

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية  
للمؤسسات ذات الطابع الشباني-ديوان مؤسسات الشباب-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة

تحت إشراف الأستاذ:

\* د. بوعزيز بوبكر

إعداد الطلبة:

✓ عريوة مريم

✓ شريط فطيمة زهرة

لجنة المناقشة:

| الرقم | الاسم واللقب      | المؤسسة | الصفة        |
|-------|-------------------|---------|--------------|
| 1     | سيفون باية        | دكتور   | رئيسا        |
| 2     | بوعزيز بوبكر      | دكتور   | مشرفا ومقررا |
| 3     | بونيف محمد الأمين | دكتور   | ممتحنا       |

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرافان

نحمد الله الذي وفقنا إلى استكمال هذا العمل بعد فترة جهد ومشقة  
تكللت بإنجاز هذا البحث. كذلك نتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف  
الدكتور بوعزيز بوبكر عن الجهد الذي بذله طيلة مراحل انجاز هذه المذكرة وعلى  
ما قدمه لنا من نصائح وارشادات وتصويبات شكلية كانت او موضوعية  
ونشكرا ايضا اللجنة المناقشة التي قبلت بدراسة ومناقشة موضوع بحثنا  
هذا كما نتوجه بالشكر لكل ما قدم لنا العون في انجاز هذا العمل  
والى كل من كان سند لنا في عمل هذا.

## اهداء:

الحمد لله والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي اما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة  
الى الوالدين الكريمين حفظهما الله واطال الله في عمرهما وادامهما نورا لدربي دلولة وعثمان

الى ابنتي الغالية وجوهرة قلبي نحلة

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخوة واخوات الى صديقات ورفيقات المشوار رعاهم الله

الى كل طلبة قسم علوم الاعلام والاتصال

مريم



## الإهداء

الى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

اهدي ثمرة جهدي هذا الى اغلى انسانة في حياتي التي انارت دربي بدعائها الى امي

أطال الله في عمرها

الى زوجي رعاه الله الذي كان بحرا صافيا يجري بفيض الحب والبسمة

. والذي منحني القوة والعزيمة وكان سببا في مواصلة دراستي

الى ابنتي الغالية صوفي

الى اخوتي واختي العزيزة ايمان

و عائلتي الى صديقات وزملائي في الدراسة والعمل

الى من ساعدنا في كتابة هذه المذكرة

الى كل الاشخاص الذين احمل لهم المحبة والتقدير.

**فطيمة**



## فهرس المحتويات

شكر وعرقان

الاهداء

فهرس المحتويات

أ.....مقدمة

الإطار المنهجي

1. الإشكالية.....3
2. التساؤلات الفرعية.....4
3. أسباب اختيار الموضوع.....5
4. أهمية الدراسة.....5
5. أهداف الدراسة.....6
6. حدود الدراسة.....6
7. نوع ومنهج الدراسة.....6
8. أداة الدراسة.....9
9. مجتمع وعينة الدراسة.....10
10. تحديد المفاهيم والمصطلحات.....11
11. الدراسات السابقة.....13

الفصل الأول : التخطيط الاستراتيجي الأبعاد النظرية

تمهيد .....17

المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته.....18

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي.....18

المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي.....20

المطلب الاول : اهداف التخطيط الاستراتيجي .....21

المطلب الثاني : مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي .....22

36.....:خلاصة

الفصل الثاني : الصورة الذهنية

المبحث الاول : الاطر والمفاهيم النظرية للصورة الذهنية.....39

المطلب الأول : نشأة الصورة الذهنية.....39

المطلب الثاني: تعريف واهمية الصوة الذهنية.....42

المطلب الثالث : خصائص وسمات الصورة الذهنية.....45

المبحث الثاني :أبعاد ومكونات الصورة الذهنية .....46

المطلب الأول : وظائف الصورة الذهنية.....46

المطلب الثاني :أنواع الصورة الذهنية.....48

المطلب الثالث : مكونات الصورة الذهنية.....50

الجانب التطبيقي

تحليل وتفسير نتائج الدراسة.....59

86.....خلاصة الفصل

قائمة المصادر والمراجع

ملخص الدراسة

فهرس الجداول

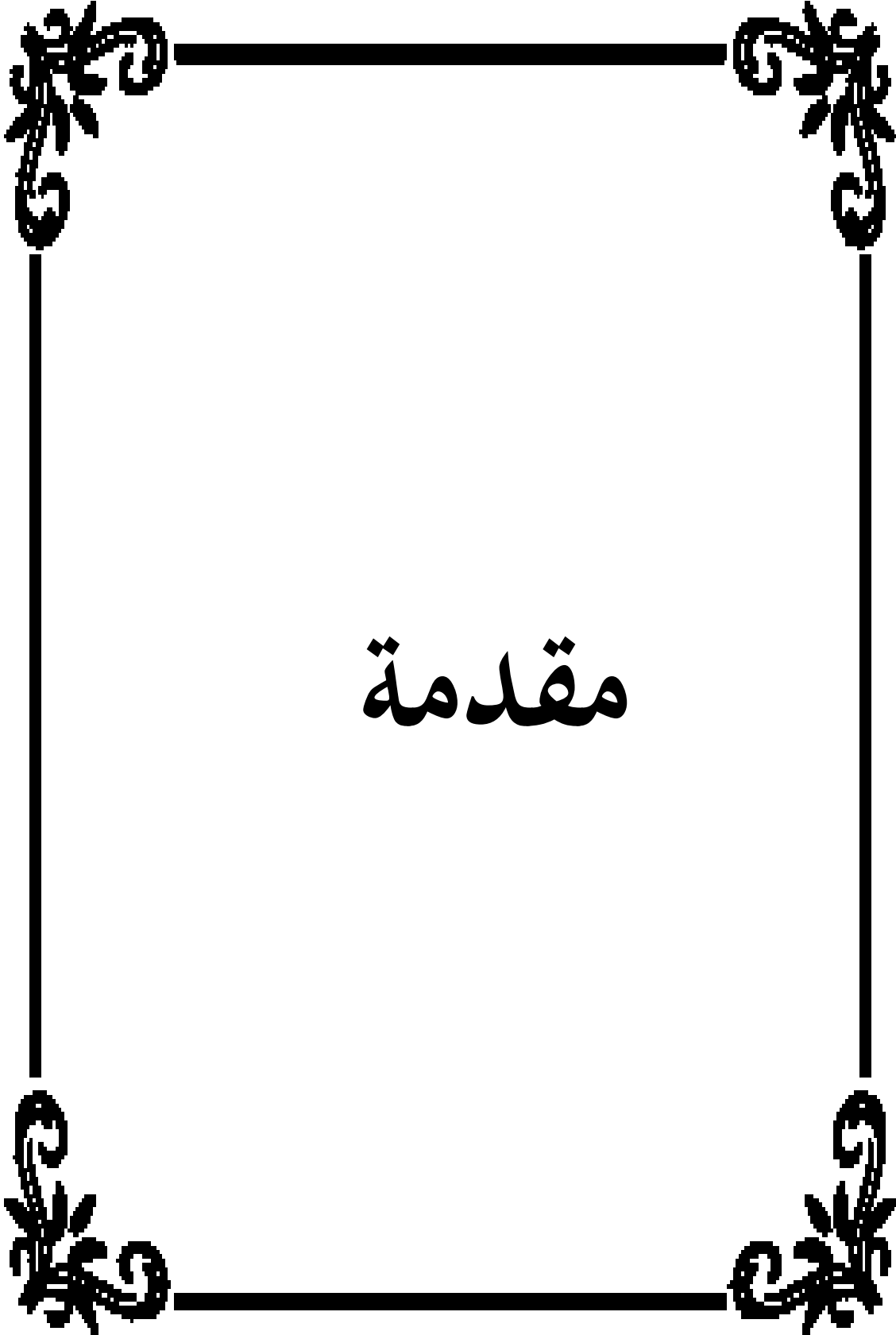
| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم |
|--------|--|-----|
| 24     | يوضح مصفوفة SWOT.  | 01  |
| 59     | يمثل عدد المستجوبين بين الجنسين  | 02  |
| 60     | يمثل لنا الفئة العمرية   | 03  |
| 61     | يعبر عن لديه الخبرة أو الكفاءة أو الشهادة المطلوبة                       | 04  |
| 62     | يمثل لنا المؤهل الوظيفي  | 05  |
| 63     | يمثل الحالة الإجتماعية   | 06  |
| 64     | يمثل مدة الخبرة المهنية  | 07  |
| 65     | رؤى إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلية                            | 08  |
| 66     | تحسين صورة مؤسستنا لدى الجماهير الخارجية                                 | 09  |
| 66     | نسعى الى توطيد وتحسين علاقتنا مع البيئة                                  | 10  |
| 67     | نقوم بإعداد الرسالة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة         | 11  |
| 68     | نحتم بأن تكون الرسالة مفهومة وواضحة للجميع                               | 12  |
| 69     | الرسالة عملية ووممكنة التحقق   | 13  |
| 70     | الرسالة تعرف بالمؤسسة وتعبر عن هدفها                                     | 14  |
| 70     | أهداف طويلة المدى نسعى لتحقيقها  | 15  |
| 70     | أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس                                       | 16  |
| 72     | الأهداف مرتبطة برسالة المؤسسة  | 17  |
| 72     | تساهم الأهداف بتحقيق رؤية ورسالة للمؤسسة                                 | 18  |
| 73     | أهداف المؤسسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة | 19  |
| 74     | تضع المؤسسة بدائل خطط استراتيجية مناسبة                                  | 20  |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 74 | الخطط الإستراتيجية المعتمدة حاليا في مؤسستكم فعالة وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة                    | 21 |
| 75 | تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية  | 22 |
| 76 | يوجد مبادئ يركز عليها التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب                               | 23 |
| 76 | مدى أهمية تكوين صورة ذهنية إيجابية بالنسبة لمؤسستكم  | 24 |
| 77 | تأخذون آراء وانطباعات الجماهير عن مؤسستكم بعين الاعتبار عند إعدادكم للإستراتيجية العامة للمؤسسة      | 25 |
| 78 | تسعى مؤسستكم لتحسين صورتها الذهنية من خلال تطوير خدماته  | 26 |
| 79 | الخدمات والأنشطة التي تعتمد عليها مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لتحسين صورتها الذهنية                    | 27 |
| 80 | الأساليب التي من خلالها يمكنكم معرفة الصورة الذهنية التي يكونها الجمهور عن مؤسستكم                   | 28 |
| 81 | تعتقدون بأن الخدمات التي تقدمها المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها كفيلة بتكوين صورة ذهنية عنها وتحسينها | 29 |
| 82 | الأساليب لمعرفة الصورة الذهنية التي يكرتها الجمهور لجنس الذكر والأنثى                                | 30 |
| 84 | هناك تباين في الآراء بين مختلف المبحوثين ذوي المؤهلات الوظيفية في المؤسسة                            | 31 |

### فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم |
|--------|---|-----|
| 25     | يوضح عملية SWOT.                                    | 01  |
| 27     | مخطط توضيحي لنموذج PSTELE.                          | 02  |
| 54     | يوضح مكونات الصورة الذهنية الكلية للمنظمة           | 03  |
|        |   |     |
| 59     | يمثل عدد المستجوبين بين الجنسين                     | 01  |
| 61     | يمثل لنا الفئة العمرية                              | 02  |
| 62     | يعبر عمن لديه الخبرة أو الكفاءة أو الشهادة المطلوبة | 03  |
| 63     | يمثل لنا المؤهل الوظيفي                             | 04  |
| 64     | يمثل الحالة الإجتماعية                              | 05  |
| 65     | يمثل مدة الخبرة المهنية                             | 06  |
| 65     | رؤى إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلية       | 07  |
| 66     | تحسين صورة مؤسستنا لدى الجماهير الخارجية            | 08  |

|    |   |    |
|----|---|----|
| 67 | نسعى الى توطيد وتحسين علاقتنا مع البيئة   | 09 |
| 68 | نقوم بإعداد الرسالة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة                                      | 10 |
| 69 | نهتم بأن تكون الرسالة مفهومة وواضحة للجميع  | 11 |
| 69 | الرسالة عملية ووممكنة التحقق  | 12 |
| 70 | الرسالة تعرف بالمؤسسة وتعبر عن هدفها  | 13 |
| 70 | أهداف طويلة المدى نسعى لتحقيقها   | 14 |
| 71 | أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس  | 15 |
| 72 | الأهداف مرتبطة برسالة المؤسسة   | 16 |
| 73 | تساهم الأهداف بتحقيق رؤية ورسالة للمؤسسة  | 17 |
| 73 | أهداف المؤسسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة                              | 18 |
| 74 | تضع المؤسسة بدائل خطط استراتيجية مناسبة   | 19 |
| 75 | الخطط الإستراتيجية المعتمدة حاليا في مؤسستكم فعالة وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة                     | 20 |
| 75 | تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية   | 21 |
| 76 | يوجد مبادئ يركز عليها التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب                                | 22 |
| 77 | مدى أهمية تكوين صورة ذهنية إيجابية بالنسبة لمؤسستكم   | 23 |
| 78 | تأخذون آراء وانطباعات الجماهير عن مؤسستكم بعين الاعتبار عند إعدادكم للإستراتيجية العامة للمؤسسة       | 24 |
| 78 | تسعى مؤسستكم لتحسين صورتها الذهنية من خلال تطوير خدماته   | 25 |
| 79 | الخدمات والأنشطة التي تعتمد عليها مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لتحسين صورتها الذهنية                     | 26 |
| 79 | الأساليب التي من خلالها يمكنكم معرفة الصورة الذهنية التي يكونها الجمهور عن مؤسستكم                    | 27 |
| 80 | تعتقدون بأنّ الخدمات التي تقدمها المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها كفيلة بتكوين صورة ذهنية عنها وتحسينها | 28 |
| 81 | وسائل الاعلام الخاصة بالمؤسسة   | 29 |
| 81 | الاساليب الخاصة بالمؤسسة  | 30 |
| 81 | الخدمات التي تعتمد عليها المؤسسة  | 31 |
| 82 | الأساليب لمعرفة الصورة الذهنية التي يكرتها الجمهور لجنس الذكر والأنثى                                 | 32 |
| 83 | يمثل نسبة الذكور عبر وسائل الاعلام الخاصة بالمؤسسة وعبرالاتصال المباشر                                | 33 |




# مقدمة

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات سريعة في شتى مجالات الحياة الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والثقافية... والتي وضعت مؤسسات اليوم على اختلاف طبيعتها ومجال عملها أمام تحديات كبرى دفعت بها إلى إعادة التفكير والتغيير الجذري في الأنماط والمعايير التي تحكم طبيعة عملها، والبحث عن أساليب جديدة في التفكير والتسيير، إذ أثبتت أساليبها التقليدية عجزها على مواجهة هذه التحديات ومواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي طرأت على طبيعة العمل، فظهرت الحاجة إلى تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات والتغيرات، وذلك من خلال تبني استراتيجيات ذات رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية تضمن استمراريتها ونموها وتطورها، الأمر الذي يقتضي تشخيص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوقوف على أهم نقاط قوة ونقاط ضعف بيئتها الداخلية، ورصد وتقييم مختلف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، والقيام بتنبؤات دقيقة حول المستقبل المرغوب، حيث أن التخطيط الاستراتيجي عملية استشرافية، وبالرغم من كونه موجه نحو المستقبل إلا أنه لا يهمل الماضي والحاضر لتجنب الأخطاء واختيار الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

ولعل المؤسسة الشبانية من أكثر المؤسسات المطالبة بإعادة النظر في أساليبها التقليدية وأهدافها ووظائفها، ولعل هذا الأمر الذي يستدعي منها التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمواكبة المستجدات ومواجهة التحديات والرهانات الحالية والمستقبلية، وتحقيق التكيف مع المتغيرات العالمية السريعة، ولزيادة قدراتها على تلبية احتياجات ومتطلبات مجتمعاتها واتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن المؤسسة الشبانية بصورتها التقليدية لم تعد قادرة على الاضطلاع بمسؤولياتها وأدوارها الجديدة.

من هذا المنطلق، ارتأينا دراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ذات الطابع الشباني، مستهدفين في دارستنا أكثر فئة قادرة على تشخيصه وتحليله، وهي فئة تحظى بمكانة هامة وعالية في المؤسسة والمتمثلة في المسيرين والإطارات و الإداريين



الإطار  
المنهجي

في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في عصر العولمة وتزايد حدة البيئة التنافسية، مما أدى إلى السعي الدائم لتحسين جودة خدماتها بصورة مناسبة لتلك التحديات، كما أن التحسين المستمر يشكل عنصر أساسيا ومتغيرا إستراتيجيا وعليه فيعد التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات ضرورة وليس ترفا لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات الشبانية حاضرا ومستقبلا وذلك إن تم تطبيقه بشكل جيد، حيث يساهم تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الكثير من الفوائد أهمها تحديد خارطة طريق المؤسسة. والزيادة في قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والوطنية والدولية، كما يمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا، كما يتيح فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العلمية، وهذا ما يزيد من توفير تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسات الشبانية.

وعليه نجد أن التخطيط الإستراتيجي قد حظي بأهمية كبرى في العالم، نظرا لما يقدمه من رأي فيما ينبغي تحقيقه خلال الفترات القادمة، سواء من قبل الفرد أو الأسرة أو المجتمع وصولا للمؤسسات... وتسعى دول العالم المتقدمة اليوم إلأن تكون خطواتها مدروسة بأفق مستقبلية مع وجود المرونة في الوقت نفسه لاستيعاب ما قد يحدث ويطرأ من تغيرات على مستويات كثيرة.

ولكي تتمكن من الحكم على عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات ومدى نجاحها، فلا بد من تقييم دوري ومستمر من خلال وضع مؤشرات ومعايير يتم الالتزام بها عند عملية التقييم من أجل تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات. باعتبارها الصورة العقلية التي تتكون من أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير مباشرة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الشائعات والأقوال غير الموثوقة، ولكنها في النهاية تمثل واقعا صادقا لن يحى من رؤوسهم بل المشاعر التي

تخلقها المنظمة لدى الجماهير على حد تعبير ووصف هارولد ماركس تختلف من فرد إلى آخر، وهي بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملات مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع واستشارتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية للمنظمة، في إحدى الأصول والمرتكزات لأي منظمة أو شركة، أشارت إليه الدراسات الاتصالية أن 63% من قيمة أي عمل ترجع إلى الصورة العامة، إذ تسببت إحدى الحوادث في سمعة سيئة للشركة، فسيكون أساس الشركة في خطر، وإعطاء فكرة إيجابية حول المؤسسات الشبانية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المنخرطين فيها وذوبان شخصياتهم داخل إطار المؤسسات الشبانية.

### ومن هنا يمكننا طرح السؤال العام:

كيف تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للديوان ومؤسسات الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟

### 2- التساؤلات الفرعية

- ما هي العوامل المؤثرة على تكوين الصورة الذهنية لمؤسسات ديوان مؤسسات الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟

- ما هي أهداف الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة في ولاية المسيلة؟

- ما هي إستراتيجية الصورة الذهنية التي تعتمدها المؤسسة لكسب الجمهور الخارجي؟

- ما هو الدور الذي تقوم به أنشطة العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة؟

### 3- أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في دراسة موضوع له علاقة بالتخصص الذي يربطنا باتصال المؤسسات
- الميل والرغبة في الكشف عن الدور الذي تلعبه أنشطة العلاقات العامة من أجل تحسين الصورة الذهنية لديوان مؤسسات الشباب والرياضة في ولاية المسيلة
- الاهتمام الذاتي لمعرفة كيفية مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين صورة ديوان مؤسسات الشباب.
- باعتبار تخصصنا العلمي أردنا المساهمة في انجاز دراسة علمية تبقى موضوع إفادة مستقبلا.

### 4- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كون التخطيط الإستراتيجي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقى اهتماما في السنوات الأخيرة وهي أيضا تتبثق من كون التخطيط الإستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها.

وتعتبر أيضا أهمية هذه الدراسة امتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط الإستراتيجي وإمكانية كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسات.

ولكون هذه الدراسة لها أهمية فعالة في مجال علوم الإعلام والاتصال ركز الباحثين والمختصين في دراسة التخطيط الإستراتيجي وفهم دوره الذي يساهم به في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات وفي دفعها لتحقيق أهدافها وتنظيم مواردها وبناء الثقة والمصادقية مع جمهورها.

## 5- أهداف الدراسة

- ✓ التعرف على العوامل المؤثرة على تكوين الصورة الذهنية لمؤسسات ديوان مؤسسات الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
- ✓ التعرف على الأهداف الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة في ولاية المسيلة.
- ✓ التعرف على إستراتيجية الصورة الذهنية التي تعتمدها المؤسسة لكسب الجمهور الخارجي.
- ✓ التعرف على الدور الذي تقوم به أنشطة العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة.
- ✓ التعرف على العوامل المؤثرة على تكوين الصورة الذهنية لمؤسسات ديوان مؤسسات الشباب والرياضة.

## 6- حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب المعروفة بـ LODEG ولاية المسيلة.

**الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية للدراسة من شهر فيفري الى شهر أفريل 2024م.

7- **نوع ومنهج الدراسة:** من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها والإجابة على تساؤلات البحث سنعتمد في هذه الدراسة على:

## نوع الدراسة:

أ- نوع الدراسة : هذه الدراسة تقع ضمن نطاق الدراسات الوصفية التي ترتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها والحصول على معلومات كافية عنها اعتمادا على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاته لهذا تم اختيار منهج البحث

الوصفي لمعالجة الموضوع . بمعنى آخر الدراسات الوصفية هي محاولة كف الحقائق الراهنة للظاهرة المدروسة وتسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطها بمتغيرات أخرى ، فيتم وصف الظاهرة وصفا دقيقا من كافة جوانبها وصياغة هذا الوصفي تعبير كمي وكيفي.

ب- منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا لموضوع دور تخطيط الإستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة ديوان مؤسسة الشباب على المنهج الوصفي المسحي .

ويعرف المنهج الوصفي المسحي :

المنهج هو استراتيجية عامة تعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات يستفيد بها الباحث في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي (علي عبد الرزاق و آخرون، 1992، ص 8).

والمنهج هو إلى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل في النهاية إلى نتيجة معلومة بمعنى إن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وبمعنى آخر هو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسته مشكلة بحثه (عبد الرحمن بدوي ، 1963، ص 5).

ويعرف المنهج كذلك على أنه: طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من مشاكل أو حالة من حالات قصد تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا وتحديد أهدافها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها و تمييزها، و تتيح معرفة أسبابها و مؤثراتها و الأنماط التي تستخدمها أو تتشكل فيها و العوامل التي تتأثر بها (محمد عبد الغاني، محسن لأحمد الخضري، 1992، ص 39).

و بما أن المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة و يساعد على تحقيق التدقيق الصحيح كمختلف المشكلات فهذه الدراسة ستعتمد على المنهج المسحي و الذي يعرف على أنه أحد أشكال التحليل و التغيير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات و معلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة (على معمر عبد المؤمن، 2008، ص 287).

تنتهي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية "التي تركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية. وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة، كما أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (محمد عبيدات، محمد أبو نصار، 1999، ص 46).

لقد وظفنا المنهج الوصفي في دراستنا لمعرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات ذات الطابع الشباني.

وإذا كان الهدف الأساسي من الدراسات الوصفية تصوير وتحليل وتقويم خصائص الظاهرة أو مجموعة الظواهر، فإن أهم منهج تعتمد عليه في تحقيق هذا الهدف هو المنهج المسح الذي يعتبر " الطريقة العلمية، التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة، من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي، وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة، من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك" (أحمد بن مرسل، 2010، ص 287).

ويعد منهج المسح من أبرز المناهج المستخدمة في مجال الدراسات الإعلامية الذي يحقق بطبيعته اكتشاف علاقات بين مختلف الظواهر في المجتمع محل البحث التي قد لا يستطيع الباحث الوصول إليها بدون تطبيق مبادئ منهج المسح، وقد اعتمدنا في دراستنا

على المنهج المسح بالعينة" الذي يحدد حجم مجتمع معين وفق اختيارات منهجية لأنواع العينات تقربا إلى اختيار تقل فيه نسب الأخطاء والتحيز قدر الإمكان ،وتعمم نتائج العينة على بقية أفراد المجتمع الذي اختيرت منه عينة الدراسة والبحث،وتقترب صفاتها من صفات وخصائص المجتمع كلما زاد حجمها وتبتعد كلما قلت،وسواء اقتربت أو ابتعدت الصفات والخصائص فان نتائجها تعمم على من لم يستهدفوا مباشرة بالدراسة (عقيل حسين عقيل، 1999، ص94).

و هناك تعريف آخر للمنهج المسحي بأنه المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي و جوانب قوتها و ضعفها (أحمد بن مرسل، 2007، ص286).

كما يعرف الباحث محمد زيان عمر: المنهج المسح بأنه دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي دون أن تتدخل من قبل الباحث، أي دراسة ظاهرة طبيعية غير اصطناعية (أحمد بن مرسل، 2007، ص288).

استخدمنا هذا المنهج في دراستنا من أجل جمع معلومات على عينة من موظفي مؤسسة ديوان المؤسسات الشباب بالمسيلة حول الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية ،ثم تحليلها واستخلاص نتائجها.

8- أداة الدراسة: وقد استخدمنا في الدراسة أداة الاستبيان الذي يعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى الحقائق الجديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.

يملاً الاستبيان بحضور الباحث يسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات والنوع الذي استخدمناه في دراستنا مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تكون الإجابة فيها محددة بعدد من الخيارات ومجموعة أخرى من الأسئلة المفتوحة التي تتيح الفرصة للمجيب أن يعبر عن رأيه.

### 9-مجتمع وعينة الدراسة

**تحديد مجتمع الدراسة:** إن أساس نجاح التعيين يقوم أولاً على تحديد مجتمع البحث الأصلي وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعرفاً دقيقاً يشمل طبيعة وحداته هل هي متجانسة أو متباينة؟ هل هي موزعة في شكل فئات وطبقات أم غير ذلك؟ ولذا يتمكن الباحث من الوصول إلى ذلك إلا بعد دراسة وافية ودقيقة له. (أحمد مرسلي، ب س، 186-285)

### مجتمع الدراسة

لتحديد مجتمع البحث أهمية كبيرة وخاصة في علم الاتصال كفرع من فروع العلوم الاجتماعية لذا ينبغي اختيار مجتمع البحث بكل دقة وتحديد العناصر والمميزات التي يجب أن تتوفر فيه حيث يعرف مجتمع البحث على أنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي. (أحمد بن مرسلي، 2007، ص172).

وتبعاً لدراستنا كان اختيارنا لمجتمع البحث متمثلاً في 28 مفردة موظفي مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة.

### العينة

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية فالعينة التي هي مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث يتم اختيارها بطريقة علمية منظمة من جميع عناصر المفردات المجتمع وبنسبة معينة، بحسب طبيعة البحث وحجم المجتمع الأصلي، بحيث تحمل نفس

الصفات أو الخصائص المشتركة وتعمل على تحقيق أهداف البحث. (أحمد بن مرسلي، 2007، ص 197).

تعد العينة القصدية من العينات غير العشوائية يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من الباحث وبحسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الاختيار أهداف بحثه.

## 10- تحديد المفاهيم والمصطلحات

### التخطيط الإستراتيجي

يعرف على أنه: "عملية تنطوي على صناعة قرارات تفصيلية قصيرة وطويلة الأمد تتعلق بنوع العمل والمنظمة أو الشخص المنفذ له وكيفية التنفيذ".

ويعرف أيضا على أنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف طويلة المدى وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق هذه الأهداف". (فايزة جمعة، 2006، ص 212)

### التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي:

مما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي اجرائيا على أنه: متطلب وظيفي يعمل على رسم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة استنادا لما توصلت إليه عملية التحليل الاستراتيجي البيئي لتحقيق التكيف مع بيئتها واختيار الخيار الاستراتيجي الأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة تمهيدا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة للأهداف المرجوة في ظل الإمكانيات و الموارد المتاحة للمؤسسة و إطار زمني محدد.

### الصورة الذهنية

حسب ما جاءت به أدبيات علم النفس الاجتماعي وعلم النفس فإن مفهوم الصورة الذهنية بشكل عام نشأ في أحضان علم النفس الاجتماعي وتطور في إطار دراسات الاتصال والذي يشير حسب موسوعة علم النفس والتحليل النفسي إلى:

التصوير الحي في غياب المثير الأصلي من خلال البصر العقلي ويرتبط هذا المصطلح بمصطلح الصورة من الذاكرة Memory Image الذي يعني إحياء أو بعث تجربة سابقة عن شيء ما في غياب هذا الشيء بالذات من خلال استرجاع صورته من الذاكرة عن طريق عملية التذكر.

أما بالنسبة للمعنى اللغوي للمصطلح الصورة الذهنية في اللغة الانجليزية فإنه يعود إلى أصل لاتيني المتمثل في Image المتصل بالفعل Imatari الذي يعني يحاكي أو يمثل وبذلك تدل كلمة Image على المحاكاة أو التمثيل، مما يقودنا إلى القول بأن الصورة الذهنية هي محاكاة ذهنية لشيء معين.

وحسب قاموس ويبستر يعني مصطلح الصورة الذهنية: "الصورة التي يكونها الأفراد والجماعات في أذهانهم عن فرض معين أو منظمة أو مؤسسة، وسواء كانت الصورة صادقة أم زائفة، فالشخص الذي تكونت لديه صورة عن مؤسسة ما سوف يتصرف عيالها وفق لهذا التصور".

وفي قاموس La rousse من وجهة نظر ببيكولوجي في الصورة عبارة عن اصرار لانطباع حسي ناتج عن النسيج العصبي المركزي.

ويعرفها لوكلير Leclair "على أنها استحضار ذهني لإدراك شيء أو حدث قابل لأن يبقى عبر الزمان والمكان، ليعاد إحياءه نتيجة وقوع إثارة ما".

### التعريف الإجرائي للصورة الذهنية:

الصورة الذهنية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات والمشاعر التي يحملها الفرد أو مجموعة من الأفراد عن شيء ما، سواء كان شخصاً أو مؤسسة أو منتجاً أو حتى فكرة.

الدراسة الأولى

استراتيجية الصورة الذهنية بالمؤسسة في كسب الجمهور الخارجي 'بودراع فاطمة صويلح مريم' مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة السنة 2014م-2015م جامعة محمد صديق ابن يحيى جيجل.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور على المؤسسة.
- التعرف على مدى تأثير مكونات الصورة الذهنية في تغيير سلوكيات الجمهور.
- الكشف على مدى اعتماد المؤسسة على المكون المعرفي كأحدى استراتيجيات الصورة الذهنية في كسب الجمهور الخارجي.
- الكشف على مدى اعتماد المؤسسة على المكون الوجداني كأحدى استراتيجيات الصورة الذهنية في كسب الجمهور الخارجي.
- الكشف عن مدى اعتماد المؤسسة على المكون السلوكي كأحدى استراتيجيات الصورة الذهنية في كسب الجمهور الخارجي.

الدراسة الثانية

الاستراتيجية الاتصالية بديوان مؤسسات الشباب والرياضة بشور زكرياء عباد، وعلجية فاطمة' مذكرة مكملة شهادة الماستر في علوم الاتصال تخصص اتصال تنظيمي سنة 2020م-2021م جامعة مولود معمري تيزي وزو.

هدفت الدراسة إلى:

- البحث عن واقع الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف الديوان مؤسسات الشباب.

- تهدف للتعرف على طبيعة الوسائل والتقنيات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة المدروسة.
- إبراز أهم الصعوبات والعراقيل التي تتعرض السير الجيد والأفضل للعملية الاتصالية.

#### الدراسة الثالثة:

دور أنشطة العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية 'إسلام الوافي، محمد السعيد بوزيدة' مذكرة مقدمة شهادة تخصص اتصال تنظيمي سنة 2019م-2020م جامعة العربي تبسي.

#### هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الدور الذي تؤديه أنشطة العلاقات العامة من أجل البناء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية.
- الكشف عن أنشطة العلاقات العامة التي تساهم في بناء وتكوين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية.
- التعرف على مدى ممارسة العلاقات العامة كأنشطة في المؤسسة العمومية.
- اظهار مدى مساهمة أنشطة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية.

#### الدراسة الرابعة:

دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية 'هدى غرسي' مذكرة مكملة لشهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة السنة 2014م-2015م جامعة العربي بن مهدي.

#### هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الأنشطة والآليات المتبعة من قبل العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة.

- الكشف عن وسائل الاتصال التي توظفها العلاقات العامة في علاقاتها مع الجمهور الداخلي في الجامعة.
- إظهار مدى مساهمة جهاز العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية (الجامعة).

# الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي الابعاد النظرية

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد ما أدى إلى زيادة التحدي والمنافسة امام هذه المنظمات التي تسعى دائما الى التحسين من صورتها امام جمهورها سواء الداخلي او الخارجي فاتجهت المنظمات إلى إدارة إستراتيجية

لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في آن معا، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهره هذه العملية وأداة إدارية تمكّن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، وتزودها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها وتمكّنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية وتمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة.

باختصار فإن التخطيط الإستراتيجي هو عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة لما تسعى إليه وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لانجاز أهدافها وتحقيقها وتحسين من صورتها بشكل عام وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا الفصل.

## المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

أ. اصطلاحا:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "خطط استراتيجية وبرامج مستقبلية توضح مسار التنفيذ وتوجيه وتنسيق مختلف أجزائه وتحديد الأهداف المرحلية والنهائية الواجب الوصول إليها وتوضح البرنامج الزمني للتنفيذ". (عاشور أحمد صقر، 1979، ص319)

وعرفه هوشي وليام William Ouchi بأنه "جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وهيئة مستلزمات التعامل معه فهو يجسد الأفاق الفكرية الفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها". (ليث عبد الله قهياوي وآخرون، ب س، ص 150)

نفهم من هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي توجه مستقبلي يعمل على مواكبة التغيرات ومن ثم تحقيق النمو والتطور وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي عملية استشرافية ذات أبعاد فكرية وفلسفية.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "تنمية وتكوين الخطط الطويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية ويتضمن كذلك تعريف رسالة المنظمة وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها وتطوير الاستراتيجيات ووضع توجهاتها السياسية العامة للمنظمة، كما أنه عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها الطويلة الأمد والكيفية التي ستقوم بها لتحقيق تلك الأهداف". (فايزة جمعة صالح دجار، 2006، ص212)

كما يعد التخطيط الاستراتيجي "أسلوب عملي مستقبلي يهتم برصد الإمكانيات المحتملة والممكنة ووضع الاستراتيجيات وبدائلها والعمل على تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ من خلال تحديد

مدى زمني مقبول يتم فيه تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في عملية التخطيط والتنفيذ. " (دبيل سعد خليل، 2015، ص27)

و يعرف أيضا على أنه "عملية المواءمة بين عناصر التنظيم و الظروف البيئية وقيم و أهداف الإدارة و أصحاب المصالح بالشكل الذي يحقق الكفاءة و الفاعلية ويؤدي إلى تحقيق أهدافه في تعاملها مع المستقبل المنظور و البعيد. (أكرم سالم الجدابي، 2017، ص39)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه نظرة نظامية للأمام من أجل تحقيق النتائج ذات المغزى والقبلة للقياس و الملموسة. "وهو عملية طويلة المدى موجهة نحو المستقبل، تتميز بالتقييم المستمر و اتخاذ القرارات يخطط فيها طريق واضح يربط الحاضر بالمستقبل" (عزة جلال مصطفى، ص10)

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الاستراتيجي يتبين لنا أن البعض منها يتفق في الأساس ويختلف في التركيز على هذا الجانب أو ذلك ورغم الاختلافات فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يشتمل على مجموعة من العناصر المتمثلة في:

- الرؤية الاستراتيجية.
- الرسالة الاستراتيجية.
- الغايات و الأهداف الاستراتيجية.
- الخطة الاستراتيجية .
- القرارات الاستراتيجية.
- البدائل الاستراتيجية.
- الخيار الاستراتيجي.
- التحليل البيئي.
- الإمكانيات و الموارد المتاحة.
- القيم الجوهرية للمؤسسة.
- المدة الزمنية.

## المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي

"يؤكد أليكس ماكينزي Alex Mackenzie أن كل دقيقة تتفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ وأن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهو أحسن وأفضل من قضاء سبعة أيام عمل دون أهداف". (مدحت محمد أبو النصر، 2009، ص131) انطلاقاً من هذا يمكن إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه في النقاط التالية :

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

❖ تحقيق التكيف الرشيد مع المتغيرات في بيئة المؤسسة من خلال حسن توظيف الموارد ونقاط القوة وتخفيف ما تفرضه من تهديدات ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التي صممت الاستراتيجية كسبيل لبلوغها.

❖ تطوير النظام الإداري للمؤسسة، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة وتوفير فرص التعليم والتحيين التنظيمي والإداري وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والمراقبة والتقويم وفق أسس علمية سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المؤسسة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة." (عبد القادر محمد الأسطة، 2016، ص90)

❖ تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي، التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما تم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل من خلال مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة، وتدعيم قدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف لديها وتحديد متطلبات

التعامل معها وتوفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف معالمتغيرات غير المتوقعة وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة بالإضافة إلى تحديد وتوجيه القرارات الاستراتيجية في المؤسسة وتحديد أفضل البدائل وتخصيص الإمكانيات والموارد بطريقة فعالة." (بلال خلف سكاردة، 2010، ص95-96)

## المبحث الثاني : أهداف ومراحل التخطيط الاستراتيجي

### المطلب الأول : أهداف التخطيط الاستراتيجي

يتمثل الهدف من تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بصفة خاصة في ما يلي:

✓ إكساب الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة، وتوفير قاعدة يمكن من خلالها ترتيب الأولويات بطريقة عقلانية وعلمية لمواجهة القضايا الرئيسية الحالية والمستقبلية.

✓ جعل إدارة المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتها، وجلب القضايا المركزة والجوهرية إلى صناع القرار للنقاش والمراجعة.

✓ القيام المستمر بتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي تضمن التحقيق الدقيق للأولويات وربط هذه الأولويات بالميزانية مما يضمن وضع نظام مالي دقيق يستجيب لهذه الأولويات بهدف الوصول إلى أفضل استخدام واستثمار للموارد المتاحة في هذه البيئة.

✓ تأسيس سياسة لتنسيق العمل تهتم باستثمار جهود جميع القطاعات العامة أو الخاصة والاستفادة منها سواء كانت محلية أو عالمية بالإضافة إلى تحسين مخرجات المؤسسة وجعلها أكثر تكيف وملائمة لسوق العمل الحالي والمستقبلي.

✓ تمكين متخذي القرارات من إجراء التعديلات الملائمة في الوقت المناسب." (عزة جلال مصطفى، 2010، ص13)

## المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي عموماً بأربعة مراحل هي: التحليل الاستراتيجي، صياغة الخطة الاستراتيجية، متابعة وتنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة.

### المرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي (التحليل البيئي)

"وهي مرحلة تشخيص وتحليل الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة في محيطها، وهي تعني حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة، ويقسم المحيط لدى البعض إلى محيط مباشر ومحيط موسع، الأول يرتبط بقطاع نشاط المؤسسة الذي تنشط فيه والثاني يشمل عناصر متعددة مثل الدور الذي تلعبه المؤسسة في المجتمع وضرورة تكيفها مع احتياجاته الاجتماعية والثقافية وغيرها." (ناصر دادي، ص 70)

ويشتمل التحليل البيئي تحليل البيئة الداخلية للوقوف على كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والفنية والمعنوية الموجودة بهذه البيئة، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية والتي تنقسم إلى البيئة البعيدة وتتمثل في كافة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهي ما تعرف بـPEST، والبيئة القريبة وتتمثل في العملاء والمنافسين والمنظمات المحلية والدولية، وذلك للوقوف على مدى تأثير هذه التغيرات على المؤسسة في الحاضر والمستقبل وكذلك التعرف على إمكانيات وموارد المنظمة الخارجية، ونتيجة هذه التحليلات يتم التوصل إلى تحليل الفجوات حيث تعبر الفجوة عن الاختلافات والفروق التي تنتج بين الوضع الحالي والوضع المأمول، ويساعد هذا التحليل في الوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ونقاط الفرص والتهديدات (التحديات) في البيئة الخارجية مما يساعد المؤسسة على التحديد الدقيق للقضايا الاستراتيجية التي تواجهها." (عزة جلال مصطفى، 2010، 14)

و من بين أهم أساليب التحليل الاستراتيجي البيئي نجد:

- تحليل SWOT (Strengths, Weaknes, Opportunities, Threats).

### ❖ تحليل SWOT

يعتبر أسلوب SWOT من بين أهم أساليب التحليل الاستراتيجي الذي يعتمد في عملية تشخيص وتحليل الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة.

"وينطلق هذا النموذج من فكرة المقابلة المنطقية بين فرص ومخاطر المحيط من جهة وإمكانات المؤسسة معبرا عنها بنقاط القوة والضعف من جهة أخرى لوضع الاستراتيجية المناسبة، ويعرف هذا النموذج أيضا باسم نموذج LCAG نسبة للباحثين ( Learned, Christensen, ) (Andrews, Guth) الذي نشر سنة 1965 في كتاب معنون بـ "Business policy ;texts and cases" يقدم طريقة إجرائية رسمية لإعداد الاستراتيجيات وتنفيذها استخلصها بإتباع منهج دراسة حالة." (عبد المالك مزهودة، 2013، ص4)

وتستخدم المنظمات تحليل SWOT ليكون إطارا منطقيا يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المنظمة التنافسي، كما يمكن استخدامه للتوصل إلى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، والهدف من هذه العملية هو تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموائمة بين أوضاع المنظمة الداخلية وأوضاعها الخارجية (اسماعيل محمد الصرايرة، ص35)، وتظهر مصفوفة SWOT من خلال المربع التالي:

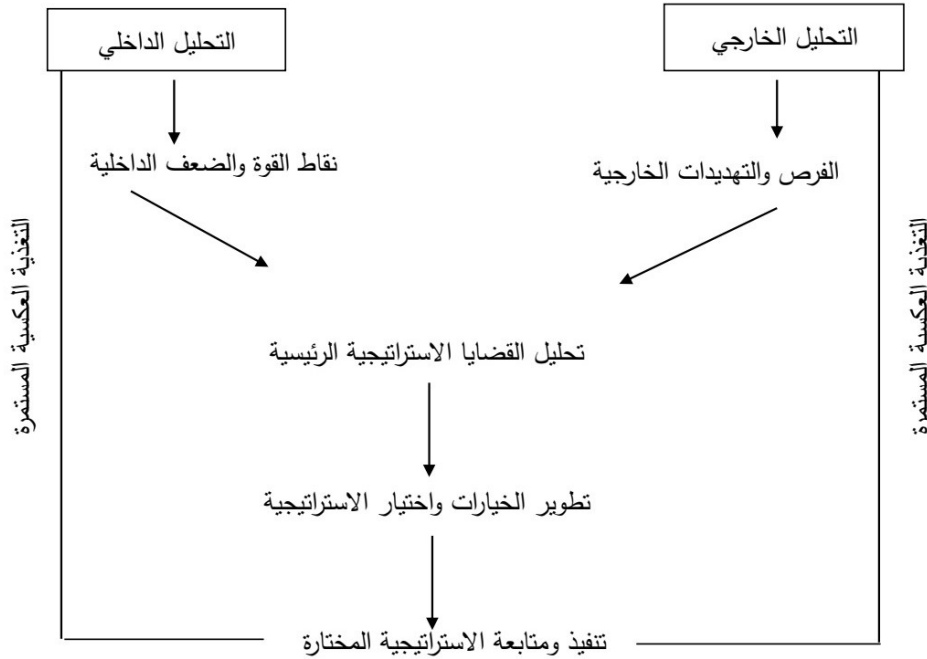
الجدول رقم (01) يوضح مصفوفة SWOT.

| نقاط الضعف الداخلية<br>Weaknes   | نقاط القوة الداخلية<br>Strengths  | التحليل الداخلي للبيئة<br>التحليل الخارجي للبيئة |
|--|---|--|
| استراتيجية علاجية: W/O<br>التغلب على مواقع الضعف<br>الداخلية من خلال استغلال<br>الفرص المتاحة<br>خارجيا(تعديل) | استراتيجية نمو : S/O<br>استخدام نقاط القوة الداخلية<br>لاستغلال الفرص المتاحة<br>خارجيا (الوضع المثالي<br>الجيد)                              | الفرص<br>البيئية<br>المتاحة<br>Opportunities     |
| استراتيجية انكماشية: W/T<br>تقليل مواطن الضعف الداخلية<br>لتحاشي المخاطر الخارجية<br>(التهديدات)               | استراتيجية دفاعية : S/T<br>استخدام نقاط القوة الداخلية<br>لتجنب التهديدات الخارجية أو<br>الحد من أثارها(يمكن البحث<br>عن فرص في ظل التهديدات) | التهديدات البيئية الخارجية<br>Threats            |

المصدر: إسماعيل محمد الصرايرة: التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية،  
دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان الأردن، 2011، ص: 36.

ويمكن توضيح عملية SOWT من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (01): يوضح عملية SOWT.



Source ; Neil Ritson ; Strategic Management, 2011, p 43.

وتكمن أهمية تحليل SWOT في كونه الأسلوب الذي يمكن المؤسسة من دراسة وإيجاد أحسن وضعية توافقية بينها وبين بيئتها، مما يسمح بإعداد أحسن استراتيجية وهو ما يوضحه الشكلين السابقين.

### ❖ تحليل PESTEL

لتحليل القضايا الاستراتيجية يستخدم تحليل PESTEL والذي يستخدم لتقييم تأثيرات البيئة الخارجية (السابقة والمستقبلية) التي تتواجد فيها المنظمة، إضافة إلى استخدام أسلوب SWOT كقاعدة لبناء الخطة الاستراتيجية (أحمد على صالح، ب س ، ص 18)

"ويسمى أيضا تحليل PEST وهو إحدى تلك الأدوات التي يتم استخدامها لعمل مسح لمجموعة من العوامل الخارجية والتي قد تؤثر في أداء المؤسسة وتوجهاتها أما عن التسمية في اختصار للعوامل الأساسية المتمثلة في:

✓ السياسة Political.

✓ الاقتصاد Economical.

✓ المجتمع Social.

✓ التكنولوجيا Technological.

أما في المسمى الآخر PESTEL فيتم إضافة معيارين إضافيين وهما:

✓ البيئة Environmental

✓ القوانين Legal (أحمد طاهر أحمد، 2017، ص17)

**العوامل البيئية السياسية:** تشمل الاستقرار / عدم الاستقرار السياسي، العواقب السياسية، التغيير في السياسات الوطنية الإجراءات الحكومية...

**العوامل البيئية الاقتصادية:** ضرورة للنجاح التنظيمي ويمكن اعتبارها الأكثر أهمية، وتشمل العوامل الاقتصادية العوامل المرتبطة بالنمو، ومستويات الدخل، والدخل المتاح للبلد، ومكافحة الفقر، ومعدلات العمالة والبطالة...

**العوامل البيئية الاجتماعية والثقافية أو السوسيو ثقافية:** وتتمثل في التقاليد والعادات الثقافية والأعراف، القيم الدينية، القيم الأخلاقية التصورات والمواقف تجاه المؤسسة، وتعتبر العوامل الثقافية مهمة لتحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى وتحقيق أهداف النمو..

**العوامل البيئية التكنولوجية :** أصبحت التكنولوجيا جزءًا حيويًا من كل الأعمال اليوم حيث أن معظم العمليات تتم عبر الإنترنت والاستخدام التكنولوجي، لذلك فإن أهمية البيئة التقنية مهمة للغاية، وتشتمل التقنية المتقدمة والبنية الانترنت البرامج التجديد التكنولوجي...

**العوامل البيئية القانونية:** وتشتمل على القوانين واللوائح، القواعد، الأسس...

**العوامل البيئية الطبيعية:** وتتمثل في كل ما تحمله البيئة الطبيعية من خصائص وتأثيرها على

أنشطة المؤسسات وغيرها... " (rashaian perera, 2017,p 8-15)

الشكل رقم (02) مخطط توضيحي لنموذج PSTELE.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

❖ تحليل أصحاب المصالح Stakeholders:

يمثل هذا الأسلوب واحدا من أحدث أساليب التحليل الاستراتيجي القائمة على فهم سلوكيات ومواقف أصحاب المصالح تجاه عمل المؤسسة وأنشطتها، والتعريف الكلاسيكي لأصحاب المصالح هو أي مجموعة أو الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون من خلال تحقيق المؤسسة لأهدافها،" (Andrew I, friedman, Samantha miles, 2006, p1)

ويمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى: (neil ritson, p 26)

- ✓ أصحاب المصلحة الداخليون : الموظفون، الإدارة...
- ✓ أصحاب المصلحة المتصلون : العملاء والموردون والمنافسون...
- ✓ أصحاب المصلحة الخارجيون: الحكومة، مجموعات الضغط ...

وعلى سبيل المثال فإنه يمكن تصنيف أصحاب المصالح للمؤسسة الجامعية على النحو التالي:

**أصحاب المصالح الداخليون** ويمثلون مختلف الفاعلين فيها من هيئة التدريس، هيئة الإدارة، الطلبة، والعمال وهم من تربطهم صلة وثيقة بالمؤسسة الجامعية.

**أصحاب المصالح المتصلون** : الوزارة الوصية المنظمات الطلابية، النقابات العمالية، أولياء الطلبة.

**أصحاب المصالح الخارجيون**: ويتمثلون في المؤسسات الاقتصادية والصناعية، المجتمع المدني والمجتمع ككل.

و بالتالي على المؤسسة الجامعية أن تعمل على تحليل احتياجاتهم وتطلعاتهم ومواقفهم المختلفة حول القرارات الاستراتيجية التي تتخذها وحول الاستراتيجية المختار لتجنب التعارض مع مصالح الأطراف المختلفة.

### المرحلة الثانية صياغة الخطة الاستراتيجية

تشير الخطة الاستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي تمكن صناع القرار في المؤسسة من إتخاذ قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة، (يحياوي الهام، 2016، ص154) وتتطلب مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية تعبئة وحشد كافة الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية للمؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة صياغة الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، و من ثم تقييم المواقف والبدائل أو الخيارات واختيار البديل أو الاستراتيجية الأفضل، وتشكل هذه العناصر في مجموعها التوجه الاستراتيجي (سعد علي حمود العنزي، ب س، ص168) للمؤسسة الذي يعبر عن المسار الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة، والتي تتلخص فيمايلي:

## ❖ الرؤية الاستراتيجية:

"يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة." (إياد علي الدجدي، 2010، ص59)

وتعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها "القوة التي تعطي المعنى وتضفي الغرض على عمل المنظمة كما أنها بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب، وهي وصف لمجموعة من الغايات والأسبقيات ومجموعة من المبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة ومجموعة واسعة من المعايير التي تساعد على تعريف النجاح المنظمي. (صالح عبد الرضا رشيد احسان، 2008، ص15)

"وتشير الرؤية الاستراتيجية إلى الصورة التي تضعها المنظمة لنفسها في السنوات القادمة لتحقيق المهمة الأساسية التي تؤديها والتي تمثل غرض وأهداف وجودها ويتبعها مباشرة وضع الاستراتيجية التي تعكس الخطوات التنفيذية الواجب القيام بها. (زينب أحمد عزيز حسين، 2006، ص284)

من خلال ما سبق يتضح أن الرؤية الاستراتيجية هي تصور مستقبلي لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، و"عادة ما تجيب الرؤية الاستراتيجية على الأسئلة التالية أين نحن؟ وإلى أين نريد أن نصل؟ ومن خصائص الرؤية الاستراتيجية الناجحة الوضوح، التماسك، قوة الاتصال، الترابط والمرونة." (موفق محمد الضمور، 2011، ص57)

وتحتوي الرؤية الاستراتيجية على مكونين أساسيين هما: (محمد مفضي الكساسبة، 2009، ص26-27)

"الأيديولوجيا الجوهرية Core Ideology التي تحدد المزايا الثابتة للمنظمة وتعد مصدرا للإرشاد والإلهام، وتحقق التماسك للمنظمة، وتتكون الأيديولوجية الجوهرية للمنظمة من جزأين هما:

✓ القيم الجوهرية (Core values): وهي عبارة عن نظام من المبادئ والمعتقدات.

✓ الهدف الجوهري (Core Purpose): ويشير إلى السبب الأساسي من وجود المنظمة.

✓ الإلهام والتصور للمستقبل (Envisioned Future): وهو العنصر الثاني للرؤية

الاستراتيجية ويتألف من جزأين هما:

✓ تحديد هدف قوي وجريء على مدى 10-30 سنة.

✓ وصف حي لما ينبغي عمله لتحقيق هذا الهدف

#### ❖ الرسالة الاستراتيجية:

تمثل الرسالة الاستراتيجية "غاية المنظمة وسبب وجودها وهي التي تخبرنا بالغرض الأساس الذي وجدت من أجله، أي إنها فلسفة المنظمة في تعاملها مع الآخرين حاضرا ومستقبلا".

(محمد مفضي الكساسبة، 2009، ص 55)

ومن فوائد وجود الرسالة الاستراتيجية أنها تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة، وتحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة، كما تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها، إضافة إلى كونها تحدد اتجاهات التوسع والنمو وتشعر أعضاء المؤسسة بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص 35)

و الرسالة الاستراتيجية الجيدة يجب أن تتوفر على مجموعة من الخصائص والمتمثلة في النقاط التالية: (مجيد الكرخي، ب س، ص 13)

✓ تعرض مقاصد وتوجهات المنظمة بطريقة تكسبها الدعم والمساندة من طرف الجميع.

✓ واضحة ومفهومة لجميع الأطراف.

✓ مختصرة يسهل تذكرها أو حفظها.

✓ قابلة لترجمتها إلى سياسات وبرامج تنفيذية.

✓ تحتوي على عناصر القوة لدى المنظمة.

✓ تحتوي على فلسفة المنظمة وقيمها وصفاتها المميزة.

✓ تحرص على تماسك المنظمة وترابط عناصرها.

✓ علاقاتها بالبيئة التي تعمل بها قوية وثابتة. خالية من الكلمات الغريبة.

✓ تحرك جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.

✓ تستخدم الفعل المسبق لوصف ما تقوم به.

تشكل الرسالة الاستراتيجية غاية المؤسسة وسبب وجودها وطبيعتها ويطلق البعض عليها اسم المهمة Misson (داصور حفيظة، 2017، ص603)، وغالبا ما تجيب الرسالة الاستراتيجية

على الأسئلة التالية من نحن؟ وماذا نريد؟

❖ الغايات والأهداف الاستراتيجية:

"إن غايات المؤسسة بتعبير عام هي ما تطمح له المؤسسة دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد الوقت الذي سينجز فيه، ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مترادفان، وذهب البعض إلى التفريق بينهما على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتائج مرغوب فيها." (داصور حفيظة، 2016، ص603)

أما الأهداف تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. (مصطفى محمود، فهد عبد الله، 2010، ص521)

وعند وضع الأهداف الاستراتيجية يجب مراعاة مجموعة من الخصائص والمعايير لتحقيق النتائج المطلوبة منها والمتمثلة في: (ديبل سعد خليل، 2015، ص39)

- يجب أن تتوافق الأهداف مع رؤية ورسالة المؤسسة ويجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقق في المدى الزمني للخطة.
- القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع.

- المرونة بحيث تتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير متوقعة في بيئة المؤسسة.
- التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات.
- المشاركة والقبول من جميع الأطراف المعنية.

و تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات هي الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية كما يلي:

➤ **الأهداف الاستراتيجية** : تصاغ بشكل عام وشامل ، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المؤسسة ككل وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

➤ **الأهداف التكتيكية** : يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها ، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

➤ **الأهداف التشغيلية**: يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.(يحياوي إلهام، ب س، 153-154)

### المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية

بعد أن تنتهي المؤسسة من عملية التحليل الاستراتيجي لكل من بيئتها الداخلية والخارجية وصياغة خطتها الاستراتيجية تأتي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ويقصد بتنفيذ الاستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات والإجراءات." (عبد القادر محمد الأسطة، ب س، ص13)

و يتم ذلك من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، والتنفيذ السليم للاستراتيجية يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك. (عبد القادر محمد الأسطة، ب س، 190)

و يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تنمية الوعي والبيئة المساندة لهذه الاستراتيجيات، خلق هيكل تنظيمي فعال، إعادة توجيه الجهود التنظيمية وإعداد ميزانيات وتطوير واستخدام أنظمة المعلومات (سلمان زيدان، 2017، ص 157)، ونشر خلفية تعاونية داخل المنظمة تمكن من بلوغ الأهداف التنظيمية المنشودة (شوقي داجي جواد، 2017، ص 271)، تحديد جداول زمنية تحدد مراحل التنفيذ، وضع مؤشرات ومقاييس الأداء وإيجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل على كافة مستويات المؤسسة (أحمد محمود الزدفلي، ب س، ص 148)، بالإضافة إلى ضرورة توفر الموارد البشرية ذوي الخبرة والكفاءة والتفكير الاستراتيجي والموارد المادية المتاحة. تأسيساً على ما سبق فإن تنفيذ الاستراتيجية يتضمن العناصر التالية:

#### ❖ البرامج والأنشطة:

تعبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة، ويهدف إعداد البرامج والأنشطة إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف (إياد علي الدجدي، ب س، ص 65)، وتتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة والمسؤولون عن تنفيذها. (عائشة يوسف الشميلي، 2017، ص 69)

## ❖ الموازنات المالية

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (إيد علي الدجدي، ب س، 66).

## ❖ الإجراءات التنفيذية:

تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المؤسسة. (عائشة يوسف الشميلي، 2017، ص97)

## المرحلة الرابعة: التقييم والرقابة

الرقابة عملية مستمرة تهدف إلى تقييم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقييم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة وذلك لجعل أداء المنظمة أفضل)، وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

✓ هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟

✓ هل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟

✓ كيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟

✓ هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟ (طادورية علاء الدين، 2009، ص160)

و تتم الرقابة الاستراتيجية على المستوى الاستراتيجي، المستوى التكتيكي والمستوى التشغيلي علنالنحو التالي: (إياد علي الدجدي، 2006، ص69)

➤ الرقابة على المستوى الاستراتيجي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

➤ الرقابة على المستوى التكتيكي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقتها الأداء مع الأهداف الموضوعية.

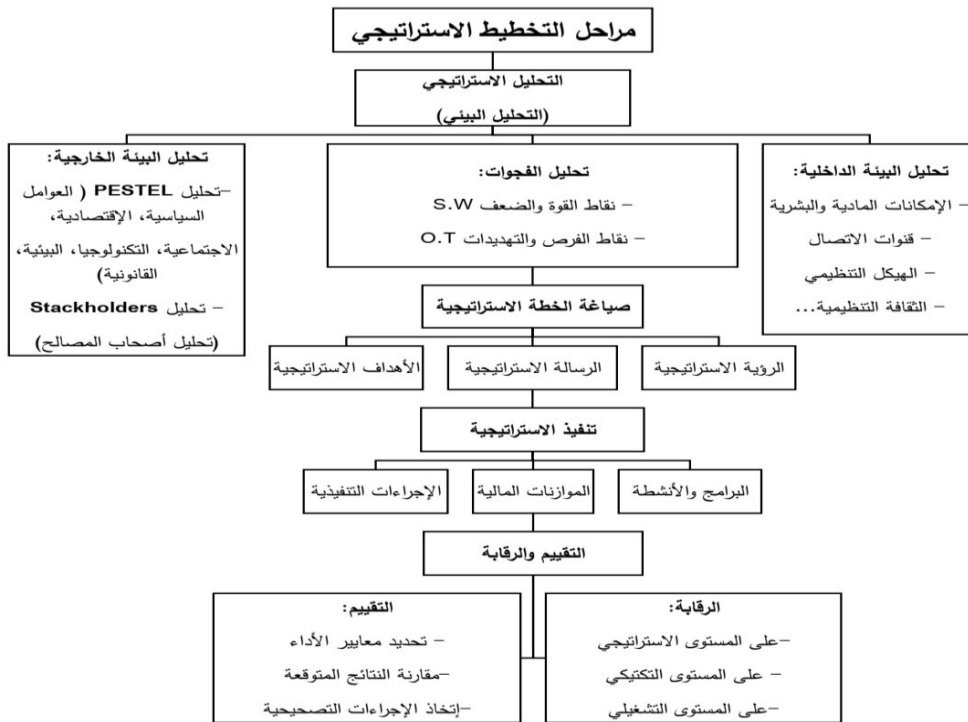
➤ الرقابة على المستوى التشغيلي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

إلى جانب ذلك من المهم أيضا تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المؤسسة الحالية، مستوى التكنولوجيا المستخدمة درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة، درجة انسجام استراتيجية المؤسسة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل فيهما.

و يأتي التقييم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقا كمؤشرات الأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية ثم توصل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليلا لانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب. " (عائشة يوسف الشميلي، 2017، ص98)

تأسيسا على ما سبق يمكن توضيح مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال المخطط التالي:

### الشكل رقم (03) يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

تم في هذا الفصل عرض أساسيات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في ماهيته وتطوره، أهميته وأهدافه، خصائصه وفوائده ومراحله.

ومن خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يتضح أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي مرة بعدة محطات في مسار تطوره، حيث يعتبر مفهوم إداري حديث، وتكمن أهميته في كونه يساهم لمختلف المؤسسات بتحقيق التكيف مع بيئتها ومواجهة التحديات التي تعترض تحقيق أهدافها واستغلال والفرص الموجودة بها واستثمار إمكاناتها وقدراتها بكفاءة وفعالية ويهدف إلى تحديد المسار والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تبني رؤية ورسالة استراتيجية توضح سبب وجودها وطبيعة عملها وأهدافها الاستراتيجية المرغوب تحقيقها، وهو أسلوب استشاري يقوم على فهم المستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنه، تسمح بترتيب الأولويات واختيار الاستراتيجية الأنسب من بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة، ويتطلب نجاح التخطيط الاستراتيجي تضافر الجهود والعمل الجماعي من أجل تفادي التعارض وتجنب الأخطاء بالإضافة إلى وجود أفراد تتمتع بخصائص التفكير الاستراتيجي ونظرا لأهمية التخطيط فقد تعددت وجهات النظر حوله ما نتج عنه تعدد مدارس وفلسفاته وهذا إن دل على شيء دل على ثرائه وتنوع مداخل دراسته وأساليبه التخطيطية، ومستوياته، كما تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل حيث تستند المرحلة الأولى من عملية التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي لكل من بيئته الداخلية والخارجية من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات أو التهديدات التي تحيط بالمؤسسة التي توصل إليها من خلال تحليل SWOT وتحليل PSTELE وتحليل أصحاب المصالح، والتي تساعد على صياغة الخطة الاستراتيجية المتضمنة للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لتأتي بعضها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية المختارة من خلال تحديد البرامج والأنشطة والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية اللازمة لتطبيقها وصولا إلى المرحلة الأخيرة المتمثلة في التقييم والرقابة الاستراتيجية.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد، يمكن صناع القرار من اتخاذ قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة تساهم في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة.

# الفصل الثاني

الصورة الذهنية

## المبحث الأول: الأطر والمفاهيم النظرية للصورة الذهنية

### المطلب الأول: نشأة الصورة الذهنية

ربما لم يشهد تاريخ البحث في العلوم الاجتماعية موضوعا بحثيا اختلف الباحثون في كل أبعاده وجوانبه مثل موضوع الصورة. فقد اختلف الباحثون في:

- نسبة المفهوم و مدى ملائمته للموضوع.
- المفهوم، إذ قدم فريق منهم تعريفات مختلفة ومتناقضة و متضاربة له، بينما رأى فريق آخر مفهوم الصورة على انه مفهوم زائف false concept لا يشير إلى شيء، و لا يعبر عن شيء.
- موضوعها: ففي حين يشير بعض الباحثين إلى كون الصورة موضوعا له أهمية متجددة، ذات جاذبية عقلية تغري بدراستها، يشير بعض آخر منهم إلى أن الصورة موضوع بحثي مزيف.
- خصائص الصورة و سماتها.
- المنظور الأمثل لدراستها.
- وظائف الصورة.
- مهام الصورة.
- منهجية قياس الصورة. (جمال بن عمار الأحمر ، 2016، ص ص. 13-14)

ولقد ظهر مصطلح الصورة الذهنية إلى الوجود سنة 1908 على يد العالم "جراهام دلاس" و الذي أشار في كتابه الطبيعة البشرية و السياسية إلى أن الناخبين في حاجة إلى تكوين شيء مبسط ودائم ومنظم عند الثقة في مشرغ ما، ولم يستخدم هذا المصطلح في المنظمات

الاقتصادية إلا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين. (حسين فاطمة عواد، 2016، ص 294)

وكمصطلح له علاقة بالمنشآت التجارية لم يستخدم إلا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم ما لبث أن استخدم في مجالات سياسية و إعلامية ومهنية مختلفة. في حين يعتبر البعض أن الصحفي الأمريكي الشهير (والتر ليبيرمان) أول من طرق هذا الباب في كتابه (الرأي العام) الصادر عام 1922م، اللينبات الأولى و تصوراته الخاصة للاستخدامات المتعددة لهذا المفهوم.

وكانت دراسة (كنتر وبرلي) عام 1933م، أول دراسة أمريكية رائدة في المجال حيث استهدفت جمهوراً محدداً من الأمريكيين لمعرفة سمات و توصيفات عامة عن الصورة الذهنية النمطية التي يحملونها عن مجموعات قومية وعرقية مختلفة منها "الألمان الأمريكيان، الانجليز، الزنوج، الأفارقة، اليهود..."

وحسب الدكتور علي عجوة في كتابه ( العلاقات العامة و الصورة الذهنية فقد بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية Image عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية، وقد كان لظهور كتاب ( تطوير صورة المنشأة للكتاب الأمريكي لي بريستول Lee Bristol عام 1960م اثر كبير في نشر مفهوم صورة المنشأة، بين رجال الأعمال ، وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية و السياسية و الإعلامية و المهنية . (خديجة قروف ، اشرف خافري ، 2019-2020، ص 23-24).

بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية Image عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من هذا القرن، وقد كان لظهور كتاب تطوير صورة المنشأة بين رجال الأعمال، وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في

المجالات التجارية و السياسية و الإعلامية، وقد تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات العامة 1965م حينما ظهر كتاب " السلوك الدولي الذي اشترك في تأليفه Herbertkeman مجموعة من زملائه من عملاء النفس و الباحثين في مجال العلاقات الدولية.

ويرى ليوكريسبي "L.crespi" احد الباحثين الأمريكيين أن هذا التنوع في مجالات استخدام الصورة الذهنية له مغزى هام فهو دليل على النمو المتزايد لأهمية البعد النفسي في الشؤون الإنسانية.

وتعد عملية إدارة الصورة الذهنية للمنشأة -corprate image management- عنصر أساسي من عناصر الإدارة الإستراتيجية للمنشأة، وتزايد الاهتمام بهذا الموضوع مع بدايات القرن الحادي و العشرون حيث تتطلب الطبيعة التنافسية المعقدة لمنظمات الأعمال الاهتمام بهذا الموضوع في مجالات الأعمال المختلفة ( نيقين احمد غباشي،2008، ص 2011)

وفيدراسة ستيفين وروز تقليد Stephan bosenfield استخدم الباحثان مصطلح Stereotypedcategories للإشارة إلى التصنيفات و الفئات النمطية و في دراسة اوتاتي ولي Ottati lee1995م أشار الباحثان الى التصورات النمطية باستخدامهما مصطلح Stereotypic image وأشار إلى وجود Stereotypic Belief و Perception و Stereotypic (ايمن منصور ندا ، 2004، ص 23)

## المطلب الثاني: تعريف وأهمية الصورة الذهنية

يقول ابن الاثير في معجم لسان العرب :إن الصورة ترد في كلام العرب على ظاهرها وعلى معنى حقيقة الشيء وهيئته ومعنى صفته (منظور، 1944، صفحة 473).

وهي بذلك تحمل نفس السمات و خصائص الوصف وتمثيل للشيء كما هو دون نقصان او زيادة.

### الصورة الذهنية لغة:

ينقسم مفهوم الصورة الذهنية إلى مفردتين : الصورة و الذهنية، و الصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء، أما مفردة الذهنية فإنها تشير إلى الذهن، و الذهن هو العقول بجمع مفردتين الصورة و الذهنية يقود إلى إنشاء مصطلح الصورة الذهنية الذي يعني في اللغة صورة الشيء و تصويره في هيئته و حقيقته و ظاهره، يكونها الذهن في ضوء إدراكه و استدلاله بالأشياء (باقرموس، 2014، صفحة 52).

**الصورة الذهنية إصطلاحا :** هي وصف الشيء كما فهمه الإنسان واستقر في ذهنه وعقله فهي صورة عقلية تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر .ويرى "روبينسون" و"باولو" أن المفهوم البسيط لمصطلح صورة المنشأة يعني "الصور العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الشائعات والأقوال غير الموثوقة، ولكنها في نهاية الامر تمثل واقعا صادقا لن يحى من رؤوسهم ، (HERBERT, 1987, p. 7) بل المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير على حد تعبير ووصف "هارولد ماركس" تختلف من فرد الى آخر، وهي بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملات مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع

وإستشارتها في النواحي الاجتماعية و مظهرها الاداري،وتتدمج تلك الانطباعات الفردية و تتوحد لتكوين الصورة الذهنية للمنظمة (عجوة، 2005،صفحة 12)

## الصورة الذهنية

كما تؤدي الصورة الإيجابية إلى إضفاء الشرعية على إيديولوجية الجماعة وتبرر توجهاتها وممارساتها وتدافع عنها وتؤكد على هويتها الاجتماعية، كما تؤكد الشعور بالتفوق لدى أعضائها.

وبالنسبة لوظيفة بناء وتدعيم الصورة الذهنية في مجال العلاقات العامة، فقد برزت وظيفة تخصصية ضمن وظائف المشتغلين بالعلاقات العامة هي وظيفة "صانع الصورة Image marker وهي الوظيفة التي يقوم شاغلها بتحديد عناصر الصورة المرغوبة للمؤسسة والتي ينبغي بذل الجهد من أجل تكوينها والاستفادة من كافة الظروف التي تساعد على تحقيقها ودراسة الأوضاع المعاكسة لتفادي آثارها السلبية على صورة المؤسسة أو إضعافها إلى أدنى حد ممكن.

وتتمثل أهم مهام هذا الدور فيما يلي:

1- بناء 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.

2- تصحيح الانطباعات البيئية عن المؤسسة لدى جماهيرها والتي قد تسببها معلومات خاطئة، وذلك بهدف استعادة ثقة الجمهور في المنظمة.

3- النهوض بواجبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نحو المجتمع المحيط، وذلك انطلاقاً من إدراك ممارس العلاقات العامة لمدى أهمية هذه الواجبات في تدعيم نشاط المؤسسة.

4- زيادة ثقة الجمهور في الموقف المالي للمؤسسة وبناء الثقة الشاملة في المؤسسة ودعمها بين مختلف الجماهير النوعية تجاه المنظمة.

5- إتاحة الفرصة للمؤسسة للمشاركة في مواجهة المشكلات ذات الاهتمام العام لدى الجماهير، وذلك من خلال الالتزام بمسؤوليات محددة من حيث الوقت والجهد والموارد المتاحة للمؤسسة، وكذلك من خلال نظام العمل القائم بها لخدمة مصالح المجتمع.

### أهمية الصورة الذهنية للمنظمات والمؤسسات

تكتسب الصورة الذهنية اتجاه المنظمات أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام السائد إذ تعمل الصورة الذهنية للمنظمة على تأدية وظائف ومهام نفسية واجتماعية ومن خلالها تؤدي دورا كبيرا في بلورة وتشكيل رأي عام وتوجيهه، وللتسويق والتمويل أكبر أثر على نجاح المنظمة في أداء رسالتها وتمكينها من ضمان بقائها واستمرارها في النمو والمنافسة في ظل التنافس الكبير بين مختلف المنظمات لأجل تسويق منتجاتها أو خدماتها أو نشاطاتها أو برامجها وجذب أكبر قدر ممكن من الجماهير ومحاولة كسب ثقتها وودها ودعمها وهنا يأتي الدور على العلاقات العامة إذ تقوم بربط قنوات اتصالية مع مختلف هذه الجماهير لضمان ولائها، وتعزيز مكانة المؤسسة أو المنظمة لديها، وبناء صورة ذهنية إيجابية في أذهانهم عن المنظمة تدفعهم لدعمها ماديا ومعنويا (فهيم محمد المدوي، 2011، ص153).

ونظرا للأهمية الكبيرة التي تحتلها الصورة الذهنية للمنظمات، استوجب على هذه الأخيرة السعي لتحقيق صورة ذهنية طيبة وسط مختلف الجماهير، ومحاولة دعمها بكل ما أوتيت من قوة، فكلما كانت تلك الصورة إيجابية كلما تحقق للمنظمة فوائد أكثر .

1- مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.

2- تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

- 3- إقناع السلطات ومختلف الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع.
- 4- تنمي استعداد الجماهير للتريث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات.
- 5- تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
- 6- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
- 7- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة.

### المطلب الثالث : خصائص وسمات الصورة الذهنية

- 1- الصورة الذهنية للمنظمة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم وأحكامهم اتجاه المنظمة.
- 2- الصورة الذهنية للمنظمة تتسم بالديناميكية، والقابلية للتغيير، والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد، أو تلك الخاصة بالمنظمة نفسها أو بالمنظمات المنافسة لها، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة.
- 3- تمثل تقديمًا عقليًا لكل ما يتعلق بالمنظمة للجمهور سواء كان هذا التقديم جزئيًا لبعض عناصر المنظمة (صورة الإدارة، أو صورة العلامة التجارية، أو صورة المنتجات) أو تقديمًا للعناصر الكلية للمنظمة بكل مكوناتها وأبعادها.
- 4- مقصودة ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناء على معلومات خاطئة أيا كان مصدرها وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.
- 5- قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية. (علي عوجة كريمان، 2005، ص129)

## المبحث الثاني: أبعاد ومكونات الصورة الذهنية

### المطلب الأول: وظائف الصورة الذهنية:

حدد الباحثون مجموعة من الوظائف للصورة الذهنية، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي: ( علي عوجة كريمان، 2005، ص 166-167):

- تؤدي الصورة الذهنية إلى تيسير عملية تصنيف المنبهات الواردة إلى الإنسان من العالم الخارجي، مما يوفر حالة من اقتصاد الجهد، حيث يقدم هذا التصنيف أطرا عامة تكفل للفرد التفاعل مع المواقف المختلفة وفق المعرفة المسبقة عنها ويقلل هذا التصنيف من الجهل في التعامل مع الأحداث.
- تؤدي الصورة الذهنية إلى تيسير التواصل بين الناس، حيث إن تبسيط الظواهر في صورة رموز يجعل التفاعل بين الناس ممكنا على أساس هذه الرموز ويلجأ العقل الإنساني إلى تكوين الرموز كعملية حتمية لتنظيم التجارب الإنسانية في شكل مبسط حتى يسهل عليه ترتيبها واختزالها وتذكرها.
- تقدم الصورة الذهنية للفرد معيارا تقييميا 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 فرصة تبرير كثير من أفعاله.
- تزيد الصورة الذهنية من تقدير الذات نتيجة عضوية الفرد في جماعة معينة فالصورة الإيجابية عن الجماعة التي ينتهي إليها الفرد قد تزيد من تقديره لذاته ومن شعوره بالرضا عن نفسه ذلك أن الصورة الإيجابية للفرد أو الجماعة توفر رجع صدى إيجابي لدى الإنسان مما يمنحه شعورا بالرضا والاطمئنان.

كما تؤدي الصورة الإيجابية إلى إضفاء الشرعية على إيديولوجية الجماعة وتبرر توجهاتها وممارساتها وتدافع عنها وتؤكد على هويتها الاجتماعية، كما تؤكد الشعور بالتفوق لدى أعضائها.

وبالنسبة لوظيفة بناء وتدعيم الصورة الذهنية في مجال العلاقات العامة، فقد برزت وظيفة تخصصية ضمن وظائف المشتغلين بالعلاقات العامة هي وظيفة "صانع الصورة Image marker وهي الوظيفة التي يقوم شاغلها بتحديد عناصر الصورة المرغوبة للمؤسسة والتي ينبغي بذل الجهد من أجل تكوينها والاستفادة من كافة الظروف التي تساعد على تحقيقها ودراسة الأوضاع المعاكسة لتفادي آثارها السلبية على صورة المؤسسة أو إضعافها إلى أدنى حد ممكن.

وتتمثل أهم مهام هذا الدور فيما يلي:

1. بناء 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.
2. تصحيح الانطباعات البيئية عن المؤسسة لدى جماهيرها والتي قد تسببها معلومات خاطئة، وذلك بهدف استعادة ثقة الجمهور في المنظمة.
3. النهوض بواجبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نحو المجتمع المحيط، وذلك انطلاقاً من إدراك ممارس العلاقات العامة لمدى أهمية هذه الواجبات في تدعيم نشاط المؤسسة.
4. زيادة ثقة الجمهور في الموقف المالي للمؤسسة وبناء الثقة الشاملة في المؤسسة ودعمها بين مختلف الجماهير النوعية تجاه المنظمة.

5. إتاحة الفرصة للمؤسسة للمشاركة في مواجهة المشكلات ذات الاهتمام العام لدى الجماهير، وذلك من خلال الالتزام بمسؤوليات محددة من حيث الوقت والجهد والموارد المتاحة للمؤسسة، وكذلك من خلال نظام العمل القائم بها لخدمة مصالح المجتمع.

### المطلب الثاني: أنواع الصور الذهنية:

/ عند وضع خطة أو برنامج لدراسة الصورة الذهنية الخاصة بالمؤسسة لا بد أن يتعرف على الواقع الفعلي للصورة الذهنية و انعكاساتها و لذلك لا بد من التعرف على الأنواع المختلفة للصورة الذهنية:

- صورة المرأة: ويقصد بها انعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة نفسه و خاصة قادتها و تكون بداية الانطباع الذي يتخذه الجمهور الخارجي عن المؤسسة فيما بعد و يجب أن يوضع في الاعتبار عند إجراء أبحاث الصورة الذهنية أو الرأي العام ووجود اختلافات و تعارض في عملية الإدراك و الوعي بالصورة الذهنية.

- الصورة الحالية: تعكس الطريقة التي ينظر بها الجمهور الخارجي إلى المؤسسة و تعتمد الصورة الحالية على الخبرة و التجربة و مدى تدفق المعلومات للجمهور و ما تتميز به تلك المعلومات من فقر أو فراغ و قدرة على تحقيق الفهم فالصورة الذهنية الصحية تكون ناتجا للانطباع الصحيح.

- الصورة المأمولة/ المرغوبة: وتعرف بأنها الصورة المرغوبة التي تهدف إلى تحقيقها وعادة ما ترتبط تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل للجمهور الخارجي على معلومات كاملة عنه. (رضوان بلخيري، 2017، ص 220)

- الصورة المتعددة: وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة يعطي كل منهم انطبعا مختلفة عنها.ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا فانه يتحول إلى صورة ايجابية أو إلى صورة سلبية أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظلمها العناصر الايجابية و السلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.

- الصورة المثلى: وهي امثل صورة يمكن أن تتحقق إذ أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى و جهودها فيالتأثير على الجماهير،وكذلك يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة.(حردان هادي المنابي، 2019 ،ص ص. 8-9)

- صورة المنتج أو الخدمة: و هي الصورة تنتج عن الجهود الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة و تركز على الخصائص النوعية للمنتج أو الخدمة و ما تتمتع به من مستوى وجودة. (شدوان علي شيبه، 2012 ، ص 283)

- يرى "ف.موريل" أن الصورة المؤسسة أربعة أنواع.

- الصورة المؤسسية: وتكون على المستوى الوطني او الدولي من جهة و تخص الجمهور العام من جهة ثانية، وهي تتطور بفضل اتصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة وتعبير عنها، وخاصة المجالين الاجتماعي و الاقتصادي.

- الصورة المهنية : وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وبكيفية أدائها له.

- الصورة العلائقية: وتتطور من خلال تواصلها القبلي او الأبعدي مع جمهورها الداخلي و الخارجي.

- الصورة العاطفية: و تشخصها نوعية العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة بغية تنمية الرأسمالي و الودي بينهما.( فضيل دليو، 2003 ،ص 53)

ويختلف تحديد مفهوم الصورة الذهنية من حقل معرفي إلى آخر، فمثلا في علم السياسة نقسم إلى:

- صورة ذهنية قومية.
  - صورة ذهنية نمطية مقولبة.
  - صورة ذهنية لمرشح انتخابي.
  - صورة ذهنية للأحزاب.
  - صورة ذهنية لحدث سياسي.
- وفي علم النفس نجد أنواعا عدة مثل:
- الصورة الذهنية المكونة للاتجاه.
  - الصورة الذهنية المتحيلة.

خطي خديجة، قسوس أحلام، 2018-2019، ص 58)

### المطلب الثالث: أبعاد ومكونات الصورة الذهنية:

بخصوص هذا العنصر وجد الباحث تصنيفين لمكونات الصورة الذهنية: حيث جاء التصنيف الأول كما يلي: هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشمل ثلاث مكونات أو أبعاد أساسية هي: (صالح الشيخ، ب س، ص 8):

### أ - البعد أو المكون المعرفي: Cognitive Component

يقصد بهذا البعد المعلومات المدركة من قبل الفرد عن موضوع أو قضية أو شخص أو منظمة ما. وتعتبر هذه المعلومات الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية وبناءا على دقة المعلومات والمعارف المحصلة لدى الأفراد تكون دقة الصورة الذهنية المكونة ووفقا للبعد المعرفي فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

### ب- البعد أو المكون الوجداني Affective Component

يقصد بالمكون الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب اتجاه موضوع قضية، ... في إطار مجموعة من الصورة الذهنية المكونة عنهم. ويؤثر في بناء البعد الوجداني: الألوان اللغة الجنس وغيرها فاختلف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات الايجابية والسلبية.

### ج- البعد أو المكون السلوكي: Behaviorial Component

يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة" حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد يفترض منطقيا أنها تعكساتجاهاتهم في الحياة.

### التصنيف الثاني:

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمنشأة من عناصر متعددة تندمج لتشكّل الصورة الذهنية الكلية

للمنشأة وهذه العناصر هي (علي عجوة كريمان، 2005، ص141):

أ - صورة العلامة التجارية: وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المنظمة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.

ب - صورة منتجات / خدمات المنظمة:

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 الأعمال المنظمة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين صورة طيبة لدى الجماهير .

ج- صورة إدارة المنظمة (فلسفة المنظمة)

إدارة المنشأة 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 للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل إدارات المنظمة المتعددة من ناحية، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المنظمة ورسائلها إلى الجماهير وتشكل صورتها الذهنية نحوها.

د - برامج المسؤولية الاجتماعية للمنشأة:

وهي تجسد الأعمال الفعلية للمنظمة وسياستها الرسمية تجاه المجتمع ككل وجماهير المنظمة في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال أي تهتم بالأعمال الحقيقية للمنظمة ماذا تفعل المنظمة؟ لذا تعتبر البرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة في برامجها للمسؤولية الاجتماعية عاملاً مؤثراً في عواطف الجماهير نحوها وكسب ثقتهم وتأييدهم سواء ما يختص بها بالعاملين أو الجماهير الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئية المختلفة وبذلك هي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمنظمة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.

هـ - صورة المنظمة كمكان للعمل:

تؤثر انطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث بيئة صحية جيدة للعاملين، وخدمات اجتماعية وصحية وحوافز وأجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.

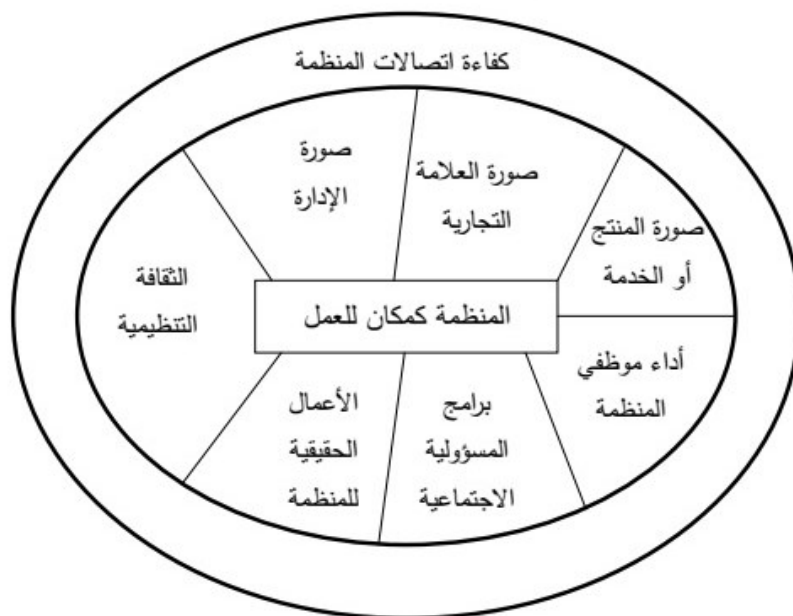
و - أداء موظفي المنظمة:

تتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم، وكفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة بهم مما يعطي انطبعا إيجابيا نحوها.

ز - كفاءة اتصالات المنظمة:

تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها (الداخلية الخارجية)، وما تنقله المنظمة في رسائلها للجمهور في تكامل اتصالات المنظمة وتوضيح هويتها، وفلسفتها للجماهير.

شكل رقم (03) يوضح مكونات الصورة الذهنية الكلية للمنظمة



المصدر: علي عجوة كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"ص 142.

ب- أبعاد الصورة الذهنية:

تحدد أبعاد الصورة الذهنية المتكونة لدى الفرد عن موضوع أو شخص أو دولة بما يسمح بالتعرف على هذا الموضوع من خلال عدة أبعاد لا يمكن حصرها إذا تم النظر إليها من زوايا مختلفة، غير أنه يمكن تأطير تلك الأبعاد بعد استعراض عدد من الدراسات الخاصة بالموضوع في إطارين مهمين هما:

1- الإطار التكويني:

ينظر الإطار التكويني الى الصورة من حيث تكوينها على أنها تشمل ثلاث مكونات:

المكون المعرفي cognitive component: يقصد به المعلومات التي يدرك بها الفرد موضوعا معيناً، وله صلة وثيقة بمدى المعلومات المتوفرة عن الشيء لدى الفرد.

المكون الوجداني affective: و يتشكل جنباً مع المعرفي ، و يرتبط بمدى الميل أو الكره لموضوع معين، و يتأثر بالجانب العاطفي و الوجداني لدى الفرد من حيث الايجابية الشديدة الى السلبية الشديدة أي الحب أو الكره.

المكون الإجرائي action: و يتكون من ردود أفعال الفرد و تصرفاته .

هذه العناصر والأبعاد لا يمكن ان تقسم الا في حالة التفسير فقط، حيث إنها متداخلة و متشعبة ولا توجد في الواقع منفصلة بل متلاحمة، وهو ما يترجم البعدين السابقين من حيث الاستجابة والممارسة.

## 2- الإطار الموضوعي:

وهو يقسم مجالات الصورة الذهنية حسب موضوع الحديث مثلاً، والذي قد يكون عن مكان أو زمان محددين، أو عن شخص أو قضية أو ما إلى ذلك من موضوعات وقضايا الصورة الذهنية (أشخاص، موضوعات، أشياء مجردة...) مما يقبل التصور والتخيل العقلي (جمال بن عمار الأحمر، ب س، ص 132).

كما أن هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

### البعد المعرفي:

ويقصد به المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد قضية او موضوعا او شخصا ما، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي يحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصور الذهنية التي تكونها عنهم. ووفق للبعد المعرفي فان الأخطاء في الصورة الذهنية المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

### البعد الوجداني:

يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب او بالسلب تجاه موضوع او قضية او شخص او شعب او دولة ما في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويشكل الجانب الوجداني بين الايجابية والسلبية ويؤثر على ذلكمجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب منحيث اللون والجنس واللغة وباختلاف هذه الخصائص تختلف الامور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية والاتجاهات الايجابية.

### البعد السلوكي:

هناك الكثير من المجالات التي يمكن ان يتفاعل فيها المستهلكون مع المؤسسة كما ان ادراكات المستهلكين عن ما تنتجه المؤسسة من السلع و الخدمات و انطباعاتهم الاولى عنها تشكل المكون الأول للصورة الذهنية للمؤسسة و بصورة عامة فإن الصورة الكلية للمؤسسة يتحدد من خلال رؤى كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مجتمعة، وتشير النتائج للدراسات الحديثة أن جودة ما تنتجه المؤسسة من السلع و الخدمات تغير أهمكونات الصورة الذهنية للمؤسسة ، تلاها في

الأهمية اهتمام المؤسسة لمنتجاتها و التزامها التام ثم تليها في الأهمية. الطريقة و الأسلوب الذي تتعامل به المؤسسة مع العملاء. (رميساء هاشمي، ب س، ص43)



# الجانب التطيقي

## المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثين .

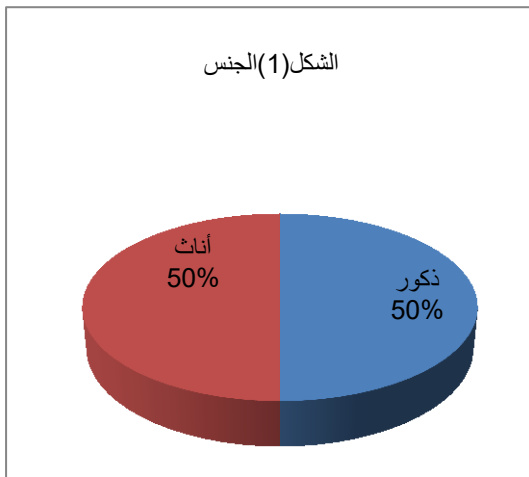
في خرجتنا الميدانية التي تمثلت في زيارة الى ديوان مؤسسات الشباب من أجل أخذ أهم الآراء التي نسعى لتحقيق نظرة عليها في هذا الموضوع علما أننا نستهدف فئة الشباب في تدوين كل مايساعدنا على الوصول الى هدفنا وسنقوم بعرض إستبائي لبعض الآراء والتي ستكون على النحو الآتي :

أولا : الجنس (ذكور / إناث).

- الجدول (1) أسفله يمثل عدد المستجوبين بين الجنسين :

| الجنس   | ذكور | إناث |
|---------|------|------|
| التكرار | 14   | 14   |
| النسبة  | %50  | %50  |

المخطط



التمثيلي للجدول يكون كالآتي :

الملاحظة : على الرغم من وجود فئة الذكور الفئة الأكثر حضورا الا أنه كان التوافق في العدد بين الفئتين وهذا يرجع لرفض البعض في الإجابة عن الأسئلة.

خلاصة: حيث نستخلص أن لكل جنس من الجنسين له دور مهم في الإدلاء برأيه فكان عدد الذكور 14 وبمثله كان عدد الإناث 14 وهو ما يعني التوافق بين الجنسين .

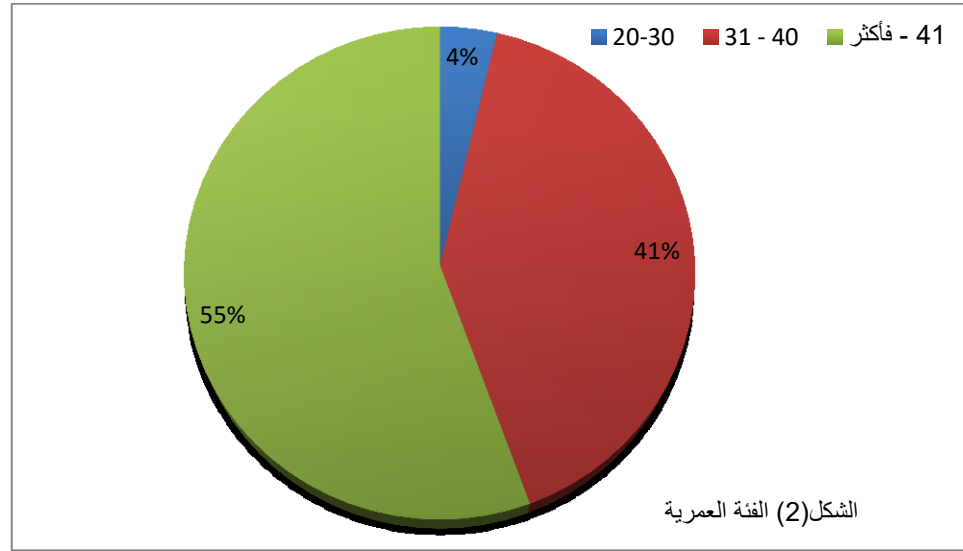
ثانيا : الفئة العمرية .

- الجدول (2) يمثل لنا الفئة العمرية.

| العمر          | 30-20 | 40 - 31 | 41 أو أكثر |
|----------------|-------|---------|------------|
| التكرار        | 01    | 11      | 15         |
| النسبة المئوية | 4%    | 41%     | 55%        |

كما ركزنا في خرجتنا الميدانية على الفئة العمرية وقسمناها على ثلاث مراحل عمرية حيث سلنا أعلى نسبة في الفئة العمرية التي تفوق 40 سنة بنسبة 55 % ثم المرحلة العمرية 31 / 41 بنسبة 41 % وآخرها فئة الشباب العشريني بنسبة 4%، إذن نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الفئة العمرية فوق الأربعين سنة والتي تعتبر الأكبر خبرة والأكثر أقدمية في العمل.

المخطط الآتي يمثل لنا الفئة العمرية :



ثالثاً: المؤهلات العلمية والكفاءة .

لدينا الجدول (3) الآتي يعبر عن لديه الخبرة أو الكفاءة أو الشهادة المطلوبة وتكون على

النحو التالي :

| المؤهل العلمي | التكوين | ليسانس | ماستر | دكتوراة |
|---------------|---------|--------|-------|---------|
| التكرار       | 10      | 04     | 14    | 00      |
| النسبة        | %35.71  | %14.28 | %50   | %00     |

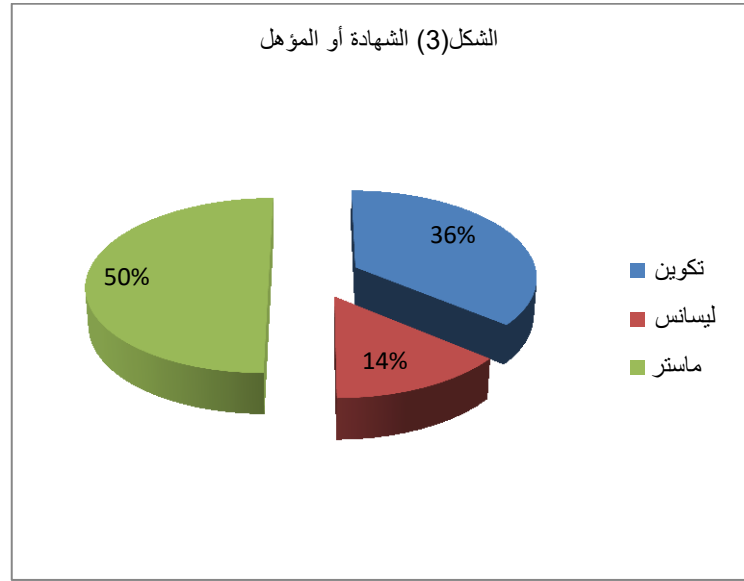
في الجدول السابق تطرقنا لعرض من لديه الخبرة أو الكفاءة أو الشهادة المطلوبة وكانت

أكثر فئة هي فئة الماستر لأنها تعد أعلى مستوى في ظل غياب شهادة الدكتوراه التي مثلت

نسبة 50% تليها شهادة التكوين بـ 35.71% وآخر السلسلة هي شهادة ليسانس بـ

14.28% ، نستنتج أنّ المؤسسة تعتمد على الكفاءات في التوظيف.

لدينا الدائرة النسبية التي تمثل لنا معطيات الجدول وهي كالتالي :



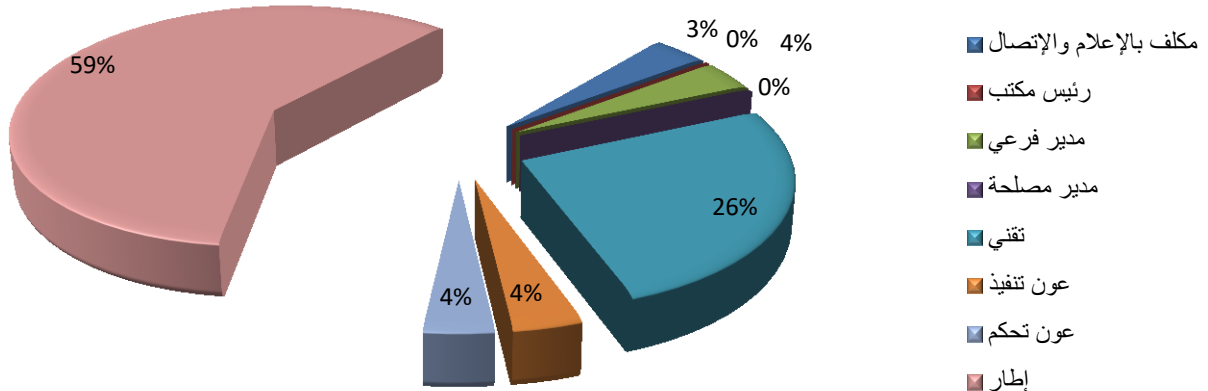
رابعا : المؤهل الوظيفي .

- الجدول (4) يمثل لنا المؤهل الوظيفي.

| المؤهل الوظيفي | إطار   | عون تحكم | عون تنفيذ | تقني   | مدير مصلدة | مدير فرعي | رئيس مكتب | مكلف بالإعلام والاتصال |
|----------------|--------|----------|-----------|--------|------------|-----------|-----------|------------------------|
| التكرار        | 16     | 01       | 01        | 07     | 00         | 01        | 00        | 01                     |
| النسبة %       | 59.25% | 3.7%     | 3.7%      | 25.92% | 00%        | 3.7%      | 00%       | 3.7%                   |

أيضا ما تطرقنا إليه هو عرض المؤهل الوظيفي لعدة إطارات وتقنيين وغيرهم من الوظائف وسجلناها على النحو الآتي وبأعلى نسبة 59.25 التي سجلناها لدى الإطارات وتليها 25.92% تمثل التقنيين وبنسبة ضئيلة تتراوح بـ 3.7% لكل من عون تحكم ، عون تنفيذ ، مدير فرعي ومكلف بالإعلام والاتصال ونسبة منعدمة للباقي ، نستنتج أنّ المؤسسة تعتمد على الإطارات المتخرجة من معاهد الشباب والرياضة بنسبة كبيرة.

الشكل 4 : المؤهل الوظيفي



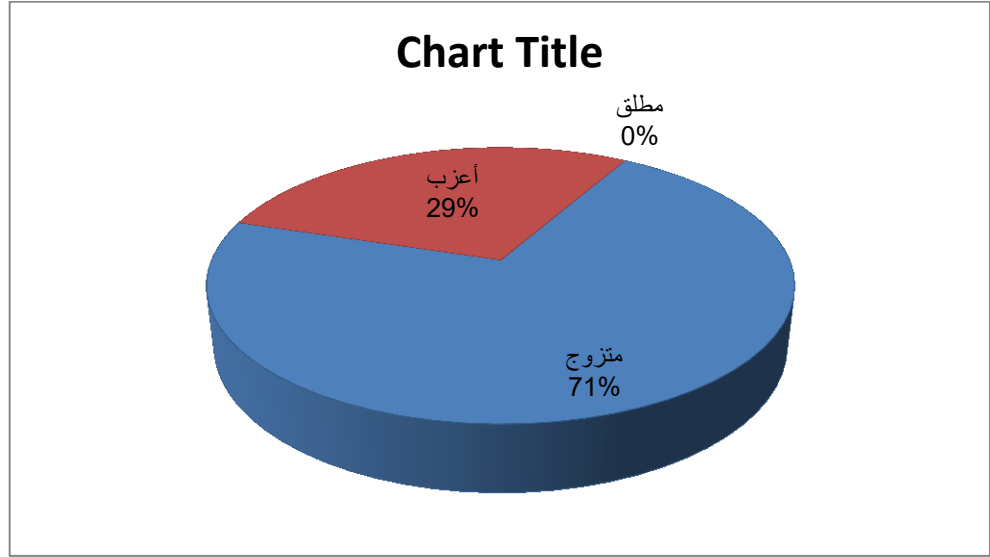
#### خامسا : الحالة الإجتماعية .

- الجدول (5) أسفله يمثل الحالة الإجتماعية وهو على النحو التالي :

| الحالة   | أعزب   | متزوج  | مطلق |
|----------|--------|--------|------|
| التكرار  | 08     | 20     | 00   |
| النسبة % | %28.57 | %71.42 | %00  |

ومواصلة لخرجتنا أردنا تسليط الضوء على حالة أخرى وهي الحالة الإجتماعية للمتزوجين وكانت هي أعلى نسبة قدرت بـ 71.42% وتليها نسبة العزاب قدرت بـ 28.57% ولا وجود لحالة الطلاق، قد تفسر أن الموظفين قد التحقوا بمناصب العمل في سن متأخرة، أو أنّ حصولهم على العمل وفر لهم الاستقرار الأسري.

لدينا الدائرة التي تمثل النسبة المئوية للحالة الإجتماعية حسب الجدول وهي كالتالي :\*

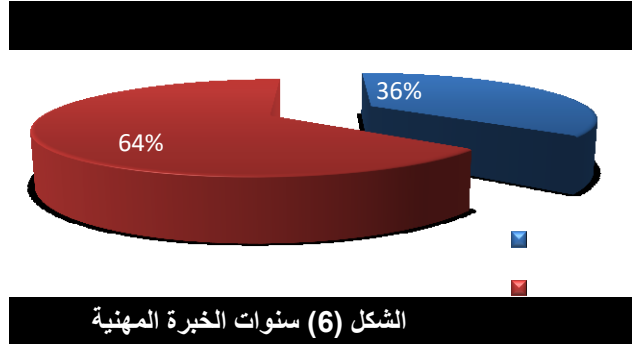


سادسا: الخبرة المهنية.

- الجدول (6) أسفله يمثل مدة الخبرة المهنية :

| المجموع | أكثر من 10 سنوات | 10 سنوات | المدة المهنية |
|---------|------------------|----------|---------------|
| 28      | 18               | 10       | التكرار       |
| %100    | %64.28           | %35.71   | النسبة %      |

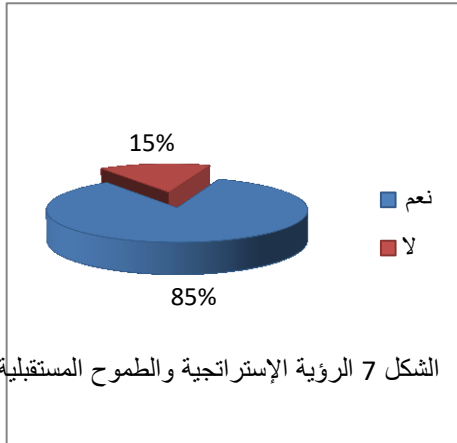
من بين ما احتجنا إليه أيضا مدة الخبرة المهنية الأكثر من عشر سنوات على الأقل قسمناها بين 10 سنوات و 10 سنوات فأكثر ، سجلنا أعلى نسبة لدى الخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات بنسبة %64.28 ونسبة %35.71 لعشر سنوات على الأقل، نستنتج أنّ معظم الموظفين بالمؤسسة يمتلكون خبرة مهنية في مجال عملهم وذلك لكون أن الخبرة المهنية هي التي تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال وتعود على المؤسسة بفوائد التقدم نحو الأحسن.



### المحور الثاني : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة .

من خلال هذا المحور قمنا بطرح عدة تساؤلات تتعلق بالإستراتيجية وقمنا بتدوينها في الجداول التالية حيث قسمنا الآراء بين من يقول (نعم أو لا):

- الجدول (7)



| لدينا رؤى إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلية |        |         |
|---|--------|---------|
| لا  | نعم    |         |
| 05  | 23     | التكرار |
| %17.83  | %82.14 | النسبة% |

نفسر ذلك بأن الموظفين على درجة عالية من الوعي وبأن الرؤى الاستراتيجية مهمة جدا لتحقيق الطموح المستقبلية.

قراءة الجدول: من خلال طرح السؤال حول الرؤى الإستراتيجية كانت الإجابة بنعم بنسبة

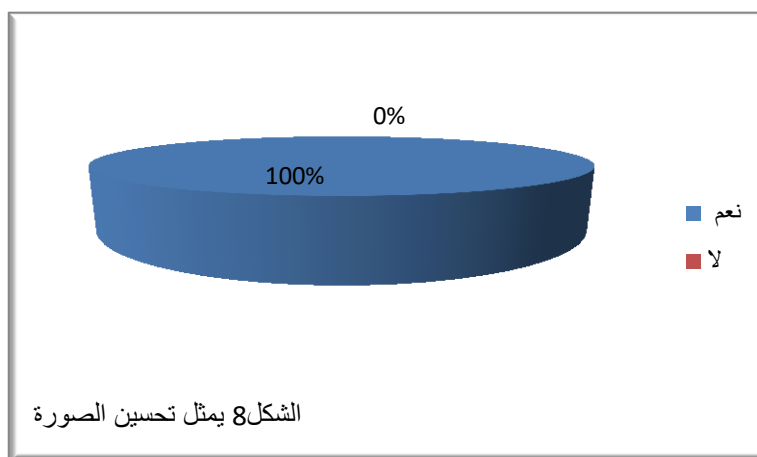
82.14% حيث أكدوا أن لديهم رؤى إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلية

و17.83% كانت إجابتهم بالنفي كونهم ليس لديهم إهتمام .

- الجدول (8)

قراءة الجدول: من خلال طرح السؤال حول نسعى لتحسين صورة مؤسستنا لدى الجماهير الخارجية الإجابة بنعم بنسبة 100 % حيث نفسر ذلك بمدى اهتمامهم وسعيهم في تحسين صورة مؤسستهم لدى الجماهير الخارجية.

| نسعى لتحسين صورة مؤسستنا لدى الجماهير الخارجية |      |          |
|--|------|----------|
| لا   | نعم  |          |
| 00   | 28   | التكرار  |
| %00  | %100 | النسبة % |



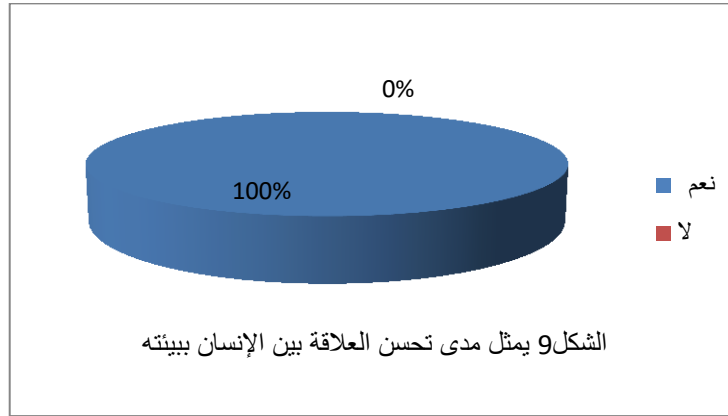
- الجدول (9)

| نسعى الى توطيد وتحسين علاقتنا مع البيئة |      |          |
|---|------|----------|
| لا                                      | نعم  |          |
| 00                                      | 28   | التكرار  |
| %00                                     | %100 | النسبة % |

قراءة الجدول: نسعى إلى توطيد علاقة الإنسان بالمجتمع وخاصة بالبيئة التي يعيش فيها وتوفير فرص العمل وتحسين مستويات الصحة دون استنزاف لموارد البيئة و المجتمع

، فمن خلال الجدول السابق كانت النسبة كاملة لمن يوافقون على هذا الرأي، وهو مايمثله المخطط رقم 9 أسفله :

ونفسر ذلك أنّ مؤسسة الديوان تسعى لتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية لأنها تزيد من فاعلية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع.

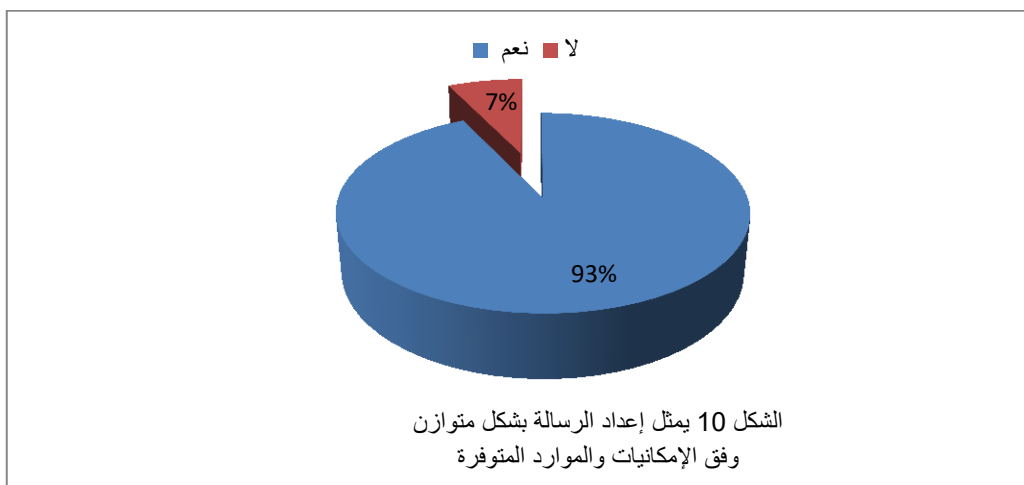


- الجدول (10)

| نقوم بإعداد الرسالة بشكل متوازن وفق<br>الإمكانيات والموارد المتوفرة |        |          |
|---|--------|----------|
| لا  | نعم    |          |
| 02  | 26     | التكرار  |
| 7.14%   | 92.85% | النسبة % |

قراءة الجدول: من خلال طرح السؤال حول نقوم بإعداد الرسالة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة كانت الاجابة بنعم بنسبة 92.85 %، و7.14% كانت إجابتهم بالنفي كونهم ليس لديهم إهتمام وهو مايمثله المخطط رقم 10 في الأسفل من خلال دائرة نسبية :

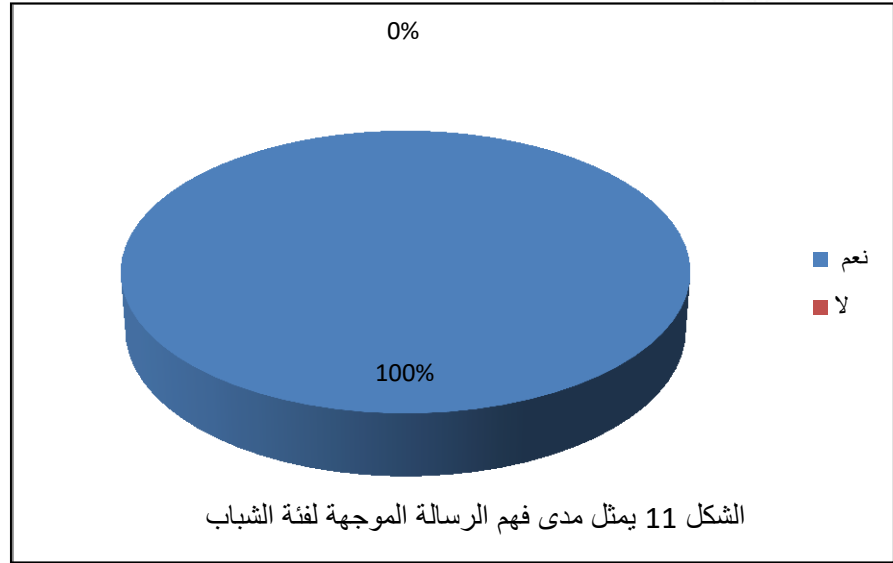
ونفسر ذلك أن الأغلبية لديهم درجة اهتمام كبيرة بالرسالة الاستراتيجية.



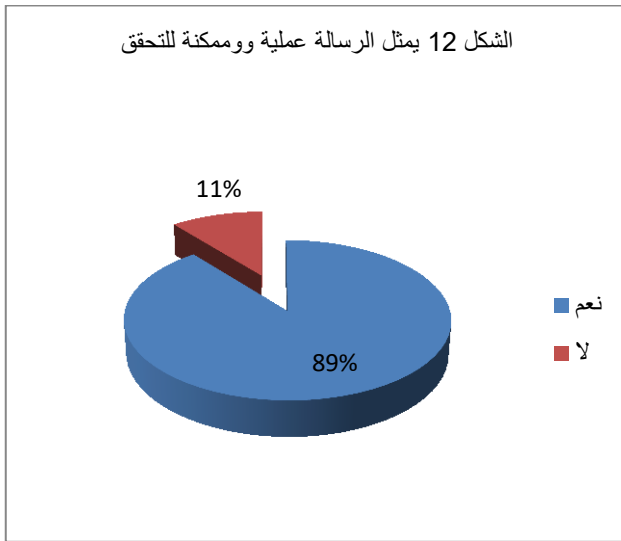
- الجدول (11)

| نهتم بأن تكون الرسالة مفهومة وواضحة للجميع |      |          |
|--|------|----------|
| لا   | نعم  |          |
| 00   | 28   | التكرار  |
| %00  | %100 | النسبة % |

قراءة الجدول: من خلال طرح التساؤل: نهتم بأن تكون الرسالة مفهومة وواضحة للجميع، فكانت النسبة كاملة بنعم بأن تكون الرسالة مفهومة وهذا ما يوضحه المخطط رقم 11. و نفسره بحكم أن هذه الرسالة موجهة إلى مختلف الفئات العمرية ومختلف شرائح المجتمع ( شباب، مراهق، أطفال، كهول، نساء، رجال ) ومتخلف المستويات لذلك وجب على المؤسسة ان تركز على ان تكون الرسالة واضحة ومفهومة



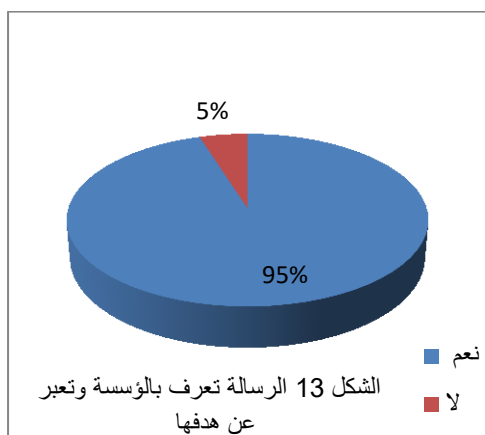
- الجدول (12)



| هل الرسالة عملية وممكنة التحقق؟ |        |          |
|---------------------------------|--------|----------|
| لا                              | نعم    |          |
| 03                              | 25     | التكرار  |
| %10.77                          | %89.28 | النسبة % |

قراءة الجدول: طرحنا سؤال حول قابلية العملية للتحقق فكانت نسبة 89.28% بمن يقولون نعم وقابلة للتحقق والتأكد منها ونسبة 10.77% بالنفي، ويوضح ذلك الشكل رقم 12. نستنتج أنّ الموظفين يرون بأنّ الرسالة المقدمة للجمهور عملية وممكنة التحقيق وذلك من خلال الواقع الملموس.

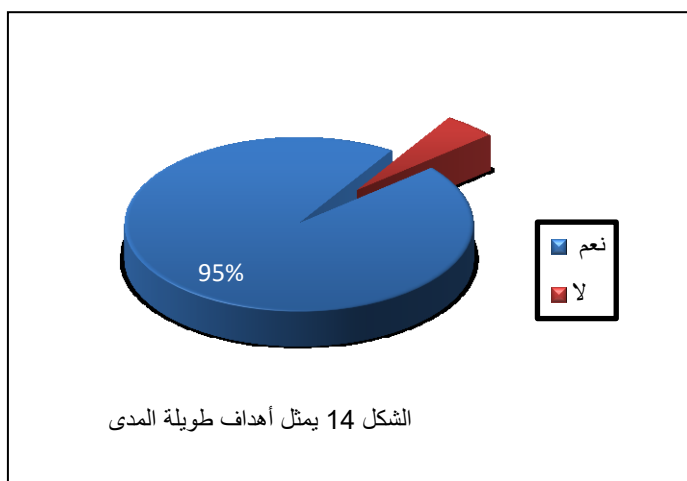
- الجدول (13)



| هل الرسالة تعرف بالمؤسسة وتعبر عن هدفها؟ |        |         |
|--|--------|---------|
| لا                                       | نعم    |         |
| 01                                       | 27     | التكرار |
| %3.57                                    | %96.42 | النسبة% |

قراءة الجدول: أردنا التأكد من خلال خرجتنا الميدانية بالطبع الى ديوان الشباب والرياضة بأن الرسالة تعرف بالمؤسسة وهل تعبر عن هدفها فكانت النسبة عالية لحد كبير بمن يقولون نعم وقدرت %96.42 حيث اشتملت على 27 عينة فيما بقيت عينة واحدة تنفي ذلك وقدرت بـ %3.57 وهو ما يوضحه الشكل 12. اذن الموظفون مؤمنون بان الرسالة التي يقدمونها للجمهور كفيلة بالتعريف بمؤسستهم وتحقيق اهدافها والتي يعتبر الهدف الاساسي منها هو تحسين صورتها لديهم

- الجدول (14)



| لدينا أهداف طويلة المدى نسعى لتحقيقها |        |         |
|---------------------------------------|--------|---------|
| لا                                    | نعم    |         |
| 01                                    | 27     | التكرار |
| %3.57                                 | %96.42 | النسبة% |

قراءة الجدول: من المؤكد أن لكل إنسان هدف بل وأهداف في الحياة ولا بد من السعي والمواصلة لتحقيقها، فكما يبين لنا الجدول فإن النسبة الأكبر كانت لمن يقولون نعم لتحقيقها وقدت بـ 96.42% بعدد يقدر بحوالي 27 من بين 28 عينة ونسبة 3.57% هي من نصيب عينة واحدة تنفي ذلك ويبين هذا الشكل رقم 13.

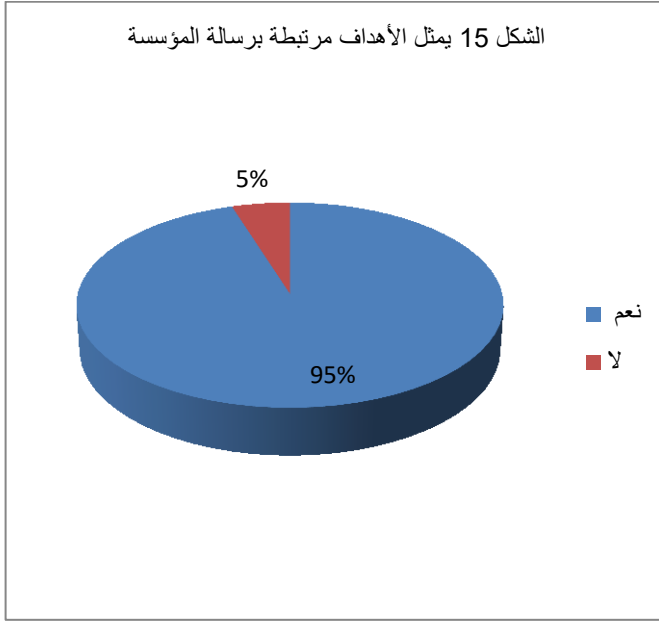
- الجدول (15)



| أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس |        |       |
|------------------------------------|--------|-------|
|                                    | نعم    | لا    |
| التكرار                            | 27     | 01    |
| النسبة %                           | 96.42% | 3.57% |

قراءة الجدول: نستنتج من خلال الجدول السابق الذي تضمن أهداف المؤسسة وهل هي واقعية وقابلة للقياس فكانت النسبة وصلت الى 96.42% لمن يقولون نعم ، فيما كانت نسبة 3.57% تمثل عينة وحيدة من بين 28 عينة بالنفي ، وهو ما يثبت أن أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس وهو طبعاً مايمثله الشكل 15 .

- الجدول (16)



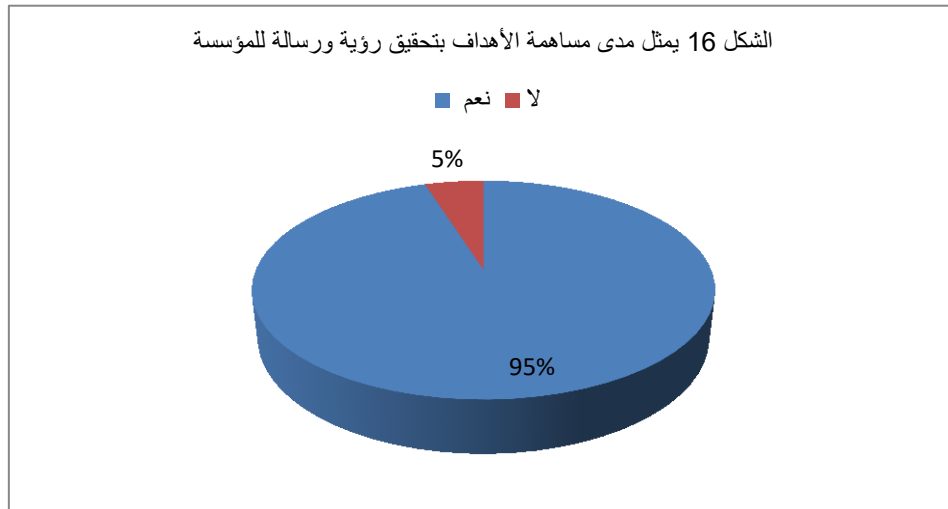
| هل الأهداف مرتبطة برسالة المؤسسة |        |          |
|----------------------------------|--------|----------|
| لا                               | نعم    |          |
| 01                               | 27     | التكرار  |
| %3.57                            | %96.42 | النسبة % |

قراءة الجدول: يمثل لنا الجدول السابق الأهداف المرتبط برسالة المؤسسة لكون الرسالة تحمل هدف معين وكانت النسبة مرتفعة قدرت بـ 95% للذين يقولون نعم ونسبة 5% تمثل عينة واحدة من بين 28 عينة وهو ما يدل على نجاح الرسالة الخاصة بالمؤسسة التي تحمل طابع شباني بامتياز وهو ما يؤشر عليه المخطط رقم 15

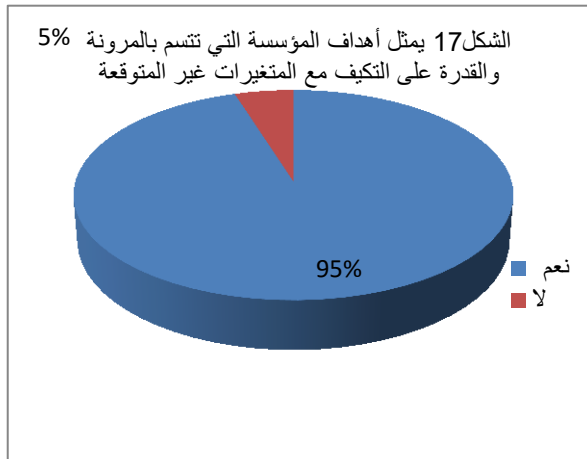
- الجدول (16)

| هل تساهم الأهداف بتحقيق رؤية ورسالة للمؤسسة |        |          |
|---|--------|----------|
| لا  | نعم    |          |
| 01  | 27     | التكرار  |
| %3.57                                       | %96.42 | النسبة % |

قراءة الجدول: يمثل لنا الجدول السابق كيفية مساهمة الأهداف الخاصة بتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وهو ما يعني أن الأهداف قدمت رؤية شاملة وواضحة لرسالة المؤسسة وسجلت نسبة عالية قدرت بـ 96.42% تمثل 27 عينة يؤكدون ذلك بنعم وفي المقابل عينة واحدة تنفي ذلك بنسبة 3.57% وهو أيضا ما يعكسه الشكل رقم 16 في الدائرة النسبية .



- الجدول (17)

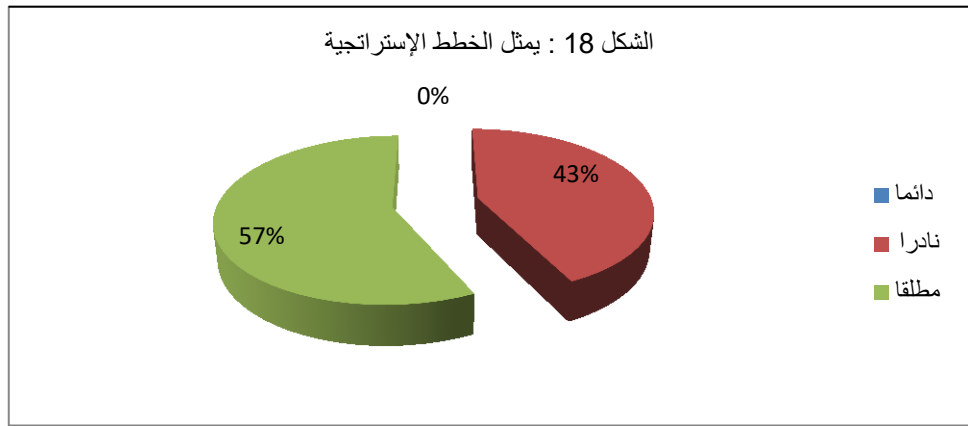


| أهداف المؤسسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة |        |          |
|--|--------|----------|
| لا   | نعم    |          |
| 01   | 27     | التكرار  |
| %3.57  | %96.42 | النسبة % |

قراءة الجدول: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 96.42% تقابلها 27 عينة تؤكد بنعم لدينا 3.57% تغطي عينة واحدة تنفي الحالة وهو ما يعبر عن أهداف المؤسسة التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة ونجد ذلك أيضا في المخطط التفصيلي الذي يمثله الشكل رقم 17 من خلال الدائرة النسبية .

الجدول (18): تضع المؤسسة بدائل خطط استراتيجية مناسبة

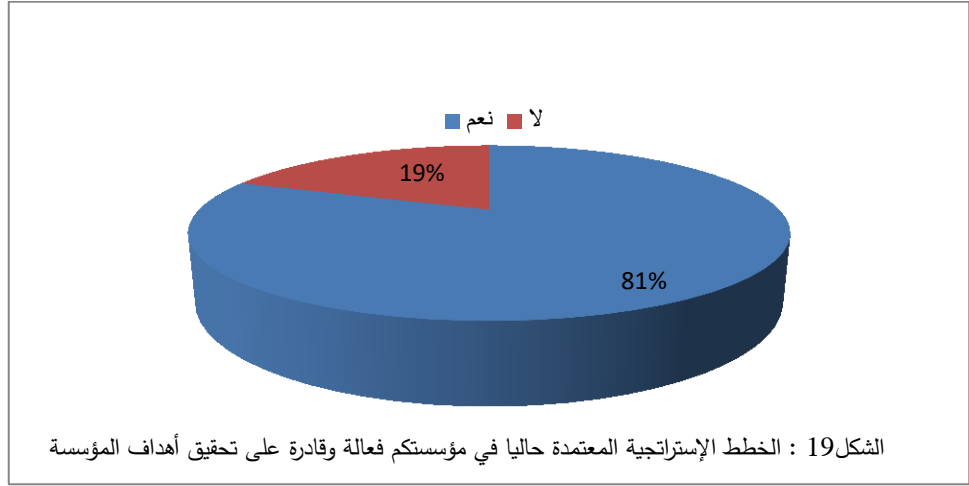
| المدة   | دائماً | نادراً | مطلقاً |
|---------|--------|--------|--------|
| التكرار | 16     | 12     | 00     |
| النسبة  | 57%    | 43%    | 00%    |



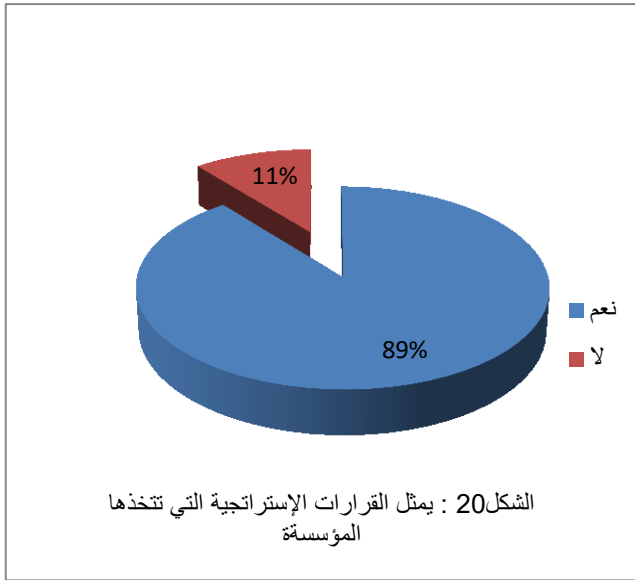
قراءة الجدول : من خلال قراءة الجدول السابق الذي مثل لنا بدائل خطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة مقسوم خيارات حيث سجلنا خلال خرجتنا بمن يقولون دائماً وقدرت بنسبة 57% تغطي 16 عينة تقابلها نسبة 43% تمثل 12 عينة ونسبة منعدمة عندما نقول إطلاقاً وهو ما يوضحه المخطط أسفل منه . وبالتالي فإنّ الأغلبية يولون اهتماماً بالخطط البديلة لتفادي الوقوع في مشاكل مستقبلية وهذا دليل على استعدادهم التام.

الجدول (19):

| الخطط الإستراتيجية المعتمدة حالياً في مؤسستكم فعالة وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة |        |       |
|--|--------|-------|
|  | نعم    | لا    |
| التكرار  | 21     | 05    |
| النسبة %   | 96.42% | 3.57% |

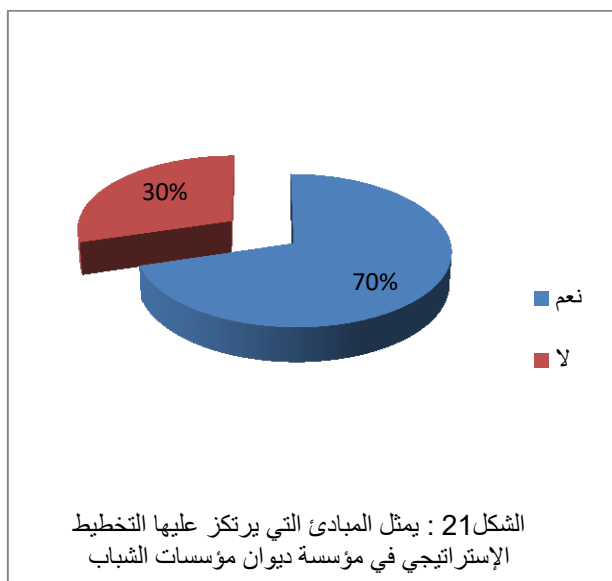


الجدول (20)



| هل تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية ؟ |     |          |
|--|-----|----------|
| لا   | نعم |          |
| 03   | 25  | التكرار  |
| %11  | 89% | النسبة % |

قراءة الجدول: من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 89% تغطي 25 عينة بالاجابة عن السؤال بنعم و11% تمثل 3 عينات بالذين ينفون بـ لا عن السؤال الذي يقول أن المؤسسات تتخذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية، نجد المخطط رقم 20 يوضح ذلك .



يوجد مبادئ يركز عليها التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب

| لا  | نعم |          |
|-----|-----|----------|
| 08  | 19  | التكرار  |
| 30% | 70% | النسبة % |

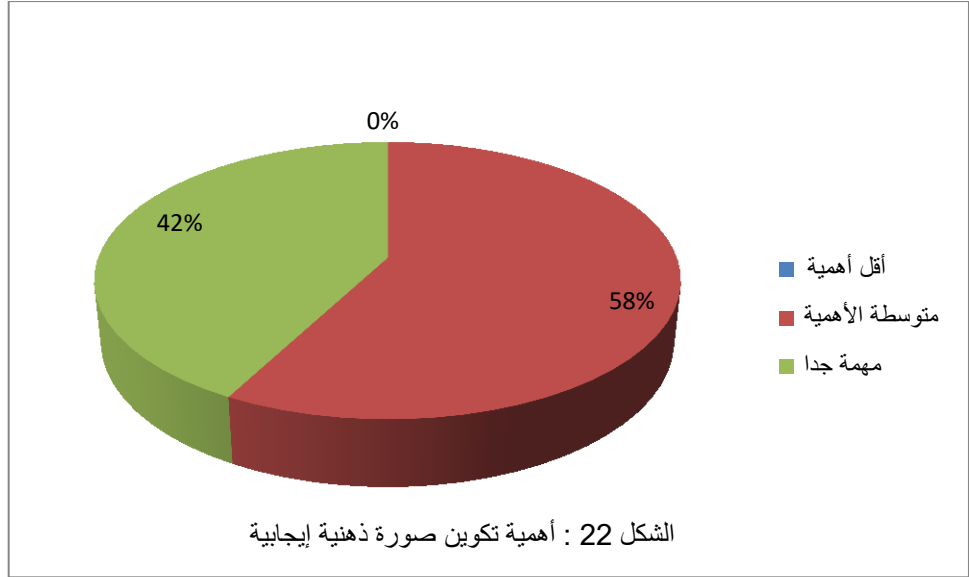
قراءة الجدول: من خلال الجدول السابق الذي يتناول دراسة المبادئ التي يركز عليها التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب حيث قسمت بين من يقول نعم وقدرت نسبتهم بـ 70% وفي المقابل نسبة 30% تمثل 8 عينات بالنفي وهو ما يوضحه المخطط الجانبي. والذي تضمن السؤال المفتوح وكانت الإجابات متفاوتة .

الجدول (22): ما مدى أهمية تكوين صورة ذهنية إيجابية بالنسبة لمؤسستكم ؟

| أقل أهمية | متوسطة الأهمية | مهمة جدا | المدة   |
|-----------|----------------|----------|---------|
| 00        | 26             | 91       | التكرار |
| 00%       | 58%            | 42%      | النسبة  |

قراءة الجدول : من خلال الجدول السابق الذي يمثل مدى أهمية تكوين صورة إيجابية للمؤسسة قسمت على ثلاث حالات أعطانا أعلى نسبة لمن يقولون متوسطة الأهمية حيث قدرت بـ 58% تمثل 19 عينة ونسبة أدنى منها قدرت بـ 42% تمثلت 19 عينة ، يحصيها

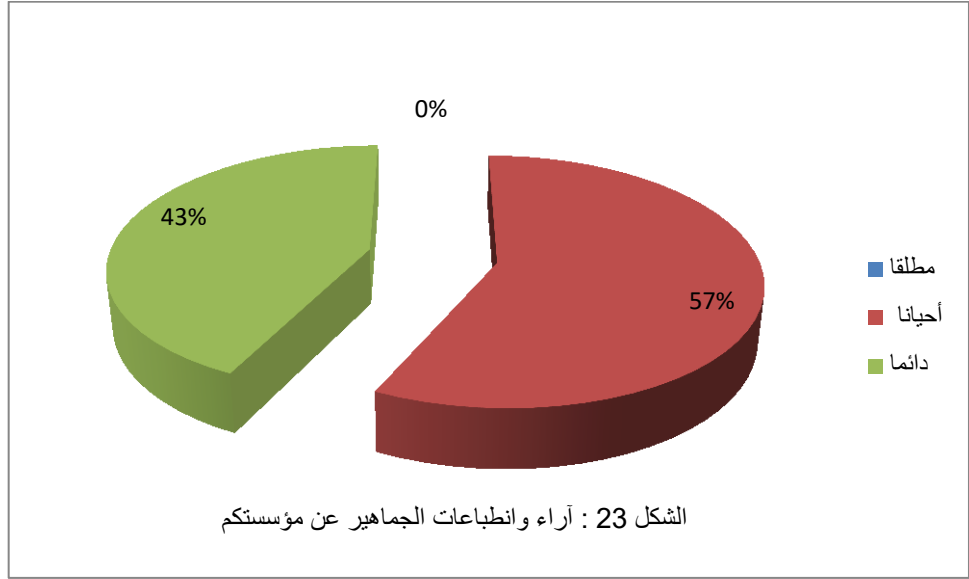
المخطط رقم 22 . وبالتالي نستنتج أنّ تكوين الصورة الذهنية ايجابية للمؤسسة متوسطة الأهمية بالنسبة لأغلب الموظفين.



الجدول (23) : هل تأخذون آراء وانطباعات الجماهير عن مؤسستكم بعين الإعتبار عند إعدادكم للإستراتيجية العامة للمؤسسة ؟

| المدة   | دائماً | أحيانا | مطلقا |
|---------|--------|--------|-------|
| التكرار | 12     | 16     | 00    |
| النسبة  | 43%    | 57%    | 00%   |

قراءة الجدول: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لمن يختارون أحيانا وقدرت بـ 57% تمثل 16 عينة ونسبة أدنى منها قدرت بـ 43% تغطي 12 عينة حول الآراء والانطباعات الجماهيرية عن المؤسسة، وهو مايمثله المخطط في الأسفل.



الجدول (23)



| هل تسعى مؤسستكم لتحسين صورتها الذهنية من خلال تطوير خدماته ؟ |      |          |
|--|------|----------|
| لا   | نعم  |          |
| 00   | 28   | التكرار  |
| 00%  | %100 | النسبة % |

قراءة الجدول : من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة كاملة لمن يقولون نعم حول تحسين للصورة الذهنية للمؤسسة قدرت بـ 100% تقابلها 28 عينة لمن يقولون نعم ونسبة منعدمة لمن يقولون لا وهو ما يوضحه المخطط التالي الجانبي. هذا إن دل على شيء فهو يدل على أنّ الموظفين يولون اهتماما بالغا بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك لجلب أكبر قدر ممكن من الجماهير.

الجدول رقم (24): ما هي الخدمات والأنشطة التي تعتمد عليها مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لتحسين صورتها الذهنية؟

| الخدمات والأنشطة | أنشطة ثقافية | أنشطة رياضية | أنشطة عملية | أنشطة ترفيهية |
|------------------|--------------|--------------|-------------|---------------|
| التكرار          | 27           | 21           | 22          | 24            |
| النسبة           | %96          | %75          | %78         | %85           |

قراءة الجدول: من خلال الجدول الذي يمثل لنا الخدمات والأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين الصورة الذهنية والتي قسمت على الأنشطة التالية:

أنشطة ثقافية والتي سجلت أعلى نسبة تصويت بـ 96 % .

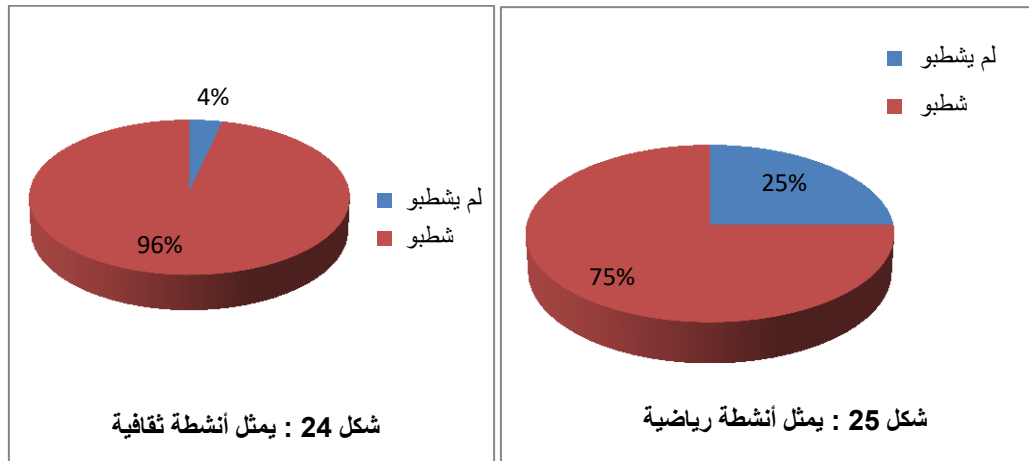
أنشطة رياضية سجلت نسبة 75% مثلت 21 عينة .

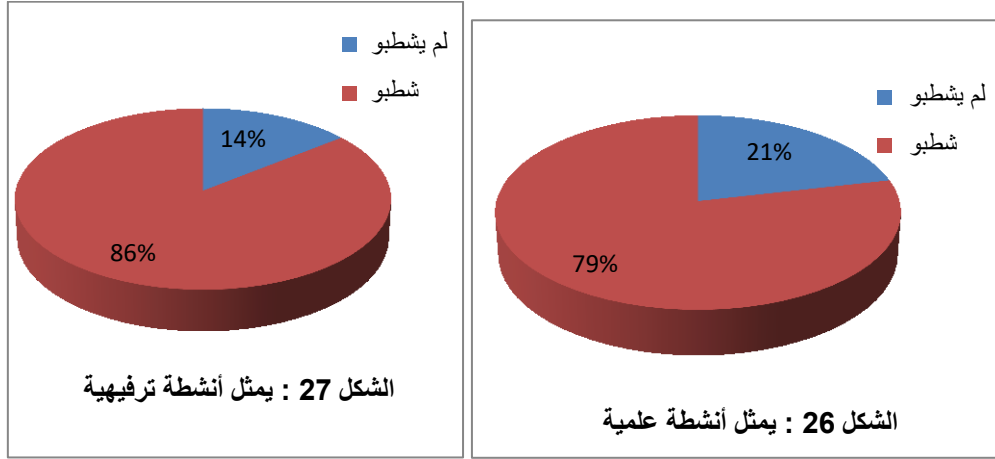
أنشطة علمية بنسبة 78% تغطي 22 عينة .

وأخيرا أنشطة ترفيهية بنسبة بلغت 85% تمثل 24 عينة .

ونستنتج أنّ المؤسسة تعتمد على الأنشطة الثقافية بنسبة أكبر من الأنشطة الأخرى وذلك بغية تحسين الصورة الذهنية.

حيث لدينا المخططات في الأسفل تمثل النسبة لكل فئة على النحو الآتي :

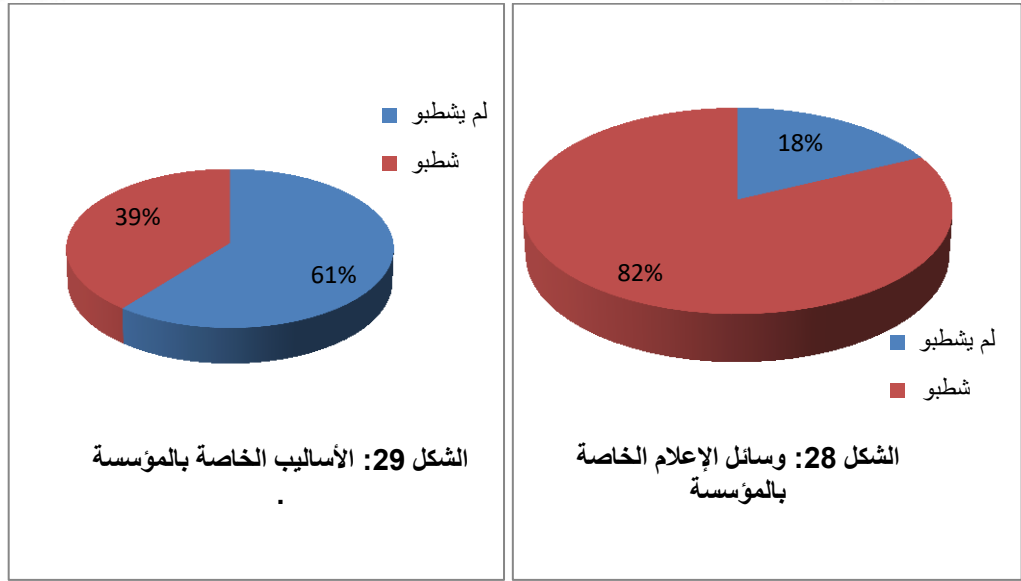




الجدول رقم (25): ما هي الأساليب التي من خلالها يمكنكم معرفة الصورة الذهنية التي يكونها الجمهور عن مؤسساتكم؟

| الإتصال المباشر | وسائل الإعلام الخاصة بالمؤسسة |                |
|-----------------|-------------------------------|----------------|
| 11              | 23                            | التكرار        |
| %39             | %82                           | النسبة المئوية |

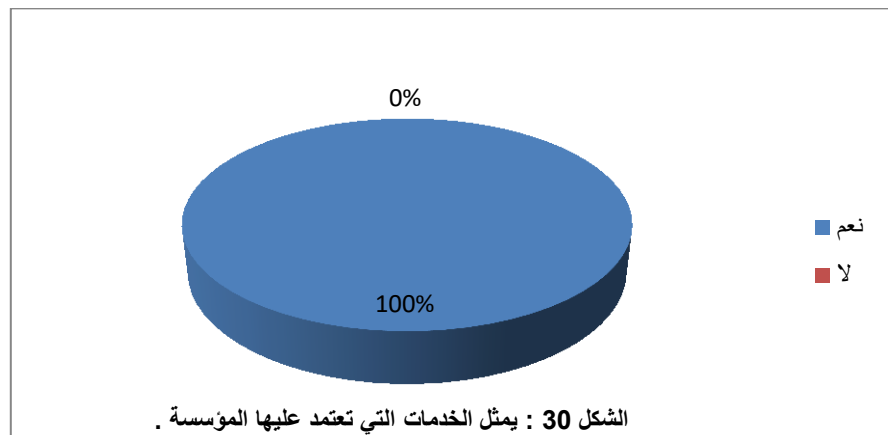
قراءة الجدول : من خلال الجدول السابق الذي يمثل لنا الأساليب الخاصة التي من خلالها يمكن معرفة الصورة الذهنية والتي تمثل بوسائل إعلام خاصة بالمؤسسة من جهة والاتصال المباشر من جهة حيث سجلنا نسبة 82% من ناحية وسائل الاعلام الخاصة بالمؤسسة، وبالنسبة للإتصال المباشر الذي قدر بـ 39% تغطي 11 عينة وهو ما يوضحه المخططان في الأسفل. يتضح لنا أنّ المؤسسة تعتمد على وسائل الاعلام الخاصة بها مثال موقع المؤسسة، صفحة الفيس بوك... إلخ في معرفة الصورة الذهنية المكونة عنها.



الجدول (26): هل تعتقدون بأنّ الخدمات التي تقدمها المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها كفيلة بتكوين صورة ذهنية عنها وتحسينها؟

| لا  | نعم  |         |
|-----|------|---------|
| 00  | 28   | التكرار |
| %00 | %100 | النسبة  |

قراءة الجدول : من خلال الجدول السابق حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها كفيلة بتكوين صورة ذهنية حيث سجلنا نسبة كاملة للذين يؤكدون بنعم بـ 100% ونسبة منعدمة على النفي، نستنتج أن المؤسسة تبذل الكثير من الجهود لكي تلبي حاجيات المجتمع وترضيه بأي طريقة كانت، هو ما يوضحه الشكل التالي :



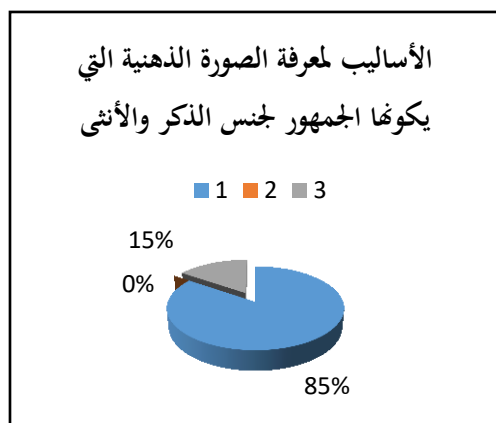
| المجموع | عبرالاتصال المباشر | عبر وسائل الاعلام الخاصة بالمؤسسة | الأساليب لمعرفة الصورة الذهنية التي يكرنها الجمهور |         |
|---------|--------------------|-----------------------------------|--|---------|
|         |                    |                                   | تكرار  | %       |
| 21      | 9                  | 12                                | تكرار  | ذكور    |
| 100.00% | 42.86%             | 57.14%                            | %  |         |
| 13      | 2                  | 11                                | تكرار  | إناث    |
| 100.00% | 15.38%             | 84.62%                            | %  |         |
| 34      | 11                 | 23                                | تكرار  | المجموع |
| 100.00% | 32.35%             | 67.65%                            | %  |         |

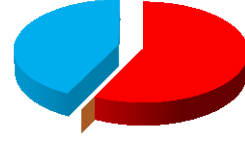
الجدول رقم 27 : الأساليب لمعرفة الصورة الذهنية التي يكرنها الجمهور لجنس الذكر والأنثى

#### قراءة الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول وأثناء مقارنتنا للمبحوثين لجنس الذكر والأنثى فيما يتعلق بأساليب معرفة الصورة الذهنية التي يكونها الجمهور عبر وسائل الإعلام الخاصة بالمؤسسة ان نسبة 84.62% للإناث أكثر من الذكور بنسبة 57.14% أما فيما يتعلق بأساليب معرفة الصورة الذهنية التي يكونها الجمهور عبر الإتصال المباشر كانت بنسبة أكثر عند الذكور حيث وصلت إلى 42.86% بينما الإناث 15.38%

ومن خلال هذه المقارنة يتضح لنا جليا أن الأساليب لمعرفة الصورة الذهنية التي يكونها الجمهور تكون أكثر فعالية عبر وسائل الإعلام الخاصة بالمؤسسة أكثر منها عبر الإتصال المباشر





عبر وسائل الاعلام الخاصة بالمؤسسة



عبر الاتصال المباشر



عبر وسائل الاعلام الخاصة بالمؤسسة



عبر الاتصال المباشر



الشكل : يمثل نسبة الاناث عبر وسائل  
الاعلام الخاصة بالمؤسسة وعبر الاتصال  
المباشر

الشكل : يمثل نسبة الذكور عبر وسائل  
الاعلام الخاصة بالمؤسسة وعبر الاتصال  
المباشر

| المجموع | مطلقا | نادرا  | دائما   | S4/s18 |                              |
|---------|-------|--------|---------|--------|------------------------------|
| 16      | 0     | 7      | 9       | ت      | إطار                         |
| 100.00% | 0.00% | 43.75% | 56.25%  | %      |                              |
| 1       | 0     | 0      | 1       | ت      | عون تحكم                     |
| 100.00% | 0.00% | 0.00%  | 100.00% | %      |                              |
| 1       | 0     | 0      | 1       | ت      | عون تنفيذ                    |
| 100.00% | 0.00% | 0.00%  | 100.00% | %      |                              |
| 7       | 0     | 3      | 4       | ت      | تقني                         |
| 100.00% | 0.00% | 42.86% | 57.14%  | %      |                              |
| 1       | 0     | 0      | 1       | ت      | مدير<br>مصلحة                |
| 100.00% | 0.00% | 0.00%  | 100.00% | %      |                              |
| 1       | 0     | 1      | 0       | ت      | مدير فرعي                    |
| 100.00% | 0.00% | #####  | 0.00%   | %      |                              |
| 0       | 0     | 0      | 0       | ت      | رئيس مكتب                    |
| 0.00%   | 0.00% | 0.00%  | 0.00%   | %      |                              |
| 1       | 0     | 1      | 0       | ت      | مكلف<br>بالإعلام<br>والاتصال |
| 100.00% | 0.00% | #####  | 0.00%   | %      |                              |
| 28      | 0     | 12     | 16      | ت      | المجموع                      |
| 100.00% | 0.00% | 42.86% |         | %      |                              |

قراءة الجدول رقم 28 : يتضح لنا من خلال الجدول أن هناك تباين في الآراء بين مختلف المبحوثين ذوي المؤهلات الوظيفية في المؤسسة حيث يجمع كل من عون تحكم وعون التنفيذ ومدير المصلحة على ضرورة أخذ آراء وانطباع الجمهور بعين الاعتبار عند اعداد

الاستراتيجية العامة للمؤسسة وأما فيما يخص أخذ الرأي بصفة نادرة كان هناك تباين في النتائج حيث كانت حصيلة الآراء نادرا بنسبة 42.86% مقارنة بحصيلة دائما والتي كانت 57.14% في حين أن نسبة مطلقا كانت منعدمة

خلاصة الفصل :

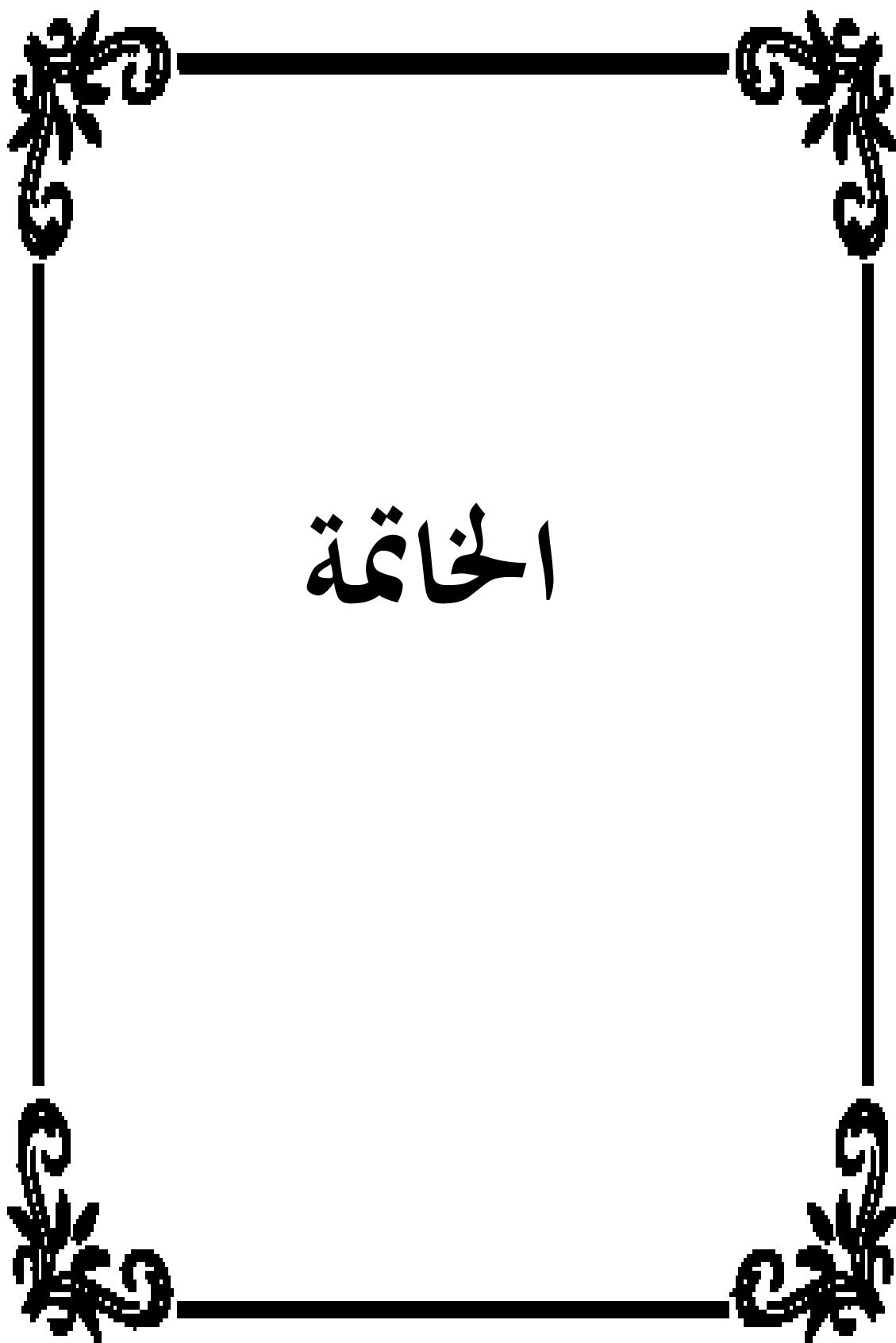
من خلال هذا الفصل تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وتم عرض بيانات الشق الميداني للدراسة المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات ذات الطابع الشباني نستخلص في ظل التساؤلات السابقة للدراسة النتائج التالية :

\_ يساعد التخطيط الاستراتيجي في قياس وتقييم نتائج البرامج والانشطة المختلفة مما يساهم في تحسينها وتطويرها باستمرار

\_ يعد التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسات ذات الطابع الشباني من خلال اتباع نهج استراتيجي مدروس يمكن لهذه المؤسسات أن تبني صورة ايجابية وموثوقة في اذهان جمهورها مما يساهم في تحقيق اهدافها ونجاحها واستدامتها على المدى الطويل

\_ تساهم الصورة الذهنية في جذب المواهب المميزة و خلق بيئة عمل ايجابية

\_ أن الاهداف الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة تتماشى وخصوصيات وإحتياجات الجمهور .



# الخاتمة

## الخاتمة:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة عالمية من خطة إستراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المنظمة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، فنجد أن لكل منظمة خطة إستراتيجية على مستواها وتكون غالبا مشتقة من إستراتيجية منظمة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، إذ يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح إجراء تقييم عند بلوغ الغاية وتقيس مدى التقدم الذي تم إحرازه فهو من أبجديات عمل المنظمات بشكل عام.

لكن على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات ذات الطابع الشباني وقدراتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة خصوصا في الجزائر، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية و البشرية، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

من خلال الدراسة يمكن أن نحصل على جملة من النتائج النظرية وكذا الميدانية وهي

كالتالي :

## النتائج النظرية:

➤ تساعد الرؤيا الإستراتيجية في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي.

- تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات و الموارد المتوفرة.
- يتم تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس ومحفزة لقدراتها ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- التحليل الاستراتيجي أداة هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.
- ضرورة تحديد بدائل إستراتيجية مناسبة للمؤسسة واتخاذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة.

#### -نتائج الدراسة:

- تم التوصل لهذه النتائج من خلال اجابتنا على التساؤلات الجزئية الخاصة بالتساؤل الرئيسي:
- ساهمت عدة عوامل في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة بدرجة مقبولة
  - كانت جميع الأهداف الاستراتيجية الاتصالية في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة معتمدة بدرجة مقبولة
  - استراتيجية الصورة الذهنية التي تعتمدها المؤسسة ساهمت في كسب الجمهور الخارجي بدرجة مقبولة
  - تلعب أنشطة العلاقات العامة دورا هاما في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بدرجة مقبولة
- و بالتالي تم إثبات صحة التساؤل الرئيسي للدراسة
- توجد علاقة ذو دلالة ما بين متغير التخطيط الاستراتيجي وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسات ذات الطابع الشباني .

## التوصيات والاقتراحات:

استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية

تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكار الإبداعي، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية.

ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي، التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات.

ضرورة التنسيق المستمر لبناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.

ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.

تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يؤدي بدوره الى تحسين الصورة الذهنية الخاصة بها لدى جماهيرها



قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد طاهر أحمد، التخطيط الاستراتيجي المستدام، 2017.
- أحمد علي صالح، إبراهيم خليل إبراهيم، القيادة الاستراتيجية أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط1.
- أحمد محمود الزنفلي ، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة ، مكتبة أنجلو المصرية ، ط1.
- أحمد مرسلي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط 1؛ الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع ط1 عمان الأردن، 2011.
- أكرم سالم الجنابي: الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي عشر - مفاهيم نظريا مداخل عمليات- ، دراسة حالة، دار مجد للنشر و التوزيع ، ط1، 2017.
- إياد علي الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه في التربية تخصص مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية جامعة دمشق 2010/2011.
- إياد علي يحيى الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في أصول التربية، إشراف عليان عبد الله الحولي، قسم أصول التربية، إدارة تربوية كلية التربية، الجامعة الإسلامية، 2006.
- بلال خلف سكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- جمال بن عمار الاحمر، الصورة الذهنية في الفلسفة والعلوم ، ط1، دار الأيتام للنشر والتوزيع ، عمان ،-الأردن ، 2016.

- زينب أحمد عزيز حسين التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- سعد علي حمود العنزي، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور علمي ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، ط1، 2014.
- سلمان زيدان: العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2017.
- شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010.
- صالح الشيخ ،تكوين الصورة الذهنية للشركاتودور العلاقات العامة فيها ، بحث مقدم لنيل دبلوم العلاقات العامة الجمعية الدولية للعلاقات العامة ، الأكاديمية السورية الدولية ، 2009.
- صالح عبد الرضا رشيد إحسان دهش جلاب الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، 2008.
- عاشور أحمد صقر: الادارة العامة مدخل بيئي مقارنة، دار النهضة العربية، لبنان، 1979.
- عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظ القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1 ، الأردن، 2017.
- عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.

- عبد الملوك مزهودة: الفكر الاستراتيجي التسيري من نموذج SWOT إلى نظرية الاستراتيجية مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، العدد الرابع، 2013.
- عزة جلال مصطفى : التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي، دار النشر للجامعات، ط 1، مصر.
- عزة جلال مصطفى: التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم - دليل عملي، دار النشر للجامعات، ط1، مصر، 2010.
- عزة جلال مصطفى: التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي، دار النشر ، مجوعات ، ط1ن مصر ، 2010.
- علي عوجة كريمان فريد: "إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، د.ط ، عالم الكتب القاهرة ،دس.
- علي عوجة، محمود يوسف: "إدارة وتخطيط العلاقات العامة، كلية الإعلام"، جامعة القاهرة، 2005.
- فائزة جمعة صالح نجار : نظم المعلومات الإدارية دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2006.
- فهمي محمد المدوي: "مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- ليث عبد الله قهياوي وآخرون: جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المعاصرة، دار الحامد لمنشر والتوزيع، ط1، الاردن.
- مجيد الكرخي : مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2009.

- محمد مفضي الكساسبة ، عبير حمود الفاعوري قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009.
- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط1،الأردن،2009.
- محمود عبد الفتاح رضوان : البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012-2013.
- مدحت محمد أبو النصر : التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1، مصر ، 2009.
- مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم : الإدارة الاستراتيجية جودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط 2، الإسكندرية مصر، 2010.
- موفق محمد الضمور : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- ناصر دادي عدون، الإدارة الاستراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001.
- ناضور حفيظة: التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، المجلد 06 ، العدد 02، 2017.
- ناطورية علاء الدين: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1 ، الأردن، 2009.
- نبيل سعد خليل: مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، مصر ، 2015.

-يحياوي إلهام، بوكميش لعلى بوحديد لىلى دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية، دراسة حالة جامعة باتنة، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 2016.

-Andrew L. Friedman, Samantha Miles, Stakeholders Theory and Practice, Oxford University Press, Edition 1, New York, 2006.

-Neil Ritson ; Strategic Management, opcit.

-Rashaian Perera : the PESTEL Analysis, Publisher Nerdynaut, Edition 1, 2017.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلم  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علوم الإعلام و الاتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة

ماستر 2

إستمارة استبيان

عنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية  
للمؤسسات ذات الطابع الشباني  
دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة

أخي الموظف ،أختي الموظفة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بمؤسسة ديوان :

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة الماستر في الإعلام والاتصال تخصص  
إتصال وعلاقات عامة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حول موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في  
تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية  
لاغير، ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

إشراف الدكتور :

بوعزيز بوبكر

إعداد الطالبات :

❖ شريط فطيمة زهرة

❖ عريوة مريم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية

20 — 30

31 — 40

41 — فما فوق

3- المؤهل العلمي :

شهادة من التكوين المهني  شهادة ليسانس  شهادة ماستر  شهادة دكتوراه

4- المؤهل الوظيفي :

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ  تقني  مدير مصلحة  مدير فرعي

رئيس مكتب  مكلف بالاتصال والاتصال

5- الحالة الإجتماعية :

أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)

06- الخبرة المهنية :

من سنة — 10 سنوات  من 10 سنوات — فما فوق

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

أ) الرؤية الاستراتيجية:

1- لدينا رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلية  نعم  لا

2- نسعى لتحسين صورة مؤسستنا لدى الجماهير الخارجية  نعم  لا

3- نسعى الى توظيف وتحسين علاقتنا مع البيئة الخارجية  نعم  لا

ب) الرسالة الاستراتيجية :

3- نقوم باعداد الرسالة بشكل متوازن وفق الامكانيات والموارد المتوفرة  نعم  لا

4- نهتم بأن تكون الرسالة مفهومة وواضحة للجميع  نعم  لا

5- الرسالة عملية وممكنة التحقق  نعم  لا

6- الرسالة تعرف بالمؤسسة وتعبّر عن هدفها  نعم  لا

### ج) الأهداف الاستراتيجية :

- 7- لدينا أهداف طويلة المدى نسعى لتحقيقها  نعم  لا
- 8- أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس  نعم  لا
- 9- الأهداف مرتبطة برسالة المؤسسة  نعم  لا
- 10- تساهم الأهداف بتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة  نعم  لا
- 11- أهداف المؤسسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الغير متوقعة  نعم  لا
- 12- أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها :

\* معالجة المشاكل والأزمات  تحسين صورة المؤسسة

### د) الخطط الاستراتيجية

- 13- تضع المؤسسة بدائل خطط استراتيجية مناسبة  دائما  نادرا  اطلاقا
- 14- الخطط الاستراتيجية المعتمدة حاليا في مؤسستكم فعالة وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة نعم  لا
- 15- هل تتخذ المؤسسة قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الوضوئية ؟  نعم  لا
- 16- يوجد مبادئ يركز عليها التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب  نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب نعم فما هي هذه المبادئ ؟

01-.....

02-.....

03-.....

### الجزء الثالث : الصورة الذهنية

17- مامدى أهمية تكوين صورة ذهنية ايجابية بالنسبة لمؤسستكم ؟

مهمة جدا  متوسطة الأهمية  أقل أهمية

18- هل تأخذون آراء وانطباعات الجماهير عن مؤسستكم بعين الاعتبار عند اعدادكم

للاستراتيجية العامة للمؤسسة ؟

دائما  أحيانا  اطلاقا

19- هل تسعى مؤسستكم لتحسين صورتها الذهنية من خلال تطوير خدماتها ؟

نعم  لا

20- ماهي الاساليب التي من خلالها يمكنكم معرفة الصورة الذهنية التي يكونها الجمهور عن مؤسساتكم ؟

\* عبر وسائل الاعلام الخاصة بالمؤسسة

\* عبر الاتصال المباشر

21- ماهي الخدمات والأنشطة التي تعتمد عليها مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لتحسين صورتها الذهنية ؟

\* أنشطة ثقافية

\* أنشطة رياضية

\* أنشطة علمية

\* أنشطة ترفيهية

22- هل تعتقدون بأن الخدمات التي تقدمها المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها كفيلة بتكوين صورة ذهنية عنها وتحسينها ؟

نعم  لا

23- ماهو الدور الذي يساهم به المكلف بالعلاقات العامة في الترويج لصورة المؤسسة ؟

01-.....

02-.....

03-.....

## ملخص

هدفت الدراسة الى معرفة مدى اهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ذات الطابع الشباني ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي كما تم اختيار عينة قصدية مقدارها 28 موظف وموظفة من مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة وقد تم بناء استبيان من طرفنا وبعد تطبيق الاستبيان على العينة الاصلية تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية للتأكد من صحة التساؤلات واختبارها وفالاخير تم التوصل الى النتائج التالية:

ساهمت عدة عوامل في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة بدرجة مقبولة

- كانت جميع الأهداف الاستراتيجية الاتصالية في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة معتمدة بدرجة مقبولة

- استراتيجية الصورة الذهنية التي تعتمد عليها المؤسسة ساهمت في كسب الجمهور الخارجي بدرجة مقبولة

- تلعب أنشطة العلاقات العامة دورا هاما في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بدرجة مقبولة

و بالتالي تم إثبات صحة التساؤل الرئيسي للدراسة

توجد علاقة ذو دلالة ما بين متغير التخطيط الاستراتيجي وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسات ذات الطابع الشباني .

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي الصورة الذهنية

## Summary

The study aimed to determine the importance of the role of strategic planning in improving the mental image of the institution with a young character and to achieve the study's objective , the survey descriptive method has been adopted. An intentional sample of 28 staff members from the institution of Diwan of Youth Institutions in M'sila has been selected. After applying the questionnaire to the original sample, a set of statistical methods were used to test the questions. The following results were achieved:

Several factors contributed to improving the mental image of Diwan of Youth and Sports Institutions in an acceptable degree

- All strategic objectives of communication in Diwan of Youth and Sports Institutions were approved to an acceptable degree.

The mental image strategy contributed to an acceptable degree of outsourcing.

- Public relations activities play an important role in improving the mental image of the institution of Diwan of Youth Institutions to an acceptable degree.

The study's main question was therefore validated.

There is a significant correlation between the strategic planning variable and improving the mental image of institutions of a young character.

.Keywords: Strategic Planning \_ Mental Image