم Shifting Blame:** وهو التكتيك الثاني في الإنكار، وتقوم فيه المنظمة بتصدير الأزمة إلى طرف آخر لكن إذا ما ثبت دليل دقيق يكذب تحويل اللوم، فإن ذلك يؤثر ليس فقط في تشويه الصورة، بل القضاء على مصداقية المؤسسة.

❖ **استراتيجية التهرب من المسؤولية:** تشتمل على أربعة تكتيكات هي:

- **التبرير Provocation** وفيها يكون المتهم في حالة رد على فعل قد ارتكب من طرف آخر، وفي بعض الحالات يبدو هذا التكتيك كمبرر لأفعال تبدو عدائية تجاهه.

- **الضعف Defeasibility** وهذا التكتيك يشير إلى نقص المعلومات عن موقف الأزمة والجهل بها ويستخدم هذا التكتيك كنوع من لتبرير الأزمة.

- **الحادثة Accidents:** وفيه يتم الدفاع عن الموقف بأنه مجرد حادث مؤسف وخارج عن السيطرة.

- **النوايا الحسنة Good Intention:** ويعتمد هذا التكتيك على أن الشخص المتهم أو المنظمة كانت في سياق هذا التصرف، وهي حسنة النية، والنتيجة التي حدثت جاءت عكس المتوقع للأسف.

<sup>1</sup> وريدة لرجان: أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الإدارية دراسة مجموعة من البلديات، مذكرة ماجستير تخصص تسويق العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2015/2014، ص135.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

❖ إستراتيجية التقليل من شأن الحدث: تسعى هذه الاستراتيجية إلى التقليل من حجم الحدث و إن كانت المؤسسة مسؤولة عنها إلا أنها ليست بالسوء الذي يعتقد أصحاب المصلحة عنها، وأنها لم تفقد السيطرة على الأزمة، وتعتمد هذه الإستراتيجية على ستة تكتيكات هي:

• **التدعيم Bolstering** : وفيها يتم إظهار الصفات الإيجابية للمسئول عن الأزمة أو عن طريق سرد وقائع إيجابية قامت بها المؤسسة أو الفرد في الماضي، أو أثناء الأزمة.

• **التهوين Minimization** : التقليل من شأن الأضرار التي سببها الحدث، وأنها أقل مما تبدو للعامّة.

• **المقارنة Comparison** : وفيها يتم مقارنة الحدث محل الأزمة بأحداث أخرى مشابهة أشد خطورة وجسامة، وإظهاره على أنه الأقل ضرراً من الأحداث الأخرى.

• **التسامي Transcendence** : وهو يعتمد على تبرير الحدث من خلال وضعه في سياق مقبول ومرغوب من الجماهير، عن طريق الإشارة إلى أن هناك ما هو أهم وأسمى يمكن الاهتمام به من النظر للأزمة الحالية.

• **الهجوم Attack Accuser** : وفي هذا التكتيك تسعى المنظمة أو المتهم بالحدث إلى مهاجمة موجه الاتهام وتدمير مصداقيته والتي ستنتضي معها بالتبعية المسؤولية عن الحدث.

• **التعويض Compensation** : وفيها يقوم الشخص أو المتهم بتعويض ضحايا الحدث أو الأزمة، وذلك عندما يتأكد للجميع أن الخطأ هو خطأ المؤسسة<sup>1</sup>.

❖ **إستراتيجية الأفعال التصحيحية Corrective Action**: لقد سبق وتطرقتنا إليها، لكن لا بد من الإشارة الى ان ما يميز هذه الإستراتيجية أنها تخفف من حالات عدم الرضا أو الاستياء الناتجة عن الأزمة.

❖ **إستراتيجية الاعتذار Mortification** : وهي تعتمد على الاعتذار عن العمل المسيء<sup>2</sup>. (تم التطرق إليها ضمن استراتيجيات الاتصال الإلزامي).

❖ **استراتيجيات الاتصال التسويقي:**

يعتبر الاتصال التسويقي مجموعة من الأنشطة والأعمال التسويقية الترويجية التي تقوم بها

<sup>1</sup> يسرى حسنة عبد الخالق: العلاقات العامة والدبلوماسية الشعبية ط1، اطلس لنشر والتوزيع، 2015 ص 150.

<sup>2</sup> يسرى حسنة عبد الخالق: المرجع السابق، ص150.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

المؤسسة والتي تصلها بجمهورها المستهدف من أجل تحقيق أهدافها للتعريف بنفسها أو منتجاتها والتأثير على سلوكيات الأفراد كما تقوم بتحفيز على عملية الشراء.<sup>1</sup>

وفي ذات الشأن يعتبر الاتصال التسويقي نشاط إستراتيجي في عمل أي مؤسسة، ولا بد من وجوده كضرورة وذلك من خلال دوره الفاعل على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسة، والذي يعد المحور الأساسي الذي تركز عليه بقية الأنشطة والوظائف التسويقية والإدارية المختلفة في تفاعلها مع البيئة الخارجية المحيطة بها.<sup>2</sup>

وباعتباره نشاطا إستراتيجيا فإنه يعتمد على إستراتيجيات اتصالية عديدة تساهم في ربط المؤسسة مع جماهيرها والفاعلين معها من الجمهور الخارجي.

وتعد إستراتيجيات الاتصال التسويقي خطة تكتيكية للاستخدام الأمثل لعناصر المزيج الاتصالي التسويقي، حيث تستخدم هذه العناصر كأدوات اتصالية تكتيكية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية الاتصالية العامة للمؤسسة.<sup>3</sup>

كما تسعى إستراتيجية الاتصال التسويقي من خلال خطة العمل الموضوعة للوصول إلى تحقيق أهداف الاتصال التسويقي المحددة والتي تبنى على المراحل التالية:

- تحديد أهداف الاتصال إستراتيجية التسويق .
- تحديد دور الاتصال التسويقي في المزيج .
- أهداف التسويق .
- تحديد الجمهور المستهدف .
- المزيج التسويقي
- تصميم الرسالة .
- اختيار وسائل الاتصال

<sup>1</sup> مرابط آمنة: الاتصال التسويقي، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020، ص 58.

<sup>2</sup> مغتات العجال: الاتصال التسويقي (مفاهيم وإستراتيجيات ودلالات نظرية علائقية)، مجلة الحوار الثقافي، المجلد5، العدد2، 2016، ص7.

<sup>3</sup> بوجنانة فؤاد، الداوي الشيخ: قياس أثر إستراتيجية الاتصال التسويقي في توليد الكلمة المنطوقة الإيجابية لدى عملاء مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد5، العدد4، 2021، ص 245.

- تعيين الميزانية
- مراقبة فعالية الحملة .
- إدخال التعديلات اللازمة 1.

ويمكن التمييز بين نوعين من استراتيجيات الاتصال التسويقي وهي التي تعتمد المؤسسة في علاقاتها مع جماهيرها والأطراف الفاعلة وذات العلاقة بها وهي:

### ❖ إستراتيجية الجذب:

وتعرف استراتيجية الجذب بانها كافة الجهود الترويجية المقدمة من طرف البائع من أجل إثارة الطلب من طرف المستهلك النهائي، الذي سوف يقوم بالضغط على قناة التوزيع لكي تحمل السلعة أو الخدمة، وبذلك يتم جذب السلعة من خلال القناة التسويقية، وتعرف استراتيجية الجذب بهذا الاسم لأنها تركز على المستهلك النهائي، وتهدف الى جذبته لشراء المنتج وإقناعه بمزاياه<sup>2</sup>.

كما انها عملية قيام المنتج بخلق الطلب المباشر على السلع و الخدمات من المستهلك النهائي من خلال الجهود الترويجية المتعددة، حيث يتم الضغط على تاجر التجزئة لتوفير السلع و الخدمات من خلال الطلب على السلعة أو الخدمة من المستهلك النهائي إلى تاجر التجزئة، و منه إلى تاجر الجملة ثم إلى الوكيل و حتى نصل إلى المنتج، لذلك فإن الاتصال بالمستهلك النهائي وفق هذه الإستراتيجية يسحب أو يجذب السلعة عبر القناة التسويقية، ونجد أن معظم المؤسسات التي تتبع هذا النوع من الإستراتيجية تتفق مبالغ طائلة على أدوات الاتصال التسويقي المستخدمة في ذلك منها الإعلان عبر التلفزيون والجراند أي عبر وسائل الاتصال غير الشخصية<sup>3</sup>.

❖ **استراتيجية الدفع:** في ظل هذه الاستراتيجية يحاول المنتج اقناع تاجر الجملة لشراء منتجاته بواسطة طرق عدة منها رفع هامش الربح للوحدة المباعة، تقديم خصومات وخدمات معينة، مع توضيحات

<sup>1</sup> فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، ط، 1 دار اسامة لنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص76.

<sup>2</sup> أنوار قرزيز: استراتيجيات الاتصال التسويقي وأثرها في تنمية سياحة مستدامة ( دراسة ميدانية لعينة من الهيئات السياحية الوطنية بالجزائر)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الاستراتيجية والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2019.2020، ص 68.

<sup>3</sup> بوشعير لويظة: استراتيجيات الاتصال التسويقي و مدى تأثيرها على سلوك المستهلك الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص90.

## الفصل الثاني: البناء النظري و المعرفي لإستراتيجيات الاتصال في المؤسسة

تخص كيفية استعمال السلعة، مستخدما في ذلك جهود البيع الشخصي للتأثير عليه واقناعه كما يقوم تاجر الجملة بالتأثير على تاجر التجزئة بنفس الأسلوب .والذي بدوره يقوم بالتأثير على المستهلك ويقنعه بالشراء<sup>1</sup> .

ويتوقف استخدام إستراتيجية الدفع او الجذب على عدة عوامل هي:

- مقدار الأموال المتاحة للاتصال: كلما كانت ميزانية الترويج محدودة كان من الأنسب استخدام إستراتيجية الدفع لأن إستراتيجية الجذب تتطلب إنفاقا كبيرا على الإشهار الموجه إلى المستهلك النهائي .
- طبيعة المنتج: كلما تميز المنتج بارتفاع السعر وهامش الربح و إنخفاض معدل دوران البضاعة كان من الأفضل استخدام إستراتيجية الدفع (منتجات صناعية). والعكس كلما تميز المنتج بانخفاض السعر وهامش الربح وارتفاع معدل دوران البضاعة كان من الأفضل استخدام إستراتيجية الجذب (منتجات استهلاكية).
- مرحلة المنتج في دورة الحياة: عندما يكون المنتج في مرحلة التقديم يفضل استخدام إستراتيجية الدفع حيث أن معظم المستهلكين لا يعرفوا المنتج في هذه المرحلة وكذلك يتردد الموزعون في التعامل مع المنتج خوفا من مخاطر التعامل مع المنتج الجديد وبالتالي يفضل بذل الجهد في إقناع الموزعين بالتعامل مع المنتج أولا حيث يكون ذلك أوقع وأسهل من محاولة جذب المستهلك للمنتج. أما في مرحلة النمو والنضج فيكون المستهلك على معرفة بالمنتج ويفضل استخدام إستراتيجية الجذب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> توفيق عمري: إستراتيجية الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بقسنطينة)، أطروحة دكتوراه تخصص اتصال استراتيجي قسم الإتصال، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3/2018/2019، ص118.

<sup>2</sup> منصورية خيرة مونية، بن عمار امال: الاتصال التسويقي، ط1، ألف اللوثائق، عمان الاردن، 2023، ص 69

### خلاصة:

ختاماً، يعتبر الاتصال بأنواعه وأشكاله المختلفة، العمود الذي تقوم عليه المؤسسات، من خلال دوره الجوهرى المتمثل في ربط عناصرها وتسهيل سير العمليات التي تحدث على مستوى المؤسسة، سواء ما تعلق بفضائها الداخلى من اتصال رسمى وغير رسمى، أو الاتصال الخارجى الذي يربطها مع جمهورها، ومن المعروف أن التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا زاد المؤسسات شغف وتحدي، إذ أصبح من الضروري الاهتمام أكثر بالمجال الاتصالي وإعطائه أكثر أهمية وجهد، ذلك من خلال تكييف مختلف الامكانيات التي تتوفر لدى المؤسسة، موارد مادية، تقنية، وسائل، وكذا موارد بشرية، تسعى لتكييف هذه الامكانيات من خلال بناء إستراتيجيات ومخططات اتصالية مدروسة تتمثل في الأنشطة و الفعاليات التي تحددها وتتبناها من أجل تنفيذها، لتحقيق الهدف الذي تصبو إليه، ولعل أهم الأهداف الاتصالية التي تعمل المؤسسة على بلوغها هي كسب الجمهور الداخلى وتوفير له كل المتطلبات التي تجعله راضى عنها وفي صفها، إلى جانب جمهورها الخارجى وكيفية تامين هذه العلاقة و ربطها بأسس متينة تزيد من صلابة المؤسسة، قوتها، أمام ما قد تتعرض له من أزمات أو مواجهة ما قد يضر بصورتها وسمعتها، وهذا ما يبرز نجاح المؤسسات اليوم وهو التحكم في استمراريتها و تواجدها، إلا جانب ترك أثر طيب و بناء ثقة متبادلة لدى المجتمع، باعتبارها نسق منه.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: بناء وتشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة

### تمهيد.

#### أولاً: مدخل مفاهيمي للصورة الذهنية

1. التطور التاريخي لمفهوم الصورة الذهنية
2. سمات وخصائص الصورة الذهنية
3. الفروقات الجوهرية بين الصورة الذهنية، السمعة، الهوية والشخصية
4. أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة
5. وظائف الصورة الذهنية للمؤسسة

#### ثانياً: تكوين وتشكيل الصورة الذهنية في المؤسسة

1. ابعاد ومصادر تشكيل الصورة الذهنية
  2. مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة
  3. العوامل المؤثرة في بناء الصورة الذهنية
  4. مراحل بناء الصورة الذهنية
  5. وسائل تشكيل وبناء الصورة الذهنية للمؤسسة
- ثالثاً: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة وأليات قياسها.

1. نظريات ونماذج إدارة الصورة الذهنية
2. قياس الصورة الذهنية

### خلاصة.

### تمهيد:

تعد الصورة الذهنية للمؤسسة أحد الفصول غير الملموسة التي تؤثر بشكل كبير على مكانتها وسمعتها في بيئتها الداخلية والخارجية، إذ تعكس الصورة الذهنية الإدراك والانطباع الذي يتكون لدى الأفراد والجماعات عن المؤسسات بناء على تفاعلاتهم المباشرة وغير المباشرة معها، لذلك يعد فهم الصورة الذهنية وأليات تشكيلها وإدارتها جزءا أساسيا من تحقيق النجاح المؤسسي وضمان استدامة العلاقات مع الأطراف ذات الصلة.

يركز هذا الفصل على تقديم مدخل مفاهيمي شامل للصورة الذهنية، حيث يتم إستعراض العوامل التي تسهم في تكوينها داخل المؤسسة، كما يتناول الفصل عملية تشكيل الصورة الذهنية مع الإشارة إلى أهمية الإتصال المؤسسي في تعزيز صورة إيجابية تعكس القيم والأهداف المؤسساتية، إضافة إلى ذلك يناقش الفصل إدارة الصورة الذهنية مسلطا الضوء على الإستراتيجيات المستخدمة لتحسينها والحفاظ عليها، إلى جانب استعراض الأليات المختلفة لقياس الصورة الذهنية وتحليلها لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تواجدها و استمراريتها.

أولاً: تطور مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة وأهميتها:

### 1. التطور التاريخي لمفهوم الصورة الذهنية:

لا يمكن النظر إلى استعمال الصورة الذهنية في المؤسسة كظاهرة العصر فقط، ولكن أصبح المسؤولون في المؤسسة يتخذونها كأساس للتفكير الاستراتيجي المنظم، حيث يتم استعمال الصورة كأداة لضمان موقع استراتيجي للمؤسسة في محيطها الداخلي والخارجي، إذ تسعى لبلوغ الصورة المثالية لدى جماهيرها المتعددة وتعتمد في ذلك على جملة من الاستراتيجيات والأشكال الاتصالية وكذا الوسائل من أجل بلوغ أهدافها ويمكن ان نفصل فيها كالتالي<sup>1</sup>:

أن تتابع مفهوم الصورة الذهنية في شكله الأول كان عند صاحب النظرة المثالية «أفلاطون» والذي أكد في نظريته المثالية ان كل الموجودات لها صور في عقل الانسان أي ان كل المثل لها صور للأشياء، لذلك يمكن ان نستنتج ان الصورة عنصرًا مهمًا في الفكر الأفلاطوني وفي هذا الشأن يلاحظ روبرت (1957) أنه حتى منتصف القرن الثامن عشر، تم استخدام كلمتي "فكرة" و "صورة" بالتبادل.<sup>2</sup> وفي ذات السياق تشير بعض المصادر الأجنبية الى ان مصطلح الصورة الذهنية لم يظهر للوجود في علم الإدارة والاعلام الا في عام 1908 على يد العالم "جراهام دالاس" والذي أشار في كتابه "الطبيعة البشرية والسياسية" الى ان الناخبين في حاجة الى تكوين شيء مبسط ودائم ومنظم عن الثقة في مرشح ما<sup>3</sup>، رغم كل هذا دخل مصطلح الصورة الذهنية في مختلف مجالات البحوث المتصلة بالرأي العام، ثم تعاضم الاهتمام به مع التقدم الكبير في مجالات الاتصالات والمعلومات الذي حول العالم إلى قرية صغيرة تقع فيها الأخبار والمعلومات والقصاص الإخبارية ليلاً ونهاراً فتعاضم الاهتمام بدراسة

<sup>1</sup>يسرى حسني: العلاقات العامة والديبلوماسية الشعبية، ط1، أطلس للنشر والتوزيع، 2015، القاهرة، ص.111

<sup>2</sup>BLANC- GARIN ،RÉCENTES ،SUR LES IMAGES MENTALES ،LEUR RÔLE DANS LES PROCESSUS DE TRAITEMENT PERCEPTIF ET COGNITIF ،Laboratoire de Psychophysiology ،l'Université de Provence ،(E.R.A. au C.N.R.S. ) ،1974 ،p 534

<sup>3</sup>مانع فاطمة: "العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة دراسة حالة قطاع تأمين المركبات(أطروحة دكتوراه)"، علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2014/2015، ص.56.

الصورة الذهنية في مختلف فروع الإعلام سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وبيئياً وإدارياً،<sup>1</sup> وقد تم تناول تعريفات الصورة الذهنية للمؤسسة باستخدام مصطلح "صورة المؤسسة" حيث ولج هذا المفهوم وظهر على أنه مصطلح علمي متعارف عليه في أوائل القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أطلقه والتر ليبمان "Walter lipman"، وأصبح أساساً لتفسير الكثير من عمليات التأثير التي تؤثر بها وسائل الإعلام، وتستهدف بشكل رئيسي ذهن الإنسان، ويقال انه بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية "image" عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، و قد كان لكتاب (تطوير صورة المنشأة) للكاتب الأمريكي لي بريستول Lee Bristol في عام 1960م، أهمية كبيرة في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال ومن هنا زاد استخدام هذا المصطلح في المجالات التجارية والسياسية، والإعلامية، والمهنية، وكان عدداً من العلماء في الغرب نشروا بعض المؤلفات كان لها أثرها في تحديد مفهوم لصورة الذهنية ونشرها، وكما سبق وتحدثنا عن كتاب تطوير صورة المنشأة للكاتب الأمريكي لي بريستول وبعده العالم كينيث بولندك في كتابه الصورة الذهنية 1961م<sup>2</sup>، ومن ثم بدأ يدخل في تحديد مدخلات ومخرجات أنشطة العلاقات العامة، وتختلف انواع الصورة الذهنية في ابعادها السايكولوجية والاجتماعية عند المصدر عنها لدى الجمهور ونعني بهذا انها لا تشترط التشابه ابدأ الا في حالة الوصول الى الصورة المثلى (المرغوبة) وهو اقصى غايات واهداف ممارسة أنشطة العلاقات العامة، وفيما عدا ذلك فان الصورة الذهنية تتباين نوعاً وكما بين طرفي عملية الاتصال في نشاط العلاقات العامة وهما المصدر والجمهور، وفي هذا الاطار فإن تحديد نوع الصورة الذهنية سواء كان للمصدر أو الجمهور يستلزم المعرفة بسمات الصورة الذهنية ومصادر تكوينها واساليب بنائها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>الحاج الفاضل الطاهر: "دور العلاقات العامة في تحسين صورة السودان لدى العالم الخارجي (دراسة تطبيقية على عينة من البعثات الدبلوماسية المقيمة في السودان و وزارة الخارجية السودانية) في الفترة من يناير 2009م - يناير 2013م"، (مذكرة دكتوراه)، علم الاتصال، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية علوم الإتصال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014 ص107.

<sup>2</sup>خلف لافي الحلبي الحماد: الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2015، ص22

<sup>3</sup>اقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، نبلاء ناشرون وموزعون، دار اسامة لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2014، ص. 61

وقد تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات الدولية بشكل واضح وجلي في عام 1965 حينما ظهر كتاب "السلوك الدولي" الذي اشترك في تأليفه هربت كليمان مع مجموعة من زملائه من علماء النفس والباحثين في مجال العلاقات الدولية. أما في مجال الاعلام والاتصال فمنذ 1990 فقد تقابل مفهوم الصورة بمفهوم "الهوية" وقد تعرض إليه خاصة الباحثون الانجلوسكسونيون الذين اعتبروا الصورة وليدة بناء داخلي للمؤسسة أو لرسالة اتصالية حددت معالمها بشكل مقصود من قبل المؤسسة. وما يبدو ان الدراسات الفرنسية في مجال الاتصال لم تولي أهمية كبيرة لهذا المفهوم، فمنذ مؤلف ماريون وريقتبي المنجز عام 1980، لازم مفهوم " الصورة" مفهوم "الهوية" والثقافة، وقليلًا ما تم التعرض إليه بالدراسة في علوم الاعلام والاتصال وفي ذات الصدد تناولت العلاقات العامة دراسة صورة الشخصيات القيادية والمؤسسات المختلفة للتعرف على نظرة الجماهير لهذه الشخصيات أو المؤسسات، ومعرفة العناصر الايجابية والسلبية في هذه الصورة للتأكيد على العناصر الايجابية وعلاج الأسباب التي أدت إلى تكون الاتجاهات السلبية إن وجدت. وفي ذات الحين اهتم خبراء العلاقات العامة بدراسة العوامل المؤثرة على تكوين الصورة الذهنية وتطورها في ظل وسائل الاتصال الجماهيرية وتعدد الرسائل التي يتعرض لها الانسان ابان القرن الحادي والعشرين<sup>1</sup>.

ومن جانب الدراسات العربية التي تحدثت عن هذا المفهوم وتناولت خلفياته نرى "علي عوجة الأول" الذي فتح افاق دراسته أمام الباحثين، ولقد كان تاريخ 1983م وهو تاريخ صدور الطبعة الأولى له والمعنون ب" العلاقات العامة والصورة الذهنية "وبعدها أضاف الدكتور الطبعة الثانية عام 2003م اثاره بدراستين الأولى خاصة بصورة الإسلام والمسلمين في ظل التغيرات العالمية الحديثة وقد تم عرض محتواه عام 1991م بجامعة الازهر والثانية خاصة بالعلاقات العامة والشرطة المصرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بكار: " دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية دراسة تحليلية ومصادقية مقارنة بين الصورة المدرسة والصورة المرغوب والصورة المنقولة إعلاميا، (أطروحة دكتوراه)، علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2015/2014، ص ص 150 151

<sup>2</sup>بودهان امال، عكاك فوزية: قراءة في مفهوم الصورة الذهنية، مجلة، الصورة والاتصال، العدد 7، المجلد 1، 2018، ص 79

## 1.1. أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة:

تسعى المؤسسات الى جذب أفراد المجتمع وتسويق افكارها منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وذلك في ظل تنافس المؤسسات التي تتشابه من حيث الهدف، الطبيعة والغاية العامة لها، حيث ان هذه الأخيرة تحاول الوصول الى جذب جماهيرها المستهدفة وكسب ثقتهم ودعمهم، بإعتبارها نتيجة لكيفية تفسير الإشارات أو الرسائل الصادرة عن المؤسسات مع مرور الوقت من قبل أصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

ويؤتي هنا دور الجهود الاتصالية المستمرة للمؤسسة، والتي تقدمها لجماهيرها المحددة حيث تود ان تكسبها وتؤثر فيها، ومن اجل كل هذا تسعى المؤسسات الى بناء صورة إيجابية في اذهان جماهيرها حتى تكسب وتفوز بدعمهم المادي والمعنوي وتبرز معالم شخصيتها وهويتها حتى تنتشر بذلك صورة جيدة ومحبة وتشاع سمعة طيبة عنها حتى تحقق جملة من الفوائد التي تعود على المؤسسة بالنفع سواء اكان ذلك على المستوى الداخلي او الخارجي<sup>2</sup>.

ونظرا للأهمية الكبيرة لصورة الذهنية نحاول أن نفصل فيها على المستوى الداخلي للمؤسسة وعلى المستوى الخارجي لها مبرزين اهم ما تقدمه هذه الأخيرة على كل مستوى.

## 2.1. أهميتها على المستوى الداخلي:

• زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين في المؤسسة أي زيادة العطاء، حيث اثبتت عديد الدراسات ان هذه القدرات تتزايد كلما تزايد رضاء العاملين عن المؤسسة وكانت صورتها لديهم ايجابيه، وتزايد اعتزازهم وفخرهم بها (وهذا ما ركزت عليه نظرية العلاقات الإنسانية حيث ربطت الرضى الوظيفي للعاملين بالإنتاجية والجدية في العمل).

• لا يخفى عليكم انه كلما كانت الصورة جيدة عن المؤسسة وسمعتها طيبة تلعب دورا مهما في جذب رؤوس الأموال وزيادة أعداد المساهمين، وكذلك تساهم هذه الصورة في اجتذاب الموردين والمتعهدين والموزعين، الى جانب سهولة التعامل مع الهيئات التنفيذية والتشريعية في الدولة فهي بذلك توفر الجهد والوقت وهما عنصران مهمان في تطورو نجاح المؤسسات.

<sup>1</sup> Lindos Daou، Charbel M. El Khoury، University Image and its Relationship to Student Satisfaction: Case of the Holy Spirit University of Kaslik، Lebanon، Journal of Executive Education، Journal of Executive Education، Volume 12، 2013، P 23،

<sup>2</sup> محمد مرضى الشمري: العلاقات العامة والإعلام، ط1، الغري لنشر والتوزيع، 2016 مصر، ص 42.

- تساهم الصورة الذهنية الايجابية في انخفاض المشاكل العملية وارتفاع المعنوية للجمهور الداخلي، الأمر الذي يلقي بظلاله على زيادة الكفاءة الإنتاجية.
  - تساهم الصورة الايجابية للمنشأة في زيادة قدرة إدارتها على اتخاذ القرارات الصحيحة ورسم الخطط الطموحة للتوسع وتشجيعها على تحقيق المزيد من الأهداف الكبيرة<sup>1</sup>.
  - جذب المهارات البشرية اللازمة للعمل بحيث تكون محل انظار ومطلب يتمنى العمل به كل شخص.
  - تحقيق حالة الرضا الوظيفي لدي العاملين في المؤسسات وارتفاع الروح المعنوية للعاملين<sup>2</sup>.
- ### 3.1. أهميتها على المستوى الخارجي:

- زيادة ثقة الجمهور فيما تقدمه المؤسسة من خدمات ومنتجات.
- زيادة تعرض الجماهير لخطاب المؤسسة وزيادة إمكانيات تقبل الجمهور لهذا الخطاب.
- الصورة الايجابية تلعب دورا مهما خلال الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، فهي تقلل من إمكانيات اتخاذ القرار المواقف عدائية ضده<sup>3</sup>.
- زيادة فرص الاتصال الحواري بين المنظمة وجمهورها وهو ما يؤدي إلى زيادة فرص تقييم الجمهور للمنظمة وبالتالي زيادة فرص تطوير هذه المنظمة.
- لما تكون الصورة ايجابية وجيدة فإنها تقلل من إمكانيات اتخاذ الجمهور المواقف عدائية ضدها.
- زيادة إمكانيات المشاركة الجماهيرية في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة وزيادة إمكانيات تطوير العلاقات الجيدة بن المنظمة وجمهورها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مشاعر الهلالي محمد خليفة: الصورة الذهنية للجامعات السودانية ودور العلاقات العامة في تطويرها، جامعة الخرطوم نموذجا، مذكرة ماجستير، في علوم الاتصال، جامعة الجزيرة، (2011/2013) ص24.

<sup>2</sup> امانى مصطفى امين محمد علي الصورة الذهنية لشرطة الجوازات لدى المواطن السوداني دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الإدارة العامة للدراسات والهجرة بولاية الجزيرة، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاتصال، قسم الاعلام، جامعة الجزيرة 2014 ص18.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن علي إبراهيم، وصيف غدير ابراهيم اثر جودة الخدمات التأمين في بناء الصورة الذهنية لدى عملاء الشركة الجزائرية للتأمين الشامل وكالة الوادي الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2 سنة 2019 ص.

<sup>4</sup> حمد الإمام أحمد رحمة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسات الصناعية بالتطبيق على شركة السكر

وبالتالي فإن الصورة الذهنية تكسب تجاه المنظمات أهمية كبيرة خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام، فهي التي تضمن بقاء المنظمات واستمرارها في ظل التنافس الكبير بين مختلف المنظمات ومحاولة كسب ثقة وتأييد الرأي العام حيث تعمل على ربط قنوات اتصالية مع مختلف هذه الجماهير لضمان ولائها وتعزيز مكانة المؤسسة لديها وبناء صورة ذهنية إيجابية في أذهانهم عن المنظمة تدفعهم لدعمها ماديا ومعنويا وذلك من خلال ما يلي:

- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة.
- مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- تنمي استعداد الجماهير للتربيت قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات.
- تدعيم علاقة المنظمة. مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
- إقناع السلطات ومختلف الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع.
- تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة<sup>1</sup>.

### 2. سمات وخصائص الصورة الذهنية:

تتميز الصورة الذهنية بعدة خصائص نشير إليها في النقاط التالية:

❖ تعتبر عملية معرفية تتكون من مراحل كالإدراك والفهم والتذكر، شأنها شأن العمليات المعرفية تخضع لمتغيرات التي تدخل عليها وتؤثر فيها وتتأثر بها، ونشير هنا ان كل المراحل الثلاث لها أهمية على الفرد وخاصة مرحلة التذكر وهي التي يسعى مسؤولي المؤسسة الوصول إليها من خلال تثبيت صورة المؤسسة لدى الجمهور العام، بالإضافة الى انها عملية نفسية ذات عمليات داخلية لها عدة أبعاد تختلف من شخص إلى آخر حسب وضعيته النفسية وتوجهه واحتياجاته التي يرغب في اشباعها.

السودانية 2015/2010، مذكرة ماجستير العلوم في علوم الاتصال، جامعة الجزيرة، 2016 ص57.

<sup>1</sup> نهى السيد أحمد ناص: فعالية المواقع الالكترونية في تعزيز الصورة الذهنية المؤسسات الحكومية، دراسة تطبيقية على المواقع الالكترونية لوزارة الحج و العمرة المجلة الجزائرية لبحوث الاعلام والرأي العام المجلد 7 العدد 02 ديسمبر

❖ تتميز بالتراكمية تتخطى حدود الزمان والمكان فالإنسان يكون معارف منذ ميلاده تتابع من الماضي إلى الحاضر لتشكل لديه تراكم معرفي يكون له قاعدة معرفية عن العالم الذي حوله، وهذه الخاصة تدفع به للوصول الى عملية التذكر عند الحاجة لها. ويمكن لهذه المعارف ان تعدل، تغير او يتم التخلي عنها وذلك من خلال استكشاف معارف جديدة والخبرة أكثر، الى جانب انه يمكن الحفاظ عليها.

❖ قابلة للقياس وذلك بفضل الجهود المتواصلة التي توصل إليها البحث العلمي من خلال للقياس عن طريق أساليب البحث العلمي، إذ يمكن قياس محتوى الصورة الذهنية المتكونة وتحديد طبيعتها سواء سلبية أم إيجابية وكذا التعرف على الصورة الحالية التي تتكون لدى الجمهور من أجل تطويرها وقياس منها ما هو إيجابي وكذا سلبي ومعالجة هذه المتغيرات وتتعدد المقاييس لقياس الصورة الذهنية التي تحدد وتضبط السلوك والأحكام أو ردود الأفعال والتي سوف نتطرق إليها في المباحث الموالية<sup>1</sup>.

❖ التنبؤ بالمستقبل تساهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور، تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد باعتبارها انطباعات واتجاهات حول الموضوعات والقضايا والمؤسسات والأشخاص يمكن أن تنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلاً<sup>2</sup>.

❖ عدم الدقة أكد الكثير من الباحثين أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة ولعل على مرجع ذلك أساسا هو أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي لا سيما أن الأفراد عادة يلجؤون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة، لذلك لا يمكن ان نقول عنها انها دقيقة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بسام بشير خلف، بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة في المنظمات الغير ربحية، مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية، ط1، 2021، ص.

<sup>2</sup> سالم عبد اللطيف راهم فريد: اثر المزيج الترويجي في تكوين الصورة الذهنية للعملاء البنك الخارجي الجزائري CX وكال تبسة مجلة الدفاتر بوادكس، المجلد 11، العدد، 1 سنة 2022 ص 293.

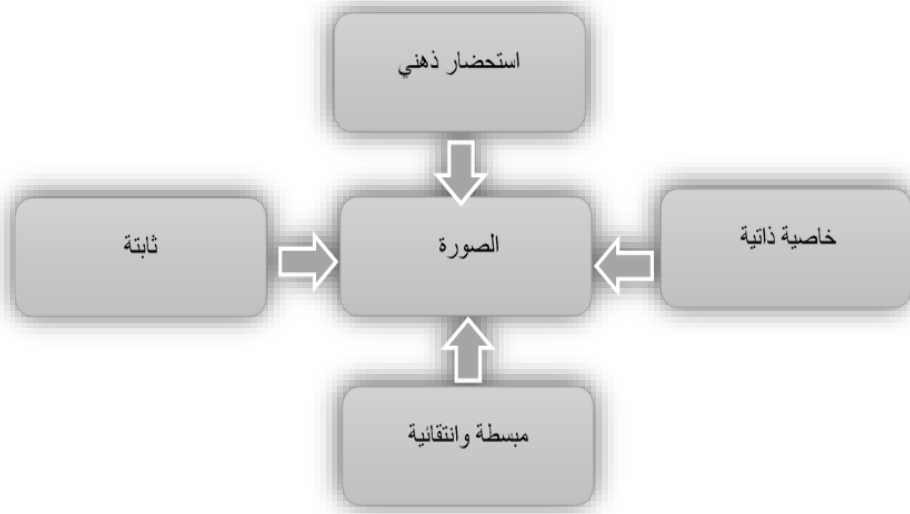
<sup>3</sup> أحمد جبار، الصورة الذهنية قراءة في إبعاد المفهوم نقاط التقاطع والاختلاف بين الصورة الذهنية والنمطية وعلاقتها بالعلاقات العامة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد7، العدد 1، 2021 ص 293.

- ❖ الثبات والمقاومة للتغيير حيث أن الصورة الذهنية قابلة للتغيير كما وكيفا وذلك بتأثير عدة عوامل تتعلق بالصورة ذاتها وأخرى تتعلق بما يرد خلالها من رسائل. التعميم وتجاهل الفروق الفردية الصورة الذهنية قائمة على التعميم المبالغ فيه دون مراعات الفروق والاختلافات الفردية، حيث أنها تقتضى أن كل فرد من أفراد الجماعة له نفس الصورة الجماعية<sup>1</sup>.
- ❖ الصورة الذهنية تتسم بالديناميكية: أي أنها تتفاعل باستمرار مع المتغيرات الذاتية للأفراد وتلك الخاصة بالمؤسسات، كما أنها تتفاعل مع متغيرات المجتمع المختلفة، كما أن التغيرات الجذرية مهمة في صورة المؤسسة ترتبط بمستجدات قوية، مثل طرح منتجات وخدمات جديدة، لذا فإن ركود الصورة هو دلالة على قوتها وعدم التأثير المنافسة على مكانتها.
- ❖ الصورة الذهنية للمؤسسة تقدم تقدما عقليا لكل ما يتعلق بالمؤسسة، سواء ما تعلق بالجمهور أو صورة تعلق بالعلامة التجارية أو صورة المنتجات، أو كانت تقدما للعناصر الكلية للمؤسسة بكل مكوناتها وابعادها.
- ❖ من ميزات الصورة الذهنية أيضا أنها ذات طابع متكامل فهي لا تتكون عن الجماهير إلا بعد تكامل الجهود المنظمة للشركات وعلى جميع المستويات التي ينتظرها الجمهور، وبالتالي يكون مخطط لها بعناية.
- الصورة الذهني ذات طابع معرفي تتأثر بمختلف المعلومات التي تبث للجماهير بطرق مختلفة، وتخضع لمجموعة مراحل معرفية، وثم ثم يأتي القيام بسلوك تجاه هذه المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وترعة وليد، خروف منير: الصورة الذهنية كمدخل لكسب ولاء عملاء البنوك الخاصة في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد1، 2022، ص 91

<sup>2</sup> شوشة حرز الله، الحاج سالم عطية: الصور الذهنية للمؤسسة- قراءة مفاهيمية نظرية- المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد02، 2020، ص595.

شكل رقم 20 خصائص الصورة الذهنية



المصدر: جي كريمة بوشنافة احمد دور الاتصالات التسويقية في تحسين تموقع المؤسسة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015 ص 4 .  
ومن خلال الشكل أعلاه نوضح خصائص الصورة الذهنية التي ركز عليها الباحثين في الشكل السابق:  
أن الصورة الذهنية هي الإنطباع الذي يتكون لدى الجمهور عنها، وتتميز بعدة خصائص، فهي قابلة للإستحضار الذهني بسهولة بناء على مختلف التجارب أو المعلومات السابقة، وذاتيتها لأنها تعتمد على تصورات وخبرات كل فرد، كما أنها ثابتة نسبيا، بحيث أنها تركز على الجوانب الأكثر بروزا وتأثيرا في أذهان الجمهور.

### 3. الفروقات الجوهرية بين صورة المؤسسة، سمعة المؤسسة، هوية المؤسسة، شخصية المؤسسة:

على مدى العقود الماضية، وتسارع الاهتمام بالصورة الذهنية للمؤسسة بعد معرفة ما يمكن ان تحققه للمؤسسات من نجاح وتميز ظهرت عديد المفاهيم المشابهة وذات علاقة وثيقة بالصورة الذهنية نحاول التطرق إليها كل على حدى ثم نحدد اهم الفروقات بين هذه المفاهيم نظرا الى ان هناك تشابك وخطب بينها وهي من أهم المشكلات التي واجهت تطوير البحوث العلمية في مجال صناعة الصور الذهنية، لذلك هناك اختلافات أساسية بينها لا بد من فهمها حتى يتم تطوير البحوث في مجال صناعة الصور الذهنية وهي موضحة أسفل كالتالي:

شكل رقم 21 الفروقات الجوهرية بين صورة المؤسسة، سمعة المؤسسة، هوية المؤسسة، شخصية المؤسسة



المصدر: إعداد الباحثة

❖ صورة المؤسسة **Image Corporate** : وقد سبق والتفصيل فيها بشكل دقيق

❖ شخصية المؤسسة **Corporate Personality**

لقد أوضح Van Heerden (1999) بأن شخصية المنظمة تصنع من خلال رؤية هذه المنظمة (الرسالة، التوجه، الاسلوب الإداري، التاريخ والاهداف)، والشخصية هي التي تشكل هوية المؤسسة، اذ انها مجموعة من الرموز التي تستخدمها المنظمة لتعرف بها نفسها للناس مثل (المنتجات، الخدمات، الشعار، البنايات، وغيرها) وكل هذه الاشارات هي التي تصنع الصورة الذهنية للمنظمة<sup>1</sup>. وقد أثبتت الدراسات أن شخصية المؤسسة تتكون من ثلاثة عناصر:

- الموظفين الذين ينتمون اليها، سلوكياتهم، وتصرفاتهم التي تكون نتاج قدر الرضا الوظيفي لديهم تجاه المؤسسة وحبهم لها وولائهم لها ما يزيد من قوة شخصية المؤسسة.
- أعمالها ومدى جودتها والأساليب التقنية المتبعة بها.
- الأسلوب الإداري المستخدم بالمؤسسة وتفاعلها مع المجتمع سواء الداخلي او الخارجي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكرانة: مرجع سابق، ص384.

<sup>2</sup> - امانى مصطفى، امين محمد علي: مرجع سابق، ص18.

## ❖ هوية المؤسسة Corporate Identity

يعرف "اليسون فيكر" الهوية المؤسسية "إلى ما تحاول المؤسسة نشره سواء بقصد أو بغير قصد، عبر طرق متعددة، وهي مصطلح يقابل الصورة المرتبط بإدراك المرء، ويتواجد فقط داخل عقل متلقي الهوية، ولكي يكون الجمهور تلك الصورة، فإنهم يفترضون تلك الهوية داخل نطاق أوسع وذو اتجاهات أشمل وأعم "

يعرف كل من Pelsmacker et al الهوية المؤسسية على أنها الطريقة التي من خلالها تختار المؤسسة أن تعرف نفسها لجمهور معين من خلال الرموز الاتصال السلوك، كما تُعتبر الهوية المؤسسية الظهور الملموس والبصري والمادي لشخصية وثقافة المؤسسة وهي هوية شاملة لهوية المنتجات والعلامات وكل ما تنتجه وتتجه المؤسسة<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم هوية المؤسسة لمستويين هما:

- **المستوى الظاهري: Surface** العناصر المرئية مثل اللوجو والأسماء تمثل الهوية المرئية للجماهير الأساسية للمنظمة .
- **المستوى العميق: Deep Structure** ويتمثل في سلوكيات وأفعال وسياسات المنظمة، وقيمها وجميعها عناصر هامة جدًا في تشكيل هوية المنظمة. وتُعد مسؤولية تكوين الاستراتيجية<sup>2</sup>.
- **مكونات هوية المنظمة:** تتكون هوية المنظمة من عدة عناصر هي:
- **أساليب تقديم المنظمة:** تتمثل فيما تستخدمه المنظمة من رموز بصرية للتعريف بها مثل تصميم علامتها التجارية "الوجو"، ونمط تصميم مبانيها.
- **شخصية المنظمة Personality:** تجسد في قيم المنظمة، ورسالتها، ورؤيتها، وأهدافها.
- **سلوك المنظمة Behavior** ممثلًا في تعاملاتها مع جماهيرها الأساسية المتنوعة، وتشمل سلوكيات وتصرفات الموظفين الذين يتكون انطباع عن المنظمة لدى جماهيرها.

1 - فاطمة بخوش: الهوية المؤسسية اشكالية المفهوم، المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، المجلد 4، العدد4، 2021، ص23.

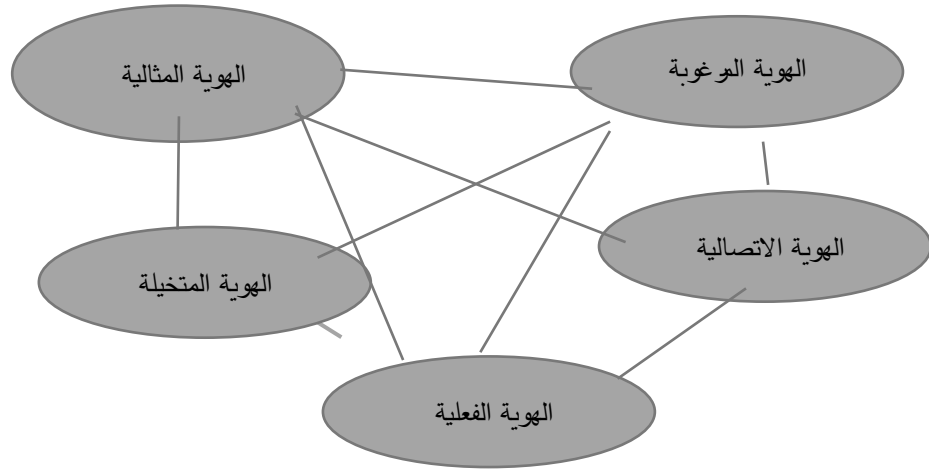
2 - دعاء سليمان، عاشور محمد حسن: ادارة سمعة المنظمات المصرية وعلاقتها بثقة الجمهور نحوها، رسالة ماجستير، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، 2013، ص48.

- اتصالات المنظمة **Communication** : وتتضمن كل أشكال الاتصال المخطط، مثل إعلانات المنظمة رعاية الأحداث العروض الترويجية، الدعاية ومختلف الاتصالات.
- روابط وعلاقات المنظمة: **Connections** مع جماهيرها الداخلية والخارجية بفئاتها المتعددة وهنا يمكن ان اشير الى جهاز العلاقات العامة المتكفل بإدارة شؤون المؤسسة وتنظيم والمحافظة على هذه العلاقات<sup>1</sup>.
- وهي التي حددها فضيل دليو وعبر عنها على انها: الأهداف، القيم والسلوكيات
- الأهداف: ضرورة الاعتماد على "المهمة" أو "المشروع لتكوين الهوية أي لابد من تحديد المهمة المتمثلة في الأهداف وذلك لارتباط الماهية بالفعل أي من أجل ماذا؟
- القيم: هي التي تحدد دوافع عمل المؤسسة وشكل أدائها، وهي عبارة عن المبادئ والاعتقادات والتصورات (أي لماذا وكيف؟).
- السلوكيات: وهي التي تشكل البعد العملي للهوية في شكل العرف والتقاليد والعادات المشخصة لإرادة كينونتها.
- وفي ذات الصدد عبر عنها "شوفالييه: CHEVALLIER بالغايات والأهداف، القواعد والمعايير، والأنشطة... المنتجة لثقافة المؤسسة<sup>2</sup>

1 - نحوها دعاء سليمان، عاشور محمد حسن: مرجع سابق، ص46.

2 - فضيل دليو: هوية المؤسسة من التصميم إلى التدقيق، مجلة حوليات، جامعة قالمة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، المجلد 2، 2017، ص 481.

شكل رقم 22 الأنواع الخمسة لهوية المؤسسة



Alan t. belasen; the theory and practice of corporate communication: a

competing 4 values perspective; sage publications; inc; 2008; pp27- 28.

❖ سمعة المؤسسة ReputationCorporate

يعد مفهوم سمعة المؤسسات من المواضيع المثيرة والمرتبطة بالصورة الذهنية للمؤسسة وقيمتها وان صح القول عاملا ومطلبا لا بد منه اليوم لمواجهة تحديات العصر والمواجهة بين المؤسسات التي تحمل نفس الهدف والغاية لذلك تزايد الاهتمام بدراسة السمعة المؤسساتية ووضعها في الإطار العام الذي يحدد معالمها حتى يتم بناءها والوصول إلى أعلى درجات الرضى من قبل الجماهير المختلفة وهذا يبقى مطلب كل المؤسسات على اختلاف تخصصاتها.

تعرف السمعة على أنها مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة مثل: الأصالة، المصادقية النزاهة والمسؤولية التي يستشعرها المرء عن المؤسسة من خلال الصورة التي يحملها عنها<sup>1</sup>.

في تعريف آخر لها: "هي ما يعتقد الجمهور حول المؤسسة أو حول الأفراد داخلها ومن ناحية أخرى ما يعتقد موظفو تلك المؤسسة عن المؤسسة التي يعملون بها" ونبين عوامل تشكل السمعة المؤسساتية من خلال المعادلة التالية التي تؤكد على ان مجموع الصور تتشكل من خلال أداء العاملين

<sup>1</sup> - شافية قرفي، حمودي حاج صحراوي، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسات دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة روية للعصائر (NCA)مجلة الباحث، العدد 16، 2016، ص 124.

وطبيعة سلوكهم وكذا الاتصالات التي تمتلكها المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي كل هذه العوامل تشكل مجموعة الصور بحيث تؤثر على سمعة المؤسسة فاذا كانت هذه الأخيرة جيدة بدورها سمعة المؤسسة تكون جيدة، كان نقول المؤسسة (X) تعامل موظفيها مع الزبائن غير لبق بهذا فهي تكسب سمعة سيئة وكذلك هو الشأن بالنسبة للأداء والسلوك<sup>1</sup>.

يُعرف بروملي Bromley السمعة على أنها "الطريقة التي تُصوّر بها مجتمعات أصحاب المصلحة الخارجية الرئيسية أو الأطراف المهتمة الأخرى المنظمة، يمكن ان نقول ان التعريف يركز على سمعة المؤسسات لدى الأطراف الخارجية وتصورهم لها مهما كان نوع هذا التصور إيجابي او سلبي<sup>2</sup>. وللخوض في الفروقات بين هذه المفاهيم السابقة (الصورة، الهوية، الشخصية، السمعة) قدم " Balmer تعريفات إجرائية لها على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم 16 الفرق بين شخصية المؤسسة، هويتها، سمعتها وصورتها الذهنية

المفهوم	أسئلة ترجمة	تفسيرات إجرائية للمفهوم
هوية المؤسسة	ماذا نحن ؟	طبيعة عمل المؤسسة أسواقها اداءها استراتيجياتها وتاريخها
شخصية المؤسسة	من نحن؟	الثقافة التنظيمية المهيمنة على كل إدارات المؤسسة وتعاملاتها العاملين بها بعضهم البعض
سمعة المؤسسة	ماهي الصفات؟	ما الانطباعات الثابتة عن المؤسسة لدى الافراد الجماعات والرأي العام

<sup>1</sup> مرقاش سميرة: دور العلاقات العامة في تحسين سمعة المؤسسة دراسة تحليلية لمؤسسة التطوير العقاري عبورة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص317.

<sup>2</sup> يحي السيد عمر: بناء السمعة المؤسسية، ط1، دار الاصاله، تركيا، 2022، ص36.

ما هي الانطباعات الحالية للعملاء عن المؤسسة؟	ما المدركات العقلية الحالية عن المؤسسة لدى الافراد الجماعات او الراي العام
--	--

المصدر: على عوجة كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات

مرجع سبق ذكره، ص 130

وفي ذات الشأن رصد "غراهام داولينغ" هذه النقطة من خلال تقديم تعريفات عملية للفصل بين

أهم المفاهيم المتعلقة بصورة المؤسسة وهي:

• هوية المؤسسة: مثل الاسم التجاري للشركة وشعارها والرمز الإعلاني لها واللون المميز لها...الخ.

• صورة المؤسسة: هي التقييم العام للمؤسسة المتكونة من مجموعة من المعتقدات الذي يتكون لدى الشخص العادي عن المؤسسة .مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة (مثل الأصالة والموثوقية، صدقها.... الخ).

• سمعة المؤسسة: هي ونزاهتها ومسئوليتها التي ستشعرها المرء عن المؤسسة من خلال الصورة التي يحملها عنها<sup>1</sup>.

#### 4.أنواع الصورة الذهنية:

تتعدد وتتنوع أنواع الصورة الذهنية بحسب الباحثين والكتاب شأنها شأن مفهومها الذي قيل فيه

الكثير وسوف نحاول طرح جل هذه التصنيفات فيما يلي:

**التصنيف الأول:** يشير فيليب موريل الى اربعة أنواع للصورة الذهنية نلخصها أسفل كالتالي:

- الصورة المؤسساتية وتكون على المستوى الوطني (كصورة المؤسسات الوطنية).
- الصورة المهنية: وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة.
- الصورة العلائقية وترتبط في ضوء التواصل مع الجمهور .

<sup>1</sup> فاطمة همال: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات الإعلامية عبر شبكات التواصل الاجتماعية، اطروحة دكتوراه، في علوم

الاعلام والاتصال، تخصص اعلام وتكنولوجيا الاتصال الحديثة، جامعة باتنة، 1، 2021/2022، ص74.

- الصورة العاطفية التي تقوم على اساس الود والتعاطف بين المؤسسة والجمهور<sup>1</sup>.
- التصنيف الثاني: هناك أنواع مختلفة للصورة الذهنية للمنظمات والتي تختلف من منظمة إلى أخرى، ومنها:
  - الصورة الانعكاسية: وهي ما نعتقد أننا نبدو عليه، وهو غالبا وهم ناتج بسبب التفكير الإيجابي الشديد.
  - الصورة المطلوبة: وهي الصورة التي ترغب المنظمة في تحقيقها. المنظمة، وسمعتها، ومدى استقرارها، والنجاح المالي لها، وجودة الإنتاج والمسئولية الاجتماعية، وهي تعبر في مجملها عن كيفية تقديم المنظمة نفسها.
  - الصورة التنظيمية: وهي صورة المنظمة، وتتكون من العديد من الحقائق، كتاريخ إلى العالم الخارجي<sup>2</sup>.
- التصنيف الثالث: وقد أوضح "جفكينز" أنواع الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور تجاه المنظمة إلى الأنواع التالية:
  - صورة المرأة: هي الصورة التي ترى المنظمة أنها الصورة التي يحملها الجمهور تجاهها، وترى نفسها من خلالها، وهذه الصورة يمكن أن تكون مختلفة تماماً عما يعتقده المسئولون في المنظمة وذلك بسبب ضعف المعرفة في اتجاهات الجمهور نحو المنظمة.
  - الصورة الحالية: وهي الصورة التي يحملها الجمهور تجاه المنظمة والتي يمكن أن تكون مبنية على الخبرة والمعرفة الجيدة للمنظمة، أو يمكن أن تركز على معلومات مشوهة أو بيانات قليلة وغير صحيحة عن المنظمة.

<sup>1</sup> باقر موسى: مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> يسرى حسني: مرجع سابق، ص 139.

- **الصورة المرتجاة "المرغوبة":** هي الصورة التي ترغب المنظمة أن تكونها في نفسها في أذهان الجماهير، وهي غالباً ما تكون انطباعات جديدة غير معروفة للجمهور، وتسعى المنظمة لتكوينها.
- **الصورة المثالية:** هي أمثل صورة يمكن أن يحملها الجمهور تجاه المنظمة. الأخذ في الاعتبار المنافسة بين المنظمات المختلفة والتي تسعى للتأثير على الجماهير
- **الصورة المتعددة:** تتكون عندما يتعرض الجمهور النموذجين مختلفين للمنظمة يعطي كل منهما انطباعاتاً مختلفاً عنها، ومن الطبيعي ألا يستمر هذا التباين في الانطباعات، فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة إيجابية، أو أن تجمع بين الجانبين في صورة موحدة تضم العناصر الإيجابية والسلبية تبعاً لشدة تأثير كل منهما على الجمهور<sup>1</sup>.
- التصنيف الرابع:** وهناك من يصنفها إلى الأنواع التالية:
- **الصورة القيمة:** ويتعلق هذا النوع من الصور بمبادئ صانع القرار، والتي يجب أن تكون وفقاً لسلوك المنظمة، وتكون بمثابة معايير صارمة للصحة والخطأ .
- **الصورة المستهدفة أو صورة المسار:** وهي الصورة التي تتعلق بأهداف المؤسسة، وتعبّر عما يأمل أو يضعه صانع القرار أو تريد بلوغه المؤسسة بشكل عام، وبالتالي وبشكل أدق هي تعبر عن الرؤية المستقبلية لأهداف وخطط المؤسسة .
- **الصورة الاستراتيجية:** وتتكون من الخطط المختلفة التي اعتمدت عليها المؤسسة للوصول إلى أهدافها، والتي لها علاقة بالصورة المستهدفة (صورة المسار)، وكل خطة هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المحتملة بدء من اعتماد الهدف إلى غاية تحقيق الهدف<sup>2</sup>.
- التصنيف الخامس:** هناك تصنيف آخر للصورة الذهنية يقسمها إلى:
- **الصورة الذهنية الذاتية:** هي إحساس المنظمة بنفسها ويعتقد Dowling أن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من المنظمات أن تبدأ أولاً بتغيير صورتها الذاتية، حيث إن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المنظمة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الجمهور إما أن يقوي وإما أن يضعف الصورة الذهنية لديهم.

1 - محمد مرضي الشمري: مرجع سابق، ص44.

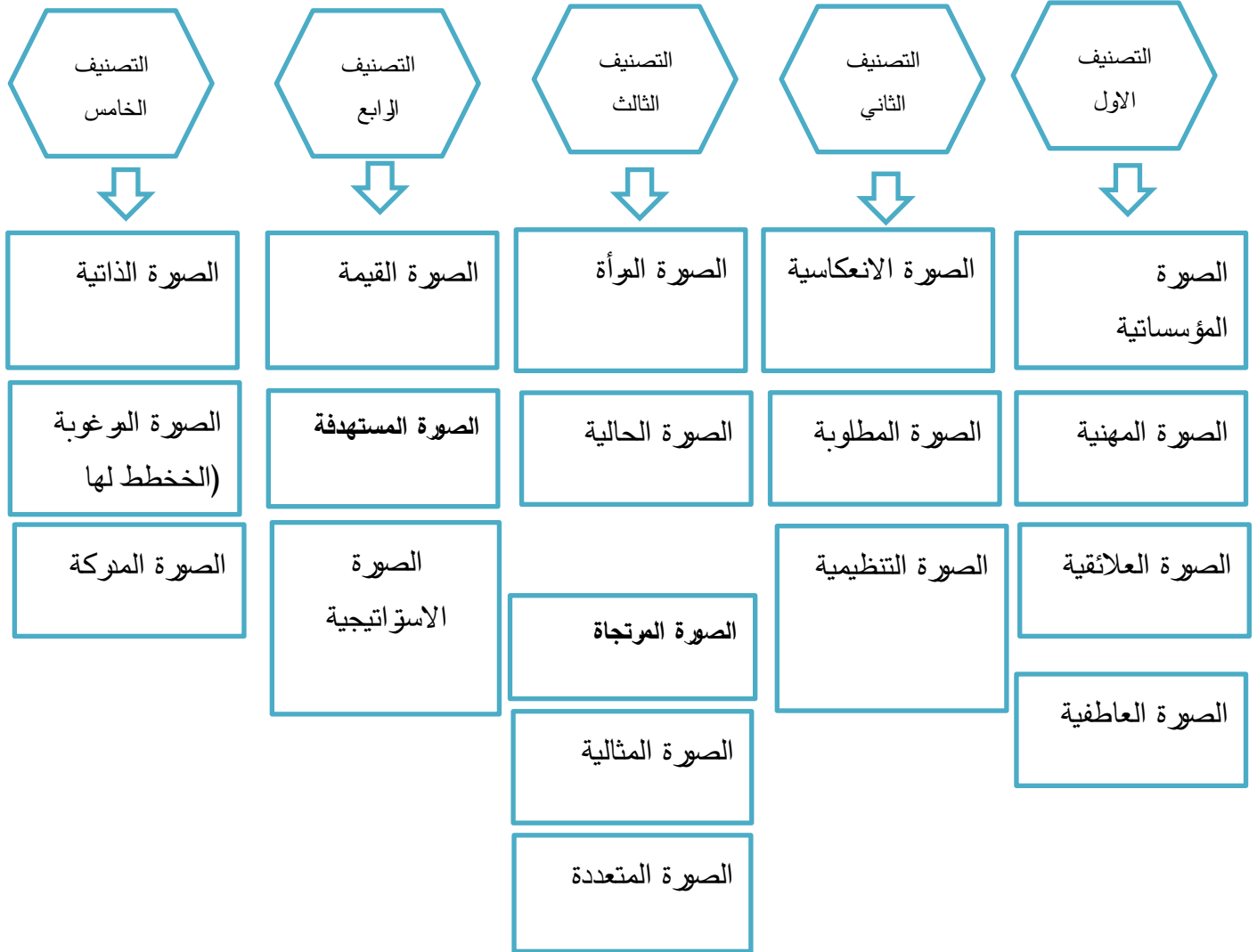
2- فاطمة همال: مرجع سابق، ص86. 86

- الصورة الذهنية المرغوبة (المخطط لها): هي ما ترغب المنظمة في توصيله عن نفسها إلى الجمهور، وقد أشار Borger إلى أن المؤسسة يجب أن تخطط لصورتها في أذهان جمهورها بشكل جيد بحيث تكون واضحة ودون غموض
- الصورة الذهنية المدركة: هي مجمل الاحاسيس والتصورات وكذا العلاقات التي تمثل الإدراك الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم<sup>1</sup>.
- ويمكن ان نوضح هذه التصنيفات في المخطط التالي شاملا لتسهيل إدراك هذه الأنواع او التصنيفات التي جمعتها في شكل واحد كالتالي:

---

<sup>1</sup> - راشد هلال نصيب المنصوري: استخدام وسائل الاتصال في إدارة الصورة الذهنية في الدول الامارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير في العلاقات العامة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، 2017ص13

شكل رقم 23 تصنيفات أنواع الصورة الذهنية

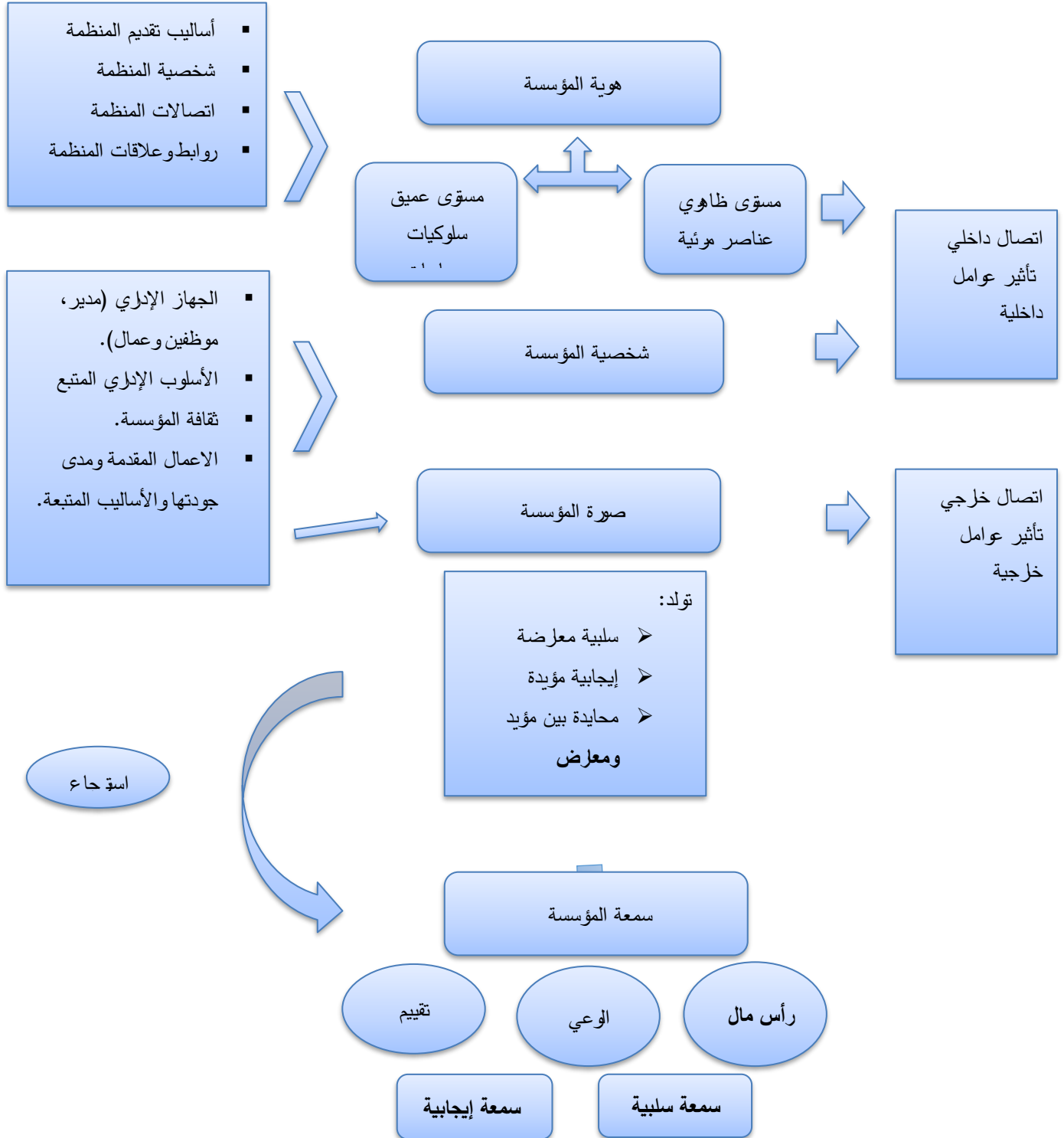


المصدر: اعداد الباحثة بناء على ما سبق

مخطط يربط ويفسر المفاهيم المتعلقة بصورة المؤسسة: ولأكثر تفصيل نحاول ربط هذه المفاهيم

مع بعضها لنحدد دور كل مفهوم منهم:

شكل رقم 24 المفاهيم المتعلقة بصورة المؤسسة



المصدر: إعداد الباحثة

### 5. وظائف الصورة الذهنية للمؤسسة:

- حدد الباحثون مجموعة من الوظائف للصورة الذهنية متمثلة فيما يلي:
- تؤدي الصورة الذهنية إلى تسهيل عملية تصنيف المنبهات الواردة إلى الإنسان من العالم الخارجي على شكل صور ذهنية، تعمل على توفير الجهد للفرد وتساعد في التعامل مع المواقف والتفاعل معها وفق معرفته المسبقة.
  - تبسيط الظواهر في صورة رموز يجعل التفاعل بين الناس ممكناً على أساس هذه الرموز ويسهل عليه ترتيبها واختزالها وتذكرها.
  - تقدم الصورة الذهنية للفرد معياراً تقييماً للحكم على صحة ما يصل إليه من معلومات
  - تستخدم الصورة الذهنية كأداة للدفاع عن الذات، إذ تشير بعض الدراسات في هذا المجال إلى أن الصور تتيح للفرد تبرير كثير من أفعاله.
  - كما برزت وظيفة الصورة في العلاقات العامة "صانع الصورة Image Maker وهي التي يقوم شاغلها بتحديد الصورة الحالية التي هي عليها المؤسسة ثم بعد ذلك تحديد الصورة المرغوبة لتؤدي عملية التخطيط لها وفق استراتيجيات محكمة للوصول إلى الصورة المراد الوصول إليها.
  - بناء الصورة الذهنية المناسبة والانطباع الملائم عن المؤسسة لدى الأفراد وهنا نحن بصدد التحدث عن سمعة المؤسسة ما يؤدي إلى توفير المناخ الإيجابي الذي تستطيع فيه المؤسسة ممارسة وظائفها الإنتاجية أو الخدمية وزيادة الثقة في كيانها.
  - تصحيح الانطباعات السيئة عن المؤسسة لدى جماهيرها والتي قد تسببها معلومات خاطئة، وذلك بهدف استعادة ثقة الجمهور في المنظمة (إعادة بناء وتحسين صورة بعد الازمات التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة).
  - تطبيق المؤسسة المسؤولة الاجتماعية نحو المجتمع وذلك انطلاقاً من إدراك ممارس العلاقات العامة لمدى أهمية هذه الواجبات في تدعيم نشاط المؤسسة. ويرى بعض الباحثين أن مفهوم العلاقات العامة يقوم في حد ذاته على فكرة المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي عوجة، محمد يوسف: إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005، ص122.

- وتتجلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال الاهتمام برعاية الأنشطة الرياضية والخيرية وتنمي استعداد الجماهير للترفيه قبل إصدار الأحكام على المؤسسة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين بالاتصال على شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المؤسسة فيها<sup>1</sup>.

ثانيا: تكوين وتشكيل الصورة الذهنية في المؤسسة

1. أبعاد ومصادر تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة:

1.1. أبعاد الصورة الذهنية:

تتكون الصورة الذهنية من ثلاث مكونات أساسية:

❖ **المكون المعرفي (الإدراكي):** يتعرض الإنسان في حياته اليومية الى مجموعة من المعلومات والحقائق التي نكونها من محيطنا سواء تعلقنا بما يخصنا أو ما يخص الآخرين من حولنا، حيث يتم تمرير جزء منها واستبعاد جزء آخر وذلك حسب حاجة الإنسان لهذه الصور والمعلومات ويجدر بنا الإشارة هنا الى مفهوم (الإدراك)، والذي يُشير إلى أن الإنسان يعي ما حوله من الأشياء والأحداث باستخدام الحواس، وان الحدث المدرك يتركب من عدد من الرسائل المحسوسة التي ترتبط وتتشابك وتتلاحم بصورة شديدة، وفي النهاية تشكل أساس المعرفة للإنسان، وهي عبارة عن حقيبة من المعلومات والأفكار، وتتم عملية الإدراك بمراحل عدة قبل أن تكون انطباعات وصور عن الأحداث أو الرسائل، ولعل أولى هذه المراحل التي تسبق عملية الإدراك مرحلة استقبال المنبه (المثير) الخارجي، فيدركه الفرد نتيجة موقف معين عن طريق حواسه، فتبدأ عملية الإحساس بذلك المثير، وننوه الى ان الإحساس يُعدّ احد الجوانب المهمة التي تمكن الفرد من الوعي والشعور بالمثيرات المحيطة به، فهي العملية التي تزود الجهاز العصبي بالمعلومات عن العالم الخارجي، ويتم الإحساس عن طريق أعضاء الحس المختلفة<sup>2</sup>.

أي حصيلة ما كونه من معلومات ومعارف خلال حياته اليومية بمختلف نشاطاتها

❖ **البعد أو المكون الوجداني Affective component: ( العاطفي)**

<sup>1</sup> فنينش يونس، براح احمد: العلاقات العامة ودورها في تطوير الصورة الذهنية باستخدام التسويق بالعلاقات، مجلة

التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد، 8 العدد 2، 2021 ص127.

<sup>2</sup> Berlin; Philip Kotler ; Waldemar Pfoertsch; B2B brand management springer Germany ;2006;p94

يكون الافراد في حياتهم اليومية عديد المعارف التي يكتسبها خلال نشاطاته اليومية والعملية، حيث تتشكل هذه المعارف لتصبح صورة ذهنية فيتكون لديه البعد الوجداني و يقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي<sup>1</sup>، حيث مع مرور الوقت تتلاشى هذه المعلومات والمعارف وتبقى الجوانب الوجدانية الذي يتمثل في عواطف و اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب واختلافاتهم<sup>2</sup>.

#### ❖ البعد او المكون السلوكي: Behavioral component

حيث ينعكس سلوك الفرد وفقا لطبيعة الصورة الذهنية المتكونة لديه إذ ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد مكوناتها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الفرد<sup>3</sup>، حيث ان سلوكيات الأفراد يفترض منطقيا أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة وتوجهاتهم<sup>4</sup>. وقد طور نموذجا مفاهيمي لعملية تكوين صورة المؤسسة ويشمل النموذج 7 أبعاد يتضمنان الجوانب الملموسة والغير الملموسة، فالارتباط في المؤسسة وشخصية المنظمة تترجم إلى صورة المنظمة التي تخلق سمعة وتتكون من خمسة مستويات مختلفة: الوعي الألفه، التفضيل، الثقة، والدعوة، وإلى جانب هذا تهتم شخصية المنظمة بالسؤال: (ألبرت، د، س) من أنا؟ وكيف يمكنني وصف نفسي؟ وللإجابة على هذا التساؤل لا بد من التعرف على المؤثرات والأبعاد التي تأثر عليها، وهناك 7 ابعاد

<sup>1</sup> عماد الدين جابر: دور شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل الصورة الذهنية لتنظيمات المتطرفة لدى الشباب الجامعي العربي، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 5، العدد3، 2018، ص101

<sup>2</sup> <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277452> - إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في

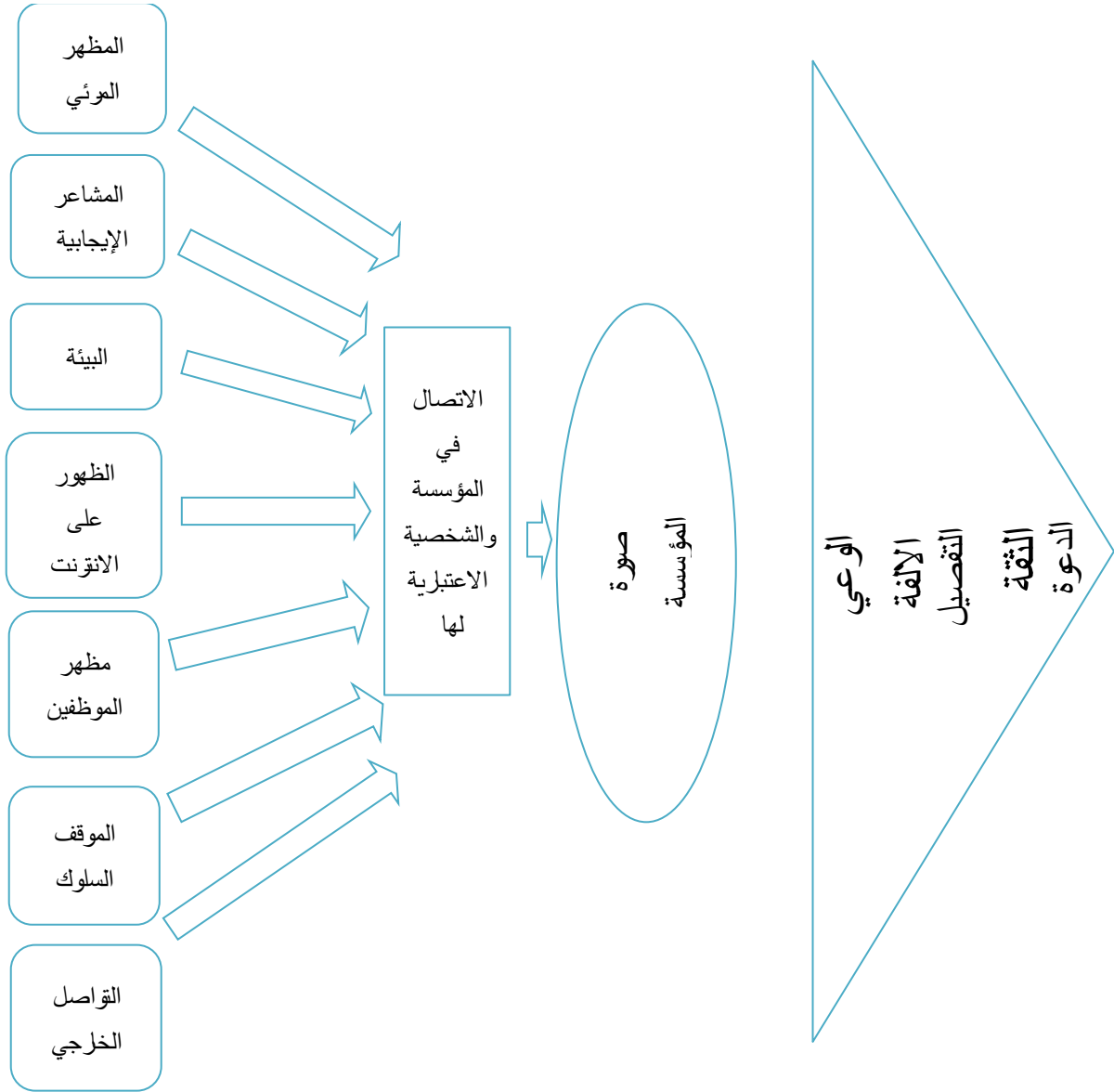
إطار واقع المسؤولية اج احمد السيد كردي 26/4/2023 الساعة 52: 00

<sup>3</sup> ميس عبد الكريم اسماعيل: الصورة الذهنية للمكتبة ومراكز المعلومات ومدى مساهمها في دعم ارتباط المستفيد في البيئة العربية، جامعة دمشق، كلية الاداب والعلوم الانسانية، المجلد 38، العدد الأول، 2020، ص451.

<sup>4</sup> يمينة اولحيسانبوسجرة ليليا: البيئة الاجتماعية وعلاقتها بتشكيل الصورة الذهنية، مجلة دراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 22، العدد 2، السنة 2022، ص3.

تؤثر على هذه العملية وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 25 الأبعاد التي تؤثر صورة المؤسسة



المصدر: الشكل 3: (ألوت، دس)

- **خبرات المنظمة:** وتعني إلى أي درجة تمتلك المؤسسة المعرفة والقدرة على تطوير منتجاتها وخدماتها أفضل من نظيراتها.
- **موثوقيتها أو درجة الثقة بالمؤسسة:** وهو مدى صدق المنظمة مع العملاء وشعورهم بالأمان بالتعامل معها ومدى التزامها واهم شيء الالتزام بالوعود التي تقطعها.
- **التفضيل:** وهو الدرجة التي يرى فيها العميل المنظمة ومنتجاتها على أنها مرغوبة وجذابة وتستحق التعامل معها<sup>1</sup>.

### 1.2. مصادر تكوين الصورة الذهنية

هناك من يشير الى الخبرة وأثرها في الصورة الذهنية، فيعرف الصورة الذهنية بانها (محصلة خبرات الفرد التي تتشكل من خلال تجاربه المباشرة وغير المباشرة ومن خلال ما تعرضه لوسائل الإعلام المختلفة بشكل متكرر مما يكون لديه صوراً وانطباعات معينة عن فرد او جماعة او دولة تمثل واقعا صادقا بالنسبة له سواء كان سلبياً او ايجابياً<sup>2</sup> وتتقسم الخبرة الى خبرة مباشرة وخبرة غير مباشرة وهي موضحة كالتالي:

#### ❖ الخبرة المباشرة Direct Experience

يتعرض الفرد في حياته اليومية الى عدة مواقف يحتك فيها بغيره من الافراد والمؤسسات والأنظمة والقوانين، حيث يمثل هذا الاحتكاك مصدرا مباشرا ومؤثرا جدا لتكوين الانطباعات الذاتية عن شخص أو منظمة أو فكرة أو دولة، وهذه الخبرة المباشرة أقوى في تأثيرها على عقلية الفرد وعواطفه إذا أحسن توظيفها ويمكن ان تؤثر فيه بالإيجاب او السلب لذلك وجب عليه تصفية ما يتعرض له وتوجيه هذه الانطباعات ما يخدم شخصه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> لؤي محمد المساعفة: أثر مكونات العلامة التجارية في تشكيل الصورة الذهنية لدى العملاء قطاع المصارف في الأردن، مجلة الجنان المجلد 11، العدد6، 2019 ص 87.

<sup>2</sup> ريام صباح عبد الرزاق الخالدي: الصورة الذهنية للحرم الشعبي لدى الجمهور العراقي دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث الإعلامية، المجلد (M.S.A.R)، العدد 5، 2022، ص 100.

<sup>3</sup> نهلة نجاح عبد الله، علاء جاسب عجيل: الصورة الذهنية للجامعة التقنية الوسطى لدى تدريسي، الجامعة مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 47، ص545.

## ❖ الخبرة غير المباشرة Mediated Experience

إن ما يتعرض له الفرد من رسائل شخصية يسمعها من أصدقاء أو عبر وسائل الإعلام عن مؤسسات وأحداث وأشخاص ودول لم يرههم ولم يسمع منهم مباشرة تعد خبرة منقولة وفي هذا النوع من الخبرة تلعب وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمقابلات دورا أساسيا في تكوين الانطباعات التي يشكل الناتج النهائي لها الصورة الذهنية<sup>1</sup>.

## 2. مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة:

تتكون صورة المؤسسة من عدة عناصر مختلفة ومتعددة تندمج لتشكل لنا صورة عامة عن المؤسسة يتضمن محتواها وكل ما يخصها من صغيرة وكبيرة ولتوضيح ذلك أكثر نبرز مكوناتها كالتالي:

• **صورة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة:** تعتبر صورة منتجات المنظمة من بين العناصر المكونة لصورتها، فمن منتجات أية منظمة أو خدماتها ومدى جودتها وقدرتها على تلبية رغبات العميل المتغيرة تؤثر في تقييم الجماهير الأعمال المنظمة ومدى كفاءتها وتساهم في إيجاد وبناء صورة طيبة لها لدى الجماهير.

• **صورة إدارة المنظمة (فلسفة المنظمة):** إدارة المنظمة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير ولذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي منظمة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى الجماهير، حيث تشكل العناصر الحاكمة الثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل إدارات المنظمة المتعددة من ناحية، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى هي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المنظمة ورسائلها إلى الجماهير وتشكل صورتها الذهنية نحوها.

• **صورة المنظمة كمكان للعمل:** تأثر انطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من. توفير بيئة صحية وحيدة للعاملين وخدمات اجتماعية وحوافر متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل أداء موظفي المنظمة خلال قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم وكفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة بهم كما يعطي انطبعا إيجابيا نحوه.

<sup>1</sup> امل محمود: مرجع سابق، ص183.

وذلك من كفاءة الاتصالات المنظمة حيث تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية وما تنقله من رسائل للجمهور في تكامل اتصالات المنظمة وتوضيح هويتها وفلسفتها للجماهير<sup>1</sup>.

• **اسم المنظمة، رمزها وشعارها:** (إن اسم المؤسسة هو سبيل لتذكرها وإبراز سمعتها كذلك رمز المؤسسة مهم جدا لها يحمل دلالات عديدة الهدف منه تشكيل صورة بصرية لدى الافراد عن المؤسسة تبقى في اذهانهم، بالإضافة الى ان شعار المؤسسة يحمل عبارات تدل على غاية المؤسسة وهدفها الذي تريد ان تأكد عليه لدى جماهيرها وثبته).

• **موظفيها وقادتها:** (يشمل مختلف المسؤولين من اعلى الى أسفل الهرم أي من المدير الى العامل البسيط)

• **المنتجات التي تقدمها وخدماتها:** (وهي كل ما تقدمه المؤسسة من خدمات ومنتجات الى الجمهور تتنوع وتختلف باختلاف نشاطات المؤسسة وطبيعتها)

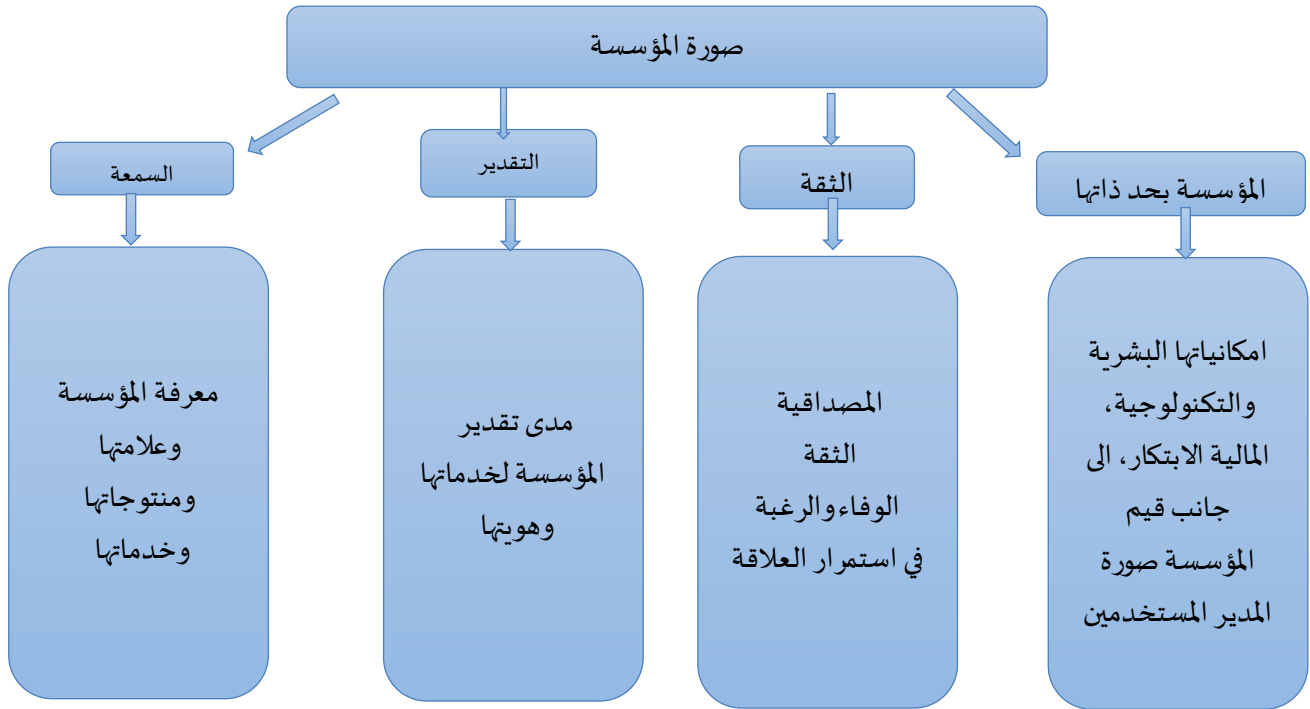
• **فلسفتها، تاريخها إنجازاتها:** وخاصة الميزة منها والتي تعطيها تميز عما حولها الى جانب انها تشمل كل ما يتعلق بها<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - شابي سارة، عواج سامية: الصورة الذهنية لدى المواطن الجزائري نحو الإدارة المحلية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية البلدية انموذجا دراسة ميدانية على عينة من مواطني بلديات الشرق الجزائري عنابة سطيف قسنطينة ميلة مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 59، سنة، 2021، ص795.

<sup>2</sup> - طارق عثمان عبد الله هلال: اثر العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية دراسة تطبيقية على العاملين ببنك النيل السودان، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 19، العدد3، 2020 ص 101.

شكل رقم 26 مكونات صورة المؤسسة



المصدر: رحموني مليكة د عتو محمد: الإطار النظري للصورة الذهنية للمؤسسة من منظور تسويق،

مجلة الرواسات اقتصادية، المجلد 18، العدد3، سنة 2020، ص156

يتضح لنا من خلال الشكل ان الصورة الذهنية تكمن في معرفة الجمهور لها وعلامتها ومنتجاتها ومختلف الخدمات التي تقدمها مستخدمة في ذلك مختلف مكوناتها المادية وغير المادية كالقيم التي تمتلكها معتمدة في ذلك على اتصالها بالجمهور والتحلي بالمصداقية معهم و تودهم بالثقة والوفاء مما يزيد من استمرار العلاقة بينها وبين جماهيرها وتكون اكثر صلابة ومثابرة لتصل الى تقدير عالي منهم لها ولخدماتها، ولتدعيم أكثر نقترح المخطط التالي مبرزين فيه اهم مكونات صورة المؤسسة والتي هي جزء من شخصيتها وهويتها حتى تكسبها الصورة والسمعة الطيبة لذلك لا بد من اخذ بعين الاعتبار هذه المكونات والتركيز عليها في عملية بناء صورة المؤسسة.

### 3. العوامل المؤثرة في بناء الصورة الذهنية:

تتشكل صورة المؤسسة من خلال تطبيق عدة خطوات ومراحل وتعرض خلال ذلك الى عدة عوامل تؤثر عليها وقد أشار العديد من الباحثين في مجال الاتصال وعلم الاجتماع منهم kazoleas، kimmoffit إلى أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتأثر بعده عوامل بعضها يتعلق بالمؤسسة نفسها،

والبعض الآخر يتعلق بالفرد المستقبل للمعلومات عنها، وكلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية و الثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمكن إجمال العوامل التي تؤثر في تشكيل الصور الذهنية للمؤسسة في ما يلي<sup>1</sup>.

رؤية ورسالة المؤسسة: تختلف المؤسسات باختلاف تخصصاتها ولكن لدى كل مؤسسة رؤية ورسالة خاصة بها تعكس القيم التي يتعين عليها تصل إليها، ومن المهم ان تكون هذه الرؤية تتمتع بالوضوح والمصادقية، ذلك أنها تحمل في طياتها المعلومات التي يستخدمها الناس في تشكيلهم للصورة الذهنية

❖ **هوية المؤسسة:** الهوية هي التعبير المرئي للصورة المرغوبة للمؤسسة، فهي الأداة الأهم في العملية الاتصالية مع الجماهير، وقد تم التطرق لمكوناتها سابقا في عنصر مكونات هوية المؤسسة

❖ **صورة العلامة التجارية:** وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المنظمة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية

❖ **صورة منتجات (خدمات) المؤسسة:** تعتبر صورة منتجات المنظمة من العناصر المكونة للصورة الكلية لها. فمنتجات أية منظمة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها، ومدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المنظمة ومدى كفاية إدارتها وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى الجماهير.

❖ **فلسفة الإدارة:** فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي مؤسسة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعد من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى الجماهير إذ تشكل العناصر الحاكمة

❖ **برامج المسؤولية الاجتماعية:** تعد البرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة في برامجها للمسؤولية الاجتماعية عاملاً مؤثراً في التأثير على عواطف الجماهير نحوها وكسب ثقتهم

---

<sup>1</sup> - :شهد محمد، النمير محمود: دور الاعلان في تحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على ديوان الضرائب بولاية الخرطوم، 2018 / 2020 مذكرة ماجستير، قسم الاعلام، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزيرة 2021، ص95

وتأييدهم لجمهور المؤسسة وهي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمنظمة تجاه المجتمع.

❖ **صورة المؤسسة كمكان للعمل:** تؤثر انطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية مثل البناء الذي تقطنه المؤسسة، وديكورات مكاتبها والعلامات الخاصة بها وقرطاسيتها والزي الموحد، والسيارات البيئية الصحية، والخدمات الاجتماعية الأجرور والحوافز<sup>1</sup>.

❖ **عوامل اجتماعية:** حيث ان الفرد يؤثر بثقافة من حوله من خلال: الجماعات التي ينتمي اليها كالأسرة والأصدقاء ومختلف الافراد من حوله الى جانب تأثير قادة الرأي.

❖ **عوامل إعلامية:** الجهود الإعلامية للشركات المنافسة وتأثيرها على صورة المؤسسة. التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمنظمة في وسائل الإعلام ومدى سلبيتها أو إيجابيتها<sup>2</sup>.

### ❖ عوامل تنظيمية:

- استراتيجية إدارة المؤسسة التي تعكس فلسفة ثقافتها.
- الأعمال الحقيقية للمؤسسة نفسها، وسياساتها، ومنتجاتها.
- شبكة الاتصالات الكلية للمؤسسة وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع جماهيرها<sup>3</sup>.

❖ **شبكة الاتصالات الكلية للمنظمة وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة مع جماهيرها الرسائل الاتصالية عن المنظمة المنقولة عبر وسائل الاعلام الجماهيرية - الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين<sup>4</sup>.**

---

<sup>1</sup> - خالد إبراهيم عبد العزيز إسحاق: العوامل المؤثرة على تكوين الصورة الذهنية لشركات الاتصال دراسة مسحية على مستخدمي شركات اتصالات في دولة الامارات العربية المتحدة لمدة من 10 أيار مايو 2020 الى 10 تشرين الثاني نوفمبر 2020، مجلة الآداب، العدد 139، 2021، ص 596

<sup>2</sup> - احمد جبار: الصورة الذهنية قراءة في أبعاد المفهوم نقاط التقاطع والاختلاف بين الصورة الذهنية والنمطية وعلاقتها بالعلاقات للعامة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد7، العدد 1، 2021، ص293.

<sup>3</sup> - بنت طاعة الله بكار: دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية دراسة تحليلية وميدانية مقارنة بين الصورة المدركة والصورة المرغوب والصورة المنقولة إعلاميا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2015/2014، ص163.

<sup>4</sup> - أمينة مكفاح: دور العلاقات العامة تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة ومدى إسهام نظرية الأطراف المؤثرة والمتأثرة في

## 4. مراحل بناء الصورة الذهنية:

لابد من الحديث عن أهمية الانجازات الايديولوجية وتأثيرها في عملية بناء الصور الذهنية، فنظرا لأن الايديولوجية التي يؤمن بها الفرد تحرك تفكيره ومسارته المختلفة بشكل يخدم مصالحه في الغالب فإن المعلومات المتاحة تقل أهميتها. غير أن هذا لا ينفي أهمية المعلومات الحالية المتاحة خاصة فيما يتعلق بالموضوعات الجديدة التي ليس للأفراد خبرة بها. هذا وتظل عمليات الاختزال والتبسيط سمات أساسية لعملية تكوين وإنتاج الصور الذهنية في المجالات المختلفة، فالفرد ليس لديه الاستعداد أو الوقت لجمع المعلومات التفصيلية عن الموضوعات والقضايا المختلفة ولذلك يلجأ إلى التبسيط والتعميم كوسائل مريحة في تكوين الصور الذهنية ولعل هذه العمليات تعد أحد العوامل الأساسية التي تجعل العقل البشري يركن أكثر لعملية تثبيت الصور وعدم تغييرها، فتغيير الصورة الذهنية عادة يتسم بالصعوبة ويحتاج إلى وقت طويل.<sup>1</sup>

وتمر عملية تكوين الصورة الذهنية بالخطوات التالية:

**المرحلة الأولى: تحديد الجمهور:** في هذه المرحلة يتم معرفة الجماهير المؤثرة على المؤسسة والتي لها دور أو ذات علاقة مع المؤسسة ويكون لها دورها في المجتمع ومعرفة خصائص كل فئة حتى نتمكن من تحديد الوسيلة الاتصالية الأمثل.

**المرحلة الثانية: قياس الصورة الذهنية:** هي من الخطوات المهمة جدا حيث أنه اذا كانت المؤسسة تعرف حقيقة صورتها الحالية لدى جماهيرها فهذا يمكنها من تحسينها ومعالجة النقائص ان وجدت من اجل صورة تليق بها.

**المرحلة الثالثة: التخطيط لصورة المرغوبة:** من خلال عملية القياس تسمح لنا بتحديد نقاط القوة والضعف ومعالجة المعالم الايجابية والسلبية ونواحي القبول والرفض يتم بعد ذلك وضع خطط لمعالج الصورة المرغوبة ويجب الجابة على التساؤلات التالية: التخطيط: من نحن؟ ماذا نريد؟ بماذا نتميز عن

---

ذلك بالمنظمة وجماهيرها. - الاعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع. مجلة الصورة والاتصال، المجلد 1، العدد 1، 2012، ص288.

<sup>1</sup> سماري سعد الدين، عيواج عذراء: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة عبر موقع الويب. مجلة الاعلام والمجتمع، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2022. ص62.

غيرنا؟ وعلى اي نحو نود ان يفكر فينا الاخرين؟<sup>1</sup>

**المرحلة الرابعة: اختيار الوسيلة المناسبة:** اختيار الوسيلة المناسبة التي تتلاءم مع الجمهور وفي نفس الوقت تكون مناسبة لإمكانيات المؤسسة وتقدم الهدف المرجو.

وعلى المؤسسة أن تستغل كل الوسائل من أجل التفاعل والاتصال ب جماهيرها، وايصال الرسائل قد الإمكان.

ومن المهم جدا في "عملية اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة لتفاعل والاتصال مع الجمهور، أن تخطط المؤسسة الى استخدام الوسائل الجماهيرية جنبا إلى جنب مع الإتصال الشخصي مع إستخدام العناصر المادية التي ترمز إلى المؤسسة."<sup>2</sup>

**المرحلة الخامسة: التقييم:** من الضروري أن تتضمن هذه البرامج والخطط أهداف واقعية يمكن تطبيقها وتحديد نتائجها والاثر الفعلي لها والتقييم هو تحديد جوانب القصور وجوانب القوة فضلا على اقتراح أساليب لمعالجة نقاط الضعف.<sup>3</sup>

#### 5. وسائل وأدوات بناء الصورة الذهنية للمؤسسة:

كما سبق وتطرقنا إلى أهمية اختيار واستغلال الوسائل الاتصالية والجماهيرية المتاحة للمؤسسة أمر في غاية الأهمية في عملية بناء، تحسين، وتجديد الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها. توجد عديد الوسائل الاتصالية التقليدية والحديثة والرقمية أيضا التي من شأنها أن تخدم صورة المؤسسة وترفع بها، ومن بين الوسائل الاتصالية التقليدية التي يمكن الاعتماد عليها:

- الوسائل المطبوعة وتشمل النشرات والكتيبات والمجلات وكذلك التقارير الدورية والسنوية البريد المباشر والمطبوعات والإصدارات والمقابلات الصحفية. ومختلف الوسائل المطبوعة التي ترفع من معنويات الجمهور سواء الداخلي او الخارجي.
- الوسائل المرئية وتشمل الصور والأفلام والتلفزيون والمقابلات التلفزيونية.
- المعارض بأشكالها المتعددة.

<sup>1</sup> سامية عواج، مرجع سابق، 209.

<sup>2</sup> سماري سعد الدين، عيواج عذراء: المرجع السابق، ص 62.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 621.

### ■ الاتصالات الشخصية.1

كما يجب على المؤسسة خلق أحداث خاصة تنشط من خلالها علاقاتها مع الجماهير العامة وتبرز مسؤوليتها تجاه المجتمع، فالإتصال الحثي يساهم في تحسين صورة المؤسسة وذلك من خلال الأحداث الخاصة، كالحفلات التي تقام لرجال الصحافة والمعارض وتنظيم الزيارات وتقديم التسهيلات وإقامة الاحتفالات في المناسبات العامة أو الخاصة وتنظيم المسابقات ورعاية العلاقات مع الضيوف وتقديم الهدايا التذكارية وإنتاج الأفلام عن المؤسسة بالإضافة إلى غيرها من الوسائل البصرية الأخرى كالشرائح وشرائط الفيديو<sup>2</sup>.

وباختصار فإن وسائل الإعلام الجماهيرية تلعب دورا رئيسيا في خلق الصور المنطبقة في أذهان جمهورها، فهي النافذة التي تطل من خلالها الجماهير على العالم ومختلف ما يحدث به، فهي بكل بساطة الامتداد الطبيعي لأبصارنا وأسماعنا على حد قول «مارشال ماكلوهان»، حيث تقوم الوسائل هذه بتضخيم هذه الصور بدرجة كبيرة، وبطبعها بقوة في الأذهان.<sup>3</sup>

ولقد جاءت التكنولوجيا ووسائل جديدة كالإنترنت، والتي أصبحت اليوم تستخدم بشكل رهيب في مختلف الأنشطة الاتصالية بالمؤسسة وخاصة في بناء الصورة الذهنية لها، «فإمكانيات شبكة الإنترنت على إتاحة البيانات والمعلومات كبيرة جداً، بالإضافة إلى سهولة الإتصال عبر هذه الشبكة بأقل التكاليف وبأسرع وقت ممكن، حيث وفرت الإنترنت أدوات وتقنيات الإتصال التي أصبحت في متناول الجميع طالما توافر جهاز الكمبيوتر فيستطيع أي فرد أو أي مؤسسة في إنشاء موقع على شبكة الإنترنت، واستخدام البريد الإلكتروني والرسائل الفورية وتنزيل الصور ولقطات الفيديو، وكل ما يتعلق بالمؤسسة، إلى جانب الإتصال بالأفراد والمنظمات والمؤسسات ذات الصلة على مستوى العال،

<sup>1</sup> شهد محمد النمير محمود: دور الاعلان في تحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي، دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على ديوان الضرائب بولاية الخرطوم 2018 / 2020 مذكرة ماجستير كلية الاعلام الإتصال، قسم الإعلام، جامعة الجزيرة 2021 ص95

<sup>2</sup> خزيم سالم الخالدي: العلاقات العامة في المؤسسة الحديثة، منظور حديث، مجلة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، د.س، ص8.

<sup>3</sup> بن عيسى الشيخ بناء الصورة الذهنية في وسائل الإعلام مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة المجلد 1 العدد 4، 2020، ص23.

والإنترنت ببساطة هي شبكة من أجهزة الكمبيوتر المتصلة، ويمكن عرض أهم هذه الاستخدامات في الآتي:

▪ تصميم موقع المنظمة الإلكتروني على شبكة الإنترنت العالمية، بحيث يمثل أداة جوهريّة وحيوية للاتصال بجمهور المؤسسة والعالم الخارجي بشكل عام ويعكس صورة حسنة للمؤسسة، على أن يتم مراعاة الجوانب الفنية عند تصميم الموقع، ونشر كل المعلومات عن المنظمة وأنشطتها المختلفة وكل ما يتعلق بها من أحداث وأنشطة يومية وذلك بشكل دوري مع عملية تحديثه باستمرار .

▪ استخدام قواعد البيانات على الشبكة في الحصول على المعلومات والبيانات والأخبار ومعرفة كل جديد في شتى المجالات والاستفادة منها في إعداد نشرات ومطويات ومطبوعات المنظمة بشكل عام .

▪ استخدام البريد الإلكتروني Electronic Mail ، أو ما يعرف اختصاراً E- Mail ، واستخدام هذه الخدمة كوسيلة اتصال شخصي داخلياً بين أعضاء المؤسسة، واتصال إدارة المؤسسة بالجمهور الخارجي المستهدف..

▪ إجراء البحوث على شبكة الإنترنت من خلال المقابلات عبر الشبكة.

▪ خدمات البريد الإلكتروني والتصويت في موقع المؤسسة، ومجموعات الحوار في المنتديات، وعبر التخاطب المكتوب الدردشة Chat " والاتصال التليفوني عبر الإنترنت بأقل التكاليف.

▪ التعرف على صورة المؤسسة من خلال ما ينشر عنها من قبل وسائل الإعلام والمنافسين والمستخدمين وغيرهم في شبكة الإنترنت<sup>1</sup> .

والجدير بالذكر أن نجاح المؤسسات اليوم أصبح نابع من تواجدها عبر كافة المنصات الرقمية والمواقع والشبكات الاجتماعية التي أصبحت تغزو مجتمعاتنا اليوم شئنا أو أبنينا فأصبح التواجد بها شيء إجباري على المؤسسة حتى تحافظ على موقعها.

توظف المؤسسة شبكات التواصل الاجتماعي (كالفيسبوك، تويتر، قوقل + ماي سبايس، لينكدإن ، Facebook ،Viadeo ،Twitter ،Google+ ،MySpace)

تعد منصات تفاعلية أصبح التواجد فيها لا بد منه، للتواصل مع الجماهير وعرض الخدمات

<sup>1</sup> عبد الرزاق ديلملي: العلاقات العامة وإدارة الامتازات، اليازوري، 2019، عمان، ص77.

والمحتويات لهم، فالتواصل مع الجمهور قيمة مضافة للمنظمة، من أجل بناء صورتها وإدارتها من خلال إنشاء محتوى يكون بمثابة دليل يعرف بالخدمات التي تقدمها المؤسسة لمختلف شرائح المجتمع. نجد شبكات التواصل الاجتماعي أصبحت ضرورة لبناء صورة المؤسسة فهي تحقق مجموعة من الخدمات نوجزها فيما يلي:

- نشر أخبار المؤسسة
- التعريف بالموقع الإلكتروني للمؤسسة.
- بناء وصيانة صورة المؤسسة .
- مواكبة التطور التكنولوجي الوصول إلى شرائح جديدة من المجتمع.
- شرح طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتعريف بها.
- القيام استطلاعات الرأي العام ومعرفة آراء الجمهور تجاه المؤسسة ومنتجاتها وتلقي المقترحات والشكاوى للعمل على تطوير استراتيجياتها.
- تصحيح المفاهيم عن المؤسسة<sup>1</sup> .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الشبكات الاجتماعية حاليا تحتل حيزا مهما ضمن استراتيجيات الرقمية التي تستغلها المؤسسات من أجل بناء صورة لها ولمنتجاتها والتعريف به، وكذا المحافظة على هذه الصورة ومحاولة تجديدها والتحسين منها. كما يمكن الاستفادة من هذه الوسائل عند الوقوع في أزمات فإن هذه الصورة وهذا التواجد المعنوي الموجود على الساحات الافتراضية يساهم في معالجة هذه الازمات والتقرير من حدثها ويمكن جدا معالجتها واستغلالها فيما يخدم والمؤسسة ويطور منها.

### ثالثا: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة وأليات قياسها وتقييمها

إن إدارة الصورة الذهنية تعد من الركائز الأساسية لضمان نجاحها وإستدامتها في سوق تنافسي متزايد، والصورة الذهنية تعكس لنا إنطباع الجمهور بناء على مختلف تجاربهم وتفاعلاتهم معها.

<sup>1</sup> جميلة قادم: العلاقات العامة الرقمية وصناعة الصورة الذهنية للمنظمات الحديثة، قراءة تحليلية في ظل البيئة

الافتراضية، مجلة الاعلام والمجتمع، المجلد 6، العدد 1 جوان، 2016، ص183.

### 1. نظريات ونماذج إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة:

إن عملية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة The corporate management process: من أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة، بل أن الهدف النهائي لهذه الأخيرة في أي مؤسسة مجتمعية هو بناء وتدعيم الصورة الذهنية الإيجابية عنها في أذهان الجمهور. ولقد برزت وظيفة تخصصية ضمن وظائف المشتغلين بالعلاقات العامة وهي وظيفة صانع الصورة Image Maker، وهي الوظيفة التي يقوم شاغلها بتحديد عناصر الصورة المرغوبة للمنظمة والتي تساعد على تحقيقها، ودراسة الأوضاع المعاكسة لتفادي آثارها السلبية على صورة المنظمة، أو إضعافها إلى أدنى حد ممكن. وتقوم العلاقات العامة ببناء الصورة الذهنية المناسبة والانطباع الملائم عن المؤسسة لدى الأفراد والمنظمات الأخرى في المجتمع، مما يؤدي إلى توفير المناخ الإيجابي الذي تستطيع فيه المؤسسة ممارسة وظائفها الإنتاجية أو الخدمية، كما تقوم بتصحيح الانطباعات السيئة عنها لدى جماهيرها والتي قد تسببها معلومات خاطئة، وذلك بهدف استعادته ثقة الجمهور فيه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فوزي ايت امر مزيان: دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية الايجابية عن المؤسسة الأمنية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 11، سنة 2019، ص246.

1.1. نظرية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة:

نظرية إدارة الصورة الذهنية: نتيجة لأهمية صورة المنظمة وتزايد أدراك ما يمكن أن تحققه هذه الصورة من نتائج ايجابية للمنظمات والمؤسسات والشركات فقد ظهر في السنوات الأخيرة مفهوم " إدارة الصورة الذهنية للمنظمة و قد بدا هذا المفهوم يتحول إلى نظرية خلال السنوات الأخيرة، و تقوم هذه النظرية على أن الهدف الأساسي الذي تقوم عليه هذه النظرية هو خلق صورة المنظمة والمحافظة عليها، لذلك فإن اغلب المؤسسات تقوم بالاتصال بجمهورها لبناء صورة ايجابية للمنظمة وهو هدف أساسي من أهداف إدارة هذه المنظمة بكل مستوياتها.وتقوم هذه النظرية على أن إدارة الصورة هي عملية مواتية تقوم على ثلاثة مراحل<sup>1</sup>، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 17 مراحل إدارة صورة المؤسسة

مرحلة تحسين الصورة ومعالجتها	مرحلة المحافظة على الصورة الذهنية	مرحلة بناء الصورة الذهنية
وهي استعادة الصورة أو معالجتها حيث انه إذا كانت هناك تهديدات تواجهها فهي في هذه الحالة تستخدم كل امكانياتها وعلاقاتها في تجاوز هذه الازمات التي تتعرض لها ولكن علينا أن ننوه إلى أنه ليس من الضروري أن تمر المؤسسة بهذه	في هذه المرحلة تكون المؤسسة تمتلك صورة ذهنية عامة لدى جماهيرها فهنا هيا بصدد تكوين شبكة من العلاقات الاتصالية التي تساعدنا في الحصول على المعلومات وردود أفعال الجمهور وكل التعليقات الايجابية والسلبية منها ويجب أن تحاول الاتصال	تحاول المؤسسة في بادئ الأمر أن تبني صورة ذهنية خاصة بها لدى جمهورها حيث تتكاتف كل الجهود والوسائل والاستراتيجية تكوين صورة المؤسسة من أجل بناء صورة ايجابية يتقبلها الجمهور ويكتسبها لان طبيعة الناس لديهم شكوك فيما يجهلون

<sup>1</sup> - مريم بالطة، آسيا بريغت: الذهنية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة قيس للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد1، 2022، ص819

المرحلة	المستمر بجمهورها بشكل إيجابي يخدم أهداف المؤسسة	لذلك تكون هذه المرحلة أصعب مرحلة وتتطلب جهداً إضافياً من قبل إدارة العلاقات العامة حتى تنتج وتصمم رسائل إيجابية ومؤثرة تجذب الأنظار تكسب من خلالها الجمهور وتؤيديهم.
---------	--	---

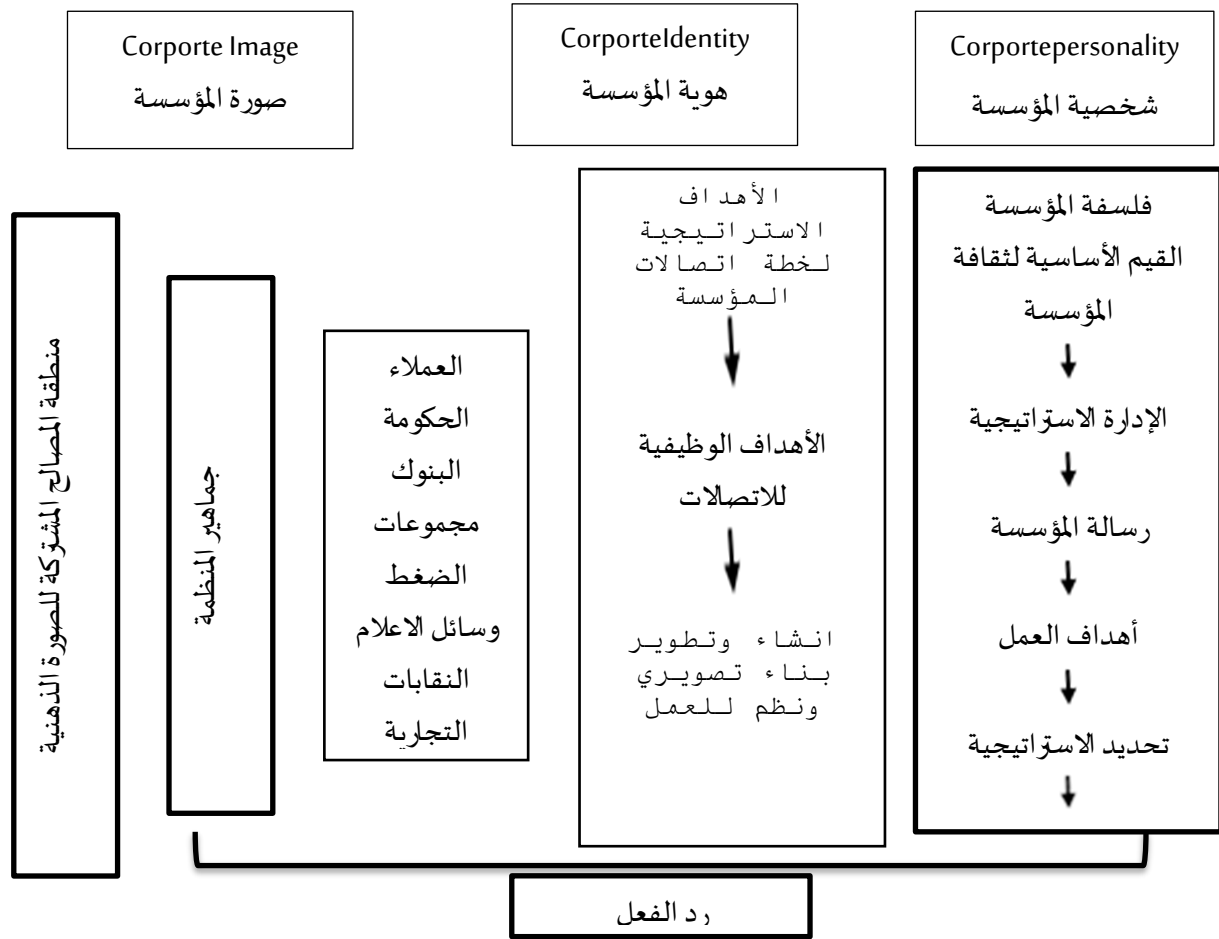
المصدر: من اعداد الباحثة

وفي ذات الصدد وضع "Chett&Abratt" نموذجاً تطبيقياً عام 1989 لعملية إدارة الصورة الذهنية

للمنظمة يوضح من خلاله مراحل عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة وذلك على النحو الموضح

بالشكل التالي:

شكل رقم 27 نموذج Chett&Abratt لعملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة



المصدر: مرجع سابق، علي وكويمان، ص144.

### المرحلة الأولى:

تهتم المؤسسة في هذه المرحلة بعملية تشكيل شخصيتها من خلال الاعتماد على فلسفة جيدة تتماشى وأهدافها، والتي تتضمن القيم الأساسية لثقافة المؤسسة حيث انها تكون عبارة عن مرجع او مصدر يتم الرجوع اليه من قبل الإدارة الاستراتيجية التي تسعى الى ابراز رسالتها وتحقيق اهداف العمل وما تصبو الوصول اليه وهم خطوة هي عملية التخطيط لإستراتيجية فعالة تتماشى مع اهداف وسياسة المؤسسة ويجب ان تكون استراتيجية واضحة ويمكن تطبيقها بالنظر الى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية ويجدر بنا الإشارة الى عامل الوقت هنا حيث يجب ان يكون الجدول الزمني معقول ويمكن تطبيقه لنصل الى مرحلة التنفيذ وتطبيق النهائية للاستراتيجية المتبعة مع متابعتها وتقييمها.

### المرحلة الثانية:

وهي مرحلة هوية المؤسسة: تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتحديد المخطط الاتصالي الذي يتضمن مختلف الأهداف و الخطوات الاتصالية التي سوف تقوم بها خلال تنفيذ الاستراتيجية العامة لها مثل علاقاتها مع وسائل الاعلام وماهي الإجراءات التي تتخذها في سبيل كسب وسائل الاعلام والاتصال وبناء علاقات معهم من اجل إعلانات المؤسسة او مشاركتها احداثها ويتم بناء علاقات مع وسائل الاعلام أيضا من اجل الوقوف معها وتأييدها في حالة وجود أزمات تتعرض لها المؤسسة فهنا تقوم بتحسين صورتها من خلال وسائل الاعلام والاتصال.

### المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة (صورة المنظمة) تتعرض جماهير المؤسسة المتعددة الى صورة المؤسسة كل حسب رؤيته حيث تتشكل في هذه المرحلة صورة عن المؤسسة، اذ تعتبر منطقة المصالح المشتركة للصورة الذهنية.

ووفقاً لتلك الرؤية فقد ذكر لـ (Leclair (1992)، ان عملية تكوين الصورة تمر بأربع مراحل وهي:

- التعبير عن عملية إدراك الصورة من خلال ثلاثة معايير: الخصائص الفيزيائية للمحفز والتوقعات والاهتمامات.
- فك ترميز الصورة عن طريق تفسير الدماغ. هناك ثلاث مراحل: المعالجة وفك التشفير ويمثل عقليا عن طريق الترجمة من الجسدية إلى الذهنية.
- استحضار تصور للواقع: في غياب المثير من خلال الاستحضار والعاطفة والتعبيرات والمشاعر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - MEHOR Hadj Mhamed ،Le positionnement de l'image perçue de l'entreprise Cas de l'industrie agroalimentaire ،THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES COMMERCIALES ،SPECIALITE: ENTREPRISE ET FINANCE OPTION MARKETING .Université Abou Bekr BELKAID Tlemcen .CAS .Faculté des Sciences Economiques ،Commerciales et des Sciences de gestion Laboratoire MECAS 2014/2015 p 22

### 2. قياس الصورة الذهنية:

إن قياس الصورة عملية معقدة إلى حد ما و غالبا ما تحتاج إلى جهود صعبة لذلك فمن الممكن الوصول إلى نتائج أكثر دقة والاستعانة بمؤسسة مهنية متخصصة ببحوث قياس الصورة، ومواكبة البحوث ومتابعتها بدقة للوصول إلى معلومات حقيقية تفيدنا في تصحيح الصورة أو تطويرها حسب المعلومات المعطاة<sup>1</sup>.

ولقياس مدى فعالية الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة ومدى وملاءمتها لحاجاتها وأهدافها تقوم المؤسسة باستخدام العديد من الأساليب ووسائل القياس عندما يتعلق الأمر بوضعية صورتها ويمكن أن نحددها فيما يلي:

- استخدام أساليب البحث النوعي للكشف عن الصفات المميزة للصورة، فالبحث، باعتباره أفضل طريقة للكشف عن الخصائص التي يستعين بها الناس في وصفهم للصورة.
- تقوم بفحص الإدارة لأفكارها ودوافعها.
- المقابلات بأنواعها: المقابلة الشفهية، العرضية، المقننة المكتوبة، الشكاوى المباشرة، انطباعات المتعاملين... الخ.
- وضع نموذج لاستطلاع الرأي تقدم الجماهير من خلاله تقديراتهم وتصنيفهم للمؤسسة.
- الاستبيان: سواء كان ورقيا أو الكترونيا، إجابة الأسئلة عن الصورة، يقوم على محاور محددة

تجيب عن المطلوب.2

كما يمكن قياس الرأي عبر ثلاث طرائق أخرى هي:

<sup>1</sup> - وريدة لرجال: أهمية ع ع في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الإدارية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، شعبة العلوم التجارية، جامعة بوقرة بومرداس، 2014 2015، ص132.

<sup>2</sup> رحموني مليكة، مرجع سابق، 151.

- طريقة الاستفتاء.
- طريقة المسح.
- طريقة تحليل المضمون.

وكل طريقة من هذه الطرق تعتمد على أسلوب خاص وخطوات مختلفة، حيث تقدر لجان البحوث أفضل هذه الطرق للقياس وتعتمدها، وبعد جمع البيانات نحولها إلى أرقام وجداول إحصائية بغرض معرفة نقاط القوة ومحاولة تعزيزها أو لمعرفة نقاط الضعف وتصحيحها.<sup>1</sup>

والحديث عن قياس الصورة الذهنية مرتبط بكيفية دراسة الصورة من طرف القائمين بالعلاقات العامة سواءً كان ذلك متعلق بصورة المؤسسة أو المقارنة مع صورة المؤسسات الأخرى، وتقول "ساندرا كان Sandra Cain" أن دراسة الصورة هي البحث وإجراء مقارنات".

طبقاً لدراسة أجرتها "صاذق زهرة" بخصوص إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة توصلت الى انه هناك أربعة طرق رئيسية لقياس الصورة الذهنية وهي<sup>2</sup>:

- مقياس درجة المعرفة والتفضيل
- مقياس التمايز للمعاني المتضادة
- المقياس المتعدد الأبعاد.
- مقياس المواقف المباشرة.

---

<sup>1</sup> صالح الشيخ: تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، الأكاديمية السورية الدولية، 209، ص25.

<sup>2</sup> - تيري سامية: واقع استخدام العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين صورة المؤسسة دراسة ميدانية تحليلية للصفحة الرسمية لمجتمع سفيتال على موقع الفايس بوك، أطروحة دكتوراه، اعلام واتصال، إشهار وعلاقات عامة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2020/ 20212 ، ص127.

- **مقياس مدى المعرفة والتفضيل:** ويتم فيها قياس مدى معرفة الفرد بالمؤسسة وهل كون عنها صورة ذهنية مألوفة، وهل ارتقت إلى مستوى تفضيله أم لا، ولتحقيق هذا الهدف يتم بداية سؤاله عن مدى معرفته بالمؤسسة باستخدام المقياس التالي:

لم أسمع بها	سمعت بها	أعرف القليل	أعرف ما هو	أعرفها جيدا
مطلقا	عنها	كاف عنها		

بعد ذلك يتم توجيه الأسئلة لمعرفة درجة تفضيلهم للمؤسسة، وذلك باستخدام المقياس التالي:

لا أفضلها اطلاقا	لا أفضلها	محايد	أفضلها	أفضلها كثيرا
------------------	-----------	-------	--------	--------------

المصدر: محمد بوزيداوي: مساهمة إدارة المعرفة في بناء صورة المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019 / 2020، ص98.

- **مقياس التمايز للمعاني المتضادة:**

يتم فيها قياس الصورة الذهنية للمؤسسة بالاعتماد على الأبعاد (المعايير) المناسبة للقياس، حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بالبحث في مكونات الصورة من تتألف الذهنية، وأحد الطرق المهمة في هذا الصدد هي طريقة التمايز للمعاني المتضادة وهي قائمة ببعض الصفات المتضادة واسع ضيق ملائم غير ملائم، الجودة عالية الجودة منخفضة... الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بوزيداوي: مرجع سابق، ص99

### • مقياس الأبعاد المتعددة:

يعتبر من المقاييس الأكثر تعقيدا وفي نفس الوقت الأكثر فعالية لقياس ومقارنة إدراك الافراد للصور عدد من المؤسسات يساعد هذا المقياس على الحصول على تمثيل مرئي للتشابه أو الاختلاف بين الصور مجموعة من المؤسسات.

• **المقياس المباشر للمواقف:** هذا النموذج مرادف لطريقة التمايز للمعاني المتضادة وهو يتضمن تطوير طريقة لقياس الصورة الذهنية من ناحيتين:

- المعتقدات حول الآثار السلبية والإيجابية الناتجة عن سلوك معين.
- الأوزان أو الأهمية النسبية لكل أثر من الآثار المتوقعة حيث يركز هذا النموذج على السلوك وهو ما تهتم به المؤسسات وخاصة الغير ربحية حيث تهتم بقياس المواقف والدوافع باعتبارها مؤشر على اختلاف الأهمية النسبية من قبل جامعات مختلفة لأنها تعكس أهدافهم وقيمهم وهذا أمر يعد في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة في الوقت التي تحتاج إلى إعادة ترتيب مكانتها في المجتمع<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - صادق زهرة: إدارة للصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2016، ص95

### خلاصة:

تعد الصورة الذهنية عنصراً محورياً في تشكيل الهوية المؤسسية وتعزيز مكانتها لدى الجمهور، ويظهر ذلك من خلال التطور التاريخي لمفهوم الصورة الذهنية وخصائصها، التي تبرز أهميتها كأداة إستراتيجية، كما أنها تساهم بشكل كبير في بناء علاقات إيجابية مع جمهورها المتنوع، تعتمد على ذلك في التركيز على تشكيل الصورة الذهنية، مع الاهتمام بأبعادها ومصادرها، والعمل على تكييف مختلف ما تملكه في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة، مع التأكيد على أن نجاح هذه العملية يستلزم إتباع نماذج واستراتيجيات مخطط لها، تسهل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، والمتمثلة في بناء قاعدة من الثقة والولاء لدى كل من جمهورها الداخلي والخارجي مع تثبيت هذه الصورة ومحاولة حمايتها وتطويرها، من خلال تفعيل أليات لقياسها.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: المؤسسات الأكاديمية في الجزائر التطور والهيكلية

### تمهيد.

1. سمات المؤسسات الأكاديمية
2. التطور التكنولوجي للمؤسسات الجامعية الجزائرية
3. مقومات المؤسسات الأكاديمية
4. بنية المؤسسات الأكاديمية الجزائرية و أنواعها:
5. الرواج التكوينية في المؤسسات الأكاديمية:
6. أهداف و أهمية المؤسسات الأكاديمية.

### خلاصة.

#### تمهيد:

تعد المؤسسات الأكاديمية أحد الركائز الأساسية في بناء المجتمع وتطويره، وذلك من خلال الدور المحوري الذي تشغله في تحقيق التنمية البشرية و العلمية في الجزائر، حيث شهد القطاع الأكاديمي تطورا واضحا، بدءا من النشأة الأولى للمؤسسات الأكاديمية إبان الاستعمار الفرنسي للجزائر وصولا إلى ما هي عليه اليوم، ويعكس هذا التطور الجهود المبذولة لتعزيز جودة التعليم العالي وتحسين الكفاءة المؤسسية لمواكبة التحديات المحلية والدولية في مجال التعليم وسقل المعرفة العلمية.

يتناول هذا الفصل كرونولوجيا تطور المؤسسات الأكاديمية الجزائرية، مع التركيز على المراحل التاريخية التي مرت بها الإصلاحات التي ساهمت في تشكيل بنيتها الحالية، كما يتم تناول بنية المؤسسات الأكاديمية وكيفية تشكلها، والتي تلبي إحتياجات المجتمع وفقا لتخصصات والمجالات المختلفة، بالإضافة إلى ذلك تسليط الضوء على البرامج التكوينية التي تقدمها هذه المؤسسات بوصفها أدوات أساسية للإعداد الكفاءات البشرية، ويناقش الفصل أيضا أهداف وأهمية هذه المؤسسات.

#### 1. سمات المؤسسات الأكاديمية:

- تعد المؤسسة الأكاديمية الحلقة المجتمعية الأكثر تماسكا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصاتها واهتماماتها.
- يتسم محور نشاط المؤسسة الأكاديمية بمضمونها التعليمي والبحث العلمي الذي يتطلب إدارة إبداعية ومنهجية.
- تعد المؤسسة الجامعية الموقع الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل مواطنها الذي تمده بالأطر البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها.
- يعد الاستثمار في المؤسسة الجامعية استثمارا طويل الأجل لا تظهر نتائجه في الأمد القصير وربما المتوسط أيضا.
- تضم المؤسسة الجامعية كما نوعيا من الأطر البشرية المؤهلة لنقل المعارف والمهارات لغيرها والتي يتسم عرضها في الغالب بمرونة متدنية قياسا بمرونة الطلب المرتفعة عليها.
- لا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام المؤسسة الجامعية، وهذا بالنسبة للجامعات الغير ربحية كالمؤسسات الأكاديمية الجزائرية، بمختلف جامعاتها ومعاهدها.

## الفصل الرابع المؤسسات الأكاديمية في الجزائر التطور و الهيكلة

- تتسم سلوكيات عناصر المؤسسة الجامعية بأخلاقيات عمل مختلفة عن تلك السائدة في مؤسسات إنتاجية أو خدمية من حيث أصولها ومعانيها ومعطياتها ومظاهرها.
- ترتبط المؤسسة الجامعية بنظيراتها من المؤسسات الجامعية الأخرى بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون.
- تتميز المؤسسات الأكاديمية بوجود مسارين للسلطة في ممارسة مهام الإدارة، أحدهما يرتبط بالأكاديمية، والآخر يرتبط بالهرمية التنظيمية.
- حساسية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية وخاصة في المهام الأكاديمية ومضمون هذه الحساسية الحاجة إلى قدر واسع من الإجماع والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.
- تتنوع المؤسسة الأكاديمية لتشمل: الجامعات، مراكز البحث، المعاهد، المدارس العليا.
- الطابع الأكاديمي للمؤسسات الأكاديمية الذي يثبت تبعيتها لوزارة التعليم العالي.

### 2. التطور الكرونولوجي للمؤسسات الجامعية الجزائرية:

منذ القرن التاسع عشر تواجدت بعض المؤسسات ذات طابع تعليمي في مصر والجزائر، كما تواجدت بلبنان حيث فتح اليسوعيون بمساعدة الحكومة الفرنسية ما أصبح لاحقا يطلق عليها جامعة القديس يوسف ويفتح الأمريكيان ما يدعى لاحقا أيضا (1920) بجامعة بيروت الأمريكية (أنشئت جامعة أمريكية كذلك بالقاهرة في 1919). و الواقع يثبت أن مؤسسات هامة تحمل تسمية جامعات، لن ترى النور إلا في هذا القرن: القاهرة (1908)، الجزائر (1909)، و دمشق (1924)، كما تظهر جامعات أخرى: الإسكندرية (1942)، عين الشمس (1950)، أسيوط (1957)، بيروت (1953)، الخرطوم (1955) بليبيا، في ذات السنة السعودية و بالرباط (1957)، ببغداد (1958) وكذلك بتونس، ثم بالكويت (1960)، ثم توسعت ظاهرة إنشاء الجامعات من العواصم إلى مدن الأقاليم حيث ترى النور عشرات المؤسسات الجديدة، وقد ثبت أن العهد الكولونيالي هو العهد الذي يعود إليه نظام التعليم العالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فوزية قديد: فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر دراسة ميدانية لجامعة الجزائر 3، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2014/2015، ص68.

<sup>2</sup> حسن رمعون: الجامعة نتاجا للتاريخ و رهانا مؤسساتيا: حالة الجزائر و العالم العربي، إنسانيات المجلة الجزائرية في

## الفصل الرابع المؤسسات الأكاديمية في الجزائر التطور و الهيكلة

ولقد نشأت المؤسسة الجامعية الجزائرية خلال الإستعمار الفرنسي حيث كانت تدرس طب 1877، ثم تطورت عام 190 لتدرس الطب، الأدب والحقوق و العلوم، وكان الهدف من إنشاء الجامعات بالجزائر واضح جدا، وهو تلبية إحتياجات الأهالي الذين قد يستفيد منهم الإستعمار الفرنسي في عملية الوساطة بين الإستعمار والأهالي.<sup>1</sup>

وبعد فترة الإستعمار تلتها مرحلة ما بعد الاستقلال، حيث اتجهت الجزائر إلى الاهتمام بالتعليم الجامعي لقيادة التنمية الشاملة فيها وجزارة التعليم والمجتمع الجزائري، وتكريس عناصر الهوية الوطنية، حيث كان من الضروري بعد حقبة الاستعمار الميرير تكوين إطارات ذات قدرات فنية، متشعبة بالشخصية الجزائرية، واعية بالحقائق الوطنية ومرتبطة بسياق تطور النظام السياسي فيها. فكان على الدولة إنشاء جامعات أخرى لتساهم في بناء وتنمية البلاد، فتم إنجاز جامعتي وهران سنة 1967م وجامعة قسنطينة سنة 1969م، وقد عملت هذه الجامعات بعد الاستقلال على تحقيق عدة أهداف محورية تمثلت في:

- التركيز على البنية التحتية التي تتميز بانعدام وقلة الموارد المالية والبشرية الكفؤة.
- توفير الإطارات العليا للبلاد في مختلف التخصصات من خلال توسيع التعليم الجامعي وتوفيره لكل الراغبين في الدراسة.
- إقامة نظام جامعي قادر على أن يقدم للقطاع الاقتصادي ما يحتاج إليه من الإطارات الضرورية من حيث الكم والكيف.
- إقامة نظام يحق متطلبات التنمية في الجزائر، مع مراعاة المعايير المتعارف عليها في البلدان المتقدمة علميا وتقنيا.<sup>2</sup>

وفي سبيل ذلك خضعت الجامعات إلى نظام بيداغوجي موروث من النظام الاستعماري السابق حيث

الأنثروبولوجيا والعلوم الإجتماعية، ص 63- 51 <https://doi.org/10.4000/insaniyat.12085>

<sup>1</sup> كتاف كريمة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعتي فرحات عباس1، ومحمد لمين دباغين سطيف2، أطروحة دكتوراه علوم في فرع علم الإجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف 2، 2019، 2020، ص 230

<sup>2</sup> رفيق زراولة: الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الجامعية دراسة تحليلية الجامعة الجزائرية أنموذجا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20 جوان 2009، ص 192.

## الفصل الرابع المؤسسات الأكاديمية في الجزائر التطور و الهيكلة

قسمت الجامعة إلى كلية الأدب والعلوم الإنسانية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب كلية العلوم الدقيقة وكل كلية مقسمة إلى عدة فروع وأقسام، رغم نقص الهياكل القاعدية والإمكانات المادية والبشرية إلا أن هذه المرحلة عرفت تطورا واضحا في أعداد الطلبة في الجامعات بين 1962-1969 مما أدى إلى ازدياد كوادر وخريجين بنسبة كبيرة بعد الاستقلال، وخلال 1971-1980 عرفت الجزائر انطلاق مشاريع وطنية كبرى كالتوجه نحوه نحو (التصنيع) من المصانع والمراكز البترولية حيث تبنت النظام الاشتراكي للتنمية بعد رفضها للنظام الرأسمالي وهذا ما تبناه بيان أول نوفمبر سنة 1954م، ولعدة أسباب ومشاكل فرضت عليها دعم قطاع التعليم العالي، حيث شرعت في أول مشروع خاص بالتعليم العالي سنة 1970م، وهو إنشاء وزارة خاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي وهذا بقرار من وزارة التربية الوطنية في 21/07/1970م، وفي سنة 1971م شرع في عملية الإصلاح الشاملة للتعليم العالي وشمل هذا الإصلاح عدة برامج، طرق وأساليب تكوين الطلبة وتنظيم مناهج البحث العلمي، كما قامت في ذات السياق بإنشاء مراكز مختصة في البحث العلمي والتكنولوجي أهمها:

(مركز البحث العلمي والتكوين التكنولوجي، المركز الوطني للأبحاث والدراسات، مركز البحث التكنولوجي، مركز الأبحاث المعمارية و العمرانية، مركز جمع الوثائق للعلوم الإنسانية، مركز الأبحاث النووية والفيزياء، كما اعتمد هذا الإصلاح على تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم أقسام، واعتماد نظام السداسيات محل نظام الشهادة التربوية وقسمت المراحل إلى هارون مرحلة الليسانس (الترج)، مرحلة الماجستير (ما بعد التدرج الأول)، مرحلة دكتوراه العلوم ما بعد التدرج الثاني، وتدوم خمس سداسيات على الأقل يقوم فيها الباحث بالتحضير الأطروحة الدكتوراه<sup>1</sup>.

ثم تلتها الإصلاحات التي مثلت قفزة كبيرة في مجال التعليم العالي وهي إصلاحات سنة 2000 إدخال نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه (LMD) التي عملت على تعزيز البحث العلمي وتطوير التعاون الدولي، ثم بعد ذلك الانتقال إلى التوجه الرقمي ابتداء من 2010 إلى الآن، والتي ساهمت في إدخال التعليم عن بعد والمنصات الرقمية وفي الأونة الأخيرة التركيز على التخصصات الحديثة مثل التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.

<sup>1</sup> لامية بوكراع، حبيبة بولقواس: إشكالية إصلاح التعليم العالي في الجزائر دراسة تحليلية نقدية لخطى الإصلاحات بين الهدف والتطبيق، مجلة متون المجلد الحادي عشر، العدد الأول، أفريل 2019

#### 3. مقومات المؤسسات الأكاديمية:

تتشكل المؤسسات الأكاديمية من عدة أركان، تتكاتف من أجل تسير العملية التعليمية في الجامعة بطريقة جيدة تضمن بذلك إيصال رسائلها وتحقيق أهدافها ورسم صورة جيدة عنها وهي كالتالي: هيئة التدريس، الطلاب، الهيكل الإداري والتنظيمي، المستلزمات العلمية وغيرها من ضروريات الجامعة.

#### ❖ هيئة التدريس:

تتمثل هيئة التدريس في الأستاذ الجامعي الذي يعد عنصر مهم في العملية التعليمية بالجامعة، حيث يجتمع بها عددا من المدرسين والباحثين في مدرجاتها ومخابرها، الذين لا يكتفون بتلقين طلابهم مجموعة من المعلومات المعروفة سابقا أو بمجرد نقل الخبرة الموجودة، ولكنهم يتعاونون معهم على اكتشاف الطريق الأمثل لاستخدام تلك المعلومات وتمثيلها وإعادة صياغتها وتطويرها وفق ما هو معمول به، كما يعتبر القائم مسؤولا عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة، و يعرف الأستاذ الجامعي أو عضو هيئة التدريس في الجامعة على أنه: " الفرد الذي يحمل درجة دكتوراه أو ما يعادلها واستثناء من يحمل درجة ماجستير، ويعين في الجامعة برتبة جامعية كأستاذ مساعد Maitre assistant أو أستاذ مشارك أو أستاذ متعاقد، ويعتبر عضو هيئة التدريس الدعامة الأساسية الكبرى في قوة الجامعة ومستواها وبالتالي صورتها وسمعتها.

والجدير بالذكر أن أساتذة الجامعات يقومون عادة بدورين في وقت واحد:

الدور الأول وهو الدور الأساسي: وفحواه عملية التدريس لطلبة الجامعات في مختلف مراحل التعليم الجامعي (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، بالإضافة إلى توجيههم وتتبع مشاريعهم ومذكراتهم. الدور الثاني ويتمثل في كونه باحث عليه القيام بالبحوث العلمية لأجل تقدم العلم وترقيته، والأستاذ الجامعي المتميز هو الذي يجمع بين وظيفة البحث العلمي والتأليف، و وظيفة التدريس في وقت واحد، وفي ذات السياق نجد الأستاذ الجامعي أيضا رجلاً إدارياً، توكل إليه مهمة إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعي، حيث نجده مثلاً رئيساً للقسم، أو عميداً للكلية أو حتى للجامعة.

#### ❖ الهيكل الإداري والتنظيمي:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية بناء الهيكل التنظيمي المرن و تكوين الإطار الإداري الكفاء والمتخصص دون الإخلال بالوحدة العضوية بين الجهازين الإداري والتنظيمي اللذين يساهمان معا و لكن بطرق مختلفة في تحسين المردود في المؤسسة الجامعية، فالهيكل الإداري و التنظيمي هو: " تلك

## الفصل الرابع المؤسسات الأكاديمية في الجزائر التطور و الهيكلة

المكونات البشرية المتكاملة والمتناسقة النشاطات الإدارية والتنظيمية وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي (الهرم الإداري والتنظيمي)، التي تدير وتسير المؤسسة الجامعية وتسعى من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها، كما يعرف على أنه الهيكل التنظيمي و الإداري يحدد المواقع الرئيسية التنظيمية داخل الجامعة، ويرسم المواقع وحدود اختصاصاتهم والمهام الموكلة إليهم، وما يجب القيام به، وما هو ممنوع أي الصلاحيات التي تخول له.<sup>1</sup>

### ❖ الطلاب الجامعي:

يعتبر الطالب الجامعي ذلك الشخص الذي يقوم بطلب العلم، من خلال حرصه على الاهتمام بالدراسة ومزاولة محاضراته وتعليمه الجامعي بانتظام من السنة الاولى جامعي حتى تخرجه وإن اراد الدراسات العليا، ليصبح بذلك خريج جامعي يمكنه التوجه إلى القطاع العملي الصناعي.

كما أكد الكاتب "علي عبد الرحيم صالح" في كتابه أنه من مكونات المؤسسة الجامعية تشمل أيضا:

### ❖ المستلزمات العلمية:

إن التعليم الجامعي لا يمكنه أن يستمر ويتطور إلا إذا وفرت له مستلزماته الضرورية سواء كان ذلك على مستوى التدريس ام على مستوى البحث العلمي. ومن المستلزمات العلمية تذكر الآتي:

المكتبات والمطبوعات العلمية الحديثة.

القاعات الدراسية وقاعات المؤتمرات.

الأجهزة العلمية والوسائل الإيضاحية.

المختبرات العلمية والمعامل الفنية.

الإمكانات والمكافئات المالية لنشر البحوث وتطبيقها.

المرافق الصحية والترفيهية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي.<sup>2</sup>

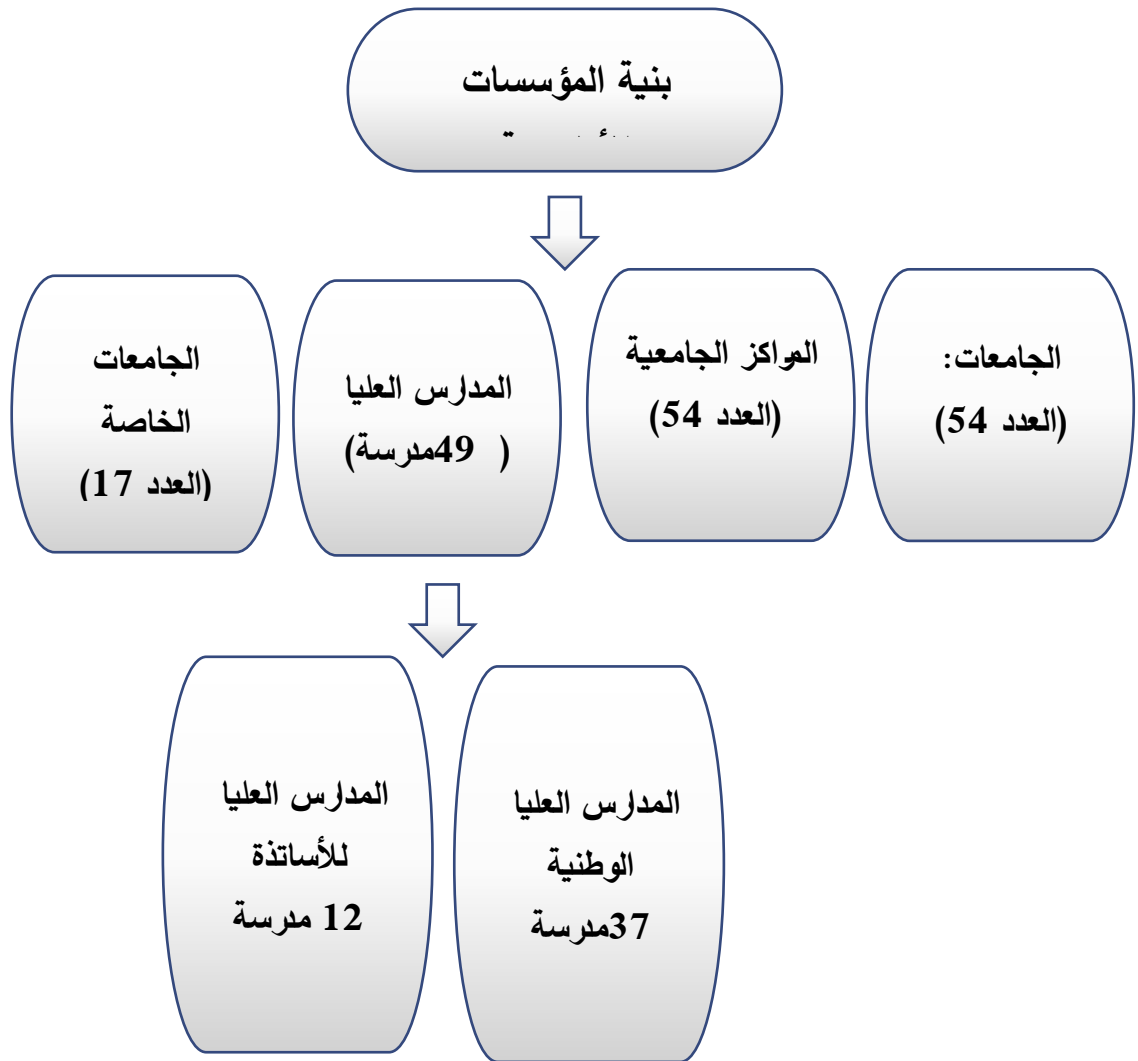
<sup>1</sup> غربي صباح: دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، 2013/2014 ص 61 -/60

<sup>2</sup> علي عبد الرحيم صالح: ديمقراطية التعليم واشكالية التسلط والازمات في المؤسسات الجامعية، اليازوري دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 28.

### 4. بنية المؤسسات الأكاديمية الجزائرية وأنواعها:

يقصد ببنية المؤسسات الأكاديمية التنظيم الهيكلي والإداري الذي تعتمد عليه المؤسسة الأكاديمية لتسيير أمورها التعليمية والإدارية والبحثية، كما أن المؤسسات الأكاديمية والجامعية في الجزائر تتعدد وتتنوع لعدة اعتبارات وفقا لمجالاتها الأكاديمية، نوع البرامج التعليمية والمستويات الدراسية التي تشملها وعديد الاعتبارات الأخرى، وتنقسم إلى:

شكل رقم 28 يبين بنية المؤسسات الأكاديمية



المصدر: إعداد الباحثة.

#### 1.4. الجامعات:

تقسيم جهوي يتماشى مع النسيج الإقتصادي و الإجتماعي وعدد الطلبة، و وفق الشبكة الجامعية.54

جامعة موزعة كالآتي: <sup>1</sup>

#### ❖ جامعات الوسط:

1. جامعة البويرة - أكلي محند أولحاج
2. جامعة الجلفة - زيان عاشور
3. جامعة غرداية
4. جامعة خميس مليانة - الجيلالي بونعامة
5. جامعة المدية - يحي فارس
6. جامعة الجزائر هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا
7. جامعة بجاية - عبد الرحمان ميرة
8. جامعة بومرداس - محمد بوقرة
9. جامعة تيزي وزو - مولود معمري
10. جامعة الأغواط - عمار ثليجي
11. جامعة البليدة 1 - سعد دحلب
12. جامعة البليدة 2 - لونيبي علي
13. جامعة الجزائر 1 - بن يوسف بن خدة
14. جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله
15. جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط
16. جامعة التكوين المتواصل
17. جامعة تامنغست

#### ❖ جامعات الشرق:

1. جامعة جيجل - محمد الصديق بن يحي

<sup>1</sup> لأكثر إطلاع: الشبكة الجامعية، [/https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar](https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar)

2. جامعة تبسة - العربي التبسي
3. جامعة برج بوعرييج - محمد البشير الابراهيمي
4. جامعة الطارف - الشاذلي بن جديد
5. جامعة خنشلة - عباس لغرور
6. جامعة أم البواقي - العربي بن مهدي
7. جامعة الوادي - حمة لخضر
8. جامعة سوق أهراس - محمد الشريف مساعدي
9. جامعة عنابة - باجي مختار
10. جامعة سكيكدة - 20 أوت 1955
11. جامعة قالمة - 08 ماي 1945
12. جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر
13. جامعة بسكرة - محمد خيضر
14. جامعة المسيلة - محمد بوضياف
15. جامعة ورقلة - قاصدي مرياح
16. جامعة قسنطينة للعلوم الإسلامية الأمير عبد القادر
17. جامعة سطيف 1 - فرحات عباس
18. جامعة سطيف 2 - لمين دباغين
19. جامعة قسنطينة 1 - الإخوة منتوري
20. جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري
21. جامعة قسنطينة - المجاهد صالح بونيدر
22. جامعة باتنة 2 - مصطفى بن بولعيد

#### ❖ جامعات الغرب:

1. جامعة طاهري محمد بشار
2. جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
3. جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

4. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
5. جامعة احمد دراية أدرار
6. جامعة بن خلدون تيارت
7. جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس
8. جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
9. جامعة احمد بن بلة وهران 1 السانوية
10. جامعة محمد بوضياف العلوم والتكنولوجيا - وهران
11. جامعة وهران 2 محمد بن أحمد المدعو الرائد سي موسى
12. جامعة الشلف - حسيبة بن بوعلي
13. جامعة تيسمسيلت
14. جامعة عين تموشنت
15. جامعة غليزان

#### 2.4. المراكز الجامعية:

حسب ما جاءت به المادة 2 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية:

المركز الجامعي مؤسس عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المادة 3: ينشأ المركز الجامعي بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ويوضع تحت وصايته.

يحدد مرسوم إنشاء المركز الجامعي مقره وعدد المعاهد التي يتكون منها و اختصاصها .يتم تعديل تشكيلة المركز الجامعي حسب الأشكال نفسها<sup>1</sup>. وتمتلك الجزائر 9مراكز جامعية موزعة عبر التراب الوطني و هي:

#### ❖ ناحية الوسط:

1. المركز الجامعي بتيبازة - عبد الله مرسلي.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 58، 20 رجب عام 1426 هـ 25 غشت سنة 2005 م.

2. المركز الجامعي إليزي المقاوم الشيخ أمود بن مختار.

3. المركز الجامعي آفلو.

#### ❖ ناحية الشرق:

1. المدرسة العليا في علوم الغذاء والصناعات الغذائية الفلاحية بالجزائر.

2. المدرسة العليا للتسيير والإقتصاد الرقمي

3. المدرسة العليا في علوم وتكنولوجيا الإعلام الآلي ببجاية

4. المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي.

5. المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي

6. المدرسة الوطنية العليا للرياضيات.

7. المدرسة العليا لتكنولوجيا المتقدمة.

8. المدرسة الوطنية العليا لأمن السيبراني.

9. المدرسة العليا في علم الناتو وتكنولوجيا الناتو.

10. المدرسة الوطنية العليا لأنظمة المستقلة.

#### ❖ ناحية الشرق:

1. المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بقسنطينة \_ المفكر مالك بن نبي.

2. المدرسة الوطنية العليا في البيوتكنولوجيا بقسنطينة \_ الشهيد توفيق خزندار

3. المدرسة العليا علوم التسيير بعناية سابقا.

4. المدرسة العليا المحاسبة المالية بقسنطينة سابقا.

5. المدرسة الوطنية العليا الأكانات مشته.

6. المدرسة الوطنية العليا للطاقات المتجددة والبيئة والتنمية المستدامة.

7. المدرسة الوطنية العليا للزراعات الصحراوية الوادي.

#### ❖ ناحية الغرب:

1. المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بوهران - مريس أودان.

2. المدرسة العليا للإعلام الآلي بسيدي بلعباس:

3. المدرسة العليا في علوم التطبيقية بتلمسان سابقا.

4. المدرسة العليا لإدارة الأعمال بتلمسان سابقا.
5. المدرسة العليا للإقتصاد بوهـران سابقا
6. المدرسة العليا في الهندسة الكهربائية و الطاقوية بوهـران
7. المدرسة العليا في علوم الفلاحة بمستغانم سابقا- ق. ت. ع.ط.ح.. مستغانم
8. المدرسة العليا للعلوم البيولوجية بوهـران سابقا. ق. ت. ع.ط.ح. - وهران
9. والمدرسة الوطنية العليا للزراعات الصحراوية - أدرار

### 4.4. والمدارس العليا للأساتذة: وتتضمن (12 مدرسة عليا للأساتذة).

#### ❖ ناحية الوسط:

1. المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة الشيخ مبارك بن محمد إبراهيمي الميلي الجزائري.
2. المدرسة العليا للأساتذة القبة الشيخ محمد البشير الإبراهيمي.
3. المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط -طالب عبد الرحمان.
4. المدرسة العليا للأساتذة الصم والبكم.

#### ❖ ناحية الشرق:

5. المدرسة العليا للأساتذة الآداب والعلوم الانسانية قسنطينة الكاتبة آسيا جبار.
6. المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة.
7. المدرسة العليا للأساتذة سطيف المجاهد مسعود زغار.
8. المدرسة العليا للأساتذة بوسعادة المجاهد الفريق احمد قايد صالح.
9. المدرسة العليا للأساتذة ورقلة.

#### ❖ ناحية الغرب:

1. المدرسة العليا للأساتذة بمستغانم.
2. المدرسة العليا للأساتذة بوهـران.
3. المدرسة العليا للأساتذة ببشار.

### 5.4.الجامعات الخاصة:

وتتمثل في المؤسسات الخاصة للتكوين العالي والتي تحتوي على رخصة من رئيس الجمهورية تزاوّل عملها من خلالها في إطار المسموح به:

## الفصل الرابع المؤسسات الأكاديمية في الجزائر التطور و الهيكله

1. معهد المناجمنت والتطوير الشراكة الجزائر MDI -
  2. المدرسة العليا للفندقة والإطعام عين البنيان بالجزائر.
  3. المعهد العالي للغات الأجنبية - البليلة.
  4. معهد المناجمنت سعيد حمدين بالجزائر.
  5. معهد التكوين في التأمينات والتسيير بن عكنون الجزائر.
  6. معهد إدارة الأعمال (أنسيم سوب) حيدرة الجزائر.
  7. مدرسة ادارة الأعمال المدينة الجديدة تيزي وزو.
  8. مدرسة التكوين في تقنيات التسيير دالي ابراهيم الجزائر.
  9. معهد البصريات برج بوعريريج.
  10. مدرسة ادارة الأعمال بالجزائر (بيزناس سكول) حيدرة الجزائر
  11. المدرسة العليا للعلوم والتكنولوجيا واد الرمان العاشور الجزائر
  12. المعهد العالي للعلوم برج الكيفان الجزائر
  13. المعهد العالي للتجارة والاقتصاد سطيف
  14. المعهد العالي للتسيير دالي براهيم
  15. معهد التكنولوجيا (فيريريسانستيتوت سطيف).
  16. معهد البصريات اولاد فايت الجزائر
  17. معهد التكنولوجيا (توميديا) سيدي عبد الله. الجزائر.
- 6.4. المؤسسات العسكرية: وهي مؤسسات أكاديمية تابعة لوزارة الدفاع الوطني وهي (16 مؤسسة).**

1. المدرسة العليا للإدارة العسكرية (وهران).
2. المدرسة العليا العسكرية للإعلام والاتصال (سيدي فرج، ولاية الجزائر)
3. الأكاديمية العسكرية بشرشال (شرشال، ولاية تيبازة)
4. المعهد العالي لدراسات الأمن الوطني الأبيار، ولاية الجزائر
5. المدرسة الوطنية لشبه الطبي للصحة العسكرية (عين النعجة).
6. المدرسة الوطنية للصحة العسكرية عين النعجة، ولاية الجزائر
7. المدرسة العليا للدرك الوطني زرالدة، ولاية الجزائر

8. المدرسة الوطنية التحضيرية لدراسة مهندس (الروبية، ولاية الجزائر)
9. المدرسة العليا للطيران) تافراوي، ولاية وهران
10. المدرسة العليا لتقنيات الطيران الدار البيضاء، ولاية الجزائر
11. المدرسة العليا للإشارة القليعة، ولاية تيبازة
12. المدرسة العسكرية المتعددة التقنيات برج البحري، ولاية الجزائر
13. المدرسة المتخصصة في الحوامات عين أرناط، ولاية سطيف
14. المدرسة العليا للدفاع الجوي عن الإقليم الرغاية، ولاية الجزائر
15. المدرسة العليا البحرية بتامنقوست تا منتقوست، ولاية الجزائر
16. المدرسة العليا للعتاد الحراش، ولاية الجزائر

#### 7.4. المؤسسات الأكاديمية التابعة لوزارة الثقافة و الفنون:

1. المدرسة الوطنية لحفظ الممتلكات الثقافية (تيبازة)
  2. المدرسة العليا للفنون الجميلة (الجزائر)
  3. المعهد الوطني العالي للموسيقى (الجزائر)
  4. المعهد الوطني لمهن فنون العرض والسمعي البصري
- #### 8.4. المؤسسات الأكاديمية التابعة لوزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية

1. المدرسة الوطنية العليا للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
2. الكاليتوس ولاية الجزائر).
3. المدرسة الوطنية العليا للاتصالات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات
4. إعلام والاتصال (وهران).

#### 9.4. المؤسسات الأكاديمية التابعة لوزارة النقل:

1. المدرسة الوطنية العليا البحرية (بو إسماعيل، ولاية تيبازة)

#### 10.4. المؤسسات الأكاديمية التابعة لوزارة الشباب و الرياضة:

1. المدرسة العليا لعلوم الرياضة وتكنولوجياتها (الجزائر).

#### 11.4. وزارة السياحة والصناعة التقليدية:

1. المدرسة الوطنية العليا للسياحة فندق الأوراسي، ولاية الجزائر

#### 12.4. وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي:

1. المدرسة العليا والضمان الاجتماعي بن عكنون، ولاية الجزائر.

#### 13.4. الوزارة الأولى ( الوكالة الفضائية الجزائرية )

1. المدرسة الوطنية العليا للعلوم الجيوديزية والتقنيات الفضائية أرزيو ولاية وهران

#### 14.4. وزارة الصحة:

1. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي الجزائر
2. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالبلدية
3. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالبويرة
4. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي ببجاية
5. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بعين الدفلة
6. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمدية
7. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بقسنطينة
8. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بسطيف
9. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالمسيلة
10. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بالتبسة
11. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بباتنة
12. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بجيجل
13. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بسكيكدة.
14. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي ببسكرة.

15. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي ببشار .
16. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بأدرار .
17. مؤسسة التكوين العالي
18. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بتيارت
19. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بسعيدة
20. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بسيدي بلعباس
21. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بمستغانم
22. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بمعسكر
23. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بورقلة
24. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بوهران 1
25. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بوهران 2
26. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي للقابلات بالجزائر
27. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي للقابلات بعنابة
28. المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي للقابلات بعنابة

### 5. البرامج التكوينية في المؤسسات الأكاديمية:

تعمل المؤسسات الجامعات على تعزيز التكوين الأكاديمي والمهني بحيث يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية المعمول بها في المؤسسات الأكاديمية العالمية، من خلال تطوير برامج التكوين حتى تكون مطابقة لاحتياجات سوق العمل المحلي، الدولي وحتى العالمي، وفي سبيل تحقيق ذلك يوجد نموذجان أساسيات لاكتساب المعرفة وتكوينها ويقصد بها السبل والطرق التي بواسطتها يكتسب الطالب المعرفة العلمية ويحولها إلى مادة إنتاجية يفيد بها المجتمع، ويستعمل هذان النموذجان بدمجها مع، او استعمال أحد من بينهما و يهدف كل منهما إلى ما يلي:

#### ❖ النمط التكويني الدمجي:

يهدف هذا النموذج إلى تبليغ أو تلقين المعرفة على مستوى الأهداف والوسائل الديداكتية وأساليب التقييم، فهو غالبا ما يهدف الى تهذيب سلوك المتعلم وخضوعه لسلطة الواجب والحق مع تلقينه نماذج وصور جاهزة من المعارف غالبا ما تعتبر ماضية مع الحرص على تحصيل أكبر قدر ممكن من

المعلومات، ويسمى أيضا بالنموذج التقليدي.

#### • أسس ومرتكزات النمط التكويني الدمجي:

يعتبر النظام الإداري جامد غير قابل للتعديل أو التبديل وهو نظام مركزي، حيث تتميز العلاقة بين الطالب والأستاذ بأسلوب التبعية والسلطوية، بهدف تهذيب سلوك المتعلم ليتقصد القيم الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع، كما أن تحديد المحتويات التي تدرس ويقصد بها البرنامج التدريسي، يتم بنظام متمركز حول المادة بأقسام وفروع ذات طبيعة يقينية غير قابلة للتعديل، كما أن طرق التدريس تعتمد على تبليغ المادة وهي المحتوى التدريسي إلى المتعلم عن طريق الإلقاء والحوار الموجه الذي يعتمد على الوصف والإيضاح، من خلال استخدام الكتاب الذي يعد الوسيلة الأساسية للحصول على المعرفة في معظم الأحيان من بين الوسائل التعليمية الأخرى، إلى جانب أن التقويم في النهاية يعتمد في معظم الأحيان على حفظ ما لحن سابقا.<sup>1</sup>

#### ❖ النموذج التكويني الإنتاجي:

يهدف هذا النوع إلى إنتاج المعرفة من خلال توجهه في تنظيم التكوين إلى إحداث تغييرات في سلوك الدارسين، إذ أن الأساس في هذا النموذج يجعل المتعلم عنصرا فاعلا ويؤدي إلى تقليص أي هيمنة خارجية ويتطلب ذلك عملية تخطيط وبرمجة تمكن من تحديد السلوكيات المراد تغييرها لدى الطالب، وبذلك يجعل تكوين الفرد متشعب بقيم الاستقلالية والحرية والتواصل التربوي والاجتماعي الناجح، والجدير بالذكر أن هذا النموذج له عدة خلفيات كالخلفية الفلسفية و الابستمولوجية، يؤكد هذا النموذج على أن الإنسان ذو طبيعة قابلة للتغير، والإيمان بوجود الفروق الفردية بين الأفراد، واعتبار المعرفة ملازمة للفرد ولا وجود لحقائق علمية منفصلة عن الإنسان، فهو واحد من أهم المصادر الأساسية للمعرفة العقلانية. وترتكز الخلفية السيكولوجية للنظام التكويني الإنتاجي على الإيمان بفكرة التفاعل القائم بين الفرد والمحيط كأساس لبناء المعرفة وإنتاجها، وتحديد تصرفات وسلوكيات الفرد بناء على نظرية كل من جان بياجيه " في النمو المعرفي، ونظرية " سيجموند فرويد " في النمو النفسي، ونظرية " فالون " في النمو الوجداني. كما يستند النموذج التكويني الإنتاجي إلى خلفية سوسيلوجية، تؤمن بأهمية التفاعل القائم

<sup>1</sup> سعودي عبد الكريم: أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية " الواقع والمأمول "، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05 / العدد 02، 2019، ص 68-87.

بين الفرد<sup>1</sup>

الأسس التي يستند عليها النموذج التكويني الانتاجي: يستند هذا النموذج الى عدد من الأسس هي:

الخلفية التربوية للنظام التكويني الإنتاجي تؤمن بتوجيه المتعلم نحو تحقيق أهداف إنمائية تمكنه من التعبير عن قدراته الإبداعية، ومن التواصل في الاطار التربوي ومن ثم التواصل الاجتماعي، إلى جانب الخلفية الفلسفية و الاستمولوجية حيث تؤكد أن الإنسان يتميز كونه ذو طبيعة قابلة للتغير، والإيمان بوجود الفروق الفردية بين الأفراد، واعتبار المعرفة ملازمة للفرد فهو واحد من أهم المصادر الأساسية للمعرفة العقلانية، كما تركز الخلفية السيكولوجية للنظام التكويني الإنتاجي على الإيمان بفكرة التفاعل القائم بين الفرد والمحيط كأساس لبناء المعرفة وإنتاجها، وتحديد تصرفات وسلوكيات الفرد بناء على نظرية كل من " جان بياجيه " في النمو المعرفي، ونظرية " سيجموند فرويد " في النمو النفسي، ونظرية " فالون " في النمو الوجداني، النموذج ايضا إلى خلفية سوسولوجية، تؤمن بأهمية التفاعل القائم بين الفرد والجماعة، استنادا إلى الحتمية الاجتماعية الدوركاديمية، وأسبقية الحياة الجماعية عند كارل ماركس، وتفاعل الفرد في ظل البيئة الاجتماعية عند ماكس فيبر في فهم سلوكيات الفرد<sup>2</sup>.

سبق وذكرنا فإن المؤسسات الأكاديمية تركز في استعمالها على النموذج التكويني الدمجي أو النموذج التكويني الإنتاجي، كما أنها يمكن أن تتجه إلى المزج بين كلا النموذجين لتحقيق أكثر مردود معرفي من هذه الأنماط التي تساهم في بناء المعرفة لدى طلاب الجامعات.

### 6. أهداف المؤسسات الأكاديمية وأهميتها:

#### 1.6. أهداف المؤسسة الأكاديمية:

تمثل المؤسسات الأكاديمية القلب النابض للعملية التعليمية والبحثية، حيث تتجسد من خلالها رؤية المجتمع نحو التطور والتقدم عبر أهداف إستراتيجية تسعى لتحقيق التنمية الشاملة، ومن بين هذه الأهداف

<sup>1</sup> عبد الوهاب جودة عبد الوهاب الحاييس: محددات إنتاج المعرفة واكتسابها لدى طالبات الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس " الواقع والتحديات، سلطنة عمان، تم التطرق إليه من خلال الرابط التالي: <https://www.researchgate.net/publication/26415682>

<sup>2</sup> عبد الوهاب جودة الحاييس: أنماط التكوين والتأهيل في مؤسسات التعليم الجامعي وفرص التشغيل رؤي نظرية ومقترحات عملية "، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص 7. 33.

نذكر:

- تطوير البحث العلمي وتشجيع إجراء تجاربه داخل الجامعة وخارجها.
- محاولة الإسهام في تعديل وتغيير وتطوير الاتجاه.
- اتجاهات في المجتمع المحيط نحو الأفضل.
- نشر الثقافة والمعرفة وإشاعتها بين الموظفين وترقية الثقافة العامة.
- النظر في مشكلات المجتمع من كفاءات المتخصصة والقيادات الوطنية المدربة.
- النظر في مشكلات المجتمع المحلي ومحاولة فهمها وتحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.
- مواكبة الانفجار الحادث في العالم وتقريبه لمجتمعها بحيث لا يختلف عن ركب الحضارة المعاصرة.

- محاولة مواكبة التغير الذي يجري من حولها، وتكيف المجتمع له.
- تدعيم القيم الروحية لدى الشباب بحيث لا تتقطع صلتهم بتراثهم الاصيل<sup>1</sup>.
- إعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علميا وفكريا تأهيلا عاليا، لأداء واجبهم في خدمة بلادهم والنهوض بأممتهم، في ضوء العقيدة السليمة.
- إتاحة الفرصة امام النابغين للدراسات العليا في التخصصات العلمية المختلفة.
- القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي في الاداء والعلوم والمخترعات وإيجاد حلول سليمة الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة<sup>2</sup>.

وبالتالي فالمؤسسات الاكاديمية تعتبر أساس من أسس تطوير وخدمة المجتمعات على قواعد

1 - محمود قمبر: دراسات في التعليم الجامعي، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص39.

2 - عبد الله خيرى فرج الحيدر: النظم التعليمية وفعاليتها في تحقيق أهداف نظام التعليم الجامعي، المجلة العلمية للنشر العلمي، الإصدار الخامس-العدد خمسون، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، 2كانون الاول، 2022، ص1665.

## الفصل الرابع المؤسسات الأكاديمية في الجزائر التطور و الهيكلة

معايير علمية، فهي من ناحية ما تقوم بإعداد أفراد مؤهلين للعمل في مختلف قطاعات المجتمع، ومن جهة أخرى تساهم في تنظيم خط للتنمية لخدمة المجتمع، وفي غالب الأحيان فإن الجامعة تقوم وظائفها على ثلاثة محاور تهدف إلى تحقيقها:

- نشر المعرفة.
- إنتاج المعرفة وتميئتها.
- توظيف المعرفة وتطبيقها<sup>1</sup>.

### 2.6. أهمية المؤسسات الأكاديمية:

تعد المؤسسات الأكاديمية حجر الأساس لبناء مجتمع متقدم وقادر على مواكبة التغيرات العالمية، لما لها من دور حيوي في إعداد الأفراد وتمكينهم بالمعارف والمهارات اللازمة.

يعتبر التعليم العالي عملية صناعة الأجيال المستقبلية والاستثمار في هذا النوع يعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا وأكثر فائدة للمؤسسات الأكاديمية التعليمية، لأنها تعمل على تغذية المجتمع بكفاءات علمية في كافة المجالات.

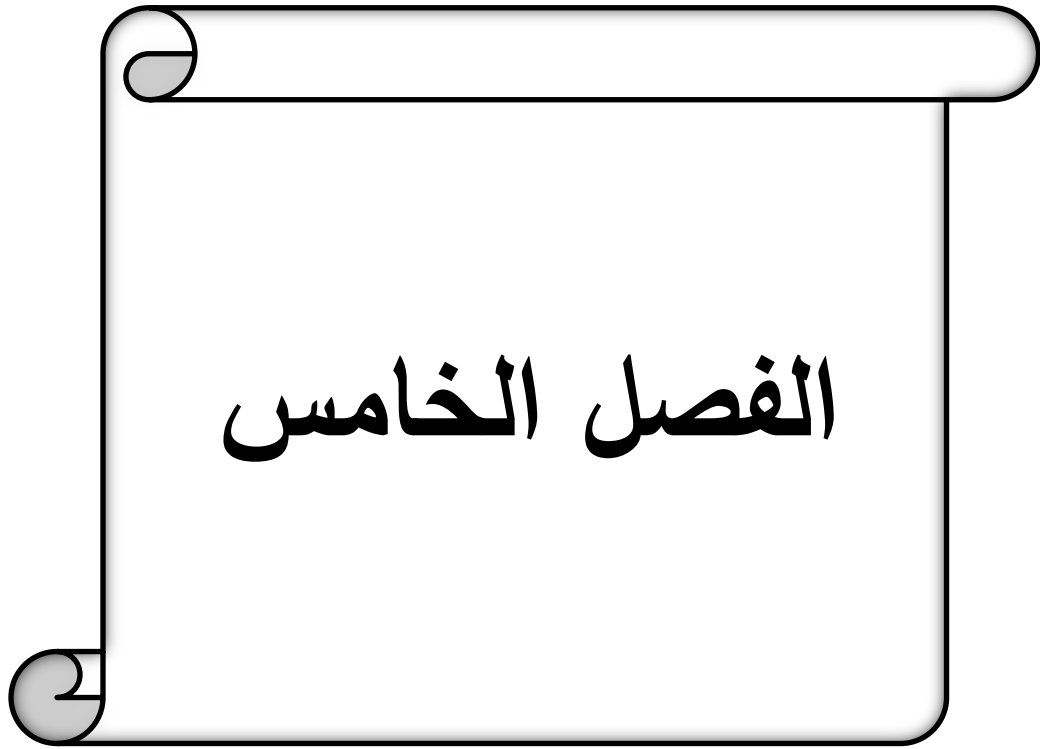
إن أهمية المؤسسات الأكاديمية ليست في مجال التدريس والبحث العلمي فقط، بل تستند على أهمية الجامعة ودورها في المجتمع، وإخراج قادات وكوادر جديدة، ولكي تقوم الجامعة بدور أفضل في خدمة المجتمع، لا بد لها أن تضع تصور واضح حول كيفية تلبية حاجات الفرد والمجتمع والتفكير في البرامج التي تقدمها في مختلف التخصصات والأقسام، لأن أولى أولويات المؤسسات الأكاديمية هي تلبية احتياجات الفرد والمجتمع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - شريفة بن غدفة: دور الجامعة في تنمية العمليات المعرفية المعقدة لدى الطلبة-رؤية ميدانية بجامعة سطيف 2-مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد الثاني عشر، جوان، 2016، ص147.

<sup>2</sup> - العلمي فريدة، روابحي رزيقة: دور الجامعة: بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الاهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد السابع، المجلد 1، 2017، ص214.

#### خلاصة

تتمتع المؤسسات الأكاديمية بمجموعة سمات تميزها عن غيرها من المؤسسات والتطوير والسعي دوما لتحقيق التنمية المستدامة، مما يجعلها عنصرا حيويا في بناء المجتمعات، وتمثل مقومات المؤسسات الأكاديمية ركيزة أساسية لتحقيق الجودة التعليمية، بحيث تعتمد على هيكل تنظيمي متين وبرامج تكوينية مصممة لتلبية احتياجات الأفراد، إن للمؤسسات الأكاديمية أهمية كبيرة في تحقيق التنمية الوطنية من خلال إعداد كوادر وتعزيز البحث العلمي، ودعم الاقتصاد الوطني، كما تتجلى أهدافها في تطوير القدرات البشرية وتعزيز التواصل في المجتمع، مما يجعلها أداة فعالة للنهوض بمختلف القطاعات الحيوية في الجزائر.



# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

### الفصل التطبيقي: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

#### 1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

- أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول.
- ثانياً: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.
- ثالثاً: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث.
- رابعاً: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع.
- خامساً: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس.
- سادساً: عرض وتحليل نتائج المحور السادس.

#### 2. النتائج العامة للدراسة:

- أولاً: الاستنتاجات العامة للدراسة.
- ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة.
- رابعاً: الاقتراحات والتوصيات.

خاتمة

### تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل الذي يمثل جسراً يربط بين الجوانب النظرية للدراسة وتطبيقاتها العملية الميدانية، وذلك بناء على ما تم عرضه من الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في معالجة الدراسة، بداية بمرحلة ضبط العينة و اختيارها، إلى مرحلة إخضاع متغيرات الدراسة للقياس الميداني وذلك باستخدام الاستمارة كأداة لجمع المعلومات، والتي من خلالها تم جمع البيانات وفرزها في جداول تكرارية من أجل تكميمها ومحاولة تقديم تفسير لها، وبعد عملية القراءة والتحليل أصبح بإمكاننا الإجابة على تساؤلات الدراسة التي تم وضعها في بداية دراستنا، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى سنة محاور أساسية تناولنا فيها ما يلي:

- **المحور الأول:** خصائص أفراد العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية).
- **المحور الثاني:** بعنوان لمتطلبات بناء استراتيجيات الاتصال لتحسين صورة جامعة سطيف 2.
- **المحور الثالث:** التخطيط لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة جامعة سطيف 2.
- **المحور الرابع:** الجهود الإتصالية التي تتبناها جامعة سطيف 2 من أجل تحسين صورتها لدى جماهيرها.
- **المحور الخامس:** مؤشرات التي يمكن رصدها لقياس نوع الصورة الذهنية التي تم تكوينها لدى الجمهور الخارجي والداخلي للمؤسسة الأكاديمية جامعة سطيف 2.
- **المحور السادس:** رقمته فضاءات جامعة سطيف 2 في تشكيل وتعزيز صورة ذهنية جيدة.

أولاً- عرض نتائج المحور الأول:

يتضمن المحور النقاط التالية:

- الجنس.
- السن.
- المستوى التعليمي.
- الوظيفة الحالية.
- سنوات العمل (الخبرة المهنية).

1-الجنس:

جدول رقم 19 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	
64	64	ذكور
36	36	إناث
100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة لبرنامج spss

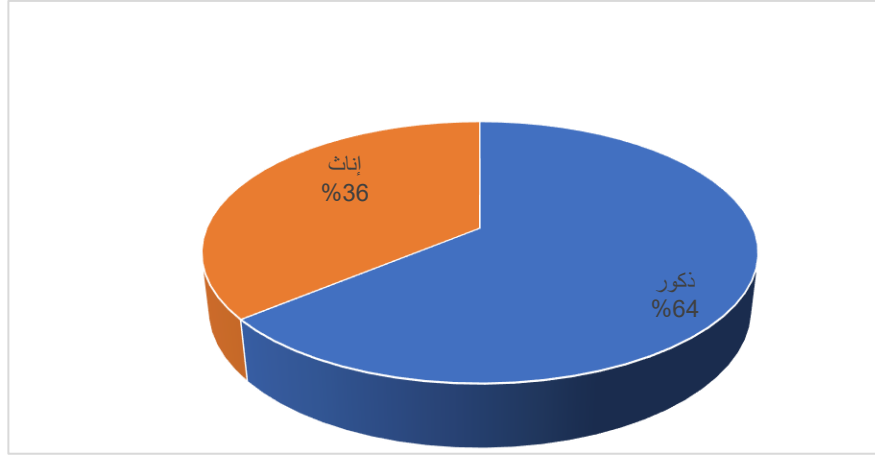
يتضح من نتائج الجدول أن نسبة الذكور هي الأكبر ضمن عينة الدراسة، حيث بلغت 64%، مما يشير إلى أن الذكور يمثلون الشريحة الأكبر من المشاركين في الدراسة، وفي المقابل، بلغت نسبة الإناث 36%، وهي النسبة الأقل مقارنةً بالذكور. يعكس هذا التوزيع تبايناً في التمثيل بين الجنسين لصالح الذكور.

والملاحظ من هذه النتائج الموجودة بين فئتي الذكور والإناث والتي تؤكد على التواجد القوي لفئة الذكور في الجامعة، وهذا ما تم ملاحظته إبان عملية توزيع الاستمارات على أفراد العينة، حيث التمسنا أن نكور أكثر تواجد من الإناث، والشكل الموالي يبين نسبة الذكور والإناث، يمكن أن نرجع ذلك لعدة اعتبارات: كالأوضاع الاجتماعية و المسؤوليات التي تواجهها المرأة تجاه الأسرة تتطلب التوازن بين العمل

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

والحياة الشخصية مثل موازنة بين الالتزامات الأسرية و المهنية و التي تتطلب تواجدها المستمر مع العائلة ما يقلل تواجدها في هذه المناصب العليا، ويبقى ذلك مجرد ثقافات تختلف من منطقة إلى أخرى.

شكل رقم 29 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة لبرنامج spss

2- السن:

جدول رقم 18 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	
18	18	من 25 - 35 سنة
62	62	من 36 - 46 سنة
17	17	من 47 - 57 سنة
3	3	أكثر من 57 سنة
100	100	المجموع

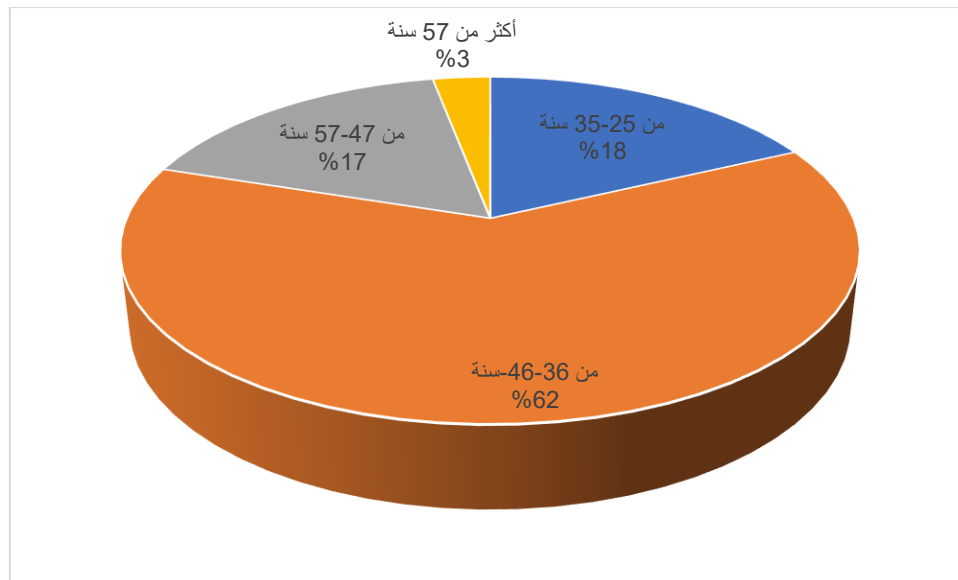
إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول أن الفئة العمرية من 36 إلى 46 سنة تمثل النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة، حيث بلغت 62%، مما يشير إلى أن هذه الفئة هي الأكثر تمثيلاً بين المشاركين. تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 18%، مما يعكس وجود تمثيل أقل لهذه الفئة. أما الفئات العمرية الأخرى، مثل من 47 إلى 57 سنة (17%) وأكثر من 57 سنة (3%)، فتظهر بنسبة أقل ضمن العينة.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

نرجح أن إرتفاع تكرارات الفئة العمرية من 36 إلى 46 سنة، راجع إلى المشوار الدراسي الطويل في الجزائر الذي يسلكه الجامعي حتى ينهي دراساته، ثم بعد ذلك تنتقل الى الدراسات العليا، ويصبح أستاذ جامعي، ولا يغيب عليكم أنه مسار طويل جدا.

شكل رقم 30 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

2- المستوى التعليمي:

جدول رقم 19 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	
7	7	دون جامعي
35	35	ليسانس
58	58	دارسات عليا
100	100	المجموع

إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

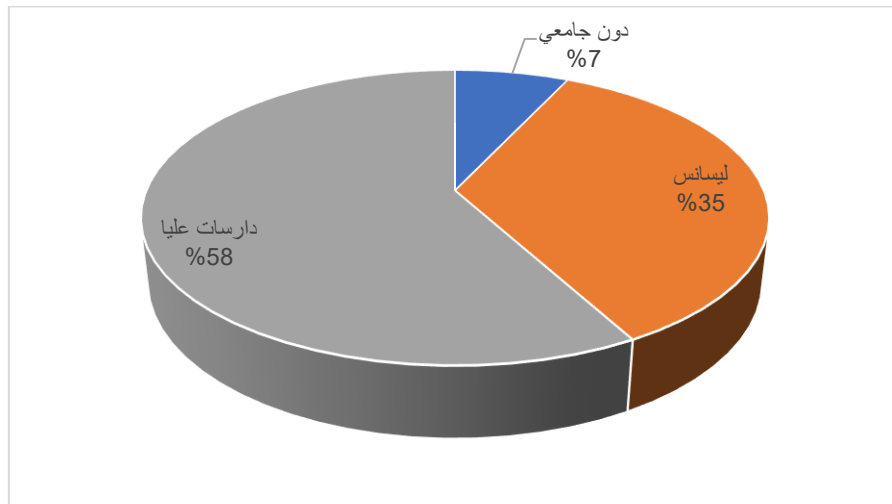
يتضح من نتائج الجدول أن الفئة التي تحمل دراسات عليا تمثل النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة، حيث بلغت 58%، مما يدل على أن غالبية المشاركين في الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ. تليها فئة

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

الحاصلين على الليسانس بنسبة 35%، وهو ما يعكس وجود تمثيل جيد لهذه الفئة. أما الفئة دون الجامعي فقد سجلت أدنى نسبة بلغت 7%، مما يشير إلى أن تمثيلها في العينة كان محدوداً.

يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية التي تم الوصول إليها أن الفئة التي مستواها التعليمي دراسات عليا هي الأكبر حيث بلغت 58% وهذا دليل على أن أصحاب المناصب العليا الاستراتيجية في جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، لديهم مستوى تعليمي عال وهم بدورهم من يقومون بوضع القرار فيما يخص الاستراتيجيات الاتصالية في الجامعة وهذا ما يجعل منها في أيادي أمانة، كما أن طبيعة العينة المختارة في دراستنا هذه تشمل أصحاب المناصب العليا والإداريين في الجامعة، فمن المتوقع أن تكون نسبة الدراسات العليا مرتفعة، حيث تُعد هذه الشهادات شرطاً أساسياً للتعيين والترقية.

شكل رقم 31 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

4- طبيعة الوظيفة:

جدول رقم 20 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	
33,04	38	الإداريين
66,95	77	أستاذ بصفة نوعية
100	115	المجموع

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أن فئة الأساتذة تغلب على فئة الإداريين، حيث قدرت ب 66,95%

أستاذ بصفة نوعية ( ويقصد بها الأستاذ الجامعي بكل أصنافه ودرجاته استاذ ب، أستاذ أ ،أستاذ تعليم عالي.....) يزاولون العمل في مجال التدريس، وايضا يشغلون المناصب الحساسة في الإدارة نفس ذلك بأن الجامعات تعتمد بشكل أكبر على الأساتذة في المناصب الإدارية نظراً لخبرتهم الأكاديمية وقدرتهم على فهم إحتياجات التعليم العالي وإدارة الأنشطة الأكاديمية، إذ أن معظم المناصب الإدارية في الجامعات، مثل رؤساء الأقسام، عمداء الكليات، والنواب، غالباً ما تشغل من قبل أساتذة لضمان التوازن في الجامعة، بينما انخفاض الفئة الثانية الخاصة بالإداريين والتي قدرت ب 33,04% لا يمتلكون نفس المستوى من التأهيل العلمي، ما يجعلهم أقل تنافسية لشغل المناصب القيادية في الجامعة.

5- سنوات العمل: ( الخبرة المهنية).

### جدول رقم 21 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	
9	9	أقل من 5 سنوات
31	31	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
50	50	من 11 سنوات إلى 21 سنة
10	10	أكثر من 21 سنة
100	100	المجموع

إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أن الفئة التي تتراوح سنوات عملها بين 11 إلى 21 سنة تمثل النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة، حيث بلغت 50%، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة عملية متوسطة إلى طويلة. تليها الفئة التي تتراوح سنوات عملها بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31%، مما يعكس وجود تمثيل جيد لهذه الفئة. أما الفئات الأخرى، مثل أقل من 5 سنوات (9%) وأكثر من 21 سنة (10%)، فقد سجلت نسباً أقل مقارنة بالفئات الأخرى، مما يدل على أن تمثيلها في العينة محدود.

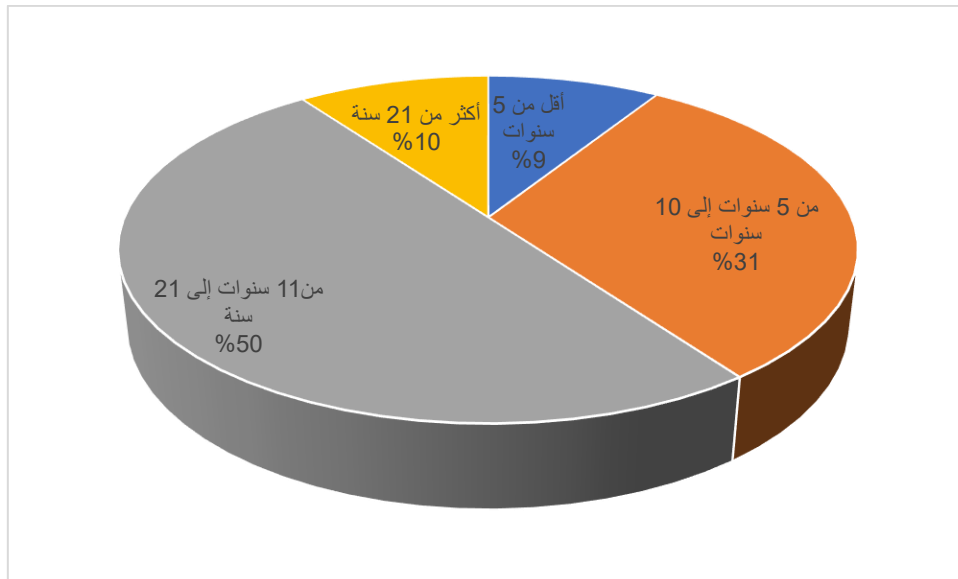
## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سليف 2

وبذلك يتضح لنا أن الفئة الأكبر نسبة من العينة تمركزت في الفئة الثالثة من 11 سنوات إلى 21 سنة، حيث بلغت 50%، وتعكس هذه النتائج غالبًا النضج المهني للأساتذة الذين زاولوا مسيرتهم المهنية مبكرًا واستمروا في العمل الأكاديمي والإداري، وباعتبار أن المناصب الإدارية في الجامعات تتطلب خبرة مهنية طويلة نوعا ما، حيث أن معظم الإداريين الأكاديميين يكونون في منتصف أو نهاية مسيرتهم المهنية عندما يتولون المناصب الإدارية، ما يجعل خبرتهم تتركز ضمن هذا الإطار الزمني.

ثم تليها بعد ذلك فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة قد تكون قليلة في المناصب الإدارية بسبب قلة الخبرة، بينما الفئات ذات الخبرة الأكبر (أكثر من 21 سنة) والتي قدرت ب 10% نفس هذا الإنخفاض في أن هذه المناصب تركز أكثر على انها مناصب استشارية بدلاً من الإدارية وذلك للخبرة الكبيرة التي تتميز بها هذه الفئة، إلى جانب تقاعد معظم الأساتذة والإداريين في هذه الفئة.

لقد عرجت الدراسة السابقة الاجنبية الأولى بعنوان " الاتصال والتفاعل التنظيمي في كليات الأمم المتحدة المؤقتة في سيراليون - باغوا، بيرو، والتي ركزت حول الإتصال في المؤسسة الجامعية ومدى نجاعته، وتحدث بخصوص هذا المؤشر الخبرة المهنية من الضروريات وخاصة في مجال الاتصال وقد أكدت الدراسة أن الإتصال لا يتطلب المستوى العلمي و الأكاديمي فقط بل يتجاوز ذلك إلى الخبرة وكيفية التعامل مع المواقف والظروف التي قد تتعرض لها المؤسسة، حيث أنه لكل موقف أسلوب في التعامل يختلف من موقف إلى آخر.

شكل رقم 32 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل



## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطييف 2

إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج SPSS

**ثانياً: عرض نتائج المحور الثاني لمتطلبات بناء استراتيجيات الاتصال لتحسين صورة جامعة سطييف 2**  
ويتضمن معرفة تواجد المتطلبات التي يجب أن تتوفر من أجل بناء استراتيجيات الاتصال لتحسين صورة جامعة سطييف 2 وقد تم التطرق في هذا المحور الى:

- امتلاك المؤسسة الجامعية سطييف 2 لأهداف محددة لرسم صورة جيدة عنها في محيطها الداخلي والخارجي.
  - الأهداف التي تسطرها الجامعة كمتطلبات أولية في بناء استراتيجيتها الاتصالية.
  - مستوى كفاءة الإمكانيات البشرية التي توفرها عليها جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية.
  - مستوى توفر الإمكانيات المادية التي تستخدمها جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية.
  - مستوى توفر الإمكانيات التقنية (الوسائل اللوجيستكية) في جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية.
- 1- امتلاك المؤسسة الجامعية سطييف 2 لأهداف محددة لرسم صورة جيدة عنها في محيطها الداخلي والخارجي.

**جدول رقم 24 يوضح امتلاك المؤسسة الجامعية سطييف 2 لأهداف محددة لرسم صورة جيدة عنها في**

### محيطها الداخلي والخارجي

النسبة المئوية	التكرارات	
82	82	نعم
18	18	لا
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة يرون أن المؤسسة الجامعية سطييف 2 تمتلك أهدافاً محددة لرسم صورة جيدة عنها في محيطها الداخلي والخارجي، حيث بلغت نسبتهم 82%. في المقابل، يعتقد 18% من المشاركين أن المؤسسة لا تمتلك هذه الأهداف. تعكس هذه النتائج إدراكاً إيجابياً غالباً تجاه جهود الجامعة في تحسين صورتها، مع وجود نسبة قليلة ترى الحاجة إلى تحسين أو توضيح هذه الأهداف.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

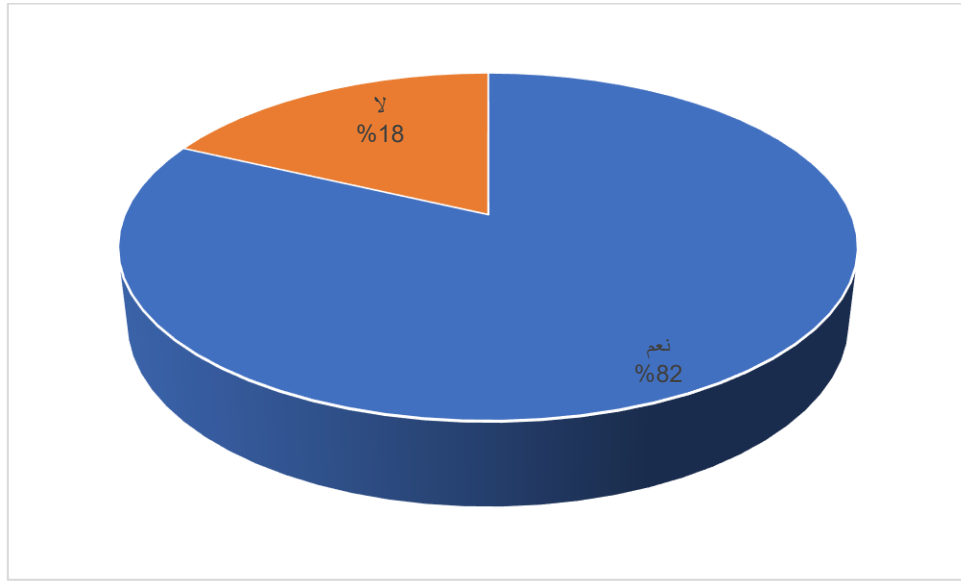
ويمكن تفسير اعتقاد أغلبية العينة بأن الجامعة تمتلك أهدافاً واضحة لرسم صورة جيدة يعكس وعيهم بجهود ونشاطات الجامعة في تعزيز هويتها المؤسسية وتحقيق تأثير على جمهورها الداخلي والخارجي. هذا قد يكون ناتجاً عن وضوح رؤيتها وسياسات الجامعة التي تهدف لتحسين صورتها، ونسبة الاقلية التي تقول أن جامعة سطيف 2 ليس لديها أهداف محددة يمكن أن نفسر ذلك بعدم إدراكها بسياسة الجامعة أو ترى أنها ترى بحاجة إلى ضبط أهدافها أكثر.

وقد تطرقنا في عملية بناء المعارف النظرية (الفصل الاول) إلى أنه يجب على المؤسسة أن تقوم بتوضيح الأهداف التي تريد تحقيقها، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس لتتمكن من تقييم تقدم المؤسسة والسير وفق المسار الأنجح، إن مهمة تحديد الأهداف متعلقة بالإجابة على الأسئلة التالية: لماذا نحن؟ ماذا نريد؟ وكيف يجب أن تبدو مؤسستنا بعد مدة؟ وتتمثل هذه الأهداف في الفجوة بين الوضع الحالي، الذي تم رسم صورته خلال مرحلة تحليل الوضع، والوضع المرغوب فيه، من خلال ذلك يتم تحديد أهداف خطة الاتصال يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة.

وقد أكدت عديد الدراسات على أهمية تحديد الأهداف الواضحة لرسم صورة جيدة عن المؤسسات الجامعية، ومن بين هذه الدراسات السابقة للباحث "مجدي عبد الرحمان عبد الله" بعنوان استراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة جامعة الوادي الجديد و التي أكد فيها على ضرورة تحديد الأهداف لرسم صورة المؤسسة مسبقاً، ويشترط أن تكون واضحة لدى أفراد المؤسسة الجامعية حتى يتمكنوا من العمل على تحقيقها، فمن المؤكد أن عملية تحديد المؤسسة لأهدافها تحقق نتائج أفضل مقارنة بتلك التي لا تخطط من قبل، حيث يسهم التخطيط في تحسين أداء الجامعات، مما ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للمؤسسة.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

شكل رقم 33 يوضح امتلاك المؤسسة الجامعية سalford 2 لأهداف محددة لرسم صورة جيدة عنها في محيطها الداخلي والخارجي



2-الأهداف التي تسطرها الجامعة كمتطلبات أولية في بناء استراتيجيتها الاتصالية:

جدول رقم 25 يوضح الأهداف التي تسطرها الجامعة كمتطلبات أولية في بناء استراتيجيتها الاتصالية

النسبة المئوية	التكرارات	
5، 80	66	لديها أهداف موجهة من طرف وزارة التعليم العالي
1، 17	14	ترسم أهداف صورتها الذهنية لوحدها
4، 2	2	لا تملك أهدافا واضحة لتحسين صورتها الذهنية
100	82	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة يرون أن الجامعة تعتمد على أهداف موجهة من طرف وزارة التعليم العالي كمتطلبات أولية في بناء استراتيجيتها الاتصالية، حيث بلغت نسبتهم 80.5%. تليها نسبة 17.1% ممن يرون أن الجامعة ترسم أهداف صورتها الذهنية بشكل مستقل. أما نسبة عينة الدراسة الذين يعتقدون أن الجامعة لا تملك أهدافاً واضحة لتحسين صورتها الذهنية، فقد كانت منخفضة جداً وبلغت 2.4%. تعكس هذه النتائج اعتماد الجامعة بشكل كبير على توجهات الوزارة مع وجود نسبة أقل ترى استقلالية جزئية في رسم الأهداف.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

يمكن تفسير هذه المعطيات الكمية التي تقر بأنه أغلبية عينة الدراسة أكدت على وجود أهداف توجه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فهذا راجع إلى التنظيم المؤسسي حيث تعتبر الجامعة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصفتها الهيئة المركزية التي تحدد السياسات، الأهداف والإستراتيجيات التي لا بد على الجامعة من تطبيقها والعمل على إتباعها لتحقيق الأولوية الوطنية في مجالات التعليم والبحث والتطوير.

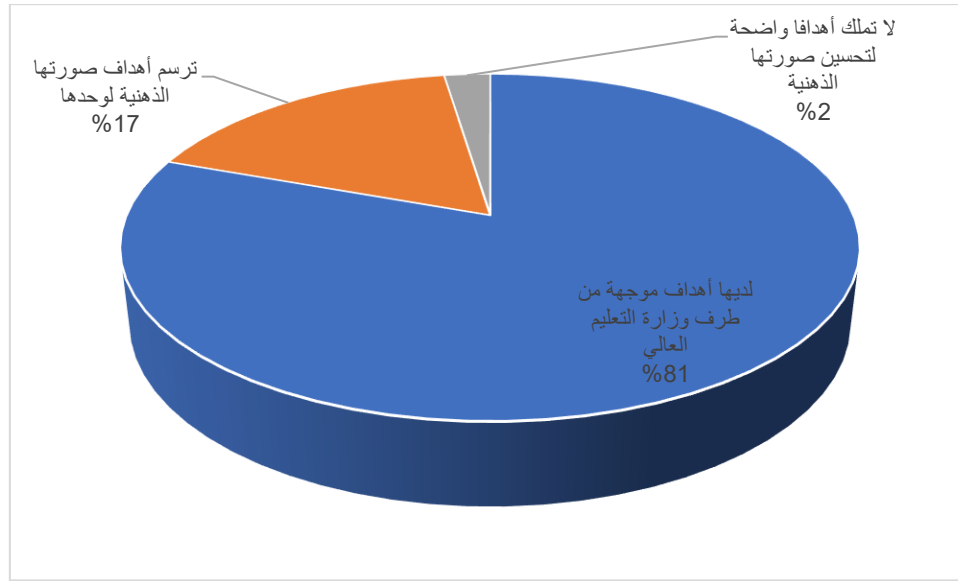
فالجامعات الجزائرية وجامعة سطيف 2 تتلقى توجيهاتها الاستراتيجية من وزارة التعليم العالي لضمان تحقيق رؤية شاملة على المستوى الوطني، والجدير بالذكر أن هذه التوجيهات والبرامج والتعليمات الأكاديمية التي تنص عليها الوزارة تؤكد على تنفيذها لخلق تناغم و انسجام و حوكمة الجامعات الجزائرية كما يشير هذا إلى الدور الكبير الذي تلعبه الوزارة في صياغة التوجهات العامة للجامعات، بما في ذلك استراتيجياتها الاتصالية.

و رغم الارتباط الاستشراقي بين جامعة سطيف 2 والوزارة الوصية إلى أن الجامعة تمتلك جزء من الخصوصية في تحديد أهدافها فقد بينت المعطيات الإحصائية أن نسبة 17% من العينة أكدوا على أن الجامعة تحدد أهدافها لوحدها.

وفي ذات المنحى نفسه توصلت الدراسة الأجنبية للباحثة " Ahmad Saifuddin ،Fathan " إلى نتيجة من النتائج مفادها أن الإستراتيجيات الاتصالية التي تسعى لتحسين صورة مؤسسات التعليم العالي لها جانبيين في هذا الخصوص وهي:

- هناك إستراتيجيات اتصالية تصدر موجهة لمؤسسات التعليم العالي ككل، وهناك إستراتيجيات خاصة بالجامعة فقط أي أنها مكيف على حسب ظروف وإمكانيات الجامعة.

شكل رقم 34 يوضح الأهداف التي تسطرها الجامعة كمتطلبات أولية في بناء استراتيجيتها الاتصالية



3- مستوى كفاءة الإمكانيات البشرية التي توفرها عليها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية:

جدول رقم 22 يوضح مستوى كفاءة الإمكانيات البشرية التي توفرها عليها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية

النسبة المئوية	التكرارات	
19	19	عالي
74	74	متوسط
7	7	ضعيف
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية عينة الدراسة يرون أن مستوى كفاءة الإمكانيات البشرية التي توفرها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية هو متوسط، حيث بلغت نسبتهم 74%. تليها نسبة عينة الدراسة الذين يرون أن الكفاءة عالية، إذ بلغت 19%. أما الذين يرون أن الكفاءة ضعيفة فقد كانت نسبتهم الأقل وبلغت 7%. تشير هذه النتائج إلى وجود تقييم معتدل عام للإمكانيات البشرية، مع حاجة محتملة لتحسين الكفاءات لرفع المستوى إلى عالي.

يمكن أن نفسر مستوى الكفاءة البشرية الذي يعد متوسط حسب رأي الأغلبية بأن أغلب الكوادر الأكاديمية والإدارية جيدة في مواضع معينة ولكنها تعاني قصور في أمور أخرى، كما يمكن أن نفسر ذلك بمحدودية

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيّف 2

التدريب المستمر أو ربما نقص التحفيز، ويمكن أن يكون هذا راجع إلى الميزانية المخصصة لتطوير الموارد البشرية أو غياب تنظيم للإستراتيجيات واضحة لتطوير هيكل الكوادر.

وهناك نسبة من العينة مقدرة ب 19% أكده على أنه عالي، و 7% أكدو أنه ضعيف.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية في الجامعة فقد أكدت عدة دراسات كدراسة زكية محمد علي عريشي والدكتورة إخلص ابراهيم الطراونة بعنوان تخطيط الموارد البشرية و أثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية<sup>1</sup>، على ضرورة تطبيق أساليب علمية كمية في عملية تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية بناء على معايير واضحة تحقق توافر المهارات لدى الموارد البشرية في الجامعة، مع الإهتمام بتخطيط لهذه الموارد على أساس طويل المدى من خلال وضع إستراتيجيات تتناسب مع طبيعة الجامعة، إضافة إلى التدريب الأكاديميين والإداريين من أجل مستوى عالي.

وفي ذات السياق كانت مذكرة تخرجي في طور الماستر بعنوان واقع التدريب في المؤسسة الخدمية سنة 2018 بجامعة محمد لمين دباغين سطيّف 2، وتوصلت إلى أن التدريب ضرورة في كل مؤسسة على إختلاف تخصصاتها، فهو بمثابة المشعل الذي يرفع كفاءة وتطور الكوادر وبذلك تطور المؤسسة.

وقد جاءت الدراسة الأجنبية بعنوان " تحديات وإستراتيجيات تطوير وتحسين الموظفين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بجامعة أوغاندا"<sup>2</sup> تؤكد على أن تعليم وتدريب الموظفين مرتبط بالتخطيط الاستراتيجي ، فمن الواجب تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسة الذين يتحكمون في مناصب ذات أهمية، مؤكدة في الأخير أن التدريب والممارسات التعليمية تضي نتائج أفضل تؤدي إلى وجود قوة عاملة أكاديمية متحمسة ومتفوقة، حيث يساهم في اكتساب أو صقل القدرات المطلوبة لأداء وظائف مختلفة مرتبطة بأدوارهم الحالية أو المتوقعة في المستقبل ؛ تطوير قدراتهم العامة كأفراد واكتشاف واستغلال إمكاناتهم الداخلية الخاصة لغرض التطوير الخاص بهم و/أو التنظيمي ؛ تطوير ثقافة تنظيمية

<sup>1</sup> زكية محمد علي عريشي، الدكتورة إخلص ابراهيم الطراونة: تخطيط الموارد البشرية و أثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية، مجلة البلقان للبحوث والدراسات، عمان، العدد 1، المجلد 23، 2019.

<https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol23/iss1/4>

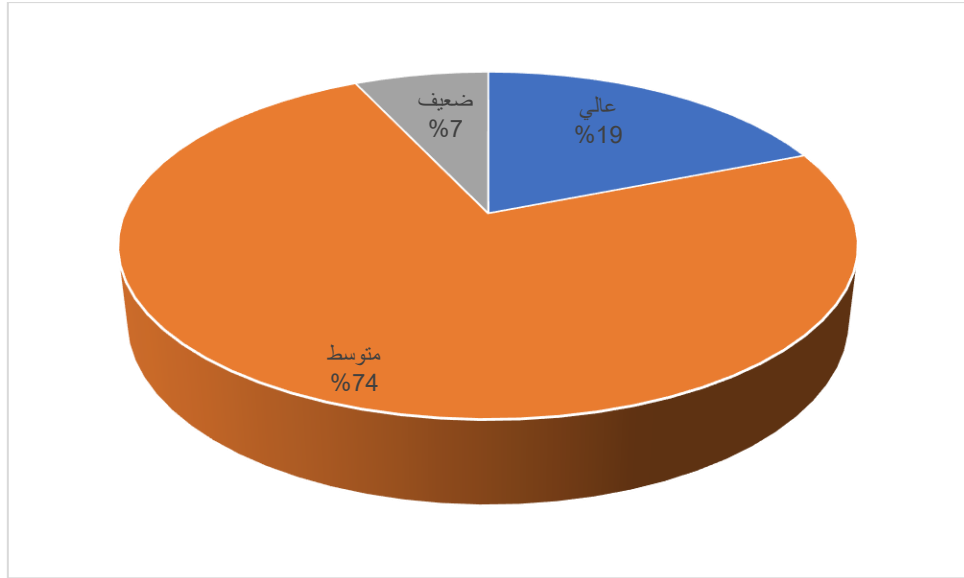
<sup>2</sup> KASULE GEORGE WILSON, Challenges and Strategies of Improving Aca-demic Staff Development in Higher Education Institutions in Uganda: The Case of Kyambogo University, International Journal of Multidisciplinary Comparative Studies Volume 1 No. 1, 2014, pp. 36-48

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

تكون فيها العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين والعمل الجماعي والتعاون بين الوحدات الفرعية قوية وتساهم في الرفاهية المهنية للموظفين وتحفيزهم وفخرهم .

في الأخير يمكن أن نقول أن جامعة سطيف 2، مع كفاءتها البشرية المتوسطة حالياً، تمتلك فرصة فريدة لتحويل هذا المستوى إلى أداء متميز من خلال معالجة التحديات الهيكلية والتنظيمية والعمل على تطوير قدرات مواردها البشرية، والجدير بالذكر أن إتباع هذا المسار لن يُحسن فقط الأداء المؤسسي ولكن أيضاً سيعزز الصورة الذهنية للجامعة ويجعلها وجهة أكاديمية أكثر جاذبية وتميز .

شكل رقم 35 يوضح مستوى كفاءة الإمكانيات البشرية التي توفرها عليها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية



4- مستوى توفر الإمكانيات المادية التي تستخدمها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية.

جدول رقم 23 يوضح مستوى توفر الإمكانيات المادية التي تستخدمها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية

التكرارات	النسبة المئوية	التصنيف
25	25	كبير
63	63	متوسط
12	12	ضعيف
100	100	المجموع

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطييف 2

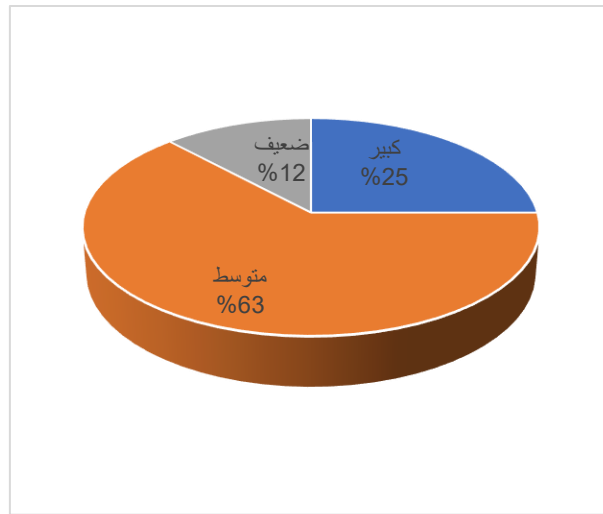
يتضح من نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة يرون أن مستوى توفر الإمكانيات المادية التي تستخدمها جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية هو متوسط، حيث بلغت نسبتهم 63%. تليها نسبة عينة الدراسة الذين يرون أن الإمكانيات المادية كبيرة، إذ بلغت 25%. أما الذين يرون أن مستوى الإمكانيات ضعيف فقد كانت نسبتهم الأقل وبلغت 12%. تعكس هذه النتائج تقييماً عاماً بأن الجامعة تعتمد على إمكانيات مادية متوسطة، مع وجود فرص لتحسين هذه الإمكانيات لتعزيز صورتها الذهنية بشكل أفضل.

يمكن أن نفسر هذه النتائج الإحصائية، حيث برزت إجابات غالبية عينة الدراسة على أن مستوى توفر الإمكانيات المادية التي تستخدمها جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية متوسط ويشير ذلك إلى حالة التوازن بين توفر بعض الموارد المادية الضرورية، مثل البنية التحتية الأساسية، والافتقار إلى تجهيزات ربما متطورة أو كافية لتلبية كافة احتياجات الجامعة.

تعتبر عملية تحديد الميزانية في المخطط الاتصالي من أهم النقاط التي أشرنا إليها في الجانب النظري، فمن الأجد أن تكون الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تتوافق مع الميزانية المعمول بها، فقد جاء الدراسة السابقة الاجنبية للباحث " Nur hanifah " بعنوان " استراتيجية العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة: دراسة حالة جامعة سومطرة أوتارا " توصلت إلى أنه كما زادت الأهداف التي تريد تحقيقها المؤسسة الجامعية لابد من زيادة الدعم المالي أي الميزانية المتوفرة، مؤكدة على أنه يجب أن يكون لكل إستراتيجية مخطط مالي خاص بها.

شكل رقم 36 يوضح مستوى توفر الإمكانيات المادية التي تستخدمها جامعة سطييف 2 لتحسين

### صورتها الذهنية



## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

5- مستوى توفر الإمكانيات التقنية (الوسائل اللوجيستكية) في جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية:

جدول رقم 24 يوضح مستوى توفر الإمكانيات التقنية (الوسائل اللوجيستكية) في جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية

النسبة المئوية	التكرارات	
15	15	كبير
71	71	متوسط
14	14	ضعيف
100	100	المجموع

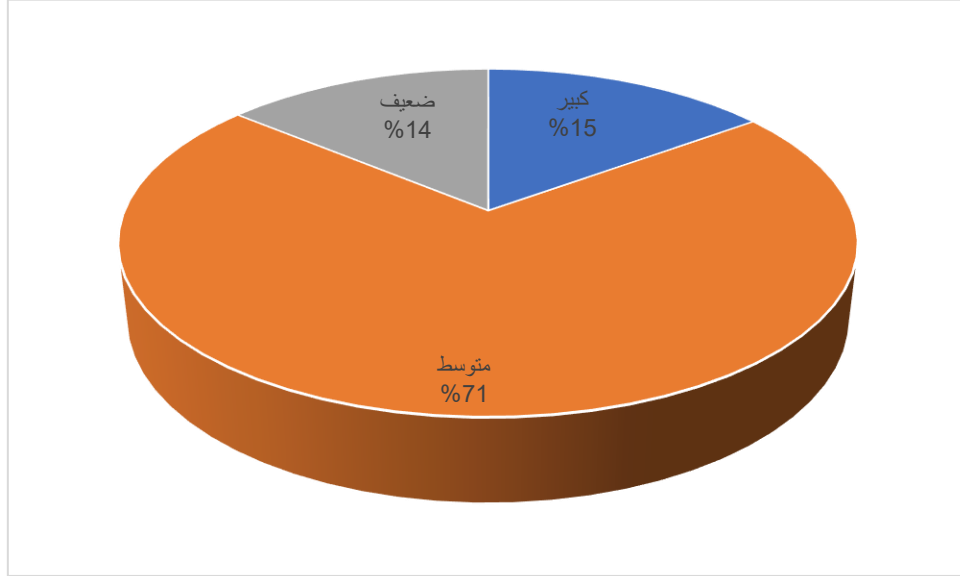
يتضح من نتائج الجدول أن غالبية عينة الدراسة يرون أن مستوى توفر الإمكانيات التقنية (الوسائل اللوجيستكية) في جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية هو متوسط، حيث بلغت نسبتهم 71%. تليها نسبة عينة الدراسة الذين يرون أن الإمكانيات التقنية ضعيفة بنسبة 14%. أما الذين يرون أن مستوى الإمكانيات التقنية كبير فقد بلغت نسبتهم 15%. تعكس هذه النتائج تقييماً بأن الإمكانيات التقنية في الجامعة تُعتبر متوسطة بشكل عام، مع الحاجة إلى تحسينها لتعزيز الصورة الذهنية للجامعة.

تتمثل الإمكانيات التقنية أو الوسائل اللوجيستكية في البنية التحتية التقنية والمادية التي تدعم الأنشطة الأكاديمية والإدارية في الجامعة مثل التجهيزات التكنولوجية، المختبرات العلمية لدعم البحث العلمي، البنية التحتية الرقمية و تكنولوجيات الخدمات الإدارية، ونفسر هذه النتائج الإحصائية التي تقرر بأن توفر الامكانيات التقنية متوسط في جامعة سطيف 2، فهذا راجع حسب ما اعتقد إلى الإمكانيات المادية والميزانية المخصصة لذلك من طرف الوزارة الوصية، أو ربما هنا نقص في عملية المرافقة في استخدام هذه التكنولوجيات والتدريب على استخدامها أو حتى تحديثها وصيانتها.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

وقد اشارت الباحثة "غبغوب ياقوتة"<sup>1</sup>، من خلال دراستها أن الجامعات الجزائرية تحتوي على الإمكانيات التقنية والتكنولوجية إلا أنه هناك العديد من النقاط التي تشكل عائقاً أمامها و من أبرز تلك العوائق عدم استخدام الأدوات والوسائل الرقمية والتكنولوجية بالشكل الأمثل.

شكل رقم 37 يوضح مستوى توفر الإمكانيات التقنية(الوسائل اللوجيستكية) في جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها الذهنية



ثالثا: التخطيط لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة جامعة سطيف 2

ويتضمن هذا المحور النقاط التالية:

- الجمهور المستهدف من التخطيط القبلي لاستراتيجيات الاتصال بجامعة سطيف 2.
- أهداف التخطيط المستخدمة من طرف جامعة سطيف 2 لتنفيذ إستراتيجية تشكيل الصورة الذهنية
- مراعاة الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2.
- ترتيب من حيث الأولوية للاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية

سطيف 2

1- الجمهور المستهدف من التخطيط القبلي لاستراتيجيات الاتصال بجامعة سطيف 2: تبين الجمهور المستهدف من التخطيط القبلي لاستراتيجيات الاتصال بجامعة سطيف 2، هم جمهور الطلبة، الاساتذة و

<sup>1</sup> غبغوب ياقوتة: دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين ترتيب الجامعات الجزائرية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 6، العدد 1، 2019.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

الإداريين بشكل أكبر ثم تليها الوزارة الوصية بالجامعات الوطنية والدولية الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيون، حيث تبين أن الجمهور المستهدف هو جمهور داخلي وخارجي.

2- أهداف التخطيط المستخدمة من طرف جامعة سalford 2 لتنفيذ إستراتيجية تشكيل الصورة الذهنية

جدول رقم 25 يوضح أهداف التخطيط المستخدمة من طرف جامعة سalford 2 لتنفيذ إستراتيجية

### تشكيل الصورة الذهنية

النسبة المئوية	التكرارات	
50، 20	25	أهداف طويلة المدى
50، 38	47	أهداف متوسطة المدى
80، 9	12	أهداف قصيرة المدى
10، 31	38	اهداف موفقيه " مناسبة
00، 100	122	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن الأهداف المتوسطة المدى تمثل النسبة الأكبر بين أهداف التخطيط المستخدمة من طرف جامعة سalford 2 لتنفيذ استراتيجية تشكيل الصورة الذهنية، حيث بلغت 38.5%. تليها الأهداف الموقفية "المناسبة" بنسبة 31.1%. أما الأهداف طويلة المدى فقد جاءت بنسبة 20.5%، بينما سجلت الأهداف قصيرة المدى النسبة الأقل وبلغت 9.8%. تعكس هذه النتائج اعتماد الجامعة بشكل أكبر على التخطيط المتوسط والمناسبة، مع تركيز أقل على التخطيط قصير أو طويل المدى.

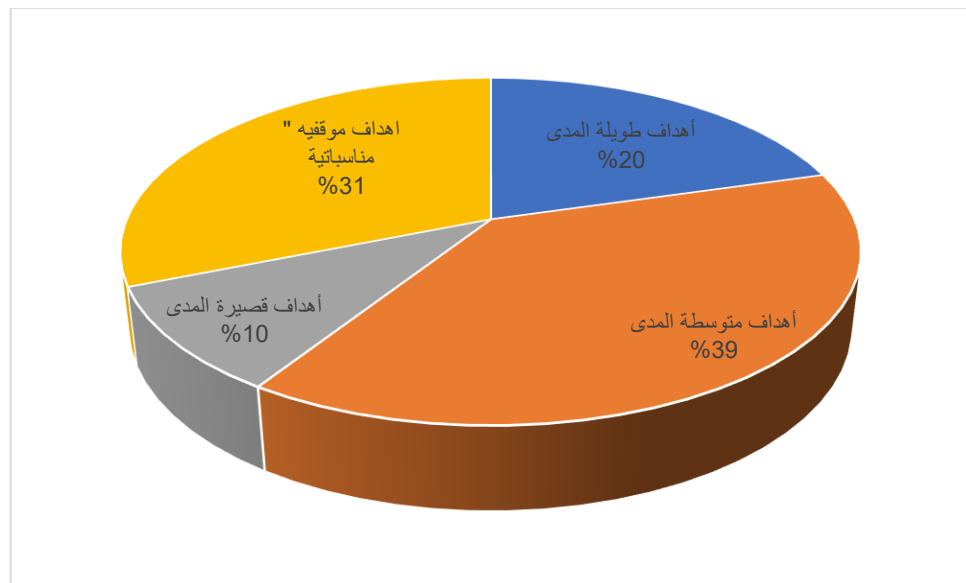
والجدير بالذكر أنه تم تحديد نوع هذه الأهداف بناء على ما تم الحصول عليه من معلومات من خلال الاستطلاع الميداني الاولي الذي قمن به في جامعة محمد لمين دباغين سalford 2.

ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات أن الجامعة تستخدم الأهداف قصيرة المدى بالشكل الأكبر ثم تليها الأهداف المناسبة وربما هذا راجع إلى طبيعة الجامعة وسياستها لأن كل جامعة لها خصوصيتها التي تميزها عن غيرها من الجامعات وهذا ما هو متعارف عليه في الأدبيات المعرفية، وهذا لا يعني غياب الأهداف طويلة المدى والقصيرة في جامعة سalford 2، فقد سجلت الإحصائيات أنه هناك أهداف طويلة وهناك أهداف قصيرة ولكن بنسب قليلة.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

ومن المعروف أن الأهداف طويلة المدى تعتمد على بناء الاستراتيجيات المستدامة التي تدعم تطوير الجامعة على المستوى الشامل ما يسهم في تحسين الصورة الذهنية بشكل تدريجي ومستقر، أما عن الأهداف قصيرة المدى فهي تحقق نتائج فورية ذو تأثير سريع يمكن ملاحظته بسهولة، مما يعزز الصورة الذهنية بشكل فوري لدى جمهورها، ومن المؤكد أن الجامعة قد تتعرض لبعض المواقف الطارئة التي تحدث فجأة سواء كانت أحداث أو أزمات.

شكل رقم 38 يوضح أهداف التخطيط المستخدمة من طرف جامعة سطيف 2 لتنفيذ إستراتيجية تشكيل الصورة الذهنية



3- مراعاة الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2

جدول رقم 26 يوضح مراعاة الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية

### سطيف 2

النسبة المئوية	التكرارات	
70	70	نعم
30	30	لا
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة يرون أن الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2 تُراعى بشكل جيد، حيث بلغت نسبتهم 70%. في المقابل، يعتقد 30% من

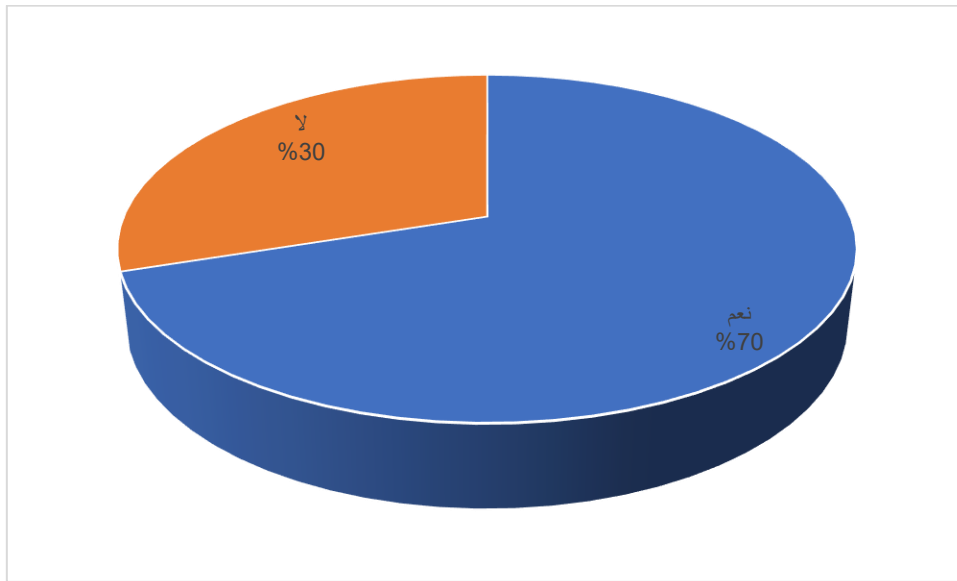
## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

عينة الدراسة أن الاستراتيجية الاتصالية لا تُراعى بشكل كافٍ. تعكس هذه النتائج رضا معظم المشاركين عن فعالية الاستراتيجية الاتصالية، مع وجود نسبة أقل ترى أن هناك حاجة لتحسينها أو تعديلها.

و نعني بذلك أن جامعة سطيف 2 تأخذ بعين الاعتبار الأساليب والخطط الاتصالية التي يتم تطبيقها لتحقيق صورة ذهنية جيدة عنها وتسعى لتحسين الانطباع العام وجعله إيجابي، إذ بلغت نسبة 70% من عينة الدراسة أكدوا على أن الجامعة تراعي الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً يعكس فعالية جهود وأنشطة الجامعة في بناء علاقة جيدة مع جمهورها وتحسين صورتها، وهذا ما يثبت أن الجامعة تحقق نجاحات في رسائلها الاتصالية التي توجهها الى جمهورها.

شكل رقم 39 يوضح مراعاة الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية

### سطيف 2



## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

3-1- ترتيب من حيث الأولوية للاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2

جدول رقم 27 يوضح ترتيب من حيث الأولوية للاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2

النسبة المئوية	التكرارات	
59، 00	36	الخصائص الثقافية لمجتمع الجامعة
14، 80	9	الخصائص السياسية لمجتمع الجامعة
6، 60	4	مدى انتشار أو ضعف استخدام تكنولوجيايات الاتصال من طرف مجتمع الجامعة ومحيطها
13، 10	8	الميزانية المالية السنوية الموجهة اساسا للبيداغوجيا أو البحث العلمي
6، 60	4	أخرى
100، 00	61	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن الخصائص الثقافية لمجتمع الجامعة تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأولوية للاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2، حيث بلغت نسبتها 59%. تليها الخصائص السياسية لمجتمع الجامعة بنسبة 14.8%. أما الميزانية المالية السنوية الموجهة أساساً للبيداغوجيا أو البحث العلمي فجاءت بنسبة 13.10%. وبلغت نسبة "مدى انتشار أو ضعف استخدام تكنولوجيايات الاتصال" 6.6%، وهي نفس النسبة التي تمثل الفئة "أخرى". تشير هذه النتائج إلى أن الاستراتيجية الاتصالية تركز بشكل رئيسي على خصائص المجتمع الثقافية للجامعة، مع الاهتمام بجوانب سياسية ومالية أقل نسبياً.

تبرز هذه النتائج ان جامعة سطيف 2 تولي المرتبة الاولى للخصائص الثقافية لمجتمع الجامعة والتي تجعل منه مؤسسة جامعية مميزة تجمع فيها عدة خصائص ثقافية بين التنوع، الإبداع، والمسؤولية، مما يعزز من تجربة الأفراد داخل الجامعة ويؤهلهم للتميز والمرئية على المستويين الأكاديمي والاجتماعي لجامعة سطيف 2.

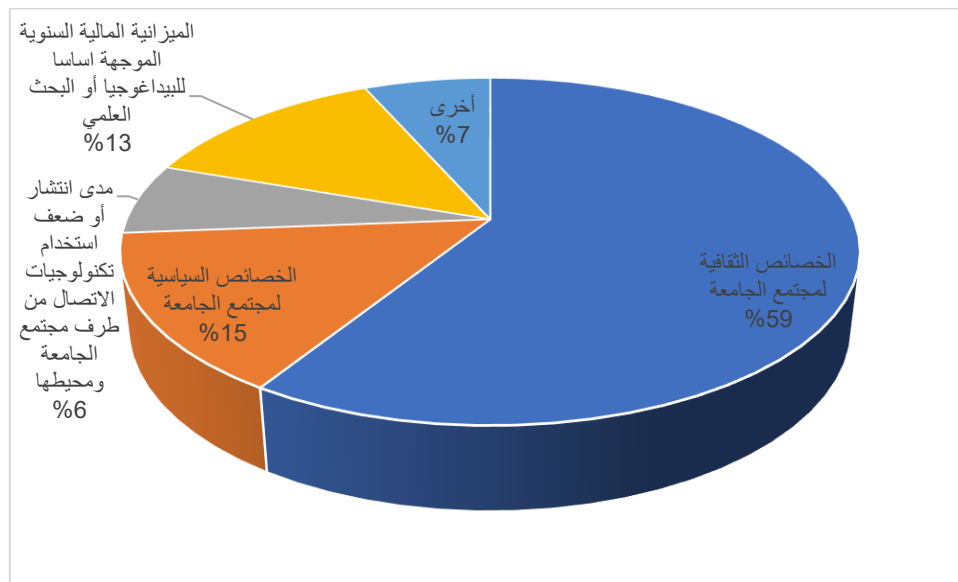
## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

في حين تأتي الخصائص السياسية لمجتمع الجامعة في المرتبة الثانية حسب الإحصائيات المقدمة وهذا ما يعني أن الجامعة تراعي بنسبة كبيرة الخصائص السياسية وهذا يعكس ديناميكيات والقوانين الادارية والتأثير داخل المؤسسة، مع التركيز على الحرية الأكاديمية، الديمقراطية، والمشاركة في صنع القرار. كما تُظهر الجامعة توازناً بين استقلاليتها والتزامها بالمسؤوليات الوطنية والمجتمعية لتليها بعد ذلك الميزانية المالية السنوية الموجهة أساساً للبيداغوجيا أو البحث العلمي فجاءت بنسبة 13.10%. وهذه من أهم الاعتبارات التي يجب على الجامعة الاهتمام بها قبل إعداد أي استراتيجية اتصالية.

وقد أوضح "الدكتور يحياوي إبراهيم" في هذا الخصوص أنه يجب على المؤسسة في مرحلة دراسة المحيط الاجتماعي الثقافي، أي ما يسمى بدراسة البيئة السوسيو ثقافية أن تقوم بالبحث عن هوية المؤسسة وصورتها، وهذا يبين لنا الحدود الثقافية والاجتماعية وكذا السياسية التي تتمتع بها المؤسسة والتي يجب عدم تجاوزها حتى تحقق الاستراتيجية الاتصالية فعاليتها، لأن هذه الخصائص جزء من ثقافة المؤسسة وبالتالي هي جزء من الأفراد<sup>1</sup>.

شكل رقم 40 يوضح ترتيب من حيث الأولوية للاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة

### الجامعية سطيف 2



رابعا: الجهود الاتصالية التي تتبناها جامعة سطيف 2 من اجل تحسين صورتها لدى جماهيرها

ويتضمن هذا المحور ما يلي:

<sup>1</sup> يحياوي ابراهيم، مرجع سابق.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

- تنشيط الجامعة لأنشطة وفعاليات ترويجية لاسمها أكثر من كونها بيداغوجية وعلمي.
  - استعانة الجامعة بتقارير وفيديوهات من أجل الترويج لاسمها كمؤسسة جامعية.
  - الوسائل الاتصالية التي تركز عليها أكثر في عملية بناء الصورة الذهنية.
  - اعتماد المؤسسة الجامعية سطيف 2 على الوسائل الإدارية التقليدية التي تستخدمها للتواصل مع جمهورها.
  - الفعاليات والأنشطة التي يمكن تنظيمها لتعزيز التواصل مع المجتمع.
  - مدى اعتماد المؤسسة الجامعية سطيف 2 على تطبيقات شبكة الإنترنت في عملية تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية لرسم صورتها الذهنية لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- 1- تنشيط الجامعة لأنشطة وفعاليات ترويجية لاسمها أكثر من كونها بيداغوجية وعلمية:

### جدول رقم 28 يوضح تنشيط الجامعة لأنشطة وفعاليات ترويجية لاسمها أكثر من كونها بيداغوجية وعلمية

النسبة المئوية	التكرارات	
47	47	دائما
46	46	أحيانا
7	7	أبدا
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية عينة الدراسة يرون أن جامعة سطيف 2 تنشط في تنظيم فعاليات ترويجية لاسمها بشكل دوري، حيث بلغت نسبة الذين يجيبون بـ "دائماً" 47%. تليها نسبة 46% ممن يرون أن الجامعة تقوم بتنشيط هذه الأنشطة "أحياناً". أما الذين يرون أن الجامعة لا تقوم بتنشيط هذه الأنشطة أبداً فقد كانت نسبتهم 7%. تعكس هذه النتائج أن هناك اهتماماً كبيراً بتنظيم أنشطة ترويجية، لكن بشكل غير مستمر، مما يشير إلى ضرورة زيادة هذه الأنشطة لتحقيق تأثير أكبر في تعزيز صورة الجامعة.

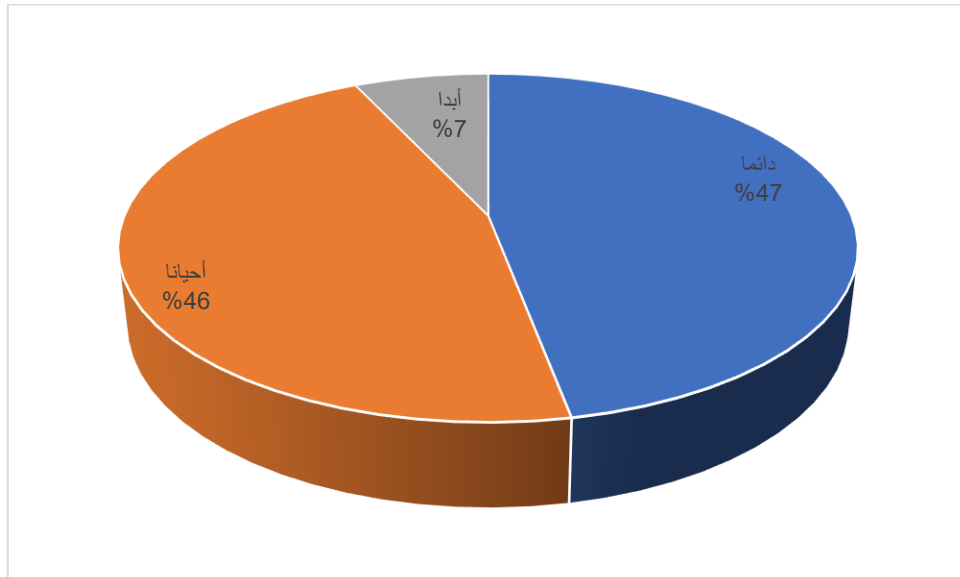
يمكن أن نفسر هذه النتائج الإحصائية الغالبة أن جامعة سطيف 2 تقوم بتنشيط وتنظيم فعاليات ترويجية لاسمها بشكل مستمر فهناك من أكد على أن ذلك يتم بشكل دائم وهناك من رأى أن ذلك يكون بين

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سليف 2

الحين و الآخر، وهذا يثبت أن الجامعة ترغب في تحسين صورتها و سمعتها بين المؤسسات الأكاديمية الأخرى، وتعمل على تحسين ترتيبها الأكاديمي أو مكانتها على الصعيدين الوطني والعالمي، و تعمل على جذب الطلاب والباحثين.

تعتبر الأنشطة والفعاليات الترويجية من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها الجامعات لتعزيز سمعتها وزيادة وعي الجمهور ببرامجها الأكاديمية والبحثية، حيث بينت عديد الدراسات أن مثل هذه الفعاليات يُسهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة الجامعية ويُعزّز من مكانتها في المجتمع، وقد تحدثت أحدث المقالات<sup>1</sup> لسنة 2024 في هذا المجال عن أهمية الخطط الترويجية والتسويقية التي تساهم في تعزيز و بناء هوية الجامعة وصورتها، حيث أن ذلك يساعد في التعزيز لسمعة الجامعة و يزيد من جاذبيتها، كما أكدت المقالة أن الأنشطة الترويجية تساهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها بصورة واضحة، و تساعد على تحديد الأعداد المستهدفة من الطلاب. وتحديد برامج الدراسة المناسبة لها، والمكانة التي ترغب الوصول إليها.

شكل رقم 41 يوضح تنشيط الجامعة لأنشطة وفعاليات ترويجية لاسمها أكثر من كونها بيداغوجية وعلمية



<sup>1</sup> التسويقية للجامعات والمعاهد، تم الاطلاع عليه 11/01/2025 على الساعة 05: 00، عبر الرابط التالي: <https://engazmedia.com/%D8%AE%D8%B7%D8%A9%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9>

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

2- استعانة الجامعة بتقارير وفيديوهات من أجل الترويج لاسمها كمؤسسة جامعية:

جدول رقم 29 يوضح استعانة الجامعة بتقارير وفيديوهات من أجل الترويج لاسمها كمؤسسة جامعية

النسبة المئوية	التكرارات	
25	25	دائماً
64	64	أحياناً
11	11	أبداً
100	100	المجموع

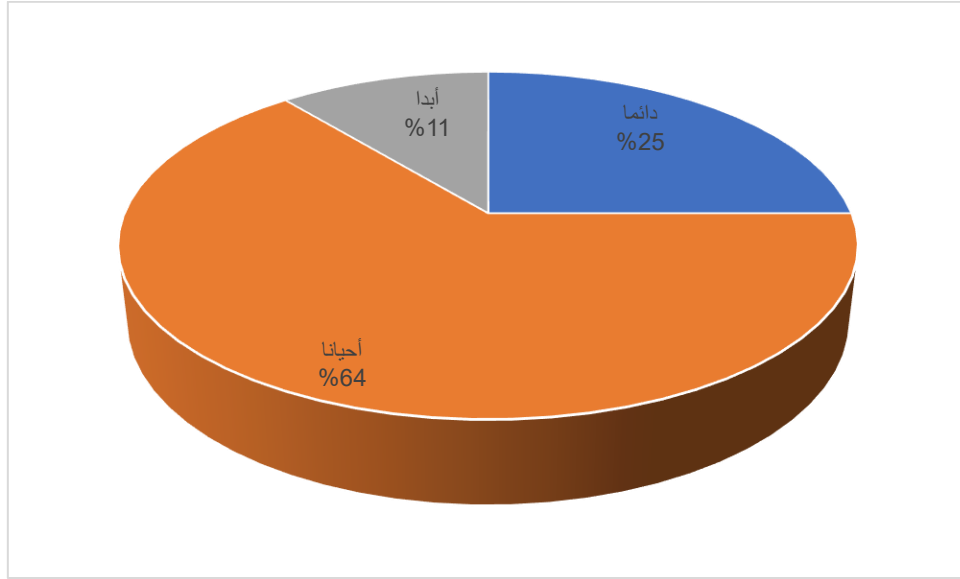
يتضح من نتائج الجدول أن غالبية عينة الدراسة يرون أن جامعة سalford 2 تستعين بتقارير وفيديوهات من أجل الترويج لاسمها كمؤسسة جامعية "أحياناً"، حيث بلغت نسبتهم 64%. تليها نسبة 25% الذين يرون أن الجامعة تستخدم هذه الوسائل "دائماً". أما الذين يرون أن الجامعة لا تستخدم هذه الوسائل أبداً فقد كانت نسبتهم 11%. تعكس هذه النتائج أن الجامعة تعتمد بشكل معتدل على التقارير والفيديوهات في الترويج لاسمها، مع وجود مجال لتحسين استخدام هذه الوسائل بشكل أكثر انتظاماً.

من خلال النتائج الإحصائية يتبين لنا أن جامعة سalford 2 تولي بشكل معتدل أهمية لاستخدام التقارير والفيديوهات وهذا يؤكد أن لها وعي بأهمية استخدام التقارير والفيديوهات كأدوات إتصالية مهمة في الوقت الحالي ودرجة تأثيرها على تحسين و تعزيز صورتها، من خلال الجمع بين التواصل البصري و المكتوب لتحقيق تأثير أعمق و أوسع على الجمهور المستهدف، والجدير بالذكر أن إستخدامها يساهم في تقديم معلومات واضحة ومباشرة عن المؤسسة، مما يساعد على تسليط الضوء على إنجازات المؤسسة، مثل الجوائز، الأبحاث، الأحداث ومختلف الفعاليات و مساهماتها في المجتمع و الحقل الأكاديمي، كما يمكن أن نفسر هذا الاستخدام المعتدل على أساس تخصيص هذه الوسائل للأحداث البارزة و المهمة، لأنه ومن المعلوم كما زاد الاستخدام والمبالغة في هذه الوسائل قد يضعف تأثيرها، لذلك فالجامعة تتجنب الإفراط حتى تحقق أكثر فعالية.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطييف 2

وفي ذات الصدد توصل الباحث "يوسف عثمان يوسف"<sup>1</sup> في نتائج دراسته إلى أن: الفيديوهات والصور النوعان الأكثر تفضيلاً من قبل الطلاب في الحصول على المعلومات والأخبار، وهو أمر طبيعي نسبة لخصائص هذين النوعين مقارنة بالأنواع الأخرى، وذلك لأهميتها في عملية نقل المعلومات بشكل واضح، كما أنها تتميز بالجدب البصري والتأثير العاطفي وهذا ما يدعم الوصول إلى جمهور واسع.

شكل رقم 42 يوضح استعانة الجامعة بتقارير وفيديوهات من أجل الترويج لاسمها كمؤسسة جامعية



3- الوسائل الاتصالية التي تركز عليها أكثر في عملية بناء الصورة الذهنية:

جدول رقم 30 يوضح الوسائل الاتصالية التي تركز عليها أكثر في عملية بناء الصورة الذهنية

النسبة المئوية	التكرارات	
50، 00	79	وسائل رقمية
19، 00	30	تقارير إدارية
31، 00	49	سمعية بصرية
100، 00	158	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن جامعة سطييف 2 تركز بشكل أكبر على الوسائل الرقمية في عملية بناء صورتها الذهنية، حيث بلغت نسبتها 50%. تليها الوسائل السمعية البصرية بنسبة 31%. أما التقارير

<sup>1</sup> يوسف عثمان يوسف: تعزيز سمعة الجامعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي (دراسة وصفية تحليلية لعينة من طلاب جامعة الملك عبد العزيز في الفترة من مايو 2024 أغسطس، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع - العدد اثنان

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

الإدارية فقد كانت الأقل تمثيلاً بنسبة 19%. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تعتمد بشكل رئيسي على الوسائل الرقمية في تعزيز صورتها الذهنية، مع اهتمام محدود بالوسائل السمعية البصرية والتقارير الإدارية.

اتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان أن جامعة سطيف 2 تركز بشكل أكبر على الوسائل الرقمية في عملية بناء صورتها الذهنية، وهذا دليل على أن الجامعة تعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية و بناء هوية رقمية تُظهر الجامعة و تزيد من مرئيتها و اتصالها بجمهورها مما يعزز الثقة بها.

ومن المعروف أن الوسائل الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الإعلانات الرقمية، و المواقع الإلكترونية، تسمح للجامعة بالوصول إلى أكبر عدد من الجمهور، بما في ذلك الطلاب الدوليين، الشركاء الأكاديميين، والمجتمع المحلي، كما توفر خاصية التفاعلية التي تساعد على بناء صورة ذهنية متجددة و ديناميكية عن جامعة سطيف 2، كما أن إستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، أو التفاعلات عبر التطبيقات يُظهر التواجد الرقمي للجامعة وتميزها بهويتها الرقمية، وبذلك سهولة الوصول ال الجمهور من خلال نشر الأخبار، المقالات، التقارير و كل المستجدات التي تحدث ضمن الفضاء الأكاديمي.

كما أن الإيجابي في هذه الوسائل الرقمية التي على الجامعة استغلالها جيدا هو أنه من السهل جدا عليها فهم إحتياجات وتوقعات جمهورها سواء الداخلي او الخارجي، كما أنها يمكن أن قياس صورتها الذهنية، ودرجة فعالية الإستراتيجيات الاتصالية المتبعة بسهولة من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات، وهذا يمكن الجامعة من تحسين استراتيجياتها بشكل دائم و دوري.

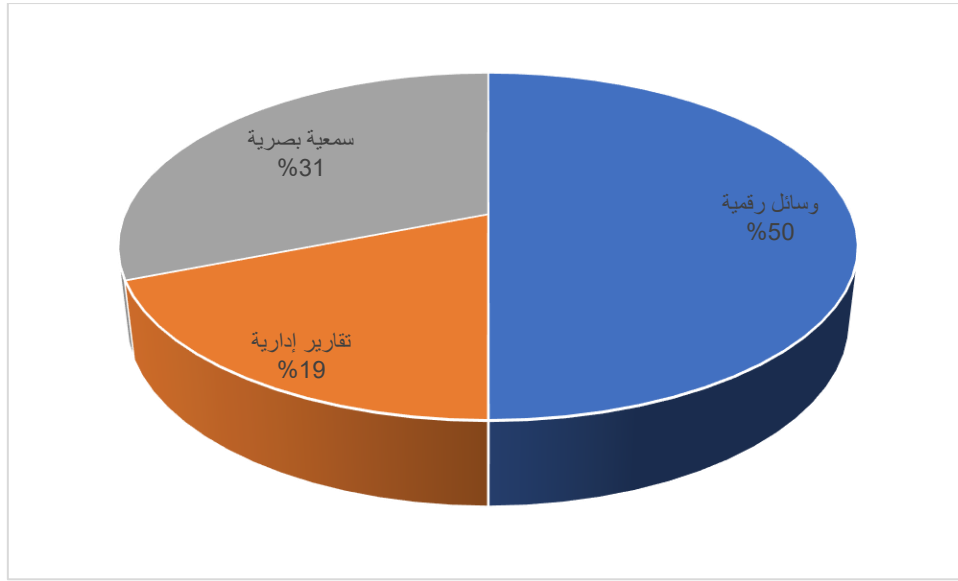
وفي نسبة ليس بعيدة كثيرا عن ترتيب الوسائل الاتصالية التي قامت بها عينة الدراسة تبين أنه في المرتبة الثانية استخداما تأتي الوسائل الاتصالية السمعية البصرية، كما سبق وتحدثنا عن هذا النوع من الوسائل في السؤال السابق، فإنها تمزج بين عناصر الصوت والصورة لنقل الرسائل الاتصالية بشكل فعال وذو جودة عالية، كما تزيد من جاذبية ومحتوى الرسالة و وصولها بالشكل الفعال، إضافة إلى إستخدام التقارير الإدارية بنسبة جيدة، وهذا يثبت أن الجامعة لا تستغني عن الوسائل التقليدية التي تبين رسمية وجدية الجامعة في التعامل مع جمهورها و إبراز كيانها.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

إذن هذا التقارب في استخدام الوسائل الإتصالية يوحي بأن جامعة سطيف 2 تستغل كل الوسائل التقليدية والحديثة منها في التعامل مع كافة أنواع جمهورها في إيصال رسائلها من أجل بناء وتحسين صورتها.

كما أنه من الملاحظ من النتائج المقدمة ان الجامعة تحاول الموازنة بين الوسائل الإدارية التقليدية والوسائل الرقمية و الحديثة، وقد توصلت الدراسة السابقة للباحثة " قبيلي حياة" المعنونة ب" إستراتيجيات الاتصال الداخلي في المنظمة " إلى أن لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا و حدود، و كلما توفرت تلك الوسائل كما ونوعا أتاح ذلك الفرصة للمرسل لأن يختار من بينها الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود و تتناسب مع الرسالة و مع طبيعة الجمهور المستهدف و خصائصه، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الميزانية التقديرية للاتصال والتي توفرها الجامعة، فإن حجم الإمكانيات المالية التي توفرها المؤسسة لخطّة الاتصال تؤثر على مدى نجاحها أو فشلها.

شكل رقم 43 يوضح الوسائل الاتصالية التي تركز عليها أكثر في عملية بناء الصورة الذهنية



## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

4- اعتماد المؤسسة الجامعية سطيف 2 على الوسائل الإدارية التقليدية التي تستخدمها للتواصل مع جمهورها

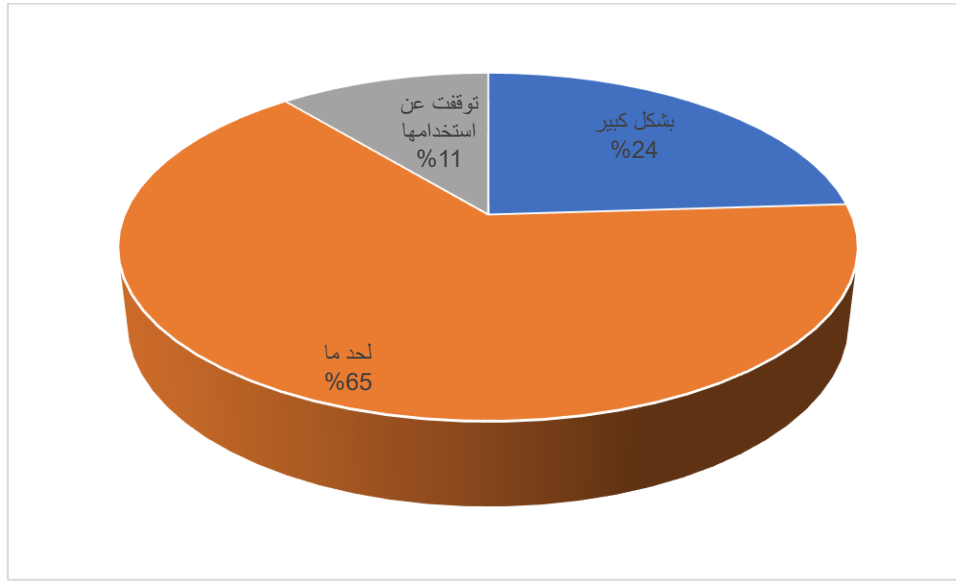
جدول رقم 31 يوضح اعتماد المؤسسة الجامعية سطيف 2 على الوسائل الإدارية التقليدية التي تستخدمها للتواصل مع جمهورها

النسبة المئوية	التكرارات	
24	24	بشكل كبير
65	65	لحد ما
11	11	توقفت عن استخدامها
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن جامعة سطيف 2 تعتمد إلى حد كبير على الوسائل الإدارية التقليدية للتواصل مع جمهورها، حيث بلغت نسبة الذين يرون أن الجامعة تعتمد عليها بشكل كبير 24%. تليها نسبة 65% الذين يرون أن الجامعة تعتمد على هذه الوسائل "إلى حد ما". أما الذين يرون أن الجامعة قد توقفت عن استخدام هذه الوسائل فقد كانت نسبتهم 11%. تشير هذه النتائج إلى أن الوسائل الإدارية التقليدية لا تزال تُستخدم بشكل ملحوظ ولكن بدرجة أقل، مع توجه أكبر نحو استخدام وسائل تواصل أخرى.

الطابع الرسمي للجامعة يشير إلى أن الوسائل التقليدية مثل المراسلات الرسمية، الاجتماعات وغيرها تعكس التزام الجامعة بالأنظمة والإجراءات الرسمية و التي هي جزءاً من ثقافة المؤسسة، يتبين أن جامعة سطيف 2 تسعى للحفاظ عليها مما يعزز مكانتها كمؤسسة تعليمية مرموقة، كما أن الاعتماد على هذه الوسائل يعكس التزام الجامعة بالأنظمة والإجراءات الرسمية، وفي ذات السياق جاءت دراسة الدكتور "الطاهر أجعيم" بعنوان "واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة منتوري وباجي المختار أنموذجاً" والذي فصل في وسائل الاتصال التقليدية ومن بينها الوسائل الاتصالية الكتابية مؤكداً عن أهميتها وضرورتها في تحقيق الوظائف الإدارية وترشيد مختلف العمليات من اتخاذ القرارات، تخطيط، تنسيق، توجيه و رقابة.

شكل رقم 44 يوضح اعتماد المؤسسة الجامعية سطيف 2 على الوسائل الإدارية التقليدية التي تستخدمها للتواصل مع جمهورها



5- الفعاليات و الأنشطة التي يمكن تنظيمها لتعزيز التواصل مع المجتمع:

جدول رقم 32 يوضح الفعاليات والأنشطة التي يمكن تنظيمها لتعزيز التواصل مع المجتمع

النسبة المئوية	التكرارات	
20، 33	79	حملات تطوعية مثل حملات التشجير
60، 25	61	حملات لذوي الاحتياجات الخاصة
10، 26	62	حملات تبرع بالدم
40، 8	20	حملات للفئات المعوزة
70، 6	16	أخرى
00، 100	238	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن الحملات التطوعية مثل حملات التشجير تأتي في المرتبة الأولى من حيث الفعاليات والأنشطة التي يمكن تنظيمها لتعزيز التواصل مع المجتمع، حيث بلغت نسبتها 33.2%. تليها

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

حملات لذوي الاحتياجات الخاصة بنسبة 25.6%، وحملات تبرع بالدم بنسبة 26.1%. أما حملات للفئات المعوزة فقد سجلت أقل نسبة حيث بلغت 8.4%. وبلغت نسبة "أخرى" 6.7%. تشير هذه النتائج إلى أن الحملات التطوعية المتعلقة بالبيئة والرعاية الصحية هي الأكثر جذبًا للتفاعل مع المجتمع، بينما تمثل حملات الدعم الاجتماعي النسبة الأقل.

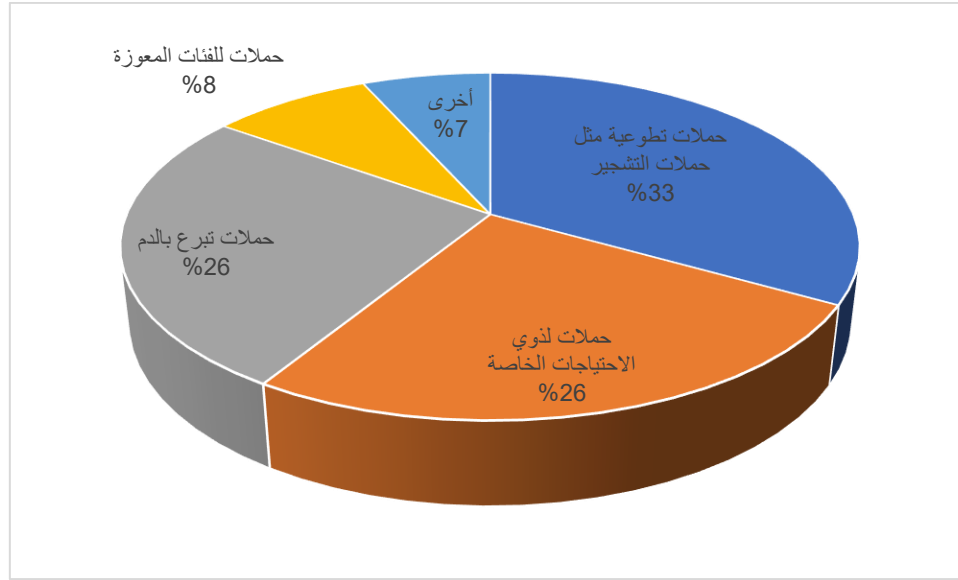
تبين ان جامعة سطيف 2 تقوم بتنظيم عدة فعاليات وأنشطة لتعزيز التواصل مع المجتمع وقد تقاربت الاحصائيات التي تم الوصول إليها بين حملات تطوعية مثل حملات التشجير، حملات تبرع بالدم، حملات لذوي الاحتياجات الخاصة بنسب متفاوتة وقريبة، تأتي بعدها حملات للفئات المعوزة، مع التأكيد على أنه هناك أنشطة أخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن جامعة سطيف 2 تهتم وبشدة بالتزامها بدورها كمؤسسة تعليمية ذات مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع، حيث أنها تُسهم في تعزيز الروابط بين الجامعة والمجتمع المحلي من خلال هذه الأنشطة التطوعية التي تزرع بين جمهورها قيم المواطنة والإنسانية، و تعزز قيم التعاون والتكافل الاجتماعي، إضافة إلى وتفعيل دورها التتموي الذي يسهم في ربط الجانب الأكاديمي بالحياة العملية، مما يساعد في بناء صورة إيجابية عن جامعة سطيف 2 لدى جمهورها المختلف، ولقد نشرت عدة دراسات تتحدث في هذا المجال من بينها دراسة الباحث "بزرل كبير عبد الكريم" بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة الذهنية للجامعة"<sup>1</sup> و التي أكدت على ضرورة تفعيل وظيفة المسؤولية الاجتماعية في كل جامعة من خلال جملة من التوصيات كانت كما يلي: وجوب وضع مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها المتبعة، مع توعية قيادات الجامعة بأهمية المسؤولية الاجتماعية من أجل إدراجها ضمن أولويات أهدافها، إنشاء وحدة خاصة ضمن إدارة العلاقات العامة تعنى بشؤون المسؤولية الاجتماعية وهذا أمر لا بد منه، من أجل التخطيط الجيد لبرامج المسؤولية الاجتماعية، توفير وتخصيص ميزانية خاصة لبرامج المسؤولية الاجتماعية، قيام إدارة العلاقات العامة على مستوى الجامعة بإجراء البحوث والدراسات حول تقييم برامج المسؤولية الاجتماعية المنفذة ورصد الاحتياجات المطلوبة، تحويل المسؤولية الاجتماعية من مجرد فكرة إلى ممارسة من خلال توعية كافة المنتسبين للجامعة من طلبة وأساتذة وإداريين بأهمية المسؤولية الاجتماعية، كما ينبغي على الجامعة أن

<sup>1</sup> بزرل كبير عبد الكريم: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة الذهنية للجامعة، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة، العدد السادس سبتمبر 2019.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيح 2

تكون منفتحة أكثر على المجتمع وأن ترتبط بمؤسساته المختلفة وأن تسعى جاهدة إلى ربط الرسائل والأطروحات بقضايا المجتمع ومشاكله.

شكل رقم 45 يوضح الفعاليات والأنشطة التي يمكن تنظيمها لتعزيز التواصل مع المجتمع



7- فعاليات جذب الشريك الاقتصادي:

جدول رقم 33 يوضح فعاليات جذب الشريك الاقتصادي

النسبة المئوية	التكرارات	
40، 00	80	ملتقيات وندوات
23، 50	47	مقاهي للنقاش وندوات مغلقة
7، 50	15	تقارير سمعية بصرية كتسويق للعلاقات
10، 00	20	المعارض التوظيفية وفعاليات التوظيف
19، 00	38	برامج التدريب التعاوني
100، 00	200	المجموع

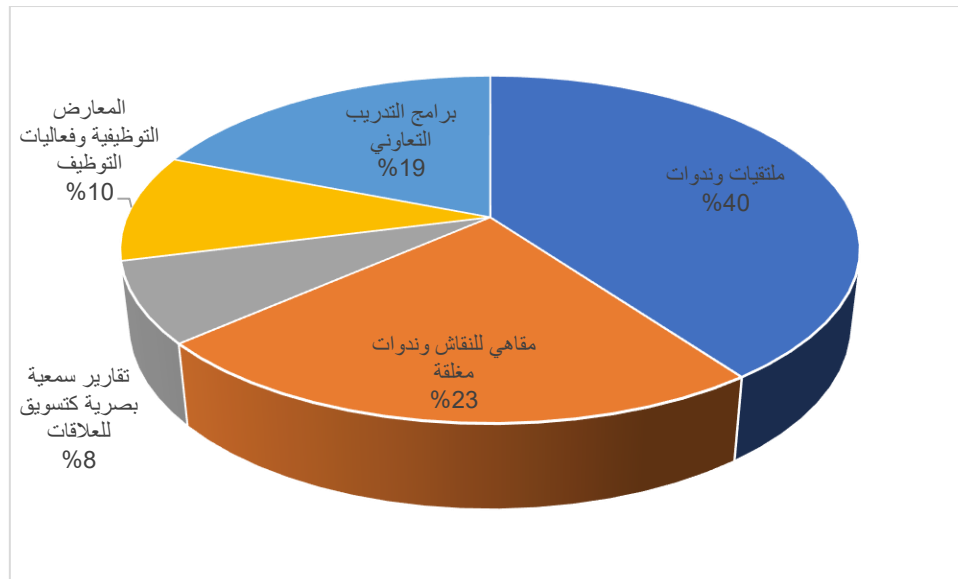
يتضح من نتائج الجدول أن الملتقيات والندوات تأتي في المرتبة الأولى كفعالية لجذب الشريك الاقتصادي، حيث بلغت نسبتها 40%. تليها المقاهي للنقاش والندوات المغلقة بنسبة 23.5%، وبرنامج التدريب التعاوني بنسبة 19%. أما المعارض التوظيفية وفعاليات التوظيف فقد سجلت 10%، بينما

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

تقارير سمعية بصرية كتسويق للعلاقات كانت الأقل بنسبة 7.5%. تشير هذه النتائج إلى أن الملتقيات والندوات تمثل الأداة الأكثر فعالية لجذب الشركاء الاقتصاديين، مع اهتمام ملحوظ أيضًا بالبرامج التدريبية والنقاشات المغلقة.

يعتبر الشريك الاقتصادي ورقة مهمة جدا للجامعة في ابراز نفسها كونها مؤسسة تعليمية وبحثية قادرة على المساهمة في التنمية الاقتصادية، حيث يشير الشريك الاقتصادي الى الجهات والمؤسسات الاقتصادية التي يمكن أن تتعاون مع الجامعة لتحقيق أهداف مشتركة ذات طابع اقتصادي تعود بالفائدة على كلتا الطرفين، حيث أن الجامعة تستفيد منه تمويل الأبحاث، البرامج الأكاديمية، أو البنية التحتية للجامعة، وتطوير المناهج و الارتباط بسوق العمل، كما توفر فرص تدريب للأعضاء الأكاديميين من أجل تحسين جودة التعليم، و قد أكدت دراسة تطبيقية بعنوان " واقع الشراكة بين الجامعة ومحيطها السوسيو إقتصادي"<sup>1</sup> علاقة الشريك الاقتصادي مع الجامعة فهي علاقة تبادلية يستفيد الشركاء من الخبرة و العلم وتتمكن الجامعة من خلق فرص شغل للخريجين، و كذا استفادة قطاع التعليم العالي من التمويل الذي قد يساهم به الشركاء، مؤكدة على انه ينبغي على الدولة أن تتحمل مسؤوليتها تجاه هذا القطاع، لأنه من صميم مهامها ووظائفها الدستورية و السياسية، هذا يساهم في تجاوزا الفشل وتأكيدا على حيوية قطاع التعليم العالي في صناعة الإنسان وبناء المجتمع، و وضع أسس المستقبل.

شكل رقم 46 يوضح فعاليات جذب الشريك الاقتصادي



<sup>1</sup> دناقة محمد: واقع الشراكة بين الجامعة ومحيطها السوسيو اقتصادي: تحليل السوسيوولوجي، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول: ديسمبر 2025، ص111، 127.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

خامسا: المؤشرات التي يمكن رصدها لقياس نوع الصورة الذهنية التي تم تكوينها لدى الجمهور الخارجي والداخلي للمؤسسة الأكاديمية جامعة سطيف 2

1- المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس فعالية استراتيجية الاتصال:

جدول رقم 34 يوضح المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس فعالية استراتيجية الاتصال

النسبة المئوية	التكرارات	
10، 24	70	عدد الزوار للموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة
70، 22	66	عدد المتفاعلين على وسائل التواصل الاجتماعي
60، 8	25	عدد الطلاب الجدد
90، 7	23	عدد الطلاب الأجانب
60، 19	57	عدد الاتفاقيات المبرمة
20، 17	50	التصنيفات المختلفة للجامعة
00، 100	291	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن المؤشر الأكثر استخدامًا لقياس فعالية استراتيجية الاتصال هو عدد الزوار للموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة، حيث بلغت نسبته 24.1%. تليه نسبة 22.7% التي تركز على عدد المتفاعلين على وسائل التواصل الاجتماعي. أما عدد الاتفاقيات المبرمة فقد سجلت 19.6%، بينما التصنيفات المختلفة للجامعة بلغت 17.2%. كما تم تسجيل 8.6% لعدد الطلاب الجدد و 7.9% لعدد الطلاب الأجانب. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تعطي أهمية كبيرة للوجود الرقمي و التفاعل عبر الإنترنت في قياس فعالية استراتيجياتها الاتصالية.

المؤشر الأكثر استخدام في قياس فعالية استراتيجية الاتصال في جامعة سطيف 2 هو عدد الزوار للموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة، ويمكن أن نفسر النتائج المتحصل عليها باعتبار الموقع الإلكتروني الواجهة الإلكترونية الرسمية للجامعة، تنشر فيها كل ما يتعلق بجامعة سطيف<sup>1</sup> وذلك بشكل دوري يعمل على استقطاب الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي لأنه سوف يجد كل ما يحتاجه عن الجامعة من معلومات، وفي ذات السياق أشارت دراسة نُشرت في "المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري"،

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لجامعة سطيف <https://www.univ-setif2.dz/index.php?lang=ar>

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

أوضحت أن التسويق لصورة الذهنية عبر المواقع الإلكترونية لها فعالية جيدة تساهم في تبين أن التسويق للصورة الذهنية عبر المواقع الإلكترونية يلعب دورًا محوريًا في تحسين صورة المؤسسة<sup>1</sup>.

كما قد ذكرت دراسة حديثة بعنوان: "إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة عبر موقع الواب " ضرورة التواجد عبر الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة بالإضافة إلى الاهتمام به و العمل على تحديثه بشكل دوري، كما ذكرت مجموعة اعتبارات يجب توفرها و هي كالتالي:

- يجب أن يتضمن محركا بحثيا داخل الموقع، كما يجب توفر كافة بيانات الاتصال الخاصة بالمؤسسة في الموقع الخاص بها.
- ضرورة عرض شعار المؤسسة على الموقع، وعلى كل صفحة من صفحاته، هذا ما يولد إحساسا لدى العميل بالثقة والراحة.
- أن يتضمن قسما خاصا بالأخبار، وآخر للأحداث والموضوعات.
- إمكانية توفير رجع الصدى للمستخدم لإرسال تعليقاته والاتصالات التطوعية للمؤسسة، عبر استمارة أو باستخدام البريد الإلكتروني، وهذه من أهم النقاط التي يجب الاهتمام بها، وهي التي تخلق نوع من التفاعلية بين المؤسسة والجمهور وبذلك تزيد الثقة.
- إلى جانب الوضوح والحصريّة، والصلة الوطيدة بالجمهور، والدقة، وخلو المحتوى من الأخطاء اللغوية ومراعاته لمعايير الكتابة على النت وكذا الاختيار الأنسب للعناوين وتمثيلها للمحتوى المعروف
- أن يتضمن الموقع روابط للمنصات التفاعلية ومنصات التواصل الاجتماعي والمدونات الإلكترونية وضرورة تحيينها من وقت لآخر (وقد لاحظنا تواجد منصات التواصل الاجتماعي بروابطها متوفرة في الموقع الإلكتروني، من فايس بوك تويتر).
- من خلال هذا المؤشر يمكن أن نقول ان كل ما يجب أن يتوفر من نقاط مهمة في الموقع الإلكتروني، يتواجد بموقع جامعة سطيف 2

كما تبين من الجدول أعلاه أن جامعة سطيف 2 تعتمد أيضا على مؤشر عدد المتفاعلين على وسائل التواصل الاجتماعي لقياس فعالية استراتيجية الاتصال حيث تعرف هذه الأخيرة على " أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها عبر الإنترنت لاستغلال تقنية الويب (2.0)"، والتي تسمح ببناء ومشاركة

<sup>1</sup> كريمة سعد شفيق عبد الكريم: الاعلان الإلكتروني للشركات الدولية وبناء سمعة العلامة التجارية، دراسة تحليلية، مجلة المرية لبحوث الاتصال الجماهيري، ديسمبر 2020.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

المحتوى الذي ينشئه المستخدمون، إذ تعتمد وسائل التواصل الاجتماعي على التقنيات الحديثة و الهواتف الذكية وهذا ما يزيد من قيمتها، كما أن ذلك راجع إلى أن هذه المواقع فرضت نفسها وبقوة على المؤسسات والمجتمع ككل وهذا ما أكدته دراسة محلية بعنوان "إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي"<sup>1</sup> إذ أكدت أن التواجد عبر هذه المواقع الاجتماعية أصبح ضرورة لا بد منها في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة وتوفر هذه المنصات الاجتماعية لدى الجميع، وما زاد قيمة لهذه المواقع اليوم الأعداد الهائلة من المستخدمين، فبحسب تقرير رقمي جديد صدر مؤخرا، عن موقع Datareportal، كشف عدد مستخدمي الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي في الجزائر لسنة 2022، حيث بلغ عدد مستعملي الأنترنت 27.28 مليون مستعمل، من بينهم 26.60 مليون مستخدم للشبكات الاجتماعية<sup>2</sup>

فأصبحت المؤسسة اليوم مجبرة على استخدام هذه المواقع التي توفر وصورها إلى أكبر قاعدة من جماهيرها بشكل سريع وفعال وكفاءة، علاوة على ذلك لا بد من الاستخدام الأمثل لهذه المواقع حتى تحقق أكبر فعالية بإدارتها بشكل منظم من خلال تكوين فريقا تقنيا متخصص يتكفل بعمليات النشر والتفاعل مع الجمهور والرد عليهم ومختلف العمليات التي تحدث على هذه المواقع، و بالاطلاع على الموقع الرسمي للجامعة تبين لنا أن الجامعة تمتلك عدة صفحات رسمية على الفيسبوك (الصفحة الرسمية على موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك)<sup>3</sup>، مقسمة حسب الكليات، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على اهتمام وثقافة الجامعة بجمهورها واستخدام السبيل الأنسب لهم لإيصال الرسائل والمعلومات المتعلقة بالجامعة، وهذا ما لحضناه في الموقع الرسمي لجامعة سطيف<sup>2</sup>، حيث كل أن كل كلية تتوفر على صفحة خاصة بمواقع التواصل الاجتماعي.

<sup>1</sup> مريم بالطة: إدارة الصورة الذهنية عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة قبس للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد6، العدد1، ص 823.806، ماي2022.

1. <sup>2</sup> نادية شريف: تقرير رقمي يكشف عدد مستخدمي شبكات التواصل والانترنت في الجزائر، تم الاطلاع عليه

يوم 07/01/2025، الساعة 17: 23 على الرابط التالي .:

<https://www.echoroukonline.com/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>

<sup>3</sup> صفحة الفيس بوك الرسمية للجامعة محمد لمين دباغين سطيف2

<https://www.facebook.com/setif2university>

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

في دراسة تناولت موضوع " المؤسسات الجامعية وثقافة الاتصال عبر شبكات التواصل الاجتماعية: مظاهر التجلي - دراسة تحليلية لعينة من صفحات الجامعات على الفايسبوك<sup>1</sup>، توصلت الباحثة إلى أن للاتصال بجميع أشكاله وأنماطه ووسائله دورا في تشكيل الثقافة الاتصالية في المؤسسات الجامعية، وقد تجلت بشكل واضح ثقافة خاصة تنتهجها المؤسسات الجامعية للتواصل مع جمهورها ومتصفحها تمثل في الثقافة الإعلامية على حساب بقية الوظائف الاتصالية التي يسعى إليها الاتصال، وهذا يدل على أن العملية الاتصالية التي تربط الجامعة بجمهورها أكثر منها عملية إعلامية تمثلت في نقل الاخبار والتعليمات وعرض الفعاليات ومختلف الأنشطة الاتصالية.

كما قد توصلت دراسة الباحثين: أحمد سالم عيسوي و دعاء " عبد الفتاح محمد الصادق"<sup>2</sup> في دراسة لهما بعنوان " استراتيجيات الاتصال المؤسسي عبر الصفحات الرسمية للجامعات السعودية على موقع تويتر نموذجا" تؤكد فيها دور هذه المنصة في تفعيل استراتيجيات الاتصال المؤسسي في الجامعات السعودية، ولكن لا يخفى عليكم أن كل دولة ولها خصوصيتها كما سبق وتحدثنا عن خصوصية كل جامعة في كل ما يتعلق بها، فمن الملاحظ من الواقع المعاش أن منصة التويتر غير مستعملة بكثرة في الجزائر كما هو الحال في السعودية.

وفي مقال للخبير في التكنولوجيا الرقمية " يزيد أقدال "<sup>3</sup>تحدث عن ملاحظاته في التفاعل على تويتر، حيث أكد أن استخدام الموقع من قبل الجزائريين قليل جدا، وأن أغلبية المستخدمين من النخبة، إذ أكد أن هذا الفضاء لا يحصي ما يزيد أو يقارب 900 ألف حساب في بلادنا من بين 3 بالمئة فقط تنشط

<sup>1</sup> بويدي عليّة: المؤسسات الجامعية وثقافة الاتصال عبر شبكات التواصل الاجتماعية: مظاهر التجلي - دراسة تحليلية لعينة من صفحات الجامعات على الفايسبوك، أوراق المجلة الدولية للدراسات الأدبية والإنسانية، المجلد 05 العدد 01، مارس 2023، ص190 إلى 169.

<sup>2</sup> أحمد سالم عيسوي و دعاء " عبد الفتاح محمد الصادق" في دراسة لهما بعنوان " استراتيجيات الاتصال المؤسسي عبر الصفحات الرسمية للجامعات السعودية على موقع تويتر نموذجا، المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الإتصال، العدد الثالث عشر، 2023.

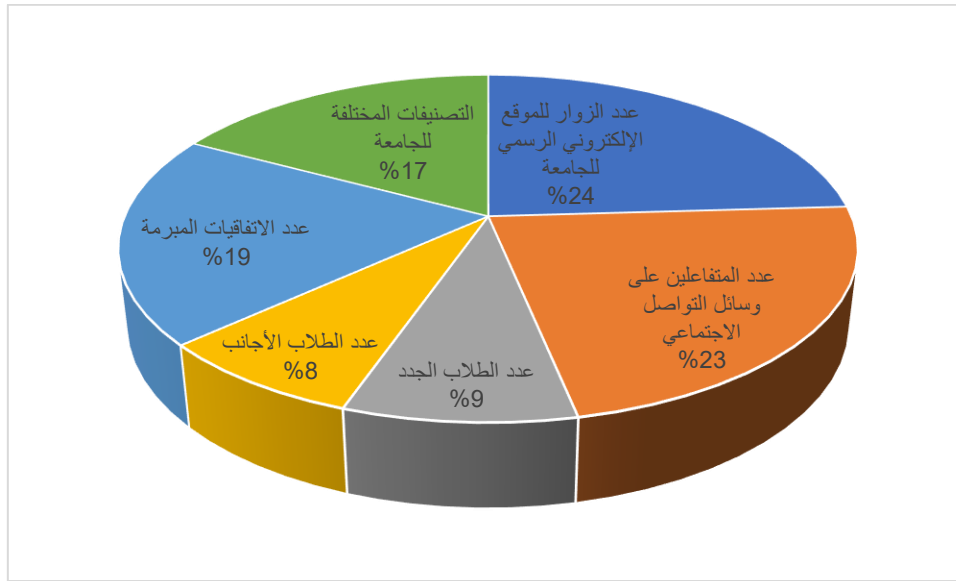
<sup>3</sup> رميساء جبيل: لماذا لا يغرد الجزائريون على تويتر؟ تم الاطلاع عليه، 11/01/2025، 02: 35 على الرابط التالي : <https://www.annasronline.com/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%D8%A9/210161-2022-11-11-20-34-28>

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

بشكل مستمر من المجموع الكلي، ولقد أرجع هذا الغياب إلى عدة أسباب مرتبطة بتاريخ مواقع التواصل الاجتماعي في الجزائر.

إذا أهم مؤشرين تستخدمهم جامعة سطيف 2 في قياس فعالية إستراتيجياتها الاتصالية من أجل تحسين صورتها هو ما عدد الزوار للموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة وعدد المتفاعلين على وسائل التواصل الاجتماعي

شكل رقم 47 يوضح المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس فعالية استراتيجية الاتصال



2 - إمكانية قياس التغذية الراجعة (ردود الفعل/الاستجابة) بعد تطبيق استراتيجية الاتصال، كيف يمكن الحصول على تغذية راجعة مستمرة حول أداء استراتيجية الاتصال المطبقة

جدول رقم 35 يوضح إمكانية قياس التغذية الراجعة (ردود الفعل/الاستجابة) بعد تطبيق استراتيجية الاتصال، كيف يمكن الحصول على تغذية راجعة مستمرة حول أداء استراتيجية الاتصال المطبقة

النسبة المئوية	التكرارات	
19	19	أبدا
77	77	أحيانا
4	4	دائما
100	100	المجموع

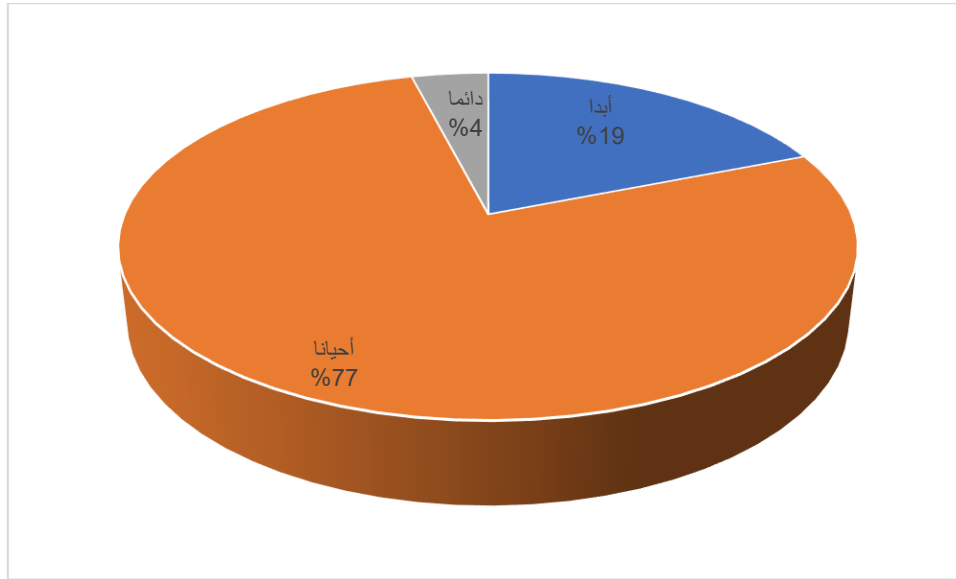
## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطفى 2

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية عينة الدراسة يرون أنه يمكن الحصول على تغذية راجعة مستمرة حول أداء استراتيجية الاتصال "أحياناً"، حيث بلغت نسبتهم 77%. تليها نسبة 19% الذين يرون أنه لا يمكن الحصول على تغذية راجعة أبداً. أما الذين يرون أنه يمكن الحصول على تغذية راجعة "دائماً" فقد كانت نسبتهم 4%. تشير هذه النتائج إلى أن هناك تفاعل محدود مع التغذية الراجعة، مما يشير إلى ضرورة تحسين آليات جمع ردود الفعل بشكل أكثر انتظاماً وفعالية لضمان تحسين الأداء الاستراتيجي.

يمكن أن نفسر هذه النتائج بأن جامعة سطفى 2 تهتم بقياس التغذية الراجعة بعد تطبيق إستراتيجيات الاتصال، وهذا أمر مهم جداً يوحي بأن الجامعة تقوم بعملية تقييم للخطط والعمليات الاتصالية التي تقوم بتنفيذها فمن المعلوم أن (حسب دراسة أجنبية)<sup>1</sup> عملية قياس التغذية الراجعة عملية مهمة تعتبر عنصراً حاسماً في الاتصال لأنها تمكن المرسل من تقييم رسالته وتعديلها وفقاً لذلك حيث أن الاستجابة القيمة التي يتم نقلها من المتلقي إلى مرسل الرسالة تساعد في نقل مدى فهم الرسالة وتلقيها وكما يقول "بيتر سينج" «رجع الصدى هو عملية توفير المعلومات لفرد أو مجموعة لمساعدتهم على فهم فعالية أفعالهم وتأثيرها على الآخرين»، لذلك تخدم التغذية المرتدة في الاتصال غرض تعزيز الوضوح وتعزيز التفاهم المتبادل كما تساهم في قياس ما إذا كانت الرسالة المقصودة قد تم إرسالها بنجاح وإذا كانت هناك حاجة إلى أي تعديلات أو توضيحات.

<sup>1</sup> What Is Feedback In Communication Process With Examples ،07/01/2025 ،03: 58. <https://clearinfo.in/blog/feedback- in- communication/>

شكل رقم 48 يوضح إمكانية قياس التغذية الراجعة (ردود الفعل/الاستجابة) بعد تطبيق استراتيجية الاتصال، كيف يمكن الحصول على تغذية راجعة مستمرة حول أداء استراتيجية الاتصال المطبقة



3- نوع التغذية الراجعة التي تتلقاها الجامعة من خلال هذه الاستراتيجيات:

جدول رقم 36 يوضح إمكانية قياس التغذية الراجعة (ردود الفعل/الاستجابة) بعد تطبيق استراتيجية الاتصال، كيف يمكن الحصول على تغذية راجعة مستمرة حول أداء استراتيجية الاتصال المطبقة

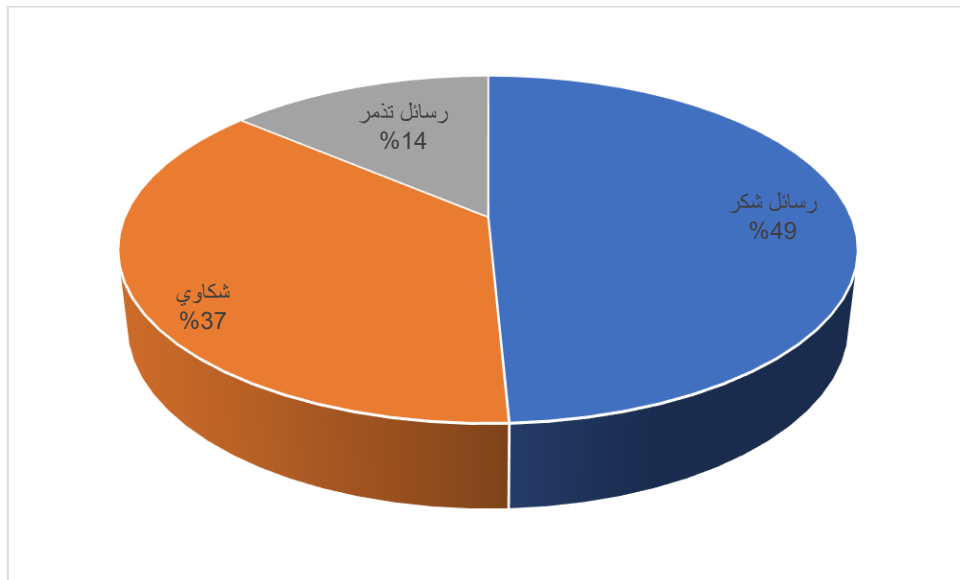
النسبة المئوية	التكرارات	
30، 49	68	رسائل شكر
00، 37	51	شكاوي
80، 13	19	رسائل تذمر
00، 100	138	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن النوع الأكثر شيوعاً من التغذية الراجعة التي تتلقاها جامعة سطيف 2 من خلال استراتيجياتها هو رسائل الشكر، حيث بلغت نسبتها 49.3%. تليها الشكاوي بنسبة 37%، بينما رسائل التذمر كانت أقل بكثير بنسبة 13.8%. تشير هذه النتائج إلى أن الاستراتيجيات الاتصالية للجامعة تُلقى غالباً بالقبول والتقدير من قبل الجمهور، رغم وجود بعض الشكاوي والآراء السلبية التي قد تشير إلى مجالات تحتاج إلى تحسين وتعديل.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سليف 2

القبول والتقدير يشيران إلى أن الجمهور يشعر بالتواصل مع الجامعة بطريقة إيجابية، مما يساهم في تعزيز العلاقة بين الطرفين، كما هذا التفسير يبين لنا النجاح العام لاستراتيجيات الاتصال المستخدمة من قبل الجامعة في بناء علاقة إيجابية مع جمهورها، لكن ورغم ذلك لا بد من العمل على تحسينات مطلوبة في المستقبل تتماشى والتطور العام، ولقد سبق لنا و تطرقنا في الفصل النظري الخاص بالاستراتيجيات الاتصالية إلى مستويات الاتصال الصاعد **Ward Communication Up** يتمثل هذا الاتصال في الاتجاه من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، ويكون هذا الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية عكسية، ومن الواضح أن الجامعة تتلقى أكثر شيء رسائل الامتنان والشكر من جمهورها كما هو موضح في الجدول، إلى جانب الشكاوي في المرتبة الثانية والتي تتناول فيها العوائق التي تواجه الجمهور في هذه المؤسسة الجامعية والتي تتمنى أن تحسن وتأخذ هذه الاقتراحات والشكاوي بعين الإعتبار.

شكل رقم 49 يوضح نوع التغذية الراجعة التي تتلقاها الجامعة من خلال هذه الاستراتيجيات



4- فتح الجامعة لمنابر التواصل والحوار من أجل دعم صورتها الذهنية

جدول رقم 37 يوضح فتح الجامعة لمنابر التواصل والحوار من أجل دعم صورتها الذهنية

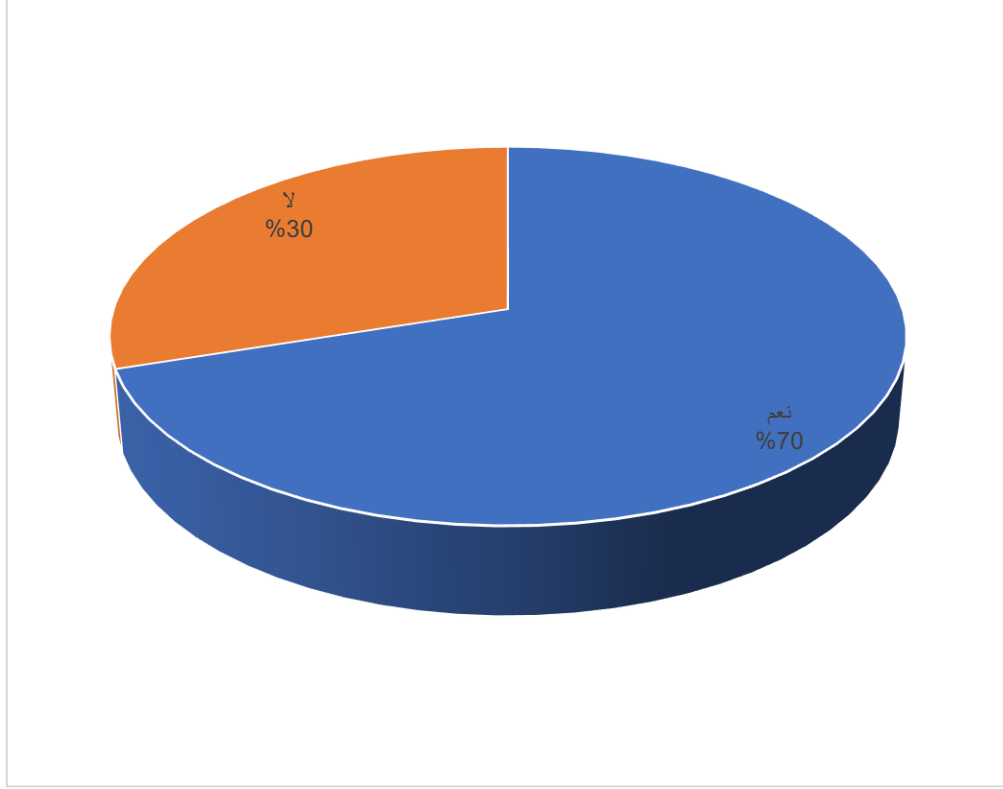
النسبة المئوية	التكرارات	
70	70	نعم
30	30	لا
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية عينة الدراسة يرون أن جامعة سطيف 2 تفتح منابر التواصل والحوار من أجل دعم صورتها الذهنية، حيث بلغت نسبة "نعم" 70%. في المقابل، يعتقد 30% من عينة الدراسة أن الجامعة لا تفتح هذه المنابر. تشير هذه النتائج إلى أن هناك اهتمامًا كبيرًا من الجامعة بتعزيز تواصلها مع الجمهور والمجتمع، وهو ما يسهم في تحسين صورتها الذهنية.

جل المؤسسات أصبحت تدرك أنه لا بد من التواصل المستمر مع جمهورها وفتح لهم مجال لتعبير، تقديم إنشغالاتهم وحتى إحتياجاتهم وهذا ما يربط أوصال علاقة المؤسسة مع جمهورها، وقد توصلت دراسة أجنبية بعنوان<sup>1</sup> "إدارة صورة المؤسسة والميزة التنافسية لها دراسة لصناعات الاتصالات السلوكية ولا سلوكية في ميناء هاركورت" إلى أن لكل مؤسسة صورة مؤسسية خاصة بها تجعلها تختلف عن غيرها، بغض النظر عن حقيقة أن هذه المنظمة قد ترغب أو لا ترغب في ذلك، لذلك لا بد من التواجد عبر منصات مفتوحة لتطوير هذه الصورة وإدارتها بشكل صحيح، حيث يمكن أن تعكس صورة المؤسسة مستوى التزامها مع جمهورها بما في ذلك و الموظفين الحاليين والموظفين المستقبليين وكذلك الذين لهم علاقة بالجامعة والهيئات الإدارية وعامة الناس، كما أكدت الدراسة أن عملية إدارة صورة المؤسسة هي أداة إدارة تآزرية مستمرة، تأكيداً على ان المؤسسات التي لا تعمل على تكوين صورة ناجحة فهي بدورها تزيد فرص فشلها، إلى جانب ما توصلت اليه الدراسة الاجنبية السابقة للباحث " David Santandreu " والتي أكدت ضرورة التواجد عبر مختلف الوسائط الافتراضية حتى تكون المؤسسة في الصورة وتزود الجمهور بالأخبار والمعلومات وكل ما يخص وضع المؤسسة وذلك بغية تعزيز صورتها و تكون سهلة في الوصول إلى المعلومات التي تهمهم،

<sup>1</sup> Thomas C. Okoisama ،Eke C. Best ،CORPORATE IMAGE MANAGEMENT AND FIRM'S COMPETITIVE ADVANTAGE: A STUDY OF THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY IN PORT HARCOURT ،International Journal of Advanced Academic Research | Social & Management Sciences ،Vol. 3 ،Issue 6 (June 2017)

شكل رقم 50 يوضح فتح الجامعة لمناير التواصل والحوار من أجل دعم صورتها الذهنية



4-1- نوع القنوات التي تفتحها الجامعة (في حالة الإجابة بنعم)

جدول رقم 38 يوضح نوع القنوات التي تفتحها الجامعة (في حالة الإجابة بنعم)

النسبة المئوية	التكرارات	
10، 10	16	بريد الشكاوي
30، 13	21	منصة رقمية للشكاوي
50، 16	26	بريد المقترحات
40، 18	29	السجلات المفتوحة في مداخل الجامعة
40، 30	48	إيام استقبال
40، 11	18	اجتماعات دورية لتلقي الردود
00، 100	158	المجموع

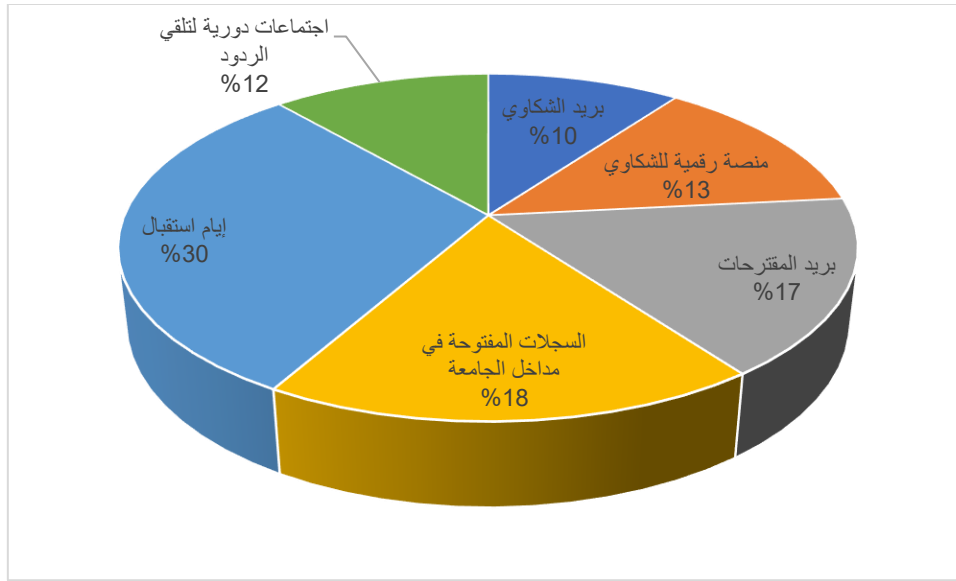
## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

يتضح من نتائج الجدول أن القناة الأكثر استخدامًا من قبل جامعة سalford 2 لفتح منابر التواصل والحوار هي "أيام الاستقبال"، حيث بلغت نسبتها 30.4%. تليها "السجلات المفتوحة في مداخل الجامعة" بنسبة 18.4%، ثم "بريد المقترحات" بنسبة 16.5%. أما "منصة رقمية للشكاوي" فكانت بنسبة 13.3%، و"بريد الشكاوي" بنسبة 10.1%. وأخيرًا، سجلت "اجتماعات دورية لتلقي الردود" أقل نسبة وبلغت 11.4%. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تعتمد بشكل كبير على اللقاءات المباشرة (أيام الاستقبال والسجلات المفتوحة) لجمع ردود الفعل، مع استخدام وسائل إلكترونية وتقليدية أخرى بشكل أقل.

من الواضح أن الجامعة تتعامل مع جمهورها أكثر شيئً بالاتصال المباشر المتمثل في أيام الاستقبال حيث يتم تقديم انشغالاتهم وجها لوجه، هذا النوع من الاتصال يحمل دلالات وأبعاد مرتبطة بدور الجامعة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز وتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى الجامعة، وهذا الشكل من الاشكال يزيد الثقة بيم الجامعة والجمهور ويبين اهتمامها بتطلعاتهم واحتياجاتهم، هما أن هذا النوع من منابر التواصل يساهم في بناء صورة حسنة عن الجامعة، كما تلتها بعد ذلك السجلات المفتوحة في مداخل الجامعة والتي تترك حرية جمهور المؤسسة بتسجيل ملاحظاتهم، ما أن بريد المقترحات وهو من أهم الوسائل الاتصالية التي تنتهجها عديد المؤسسات على إختلاف تخصصاتها تسمح هذه الاخيرة بحرية الجمهور في التعليق وكتابة ما يشاؤون من ملاحظات والتعبير عن أفكارهم سواء بالايجاب أو السلب، وربما هذه الميزة التي جعلها تعد من اهم القنوات التي يستخدمها موظفي جامعة محمد لمين دباغين سalford 2.

اذن كل هذه الوسائل الاتصالية تعكس اسلوب المؤسسة الديمقراطي في التعامل، إلى جانب إيمانها بمبادئ التشاركية في تحسين وضعية المؤسسات والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات، كل هذه الوسائل والاشكال تدل على حرص المؤسسة على بناء علاقة مفتوحة مع جمهورها، كما تؤكد على محاولة معالجة المشاكل بطريقة استباقية حتى لا تقع ربما في أزمات أو تعطيلات.

شكل رقم 51 يوضح نوع القنوات التي تفتحها الجامعة (في حالة الإجابة بنعم)



5- تعرض جامعة سطيف 2 لأزمات مست بسمعتها من قبل:

جدول رقم 39 يوضح تعرض جامعة سطيف 2 لأزمات مست بسمعتها من قبل

النسبة المئوية	التكرارات	
23	23	نعم
77	77	لا
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية عينة الدراسة يرون أن جامعة سطيف 2 لم تتعرض لأزمات مست بسمعتها من قبل، حيث بلغت نسبة "لا" 77%. في المقابل، يعتقد 23% من المشاركين أن الجامعة تعرضت لأزمات أثرت على سمعتها. تشير هذه النتائج إلى أن السمعة العامة للجامعة تعتبر جيدة لدى الجمهور، لكن هناك فئة ترى أن بعض الأزمات قد أثرت عليها.

من الواضح جدا أن أغلبية عينة الدراسة مدركون بأن سمعة الجامعة جيدة ولم تتعرض لأي أزمات مست بسمعتها، وينظر إلى سمعة الجامعات على أنها تتماثل مع مفهوم السمعة التنظيمية في مختلف المنظمات الأخرى، وهذا ما توصلت إليه دراسة<sup>1</sup> الباحث محمد ناصر الكلش حول إدارة سمعة الجامعات المعاصرة<sup>1</sup>، تعرف سمعة مؤسسة التعليم العالي بأنها (الصورة للجودة والتأثير والجدارة بالثقة) التي تتمتع

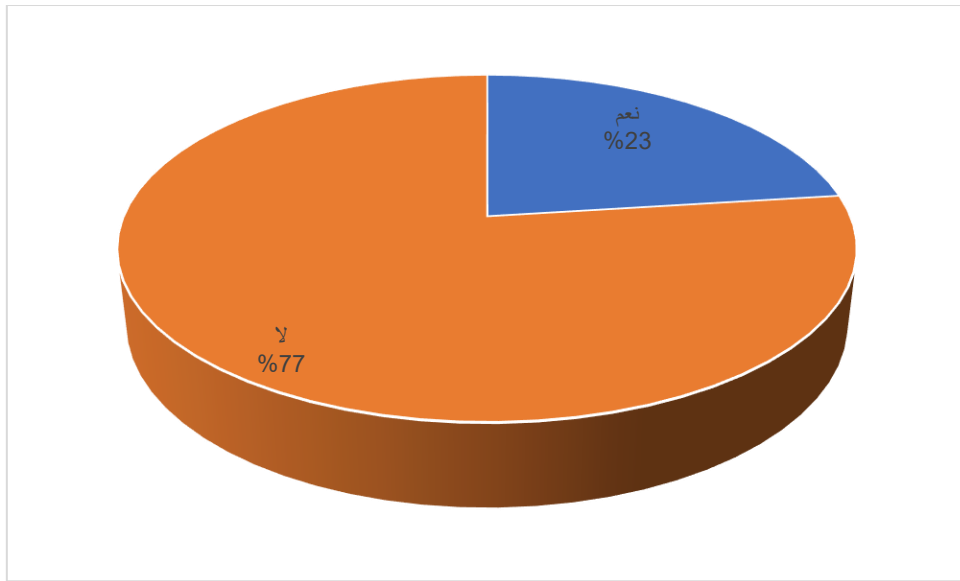
<sup>1</sup> محمد ناصر الكلش وآخرون: دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيّف 2

بها الجامعة في نظر جمهورها، حيث أن السمعة هي أحد الأصول التنظيمية غير الملموسة التي يصعب تكوينها وفي حالة فقدانها يصعب استردادها، وتكمن الصعوبة في التعليم العالي في أن السمعة مورد لا يمكن شراؤه أو تحسينه بسهولة، فقد تكون السمعة الإيجابية للجامعة نتاجاً لأحداث تاريخية لا يمكن تكرارها، وتشير الأدلة المختلفة والأبحاث حول هذا الموضوع إلى أن المنظمات، بما في ذلك الجامعات، محقة في القلق بشأن سمعتها والفوائد المرتبطة بها، وفي التعليم العالي يمكن أن يؤدي الافتقار إلى السمعة الإيجابية إلى تقييد الأساليب المتاحة للجامعات في تسويق نفسها للطلاب والمجتمع المحلي والإقليمي.

هذه النتائج تعكس السمعة الجيدة لجامعة محمد لمين دباغين من خلال اجابتهم التي بينت ان الجامعة لم تتعرض لآزمات، وعلى الرغم من النسبة القليلة التي اكدت ان الجامعة تعرضت لآزمات مست بسمعتها، يمكن أن نرجع هذا التباين في الاجابات بين نعم ولا إلى اختلاف مفهوم الآزمة فربما هناك أحداث حدثت في الجامعة لا يراها البعض آزمة في حين آخرون يرونها آزمة.

شكل رقم 52 يوضح تعرض جامعة سطيّف 2 لآزمات مست بسمعتها من قبل



5- 1- توظيف الجامعة لوسائل وكوادر لإعادة حماية صورتها الذهنية (في حالة الإجابة بنعم)

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

جدول رقم 40 يوضح توظيف الجامعة لوسائل وكوادر لإعادة حماية صورتها الذهنية (في حالة الإجابة بنعم)

النسبة المئوية	التكرارات	
1، 39	9	بيانات توضيحية
13	3	لقاءات حوارية
1، 26	6	إصدار قرارات
7، 21	5	زيادة النشاطات العلمية والاجتماعية التي تحسن من صورتها
100	23	المجموع

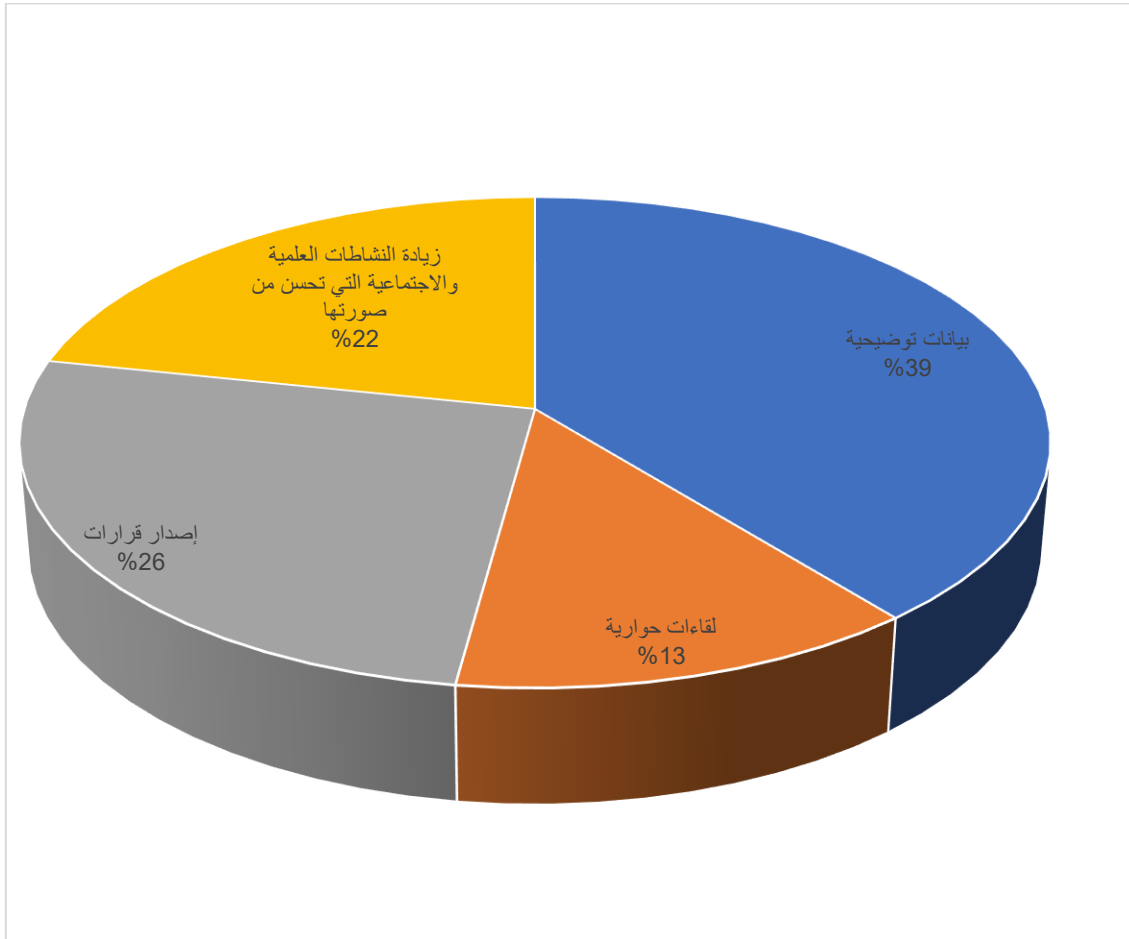
يتضح من نتائج الجدول أن الجامعة تعتمد بشكل رئيسي على "البيانات التوضيحية" لإعادة حماية صورتها الذهنية، حيث بلغت نسبتها 39.1%. تليها "إصدار قرارات" بنسبة 26.1%، ثم "زيادة النشاطات العلمية والاجتماعية التي تحسن من صورتها" بنسبة 21.7%. أما "اللقاءات الحوارية" فقد كانت الأقل تمثيلاً بنسبة 13%. تشير هذه النتائج إلى أن جامعة سalford 2 تركز على توفير معلومات واضحة ومحددة من خلال البيانات التوضيحية، مع بعض الجهود في زيادة الأنشطة العلمية والاجتماعية لتعزيز صورتها.

هناك عدة وسائل اتصالية تستخدم لحماية الصورة الذهنية، أو ما يسمى بإعادة ترميم وبناء الصورة الذهنية المتضررة جراء الازمات التي قد تعترض المؤسسة الجامعية، ولقد تم ذكرها في الفصل النظري في دراستنا هذه و الذي يتحدث كيفية توظيف هذه الوسائل لإعادة بناء الصورة الذهنية بعد الازمات، ومن خلال إجابات عينة الدراسة الذين أكدوا أن جامعة سalford 2 قد تعرضت لازمات وحسب النتائج الإحصائية تبين أنه يتم توظيف البيانات التوضيحية وهي عبارة عن بيان يمكن أن يكون مكتوب أو عبر وسائط متعددة تكون فيه جملة من التوضيحات حول أسباب حدوث تلك الازمة وماهي الاجراءات التي اتخذتها المؤسسة في سبيل فك وحل هذه الازمة، وتساهم هذه الوسيلة في التخفيف من حدة الغضب لدى جمهور المؤسسة، وهناك فئة من العينة التي اجابت بنعم اعتبرت أن إصدار قرارات، زيادة النشاطات العلمية والاجتماعية التي تحسن من صورتها وعمل لقاءات حوارية وسائل استخدمتها الجامعة وكيفتها من اجل إعادة حماية صورتها الذهنية مجددا بعد تعرضها للأزمات.

ولقد توصلت الدراسة السابقة للباحثة "خويدر نورة" بعنوان "العلاقات العامة واتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي، دراسة ميدانية في جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02 " إلى أن جامعة سطيف 2، تعتمد مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي بوسائل الإعلام التقليدي والحديثة للحفاظ على صورة الجامعة بعد تداعيات الازمة التي تعرضت لها وهي أزمة الحراك الشعبي.

شكل رقم 53 يوضح توظيف الجامعة لوسائل وكوادر لإعادة حماية صورتها الذهنية (في حالة الإجابة

بنعم)



## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

6- طريقة تعامل جامعة سalford 2 أثناء التعرض لعملية الإساءة لصورتها الذهنية وسمعتها بشكل مقصود أو ظرفي:

جدول رقم 41 يوضح طريقة تعامل جامعة سalford 2 أثناء التعرض لعملية الإساءة لصورتها الذهنية وسمعتها بشكل مقصود أو ظرفي

النسبة المئوية	التكرارات	
20، 46	61	معالجتها بسرعة
90، 18	25	تدارك الخسائر في أقرب وقت ممكن
20، 21	28	عدم انتشارها بين العمال والمحيط الخارجي
60، 13	18	استغلال الأزمة لرفع الانشغال للسلطات والجهات المعنية
00، 100	132	المجموع

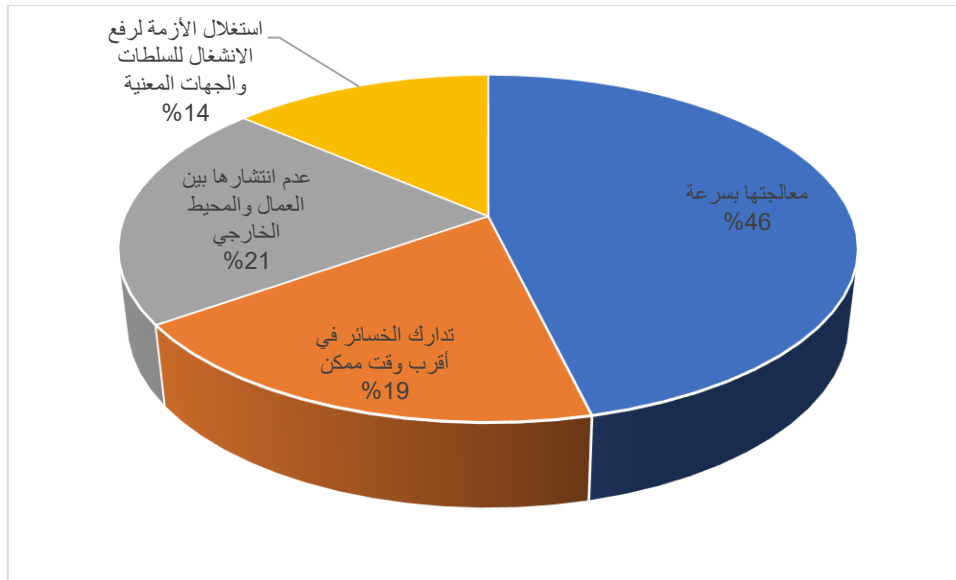
يتضح من نتائج الجدول أن جامعة سalford 2 تتعامل مع الإساءة لصورتها الذهنية وسمعتها بشكل مقصود أو ظرفي بشكل رئيسي من خلال "معالجتها بسرعة"، حيث بلغت نسبتها 46.2%. تليها طريقة "تدارك الخسائر في أقرب وقت ممكن" بنسبة 18.9%. أما "عدم انتشارها بين العمال والمحيط الخارجي" فقد سجلت 21.2%، في حين أن "استغلال الأزمة لرفع الانشغال للسلطات والجهات المعنية" كانت أقل الطرق بنسبة 13.6%. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تعتمد بشكل أساسي على سرعة الاستجابة للآزمات لمحاولة الحد من تأثيرها على سمعتها، مع وجود بعض الجهود الأخرى لتقليل الأضرار والبحث عن حلول طويلة الأمد.

تبين من إجابات عينة الدراسة أن جامعة سalford 2، في أتم الاستعداد دائما للمعالجة الفورية لأي إساءة تتعرض لها تمس بسمعتها وصورتها الذهنية وهذا أمر طبيعي و لا بد منه حتى يتحكم المسؤولون بزمam الامور، وقد كانت إجابة اخرى من عينة الدراسة تؤكد انه يجب تدارك الخسائر التي احدثتها في وقت قياسي وهذا شئ مهم يساهم في ترميم الصورة الذهنية، وهناك من أكد ان العمل على عدم انتشارها بين الجمهور يمكن تفسير ذلك انه كلما زاد نطاق الحديث حول الموضوع كلها تقامت المشكلة.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

لابد من العمل على التحكم في الازمات المسيئة التي قد تتعرض لها الجامعة والتي تمس بصورتها او سمعتها أو تزعزع كيانها ولنعرض دراسة أجنبية<sup>1</sup> أكدت على أن المؤسسات لابد لها من استغلال الازمات التي قد تتعرض لها في التعرف على قدرات المؤسسة، أي عوامل القوة والضعف التي تتمتع به وتكون بذلك مصدر لتدريب وكيفية التعامل مع الازمات، مؤكدة على انها تكسب مهارات عديدة جزاء ذلك وتتعرف على مؤسستها وقدراتها.

شكل رقم 54 يوضح طريقة تعامل جامعة سطيف 2 أثناء التعرض لعملية الإساءة لصورتها الذهنية وسمعتها بشكل مقصود أو ظرفي



<sup>1</sup> Carole Lalonde: In Search of Archetypes in Crisis Management ،JOURNAL OF CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT ،Volume 12 Number 2June 2004

#### جدول رقم 42 يوضح عملية التخطيط لإدارة الازمات

النسبة المئوية	التكرارات	
41	41	بالتشاور بين جميع عمال ورؤساء المؤسسة
22	22	بالاتصال بفريق الأزمة
17	17	تشكيل فريق أزمة
20	20	توكيل الازمة لمدراء المؤسسة
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن جامعة سطيف 2 تعتمد بشكل رئيسي على "التشاور بين جميع عمال ورؤساء المؤسسة" في عملية التخطيط لإدارة الأزمات، حيث بلغت نسبتها 41%. تليها نسبة 22% الذين يعتمدون على "الاتصال بفريق الأزمة"، بينما كانت نسبة "تشكيل فريق أزمة" 17%. وأخيراً، توكيل الأزمة إلى "مدراء المؤسسة" كان بنسبة 20%. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تفضل التشاور الجماعي بين مختلف الأطراف المعنية في المؤسسة لإدارة الأزمات بشكل فعال، مع وجود أساليب أخرى مثل تشكيل فريق أزمة وتوكيل المسؤولية إلى المدراء.

إن تشارك جميع الأطراف في التخطيط للأزمات يُظهر أن المؤسسة تعتمد على نهج التشاور و التشاركية في عملية التخطيط للازمات، حيث يبين ذلك أن المؤسسة تعترف بدور الجميع في المساهمة بحل المشكلات، وتستفيد من خبراتهم وهذا يقوي روابط الثقة بين الإدارة والعاملين، ويُسهّم في إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية، وفي هذا الصدد قد توصلت دراسة أجنبية<sup>1</sup>، تحدثت عن دور الاتصال الداخلي في حل الازمات بالمؤسسات الجامعية وكانت الدراسة التطبيقية بجامعة فلوريدا، انطلقت الدراسة من تساؤل: كيف يجب على الجامعة القيام بالممارسات الافضل في الازمات؟ وقد بينت النتائج أنه من بين الممارسات الأهم في ادارة الازمات هي ممارسة عملية التخطيط في إطار جماعي تشاركي للإستفادة من الخبرات و تكافل الجهود للخروج من الازمة وحلها، إلى أن جزء من العينة أكد على أن جامعة محمد لمين دباغين

<sup>1</sup> Jessica Delgado ،Maria Ines Marino ،Internal COVID Communication in 2 Universities: Crisis Communication in Times of Uncertainty ،Florida International University ،<https://hal.science/hal-03455714>

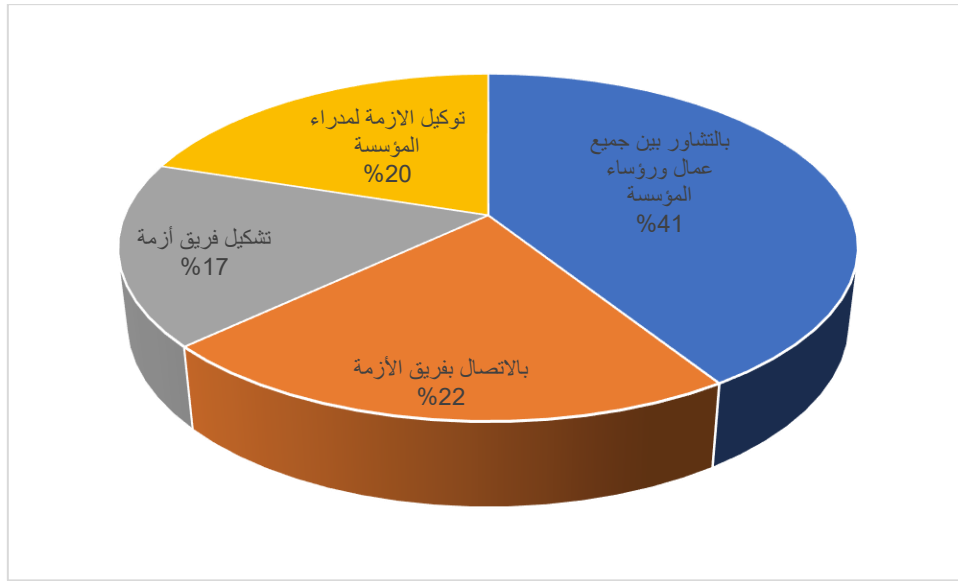
## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

تعتمد في عملية التخطيط لإدارة الازمات أيضا بالاتصال بفريق الأزمة، يمكن تفسير ذلك بأن جامعة محمد لمين دباغين تعتمد وتهتم بفريق الأزمة وما دامت تعتمد عليه فهذا يوحي بأن لها فريق لإدارة أزماتها يمكن الرجوع إليه عند وقوع أزمات، ومن المعروف أن فريق إدارة الأزمات خطوة مهمة جدا فقط أشارت مقالة أجنبية<sup>1</sup> إلى ضرورة تشكيل فريق إدارة الأزمة في كل مؤسسة، كما تطرقت إلى نقطة في الصميم وهي تشكيل الفريق من كبار المسؤولين في المؤسسة مع ضرورة التنوع في أعضاء الفريق، لتشمل بذلك مختلف التخصصات كالموارد البشرية، والأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيا و التأمين إدارة المخاطر، ممثلي العلاقات العامة الإعلامية الداخلية والخارجية بالإضافة إلى مستشارين قانونيين يساعد ذلك في إدارة الازمة خطوة بخطوة وبالمشاركة مع كل الاعضاء الذين كل يفهم في مجال تخصصه وبذلك يفيد برأيه في صناعة قرارات التي تتخذ لمعالجة الأزمة و العمل على حماية المؤسسة من الأضرار المحتملة وتعزيز استمراريته ومرونتها في مواجهة الأزمات، من خلال اتخاذ جملة من التدابير المناسبة التي تحد من تأثير الأزمة وبذلك بإدارتها عبر مراحلها الثلاث (قبل، أثناء وبعد)، ولقد حدد الباحث "العيفة سمير" في مقال له معنون " بمهام فريق إدارة الأزمة بين الالتزامات الإدارية للمؤسسة والخصائص الظرفية للأزمة"<sup>2</sup> ذكر فيه أهم مهام فريق إدارة الازمة هو صنع القرارات و العمل على تحديد كل المسؤوليات والأدوار المطلوبة من أعضاء المؤسسة ، إلى جانب القيام بتحديد الإستراتيجيات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها لإدارة الأزمة، إعداد خطة إدارة الأزمة والعمل على مراجعتها وإدخال التعديلات اللازمة عليها، وكذا العمل على الفحص والمناقشة لكل الانتقادات ونقاط الخلل بالمؤسسة، كما تسند إليه مهمة القيام بتقديم النصيحة والآراء للمدراء التنفيذيين في المنظمة لتحقيق الفائدة، مع العمل على مراعاة الأولويات عند القيام بترتيب نقاط الخلل والانتقادات بالمؤسسة.

<sup>1</sup> Michelle G. Hough ،John Spillan ،Crisis Planning: Increasing Effectiveness ،Decreasing Discomfort ،Journal of Business & Economics Research ،Volume 3 ،Number 4 ،February 2011 ،<https://www.researchgate.net/publication/242581268>

<sup>2</sup> العيفة سمير: مهام فريق إدارة الأزمة بين الالتزامات الإدارية للمؤسسة والخصائص الظرفية للأزمة، مجلة المعيار، مجلد 26 عدد 64 السنة 2022، ص 801.

شكل رقم 55 يوضح عملية التخطيط لإدارة الازمات



8- التخطيطات المعتمدة فيما يخص إدارة الأزمة:

جدول رقم 43 يوضح التخطيطات المعتمدة فيما يخص إدارة الأزمة

النسبة المئوية	التكرارات	
20	20	تخطيطات مجهزة مسبقا
44	44	الاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى في إدارة أزماته
36	36	حل الأزمات بطريقة مبتكرة
100	100	المجموع

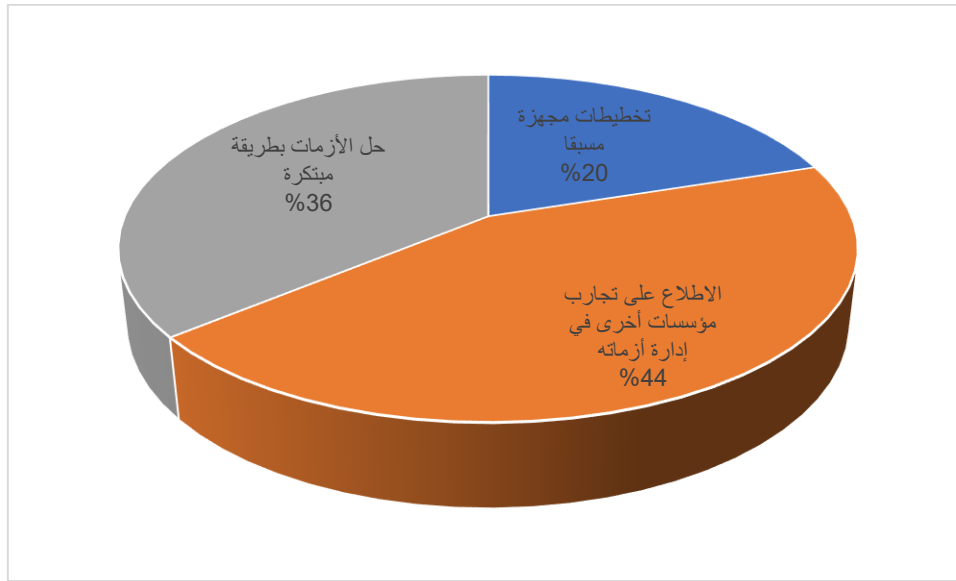
يتضح من نتائج الجدول أن جامعة سطيف 2 تعتمد بشكل رئيسي على "الاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى في إدارة أزماتها" في التخطيط لإدارة الأزمات، حيث بلغت نسبتها 44%. تليها نسبة 36% الذين يعتمدون على "حل الأزمات بطريقة مبتكرة"، بينما كانت نسبة "تخطيطات مجهزة مسبقاً" 20%. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تفضل الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة للمؤسسات الأخرى، مع التركيز أيضاً على البحث عن حلول مبتكرة ومرنة لمعالجة الأزمات.

من الواضح أن جامعة سطيف 2 لها وعي بأهمية التعلم المستمر وقابلية الاستفادة من تجارب الآخرين، يُظهر أن المؤسسة تتبنى مبدأ التحسين المستمر وليس الجمود، وهذا ما أوضحتها النتائج المتحصل عليها، حيث عكس الاطلاع على تجارب الآخرين رغبة المؤسسة في تطوير قدراتها من خلال الاستفادة

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

من النجاحات والإخفاقات التي مرت بها مؤسسات مشابهة، كما يعكس ذلك إدراك جامعة سطيف 2 بأهمية الاستفادة من التجارب السابقة لتقليل احتمالية وقوع الأزمات أو تقليل أثرها، كما بينت النتائج اعتماد الجامعة على حلول مبتكرة ومرنة لمعالجة الأزمات، وهذا يبين أن الجامعة مدركة لضرورة التكيف السريع مع المتغيرات التي قد تحصل فتتسارع لتقديم استجابات فعّالة تتناسب مع طبيعة الأزمات

شكل رقم 56 يوضح التخطيطات المعتمدة فيما يخص إدارة الأزمة



سادسا: مدى مساهمة رقمه فضاءات جامعة سطيف 2 في تشكيل وتعزيز صورة ذهنية جيدة

1- اعتماد المؤسسة في العمل بشبكات الاتصال المؤسساتي:

جدول رقم 44 يوضح اعتماد المؤسسة في العمل بشبكات الاتصال المؤسساتي

النسبة المئوية	التكرارات	
93	93	انترنت
6	6	انترانت
1	1	إكسترنانت
100	100	المجموع

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

يتضح من نتائج الجدول أن جامعة سطيف 2 تعتمد بشكل رئيسي على "الإنترنت" في العمل بشبكات الاتصال المؤسساتي، حيث بلغت نسبتها 93%. تليها "الإنترنت" بنسبة 6%، بينما كانت نسبة "الإكسترنال" 1%. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تعتمد بشكل كبير على الإنترنت كوسيلة رئيسية للتواصل داخل المؤسسة، مما يعكس تركيزاً كبيراً على التكنولوجيا الحديثة في تسير الاتصال المؤسساتي وتعزيز فعاليته، وذلك لدورها البارز في تسريع وتسهيل عملية الاتصال و الحصول على المعلومات وتبادلها بين جمهور المؤسسة مما يعزز التفاعل الأكاديمي، كما يوفر ذلك الوقت والجهد من خلال التقليل من اللقاءات الشخصية، كما أنها تضمن عملية تسيير العمل بصفة فعالة و كذا تقوم بعملية توزيع نفس المعلومات على عدة مستويات إدارية في أن واحد بفضل شبكة الأنترنت وهذا ما يسهل العمل الجماعي التعاوني، وقد توصلت دراسة سابقة للباحثين "زينب مهية ولدمية عابدي"<sup>1</sup> إلى أن شبكة الأنترنت ساعدت على خلق جو عمل جماعي، كما حسنت من نوعية الاتصال داخل المؤسسة، خاصة من خلال توفير تغذية راجعة سريعة، أدت إلى تحسين الاتصال الخارجي، الأمر الذي ساعد على تشكيل صورة ذهنية طيبة لدى الجمهور الخارجي عن المؤسسة.

وفي ذات الشأن بين الباحثين "محبوب توفيق، خنيش يوسف"<sup>2</sup> في مقال له عن أدوار هذه الشبكات والاختلافات بينها مينا: (الانترنت والشبكات الداخلية، "الإنترنت" والشبكات الخارجية، "الإكسترنال")، والتي أصبحت مهمة في إدارة المؤسسات الناجحة.

فالانترنت وسيلة للاتصال يستخدمها الأفراد والمؤسسات للتواصل وتبادل المعلومات، أما الإنترنت فهي شبكة خاصة بالمؤسسة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدمات الشبكة ولا تسمح لأي مستخدم من خارج المؤسسة من الاستفادة من خدماتها والإنترنت هي في الواقع نسخة مصغرة من شبكة الإنترنت تعمل داخل مؤسسة يستطيع العاملون في هذه المؤسسة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها، من خلال الفروقات التي بينها الباحث في تعريفاته، يتبين أن الأنترنت تتعامل

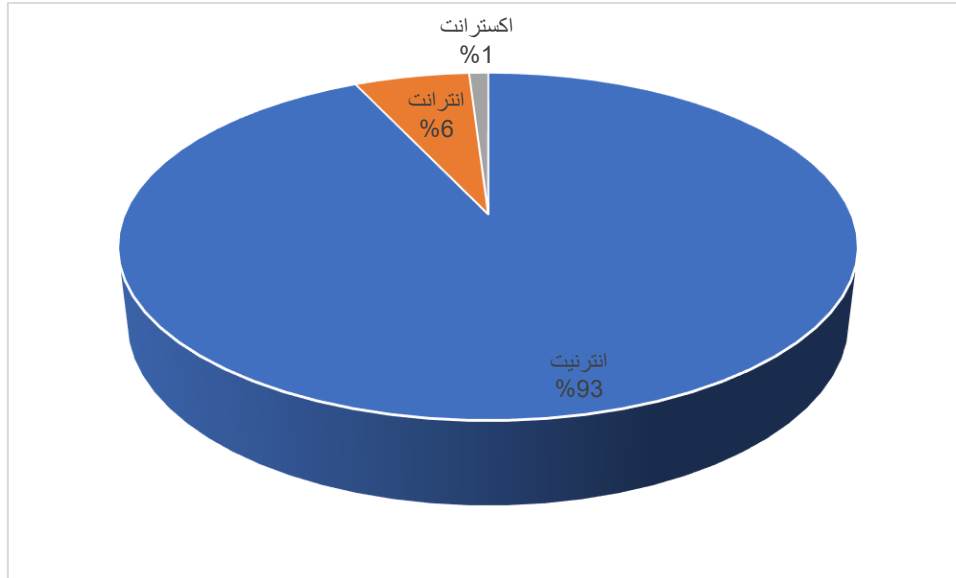
<sup>1</sup> زينب مهية، لدمية عابدي: تكنولوجيا الاتصال الحديثة والعمليات الإدارية بالمؤسسة، شبكة الأنترنت أنموذجا، دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس تبسة - مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2 - جوان 2020.

<sup>2</sup> محبوب توفيق، خنيش يوسف: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من وجهة نظر العاملين، مؤسسات القطاع الصحي بالجزائر نموذجا، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، ص 340 - 322.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة عكس الشبكتين الأخرتين، وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة في العمل بشبكة الانترنت بنسبة عالية.

شكل رقم 57 يوضح اعتماد المؤسسة في العمل بشبكات الاتصال المؤسستي



2- المميزات التي تحققها المؤسسة من خلال توظيف هذه الشبكات:

جدول رقم 45 المميزات التي تحققها المؤسسة من خلال توظيف هذه الشبكات

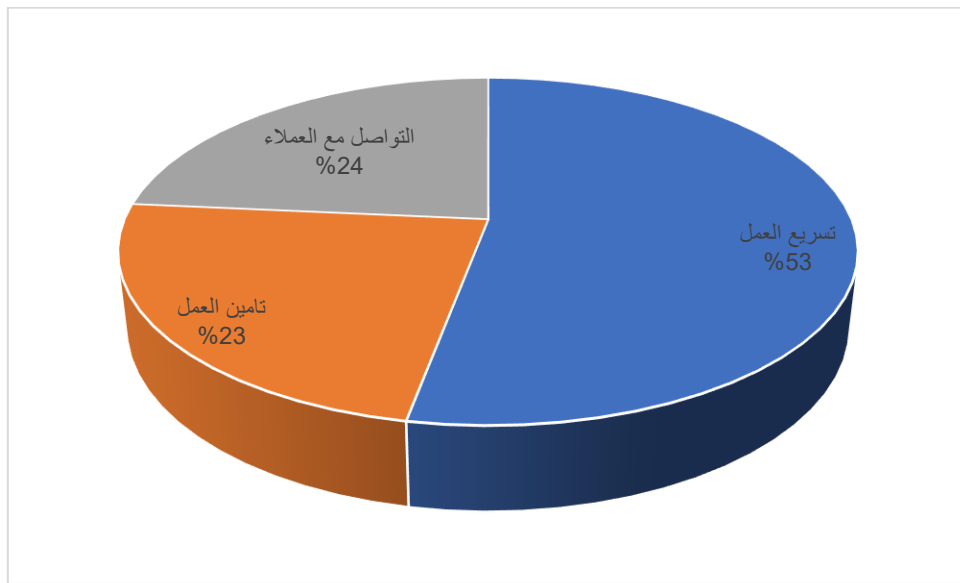
النسبة المئوية	التكرارات	
90، 52	72	تسريع العمل
50، 23	32	تأمين العمل
50، 23	32	التواصل مع العملاء
00، 100	136	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن الميزة التي تحققها توظيف الشبكات الاتصالية في جامعة سطيف 2 هي "تسريع العمل"، حيث بلغت نسبتها 52.9%. تليها "تأمين العمل" و"التواصل مع العملاء" بنسبة متساوية تبلغ 23.5% لكل منهما. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تركز بشكل كبير على تسريع العمليات الإدارية كأولوية، مع أهمية متوازنة لتأمين سير العمل والتواصل الفعّال مع الجمهور.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

وهذا ما قد سبقت الإشارة إليها في الجدول السابق حيث ان هذه الشبكات الاتصالية توفر العديد من المميزات من بينها تسريع العمل وهذا ما اثبتته نتائج الدراسة، حيث أنها تقلص من الجهد العضلي والفكري، وتسرع توزيع المعلومات والمهام بين مختلف المستويات الادارية وحتى خارج المؤسسة، كما بينت النتائج أنها تأمين العمل، وتعتبر من أهم الخصائص التي توفرها الشبكات حيث أنها تتميز بخاصية الاسترجاع والحفظ للمعلومات والبيانات التي تم إرسالها وتبادلها إلى التواصل مع جمهورها بشكل منظم ومنسق يعود بالفائدة.

شكل رقم 58 المميزات التي تحقّقها المؤسسة من خلال توظيف هذه الشبكات



3- وسائل الاتصال المستخدمة بكثرة في العمل الإداري:

جدول رقم 46 يوضح وسائل الاتصال المستخدمة بكثرة في العمل الإداري

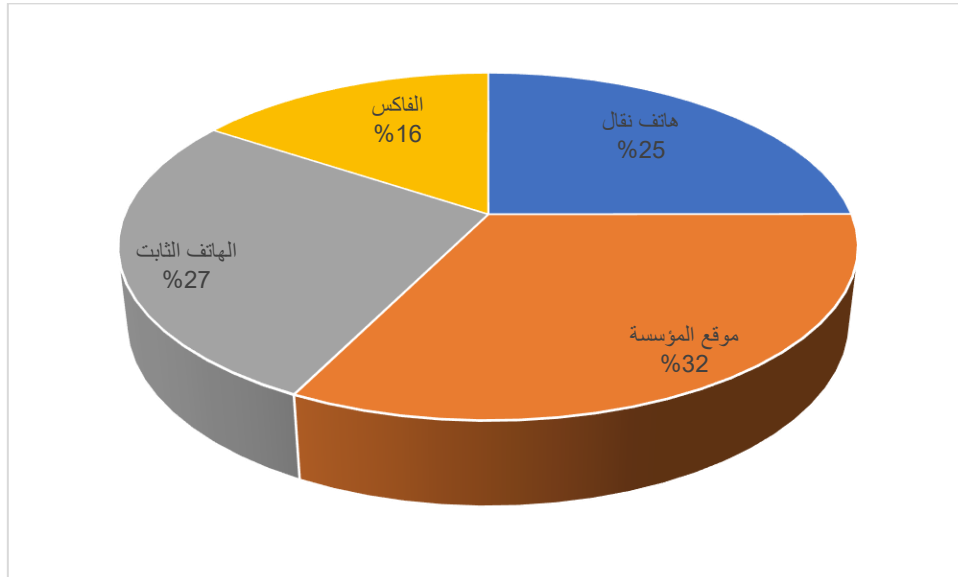
النسبة المئوية	التكرارات	
25، 00	51	هاتف نقال
32، 40	66	موقع المؤسسة
27، 00	55	الهاتف الثابت
15، 70	32	الفاكس
100، 00	204	المجموع

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيّف 2

يتضح من نتائج الجدول أن الوسيلة الأكثر استخدامًا في وضع مخطط استراتيجي لرقمنة جامعة سطيّف 2 هي "موقع المؤسسة" بنسبة 32.4%. تليها "الهاتف النقال" بنسبة 25%، ثم "الهاتف الثابت" بنسبة 27%. أما "الفاكس" فكان الأقل استخدامًا بنسبة 15.7%. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تعتمد بشكل أساسي على الموقع الإلكتروني كأداة استراتيجية في الرقمنة، مع استخدام وسائل اتصال أخرى مثل الهاتف النقال والثابت.

من خلال النتائج الاحصائية تبين أن موقع الجامعة هو الوسيلة الأكثر استخدام في العمل الإداري يليها بعد ذلك الهاتف الثابت ثم الهاتف النقال والفاكس، من الواضح جدا أن المؤسسات على إختلافها والمؤسسات الجامعية لا يمكنها الاستغناء عن الوسائل الاتصالية في العمل الإداري نظرا لرسميتها، وارتباطها بروتينية العمل، فهي تسهل العمل وحتى أنها سهلة الاستخدام لكل أعضاء المؤسسة، كما سبق وأشرنا إلى رسميتها و أهميتها في تسهيل العمل الاداري.

يوضح وسائل الاتصال المستخدمة بكثرة في العمل الإداري 59 شكل رقم



4- وضع المخطط الاستراتيجي لرقمنة الجامعة (في حالة الإجابة بنعم)

جدول رقم 47 يوضح وضع المخطط الإستراتيجي لرقمنه الجامعة (في حالة الإجابة بنعم)

النسبة المئوية	التكرارات	
84	84	نعم
16	16	لا
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية المشاركين يؤكدون أن جامعة سطيف 2 قد وضعت مخططاً استراتيجياً لرقمنتها، حيث بلغت نسبة "نعم" 84%. في المقابل، يعتقد 16% فقط أن الجامعة لم تضع هذا المخطط الاستراتيجي. تشير هذه النتائج إلى أن هناك اهتماماً كبيراً من الجامعة في تبني الرقمنة كجزء من استراتيجيتها المستقبلية لتعزيز أدائها وتحسين خدماتها.

لقد فرضت الرقمنة اليوم نفسها بقوة على المؤسسات وأصبحت من الضروريات لمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع التعليم العالي وتحسين الكفاءة الادارية والتعليمية.

ولقد جاء في مقال عن إذاعة سطيف المحلية<sup>1</sup> في ذات الخصوص أكدت البروفيسور "نوال عبد اللطيف مامي" من جامعة سطيف، بأن هذا البرنامج "يندرج في إطار سياسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتعزيز الكفاءات الرقمية لمؤسسات القطاع في 3 مجالات هي التكوين و البحث و الحوكمة الجامعية".

وأضافت ذات المتدخلة بأن المشروع يهدف إلى "تكوين الأساتذة في آليات الرقمنة حتى يسمح لهم بالانخراط في هذه السياسة وبالتالي الإدماج الرقمي للطلبة من خلال وضع برنامج تكويني رقمي خاص لتكوين كل أساتذة القطاع انطلاقاً من جامعة سطيف 2 ليعمم فيما بعد على الجامعات الجزائرية الأخرى".

كما سيساهم البرنامج في تعزيز إمكانياتهم وقدراتهم الرقمية وذلك أولاً بضبط منصة رقمية خاصة لتكوين الأساتذة في استراتيجيات الرقمنة، حتى يكونوا هم المكونين المستقبليين عبر جامعات أخرى، فضلاً عن تعزيز مرتبة الجامعة على المستوى الدولي، مثلما أشارت إليه البروفيسور مامي.

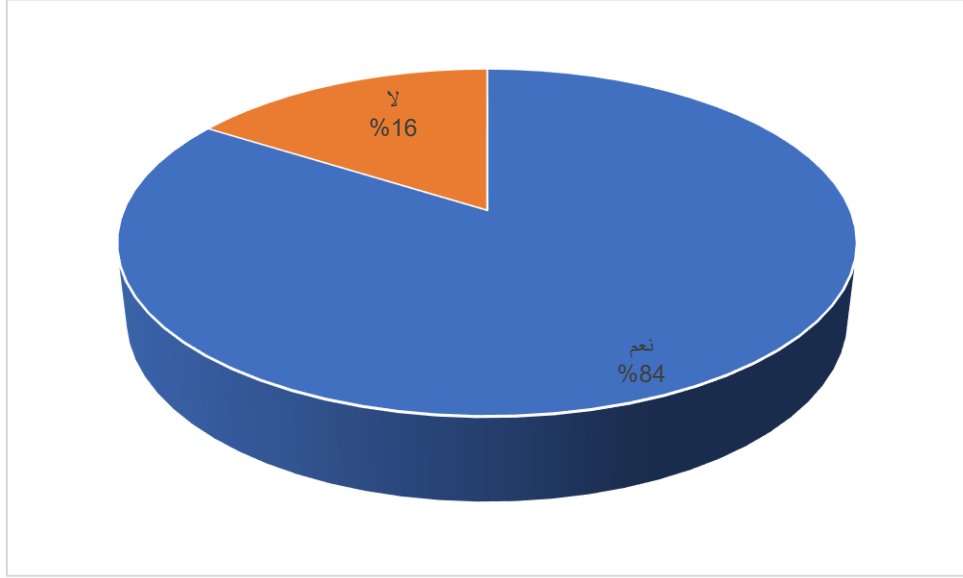
<sup>1</sup> تعزيز الرقمنة في التعليم العالي، موضوع ندوة دولية بجامعة سطيف 2، يوم 11/01/2025، الساعة 03: 34 عبر

الرابط التالي <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/26310> :

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

وهذا الشيء يحسب على جامعة سطيف 2، المبادرة لمثل هذا العمل الذي يعزز من هويتها وصورتها أمام المجتمع الأكاديمي المحلي والدولي.

شكل رقم 60 يوضح وضع المخطط الإستراتيجي لرقمته الجامعة (في حالة الإجابة بنعم)



5- احتواء المخطط على مشاريع لتحسين الاتصال بالجمهور:

جدول رقم 48 يوضح احتواء المخطط على مشاريع لتحسين الاتصال بالجمهور

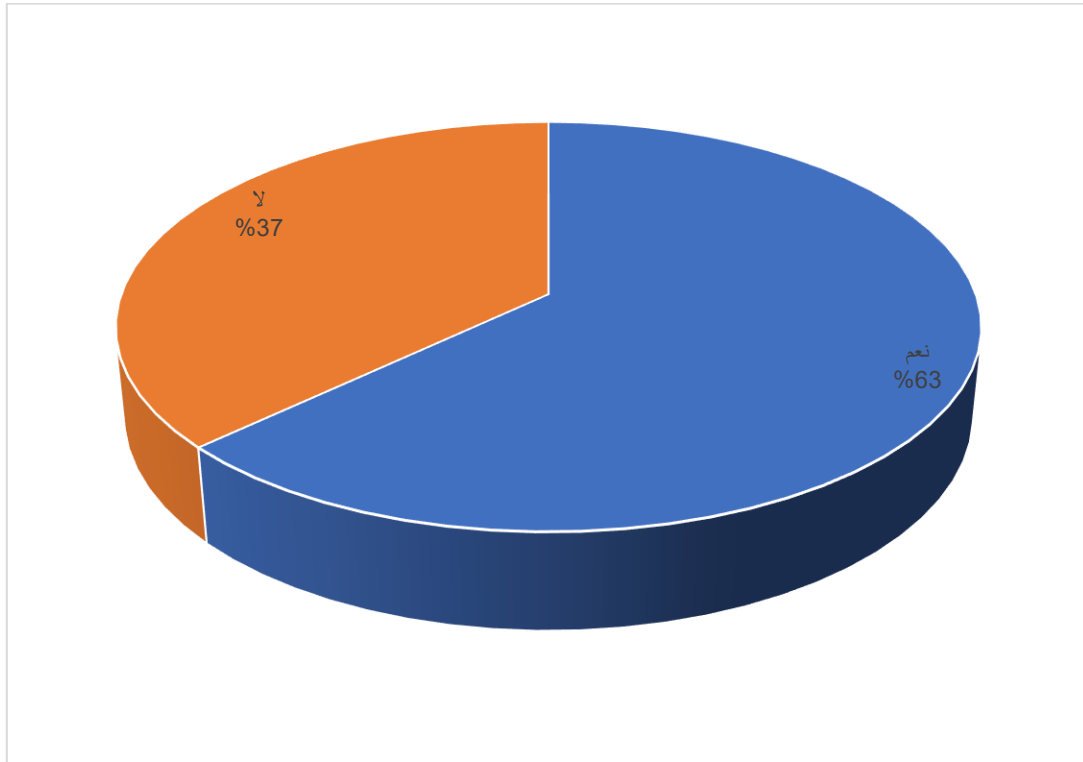
النسبة المئوية	التكرارات	
63	63	نعم
37	37	لا
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن 63% من عينة الدراسة يؤكدون أن المخطط الاستراتيجي لرقمته جامعة سطيف 2 يحتوي على مشاريع لتحسين الاتصال بالجمهور. في المقابل، يعتقد 37% فقط أن المخطط لا يتضمن مثل هذه المشاريع. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تركز بشكل ملحوظ على تحسين وسائل الاتصال مع جمهورها من خلال استراتيجيات الرقمنة، مما يعكس التزامها بتعزيز التواصل مع مختلف الأطراف المعنية.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

تبين دور الجامعة في الآونة الأخيرة حول محاولتها تحسين الاتصال بالجمهور من خلال محاولة إدماجها لأعضاء المؤسسة الجامعية، وذلك عبر فتح منبر وفضاء رقمي (رابط المنصة)<sup>1</sup> للأستاذ وآخر لطلبة من أجل الحصول على مختلف المعلومات التي يحتاجونها وذلك برقم المستخدم والرقم السري، وكانت هذه مبادرة هامة قامت بها جامعة سطيف 2، تهدف لتعزيز العملية التعليمية وتسهيل التواصل بين الطلاب والأساتذة. تم إطلاق هذا الفضاء الرقمي لتوفير منصة إلكترونية متكاملة تُمكن الأساتذة من تحميل المحاضرات والمواد التعليمية، وتُتيح للطلاب الوصول إليها بسهولة، كما تسهل التفاعل مع الأساتذة من خلال عمليات الدردشة والتقييم الإلكتروني، كما تسهل على الطالب الإطلاع على الإعلانات والمستجدات المتعلقة بالمقررات الدراسية والامتحانات عبر المنصة.

شكل رقم 61 يوضح احتواء المخطط على مشاريع لتحسين الاتصال بالجمهور



<sup>1</sup>الموقع الرسمي لجامعة سطيف 2 <http://en.univ-setif2.dz>

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

7- الاعتقاد أن رقمنة الهياكل الجامعية الاتصالية قد ساعدت على تقديم سمعة جيدة أو صورة ذهنية مقبولة على المؤسسة الجامعية سطيف 2

جدول رقم 49 يوضح الاعتقاد أن رقمه الهياكل الجامعية الاتصالية قد ساعدت على تقديم سمعة جيدة أو صورة ذهنية مقبولة على المؤسسة الجامعية سطيف 2

النسبة المئوية	التكرارات	
37	37	لحد كبير جدا
55	55	لحد ما
8	8	لا أظن
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن 37% من عينة الدراسة يعتقدون أن رقمنة الهياكل الجامعية الاتصالية قد ساعدت بشكل كبير جدًا في تحسين سمعة جامعة سطيف 2 أو تقديم صورة ذهنية مقبولة عنها. بينما يعتقد 55% أن الرقمنة ساعدت "لحد ما". أما 8% فقط لا يظنون أن الرقمنة قد ساعدت في هذا المجال. تشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة تلعب دورًا إيجابيًا في تحسين صورة الجامعة بشكل ملحوظ لدى غالبية عينة الدراسة، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا لهذه الاستراتيجيات في تعزيز سمعة الجامعة.

من الواضح أن الرقمنة تساهم في تقديم الجامعة كمؤسسة حديثة ومتطورة، تعطي إنطباع إيجابي عنها لدى الجمهور، فعندما تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة والرقمية، يتزايد شعور الأفراد بالكفاءة والابتكار وروح الابداع، ويرفع نسبة الافتخار بجامعتهم.

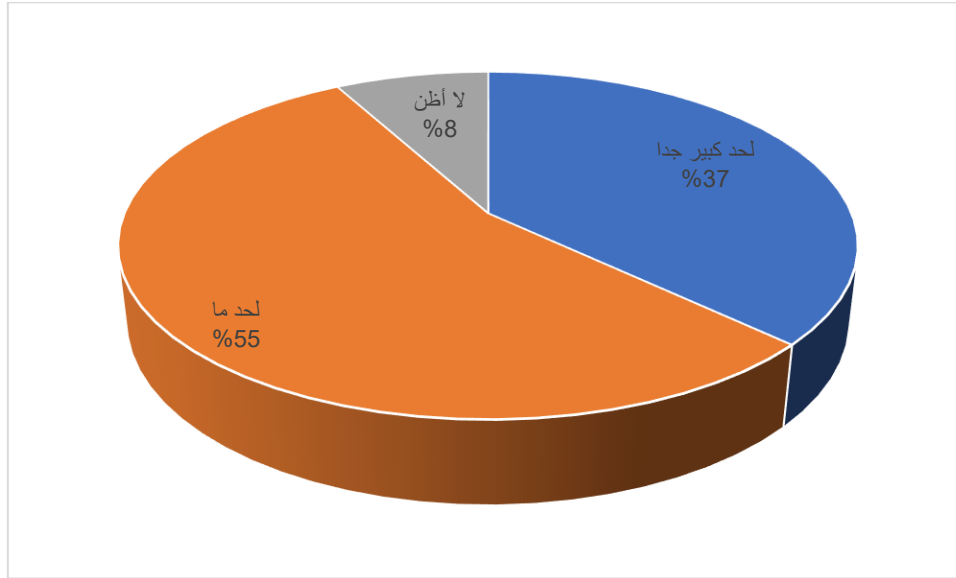
ولقد نشرت دراسة بعنوان " التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة خدمات المؤسسة الجامعية بالجزائر"<sup>1</sup> ركزت على دور التحول الرقمي في خدمات المؤسسة الجامعية وما حقق من تسهيل في عملية التواصل والاتصال بين أفراد الجامعة ومختلف إداراتها، كما أدى إلى المرونة والسرعة في تقديم الخدمات الجامعية مما يؤثر في رضا أعضائها، كما برزت أوجه النجاح في هذا التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية في عدة نقاط، من أهمها أنها ساهمت في تسريع مختلف الأعمال الخاصة بالجامعة

<sup>1</sup> معين أمين السيد، علوط فتيحة، علوط فتيحة: التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة خدمات المؤسسة الجامعية بالجزائر،

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

وخدماتها، والقضاء على ما يسمى بالبيروقراطية والقضاء على المحسوبية، اصبح الطلاب والاساتذة وكذا موظفو الجامعة على دراية كافية بما يحدث في المحيط الجامعي.

شكل رقم 62 يوضح الاعتقاد أن رقمه الهياكل الجامعية الاتصالية قد ساعدت على تقديم سمعة جيدة أو صورة ذهنية مقبولة على المؤسسة الجامعية سطيف 2



8- مساهمة الرقمنة في تقديم خدمات المؤسسات الجامعية سطيف 2

جدول رقم 50 يوضح مساهمة الرقمنة في تقديم خدمات المؤسسات الجامعية سطيف 2

النسبة المئوية	التكرارات	
40، 00	62	القضاء على الأزمات التي قد تتعرض لها
24، 50	38	الاكتشاف المبكر للأزمة
21، 30	33	علاج المساس بسمعة المؤسسة
14، 20	22	حشد التضامن والدعم المعنوي للمؤسسة
100، 00	155	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن الرقمنة في جامعة سطيف 2 تسهم بشكل رئيسي في "القضاء على الأزمات التي قد تتعرض لها" بنسبة 40%. تليها مساهمة الرقمنة في "الاكتشاف المبكر للأزمة" بنسبة 24.5%، ثم "علاج المساس بسمعة المؤسسة" بنسبة 21.3%. أما "حشد التضامن والدعم المعنوي للمؤسسة"

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

فكانت نسبتها 14.2%. تشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز قدرة الجامعة على التعامل مع الأزمات، سواء من خلال الوقاية المبكرة أو معالجة الآثار السلبية على سمعتها.

من المعلوم أن عمليات التي تتم في المؤسسة عبر الرقمنة تكون أكثر دقة ومرونة، مما يقلل من احتمالات الأخطاء البشرية أو فقدان الوثائق أو تأخير العمليات الإدارية، كما أنها تساهم في التعامل معها بسرعة وكفاءة إذا تم وقوعه، وتوفر حلولاً فورية للمشكلات الإدارية، كما نلاحظ من النتائج بينت نسبة من العينة أن الرقمنة تساعد جامعة سalford 2 في الاكتشاف المبكر للأزمة، كما أن التواجد في هذه المنصات الرقمية يساهم في معالجة المساس بسمعة المؤسسة إذا حدث ذلك.

وفي ذات الصدد بينت دراسة الباحثة "أمل زيدان"<sup>1</sup> إلى جانب ذلك تأثير الرقمنة على الأداء الجامعي إداريًا وتعليميًا من خلال السرعة في إنجاز الأعمال، و تعزيز القدرة والمرونة والاستجابة السريعة للأحداث إلى جانب عديد النقاط الأخرى:

- الربط الشبكي بين الجامعات والمراكز البحثية.
- تطوير الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، وتحسين جودة البرامج والمقررات ونواتج التعلم.
- زيادة كفاءة عمل المؤسسة والقضاء على البيروقراطية.
- دمج وتكامل قواعد المعلومات في الجامعة الواحدة وإلغاء نظام الأرشيف.
- تحقيق النزاهة والشفافية والحفاظ على سرية المعلومات.
- التقليل من أخطاء العاملين، وتسهيل تحديث المحتوى المعلوماتي.
- تساعد أعضاء هيئة التدريس على مواجهة الأعداد المتزايدة من الطلاب وتقليل الأعباء.
- تمكن الطلاب من البحث والابتكار، و تحسين عمليات الاحتفاظ بالمعرفة المكتسبة والوصول إليها في الوقت المناسب.

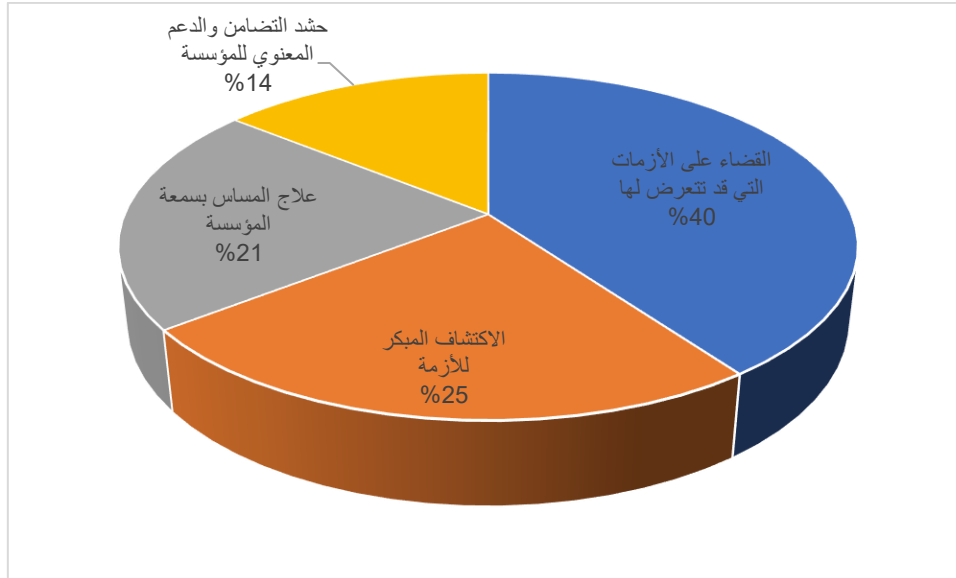
ولقدت توصلت الدراسة ذاتها إلى نتيجة عامة مفادها أن الرقمنة لا تعني فقط تطبيق وسائل الاتصال الرقمية والتكنولوجية داخل المؤسسة، بل هي برنامج شامل يستهدف الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأسلوب

<sup>1</sup> أمل زيدان: التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تقييمية للفرص والتحديات - جامعة الأزهر نموذجاً، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين للإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة).

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

عملها داخليا وخارجيا، حيث يجب علينا التركيز على تبني هذه التكنولوجيات كثقافة جديدة وضرورة التكيف معها ومع مستحدثاتها حتى تحقق لنا النتائج الأفضل.

### شكل رقم 63 يوضح مساهمة الرقمنة في تقديم خدمات المؤسسات الجامعية سطيف 2



9- دعم المؤسسة لتكوين العمال في مجال استخدام التكنولوجيات لتوظيفها في مجال العمل والتسيير

جدول رقم 51 يوضح دعم المؤسسة لتكوين العمال في مجال استخدام التكنولوجيات لتوظيفها في

### مجال العمل والتسيير

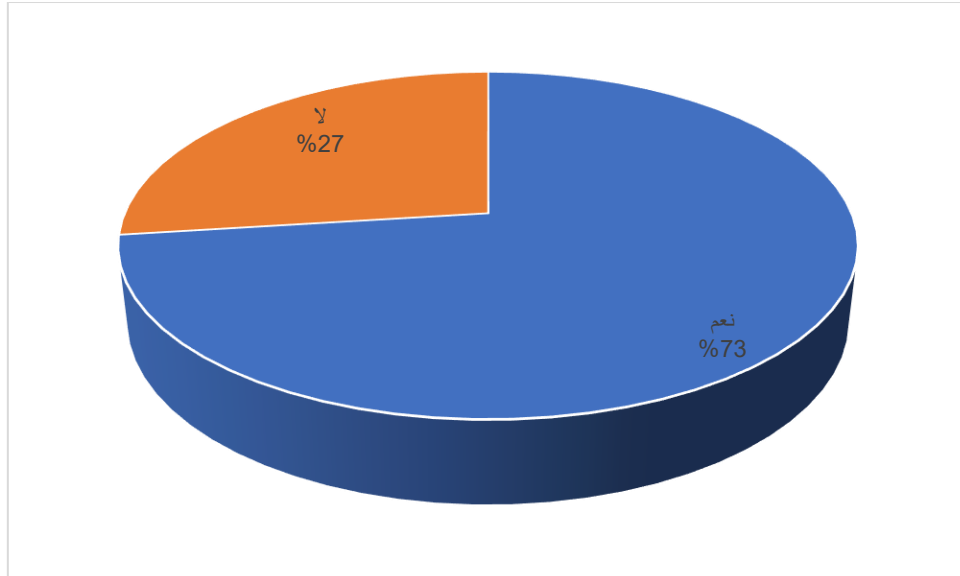
النسبة المئوية	التكرارات	
73	73	نعم
27	27	لا
100	100	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن 73% من عينة الدراسة يؤكدون أن جامعة سطيف 2 تدعم تكوين العمال في مجال استخدام التكنولوجيات لتوظيفها في مجال العمل والتسيير. في المقابل، يعتقد 27% فقط أن الجامعة لا تدعم هذا النوع من التكوين. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تعطي أهمية كبيرة لتطوير مهارات موظفيها في استخدام التكنولوجيات الحديثة، مما يعكس التزامها بتعزيز الكفاءة وتحسين أداء العمل والتسيير داخل المؤسسة.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سليف 2

تؤكد النتائج الاحصائية أن جامعة سليف 2، تدعم تكوين العمال في استخدام التكنولوجيات لتوظيفها في مجال عمل وتسيير الجامعة حيث تقوم بتدريبات لتعريفهم بالتكنولوجيا الحديثة وكيفية استخدامها بفعالية في أداء مهامهم، وتحقق بذلك زيادة في جودة العمل والتقليل من الأخطاء وهذا ما يثبت إلتزامها بتطوير رأس مالها البشري، هذا الدعم يُسهم في تحسين الكفاءة و تعزيز الابتكار و تسهيل العمليات الإدارية لتصل لتحقق في الاخير أداء أفضل للمؤسسة، و بناء سمعة قوية في كمؤسسة حديثة، تعمل على تطوير موظفيها، وبذلك تكون المؤسسة مستعدة للمستقبل من خلال تمكينها من التكيف مع التحولات الرقمية و البقاء قادرة ضمن هذا الفضاء التكنولوجي الجديد.

شكل رقم 64 يوضح دعم المؤسسة لتكوين العمال في مجال استخدام التكنولوجيات لتوظيفها في مجال العمل والتسيير



10- توفر المؤسسة على دورات تدريبية في مجال توظيف/ استخدام وصيانة الرقمنة الموظفة داخل المؤسسة

جدول رقم 52 يوضح توفر المؤسسة على دورات تدريبية في مجال توظيف/ استخدام وصيانة الرقمنة الموظفة داخل المؤسسة

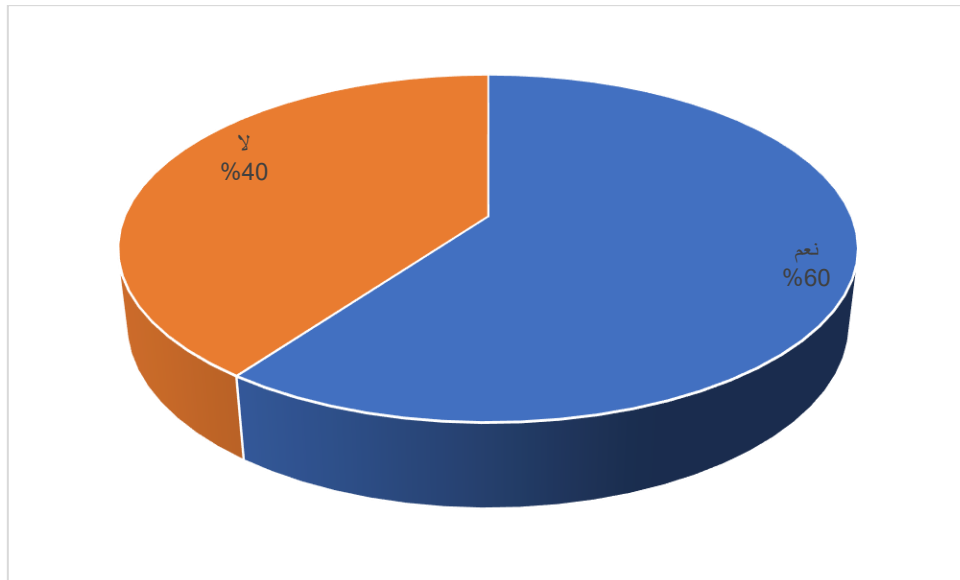
النسبة المئوية	التكرارات	
60	60	نعم
40	40	لا

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

100	100	المجموع
-----	-----	---------

يتضح من نتائج الجدول أن 60% من عينة الدراسة يؤكدون أن جامعة سطيف 2 توفر دورات تدريبية في مجال توظيف واستخدام وصيانة الرقمنة الموظفة داخل المؤسسة. في المقابل، يعتقد 40% فقط أن الجامعة لا توفر هذه الدورات. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تهتم بتوفير التدريب اللازم لموظفيها لضمان الاستخدام الفعال والصيانة المناسبة للتكنولوجيا و الرقمنة داخل المؤسسة، مما يسهم في تحسين الأداء والكفاءة، وهذه العملية يجب أن تكون بشكل مستمر حيث تسعى الجامعات إلى تحقيق تكامل فعال بين التكنولوجيا والعملية التعليمية، مما يسهم في تطوير بيئة تعليمية متقدمة تلبي احتياجات العصر الرقمي.

شكل رقم 65 يوضح توفر المؤسسة على دورات تدريبية في مجال توظيف/ استخدام وصيانة الرقمنة الموظفة داخل المؤسسة



11- الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم بها الجامعة وترى أنها تحسن من صورتها لدى جمهورها

جدول رقم 53 يوضح الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم بها الجامعة وترى أنها تحسن من صورتها لدى جمهورها

النسبة المئوية	التكرارات	
30، 20	54	تعزيز المصداقية والشفافية
40، 18	49	إقامة علاقات طيبه مع جماهيرها

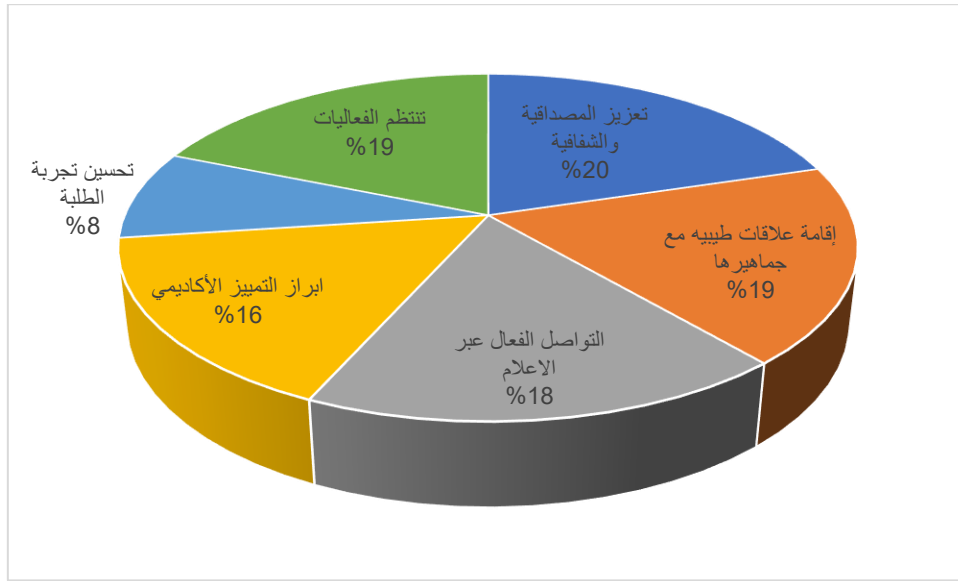
## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سليف 2

18، 00	48	التواصل الفعال عبر الاعلام
16، 20	43	ابراز التمييز الأكاديمي
8، 30	22	تحسين تجربة الطلبة
18، 80	50	تنظم الفعاليات
100، 00	266	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن جامعة سليف 2 تعتمد على عدة استراتيجيات اتصالية لتحسين صورتها لدى جمهورها. من بين هذه الاستراتيجيات، كانت "تعزيز المصداقية والشفافية" الأكثر أهمية بنسبة 20.3%. تليها استراتيجيات "إقامة علاقات طيبة مع جماهيرها" بنسبة 18.4% و"التواصل الفعال عبر الإعلام" بنسبة 18%. كما أن "إبراز التمييز الأكاديمي" سجلت 16.2%، بينما كانت "تحسين تجربة الطلبة" أقل الاستراتيجيات بواقع 8.3%. وأخيراً، "تنظيم الفعاليات" حصلت على 18.8%. هذه النتائج تشير إلى أن الجامعة تركز على بناء علاقات قوية مع جمهورها من خلال تعزيز الشفافية، والمصداقية، وتحسين تجربة الطلاب، والجدير بالذكر أن الاستراتيجيات الاتصالية أداة أساسية في تحسين صورة الجامعة وبناء سمعة إيجابية، من خلال تبني ممارسات اتصالية فعالة، تستطيع الجامعات تعزيز تواصلها مع جمهورها المستهدف وتحقيق أهدافها المؤسسية.

وقد توصلت الدراسة السابقة الأجنبية بعنوان " الاتصال والتفاعل التنظيمي في كليات الأمم المتحدة المؤقتة في سيراليون - باغوا، بيرو " إلا أنه من الضروري استخدام استراتيجيات اتصالية لتعزيز الاتصال داخل المؤسسة، والتي يمكنها من مواجهة كل قد يعرقل تطوير المؤسسة الجامعية وتحسين صورتها، و إنه من الجيد أن يكون هناك إستغلال للمواقع الإلكترونية كأرضية صلبة لتنفيذ الإستراتيجيات الإتصال وهذا ما توصلت إليه دراسة السابقة للباحث - عرسان يوسف عرسان، إيلاف قصي خضر - من الجامعة العراقية، و الذي بين لنا ضرورة الانتقال إلى تطبيق الإستراتيجيات الاتصالية الإلكترونية فحسب ما توصل إليه تعد أحسن من حيث التأثير وتحسين صورة المؤسسة الجامعية.

شكل رقم 66 يوضح الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم بها الجامعة وترى أنها تحسن من صورتها لدى جمهورها



أولاً: الاستنتاجات العامة للدراسة:

بعد عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، توصلنا الى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

1. نسبة الذكور هي الأكبر من الإناث ضمن عينة الدراسة ولقد أرجعنا هذا التفاوت لعدة اعتبارات من بينها الأوضاع الاجتماعية والمسؤوليات التي تواجهها المرأة تجاه الأسرة تتطلب التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
2. الفئة العمرية (من 36 إلى 46 سنة) تمثل النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة، وهذا راجع إلى المشوار الدراسي الطويل في الجزائر الذي يسلكه الجامعي حتى ينهي دراسته، ثم بعد ذلك لننتقل الى الدراسات العليا، ويصبح أستاذ جامعي، ولا يغيب عليكم أنه مسار طويل جدا.
3. فئة الدراسات العليا تمثل النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة، لأن طبيعة العينة المختارة في دراستنا هذه تشمل أصحاب المناصب العليا والإداريين في الجامعة، فمن المتوقع أن تكون نسبة الدراسات العليا مرتفعة، حيث تُعد هذه الشهادات شرطاً أساسياً للتعيين والترقية.
4. النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم أساتذة بصفة نوعية (أستاذ صنف أ، ب، أستاذ تعليم عالي....)، حيث أن جامعة سطيف 2، تعتمد بشكل أكبر على الأساتذة في المناصب الإدارية نظراً لخبرتهم الأكاديمية وقدرتهم على فهم احتياجات التعليم العالي وإدارة الأنشطة الأكاديمية، إذ أن معظم

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

- المناصب الإدارية في الجامعات، مثل رؤساء الأقسام، عمداء الكليات، والنواب، غالباً ما تشغل من قبل أساتذة لضمان التوازن في الجامعة.
5. الفئة التي تتراوح سنوات عملها بين 11 إلى 21 سنة تمثل النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة، المناصب تركز أكثر على انها مناصب استشارية بدلاً من الإدارية وذلك للخبرة الكبيرة التي تتميز بها هذه الفئة، إلى جانب تقاعد معظم الأساتذة والإداريين في هذه الفئة.
6. أغلبية عينة الدراسة يرون أن المؤسسة الجامعية سalford 2 تمتلك أهدافاً محددة لرسم صورة جيدة عنها في محيطها الداخلي والخارجي، وهذا يعكس وعيهم بجهود ونشاطات الجامعة في تعزيز هويتها المؤسسية وتحقيق تأثير على جمهورها الداخلي والخارجي.
7. أغلبية عينة الدراسة يرون أن جامعة سalford 2، تعتمد على أهداف موجهة من طرف وزارة التعليم العالي كمتطلبات أولية في بناء استراتيجيتها الاتصالية فهذا راجع إلى التنظيم المؤسسي حيث تعتبر الجامعة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بصفتها الهيئة المركزية التي تحدد السياسات، الأهداف والإستراتيجيات التي لا بد على الجامعة من تطبيقها والعمل على إتباعها لتحقيق الأولوية الوطنية في مجالات التعليم والبحث والتطوير، إلى أن الجامعة تمتلك جزء من الخصوصية في تحديد أهدافها.
8. غالبية عينة الدراسة يرون أن مستوى كفاءة الإمكانيات البشرية التي توفرها جامعة سalford 2 لتحسين صورتها الذهنية هو متوسط، بأن أغلب الكوادر الأكاديمية والإدارية جيدة في مواضع معينة ولكنها تعاني قصور في أمور أخرى، كما يمكن أن نفسر ذلك بمحدودية التدريب المستمر أو ربما نقص التحفيز، ويمكن أن يكون هذا راجع إلى الميزانية المخصصة لتطوير الموارد البشرية أو غياب تنظيم للإستراتيجيات واضحة لتطوير هيكل الكوادر.
9. أغلبية عينة الدراسة يرون أن مستوى توفر الإمكانيات المادية التي تستخدمها جامعة سalford 2 لتحسين صورتها الذهنية هو متوسط، تعكس هذه النتائج تقيماً عاماً بأن الجامعة تعتمد على إمكانيات مادية متوسطة، مع وجود فرص لتحسين هذه الإمكانيات لتعزيز صورتها الذهنية بشكل أفضل.
10. أن غالبية عينة الدراسة يرون أن مستوى توفر الإمكانيات التقنية (الوسائل اللوجيستكية) في جامعة سalford 2 لتحسين صورتها الذهنية هو متوسط، فهذا راجع حسب ما اعتقد إلى الإمكانيات

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

المادية والميزانية المخصصة لذلك من طرف الوزارة الوصية، أو ربما هنا نقص في عملية المرافقة في استخدام هذه التكنولوجيات والتدريب على استخدامها أو حتى تحديثها وصيانتها.

11. تبين الجمهور المستهدف من التخطيط القبلي لاستراتيجيات الاتصال بجامعة سطيف 2، هم جمهور الطلبة، الاساتذة والإداريين بشكل أكبر ثم تليها الوزارة الوصية الجامعات الوطنية والدولية الشركاء الاقتصاديون والاجتماعيون، حيث تبين أن الجمهور المستهدف هو جمهور داخلي وخارجي.

12. الأهداف المتوسطة المدى تمثل النسبة الأكبر بين أهداف التخطيط المستخدمة من طرف جامعة سطيف 2 لتنفيذ استراتيجية تشكيل الصورة الذهنية، هذا راجع إلى طبيعة الجامعة وسياستها لأن كل جامعة لها خصوصيتها التي تميزها عن غيرها من الجامعات.

13. أغلبية عينة الدراسة يرون أن الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2 تُراعى بشكل جيد، و نعني بذلك أن جامعة سطيف 2 تأخذ بعين الاعتبار الأساليب والخطط الاتصالية التي يتم تطبيقها لتحقيق صورة ذهنية جيدة عنها وتسعى لتحسين الانطباع العام وجعله إيجابي، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً يعكس فعالية جهود وأنشطة الجامعة في بناء علاقة جيدة مع جمهورها وتحسين صورتها، وهذا ما يثبت أن الجامعة تحقق نجاحات في رسائلها الاتصالية التي توجهها الى جمهورها.

14. الخصائص الثقافية لمجتمع الجامعة تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأولوية للاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2، تليها الخصائص السياسية لمجتمع الجامعة، تولى المرتبة الاولى للخصائص الثقافية لمجتمع الجامعة، والتي تجعل منه مؤسسة جامعية مميزة تجمع فيها عدة خصائص ثقافية بين التنوع، الإبداع، والمسؤولية، مما يعزز من تجربة الأفراد داخل الجامعة ويؤهلهم للتميز والمرئية على المستويين الأكاديمي والاجتماعي لجامعة سطيف 2، في حين تأتي الخصائص السياسية لمجتمع الجامعة في المرتبة الثانية حسب الإحصائيات المقدمة وهذا ما يعني أن الجامعة تراعي بنسبة كبيرة الخصائص السياسية وهذا يعكس ديناميكيات والقوانين الادارية والتأثير داخل المؤسسة، مع التركيز على الحرية الأكاديمية، الديمقراطية، والمشاركة في صنع القرار. كما تُظهر الجامعة توازناً بين استقلاليتها والتزامها بالمسؤوليات الوطنية والمجتمعية.

15. جامعة سalford 2 تنشط في تنظيم فعاليات ترويجية لاسمها بشكل دوري، وهذا يثبت أن الجامعة ترغب في تحسين صورتها وسمعتها بين المؤسسات الأكاديمية الأخرى، وتعمل على تحسين ترتيبها الأكاديمي أو مكانتها على الصعيدين الوطني والعالمي، وتعمل على جذب الطلاب والباحثين.
16. تولي جامعة سalford 2 بشكل معتدل أهمية لاستخدام التقارير والفيديوهات وهذا يؤكد أن لها وعي بأهمية استخدام التقارير والفيديوهات كأدوات اتصالية مهمة في الوقت الحالي ودرجة تأثيرها على تحسين وتعزيز صورتها، من خلال الجمع بين التواصل البصري والمكتوب لتحقيق تأثير أعمق و أوسع على الجمهور المستهدف.
17. تركز جامعة سalford 2 بشكل أكبر على الوسائل الرقمية في عملية بناء صورتها الذهنية، وهذا دليل على أن الجامعة تعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية وبناء هوية رقمية تُظهر الجامعة و تزيد من مرئيتها و اتصالها بجمهورها مما يعزز الثقة بها.
18. تعتمد جامعة سalford 2 إلى حد كبير على الوسائل الإدارية التقليدية للتواصل مع جمهورها، حيث أن الاعتماد على هذه الوسائل يعكس التزام الجامعة بالأنظمة والإجراءات الرسمية.
19. تقوم جامعة سalford 2 بتنظيم عدة فعاليات وأنشطة لتعزيز التواصل مع المجتمع وقد تقاربت الاحصائيات التي تم الوصول إليها بين حملات تطوعية مثل حملات التشجير، حملات تبرع بالدم، حملات لذوي الاحتياجات الخاصة بنسب متفاوتة وقريبة، وهذا يؤكد على أن الجامعة تهتم وبشدة بالتزامها بدورها كمؤسسة تعليمية ذات مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع، حيث أنها تُسهم في تعزيز الروابط بين الجامعة والمجتمع المحلي من خلال هذه الأنشطة التطوعية التي تزرع بين جمهورها قيم المواطنة والإنسانية، و تعزز قيم التعاون والتكافل الاجتماعي، إضافة إلى تفعيل دورها التنموي الذي يسهم في ربط الجانب الأكاديمي بالحياة العملية، مما يساعد في بناء صورة إيجابية عن جامعة سalford 2 لدى جمهورها المختلف.
20. تبين أن جامعة سalford 2 تقوم بفعالية لجذب الشركاء الاقتصاديين من خلال الملتقيات والندوات، مع اهتمام ملحوظ أيضًا بالبرامج التدريبية والنقاشات المغلقة، إذ أن الجامعة تستفيد منه في تمويل الأبحاث، البرامج الأكاديمية، أو البنية التحتية للجامعة، وتطوير المناهج و الارتباط بسوق العمل، كما توفر فرص تدريب للأعضاء الأكاديميين من أجل تحسين جودة التعليم، وقد تبين أن علاقة الشريك الاقتصادي مع الجامعة علاقة تبادلية، يستفيد الشركاء من الخبرة و العلم وتتمكن الجامعة من خلق فرص شغل للخريجين.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطفى 2

21. المؤشر الأكثر استخدامًا لقياس فعالية استراتيجية الاتصال هو عدد الزوار للموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة بالإضافة إلى عدد المتفاعلين على وسائل التواصل الاجتماعي، باعتبار أن الموقع الإلكتروني الواجهة الإلكترونية الرسمية للجامعة، تنشر فيها كل ما يتعلق بجامعة سطفى، كما أن ذلك راجع إلى أن هذه المواقع فرضت نفسها وبقوة على المؤسسات والمجتمع.
22. تهتم جامعة سطفى بقياس التغذية الراجعة بعد تطبيق إستراتيجيات الاتصال بشكل محدود، وهذا أمر مهم جدا يوحي بأن الجامعة تقوم بعملية تقييم للخطط والعمليات الاتصالية بشكل محدود، مما يشير إلى ضرورة تحسين آليات جمع ردود الفعل بشكل أكثر انتظامًا وفعالية لضمان تحسين الأداء الاستراتيجي.
23. نوع التغذية الراجعة التي تتلقاها الجامعة من خلال هذه الاستراتيجيات هي رسائل الشكرو تشير هذه النتائج إلى أن الاستراتيجيات الاتصالية للجامعة تُلقى غالبًا بالقبول والتقدير من قبل الجمهور، رغم وجود بعض الشكاوى والآراء السلبية التي قد تشير إلى مجالات تحتاج إلى تحسين وتعديل.
24. هناك اهتمامًا كبيرًا من جامعة سطفى بتعزيز تواصلها مع الجمهور والمجتمع، من خلال فتح الجامعة لمنابر التواصل والحوار من أجل دعم صورتها الذهنية، وهذا ما يربط أوصال علاقة المؤسسة مع جمهورها
25. تعتمد جامعة سطفى بشكل كبير على اللقاءات المباشرة (أيام الاستقبال والسجلات المفتوحة) لجمع ردود الفعل، مع استخدام وسائل إلكترونية وتقليدية أخرى بشكل أقل، تحمل هذه النتائج دلالات وأبعاد مرتبطة بدور الجامعة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز وتحسين الخدمات المقدمة على مستوى الجامعة، وهذا الشكل من الأشكال يزيد الثقة بيم الجامعة والجمهور ويبين اهتمامها بتطلعاتهم واحتياجاتهم، كما أن هذا النوع من منابر التواصل يساهم في بناء صورة حسنة عن الجامعة.
26. أغلبية عينة الدراسة مدركون بأن سمعة الجامعة جيدة ولم تتعرض لأي ازمات مست بسمعتها، وعلى الرغم من النسبة القليلة التي أكدت أن الجامعة تعرضت لازمات مست بسمعتها، يمكن أن نرجع هذا التباين في الاجابات بين نعم ولا إلى إختلاف مفهوم الازمة فربما هناك أحداث حدثت في الجامعة لا يراها البعض أزمة في حين آخرون يرونها أزمة.
27. أن جامعة سطفى 2 تركز على توفير معلومات واضحة ومحددة من خلال البيانات التوضيحية، مع بعض الجهود في زيادة الأنشطة العلمية والاجتماعية لتعزيز صورتها.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

28. الجامعة تعتمد بشكل أساسي على سرعة الاستجابة للأزمات لمحاولة الحد من تأثيرها على سمعتها، مع وجود بعض الجهود الأخرى لتقليل الأضرار والبحث عن حلول طويلة الأمد، حيث يبين ذلك أن جامعة سطيف 2، دائمة الاستعداد للمعالجة الفورية لأي إساءة تتعرض لها تمس بسمعتها وصورتها الذهنية وهذا ما يجب أن يكون.

29. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تفضل التشاور الجماعي بين مختلف الأطراف المعنية في المؤسسة لإدارة الأزمات بشكل فعال، مع وجود أساليب أخرى مثل تشكيل فريق أزمة وتوكيل المسؤولية إلى المدراء، إن شارك جميع الأطراف في التخطيط للأزمات يُظهر أن جامعة سطيف 2 تعتمد على نهج التشاور والتشاركية في عملية التخطيط للأزمات، حيث يبين ذلك أن المؤسسة تعترف بدور الجميع في المساهمة بحل المشكلات، وتستفيد من خبراتهم وهذا يقوي روابط الثقة بين الإدارة والعاملين، ويُسهّم في إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

30. التخطيطات المعتمدة من طرف جامعة سطيف 2 فيما يخص إدارة الأزمة فمن الواضح أن الجامعة تفضل الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة للمؤسسات الأخرى، مع التركيز أيضًا على البحث عن حلول مبتكرة ومرنة لمعالجة الأزمات، فمن الواضح أن لها وعي بأهمية التعلم المستمر حيث عكس الاطلاع على تجارب الآخرين رغبة المؤسسة في تطوير قدراتها من خلال الاستفادة من النجاحات والإخفاقات التي مرت بها مؤسسات مشابهة، كما يعكس ذلك إدراك جامعة سطيف 2 احتمالية وقوع الأزمات أو تقليل أثرها، كما أن الجامعة تعتمد على حلول مبتكرة ومرنة لمعالجة الأزمات، وهذا يبين أن الجامعة مدركة لضرورة التكيف السريع مع المتغيرات التي قد تحصل فنتسارع لتقديم استجابات فعالة تتناسب مع طبيعة الأزمات.

29. تعتمد جامعة سطيف 2 بشكل كبير على الإنترنت كوسيلة رئيسية للتواصل داخل المؤسسة، مما يعكس تركيز الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في تسير الاتصال المؤسسي وتعزيز فعاليته، وذلك لدورها البارز في تسريع وتسهيل عملية الاتصال و الحصول على المعلومات وتبادلها بين جمهور المؤسسة مما يعزز التفاعل الأكاديمي.

30. الميزة التي تحققها توظيف الشبكات الاتصالية في جامعة سطيف 2 هي تسريع العمل، مع توفير تأمين سير العمل والتواصل الفعّال مع الجمهور.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

31. الجامعة تعتمد بشكل أساسي على الموقع الإلكتروني كأداة استراتيجية في الرقمنة، مع استخدام وسائل اتصال أخرى مثل الهاتف النقال والثابت.
32. هناك اهتمامًا كبيرًا من الجامعة في تبني الرقمنة كجزء من استراتيجيتها لتعزيز أدائها وتحسين خدماتها، وقد فرضت الرقمنة اليوم نفسها بقوة على المؤسسات وأصبحت من الضروريات لمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع التعليم العالي وتحسين الكفاءة الإدارية والتعليمية.
33. تركز الجامعة بشكل ملحوظ على تحسين وسائل الاتصال مع جمهورها من خلال استراتيجيات الاتصال الرقمية، مما يعكس التزامها بتعزيز التواصل مع جمهورها.
34. الرقمنة تلعب دورًا إيجابيًا في تحسين صورة الجامعة بشكل ملحوظ لدى غالبية عينة الدراسة، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا لهذه الاستراتيجيات في تعزيز سمعة الجامعة.
35. مساهمة الرقمنة في تعزيز قدرة الجامعة على التعامل مع الأزمات، سواء من خلال الوقاية المبكرة أو معالجة الآثار السلبية على سمعتها.
36. إن جامعة سalford 2، تدعم تكوين العمال في استخدام التكنولوجيات لتوظيفها في مجال عمل وتسيير الجامعة حيث تقوم بتدريبات لتعريفهم بالتكنولوجيا الحديثة وكيفية استخدامها بفعالية في أداء مهامهم، وتحقق بذلك زيادة في جودة العمل والتقليل من الأخطاء وهذا ما يثبت التزامها بتطوير رأس مالها البشري، هذا الدعم يُسهم في تحسين الكفاءة وتعزيز الابتكار و تسهيل العمليات الإدارية لتصل لتحقق في الاخير أداء أفضل للمؤسسة، و بناء سمعة قوية في كمؤسسة حديثة.
37. تهتم بتوفير التدريب اللازم لموظفيها لضمان الاستخدام الفعال والصيانة المناسبة للتكنولوجيا والرقمنة داخل المؤسسة، مما يسهم في تحسين الأداء والكفاءة، وهذه العملية يجب أن تكون بشكل مستمر حيث تسعى الجامعات إلى تحقيق تكامل فعال بين التكنولوجيا والعملية التعليمية، مما يُسهم في تطوير بيئة تعليمية متقدمة تلبي احتياجات العصر الرقمي.
38. الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم بها الجامعة وترى أنها تحسن من صورتها لدى جمهورها تبين أنها تركز على بناء علاقات قوية مع جمهورها من خلال تعزيز الشفافية، والمصادقية، وتحسين تجربة الطلاب.

ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة:

لوصول إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة تم الاستعانة بالاستبيان، حيث تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج، التي من خلالها يمكن الكشف وتبيان فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة المؤسسة الجامعية محمد لمين دباغين سطيف 2، وتحقيق أهداف الدراسة.

**السؤال الأول: ماهي متطلبات بناء إستراتيجيات الإتصال لتحسين صورة جامعة سطيف 2؟**

تتوفر جامعة سطيف 2 على متطلبات بناء إستراتيجيات الإتصال لتحسين صورتها و قد إتضح ذلك من خلال أنها:

- تمتلك جامعة سطيف 2 أهداف محددة لرسم صورة جيدة عنها في محيطها الداخلي والخارجي، وهذا يعكس وعي الجامعة بأهمية تحديد الأهداف، إذ تبين أن الأهداف التي تعتمد عليها موجهة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمتطلبات أولية في بناء إستراتيجيتها الاتصالية، وهذا راجع إلى التنظيم المؤسساتي حيث تعتبر الجامعة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصفتها الهيئة المركزية التي على الجامعة إتباعها، إلى أنه تبين أن جامعة سطيف 2 لها جانب من الخصوصية في رسم أهدافها.

- كما تعتبر الامكانيات المادية، البشرية والتقنية من أهم متطلبات إستراتيجية إتصالية ولقد توصلت دراستنا إلى أن جامعة سطيف 2 لها مستوى متوسط من كل الامكانيات سابقة الذكر.

**السؤال الثاني: كيف يتم التخطيط لتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة جامعة سطيف 2؟**

- تحتاج عملية التخطيط لتنفيذ إستراتيجية اتصالية لتحسين صورتها بعض الخطوات المهمة أولها تحديد الجمهور المستهدف من هذه العملية الاتصالية، ولقد بينت نتائج الدراسة أن الجمهور المستهدف من التخطيط القبلي لإستراتيجية الاتصال بجامعة سطيف 2 هو جمهور الأساتذة، الطلبة، الموظفين على مستوى المؤسسة، وزارة التعليم العالي، الشركاء الاقتصاديون والاجتماعيون ومختلف الجامعات الوطنية الدولية وكذا الاجنبية ونعني بذلك الجمهور الداخلي على مستوى جامعة سطيف 2، والجمهور الخارجي والذي يتعلق بكل من له صلة بالجامعة من العالم الخارجي.

- من المعلوم أنه عند التخطيط للأهداف لا بد من تحديد نوع هذه الأهداف ومدتها، حتى تحط المسؤولين في الصورة لتجند لتنفيذها في وقتها المحدد، ولقد تبين من إجابات المبحوثين أن جامعة سطيف 2 تعتمد على الأهداف متوسطة المدى لتنفيذ إستراتيجية تشكيل الصورة الذهنية بشكل أكبر، تليها

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

الأهداف المناسبة الموقفية ثم الطويلة فالقصيرة وهذا راجع إلى طبيعة الجامعة وسياستها الخاصة حيث أن هذه الأهداف تتكيف مع متغيرات التي تحدث على مستوى الجامعة ومتطلباتها.

- كما تبين من السؤال بخصوص مراعاة الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية سطيف 2 أنها تراعي وبشدة الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورتها، ونقصد بذلك أنها تأخذ بعين الاعتبار الأساليب والخطط الاتصالية التي يتم تطبيقها لتحقيق صورة ذهنية جيدة عنها، وتسعى لتحسين الانطباع العام وجعله مؤشراً إيجابياً يعكس فعالية جهود وأنشطة الجامعة في بناء علاقة جيدة مع جمهورها وتحسين صورتها، وهذا ما يثبت أن الجامعة تحقق نجاحات في رسائلها الاتصالية التي توجهها الى جمهورها.

- تولى جامعة سطيف 2 الخصائص الثقافية لمجتمع الجامعة الأولوية في إستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورتها ثم الخصائص السياسية لتليها بعد ذلك الميزانية المالية السنوية الموجهة أساساً للبيداغوجيا أو البحث العلمي، والجدير بالذكر أن هذه هي الاعتبارات التي يجب على الجامعة الاهتمام بها قبل إعداد أي استراتيجية اتصالية.

**السؤال الثالث: ماهي الجهود الاتصالية التي تبذلها جامعة سطيف 2 من أجل تحسين صورتها لدى جماهيرها الداخلي والخارجي؟**

- تظهر النتائج الجهود الاتصالية التي تتبناها جامعة سطيف 2 من أجل تحسين صورتها في النقاط التالية:

- تنشط جامعة سطيف 2 في تنظيم فعاليات ترويجية لاسمها بشكل دوري، وهذا يدل على أنها ترغب في تحسين صورتها و سمعتها بين المؤسسات الأكاديمية الأخرى، وتعمل على تحسين ترتيبها الأكاديمي و مكانتها على الصعيدين الوطني والعالمي.

- تولى جامعة سطيف 2 بشكل معتدل أهمية لاستخدام التقارير والفيديوهات وهذا يؤكد أن لها وعي بأهمية استخدام التقارير والفيديوهات كأدوات إتصالية مهمة في الوقت الحالي، ودرجة تأثيرها على تحسين وتعزيز صورتها، من خلال الجمع بين التواصل البصري و المكتوب لتحقيق تأثير أعمق و أوسع على الجمهور المستهدف.

- تعتمد جامعة سطيف 2 أكثر على الوسائل الاتصالية الرقمية في عملية بناء صورتها الذهنية كوسائل التواصل الاجتماعي، الإعلانات الرقمية، و المواقع الإلكترونية، وهذا دليل على أن الجامعة

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

مواكبة لتطورات التكنولوجيا وتعمل على بناء هوية رقمية تُظهر الجامعة و تزيد من مرئيتها و اتصالها بجمهورها مما يعزز الثقة بها.

- كما ثبت أن الجامعة لا تستغني عن الوسائل التقليدية إذ تستخدم بدرجة أقل الوسائل الاتصالية السمعية البصرية، ثم التقارير الإدارية، إذن هذا التقارب في استخدام الوسائل الاتصالية يوحي بأن جامعة سطيف 2 تستغل كل الوسائل التقليدية والحديثة منها في التعامل مع كافة أنواع جمهورها في إيصال رسائلها من أجل بناء وتحسين صورتها.

- كما تبين من خلال أجوبة المبحوثين أن جامعية سطيف 2 لا تزال تعتمد لحد ما على الوسائل الإدارية التقليدية في التواصل مع جمهورها.

- كما برز دور الجامعة كمؤسسة مسؤولة تجاه المجتمع من خلال تنظيم عدة فعاليات وأنشطة لتعزيز التواصل مع المجتمع وقد تقاربت الاحصائيات التي تم الوصول إليها بين حملات تطوعية مثل حملات التشجير، حملات تبرع بالدم، حملات لذوي الاحتياجات الخاصة بنسب متفاوتة وقريبة، تأتي بعدها حملات للفئات المعوزة، مع التأكيد على أنه هناك أنشطة أخرى.

- تسعى جامعة سطيف 2 لجذب الشريك الاقتصادي من خلال جملة من الأنشطة والفعاليات كالملتقيات والندوات، حيث تمثل الأداة الأكثر فعالية لجذب الشركاء الاقتصاديين، مع اهتمام ملحوظ أيضًا بالبرامج التدريبية والنقاشات المغلقة.

**السؤال الرابع: ماهي المؤشرات التي يمكن رصدها لقياس نوع الصورة الذهنية التي تم تكوينها لدى الجمهور الخارجي والداخلي للمؤسسة الأكاديمية جامعة سطيف 2**

- من خلال إجابات المبحوثين نوضح المؤشرات التي يمكن رصدها لقياس نوع الصورة الذهنية التي تم تكوينها لدى الجمهور الخارجي والداخلي للمؤسسة الأكاديمية جامعة سطيف 2 وهي كالتالي:

- أهم مؤشرين تستخدمهم جامعة سطيف 2 في قياس فعالية إستراتيجياتها الاتصالية من أجل تحسين صورتها هما عدد الزوار للموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة وعدد المتفاعلين على وسائل التواصل الاجتماعي.

- تهتم جامعة سطيف 2 بقياس التغذية الرجعية بعد تطبيق إستراتيجيات الاتصال، وهذا أمر مهما جدا يوحي بأن الجامعة تقوم بعملية تقييم للخطط والعمليات الاتصالية التي تقوم بتنفيذها.

- تبين أن رسائل الشكر نوع التغذية الراجعة التي تتلقاها الجامعة من خلال هذه الاستراتيجيات وهذا يوحي بالقبول والتقدير اللذان يشيران إلى أن الجمهور يشعر بالتواصل مع الجامعة بطريقة إيجابية، مما

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

يساهم في تعزيز العلاقة بين الطرفين، كما هذا التفسير يبين لنا النجاح العام لاستراتيجيات الاتصال المستخدمة من قبل الجامعة في بناء علاقة إيجابية مع جمهورها، لكن ورغم ذلك لا بد من العمل على تحسينات مطلوبة في المستقبل تتماشى والتطور العام، كما أن هناك رسائل شكاوى وتذمر بنسبة أقل.

- تمتلك الجامعة منابر لتواصل والحوار مع جمهورها من أجل دعم صورتها الذهنية، حيث لوحظ أن هناك اهتمامًا كبيرًا من الجامعة بتعزيز تواصلها مع الجمهور والمجتمع، من خلال فتحها لهذه المنابر.

- تفتح جامعة سطيف 2 عدة قنوات لتواصل والحوار مع جمهورها من أجل دعم صورتها الذهنية وتلقي رجع الصدى عن إستراتيجياتها الاتصالية لتحسين صورتها حيث تبين أن أيام الاستقبال الأكثر استخدام تليها السجلات المفتوحة في مداخل الجامعة ثم بريد المقترحات، فالمنصة رقمية للشكاوى وكذا بريد الشكاوى إلى جانب الاجتماعات الدورية لتلقي الردود.

- تعكس النتائج أن جامعة سطيف 2 حسب رأي الأغلبية لم تتعرض لأزمات مست بسمعتها، هذا ما يوحي بالسمعة الطيبة للجامعة، لكن هناك فئة الأقلية التي قالت أن الجامعة تعرضت لأزمات مست بسمعتها تبين أن الجامعة توظف وسائل وكوادر لإعادة حماية صورتها الذهنية حيث تركز على توفير معلومات واضحة ومحددة من خلال البيانات التوضيحية، والخروج بقرارات مع بعض الجهود في زيادة الأنشطة العلمية والاجتماعية لتعزيز صورتها.

- تتمثل طريقة تعامل جامعة سطيف 2 أثناء التعرض لعملية الإساءة لصورتها الذهنية وسمعتها بشكل مقصود أو ظرفي في إستعادتها دائما للمعالجة الفورية لأي إساءة تتعرض لها تمس بسمعتها وصورتها الذهنية، كما تقوم بتدارك الخسائر التي أحدثتها في وقت قياسي، وهذا شيء مهم يساهم في ترميم الصورة الذهنية، والعمل على عدم انتشارها بين الجمهور حتى لا تتفاقم المشكلة.

- تعتمد جامعة سطيف 2 في عملية التخطيط لإدارة الازمات على التشاور و التشاركية في التخطيط للازمات، وهذا يوحي أنها تعترف بدور الجميع في المساهمة بحل المشكلات، وتستفيد من خبراتهم، مما يقوي روابط الثقة بين الإدارة والعاملين، ويسهم في إدارة الازمات بكفاءة وفعالية، إلى جانب الاتصال بفريق الأزمة و توكيل الازمة لمدراء المؤسسة على أساس أنهم أكثر خبرة ودراية بالمؤسسة.

- تعتمد الجامعة على التخطيطات المعتمدة من قبل جامعة سطيف 2 فيما يخص إدارة الازمات هي الاطلاع على تجارب الآخرين، وهذا يبين لنا رغبة المؤسسة في تطوير قدراتها من خلال الاستفادة من النجاحات والإخفاقات التي مرت بها مؤسسات مشابهة، كما يعكس ذلك إدراك جامعة سطيف 2 بأهمية الاستفادة من التجارب السابقة لتقليل احتمالية وقوع الازمات أو تقليل أثرها، كما بينت النتائج

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

اعتماد الجامعة على حلول مبتكرة ومرنة لمعالجة الأزمات، وهذا يدل على أن الجامعة مدركة لضرورة التكيف السريع مع المتغيرات التي قد تحصل، فتسارع لتقديم إستجابات فعّالة تتناسب مع طبيعة الازمة.

**السؤال الخامس: هل ساهمت رقمنة جامعة سطيف 2 في تشكيل صورة ذهنية جيدة ؟**

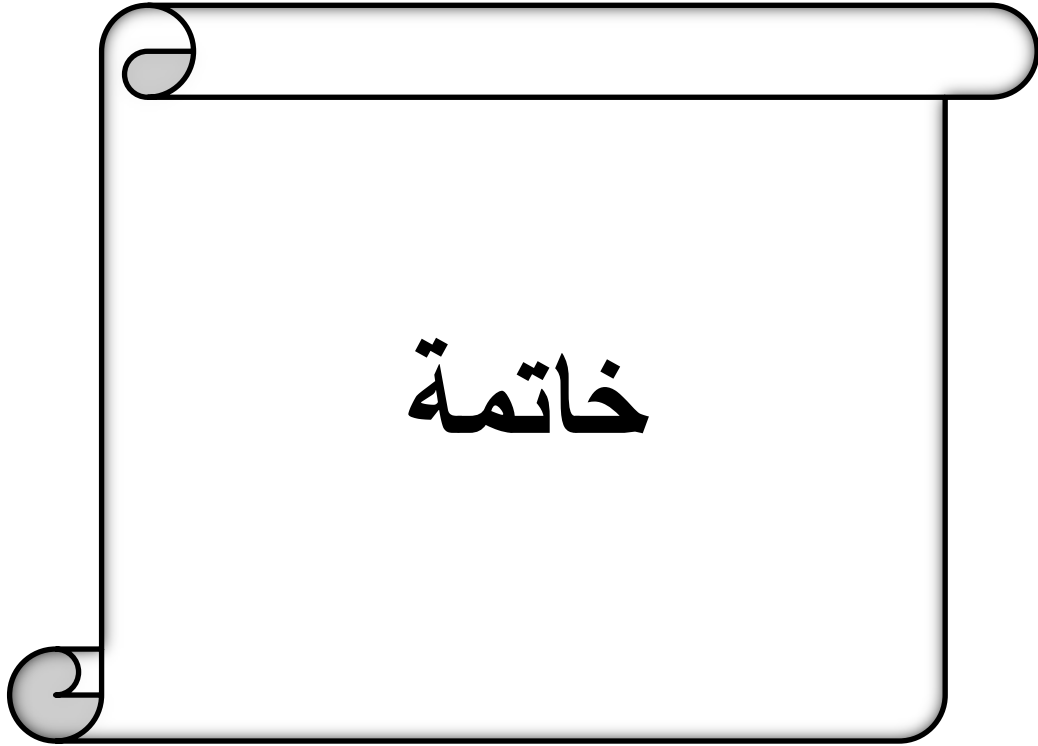
- تعتمد جامعة سطيف 2 بشكل كبير على الإنترنت كوسيلة رئيسية للتواصل داخل المؤسسة، مما يعكس تركيزا كبيرا على التكنولوجيا الحديثة في تسير الاتصال المؤسسي وتعزيز فعاليته، وذلك لدورها البارز في تسريع وتسهيل عملية الاتصال والحصول على المعلومات وتبادلها بين جمهور المؤسسة مما يعزز التفاعل الأكاديمي، كما يوفر ذلك الوقت والجهد من خلال التقليل من اللقاءات الشخصية.
- من بين المميزات التي تحقّقها المؤسسة من خلال توظيف الشبكات الاتصالية تسريع العمل وهذا ما اثبتته نتائج الدراسة، أنها تسرع توزيع المعلومات والمهام بين مختلف المستويات الادارية وحتى خارج المؤسسة، كما تأمن العمل، حيث تتميز بخاصية الاسترجاع والحفظ للمعلومات والبيانات التي تم إرسالها وتبادلها إلى التواصل بشكل منظم ومنسق يعود بالفائدة.
- يعد الموقع الإلكتروني للجامعة هو الوسيلة الأكثر استخدام في العمل الإداري يليها بعد ذلك الهاتف الثابت ثم الهاتف النقال والفاكس، من الواضح جدا أن جامعة سطيف 2 لا يمكنها الاستغناء عن الوسائل الاتصالية في العمل الإداري نظرا لرسيمتها، و ارتباطها بروتينية العمل، فهي تسهل العمل وحتى أنها سهلة الاستخدام لكل أعضاء المؤسسة.
- تبين أن هناك اهتماما كبيرا من الجامعة في تبني الرقمنة كجزء من استراتيجيتها المستقبلية لتعزيز أدائها وتحسين خدماتها وبذلك تحسين صورتها، كما أن الرقمنة فرضت اليوم نفسها بقوة على المؤسسات وأصبحت من الضروريات لمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع التعليم العالي.
- تهتم الجامعة بشكل ملحوظ على تحسين وسائل الاتصال مع جمهورها من خلال استراتيجيات الرقمنة، مما يعكس التزامها بتعزيز التواصل مع مختلف الأطراف المعنية، إذ لوحظ دور الجامعة في الآونة الأخيرة حول محاولتها تحسين الاتصال بالجمهور من خلال إدماجها لأعضاء المؤسسة الجامعية عبر فتح منبر وفضاء رقمي يساعد الاستاذ والطالب في ان واحد.
- تلعب الرقمنة دورا إيجابيا في تحسين صورة جامعة سطيف 2 بشكل ملحوظ لدى غالبية عينة الدراسة، مما يعكس تأثيرا إيجابيا لهذه الاستراتيجيات في تعزيز صورة وسمعة الجامعة.
- مساهمة الرقمنة في تقديم خدمات المؤسسات الجامعية سطيف 2 من خلال أن الرقمنة تعزز قدرة الجامعة على التعامل مع الأزمات، سواء من خلال الوقاية المبكرة أو معالجة الآثار السلبية على سمعتها.

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سطيف 2

- تبين أن جامعة سطيف 2 تعطي أهمية كبيرة لتطوير مهارات موظفيها في استخدام التكنولوجيات الحديثة، مما يعكس التزامها بتعزيز الكفاءة وتحسين أداء العمل والتسيير داخل المؤسسة.
- تهتم جامعة سطيف 2 بتوفير التدريب اللازم لموظفيها لضمان الاستخدام الفعّال والصيانة المناسبة للتكنولوجيا و الرقمنة داخل المؤسسة، مما يسهم في تحسين الأداء والكفاءة، وهذه العملية يجب أن تكون بشكل مستمر حيث تسعى الجامعات إلى تحقيق تكامل فعّال بين التكنولوجيا والعملية التعليمية، مما يسهم في تطوير بيئة تعليمية متقدمة تلبى احتياجات العصر الرقمي.
- تعتمد جامعة سطيف 2 على عدة استراتيجيات اتصالية لتحسين صورتها لدى جمهورها، من بينها تعزيز المصادقية والشفافية وهي الأكثر أهمية بالنسبة للمبحوثين، تليها استراتيجيات إقامة علاقات طيبة مع جماهيرها، التواصل الفعال عبر الإعلام، إبراز التميز الأكاديمي، العمل على تحسين تجربة الطلبة، تنظيم فعاليات.
- ومن خلال ما تم الوصول إليه ، ومن أجل الإجابة عن إشكال دراستنا تتمثل الإستراتيجيات الإتصال التي تتبناها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي والخارجي في عدة إستراتيجيات إتصالية مختلفة حسب حاجة الجامعة لها وهي :
- الإستراتيجيات الإتصالية الإدارية كإستراتيجيات الاتصال الجماعي: تتم هذه الإستراتيجية من خلال تبني إدارة الفرق والاجتماعات على أن تكون هذه الفرق ذو كفاءة وتزيد الفعالية والدقة.
- إستراتيجيات الكتابات الإدارية، كتابة الرسائل الروتينية، كتابة التقارير و العروض الإدارية الاستماع الإداري، الاتصال اللفظي ومختلف الأنواع الإتصالية كل هذه الإستراتيجيات تحسن من الاتصال في المؤسسة وبالتالي تحسين صورتها.
- إلى جانب تركيزها على إستراتيجية العلاقات الاجتماعية: تعمل هذه الاستراتيجية على تطوير الاتصال الفعال مع عامة أفراد المجتمع والذي جسده الجامعة في مختلف أنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع من حملات التشجير والتبرعات .....
- إستراتيجية الإعلام حيث تهتم بإيصال الرسائل والمعلومات عبر فضاءاتها الرسمية .
- إستراتيجية التطوير المهني: من خلال متابعة تطويع الاساتذة والعمال والعمل على تدريبهم.
- استراتيجيات استخدام المؤسسات للإنترنت: بغية تنمية العلاقات مع الأعضاء ودمج جميع المؤيدين للمؤسسة من خلال الرسائل الإلكترونية التي يرسلها إليهم موقع المؤسسة على الإنترنت و كذا الحرص

## الفصل الخامس: فعالية إستراتيجيات الاتصال في تحسين صورة جامعة سalford 2

على استمرار جذب الأعضاء لزيارة موقع المؤسسة من خلال التفاعل مع المؤيدين وليس الاكتفاء فقط بإرسال الرسائل الإلكترونية لهم وإنما التواصل معهم باستخدام مجموعة مختلفة ومتنوعة من طرق الاتصال من دون التغاضي عن التقييم من أجل التحسين المستمر لمستوى أداء الموقع.



## خاتمة:

يتبين لنا من خلال هذه الدراسة الأهمية البالغة للاتصال في المؤسسة، حيث يعتبر أساس السير الحسن للممارسات داخل المؤسسة وخارجها، نمثله بالعصب الذي يحرك مختلف العمليات، ويساهم في ربط أجزائها وتحقيق الانسجام بين عناصرها، يظهر كوسيلة تربط الافراد فيما بينها بتشكيل علاقات تدعم العمليات الادارية.

فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من هذا النشاط الحساس الذي يعتبر ضرورة لابد من إتقانها ودراستها حتى تعود بالفائدة و المنفعة على المؤسسة، الاتصال سلاح ذو حدين زاد تعقيدا مع التطورات التكنولوجية وتغيرات خصائص المجتمع وثقافته، وكذا توجهاته وتطلعاته فعلى المؤسسة اليوم أن تعمل على إثبات وجودها والعمل على استمراريتها من خلال تفعيل مختلف الوسائل و الاستراتيجيات الاتصالية التي تضم عديد الخطط والافكار التي تساعد وتساهم في رسم هوية المؤسسة.

ولعل بناء وتشكيل هذه الاستراتيجية الاتصالية يتطلب الكثير من الجهد من قبل إدارة المؤسسات، بداية بتشكيل قسم خاص يهتم بما يتعلق بالاتصال كافة وهذا ضرورة لابد منها، تفرضها عدة اعتبارات نلتمسها اليوم، لتحديد بعد ذلك الأهداف المخطط لها والتي لابد من تحقيقها حيث هناك أهداف طويلة، متوسطة، قصيرة، حسب سياسة المؤسسة، حاجتها، وقدرتها، إلى جانب تحديد الجمهور المستهدف الداخلي والخارجي ليتعين لنا بعد ذلك التركيز على الوسائل المناسبة التي تلبي هذا الجمهور وتشبع احتياجاته، و كذلك تحديد عدة نقاط أخرى تتمثل في المخطط الاتصالي، الميزانية، التوقيت المناسب لتنفيذ، تحديد المسؤوليات والتركيز على الأهداف، وذلك من خلال الرسائل المقدمة التي يكون قد تم صياغتها ورسم معالمها بدقة واضحة ومفهومة.

ولعل أهم تحدي تواجهه المؤسسات على اختلافها هو تحسين صورتها و العمل على تثبيتها وغرسها في أذهان الجمهور في انطباع جيد يعزز من نجاحها، حيث تتمثل هذه الصورة الذهنية للمؤسسة الأكاديمية في الانطباع العام التي يتشكل لدى الجمهور الداخلي ( الطلاب، هيئة التدريس، الاداريين.....)، والخارجي ( خريجي الجامعة، الطلاب الاجانب، المجتمع المدني، الشريك الاقتصادي والاجتماعي وكل الفئات ذات العلاقة بالمؤسسة).

ومن المعلوم أن هذه الانطباعات تتشكل من خلال الخدمات التي توفرها هذه الاخيرة من المعاملات، التصرفات، طريقة الاتصال بجمهورها، و الاهتمام الذي تبذله لتحسين من خدمات واحتياجات جمهورها ومستوى تفاعلها مع المجتمع، والفائدة التي تتكبدتها من أجل هذا الجمهور.

وفي هذا الصدد ومن خلال دراستنا المعمقة حول موضوع فعالية استراتيجية الاتصال في تحسين صورة المؤسسات الأكاديمية، قد خصصنا دراستنا على مؤسسة من المؤسسات الأكاديمية الجزائرية وهي من أرقى الجامعات وأنجحها -جامعة محمد لمين دباغين سطيف2- ، حيث ركزنا على دور وقدرة الجامعة في تفعيل مختلف الوسائل والاستراتيجيات في تحسين صورتها أما جمهورها، والتأكيد على الوصول الى مدى فعالية هذه الاستراتيجيات، وقد توصلنا إلى أن جامعة سطيف2، تهتم بالاتصال كوظيفة حيوية، وما يثبت ذلك توفرها على قسم خاص بالاتصال والعلاقات العامة، الذي يزاول عدة نشاطات اتصالية منها ما هو موجه للجمهور الداخلي ومنها ما يوجه للخارجي.

ولقد اتضح لنا في ذات السياق أن الجامعة تهتم بتحسين صورتها وتوسع لتحسينها وترك انطباع جيد لدى جمهورها وينعكس اسمها وشعارها وعدة صور ذهنية ايجابية في المجتمع الجزائري ككل باعتبارها مؤسسة رائدة تهتم بالتطور العلمي، وتعد القاطرة التي تدفع نحو عالم الشغل وبناء المجتمع وفق قواعد ومناهج دراسية مبرمجة ومخطط لها بالاشتراك بين الجامعة والوزارة الوصية.

كما أن اكتساب هذه الصورة الجيدة يعود بالفائدة على المؤسسة من عدة نواحي ولعل أهمها الثقة التي تساهم في كسب الجمهور وزيادة ولائه وحبه للمؤسسة، كما يسهل على الجامعة تجاوز ما قد تتعرض له المؤسسة من أزمات تمس بصورتها وسمعتها.

ولقد توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج العملية لفعالية استراتيجيات الاتصال التي تتبناها جامعة سطيف2، والتي تهدف من خلالها الى تحسين صورتها لدى جماهيرها الداخلية والخارجية ولعل أهمها ما يلي:

- سعي الجامعة الواضح في العمل على تحسين الاتصال بين جمهورها سواء ما تعلق بالأهداف التي تم تحديدها على مستوى الجامعة أو الأهداف التي تؤتي من الجهة الوصية وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الهيئة المركزية للمؤسسات الأكاديمية.
- كما تبين أن الجامعة تتوفر على عدة متطلبات بناء استراتيجية اتصالية، وهي الامكانيات والاساسيات التي تبنى على أساسها الاستراتيجية كالكوادر البشرية المسؤولة والقادرة على بناء استراتيجيات فعالة، توفر الامكانيات المادية و اللوجستية، حتى وإن أكدت عينة الدراسة على متوسطة هذه الامكانيات إلا أن توفرها يوحى بقدرتها على بناء استراتيجية اتصالية.
- من خلال التخطيط القبلي وتحديد الجمهور المستهدف، بينت النتائج أن الجامعة تراعي وبشدة استراتيجيات الاتصال المتبعة لتحسين صورتها وتوسع لتحسين الانطباع العام.

- كما تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والسياسية وكذا المالية لعملية التخطيط والتنفيذ لاستراتيجياتها.
- أظهرت النتائج أن للجامعة جهود اتصالية واضحة تسعى من خلالها لتحسين صورتها من خلال الفعاليات بشكل دوري، كما بينت حسن استخدامها لوسائل الاتصال في توجيه رسائلها سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة، وقد تراوحت هذه الوسائل بين ما هو تقليدي رسمي وما هو حديث يجمع بين التواصل البصري والمكتوب.
- كما أسفرت نتائج الدراسة على دور الوسائل الرقمية في بناء صورة للمؤسسة كالمواقع الالكترونية التي أثبتت الدراسة أن الموقع الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي كالفيس بوك لها دور في مرئية الجامعة وتوصيل رسائلها المختلفة، وهذا دليل على أن الجامعة مواكبة لتطور التكنولوجيا وهذا ما يعزز صورتها وثقة جمهورها بتواجدها الرقمي الى جانب دورها في خدمة المجتمع كمؤسسة مسؤولة تجاه المجتمع وتعود عليه بالفائدة.
- كما أن للجامعة عدة نشاطات تثبت مسؤولياتها تجاه المجتمع كالحملات التطوعية والارشادية التي تقدمها كاستراتيجيات تساهم في تحسين المجتمع والنهوض به.
- واخيرا توصلنا إلى أنه هناك عدة مؤشرات ايجابية بينت فعالية استراتيجيات الجامعة في تحسين صورتها، كفعالية منابرها الاتصالية التي تدعم الحوار وهي عبارة عن نوافذ بين الجامعة وجمهورها من خلال المنصات المفتوحة والتي هي بين أيدي جمهورها تساهم في تلقي رجع الصدى عن استراتيجياتها ومعرفة احتياجاتهم ووجهات نظرهم وهذا واضح من خلال حالة التفاعل بينهم.
- كما قد أظهرت الدراسة أن الاستراتيجيات الاتصالية التي تتبناها جامعة سطيف 2 لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي والخارجي متمثلة في عدة إستراتيجيات منها:  
الإدارية مثل إستراتيجيات الاتصال الجماعي، استراتيجيات الكتابات الإدارية، كتابة الرسائل الروتينية، كتابة التقارير و العروض الإدارية الاستماع الإداري، الاتصال اللفظي ومختلف الأنواع الإتصالية كل هذه الإستراتيجيات تحسن من الاتصال في المؤسسة وبالتالي تحسين صورتها.  
إلى جانب تركيزها على إستراتيجية العلاقات الاجتماعية، إستراتيجية الإعلام حيث تهتم بإيصال الرسائل والمعلومات عبر فضاءاتها الرسمية، إستراتيجية التطوير المهني، استراتيجيات استخدام المؤسسات للإنترنت.

كما نقترح مجموعة توصيات هي كالتالي:

- ما تقتره هذه الدراسة تفعيل الادارة الرشيدة، الاهتمام أكثر بالجانب الاتصالي للجامعة ومحاولة مواكبة مختلف التطورات التكنولوجية والمجتمعية وخاصة أن جمهور الجامعة يتغير باستمرار بحكم تطور الأجيال، فمن المهم جدا أن تتماشى الجامعة مع تطورات الأجيال وفي نفس الوقت تطور في وسائل الاتصال والتكنولوجيا.
- محاولة وضع ميزانية مالية أكبر حتى يكون هناك تنوع في الاستراتيجيات والفعاليات، إلى جانب النظر في الميزانية المقدمة لتنمية الامكانيات المادية واللوجستية، ودعم العنصر البشري، التي تعد من أهم متطلبات بناء إستراتيجية اتصالية، و العمل على تحسينها.
- تطوير وتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيات الحديثة.
- الاكثار من نشاطات المؤسسة تجاه المجتمع.
- التركيز أكثر على عملية تحديد الأهداف الخاصة بالجامعة، لأن هي التي تبرز تميز الجامعة عن باقي الجامعات الأخرى.
- القيام بدراسات للجمهور ومعرفة احتياجاته وما يناسبه من الوسائل، مع محاولة تفعيل باقي المنابر الاتصالية ولا نكتفي بالموقع الالكتروني والفيس بوك.
- كما نطالب المسؤولين عن جامعة سطيف 2 بالاهتمام أكثر بالجانب الاتصالي سواء مع الجمهور الداخلي أو الخارجي، كما نطالب بتفعيل دور أساتذة الاعلام والاتصال في هذه النشاطات من خلال استشارتهم ومشاركتهم بحكم أنهم أكثر دراية بمتطلبات الاتصال وحيثياته.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور: لسان العرب: ج1، ط4، دار الجيل، بيروت.2003.
2. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، 2008.
3. محمد جمال الفار: معجم المصطلحات الإعلامية، أول معجم شامل في كل المصطلحات الإعلامية المتداولة في العالم وتعريفاتها، نبلاء ناشرون وموزعون، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
4. مي عبد الله، عبد الكريم شين: المعجم في المفاهيم الحديثة للأعلام والاتصال، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2014.

### الكتب:

1. إبراهيم العديلي: فن الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018،
2. أبو سمرة محمد عبد: الاتصال الإداري والإعلام، دار أسامة لنشر والتوزيع، 2009.
3. أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط2، دار مجداوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007.
5. احمد جلال رضا جلال: مبادئ في الإدارة الإستراتيجية، ط1، الأحياني لنشر والتوزيع، الأردن، 2016
6. احمد هاني محمد: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعترف لنشر والتوزيع، 2010، الأردن.
7. ارادن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي: الإدارة الإستراتيجية مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، ط1، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، 2021.
8. إسماعيل عبد الحافظ: إستراتيجية الاتصال الثقافي في الدراما المسلسلات التلفزيونية العربية نموذج (اليمن، الجزائر، مصر، سورية)، دراسة تحليلية مقارنة، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015.

9. اعتماد محمد علام احمد علام زايد: التغيير الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، 2001.
10. اونيس عبد المجيد بن اونيس: إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري، 2018.
11. أيمن منصور ندا: الصورة الذهنية والإعلامية: عوامل المشكل واستراتيجيات التغيير، كلية الاعلام جامعة، القاهرة، 2004.
12. البادي محمد: علم العلاقات العامة إلى أين؟ الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2016.
13. باقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، نبلاء ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014.
14. باقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، نبلاء ناشرون وموزعون، دار اسامة لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2014.
15. بسام بشير خلف، بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة في المنظمات الغير ربحية، مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية، ط1، 2021.
16. بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع ونبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2015.
17. بشار حزي: الاتصال التنظيمي من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية 2010.
18. بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، 2009.
19. بشير للعلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، 2020.
20. بلقاسم سلاطينية و آخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013.
21. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر لنشر والتوزيع، 2012.
22. بوحوش عمار واخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية و الاقتصادية برلين - ألمانيا 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

23. جبر سعيد سعاد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي. عمان، الأردن، 2008.
24. جو بيبارد جون وارد: الإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات بناء الإستراتيجية الرقمية، ترجمة هاني افتخار التركستاني، للمكتبة الاقتصادية، الرياض، 2020.
25. جو وايتهد: الإستراتيجية، ترجمة صباح حسن عبد القادر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013.
26. جون ف ورغن: الأقسام الفاعلة في بناء ثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الاكاديمية، ترجمة ثائر ديب، مكتبة العبيكان، 2006.
27. جون ف ورغن: الأقسام الفاعلة في بناء ثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الاكاديمية، ترجمة ثائر ديب، مكتبة العبيكان، 2006.
28. جبر الدين أي هاينز: الاتصال الإداري استراتيجيات وتطبيقات، ترجمة سليمان بن عبد العزيز، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2019.
29. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط7، مصر، 2010.
30. حمد مرضى الشمري: العلاقات العامة والإعلام، ط1، الغربي لنشر والتوزيع، مصر، 2016.
31. خالد درار، عبد الملك الدناني: العلاقات العامة الأسس النظرية والممارسات المهنية، ط1، دار اسامة لنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون، الاردن عمان، 2020.
32. خضرة عمر المفلح: الاتصال المهارات والنظرات وأسس عامة، ط1، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2015.
33. خلف لافي الحلب الحماد: الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2015.
34. خلف لافي الحلب الحماد: الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الاردني، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2015.
35. داودي أحمد: الفعالية التنظيمية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
36. دفيد هاريسون: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة ناطور علاء الدين، دار زهران، عمان، 2009.

37. الرحيم صالح: ديمقراطية التعليم واشكالية التسلط والازمات في المؤسسات الجامعية، اليازوري دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
38. رضوان بلخيري: مدخل الى الاتصال المؤسساتي، ط1، دار قرطبة ، الجزائر، 2015.
39. سعاد جبر سعيد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث وجدار للكتاب العالمي، 2008.
40. سمير عبد الرزاق العبدلي، قحطان بدر العبدلي: الترويج والإعلان، دار زهران للنشر، 1998.
41. سمير عبد الرزاق العبدلي، قحطان بدر العبدلي: الترويج والإعلان، دار زهران للنشر، 1998.
42. صالح الشيخ: تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، الأكاديمية السورية الدولية، 209.
43. صالح خليل أبو إصبع: الاتصال والإعلام غي المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجدلاوي، الأردن، 2006.
44. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
45. صلاح عبد الحميد: الإعلام وثقافة الصورة، ط، 1 طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
46. الطاهر حسو الزبياري: النظرية السوسيولوجية المعاصرة، ط 1، دار البيروني للنشر والتوزيع، الاردن، 2017.
47. طلعت محمود منال: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
48. عادة عبد التواب اليماني: الإعلام التقليدي والإعلام البديل النشأة والتطور، مؤسسة حورس الدولية، جامعة طنطا، 2020.
49. عبد الرزاق ديلمي: العلاقات العامة وإدارة الازمات، اليازوري، 2019، عمان، ص77.
50. عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلان في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري، 2019.
51. عبد الملك الدناني، سامية أحمد هاشم: مناهج بحوث الاتصال الحديثة، ط1، مكتبة الفلاح، الاردن، 2016.
52. عبد الناصر احمد جرادات، لبنان هاتف الهاشمي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
53. عبوي زيد منير، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006.

54. علي عجوة، محمد يوسف: إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005، ص122.
55. علي فجوة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، عالم الكتب، القاهرة، د.س.
56. علي فلاح الزغبى احمد دودين: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، اليازوري، 2016.
57. عواج سامية: الاتصال في المؤسسة، (المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات)، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
58. عوض إبراهيم عوض: مدخل الإعلام، دار المؤتمن، ط1، 2011.
59. عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجا)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع 2011.
60. عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الازمات حوادث المرور نموذجا، دار الخلدونية، الجزائر 2011.
61. غادة عبد التواب: الإعلام التقليدي والإعلام البديل (النشأة والتطور)، مؤسسة حورس الدولية، 2020.
62. فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، ط، 1 دار اسامة لنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011.
63. فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011.
64. فريد فهمي زيادة: وظائف الإدارة، ط1 دار اليازوري العلمية، 2019.
65. فضة عباسي بصلي، محمد الفاتح حمدي: مدخل لعلوم الاتصال والاعلام (الوسائل، النماذج والنظريات)، ط1، دار أسامة لنشر، نبلاء ناشرون، الأردن، عمان، 2017.
66. فضيل دليو: اتصال المؤسسة (إشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة)، دار الفجر، ط1، 2003.
67. فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة وعلاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر، 2003.
68. فضيل دليو: الاتصال (مفاهيمه نظرياته ووسائله)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
69. فضيل دليو: تاريخ وسائل الإعلام والاتصال، ط4، دار الخلدونية، الجزائر، 2013.

## قائمة المصادر والمراجع

70. فضيل دليو: تخصصات اتصال المؤسسة، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
71. فضيل دليو: مدخل الى منهجية البحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، دار هومة، الجزائر 2014.
72. قيراط نور الدين الميلادي: فن التلاعب والتضليل والدعاية، مكتبة الفلاح للنشر، الأردن، 2016.
73. كريمان محمد فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2012.
74. ليلي حسين السيد، حسن عماد مكاوي: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط 9، الدار المصرية اللبنانية، 2010.
75. محمد البادي محمد: علم العلاقات العامة إلى أين؟، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2016.
76. محمد العزازي: احمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004.
77. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: الاتصال التنظيمي، ط1، دار حميثرا، مصر، 2012.
78. محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي: طرق البحث العلمي، مركز دبيونو لتعليم التفكير، 2010.
79. محمد مرضي الشمري: المدخل الى دراسة العلاقات العامة والاعلام، العربي للنشر، مصر 2016.
80. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
81. محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، 2000
82. محمود قمير: دراسات في التعليم الجامعي، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006
83. مدحت محمد أبو نصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط3، دار الناشر، مصر، 2015.
84. مرابط آمنة: الاتصال التسويقي، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020.
85. مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، دار المنهل، 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

86. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، 1990.
87. مصعب حبيب مرحوم الهاشمي، حسن سيد سليمان: مفاهيم استراتيجية، د، د، ن، 2018.
88. منال محمد رجال: العلاقات العامة من منطلق نظري و علمي، دار أمجد، عمان، 2015.
89. منال وجيه، محمد سيد احمد: المعلومات والاتصال (النظريات التطبيقات)، ط1، مكتبة الرشد، ناشرون، 2014.
90. منصور محمد إسماعيل العراقي: الإدارة الإستراتيجية، ط2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2011.
91. منصورية خيرة مونية، بن عمار امال: الاتصال التسويقي، ط1، ألف للوثائق، عمان الاردن، 2023.
92. منير شفيق: الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب، دار العربية للعلوم ناشرون، ط1، 2008.
93. موريس انجريس: منهجة البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
94. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، 2004.
95. ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1011.
96. نبيلة بوخبزة: الاتصال العمومي أسس وتقنيات، دار هومة، الجزائر، 2004.
97. نصيف فهمي منقريوس: الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010.
98. نعيم إبراهيم الطاهر: الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية والتحدي، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الاردن 2009.
99. هنادي نظير: استراتيجيات المدير الناجح، ط1، دار، الأردن دار ابن النفيس،، 2018 .

100. وسام فاضل راضي، مهند حميد التميمي: الاتصال ووسائل الشخصية والجمهورية والتفاعلية، ط1، دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة الجمهورية اللبنانية، 2017.
101. يحي السيد عمر: بناء السمعة المؤسسية، ط1، دار الاصاله، تركيا، 2022.
102. يسرى حسني: العلاقات العامة والديبلوماسية الشعبية، ط1، أطلس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
103. يوسف تمار: مناهج وتقنيات البحث في الدراسات الإعلامية والاتصالية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017
- ❖ الرسائل الجامعية:
1. أسماء صلاح الدين فؤاد احمد، "تأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية على الالتزام التنظيمي دراسة لعينة من العاملين بالمنظمات العامة مصر، (مذكرة الماجستير) في الإعلام من قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2019.
2. امانى مصطفى امين محمد علي الصورة الذهنية لشرطة الجوازات لدى المواطن السوداني دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الإدارة العامة للدراسات والهجرة بولاية الجزيرة، (مذكرة ماجستير)، كلية علوم الاتصال، قسم الاعلام، جامعة الجزيرة 2014
3. أنوار قرزيز: استراتيجيات الاتصال التسويقي وأثرها في تنمية سياحة مستدامة، دراسة ميدانية لعينة من الهيئات السياحية الوطنية بالجزائر، (أطروحة دكتوراه) في علوم التسيير تخصص الاستراتيجية والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2020.
4. أودية ناصر: "الاستراتيجيات الاتصالية الانتخابية للأحزاب السياسية الجزائرية" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم) علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3 كلية علوم الإعلام والاتصال قسم الاتصال، 2017.2018.
5. برباوي كمال: "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز لتوزيع بشار ريفي، (أطروحة دكتوراه)"، العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014، 2015.
6. بكار بنت طاع الله: " دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية دراسة تحليلية ومصادقية مقارنة بين الصورة المدرسة والصورة المرغوب والصورة المنقولة إعلاميا، (أطروحة دكتوراه)، علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2014/2015.

7. بوشعير لويزة: استراتيجيات الاتصال التسويقي و مدى تأثيرها على سلوك المستهلك الجزائري، (أطروحة دكتوراه)، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
8. بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير) في علوم الإعلام و الاتصال"، تخصص اتصال استراتيجي، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 03 السنة الجامعية 2011 -2012.
9. تبيري سامية: واقع استخدام العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين صورة المؤسسة دراسة ميدانية تحليلية للصفحة الرسمية لمجتمع سفيتال على موقع الفايس بوك، (أطروحة دكتوراه)، اعلام واتصال، إشهار وعلاقات عامة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2020/ 2 202.
10. توفيق عمري: إستراتيجية الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بقسنطينة، (أطروحة دكتوراه) تخصص اتصال استراتيجي قسم الإتصال، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3 2019/2018.
11. الحاج الفاضل الطاهر: "دور العلاقات العامة في تحسين صورة السودان لدى العالم الخارجي (دراسة تطبيقية على عينة من البعثات الدبلوماسية المقيمة في السودان و وزارة الخارجية السودانية) في الفترة من يناير 2009م - يناير 2013م"، (مذكرة دكتوراه)، علم الاتصال، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية علوم الإتصال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014 ص 107.
12. حمد الإمام أحمد رحمة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسات الصناعية بالتطبيق على شركة السكر السودانية 2010/2015، (مذكرة ماجستير) العلوم في علوم الاتصال، جامعة الجزيرة، 2016.
13. خبابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، (أطروحة دكتوراه)، الشعبة علوم التسيير التخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف - 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.

14. دعاء سليمان، عاشور محمد حسن: ادارة سمعة المنظمات المصرية وعلاقتها بثقة الجمهور نحوها، (رسالة ماجستير)، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، 2013.
15. راشد هلال نصيب المنصوري: استخدام وسائل الاتصال في إدارة الصورة الذهنية في الدول الامارات العربية المتحدة، (رسالة ماجستير) في العلاقات العامة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، 2017.
16. سامي طايح، محمد عتران: فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية وتطوير رأس المال البشري في أقسام الإعلام بالجهاز الإداري لسلطنة عمان - دراسة ميدانية، (مذكرة الماجستير)، الإعلام، جامعة القاهرة كلية الإعلام قسم العلاقات العامة والإعلان، 2010.
17. سليم القادرة: "أثر الاتصالات الإدارية على رضا العاملين دراسة حالة مزود خدمة الانترنت، (مذكرة الماجستير)"، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، د.س.
18. السيد زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر المديرية الإقليمية سطيف، (مذكرة الماجستير)، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، 2010/2009.
19. شهد محمد النمير محمود: دور الاعلان في تحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي، دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على ديوان الضرائب بولاية الخرطوم 2018 / 2020 (مذكرة ماجستير) كلية الاعلام والاتصال، قسم الإعلام، جامعة الجزيرة 2021.
20. صادق زهرة: إدارة للصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار، (أطروحة دكتوراه) في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015.
21. الطاهر أجعيم: واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة منتوري وباجي المختار أنموذجا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم إجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2005 - 2006.
22. عبد الرحمان القرني، "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، (اطروحة دكتوراه)"، علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015/2016.

23. عتيق عثمان، عباس محمود: "معوقات الاتصال في عملية اتخاذ القرار بالجامعات السودانية دراسة حالة جامعة الجزيرة، (مذكرة الماجستير)"، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، 2016/2017.
24. عيسى بوكرموش: "استراتيجيات الاتصال في الحملات الإعلامية دراسة وصفية لاستراتيجيات التوعية المرورية ولاية غرداية، نموذجا رسالة لنيل (شهادة الماجستير)"، علوم الإعلام والاتصال، فرع اتصال استراتيجي، قسم الاتصال كلية الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 3 2012/2013.
25. غربي صباح: دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ) العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، 2013/2014.
26. فاطمة همال: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات الإعلامية عبر شبكات التواصل الاجتماعية، (أطروحة دكتوراه)، في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اعلام وتكنولوجيا الاتصال الحديثة، جامعة باتنة، 1، 2021/2022.
27. فوزية قديد: فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر دراسة ميدانية لجامعة الجزائر 3، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه )، علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2014/ 2015.
28. قادري عادل: "الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير كمشورة)" علوم، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2017/2016.
29. قبائلي حياة: إستراتيجيات الاتصال الداخلي في المنظمة، بومرداس الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير، غ منشورة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007.
30. قواسم بن عيسى: "استخدام البرلمانين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع قراراتهم السياسية وتحقيق الحكم الراشد، دراسة ميدانية لعينة من أعضاء العهدة التشريعية السادسة، (مذكرة الدكتوراه)"، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.

31. كتاف كريمة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنتشار تطبيق الادارة الالكترونية داخل المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعتي فرحات عباس سطيف 1 ومحمد لمين دباغين سطيف 2، (أطروحة دكتوراه)، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2019/2020 .
32. مازن سليمان الحوش: "الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة لأوراس - باتنة - الجزائر نموذجاً، (مذكرة الماجستير)"، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2006/2005.
33. مانع فاطمة: "العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة دراسة حالة قطاع تامين المركبات(أطروحة دكتوراه)"، علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2014/2015.
34. محمد بشير محمودي: الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، غ منشورة، تخصص الاتصال الاشهاري، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2019 /2020.
35. محمد بن علي المانع: "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، (مذكرة ماجستير)"، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
36. مشاعر الهلالي محمد خليفة: الصورة الذهنية للجامعات السودانية ودور العلاقات العامة في تطويرها جامعة الخرطوم نموذجاً، دراسة حالة جامعة الخرطوم في الفترة من 2011م الى (2013م)، (مذكرة ماجستير) العلوم في علوم الاتصال، قسم المناهج والدراسات العليا، جامعة الجزيرة، 2015.
37. مصطفى محجوبي: "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة"، (أطروحة دكتوراه)، علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016/2015.
38. نعيمة بوكلتوم: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية، (مذكرة ماجستير)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2008.

39. نور محمد بشار بديع: "الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة منظم الأمانة السورية للتنمية، (مذكرة ماجستير)"، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020.2021.
40. وريدة لرجان: أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الإدارية دراسة مجموعة من البلديات، مذكرة ماجستير تخصص تسويق العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2014/2015.
41. وعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، (مذكرة ماجستير)"، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009.
- ❖ **المجلات والدوريات العلمية:**
1. احمد جبار: الصورة الذهنية قراءة في أبعاد المفهوم نقاط التقاطع والاختلاف بين الصورة الذهنية والنمطية وعلاقتها بالعلاقات للعامة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد 1، 2021.
2. أحمد فاروق رضوان، استخدام الموقع الإلكتروني في المنظمة في إدارة اتصالات الازمة دراسة حالة على شركة تويوتا جامعة الشارقة الامارات العربية المتحدة، المجلد علوم الاعلام والاتصال 2014.
3. أحمد ميلي سمية بن رجم، عبد الغفار منصوري حمزة: دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة أفق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، 2018.
4. إسماعيل حماني، التخطيط الاستراتيجي لاتصال الازمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية واداة علاجية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 1، 2014.
5. ام الخير ميلودي، نرجس فريوة: أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة، خدمة دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، مجلة الباحث، المجلد 19 العدد 1 سنة 2019.
6. امية بوكراع، حبيبة بولقواس: إشكالية إصلاح التعليم العالي في الجزائر دراسة تحليلية نقدية لخطى الإصلاحات بين الهدف والتطبيق، مجلة متون المجلد الحادي عشر، العدد الأول، أبريل 201 .
7. أمينة مكفاح: دور العلاقات العامة تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة ومدى إسهام نظرية الأطراف المؤثرة والمتأثرة في ذلك بالمنظمة وجماهيرها. - الاعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة

- المجتمع. مجلة الصورة والاتصال، المجلد 1، العدد 1، 2012.
8. ايمان عبادي، حياة براهيم: الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28.
9. بلال خلف سكارنة: اخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012.
10. بن العربي يحي: دور الاتصال في إدارة الازمات، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، جانفي 2016.
11. بن عيسى الشيخ بناء الصورة الذهنية في وسائل الإعلام مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة المجلد 1 العدد 4، 2020.
12. بويدي علية: المؤسسات الجامعية وثقافة الاتصال عبر شبكات التواصل الاجتماعية: مظاهر التجلي - دراسة تحليلية لعينة من صفحات الجامعات على الفايسبوك، أوراق المجلة الدولية للدراسات الأدبية والإنسانية، المجلد 05 العدد 01، مارس 2023.
13. بوجنانة فؤاد، الداوي الشيخ: قياس أثر استراتيجية الاتصال التسويقي في توليد الكلمة المنطوقة الإيجابية لدى عملاء مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 4، 2021.
14. بودهان امال، عكاك فوزية: قراءة في مفهوم الصورة الذهنية، مجلة، الصورة والاتصال، العدد 7، المجلد 1، 2018.
15. بومالي أمينة: أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الاتصال الشخصي في المجتمع الجزائري، المجلة العلمية جامعة الجزائر، العدد 3، 9 ديسمبر 2017.
16. بوهجة شهرزاد: الخارجي أداة لتعزيز علاقات مؤسسات التعليم العالي مع محيطها الخارجي - قراءة لبعض نماذج من مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد 1، 2020،
17. تنيو سمية: الاتصال الاجتماعي كآلية ممارستية للتسويق الاجتماعي - مقارنة نظرية- ، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2022.
18. جلال الدين الشيخ زيادة ساتي محمد: وظيفة الاتصال في بناء الصورة الذهنية للجامعات العربية، مجلة البحوث الإعلامية، المجلد 42، العدد 42، جامعة الأزهر، 2014.
19. جميلة قادم: العلاقات العامة الرقمية وصناعة الصورة الذهنية للمنظمات الحديثة، قراءة تحليلية

- في ظل البيئة الافتراضية، مجلة الاعلام والمجتمع، المجلد 6، العدد 1 جوان، 2016.
20. حكيمة جاب الله: استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07 العدد 02، 2019 .
21. حمدي كلثوم: علمية الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية، مجلة علوم وممارسة الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، العدد 2 رقم 8، 2015.
22. حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلول: أثر عمليات الاتصال التنظيمي على الإبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد7، ديسمبر 2019.
23. حنان منصور: الاتصال المؤسسي كرافد لتحسين صورة المؤسسة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 6، العدد2، 2017.
24. حياة فزادري: العينات وتطبيقاتها في الدراسات الإعلامية، مجلة الحوار الثقافي، 119-137 المجلد 11 / العدد 01 2022.
25. خالد إبراهيم عبد العزيز إسحاق: العوامل المؤثرة على تكوين الصورة الذهنية لشركات الاتصال دراسة مسحية على مستخدمي شركات اتصالات في دولة الامارات العربية المتحدة لمدة من 10 أيار مايو 2020 الى 10 تشرين الثاني نوفمبر 2020، مجلة الآداب، العدد 139، 2021.
26. خالد قاشي رباح دارم: أثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع، سبتمبر 2018.
27. خبيزي سامية: مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسس الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجيلالي خميس مليانة، العدد 1، 2020.
28. خزيم سالم الخالدي: العلاقات العامة في المؤسسة الحديثة، منظور حديث، مجلة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، د.س.
29. خليفي رزقي، شقارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، معارف مجلة علمية دولية محكمة، السنة الثانية عشرة العدد: 23 ديسمبر 2017.
30. داود خليفة: السبرنطيقا دراسة في المفهوم ومجالاته، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 11 ع 02، 16 / 04 / 2022.

31. دياب زرقان، زروقي إبراهيم: سياسة الاتصال التجاري في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ENIE، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 10، العدد 1، 2011.
32. رابح بحشاشي: أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر، مجلة المنهاج الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2021.
33. رفيق زراولة: الهيكل التنظيمية للمؤسسات الجامعية دراسة تحليلية الجامعة الجزائرية أنموذجا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20 جوان 2009.
34. ريام صباح عبد الرزاق الخالدي: الصورة الذهنية للحرمة الشعبي لدى الجمهور العراقي دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث الإعلامية، المجلد (M.S.A.R)، العدد 5، 2022.
35. زينب مهية، لدمية عابدي: تكنولوجيا الاتصال الحديثة والعمليات الإدارية بالمؤسسة، شبكة الأنترنت أنموذجا، دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس تبسة - مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2 - جوان 2020.
36. سالم عبد اللطيف راهم فريد: اثر المزيج الترويجي في تكوين الصورة الذهنية للعملاء البنك الخارجي الجزائري CX وكال تبسة مجلة الدفاتر بواذكس، المجلد 11، العدد، 1 سنة 2022 .
37. سعودي عبد الكريم: أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية " الواقع والمأمول "، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05 / العدد 02، 2019.
38. سماري سعد الدين، عيواج عذراء: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة عبر موقع الويب. مجلة الاعلام والمجتمع، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2022.
39. شابي سارة، عواج سامية: الصورة الذهنية لدى المواطن الجزائري نحو الإدارة المحلية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية البلدية انموذجا دراسة ميدانية على عينة من مواطني بلديات الشرق الجزائري عنابة سطيف قسنطينة ميلة مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 59، سنة، 2021.
40. شافية قرفي، حمودي حاج صحراوي، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسات دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة رويبة للعصائر (NCA) مجلة الباحث، العدد 16، 2016.
41. شوشة حرز الله، الحاج سالم عطية: الصور الذهنية للمؤسسة - قراءة مفاهيمية نظرية - المجلة

- الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد02، 2020.
42. شويمات كريم، السلطة والاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013.
43. طارق عثمان عبد الله هلال: اثر العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية دراسة تطبيقية على العاملين ببنك النيل السودان، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 19، العدد3، 2020 .
44. طيار آسيا: وسائل الاتصال في العلاقات العامة بالإدارات العمومية " دراسة حالة المديرية العامة للمضائب، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، العدد 25، مارس، 2018
45. عالم سمية، جنات رجم: دور العلاقات العامة في تحقيق التكامل بين تخصصات الاتصال في المؤسسة في ظل سياسة الاتصال الشامل، مقال تحليلي، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد، 05، العدد02، جويلية 2021.
46. عبد الرزاق بن علي إبراهيم، وصيف غدير ابراهيم اثر جودة الخدمات التأمين في بناء الصورة الذهنية لدى عملاء الشركة الجزائرية للتأمين الشامل وكالة الوادي الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2 سنة 2019.
47. عبد الفتاح فرج محمد مسعد: تدعيم التنظيم الشبكي بين المؤسسات الأكاديمية والانتاجية لتحقيق متطلبات الجامعة المنتجة في ضوء الأهداف التنموية المعاصرة، مجلة التربية كلية التربية، العدد: 192، الجزء 1، 2021.
48. عبد الله خيرى فرج الحيدر: النظم التعليمية وفعاليتها في تحقيق أهداف نظام التعليم الجامعي، المجلة العلمية للنشر العلمي، الإصدار الخامس- العدد خمسون، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، 2كانون الاول، 2022.
49. عبد الوهاب جودة الحاييس: أنماط التكوين والتأهيل في مؤسسات التعليم الجامعي وفرص التشغيل رؤي نظرية ومقترحات عملية"، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد1، العدد1، 2014.
50. عرسان يوسف عرسان، ايلاف قصي خضر: استراتيجيات الاتصال الالكتروني في موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية الاعلام، قسم العلاقات العامة، الجامعة العراقية، مجلة دراسات وبحوث اعلامية، 2021.

51. عماد الدين جابر: دور شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل الصورة الذهنية لتنظيمات المتطرفة لدى الشباب الجامعي العربي، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 5، العدد3، 2018.
52. عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجيرة، أهمية الاتصال في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزء ثاني، العدد التاسع 2017.
53. العيفة سمير: مهام فريق إدارة الأزمة بين الالتزامات الإدارية للمؤسسة والخصائص الظرفية للأزمة، مجلة المعيار، مجلد 26 عدد 64 السنة 2022.
54. غنية صوالحية، إيمان بوصللة: دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية بجامعة تبسة، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 9، العدد 4، 2022.
55. فاطمة بخوش: الهوية المؤسساتية اشكالية المفهوم، المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، المجلد 4، العدد4، 2021.
56. فاطمة رجب أحمد عبد المحسن: المداخل النظرية لدراسة التنظيمات الاجتماعية لوحدات طب الأسرة وعلاقتها بالرعاية الصحية الأولية، حولية كلية الآداب، جامعة بني سويف، مجلد10، ج 1، 2021.
57. فخري صبري عباس: البنائية الوظيفية عند الدكتور شاکر مصطفى سليم، مجلة الفتح، المجلد 20، العدد01، 2023.
58. فريال مزارى: فعالية الاتصال في إدارة الازمات في المؤسسة المنطلقات والاسس، مجلة سوسيولوجيا الجزائر 2020.
59. فريد سمير محمد: معوقات الإتصال دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لموافقة مياه الإسكندرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، د.س.
60. فضيل دليلو: هوية المؤسسة من التصميم آلى التدقيق، مجلة حوليات، جامعة قالمه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، المجلد 2، 2017.
61. فضيل دليلو: إختيار العينة في البحوث الكيفية، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، المجلد 3، العدد3، 2022.
62. فضيلة سبع: الحقول العلمية للاتصال الشامل، دراسة نظرية حول الاتصال المؤسساتي، مجلة المعارف، المجلد 16، العدد1، جوان 2021.

63. فنينش يونس، براح احمد: العلاقات العامة ودورها في تطوير الصورة الذهنية باستخدام التسويق بالعلاقات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد، 8 العدد 2، 2021.
64. فوزي ايت امر مزيان: دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية الايجابية عن المؤسسة الأمنية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 11، سنة 2019.
65. قرادي محمد: مآخذ النظرية البنائية الوظيفية والنظرية الإسلامية البديلة، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط، المجلد: 07 عدد: 30 ماي 2018.
66. قصري فريدة: استراتيجيات الاتصال كأداة لتطوير علاقة الجامعة بمحيطها الخارجي، مجلة مدارات سياسية، المجلد 6، العدد2، 2022.
67. كريمة شعبان: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة، ازمة تويوتا نموذجاً، مجلة الاتصال، المجلد 17، العدد28، 2019.
68. لعقاب كمال، سامر سمية: أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج" فيتال - الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 02، سبتمبر 2017.
69. لؤي محمد المساعفة: أثر مكونات العلامة التجارية في تشكيل الصورة الذهنية لدى العملاء قطاع المصارف في الأردن، مجلة الجنان المجلد 11، العدد6، 2019.
70. مجدي عبد الرحمان عبد الله: استراتيجية مقترحة لتحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية الناشئة جامعة الوادي الجديد نموذجاً، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد21، الجزء الثالث عشر، 2020.
71. محبوب توفيق، خنيش يوسف: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من وجهة نظر العاملين، مؤسسات القطاع الصحي بالجزائر نموذجاً، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02.
72. محرز عبد القادر: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجامعة العالمية الإسلامية ماليزيا illum نموذجاً، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 14، المجلد 14

73. محسن زوييدة، محسن عادل، يسعد عبد الرحمن: دراسة تقييمية لفعالية إستراتيجية الاتصال التجاري في شركات التأمين في الجزائر حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 06، العدد 01، 2019.
74. محمد عبد القادر عثمان علي: فعالية الإعلام الجديد على أنظمة الاتصال المؤسسي في المؤسسات، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، العدد 3، المجلد 8، 2021.
75. محمد غربي، إبراهيم قلواز: النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي العدد 18 أكتوبر 2016.
76. محمد ناصر الكرش وآخرون: دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثامن والثلاثون - ابريل 2023.
77. مختار جلولي: إسهامات التيار الوظيفي في مقاربة الظاهرة الإعلامية والاتصالية، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، مجلد: 14، العدد 1، مارس 2019.
78. مخلوف سعاد غرابي خولة: مهارات الاتصال الفعال في المنظمات، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 3، العدد 4، ديسمبر 2019.
79. مداس احمد، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، المجلد 4، العدد 1، مجلة المداد، 2016.
80. مرقاش سميرة: دور العلاقات العامة في تحسين سمعة المؤسسة دراسة تحليلية لمؤسسة التطوير العقاري عبورة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2018.
81. مريم بالطة، آسيا بريغت: الذهنية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة قيس للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، 2022.
82. معين أمين السيد، علوط فتيحة، علوط فتيحة: التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة خدمات المؤسسة الجامعية بالجزائر،
83. مغتات العجال: الاتصال التسويقي (مفاهيم واستراتيجيات ودلالات نظرية علائقية)، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 5، العدد 2، 2016.
84. مقاتلي خديجة: الاتصال الاجتماعي ووقاية الشباب من السلوك الانحرافي، مجلة الصورة والاتصال، العدد الثاني والعشرون، 2018.
85. ميس عبد الكريم اسماعيل: الصورة الذهنية للمكتبة ومراكز المعلومات ومدى مساهمها في دعم

- ارتباط المستفيد في البيئة العربية، جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الانسانية، المجلد 38، العدد الأول، 2020.
86. نابلي خالد، التخطيط العلمي لإدارة الازمات مخطط التدقيق الاتصالي في إدارة الازمات بالمؤسسة سونغاز قسنطينة 02، مجلة افاق للعلوم، العدد، 6 2017.
87. نجيب كامل استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة الصورة الذهنية للمؤسسة، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 3، 2020.
88. نصر الدين بن عمارة، مراتي عمار: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق للتميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2 2019.
89. نهلة نجاح عبد الله، علاء جاسب عجيل: الصورة الذهنية للجامعة التقنية الوسطى لدى تدريسي، الجامعة مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 47.
90. نهى السيد أحمد ناص: فعالية المواقع الالكترونية في تعزيز الصورة الذهنية المؤسسات الحكومية، دراسة تطبيقية على المواقع الالكترونية لوزارة الحج و العمرة المجلة الجزائرية لبحوث الاعلام والراي العام المجلد 7 العدد 02 ديسمبر 2024 .
91. هدى مجاهد: التماسك الاجتماعي مفهوم مثير للجدل، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الرابع والخمسون، العدد الأول، يناير، 2018.
92. وترعة وليد، خروف منير: الصورة الذهنية كمدخل لكسب ولاء عملاء البنوك الخاصة في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 5، العدد 1، 2022.
93. وساحة نجاة: واقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 13، 2021.
94. ياقوتة غبغوب: دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين ترتيب الجامعات الجزائرية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 6، العدد 1، 2019.
95. ياسمين بويض: الاتصال الخارجي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة وزارة التجارة مجلة الصورة الاتصال العدد 2 2018.
96. يامين بودهان: هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة؟، مجلة علوم الإنسانية السنة الرابعة العدد: 29 تموز (يوليو) 2006.
97. يمينة اولحي سانبوسجرة ليليا: البيئة الاجتماعية وعلاقتها بتشكيل الصورة الذهنية، مجلة دراسات

في العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 22، العدد 2، السنة 2022.

### ❖ الملتقيات و المنشورات:

1. احمد عزوز: الاتصال ومهاراته (مدخل إلى تقنيات غن التبليغ والحوار والكتابة)، جامعة وهران 1 احمد بن بلة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، 2016.
2. بشار حزي: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، 2010.
3. بن عودة موسى: صورة المؤسسة و الاتصال الشامل، مطبوعة بيداغوجية اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة عبد الرحمن بن خلدون تيارت، 2021-2022.
4. بن نوار صالح: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، الاتصال في المؤسسة، إشراف فضيل دليو، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة الجزائر، 2003.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 58، 20 رجب عام 1426 هـ 25 غشت سنة 2005.
6. حسين خريف الاتصال: الاتصال في المؤسسة، مفاهيم، أساليب وأنواع فعاليات الملتقى الوطني الثاني، إشراف فضيل دليو وآخرون، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة الجزائر، 2003.
7. عبد المؤمن بشيش: اتصال المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، قسم الاتصال، كلية الإعلام والاتصال، جامعة،
8. ليليا لفقيري: العلاقات العامة، مطبوعة بيداغوجية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف لمسيلا، 2016/2017.
9. مرسوم تنفيذي رقم 11- 404 مؤرخ في 3 محرم عام 1433 هـ الموافق لـ 28 نوفمبر 2011 م يتضمن انشاء جامعة سطيف2.

### ❖ المواقع الإلكترونية:

<https://ejtema3e.com/works-by-others/32-2013-07-28-22-56-49.html>

1. قابوس " الواقع والتحديات، سلطنة عمان، تم التطرق إليه من خلال الرابط التالي:

<https://www.researchgate.net/publication/264156823>

2. احمد السيد كردي: إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية، تم الاطلاع عليه 26/4/2023 الساعة 52 :00، عبر الرابط التالي:

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277452>

3. عبد الوهاب جودة عبد الوهاب الحاييس: محددات إنتاج المعرفة واكتسابها لدى طالبات الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس " الواقع والتحديات، سلطنة عمان، تم التطرق إليه من خلال

الرابط التالي: <https://www.researchgate.net/publication/26415>

4. الموقع الرسمي لجامعة سطيف <https://www.univ-setif2.dz/index.php?lang=ar>

5. نادية شريف: تقرير رقمي يكشف عدد مستخدمي شبكات التواصل والانترنت في الجزائر، تم الاطلاع عليه يوم 07/01/2025، الساعة 17 :23 على الرابط التالي:

6. <https://www.echoroukonline.com/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>

7. صفحة الفايس بوك الرسمية للجامعة محمد لمين دباغين سطيف2

<https://www.facebook.com/setif2university>

8. تعزيز الرقمنة في التعليم العالي، موضوع ندوة دولية بجامعة سطيف 2، يوم 11/01/2025، الساعة 03 :34 عبر الرابط التالي:

<https://news.radioalgerie.dz/ar/node/26310>

9. رميساء جبيل: لماذا لا يغرد الجزائريون على تويتر؟ تم الاطلاع عليه، 11/01/2025، 35:02 على الرابط التالي :

<https://www.annasronline.com/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%D8%A9/210161-2022-11-11-20-34-28>

<https://engazmedia.com/%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%A%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%87%D8%AF/>

<https://engazmedia.com/%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%A%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%87%D8%AF/>

<https://engazmedia.com/%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%A%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%87%D8%AF/>

<https://engazmedia.com/%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%A%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%87%D8%AF/>

[AF/](https://engazmedia.com/%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%A%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%87%D8%AF/)

10. حسن رمعون: الجامعة نتاجا للتاريخ و رهانا مؤسساتيا: حالة الجزائر و العالم العربي،

إنسانيات المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا

<https://journals.openedition.org/insaniyat/12085>

11. د.ميلود زايد الطيب: النظرية البنائية الوظيفية، إجتماعي، 07/2024 /12 الساعة 00:

17

12. صلاح الدين النظرية البنائية الوظيفية، تاريخ الإتاحة: 11/04/2024 على

الساعة 18: 17، متاح على: <http://kenanaonline.com/users/swayli11/posts/207805>

13. قاموس المعاني: تم الإطلاع عليه 20/07/2024، على الساعة 02: 32، عبر

الموقع التالي:

<https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8>

[/B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9](https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9)

14. خطة التسويقية للجامعات والمعاهد، تم الاطلاع عليه 11/01/2025 على الساعة 05:

00، عبر الرابط التالي :

ثانيا باللغة الأجنبية:

#### ❖ Ouvrages :

1. BALMA Andréa: L'ELABORATION DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION ،Stratégie et plan de communicatif ،p6.
2. Berlin; Philip Kotler ; Waldemar Pfoertsch; B2B brand management springer Germany ;2006;p94
3. C. R. KOTHARI Research Methodology Methods& Techniques ( Methods and Techniques) NEW AGE INTERNATIONAL (P) LIMITED ، PUBLISHERS.New Delhi2004 P 100
4. Castro JE: Functionalismincluding Structural Functionalism ، International ،Encyclopedia of HumanGeography ،London: Elsevier ، 2009
5. Julia Coffman: Strategic Communications Audits ،Prepared for the Communications Consortium Media Cente ،Washington Dc ،2004
6. ToshikiSato: Functionalism ،Itsaxiomatics ،Sociopedia.isa ،2011

7. Stephen W. Littlejohn ,Karen A. Foss: THEORIES OF HUMAN COMMUNICATION Tenth Edition ,Long Grove ,Illinois America ,2011
8. Thierry Libaert ,Introduction a 'la communication 'edition2 ,Dunod ,Paris 2014
9. Marie- Hélène Westphalen ,COMMUNICATOR LE GUIDE DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE ,3° ÉDITION entièrement revue et augmentée Dunod ,Paris ,1998
10. Heila Steinberg: An Introduction to Communication Studies ,South Africa ,P 42
11. Michael Armstrong: STRATEGIC , HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A GUIDE TO ACTION ,4TH EDITION ,Kogan Page London and Philadelphia 2008.
12. MICHAEL FIELDING: EFFECTIVE COMMUNICATION IN ORGANISATIONS ,3RD EDITION ,FTP Productions ,2006.
13. Pierre Grigory ,Jean Mark Lillieu; Marketing ,Publicité ,Bordomme ,1994
14. N. S. Doniach Oxford English- Arabic Dictionary ,Clarendon Press ,2009 , p372.
15. J. Fombrun: ESSENTIALS OF CORPORATE COMMUNICATION Implementing practices for effective reputation management ,Cees B.M. van Riel and Charles ,2007 ,

#### Revues scientifiques:

1. BLANC- GARIN ,RÉCENTES ,SUR LES IMAGES MENTALES , LEUR RÔLE DANS LES PROCESSUS DE TRAITEMENT PERCEPTIF ET COGNITIF ,Laboratoire de Psychophysologie , l'Université de Provence ,(E.R.A. au C.N.R.S. ) ,1974
2. MEHOR Hadj Mhamed ,Le positionnement de l'image perçue de l'entreprise Cas de l'industrie agroalimentaire ,THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES COMMERCIALES ,SPECIALITE: ENTREPRISE ET FINANCE OPTION MARKETING .Université Abou Bekr BELKAID Tlemcen .CAS .Faculté des Sciences Economiques ,Commerciales et des Sciences de gestion Laboratoire MECAS 2014/2015 p 22
3. Kara Grassev ,Sensemaking Crisis communication ,How school leaders communication in times of Crisis ,The Graduate School of Education Human Development of the George Washington University ,Doctor of Education ,August 31 ,2022.
4. KASULE GEORGE WILSON, Challenges and Strategies of Improving Academic Staff Development in Higher Education Institutions in

- Uganda: The Case of Kyambogo University, International Journal of Multidisciplinary Comparative Studies Volume 1 No. 1, 2014
5. Unicef: STRATEGIC COMMUNICATION FOR BEHAVIOUR AND SOCIAL CHANGE IN SOUTH ASIA (unicef) Regional office for south Asia February 2005.
  6. AIT ATMANE Foud: Stratégie d'innovation dans l'entreprise algérienne cas de la wilaya de Bejaia Revue Organisation Travail V 10 N°4 2021 p262.
  7. Bacha Nawal Ramdani Fatiha: The Importance Of Previous Studies In Scientific Research Journal of Namibian Studies 2023.
  8. Bacha Nawal Ramdani Fatiha: The Importance Of Previous Studies In Scientific Research Journal of Namibian Studies 2023.
  9. Carole Lalonde: In Search of Archetypes in Crisis Management JOURNAL OF CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT Volume 12 Number 2 June 2004
  10. Gadi Bensahla Ibtissem La communication dans l'entreprise algérienne: un outil technique ou une pratique managériale? Cas de la communication interne au sein d'une entreprise financière la BADR Revue algérienne d'économie et gestion V10 N1 2016.
  11. V. Akilandeswari A. Dinesh Kumar: Elements of Effective Communication New Media and Mass Communication Vol.37 2015
  12. Thomas C. Okoisama Eke C. Best CORPORATE IMAGE MANAGEMENT AND FIRM'S COMPETITIVE ADVANTAGE: A STUDY OF THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY IN PORT HARCOURT International Journal of Advanced Academic Research | Social & Management Sciences Vol. 3 Issue 6 (June 2017)
  13. Diana Pralea Olena Ryabicheva: Critical Up Ward Communication in Higher Education Institutions A Qualitative Study of Student Feedback Lund University Department of Strategic Communication Spring 2020.
  14. Lindos Daou Charbel M. El Khoury University Image and its Relationship to Student Satisfaction: Case of the Holy Spirit University of Kaslik Lebanon Journal of Executive Education Journal of Executive Education Volume 12 2013.
  15. Horacio Andrade: Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica Netbiblo S. L. España 2005
  16. Noredine Hamici: Les Relations Publiques Et L'image De L'entreprise Reflexions Theoriques Et Methodologiques Revue des sciences sociales

N° 18 Juin ,2014.

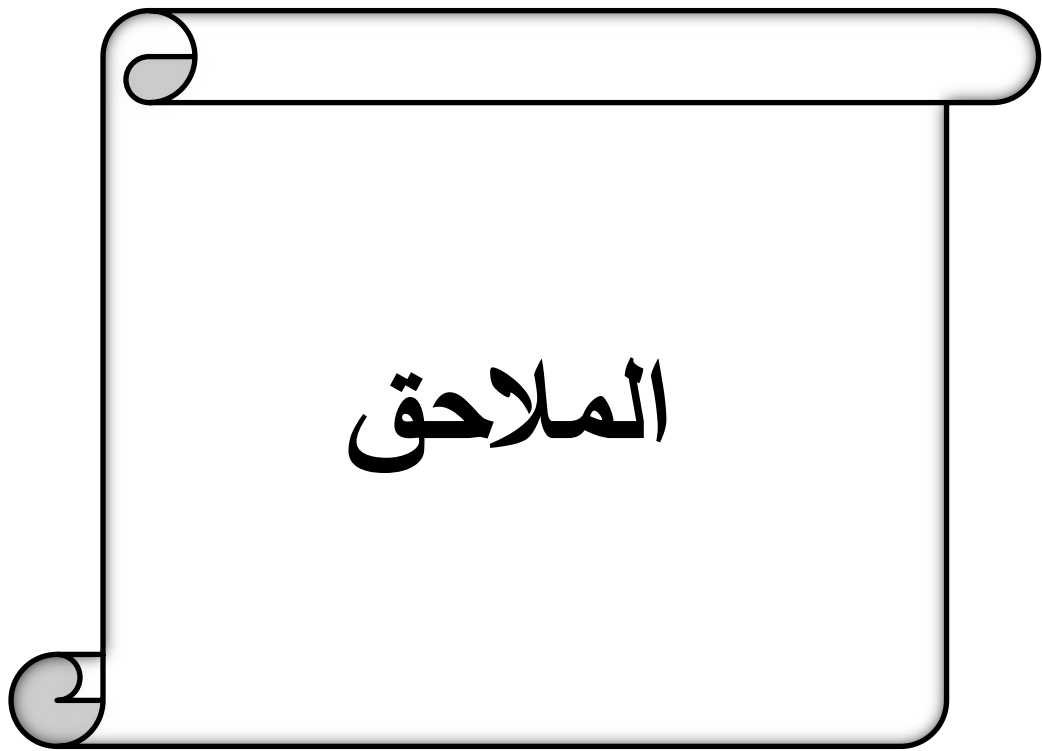
17. Nurhanifah: PUBLIC RELATIONS (PR) STRATEGY IN IMPROVING INSTITUTION IMAGE: CASE STUDY OF UIN SUMATERA UTARA , MEDAN ,International Journal of International Relations ,Media and Mass Communication Studies Vol.4 ,No 3 ,August 2018

**Sites Internet:**

1. adcliffe- Brown: CONCEPT OF FUNCTION , unite 25 ,date of availability: 27/07/2024 ,at: 05: 00 ,available on: <https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/18968/1/Unit-25.pdf>
2. Ahmed Odeh: Organizational Mental Image Building Strategies 2024, Visited 05/08/2024 ,at 02: 20 min ,available at: <https://institute.aljazeera.net/en/course/7245#:~:text=Mental%20image%20of%20the%20institution,from%20accusations%2C%20rumors%20and%20intrigues>.
3. Ananda Majumdar: The Nature of Functionalism in Social Science Academia Letters ,Article ,1236 June 2021 ,p3 available on: <https://www.academia.edu/49344351/The-Nature-of-Functionalism-in-Social-Science>
4. **Communication global**: 27/08/2023/ 00: 45. <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Communication-globale-240992.htm?fbclid=IwAR2-vUyd1ax5FGkxtNpn6SUYKRRwoQQkcNqGxNOVs5jFxrMZELJKLxrabZA>
5. Dagenais Johanna Tzountzouris: La communication stratégique ,un travail d'équipe! Atelier présenté le vendredi 6 mars ,2018 ,COCO ,TELERS/C ,p4. <https://coconet.org/wpcontent/uploads/2018/04/Lacomunicationstrategie-atelierC-FINAL.pdf?fbclid=IwAR2A4k9j9HopecjE-xeYgGl4Txra-thdXUuS5z-FnIHCNafxKjS140JOk6w>
6. David Santandreu Calonge: Were Higher Education Institutions Communication Strategies Well Suited for the COVID- 19 Pandemic? , Journal of Education and Learning ,V10 ,N 4 ,2021 ,available at: <https://doi.org/10.5539/jel.v10n4p1>
7. Eric Porth & others: Functionalism , Anthropological THEORIES , A GUIDE PREPARED BY STUDENTS FOR STUDENTS , department of anthropology of art and science , date of availability: 27/07/2024 ,at 04: 44 , available on <https://anthropology.ua.edu/theory/functionalism/>

8. Fathan ‘Ahmad Saifuddin: Da’wah and the Improvement of Islamic Higher Education Institution’s Image with Communication Strategy of Public Relations ‘Academic Journal for Homiletic Studies ‘Volume 13 Nomor 2 (2019) <https://www.researchgate.net/publication/342497610-Communication-Strategy-of-Public-Relations-in-Improving-the-Image-of-Islamic-Higher-Education-Institutions-in-Indonesia>
9. Jessica Delgado ‘Maria Ines Marino ‘Internal COVID Communication in 2 Universities: Crisis Communication in Times of Uncertainty ‘Florida International University ‘<https://hal.science/hal-03455714>
10. Judy C. Pearson: Human Communication ‘4th ‘Library of Congress ‘2011‘
11. Julia Cames: Le guide pour élaborer une stratégie de communication ‘ 4.9.2023 ‘02:58‘<https://blog.hubspot.fr/marketing/strategie-de-communication?fbclid=IwAR2lW0VJvIBrdh6gnh-LcBBUgB4XzMr5N-rrhwFACgsSQHRautibQN72ip8>
12. Mark F. Imber: functionalism ‘international organizations ‘Politics ‘Law & Government ‘23/07/2024 ‘<https://www.britannica.com/topic/functionalism-international-organizations>
13. Matt Reed, Duncan Lambden :The Importance of Effective Workplace Communication – Key Statistics for 2024 , Visited 1/09/2024 ,at 16:35 min, available at:<https://www.expertmarket.com/phone-systems/workplace-communication-statistics>
14. Michelle G. Hough ‘John Spillan ‘Crisis Planning: Increasing Effectiveness ‘Decreasing Discomfort ‘Journal of Business & Economics Research ‘Volume 3 ‘Number 4 ‘February 2011 ‘<https://www.researchgate.net/publication/242581268>
15. Moises Cueva Nachucho: Communication and organizational interaction in the Faculties of UNIFSL - Bagua ‘Peru ‘Sapienza ‘International Journal of Interdisciplinary Studies Vol 3 ‘n 4 ‘available at: <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i4.485>
16. Nathalie Deley ‘**Communication et entreprise** ‘deux sujets à la mode pour une littérature abondante (autre] ‘Fait partie d'un numéro thématique Entreprise les concepts à la mode ‘Sciences de la Socie ‘1991 ‘p209 <https://www.persee.fr/doc/sciso>
17. Rogala A. **The Influence of Internal Communication on Different Aspects of Company Functioning** ‘in: 10th International Marketing Trends Conference ‘F. Conchon Paris ‘2011 ‘p 15. <http://www.marketing-trends-congress.com>

18. Rogala A. The Influence of Internal Communication on Different Aspects of Company Functioning ,in: 10th International Marketing Trends Conference ,F. Conchon Paris ,2011 ,p 15 . <https://www.marketing-trends-congress.com/>
19. Ron Ashkenas :Your Communications May Not Be Communicating, Business communication, 2011 ,Visited ,17/08/2024 ,at 12:00 available at:<https://hbr.org/2011/02/your-communications-may-not-be.html>
20. United Nations ,Creating an Effective Communications Strategy: A Guide for Global Compact Local Networks ,Compiled by the 14D Project in collaboration with Matthias Stausberg ,Global Compact Office ,2009 ,[.https://www.unescap.org/sites/default/files/T3-Guidebook.pdf](https://www.unescap.org/sites/default/files/T3-Guidebook.pdf)
21. What Is Feedback In Communication Process With Examples , 07/01/2025 ,03: 58. <https://clearinfo.in/blog/feedback-in-communication/>
22. **What is Upward Communication:** Examples ,Objectives & Methods 08/08/2023 ,<https://clearinfo.in/blog/what-is-downward-communication>
23. Xiu- bao Yu: The Fundamental Elements of Strategy Concepts ,Theories and Cases ,Springer ,P 2 ,a vailable at: <https://doi.org/10.1007/978-981-33-4713-7>



## الملاحق

الملاحق:

### ملحق رقم 1 يوضح استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لمين دباغين . سطيف 2  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الاعلام و الاتصال

إستبيان حول موضوع:

فعالية استراتيجيات الاتصال في تحسين صورة المؤسسات  
الأكاديمية  
- دراسة مسحية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2

بحث علمي مقدم لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم الإعلام والاتصال

إشراف الأستاذة

إعداد الطالبة:

د/صابر لامية

• خلفه إيمان

ملاحظة: في اطار انجاز أطروحة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال تخصص: الاتصال في المؤسسة، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، الهدف منها الحصول على المعلومات بخصوص الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها جامعة سطيف 2 من أجل تحسين صورتها لدى جمهورها، نرجوا من سيادتكم المحترمة الاجابة على الاسئلة الواردة فيها مع مراعاة أنها تتضمن بيانات شخصية سوف يتم توظيفها فقط في البحث العلمي وبسرية تامة، تقبلوا منا كل عبارات الشكر على قبول أخذ القليل من وقتكم للإجابة على هذا الاستبيان.

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين :

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: 25 - 35  36-46  47-57  أكثر من
3. المستوى التعليمي: دون الجامعي  ليسانس  دراسات عليا
4. الوظيفة الحالية: .....
5. سنوات العمل: (الخبرة المهنية في الجامعة)  
- أقل من 5 سنوات   
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات

## الملاحق

- من 11 سنوات إلى 21 سنة
- أكثر من 21 سنة

المحور الثاني: متطلبات بناء إستراتيجيات الإتصال لتحسين صورة جامعة سطييف 2.

1. هل تمتلك المؤسسة الجامعية - سطييف 2 - أهدافا محددة لرسم صورة جيدة عنها في محيطها الداخلي و الخارجي؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فمن يرسم هذه الأهداف؟

- لديها أهداف موجهة من طرف وزارة التعليم العالي
- ترسم أهداف صورتها الذهنية لوحدها
- لا تملك أهدافا واضحة لتحسين صورتها الذهنية

2. ماهي الأهداف التي تسطرها الجامعة كمتطلبات أولية في بناء استراتيجياتها الاتصالية:

- زيادة الدعم للمحيط كشريك اجتماعي
- تعزيز الثقة بين الجامعة وكوادرها البشرية من طلبة و أساتذة و موظفين
- كسب سمعة طيبة بين الجامعات
- تعزيز التصنيف الوطني والعربي للجامعة
- زيادة عدد الشركاء الاقتصاديين
- تحسين المرئية
- أخرى تذكر.....

3. ما هو مستوى كفاءة الامكانيات البشرية التي تتوفر عليها جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية.

عالية  متوسطة  ضعيفة

4. ماهي درجة توفر الامكانيات المادية التي تتوفر عليها جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية.

كبيرة  متوسطة  ضعيفة

5. ماهي درجة توفر الامكانيات التقنية (الوسائل اللوجستكية) في جامعة سطييف 2 لتحسين صورتها الذهنية.

كبيرة  متوسطة  ضعيفة

المحور الثالث: التخطيط لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية لتحسين صورة جامعة سطييف 2.

1. من هو الجمهور المستهدف من التخطيط القبلي لاستراتيجيات الاتصال داخل مؤسسة- جامعة سطييف 2،

رتبه حسب الأولوية (1- 2- 3- 4.....)

- جمهور الطلبة
- الأساتذة و الموظفين
- الشركاء الاجتماعيون
- الشركاء الاقتصاديون
- وزارة التعليم العالي
- جامعات و طنية أو أجنبية

2. الأهداف من التخطيط لتنفيذ إستراتيجية تشكيل الصورة الذهنية ماهي؟

## الملاحق

- أهداف طويلة
- أهداف قصيرة
- أهداف موقفية "مناسباتية"

3. هل تراعي الاستراتيجية الاتصالية المتبعة لتحسين صورة المؤسسة الجامعية (سطيف2)، ما هي؟ رتب حسب الأولوية.

- الخصائص الثقافية والسياسية لمجتمع الجامعة
- مدى انتشار أو ضعف استخدام تكنولوجيات الاتصال من طرف مجتمع الجامعة ومحيطها
- الميزانية المالية السنوية الموجهة أساسا للبيداغوجيا أو البحث العلمي

أخرى تذكر.....

المحور الرابع: الجهود الإتصالية التي تبناها جامعة سطيف 2 من أجل تحسين صورتها لدى جماهيرها.

1. هل تنشط الجامعة أنشطة وفعاليات ترويجية لإسمها أكثر كونها أنشطة بيداغوجية وعلمية.

- دائما
- أحيانا
- أبدا

إذا كانت الإجابة: دائما و أحيانا، أذكر بعض الأنشطة:

2. هل تستعين الجامعة بتقارير و فيديوهات من أجل الترويج لإسمها كمؤسسة جامعية:

- دائما
- أحيانا
- لا أبدا

3. ماهي الوسائل الاتصالية التي تركز عليها أكثر في عملية بناء الصورة الذهنية:

- و سائل رقمية
- مكتوبة وادارية
- أو سمعية بصرية

4. ما درجة اعتماد المؤسسة الجامعية (سطيف2) على الوسائل الإدارية التقليدية التي تستخدمها للتواصل مع جمهورها؟

- بشكل كبير
- لحد ما
- توقفت عن إستخدامها

5. إلى أي مدى تعتمد المؤسسة الجامعية (سطيف 2) على تطبيقات شبكة الإنترنت في عملية تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية لرسم صورتها

الذهنية لدى الجمهور الداخلي والخارجي، رتبا حسب الأولوية (1.2.3.4...)

- موقع الجامعة الرسمي
- صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي مثل تطبيق فيسبوك
- الايميلات و الدعوات

6. ما هي الفعاليات والأنشطة التي يمكن تنظيمها لتعزيز التواصل مع المجتمع.

## الملاحق

- حملات تطوعية مثل حملات التشجير
- حملات لذوي الاحتياجات الخاصة
- حملات تبرع بالدم
- حملات للفتنات المعوزة
- أنشطة إجتماعية مثل تجهيز إفطارات جماعية

أخرى تذكر.....

7. هل هناك فعاليات لجذب الشريك الاقتصادي مثل:

- ملتقيات و ندوات
- مقاهي للنقاش و ندوات مغلقة
- تقارير سمعية بصرية كتسويق للعلاقات
- المعارض التوظيفية وفعاليات التوظيف
- برامج التدريب التعاوني

المحور الخامس: مؤشرات التي يمكن رصدها لقياس نوع الصورة الذهنية التي تم تكوينها لدى الجمهور الخارجي والداخلي

للمؤسسة الأكاديمية جامعة سطيف2

1. ما هي المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس فعالية استراتيجيات الاتصال:

- عدد الزوار للموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة
- عدد المتفاعلين على وسائل التواصل الاجتماعي
- عدد الطلاب الجدد
- عدد الطلاب الأجانب
- عدد الاتفاقيات المبرمة
- التصنيفات المختلفة للجامعة

2. هل يمكن قياس التغذية الراجعة (ردود الفعل/الاستجابة) بعد تطبيق استراتيجية الاتصال، كيف يمكن الحصول على تغذية راجعة مستمرة حول

أداء استراتيجية الاتصال المطبقة؟

- دائما
- أحيانا
- حسب نوع الاستراتيجية ومدتها

3. ما نوع هذه التغذية الراجعة التي تتلقاها الجامعة من خلال هذه الاستراتيجيات.

- رسائل شكر
- شكاوي
- رسائل تذمر

4. هل تفتح الجامعة منابر للتواصل والحوار من أجل دعم صورتها الذهنية:

- نعم
- لا

إذا كان نعم ماهي هذه القنوات:

## الملاحق

- بريد للشكاوي والمقترحات
  - السجلات المفتوحة في مداخل الجامعة
  - أيام استقبال
  - اجتماعات دورية لتلقي الردود
5. هل تعرضت جامعة سطيف لأزمات مست باسمها أو سمعتها من قبل:
- نعم
  - لا
- إذا كان نعم ماذا وظفت كوسائل وكوادر لإعادة حماية صورتها الذهنية؟
- بيانات توضيحية
  - لقاءات حوارية
  - إصدار قرارات
  - تسويق جديد للإسم من خلال نشاطات علمية و إجتماعية
6. في حالة ما إذا تعرضت جامعة سطيف 2 لعملية الإساءة لصورتها الذهنية وسمعتها بشكل مقصود أو ظرفي، كيف يمكن لكوادر المؤسسة أن تتصرف:
- علاجها بسرعة
  - تدارك الخسائر في اقرب وقت ممكن
  - عدم انتشارها بين العمال و المحيط الخارجي
  - استغلال الأزمة لرفع انشغال للسلطات و الجهات المعنية
7. كيف تتم عملية التخطيط للإدارة الازمات
- بالتشاور او التشارك لجميع عمال ورؤساء المؤسسة
  - بالاتصال بفريق الأزمة
  - تشكيل فريق أزمة
  - توكيل الازمة لمدرء المؤسسة
8. ماهي التخطيطات المعتمدة فيما يخص إدارة الازمة
- تخطيطات مجهزة مسبقا
  - الاطلاع على أزمات مؤسسات أخرى وكيف نجحت في الإدارة
  - الابتكار في حل الأزمة

المحور السادس: إلى أي مدى أسهمت رقمنة فضاءات جامعة سطيف2 في تشكيل صورة ذهنية جيدة أو لتعزيزها؟

1. هل تزال تعتمد المؤسسة في العمل بشبكات الاتصال المؤسساتاتي؟ ماهي:

انترنت  أنترانت  أكسترنانت

2. ماذا تحقق للمؤسسة توظيف هذه الشبكات؟

## الملاحق

- تسريع العمل
- تأمين العمل
- التواصل مع العملاء

أخرى.....

3. أي وسائل الاتصال المستخدمة أكثر في العمل الإداري و الاتصالي

- هاتف نقال
- موقع المؤسسة
- الهاتف الثابت و الفاكس
- مواقع التواصل الاجتماعي

أخرى تذكرها.....

4. هل تعتقد أن رقمنة الهياكل الجامعية الاتصالية قد ساعدت على تقديم سمعة جيدة أو صورة ذهنية مقبولة عن المؤسسة الجامعية

سطيّف 2

- لحد كبير جدا
- لحد ما
- لا أظن

5. فيما تعتقد الرقمنة تخدم الجامعة :

- القضاء على الأزمات التي قد تتعرض لها
- الاكتشاف المبكر للأزمة
- علاج المساس بسمعة المؤسسة
- حشد التضامن والدعم المعنوي للمؤسسة

6. هل تدعم المؤسسة تكوين العمال في مجال إستخدام التكنولوجيات وتوظيفها في مجال العمل و التسيير

نعم  لا

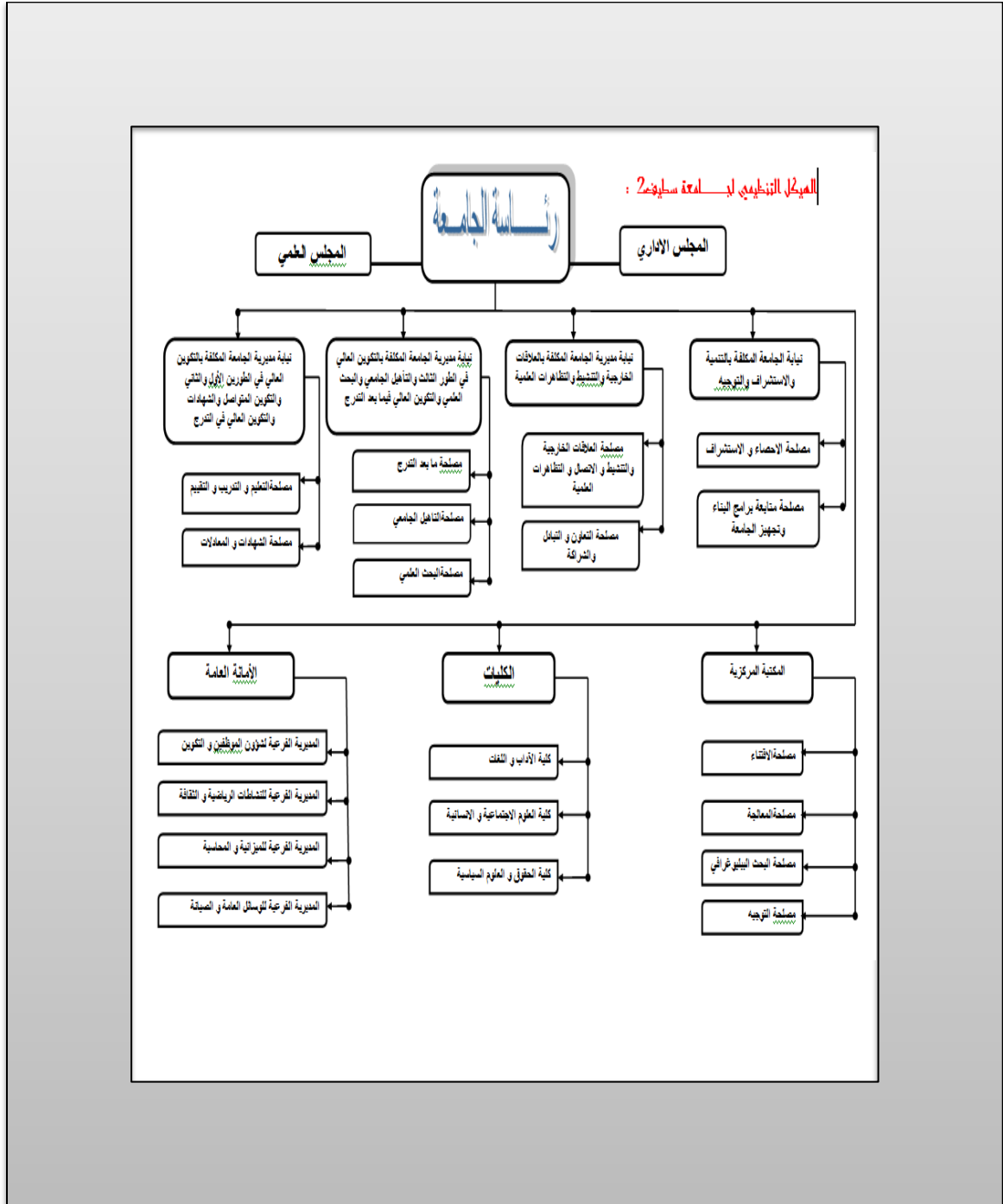
7. هل توفر المؤسسة دورات تدريبية في مجال توظيف/استخدام وصيانة الرقمنة الموظفة داخل المؤسسة

نعم  لا

ماهي الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم بها الجامعة وترى انها تحسن من صورتها لدى جمهورها

- تعزيز المصداقية و الشفافية
- إقامة علاقات طيبة مع جماهيرها
- التواصل الفعال عبر الاعلام
- ابراز التميز الاكاديمي
- تحسين تجربة الطلبة من خلال
- تنظيم الفعاليات
- التقييم المستمر للسمعة

## ملحق رقم 2 يوضح الهيكل التنظيمي لرئاسة جامعة سطيف 2

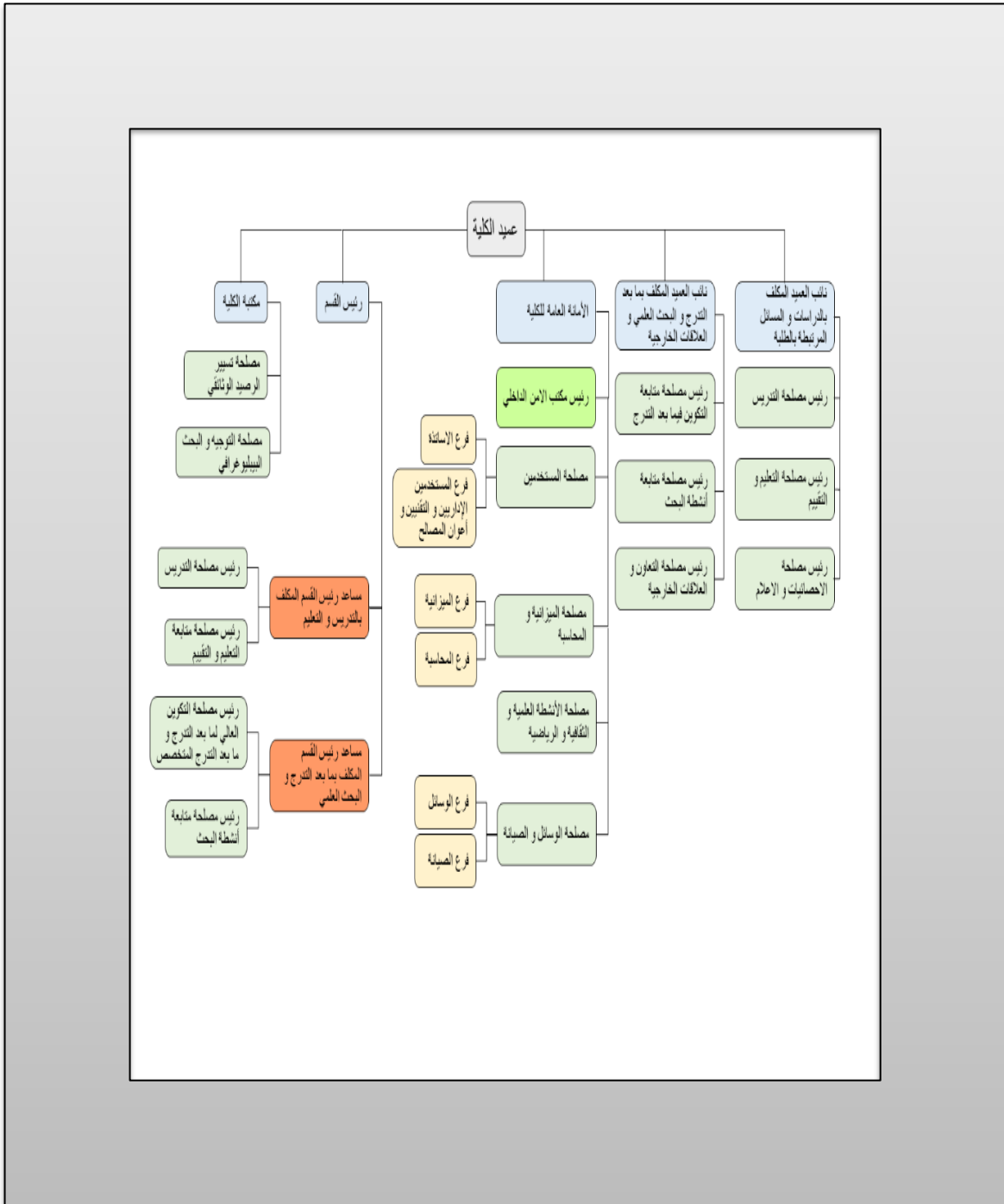


## الملاحق

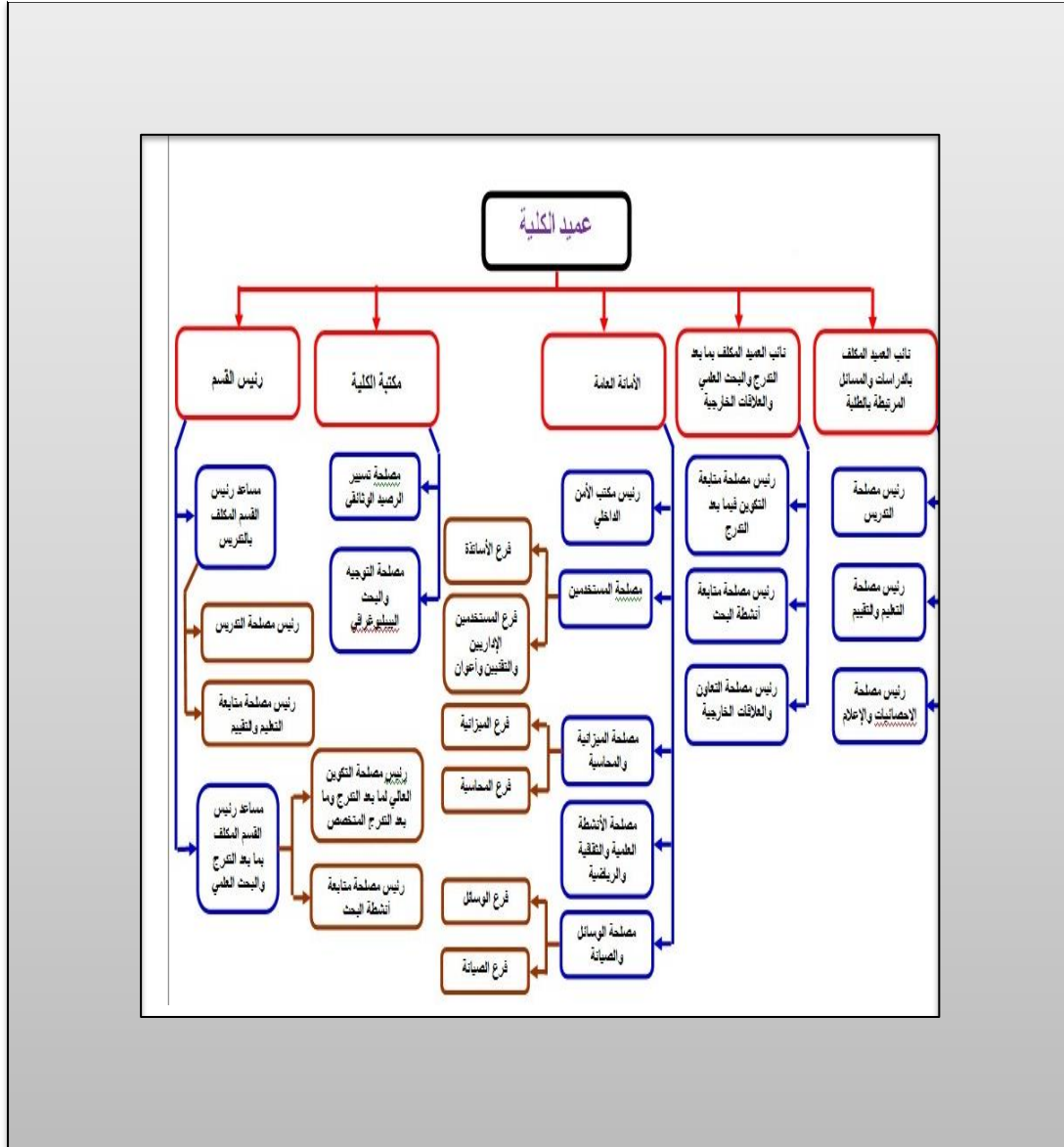
### ملحق رقم 3 يوضح الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات لجامعة سalford 2



### ملحق رقم 4 يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة سطيف 2



### ملحق رقم 5 يوضح الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سطيف 2



ملحق رقم 6 يوضح شعار المؤسسة الجامعية محمد لمين دباغين سطيف

### ❖ شعار الجامعة LOGO :

منذ نشأت الجامعة قامت بوضع شعارا خاصا بها، يميزها عن باقي المؤسسات الجامعية، وهو عبارة عن كتابة بالخط العربي، تتخذ من كتاب قاعدة لها في إشارة للعلم والمعرفة، وتأخذ شكل الرقم 2 ، في إشارة لكونها ثاني جامعة تم تأسيسها بولاية سطيف، كما ارتكز الشعار في كتابة الرقم 2 على ثلاث خطوط تمثل الكليات الثلاث التي نشأت بها الجامعة تحتضن في النهاية ما يشبه كرة أرضية في إشارة لحاجة المجتمعات للعلوم الإنسانية.

حكمة – رشادة – تحدي

