

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: علوم إنسانية  
فرع: علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علوم الإعلام والاتصال  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

فاعلية الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية  
دراسة ميدانية - لمؤسسة اتصالات الجزائر -

تحت إشراف:

- الأستاذة : لعزيزي سعاد

من إعداد:

- بوقرة سعيد

- سلمانى الدراجي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
لعزيزي سعاد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء:

أهدي عملي هذا إلى أغلى ما أملك في الوجود "أمي" حفظها الله

إلى الذي تكفل المشقة في تعلمي، إلى الذي أرادني

أن أبلغ المعالي "أبي" حفظه الله

إلى جدتي العزيزة أطال الله عمرها

إلى الخالة العزيزة على القلب "سلوى"

إلى كل الإخوة والأخوات

إلى كل من أحب وأحترم.

الطالب: بوقرة سعيد

## الإهداء:

الحمد لله و بالله نستعين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و على آله و أصحابه و التابعين و من بعدهم بالإخلاص إلى يوم الدين.

إلى نبض الحياة و فيض الحنان المتدفق عطاءً،

إلى التي أثقلت الجفون سهرا و جاهدت الأيام صبورا و شغلت البال فكرا و رفعت الأيدي

دعاء و أيقنت بالله أملا و التي غمرتني بحبها و أثرتني بدعائها أُمي غاليتي

إلى من رباني صغيرا و فرح بي كبيرا،

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه و لا يمكن للأرقام أن تحصي فضله أُمي رحمه الله

وأسكنه فسيح جنانه.

— إلى كل الإخوة و الأخوات .

الطالب : سلمانى الدراجى

## الشكر والعرفان:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على نبي الهدى والرحمات وبعد:

فالشكر لله رب العالمين الذي من علي بالصحة والمكنات، والوقت والبركات فوفقني لإتمام هذه الدراسة التي أسأله أن تتم بها الفائدة للمسلمين والمسلمات:

وأنا نقدم بتقديرنا وشكرنا الجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة "لعزيزي سعاد" مشرفتنا التي كانت على أتم الاستعداد في التوجيه وتزويدنا بكل ما احتجنا إليه ، ولولا متابعتها وتوجيهاتها ما رأيت هذه الدراسة النور، فجزاها الله كل خير وأدام صحتها وعافيتها.

والشكر الموصول إلى الجار والأخ العزيز "بوقرة عبد الحليم" والزميلة "صياد فيروز" الذين رافقانا في هذا العمل ، بتقديم يد العون كلما اقتضى الأمر.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من مد يد العون لنا في إتمام هذه الدراسة وخاصة مدير المؤسسة السيد "نذير حسام الدين". و كل من بذل من جهد لإنجاح وتطبيق هذه الدراسة.

- الحمد لله -

## الفهرس:

الصفحة	الموضوع	الرقم
-	الإهداء	01
-	الشكر والعرفان	02
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>		
-	المقدمة	03
12	الإشكالية	04
14	تساؤلات الدراسة	05
15	أسباب اختيار الموضوع	06
16	أهداف الدراسة	07
16	أهمية الدراسة	08
17	مفاهيم الدراسة	09
22	منهج الدراسة	10
23	مجتمع البحث	11
24	أدوات جمع البيانات	12
26	صعوبات الدراسة	13
27	الدراسات السابقة	14
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>		
المبحث الأول: مدخل إلى الإستراتيجية الإتصالية		15
35	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية	16
37	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإستراتيجية الإتصالية	17
39	المطلب الثالث: خصائص وأهمية وجود الإستراتيجية الإتصالية	18
43	المطلب الرابع: معوقات التخطيط الإستراتيجي	19
المبحث الثاني: مدخل إلى الصورة الذهنية		

48	المطلب الأول : تعريف الصورة الذهنية	20
50	المطلب الثاني: خصائص وسمات الصورة الذهنية	21
53	المطلب الثالث: العوامل والمؤثرات الخاصة في الصورة الذهنية	22
59	المطلب الرابع: وظائف الصورة الذهنية	23
الفصل الثالث:الإطار التطبيقي		
65	بطاقة فنية عن المؤسسة	24
67	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	25
69	مهام المؤسسة وأهدافها	26
70	إستراتيجية الإتصال للمؤسسة	27
73	واقع الصورة الذهنية للمؤسسة	28
76	عناصر القوة والضعف للمؤسسة	29
77	نتائج الدراسة	30
80	الخاتمة	31
81	قائمة المصادر والمراجع	32

## مقدمة:

في ظل نشوء أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم أصبحت تواجه كافة المؤسسات في وقتنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة وكذلك تعقيد بيئة المؤسسة وتغييراتها خاصة في ظل العولمة التي أدت إلى إنهيار الفواصل الزمنية والمكانية وبالتالي إشتداد المنافسة الاقتصادية وأمام تلك التحديات المحمومة أصبحت الإدارة أو المؤسسة كتنظيم بصفة عامة عاجزة بعملياتها التقليدية ووسائلها عن المنافسة لذلك أصبحت عملية إتخاذ القرار و خاصة الإستراتيجية الإتصالية من بين البرامج والسبل الفعالة في توجيه وإدارة وتطوير المؤسسات وتختلف هذه الأخيرة من مؤسسة إلى أخرى لإختلاف أهدافها ونشاطات كل منها بالإضافة إلى اختلاف تأثيرات البيئة التي تعيش فيها كل مؤسسة سواء داخليا أو خارجيا، إذ تعتبر البيئة التنافسية من أكثر البيئات تأثيرا لكونها البيئة التي تنشط وتتعامل فيها بصفة مباشرة مع مختلف القوى المؤثرة.

هذا ما دفع بالمؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية إلى العمل على وضع إستراتيجيات تساعد على البقاء في السوق وتحسين صورها للأفضل أو حتى المحافظة عليها في مواجهة الضغوط الخارجية وفي ظل البيئة التنافسية المتغيرة أصبحت المؤسسات لا تكفي بنوعية الخدمات المقدمة وجودتها بل باتت تركز اهتمامها على وضع خطط إتصالية وبرامج تساعد على إتساع مجالها واكتساب أكبر قدر ممكن من المستهلكين مع ملائمتها لإمكانيات وموارد المؤسسة

من جهة وملائمتها للمحيط الذي تعمل فيه من جهة أخرى.

وبطبيعة الحال فإن هذا التميز لن يأتي وحده ولكن يجب أن تعمل المنظمات وتبحث وبكل طاقاتها ويجب أن تشغل كل الموارد المتاحة لديها لكي تحقق الهدف المنشود ويجب أن تكون إدارة المنظمة على علم واطلاع بأحوال البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لكي تحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لكي يتم إستغلالها ومن ناحية أخرى لكي تحاول تجنب المخاطر الموجودة فيها قدر المستطاع والعمل على إيجاد آليات التخطيط لإستراتيجية الاتصال.

ومع دخول المؤسسات الخدمائية ذات الطابع الاقتصادي ميدان إقتصاد السوق، وجدت نفسها أمام منافسة شرسة وتنامي إستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المتقدمة التي جعلت الأسواق مفتحة على المنافسة مما جعل المؤسسات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والتي تركز أساسا على التميز في المنتجات والخدمات.

وبما أن موضوع دراستنا يتمثل في الإستراتيجية الاتصالية وفعاليتها في تحسين الصورة الذهنية كان لابد علينا من إختيار مؤسسة تنشط في بيئة تنافسية، وذلك بهدف الوقوف على واقع التخطيط الإستراتيجي ومحاولة منا معرفة مدى تأثيره على صورة المؤسسة، حيث قمنا بإجراء دراستنا على مؤسسة إتصالات الجزائر وقد حاولنا تقسيم موضوع بحثنا إلى:

**الإطار المنهجي:** والذي تضمن إظهار الإشكال المطروح للدراسة، وتحديد أهداف الدراسة والأهداف التي نطلع للوصول إليها وأيضا أسباب إختيار الموضوع بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية للموضوع ومنهج الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة .

**الإطار النظري ( الفصل الثاني ) :** وقد تضمن مبحثين المبحث الأول الذي يحمل عنوان "

مدخل إلى الإستراتيجية الإتصالية "وتمت فيه دراسة مفهوم الإستراتيجية الإتصالية ومبادئ وأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى خصائص وأهمية الإستراتيجية الإتصالية، وأخيرا معوقات التخطيط الإستراتيجي.

والمبحث الثاني الذي يحمل عنوان مدخل إلى الصورة الذهنية حيث تم التعريف فيه على الصورة الذهنية وكذا التعرف على أهم خصائص وسمات الصورة الذهنية بالإضافة إلى معرفة المؤثرات الخاصة في تكوين الصورة الذهنية ودراسة وظائف الصورة الذهنية.

الإطار التطبيقي (الفصل الثالث) : قسمناه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: بعنوان مدخل لى مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة المسيلة، حيث تطرقنا في هذا المبحث الى عرض بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر ومفهومها ،والهيكل التنظيمي للمؤسسة، مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها.

المبحث الثاني:عرض أدوات الدراسة ، من خلال تشخيص حالة المؤسسة والتعرف على واقع الإستراتيجية الإتصالية والصورة الذهنية ، بالإضافة إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة ، تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة .

## الفصل الأول :الإطار المنهجي

- 1/ الإشكالية.
- 2/ تساؤلات الدراسة.
- 3/ أسباب إختيار الموضوع.
- 4/ أهداف الدراسة.
- 5/ أهمية الدراسة.
- 6/ تحديد المفاهيم .
- 7/ منهج الدراسة .
- 8/ أدوات جمع المعلومات .
- 9/ صعوبات الدراسة.
- 10/ الدراسات السابقة.

## الإشكالية

شهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والإتجاه المتزايد نحو تحرير الإقتصاد والذي أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات ، حيث أنه لم تعد معادلة نجاح المؤسسة اليوم في السوق مرتبطة فقط بمدى جودة الخدمة التي تقدمها أو السعر المغري الذي تعرضه، بل أضحى إستمرارها مرهون بفاعلية الإستراتيجية الاتصالية المطبقة سواء الداخلية أو الخارجية منها، وكذا نوع الصورة التي تشكلت لدى جماهيرها.

فيعد بناء صورة حسنة للمؤسسة من أهم مقومات نجاحها، فهي الغاية التي يعكف على تحقيقها مختلف القائمين على تسيير شؤونها ، لما لها من دور فعال في التعريف بنشاطاتها وتسويق خدماتها، بهدف إستقطاب وإستمالة الزبائن، هذا المطلب الذي لن يتأتى لها إلا من خلال الإعتماد على إستراتيجيات إتصالية فعالة، وكذا ضرورة مواكبتها للتحويلات الراهنة، خصوصا في ظل التطور التكنولوجي الذي نعيشه اليوم، وكذا المناخ الاقتصادي الذي يتميز بالتنافسية الشديدة، ووفرة الخدمة المقدمة وتشابه النوعية المعروضة، فأضحى على هذه المؤسسات أن تسعى لإيجاد سبل كفيلة للبروز والتميز حتى تضمن لها مكانة وموقعا في السوق.

أدركت المؤسسات أن لصورتها تأثيرا كبيرا في مدى نجاحها وإستمرارها، فهي مجموع الانطباعات والتصورات الذهنية التي يكونها الفرد عن هذه الأخيرة، لهذا السبب يركز

الإداريون جهودهم على بناء صورة حسنة تنطلق من حقيقة المؤسسة، وتعكس الوجه الذي من شأنه أن يجلب إستحسان الجماهير في محاولة لكسب ثقتهم، لذا فإن إيصالها بحرص وعناية يكون عبر مجموعة برامج وإستراتيجيات إتصالية، تتسم بالتخطيط والفاعلية، وذلك بالإعتماد على الإتصال الخارجي الذي أضحي من أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة الخدمائية من التعريف بمنتجاتها أو خدماتها.

وكذا يسمح لها بتوطيد العلاقات بينها وبين زبائنها، كونه حلقة وصل مهمة بينها وبين المجتمع، ووسيلة أساسية لبناء وترسيخ صورة طيبة لدى جمهورها الخارجي.

من جانبها، لن تخرج المؤسسات الجزائرية عن هذه القاعدة، ولن تعيش في عزلة منفردة، بل وجدت نفسها مجبرة على التكيف والاندماج في حركة الإقتصاد العالمي، من خلال التفتح على المحيط التنافسي، خصوصا بعد إقرار التخلي عن النهج الإشتراكي، ما جعلها مطالبة بإعادة النظر في طريقة تنظيمها وتسييرها سواء من الناحية البشرية أو حتى من حيث إستخدام الوسائل الإتصالية.

من أهم المؤسسات الخدمائية في الجزائر، نجد المؤسسة الإقتصادية للإتصالات "إتصالات الجزائر" هذه الأخيرة، وجدت نفسها مرغمة لإعادة هيكلتها بغية التأقلم مع متطلبات السوق، خصوصا في ظل وجود عدة منافسين خواص، ولإستمرارها لابد من أن تسعى جاهدة لرسم وتسويق صورة حسنة لتعزيز مكانتها في سوق أضحي يعرف إنعاشاً وإقبالا منقطع النظير.

أضحى بناء صورة حسنة لمؤسسة " إتصالات الجزائر " أولوية من أهم أولويات المؤسسة، وذلك عبر الإعتماد على تقنيات ووسائل الاتصال الخارجي، قصد تسهيل عملية التفاعل بينها وبين البيئة الخارجية لها.

تأتي هذه الدراسة بهدف إبراز دور الصورة الذهنية في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية " مؤسسة إتصالات الجزائر " وكذا الوقوف عند أهم الوسائل التي تعتمدها هذه الأخيرة، ومدى مساهمتها في خلق تصور حسن لها لدى زبائنها. وعليه، تسعى هذه الدراسة لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي الإستراتيجية الإتصالية المتبناة من طرف "مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة " في تحسين صورتها الذهنية ؟

و لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية و تحديد أبرز العناصر الضرورية لبحثنا قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات التالية:

أ/ ما هي الإستراتيجيات الإتصالية المتبعة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر ؟

ب / هل تؤثر إستراتيجية الإتصال على صورة المؤسسة ؟

ج/ ما مدى فاعلية الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة في تحسين من صورتها الذهنية؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

أ/ تتنوع الإستراتيجيات الإتصالية المعتمدة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر ما يجعلها من أهم العوامل المساعدة في إدارة المؤسسة ، و بالتالي تحقيق زيادة في نسبة الأرباح و كسب ثقة و ولاء الزبائن.

ب/ هناك صورة مكونة في أذهان جمهور المؤسسة الإقتصادية قد تكون صورة ايجابية أو سلبية هذا حسب ثقة الجمهور بالمؤسسة.

ج/ تستطيع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة في المساهمة في تحسين الصورة الذهنية من خلال إعداد و تطبيق خطط إستراتيجية مدروسة و فعالة.

## 2/ أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا بل تمحور لعدة أسباب منها ما هو ذاتي و ما هو موضوعي و هي كالاتي:

### أ/ الأسباب الذاتية:

1 الإهتمام البالغ بالإتصال و الرغبة على التعرف على إستراتيجياته و تأثيرها على الصورة الذهنية.

2 الإرتباط المباشر لموضوع هذه الدراسة بمجال تخصصنا.

3- فضولنا للتقرب إلى مؤسسة ذات وزن ثقيل في الجزائر والمسيلة تحديدا، في مجال الإتصال وهي المؤسسة الإقتصادية للإتصالات " مؤسسة إتصالات الجزائر " والتعرف على دور الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة في تحسين من صورتها الذهنية.

### ب/ الأسباب الموضوعية:

- 1- الدور الكبير الذي قد تلعبه الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للشركة.
- 2- إثراء المكتبة الجامعية بدارسة حول موضوع دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة .
- 3 - إبراز أهمية الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة و مساهمتها في تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها.

### 3/ أهداف الدراسة:

بطبيعة الحال لكل دراسة علمية أهداف معينة يسعى الباحث لتحقيقها و الوصول إليها و التحكم الجيد في موضوعه. و يمكن إبراز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- أ/ معرفة مدى تطبيق الإستراتيجية الاتصالية في " مؤسسة إتصالات الجزائر " و كيف تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أمام جماهيرها.
- ب/ معرفة أنواع الإستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة.

ج/ الكشف عن واقع الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة و كيف

يمكنها الإستفادة من الإستراتيجيات الاتصالية المتبعة.

د/ الوصول إلى توصيات محددة يمكن أن تساهم في تحسين الصورة

الذهنية للمؤسسة.

#### 4/ أهمية الدراسة:

يكتسب الموضوع أهمية من خلال :

1/ الوقوف على أهم الطرق والأساليب المستعملة في الإستراتيجية الاتصالية من طرف

المؤسسة لتحسين صورتها الذهنية .

2/ محاولة لفت إنتباه القائمين على المؤسسات الجزائرية عموما ومؤسسة إتصالات الجزائر

خاصة بدور الإستراتيجية الاتصالية .

3/ أهمية الموضوع في حد ذاته.

#### 5/ تحديد المفاهيم:

فاعلية، الإستراتيجية الاتصالية ، الصور الذهنية.

#### 1/ فاعلية:

#### إصطلاحا:

هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين

الأهداف المحققة والأهداف المحددة. (المنيف, 1983, ص 87)

### التعريف الإجرائي:

هي فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة.

### 1/ الإستراتيجية :

لغة:

هي فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش ( المنجد

الأبجدي, ص 78 ).

إصطلاحاً :

تاريخياً اشتق هذا المصطلح من اللفظ اليوناني إستراتيجيا و يعني علم و

فن وقيادة الجيوش لكن و بمرور الوقت أصبح يستخدم مصطلح الإستراتيجية في ميدان

الأعمال و على مستوى الأجهزة الحكومية

و غيرها من المنظمات فقد تطور مفهوم و تعريف كلمة إستراتيجية عبر

مختلف عصور التاريخ وفقاً لإختلاف و تطور التقنية في كل عصر

عن الآخر وفقاً لتباين المدارس السياسية و الفكرية لكل قائد أو

مفكر و من هنا تنبع الصعوبة لتقديم تعريف جامع لكلمة

إستراتيجية لأنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة، و في

هذا الإطار بعض محاولات تعريف المصطلح و ذلك على النحو التالي:

\_\_\_\_\_

- الإستراتيجية: هي تحديد و تقديم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب.

- هي خطة موحدة و متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة ، و التحديات البيئية و التي تم تصميمها لتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة(أبو قحف وآخرون, 1992, ص 52).

### التعريف الإجرائي :

هي تصور المؤسسة لوضعها المستقبلي ، من خلال وضع جملة من الخطط العملية الدقيقة و المدروسة و تحديد السبل و الطرق التي ستسلكها و ذلك بغرض تحقيق أهدافها و غاياتها المرجوة و ما ينبغي الوصول إليه على المدى البعيد.

### 2/ الإستراتيجية الاتصالية :

هي حلقة وصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها ، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات و هيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات وظائف معينة.

و يرى الدكتور محمد علي أن الإستراتيجية الاتصالية هي:

وثيقة مكتوبة تشتمل الإطار المرجعي التي تتحدد فيه الأهداف و الخطوط الكبرى التي توضح و تعدد الأنشطة الاتصالية ووفق رزنامة معينة (طويلة،متوسطة،قصيرة) و الموارد البشرية المتوفرة و الوسائل الإعلامية المناسبة. ( الكمي محمد علي,2008, ص31 )

### التعريف الإجرائي :

هي مجموعة من الخطط الاتصالية التي ترسم سياسة المؤسسة و التي تطمح لتحقيق أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل و الإمكانيات المتاحة و تنفيذ هذه الخطط لتحقيق الهدف الإستراتيجي المنشود للمؤسسة.

### ب/ الصورة الذهنية :

لغة:

في اللغة العربية ينقسم مفهوم الصورة الذهنية إلى مفردتين: الصورة، و الذهنية. والصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء، و يذكر معجم لسان العرب لإبن منظور أن الصورة (ظاهر الشيء و هيئته و حقيقة الشيء و صفته).

أما المفردة الثانية الذهنية فإنها تشير إلى الذهن، و الذهن هو العقل. كذلك هي (الفتنة والحفظ).

و في إطار ما تقدم فإن الجمع بين مفردتي الصورة و الذهنية يقود إلى إنشاء مصطلح الصورة الذهنية الذي هو لغة:

صورة الشيء و تصويره في هيئته و حقيقته و ظاهره، يكونها الذهن في ضوء إداركه و استدلاله للأشياء. (باقر موسى، 2014، ص54).

#### إصطلاحاً:

هي تلك التي تقوم على الإدراك العقلي السابق دون أن تكون لها انعكاسات سلبية على تفاعل الأفراد و المجموعات لأن معظم تلك الصور الذهنية عاطفية يصيبها النسيان أو التحوير أو إعادة النظر بمرور الزمن لإعتماها على الخيال بالدرجة الأولى. ( الداقتي إبراهيم، 2001، ص17).

#### المفهوم الإجرائي :

هي مجموعة من الانطباعات أو التصورات العقلية التي تتكون في ذهن الفرد أو مجموعة أفراد، قد تنتج عنها استنتاجات لا شعورية تمكننا من تشكيل انطباعات عن الآخر سواء كان شخص أو جماعة أو قبيلة أو مؤسسة أو هيئة...، بناءاً عن

أدلة محدودة بشأنهم.

## 6/ منهج الدراسة :

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة من أجل بلوغ

نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق لها .وبذلك عرف

المنهج بأنه " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة. ( الزامن

منذر, 2007,ص39-40)

ويعرف المنهج على أنه" أسلوب مناسب لجمع معلومات شاملة عن حالة محددة وتحليل ما تم

جمعه من معلومات حولها بطريقة معمقة وشاملة لمختلف الفترات الزمنية التي مرت بها الحالة

وباستخدام أدوات تحليلية تتناسب ومضمون الحالة وخصائصها" .

وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات

التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات

المطروحة.

ودراستنا هذه تنتمي إلى نوع الدراسات الوصفية لأنها تستهدف وصف وتشخيص الإستراتيجية

الاتصالية ودورها في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية وهو ما إستلزم علينا اعتماد المنهج

الوصفي والذي يعرف بأنه: "الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة

اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات

الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي إستخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا. (جندلي عبد الناصر, 2010, ص119).

ويعرف أيضا على أنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الوصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (عبد الله محمد وآخرون, 2002, 371)

وفي هذا الإطار اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة كأحد الأساليب التي تتدرج ضمن أساليب المنهج الوصفي وتعرف دراسة حالة كما يلي:

هي بحث متعمق في حالة من الحالات، و البحث في العوامل المعقدة التي أثرت فيها، و الظروف الخاصة التي أحاطت بها، و النتائج العامة و الخاصة التي نتجت عن ذلك كله.

هي أسلوب يستخدم في الدراسات النوعية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، لكن يمكن أن تستخدم في الدراسات التي تنظر في حالة خاصة ، تهدف لدراسة شاملة محددة سواء فرد أو جماعة أو موضوع محدد .

من خلال أسلوب دراسة حالة سوف نقوم بالتطرق إلى واقع الإستراتيجية الاتصالية و دورها في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة إتصالات الجزائر، أي سوف يساعدنا هذا الأسلوب في

الإطلاع على المعطيات و على بيئة المؤسسة عبر محادثات مباشرة و لقاءات مع عدد من إطاراتها حول أهم النقاط التي سوف نتطرق إليها في الجانب التطبيقي.

## 7/ مجتمع البحث وعينته :

لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة ، فمجتمع البحث في لغة علوم الإعلام والاتصال هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة والتي تركز على الملاحظات وكذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي.

ويعرف أيضا على أنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة . ( إسماعيل سعيد صني,1994,ص220).

والمقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، وتمثل مجتمع البحث المراد دراسته وإسقاط موضوع البحث عليه في العينة القصدية " المؤسسة الاقتصادية للاتصالات "إتصالات الجزائر "بولاية المسيلة .

تعرف العينة على أنها تشير إلى جزء من القياسات أو العدد يؤخذ على جزء من أفراد المجتمع، و ذلك لتمثيل المجتمع و تنقسم العينات إلى عينة عشوائية بسيطة أو منظمة، وعينة منتظمة و عينة طبقية... إلخ.

و العينة هي ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد و طرق علمية، بحيث

تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. (لطي عبد المجيد, 1976, ص353)

و عليه تمثلت عينة بحثنا في مجموع إطارات المؤسسة الإقتصادية لإتصالات الجزائر  
بولاية المسيلة، كونها نموذج جيد و ملائم لتطبيق دراستنا وإجراء المقابلات مع الموظفين و  
أخذ المعلومات الضرورية التي تخدم موضوع بحثنا.

### 8/ أدوات جمع المعلومات :

هي مجموع الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات  
والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة " والأداة هي الوسيلة التي تمكنه من جمع المعلومات.  
(أحمد بن مرسل, 2005, ص285).

وبما أن موضوع الدراسة يندرج ضمن البحوث الوصفية، فقد إعتدنا على أدوات جمع  
البيانات المعروفة في هذا المنهج وهي الملاحظة، و المقابلة كأداة رئيسية.

### 1.8/ الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها في جمع المادة العلمية والحقائق  
من مكان إجراء الدراسة ذلك أن الملاحظة هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة  
معينة، وتسجيل الملاحظات أولا بأول، كذلك الإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك  
السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات.

والملاحظة أيضا هي أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها سواء أكانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور أم خفية يحتاج الوقوف عليها إلى بعض الجهد. (مروان عبد الحميد, 2000, ص174-175).

وتفيدنا الملاحظة في الاطلاع على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، لذلك اعتمدنا على هذه الأداة من خلال الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة .

## 2.8/ المقابلة :

و تعد أحد أهم أدوات البحث العلمي، ففي كل بحث علمي يقوم يجب على الباحث إستخدام أداة من أدوات الدراسة التي تتناسب مع البحث الذي يقوم به، و ذلك لكي يستخرج المعلومات ويصل إلى نتائج البحث العلمي، و من خلال المقابلة يقوم الباحث بحوار بينه و بين عينة الدراسة، و يكون هذا الحوار وجها لوجه، و ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة التي قام الباحث بإعدادها بشكل مسبق حول موضعه.

وتعرف المقابلة بأنها:

تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل للأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات، في المجموعات من أجل إستجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام

بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين. (أنجرس مورييس, 2006,

ص197)

و هي تفاعل لفظي بين الفردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما أن يعرف بعض المعلومات

لدى الآخر التي تدور حول خبراته و آراءه و تكون ذات الصلة بالظاهرة قيد الدراسة .

و في هذا السياق إعتدنا على المقابلة الموجهة التي تعرف بأنها :

قيام الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المبحوث أي نستوفي فيها

أسئلة كل محور من المحاور التي حددناها خدمة للموضوع، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح

أسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع. (حميدشة نبيل, 2012, ص102)

## 9/ صعوبات الدراسة:

مما لاشك فيه أن أي دراسة بحثية يقوم بها الباحث إلا ومر بالعديد من الصعوبات

والتعقيدات ، وفي دراستنا هذه واجهتنا العديد من الصعوبات يمكن حصرها في ما يلي :

- عدم وجود الوقت الكافي للبحث وذلك نتيجة للأعمال المكثفة من طرف الأساتذة , بالرغم

أن السداسي الثاني مخصص إلى عمل التخرج إلى أن بعض الأساتذة يصرون على تقديم

الأعمال الإضافية والبحوث, مما زادنا عناء وضيع علينا فرص التوجه إلى مكتبة الكلية.

- عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية .

- عدم إمتلاكنا للإمكانيات الإحصائية اللازمة .
- رفض وعدم قبول بعض المؤسسات إجراء دراستنا عليها رغم حصولنا على ترخيص من طرف إدارة علوم الإعلام والإتصال، مما زاد عناء البحث عن المؤسسة التي من شأنها أن تخدم موضوع دراستنا.

## 10/ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أحد الأجزاء المهمة من خطة البحث العلمي، وهي تعد بمثابة الجزء الثاني المتعلق بالإطار النظري لمنهج البحث العلمي المقدم، و ترتبط به بصورة مباشرة ووثيقة، و هي تمثل أرضية غنية بالمعلومات لمن لديه الرغبة في التعرف على كل جوانب موضوع البحث، وهي تعد مرجعية علمية يعتمد عليها الباحثين و الطلبة في بحوثهم ودارساتهم لإثرائها كونها تعتبر أبعاد متغيرات الدارسة التي نحن بصددھا.

### الدراسة الأولى :

\* دراسة للباحثين حمزة علي و أمينة عياد بعنوان الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمانية و هي دراسة ميدانية بشركة التأمين و إعادة التأمين و الجدير بالذكر أن هذه المذكرة هي مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال.

\_\_\_\_\_

- حيث تناول الباحثان في إشكالية د ارسنتهما المشكل المتعلق بالإستراتيجية الاتصالية التي تتبناها شركة التأمين بولاية الجزائر العاصمة و التي تخضع للتخطيط من قبل الفرع الرئيسي وهو ما يؤثر على أداء بعض الوحدات و الوكالات في تعاملها مع زبائنهما كما أن الإستراتيجية العامة للتأمين تعتبر أحد العناصر الفاعلة في الإستراتيجية الاتصالية أو الخطط الإستراتيجية التي تتبناها. وقد قام الباحثان بطرح التساؤل التالي: ما هي الإستراتيجية الاتصالية المتبناة من قبل شركة التأمين؟ وما مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة و توصلا إلى النتائج التالية نذكر منها:
- 1/ أن الاتصال الأكثر استعمالا في الشركة هو الاتصال الرسمي لأنها الوسيلة الرسمية للتعامل مع الإدارة.
  - 2/ نقص الاتصال بين المكلفين به سواء داخل أو خارج الشركة.
  - 3/ احتكار المعلومات من طرف المؤطرين بالإدارة.
  - 4/ عدم الأخذ بعين الاعتبار بآراء و اقتراحات الموظفين من طرف المدير ، حتى لو كانت مجدية و في خدمة المؤسسة خوفا من الوقوع في المشاكل يتحمل مسؤوليتها بالدرجة الأولى.
  - 5/ في بعض الأحيان يلجأ الموظفون و العمال إلى استعمال

\_\_\_\_\_

الاتصال الغير رسمي في الحصول على المعلومة من خلال الأحاديث  
الثنائية أو في وقت الوجبات و هذا راجع الى سيطرة المديرين و المسؤولين على  
المعلومات.

6/ ضعف كفاءة المختصين في الاتصال الأمر الذي لا يمنح مؤسسة التأمين فرص  
لتقوية و تنمية علاقاتها مع متعاملها ، لأن نقص الخبرة ينقص من استقطاب  
المستهلكين والمتعاملين معها.

لقد وفق الباحثان في معالجة موضوعهما وصلا إلى عمق دراستهما  
من خلال ما قاما به من ملاحظات على الشركة التي طبقا  
عليها دراستهما .

وسوف أستعين بهذه المذكرة في الجانب التطبيقي أي دراسة حالة التي قاما بها في شركة التامين وإعادة التامين بإعتبار هذه المؤسسة خدماتية و إقتصادية في نفس الوقت و مؤسستنا هي خدماتية وإقتصادية ، و لكن مجال العمل متغير ، و لكن يمكن أن يكون هناك تقارب في استخلاص حلول وطرق سير و استخدام الإستراتيجيات الاتصالية و دورها في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة خاصة و أن لكل مؤسسة صورة ذهنية خاصة بها.

### الدراسة الثانية:

\*دراسة للباحث بن قيط الجودي ، بعنوان إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية ، دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط ، هذه المذكرة تندرج ضمن مذكرات الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، و لقد عالج الباحث إشكالية دراسته الإستراتيجية الاتصالية المطبقة في قطاع الصحة و على وجه الخصوص الإدارة الإستشفائية بولاية الأغواط باعتبار أن الاتصال في إدارة المؤسسات الصحية له دور كبير، بل هو جوهر الحملة التحسيسية التي تقوم بها على حد تعبير الباحث لذلك نجد أن هذا الأخير قد اختار خمس حملات تحسيسية لأمراض منتشرة

بالولاية على وجه الخصوص من أجل صب اهتمامه على عنصر الاتصال.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1/ الإستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسيسية الخمسة التي رأيناها للإدارة الإستشفائية

لولاية الأغواط غير مطبقة، و من خلال المقابلات و الملاحظات يمكن القول أن هناك بعض

من مبادئ إستراتيجية اتصالية، إلا أنها تفتقد لعنصر الاستمرارية.

2/ التركيز على إستراتيجية الاتصال في الحملات في أوقات معينة من السنة ثم تنطفئ.

3/ عدم استعمال المطويات بكثرة و بصفة دائمة و ذلك في اغلب الحملات فلا نجدها حتى عند

القائمين على الإدارة الإستشفائية.

4/ الملصقات تكاد تنعدم في أغلب المؤسسات العمومية الإستشفائية و الجوارية و كذلك مديرية

الصحة و السكان.

5/ قلة المحاضرات و إن نظمت ففي أماكن معدودة و غير مستمرة.

6/ قلة الاجتماعات في الآونة الأخيرة على مستوى الولاية التي لها إلزامية القرارات هذا

حسب العاملين في الإدارة الإستشفائية مما أدى إلى تدهور الحالة الصحية و عدم تفعيل

إحدى وسائل الاتصال الفعالة التي لها دور في الحد من انتشار هذه الأمراض.

في هذه الدراسة نجد أن موضوع الباحث واضح و لكن الأمر الغير واضح هو أين

\_\_\_\_\_

التساؤل الرئيسي في هذه الإشكالية فهذه الأخيرة لم تنتهي بطرح تساؤل جوهري حول الموضوع، و لم يتم بصياغة الأسئلة الفرعية على حدى، كذلك أين المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة زيادة عن المنهج المعتمد في الدراسة الذي لم يوضحه الباحث ، ففي العنوان يقول دراسة وصفية ثم يصيغها دراسة مسحية في عنصر منهج الدراسة، ثم يعتمد على الملاحظة و المقابلة كأدوات جمع البيانات و هو يهمل تماما أسلوب دراسة حالة كأحد أساليب المنهج الوصفي.

في هذه الدراسة سوف نستفيد منها في الشق التطبيقي و الإطلاع على الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في المستشفى و نظرة الباحث لهذه الإستراتيجية و هل عادت بالفائدة و حققت الأهداف المرجوة أي بالمختصر المفيد سوف نستفيد علميا من أسلوب التناول و طريقة التحليل و شرح الباحث حول الإستراتيجية الاتصالية و يمكن أن نتصافد في نقاط نتفق عليها و نؤكد لها في دارستنا.

الفصل الثاني :

الجانب النظري

المبحث الأول : مدخل إلى الإستراتيجية الإتصالية .

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية الإتصالية.

المطلب الثاني : مبادئ وأهداف الإستراتيجية الإتصالية .

المطلب الثالث : خصائص وأهمية وجود الإستراتيجية الإتصالية.

المطلب الرابع : معوقات التخطيط الإستراتيجي.

## تمهيد :

إن في أي مؤسسة مهما كان طبعها العملي تجاري صناعي أو خدماتي، فهي تحتاج إلى مخطط عملي ديناميكي تسمو من خلاله إلى تحقيق أهدافها، وهو ما يعرف بالإستراتيجية ولا يتسنى ذلك إلا بوضع منظومة إتصالية يعتمد فيها على الاتصال الإستراتيجي الذي يحدث في إطار منظمة ما وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر بتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف الاتجاهات سواء كان ذلك في الإطار الداخلي أو الخارجي لهذا يمكن للمؤسسة أن تخلق إستراتيجية اتصالية تمكنها من بلوغ هدفها.

## المبحث الأول: مدخل إلى الإستراتيجية الاتصالية

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية

الإستراتيجية الاتصالية هي نمط يتميز بتفاعل إجتماعي خاص ، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام ، وإستراتيجية الإتصال هي عبارة نسق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية ( خطاب ، صورة، تظاهرات مختلفة .... ) تهدف إلى السماح إلى المتلقي بإتخاذ القرار فيما بعد ويعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع ، حيث أن الرسالة المتلقاة من طرف الأشخاص تصبح متداولة في ما بينهم .

يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا .  
(محمد البادي,2005,ص105).

وتعرف الإستراتيجية أيضا على أنها " :خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد

المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطراف والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقة المنظمة مع الخارج." (عبد الفتاح المغربي,1991,ص36).

والإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها ، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها فهي تحتوي على أشكال الإتصال في

المؤسسة ، فكل إتصال يوجه إلى الجمهور رسالة مختلفة لأنه غير متجانس ، و يمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها. (محمد يوسف,2004,ص60).

و يرى الدكتور ناصر دادي عدون على أن الإستراتيجية الاتصالية هي من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي و في مختلف الميادين الأخرى ، و نظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي. (الكمي محمد علي,ص36)

نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن إستراتيجية الاتصال هي عبارة عن خطة عمل تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها بإستخدام مختلف التقنيات ووسائل الاتصال بصفة منظمة ومدروسة.

## المطلب الثاني : مبادئ وأهداف الإستراتيجية الإتصالية

### 1/مبادئ الإستراتيجية الإتصالية

لكي تحظى إستراتيجية الاتصال بالقبول من طرف المؤسسة أو المنظمة عليها أن تجيب

على المبادئ الثمانية الأساسية التالية :

1/ مبدأ الوجود :يجب أن تكون الإستراتيجية الإتصالية موجودة في الواقع و محددة بشكل

رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة.

2/ مبدأ الاستمرار :يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال طويلة الأجل ونشطة لعدة سنين لكي

تصبح فعالة ومقبولة.

3/ مبدأ التميز :إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الإتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة

تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الايجابي بالطبع ) ,حيث تقاس نوعية الاتصال

بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

4/ مبدأ الوضوح : حتى يكون الاتصال مفهوما وفعالاً يجب أن يكون واضحاً ,بسيطاً وسهلاً

للفهم ولا يحمل أي تناقضات وأن تكون الرسالة مفهومة لدى الجمهور المستهدف.

5/ مبدأ الواقعية :يجب أن يكون الإتصال معبراً عن حقيقة المنتج لكي يقبل من طرف

الجمهور لأن الكذب في عملية الاتصال يشوه صورة المنتج.

6/ مبدأ الإستغلال :يجب على الإتصال أن يستغل مجموعة من التقنيات من (إشهار , ووسائل

الإعلام، والإشهار المباشر ، العلاقات العامة... ) وهذا بدون فقدان قوتها وهويتها.

7/ مبدأ التناسق : يجب أن يتناسق الإتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة ، و بالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

8/ مبدأ القبول الداخلي : يجب أن يكون مستخدمي المؤسسة متوافقين مع الإتصال الخارجي وإلا نشاطهم يولد عدم توافق أو رفض الرسالة للجمهور. (مؤيد سعيد سالم، 2005، ص106)

### أهداف الإستراتيجية :

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصالية نجد:

#### 1/ الأهداف الخارجية :

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.

- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.

- التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال في المؤسسة فهذه الإتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة. (مؤيد سعيد سالم، 2005، ص45)

#### 2/ الأهداف الداخلية :

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين داخل المؤسسة .
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي .
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشعات مغرضة

- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية

- تشجيع المرؤسين على تقديم أفكارهم و إقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل أخذ هذه الإقتراحات بجدية من طرف الإدارة العليا .
- تعزيز العلاقات الإجتماعية بين الموظفين بتعزيز اللإتصالات بينهم.

## المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإستراتيجية الإتصالية

### 1/ خصائص الإستراتيجية:

تتصف الإستراتيجية الإتصالية بعدة خصائص منها :

- الإستراتيجية الإتصالية هي ممارسة أكثر منها وسيلة ، وهي أهم الخصائص التي تميزها عن التخطيط الإستراتيجي وهي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وطبيعة الجمهور المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة بإختيار أنجع الوسائل الإتصالية

، ولتذليل الصعوبة العمل في بيئة غير مستقرة فإن الإستراتيجية الإتصالية بحاجة إلى ما يسمى بقائمة التدقيق والفحص لإمكانياتها وتحديد مواطن ضعفها بالمحيط الخارجي وبالوسائل المتاحة.

- ومن خصائصها أيضا إعتماؤها على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب راقى مع جمهورها يتسم بمواكبة آراء وصدى الواقع ، ويلتمس مواطن النقد على الموضوع الذي تعمل على تسويقه ، ومن ثم تسعى لتفادي أي عارض يمس مصداقيتها ويشكل تحديا أمام وصول رسالتها إلى الجمهور المستهدف كما أرادها المرسل مع مراعاة سمات ذلك الجمهور .

- ومن خصائصها إعتماؤها على تمديد إتصالاتها عبر كافة الوسائل المتاحة ، حيث أن ما يضيف للإستراتيجية الإتصالية قوة ومثانة في هذا العصر تدعمها بشبكات التواصل الإجتماعي والمدونات ، والتي تحقق قدر كبير من التفاعلية الإتصالية ربما تفنقدها وسائل الإعلام التقليدية .

- إستراتيجية الإتصال للمؤسسة ترتبط بالمواظبة والإستمرار للمدى البعيد للحصول على نتائج حقيقية . (مؤيد محمد حيرش, 2010, ص197-198)

**أهمية وجود الإستراتيجية الإتصالية بالمؤسسة:**

**أ/ في الإتصال الداخلي:**

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية اتصالية مناسبة ،  
فالمؤسسة ملزمة برسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها ، وتوفير  
الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول ، إلى أحسن النتائج وبلوغ الأهداف  
المسطرة من قبل مسيرتها ، وهو ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية من خلال :

(محمد بهجت,2003,ص13).

**1/ تحفيز المستخدمين:** إتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز للمستخدمين  
لا يمكن تطوير مؤسساتهم ، ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة أن  
تجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره ، وذلك من خلال إجابة تساؤلاته المتعلقة بأهداف  
المؤسسة ورؤيتها المستقبلية و رهاناتها .

**2/ تنسيق الأفعال :** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق  
معمل أفعالها ومبادلاتها وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام ، إلى عدم  
التجانس وظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية ولتحقيق التنسيق الكافي لابد  
على المسيرين توفير الشروط التالية :

- لا بد أن يكون المسير قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.
- عليه أن يكون قادرا على إتاحة صعود المعلومة (رجع الصدى).
- إعطاء إطارات المؤسسة الأدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف وإستراتيجية

المؤسسة .

**3/ تغيير التصرفات والعقليات :** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغيرات الداخلية و

الخارجية ، وتستدعي ضرورة التأقلم معها من أجل البقاء ، ومن هذه المتغيرات تغير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة إلى ظهور التكنولوجيا و الاستثمارات .

**4/ تحسين الإنتاجية :** الرهان الرابع الذي تعمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين الإنتاجية و

المنافسة ، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابق ذكرها ، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات و التعريف بمجمل الخطوات و الإجراءات و القواعد و المعارف.

### **ب/ في الإتصال الخارجي :**

مصطلح الاتصال الإستراتيجي يعني صب الجهود الإتصالية عبر جدول زمنية محددة

و خطة أساسية وتتضمن هذه الخطة نموذجين لترويج للمنظمة يدفع الناس لإتخاذ أفعال معينة أو

الدفاع عن المنظمة في سياسة معينة تنتهجها وفي هذا السياق ، فالعلاقات العامة هي التي

تتولى هذه الإستراتيجية.

وتعرف العلاقات العامة بأنها ألفت الذي يقوم على التحليل و التأثير لموضوع معين سواء

كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو شخص أو جماعة ما يقصد السبل أما الجماهير لكن

تعترف بالفائدة التي يضمنها الموضوع و أنه يستفيد فعلا من أداء ذلك وعلى ضوء هذا

التعريف يمكن ملاحظة مميزات العلاقة العامة التالية.

- هي مجموعة من الجهود و العمليات المخطط لها بكل دقة من أجل تحقيق أهداف محددة قد تكون إعلامية أو سياسية أو إجتماعية.
- هي نشاط مركب ممتد خلال فترة زمنية معينة يشتمل على مجموعة من الأنشطة و الفعاليات الإعلامية والاتصالية و الإعلانية و الترويجية.
- تستخدم التخطيط كأداة منهجية. (محمد بهجت, 2003, ص14)

### المطلب الرابع: عراقيل التخطيط الإستراتيجي

- 1/ معوقات خاصة بنظم الاتصال : بمعنى عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال.
- 2/ معوقات تنظيمية : وتتمثل في :
  - عدم التطابق بين التنظيم المخطط له مع النظام الهيكلي المطبق.
  - جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم.
  - عدم وجود قنوات إتصال واضحة تسير فيها البيانات و المعلومات في جميع الإتجاهات.
  - النقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة المسؤولة.
  - توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم مما يضيف أعباء على

السلطات و يخلط أحيانا بعض الأعمال.

3/ معوقات نفسية و اجتماعية:

- كبر عدد العمال في المؤسسات و إختلاف العوامل النفسية و الإجتماعية فيهم و ضعف الإدارة في عملية التقرب منهم.
- ضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الاتصالية من طرف الإدارة العليا في المؤسسة مما يؤدي إلى سوء الفهم في إستعمالها.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة و تأويل القرارات و الوثائق المختلفة حسب المستعمل و لما يتمتع به من الجانب النفسي و الاجتماعي.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب مثل عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الاتصال. (محمد البادي, 2005, ص104)

## الخلاصة:

لا يمكن تنفيذ أي عمل دون التخطيط فالإستراتيجية الاتصالية عملية مبنية على قاعدة معلومات إرشادية (خطة) وهذا ما تطرقنا إليه خلال المبحث الأول من خلال مفهوم الإستراتيجية الاتصالية وتحديد أهدافها وأهميتها وخصائصها بالإضافة إلى تحديد معايير التخطيط الإستراتيجية .

فالإستراتيجية تعتبر من مقومات نجاح المؤسسات رغم أن عدد قليل من هذه المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تسييرها.

## المبحث الثاني : مدخل إلى الصورة الذهنية

المطلب الأول : تعريف الصورة الذهنية

المطلب الثاني : خصائص وسمات الصورة الذهنية

المطلب الثالث: العوامل والمؤثرات الخاصة في الصورة الذهنية

المطلب الرابع : وظائف الصورة الذهنية

## تمهيد :

تمتلك الصورة الذهنية دور مهم و محوري في تشكيل الآراء و إتخاذ القرارات و تكوين سلوك الأفراد ، و تؤثر في طبيعة تصرفاتهم إتجاه الجماعات و المؤسسات الاقتصادية ، فهي تعكس الواقع و تحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة و إنما يواجهه بشكل غير مباشر يرتكز على الوصف.

لذلك أدركت المؤسسات الاقتصادية أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير واتخاذ السياسات ، و رسم الخطط الكفيلة لتكوين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه المؤسسات و استخدام ذلك في دعم أنشطتها .

## المبحث الثاني : مدخل إلى الصورة الذهنية

### المطلب الأول : تعريف الصورة الذهنية

هي تلك الآراء والأفكار والاتجاهات التي يحملها ذهن الفرد أو جماعة ما أو هيئة أو نظام أو

منشأة معينة قد تحتمل الصواب أو الخطأ وهي قد تتشكل في صورة عقلية قد تكون جابية جيدة أو

سلبية سيئة، لذلك نجد أن هذه العبارة قد عرفت من قبل العديد من الباحثين والمفكرين ومن هذه

التعاريف نذكر مايلي:

تعرف الصورة الذهنية هي المعاني والاتجاهات والمعرفة والآراء المشتركة بين الجمهور عن

المنظمة أو الشركة التي نتجت عن العمليات أو الاستراتيجيات الإتصالية التي قامت بها المنظمة.

يركز هذا التعريف على أن المنظمة هي من تقوم بتصنيع صورتها من خلال العمليات

الاتصالية والرسائل التي تقدمها للجمهور، في حين يهمل الدور الذي يمكن أن يقوم به الجمهور نفسه.

أما " روبنسون بيرلو " يرى أن صورة المنشأة هي الصور العقلية التي تتكون في أذهان الناس

عن المؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون

عقلانية أو غير عقلانية، وهي في النهاية تمثل واقعا صادقا بالنسبة للأشخاص المتكونة لهم الصورة.

ويعرفها " علي عوجة" أنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات

إزاء شخص معين أو نظام ما، أو شعب، أو جنس بعينه، أو منشأة، أو مؤسسة، أو منظمة محلية دولية أو

مهنة أو أو أي شئ يمكن أن يكون له تأثير على الإنسان حيث تتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب. (كيليانى صونية,ص 75).

يعرفها "هارولد ماركس" بأنها إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي إنطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تنجزها المنظمة في أذهان الجماهير بتأثير أنشطتها وتعاملاتهم وإستثمارها في النواحي الإجتماعية تجاههم. (عجوة علي, 2003, ص05)

ويرى "روبينسون" و"بارلو" أن المفهوم البسيط لمصطلح صورة المنشأة يعني ببساطة الصور العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة. (حجاب محمد منير, 2007, ص 167) .

## المطلب الثاني : خصائص وسمات الصورة الذهنية

هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية من بينها: (باسم عبد الرحمان, 2013, ص323).

### 1/ - خصائص الصورة الذهنية:

1/ **عدم الدقة:** أكد كثير من الباحثين أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة ولعل مرجع ذلك أساسا هو أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي لاسيما وأن الأفراد عادة ما يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.

2/ **الثبات والمقاومة للتغيير:** فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير وتتعدد العوامل التي تتحدد وتؤثر في كمية وكمية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.

3/ **التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه ونظرا لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود إختلافات وفروق فردية.

4/ **التنبؤ بالمستقبل:** تسهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد باعتبارها إنطباعات

واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تتبى بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلا.

**5/ تخطي حدود الزمان والمكان:** تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان فالفرد لا يقف في تكوينه لصوره الذهنية عند حدود معينة بل يتخطاها ليكون صور عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه بل وتمتد الصور التي يكونها إلى ما وراء المجرة التي يسكنها وعلى مستوى الزمان فالإنسان يكون صورا ذهنية عن الماضي ويكون صور ذهنية عن الحاضر إضافة إلى المستقبل وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صورا ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة وفقا لمعارفه ومدركاته ومشاهده إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج .

**6/ تؤدي إلى الإدراك المتحيز:** تؤدي الصورة الذهنية إلى إدراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصورة الذهنية تبنى أساسا على درجة من درجات التعصب لذا فإنها تؤدي إلى إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة، فمن خلال الصورة الذهنية يرى الأفراد جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع معتقد ولا تتسق مع اتجاهاتهم.

## **2/ سمات الصورة الذهنية :**

وتحدد أيضا سمات الصورة الذهنية في النقاط التالية: (رضوان بلخيري, 2012, ص83-84).

- تتسم الصورة الذهنية بأن لها إطارا نفسيا زمنيا، بمعنى أن الصورة الذهنية قديمة التكوين، أي

أننا لا نطلق على معرفة حالية صورة ذهنية.

- تتسم الصورة الذهنية بأن لها إطارا ذاتيا حسيا، بمعنى أن الصورة الذهنية تتبع من مقدرة الإنسان الحسية أي قدرة الإنسان على إستيعاب المثير أو التعرض له ( ما يمتلكه الفرد من قدرات حسية ).
- الصورة الذهنية تختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر إلا أنها قد تتقارب في أذهان الأفراد مكونة صورة ذهنية متماثلة لجماعة أو مجتمع ما وهذا التباين يرجع إلى القدرات الحسية المتباينة للأفراد.
- تتسم الصورة الذهنية بالعاطفة على الرغم من أن ذلك لا يعد شرطا أساسيا في الصورة الذهنية وليست العاطفة في جميع الأحيان مقياسا للصورة الذهنية (سلبية - ايجابية).
- الصورة الذهنية مكونة للاتجاه، بمعنى أنها أحد مصادر بناء وتكوين الإتجاه.
- الصورة الذهنية ديناميكية بمعنى أنها متغيرة غير ثابتة سواء أكان التغيير بطيئا أم سريعا وهذا التغيير ناتج عن تفاعلها مع مثير جديد.

**المطلب الثالث : العوامل والمؤثرات الخاصة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة**

**1. /3. المؤثرات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة:**

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

**أ. عوامل شخصية : وتتمثل في:**

السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات ( التعليم، الثقافة، القيم).

قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة ودرجة دافعيته واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة.

**ب. عوامل اجتماعية : وتتمثل في:**

تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة.

تأثير قادة الرأي على إتجاهات الجماهير.

تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.

### ج. عوامل تنظيمية: وتتمثل أهمها في:

إستراتيجية إدارة المؤسسة التي تعكس فلسفة وثقافة المؤسسة.

الأعمال الحقيقية للمؤسسة، سياستها ومنتجاتها.

شبكة الاتصالات الكلية للمنظمة، وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع

جماهيرها والرسائل الاتصالية الخاصة بالمؤسسة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة.

الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة والجماهير.

الأعمال الإجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع. (باقر موسى، 2014، ص57-58)

### 2./3. المؤثرات الخاصة في تكوين الصورة الذهنية:

تلجأ المنظمات العامة والخاصة إلى القيام ببعض الأنشطة الاتصالية من خلال وسائلها الخاصة

بالإضافة إلى استعانتها ببعض الوسائل الجماهيرية العامة تكفي بعض المنظمات بالوسائل الخاصة أما

بعض مواردنا عن تغطية نفقات الوسائل الخاصة أو لأن طبيعة أنشطة بعض هذه الوسائل التي تتطلب

نفقات مالية تفوق الوسائل الخاصة أو لأن طبيعة أنشطة بعض المنظمات لا تحتاج إلى استخدام هذه

الوسائل.

وتشمل الوسائل الخاصة مطبوعات المؤسسة على اختلاف أنواعها بالإضافة إلى ما تنتجه من

موارد إذاعية أو تلفزيونية أو سينمائية، وكذلك إقامة المعارض أو الإشتراك فيها، وتنظيم الزيارات

واستقبال قادة الرأي وتدعيم الصلة بالمجتمع المحلي وتدرج هذه الوسائل أيضا في تنظيم المسابقات

الفنية، والرياضية والثقافية وكذلك الاتصال الشخصي بأشكاله المختلفة بالإضافة إلى أعياد أنشاء المؤسسة وإفتتاح المشاريع الجديدة.

أ. الأحداث الخاصة: يمكن القول إن الأحداث الخاصة إذا أحسن إعدادها والتخطيط لها بعناية تلعب

دورا هاما في تحسين صورة المؤسسة عند جماهيرها لأنها تستطيع بما تتضمن من عناصر الجذب والتشويق أن تثير اهتمام الأفراد وتشغل تفكيرهما فترة أطول من قراءة موضوع مكتوب أو الاستماع إلى برنامج مذاع، كما أن هذه الأحداث تظل عالقة بفكر الذين شهدوها أو شاركوا فيها واستمتعوا بها فترة قصيرة تتمكن خلالها من التأثير على الصورة الحالية للمؤسسة وقد تؤدي بها إلى الإقتراب كثيرا من الصورة المرغوبة.

وتهدف هذه الأحداث إلى تنشيط الاتصال بالجمهور العام أو بعض الجماهير النوعية وتوطيد الصلات الشخصية، وتأكيد دور المؤسسة بهدف تحقيق السمعة الطيبة وكسب ثقة الجماهير وتأييدها فكثيرا ما يرغب الأفراد في معرفة خطوات إنتاج السيارات أو الأقمشة القطنية وكيف أمكن باستخدام الآلات الحديثة في زيادة الإنتاج بشكل مذهل وحينما تحقق المؤسسة هذه الرغبة لدى الجماهير وتفتح أبوابها لدى الزبائن فإنه يؤدي بلا شك عملا ينتمي إلى العلاقات العامة وينبغي أن يعد هذا العمل إعدادا أطيب بحيث تسمح للزائر إعطاؤه فكرة واضحة عن كل مراحل الانتهاج والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتلعب المعارض دورا هاما في التعريف بإنتاج المؤسسة وأنشطتها وكذلك إعلام الجماهير بدور المؤسسة التي تؤديها في مجالها، وذلك يتطلب إعداد بعض المطبوعات التي تتناول هذه الأمور ولو أمكن استخدام بعض الوسائل السمعية والبصرية أو النماذج المجسمة والملحقات، وقد يكون

المعرض قويا داخل الدولة التي تنتمي إليها المؤسسة أو دوليا يتسع لمعروضات عدد كبير من الدول.

ب. الاتصال الشخصي : احتفظ الاتصال الشخصي بمكانة الصدارة بين وسائل الاتصال الأخرى في

قوة التأثير على العصور، رغم ظهور وسائل الاتصال الحديثة فالراديو و التلفزيون وهذا يتميز به

الاتصال الشخصي عند باقي الوسائل الأخرى ومن مميزاته نذكر منها: (محمد منير

حجاب,2002,ص180).

- انخفاض تكاليف الاتصال بالمقارنة مع الوسائل الأخرى.

- إمكانية توجيه الرسالة على الجمهور المستهدف مباشرة، وذلك يتيح للمؤسسات أن تخاطب كل

الجمهور التي يفهمها.

- سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.

- تلقائية الاتصال التي تظهر في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة التي تتم بين الرؤساء

والمرووسين أو بين ممثلي المؤسسة وجمهورها الخارجي ويتخذ الاتصال الشخصي في العلاقات

العامة إحدى الصور التالية:

أ/ الخطب الرسمية: هي أسرع الوسائل لنقل المعلومات على جماهير العلاقات لعامة المكونة من

جماعات صغيرة.

ب/ مؤتمرات المائدة المستديرة: وتستخدم إذا كان جمهور العلاقات العامة صغيرا أو إذا أمكن تمثيل

هذا الجمهور في المؤتمرات عن طريق القيادات التي تخطى بثقة تأييده وتهدف هذه المؤتمرات إلى

تبادل الآراء والموضوعات ذات الأهمية العاملة وتحديد الفهم الذي يحدث في بعض الأوقات بين الجمهور والإدارة كما نتيح هذه المؤتمرات الفرصة للتعبير عن الآراء.

**ت/ مناقشات المتخصصين:** يتحتم استخدام هذا الأسلوب إذا تعددت جوانب الموضوع وتعددت الإدارات

المعينة به فإذا كان المطلوب هو كسب ثقة المساهمين في السياسة المالية لإحدى الشركات فمن

الضروري أن يجلس على مائدة المتحدثين ممثلي أقسام البحوث والتسويق والتصنيع والتمويل بالإضافة

إلى رئيس مجلس الإدارة، كما أن هذا الأسلوب مفيد في مناقشة الخلافات الناشئة بين الإدارة

والمستخدمين إذا كانت لها جوانب متعددة والمتبع في مثل هذه المناقشات أن يتحدث كل عضو يجلس

على المائدة الرئيسية لمدة لا تزيد عن عشرة دقائق يقدم خلالها للجمهور الحقائق الرئيسية في مجال

مسؤوليته، وبعد ذلك توجيه الأسئلة من الجمهور إلى المتخصصين وهناك طريقتان لتوجيه الأسئلة.

الأولى توجه فيها الأسئلة وتسلم إلى الشخص المكلف بجمعها حيث تعرض على الطاولة لتصنيفها

وتوجيهها إلى أعضاء المناقشة والثانية توجه فيها الأسئلة من الجمهور مباشرة إلى المتخصصين.

**ج/ المناقشات المفتوحة:** تلجأ بعض المؤسسات إلى عقد اجتماعات دورية لجمهورها الداخلي وأحيانا

تدعو المجتمع المحلي للقاءات مع قيادات المؤسسة. (محمد منير حجاب، 2002، ص181)

**ح/ مجلة المؤسسة أو صحيفتها:** تتضمن مطبوعات المنظمة والكتب والمجلات أو الصحيفة الخاصة

بها وكذلك التقارير السنوية، وقد تزيد إهتمام المؤسسات العامة والخاصة بإصدار صحيفة أو مجلة

تعبّر عن شخصيتها وتعرض أهدافها وسياساتها وما تحقّقه من إنجازات وتؤثر أيضا في جماهيرها من

خلال التأكيد على الجوانب الايجابية، وتفسير السياسات وتوحيد المواقف والقرارات إبان الأزمات أو

الإضطرابات وتجرى هذه الصحيفة أو المجلة على الروح المعنوية بين العاملين بإبراز النواحي الإنسانية التي أشرنا إليها التي تتعلق بالأمن والإستقرار الوظيفي والعدالة في الترقية والمكافآت.

وقد تزايد الاهتمام أيضا بإنتاج هذه الصحف أو تلك المجالات إلى الجمهور الخارجي وتقديمها في شكل متطور من الناحية التحريرية والإخراجية ويؤكد ذلك التطور تلك المسابقة السنوية وليس من الضروري أن تصدر المؤسسة مجلة أو صحيفة داخلية وأخرى خارجية وقد يكون إصدار مجلة أو صحيفة داخلية أو خارجية في نفس الوقت.

خ/ **الكتب والنشرات:** تتناول النشرة غالبا موضوعا واحدا في صفحات قليلة مطوية تسلم للأفراد باليد بينما تتنوع موضوعات الكتب وتعدد صفحاته ويتسع لمعالجة الموضوعات بشكل مفضل، وتحتاج المؤسسات التجارية إلى النشرات والكتيبات لشرح برامجها الجديدة أو أسلوب لتقديم الخدمة أو السلعة بشكل يختلف عما عمده العملاء، كما تقوم المؤسسات الصناعية من خلالها بعرض المراحل العملية الإنتاجي، وتتميز هذه المطبوعات بانخفاض تكلفتها وإمكانية إنتاجها بشكل سريع نسبيا.

د/ **التقارير السنوية والدورية:** يأتي التقرير السنوي في مقدمة الوسائل الاتصال بالمساهمين بالنسبة للمؤسسة التجارية الصناعية وشغل المركز الثاني في وسائل الاتصال لغير المساهمين من العاملين والمجتمع المحلي والموزعين ويعتبر هذا التقرير الفرصة السنوية التي تستطيع فيها المؤسسة أن تقول للمساهمين وغيرهم ماذا تم انجازه خلال العام المنصرم، ويعكس هذا التقرير عودة المؤسسة وكفاءة رجال الإدارة بها وهو ما قد يؤدي إلى جذب المستثمرين الجدد وزيادة أسعار أسهمها وتتنافس المؤسسات التجارية والصناعية في إخراج هذه التقارير في شكل جذاب مستخدمة الألوان والعناوين

الشبكة والصور المعبرة وقد اعتادت المؤسسات الرائدة في إعداد التقارير السنوية على تقديم المعلومات التالية في هذه التقارير:

- 1/ **معلومات مالية:** وتشمل بيانات الميزانية وتقارير المراجعين، والوضع المالي والديون الطويلة الأجل وحركة الأموال إلى الداخل والخارج وحجم التسهيلات الممنوحة للشركة وحجم الدخل من المبيعات والضرائب والقروض، وتطور الإيرادات والمصروفات بالمقارنة بالأعوام السابقة.
- 2/ **معلومات إنتاجية:** وتتناول الإختراعات الجديدة وأدوات الإنتاج والأجهزة والمعدات والعمليات الصناعية والبحوث والمواد الخام، وتكاليف الإنتاج، وتسهيلات التخزين، وأماكن الأقسام الإنتاجية.
- 3/ **معلومات تسويقية:** وتركز على حجم المبيعات والصفقات الخارجية والمحلية والإعلان والتسويق والعلاقات العامة، والعلاقات بالمستهلكين.

## المطلب الرابع: وظائف الصورة الذهنية

تزايد الإهتمام بموضوع الصورة الذهنية ووظائفها بالنسبة للفرد أو المؤسسة نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء و إتخاذ القرارات و تشكيل السلوك . و للصورة الذهنية دور كبير في تشكيل مدارك الفرد و معارفه ، مما يجعل لها تأثيرا واضحا على سلوك الفرد و توقعاته و ردود أفعاله إزاء الكثير من القضايا الهامة ، لذلك هناك وظائف تقوم بها هذه الصورة و هي:(الزميلي ،أيمن عبد الرؤوف،2015،ص40).

1/ تؤدي الصورة الذهنية إلى تيسير عملية تصنيف المنبهات الواردة إلى الإنسان من العالم الخارجي ،

مما يوفر له حالة من إقتصاد الجهد ، حيث يقدم هذا التصنيف أطرا عامة تكفل للفرد التفاعل مع المواقف المختلفة وفق المعرفة المسبقة عنها و يقلل هذا التصنيف من نطاق الجهل في التعامل مع الأحداث.

2/ تؤدي الصورة الذهنية إلى تيسير التواصل بين الناس ، حيث تبسط الظواهر في صورة رموز يجعل التفاعل بين الناس ممكنا على أساس هذه الرموز و يلجأ العقل الإنساني إلى تكوين الرموز كعملية حتمية لتنظيم التجارب الإنسانية في شكل مبسط حتى يسهل عليه ترتيبها و إختزالها و تذكرها.

3/ تقدم الصورة الذهنية للفرد معيار تقييما للحكم على صحة ما يصل إليه من معلومات.

4/ تستخدم الصورة الذهنية كأداة للدفاع عن الذات إذ تشير بعض الدراسات في هذا المجال إلى أن الصور تتيح للفرد فرصة تبرير كثير من أفعاله.

5/ تزيد الصورة الذهنية من تقدير الذات نتيجة عضوية الفرد في جماعة معينة ، فالصورة الايجابية عن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد قد تزيد من تقديره لذاته و من شعوره بالرضا عن نفسه ذلك أن الصورة الإيجابية للفرد أو الجماعة توفر رجع صدى إيجابي لدى الإنسان " مما يمنحه شعورا بالرضا و الاطمئنان " .

و هناك وظائف أخرى للصورة الذهنية يمكن عدها في النقاط التالية:

- تحقق الصورة الذهنية للفرد أكبر قدر ممكن من التكيف مع ظروف الحياة من خلال دورها في اختصار جهد الفرد بما تقدمه له من أطر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخر بل و التنبؤ بسلوكه دون إمعان النظر في خصائصه الفردية.

- إن التطور الذهني يضيق نطاق الجهل بالآخرين من خلال استخدام الأفراد له نتيجة لما يقدمه من المعرفة يمكن أن تكون عليها صورة الآخرين من خلال التعامل معهم.
- تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية إلى تحويل العالم من عالم معقد إلى عالم أسهل و أكثر تنظيماً من خلال استخدام الجوانب السيكولوجية التي تتطوي عليها عمليات التعليم داخل الإنسان.
- تسهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وأرائه و أنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية و تفسر أساساً فلسفته في الحياة و ذلك لإرتباطها بقيمه و معتقداته و ثقافته.
- للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام و ذلك لأنها تشكل اللبنة الأساسية للرأي العام باعتبار تأثيرها في آراء الناس و مواقفهم . (الجراید , 2013, ص321).

## الخلاصة:

لقد حظي موضوع الصورة الذهنية في علاقته بالسلوك باهتمام العديد من المؤسسات فقد تناولت عدة دراسات إنعكاسات الصورة الذهنية للسلع و الخدمات على القرارات الشرائية للمستهلكين ، باعتبار أن انطباعات الأفراد عن السلع و الخدمات التي يستقيها الأفراد من الإعلانات التجارية المقدمة في وسائل الإعلام المختلفة تسهم في مساعدة الأفراد في اتخاذ القرارات الشرائية الملائمة.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي:

## تمهيد:

يعتبر موضوع الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية من أهم

المواضيع الحديثة ، وبعد عرضنا كل المفاهيم المرتبطة به في الاطاري النظري من خلال الدراسة

النظرية السابقة، سنقوم بتدعيم هذا البحث بفصل تطبيقي يتم الاسقاط عليه كل ما تم التطرق إليه فيما

سبق، وذلك من خلال إجراء تربص ميداني في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة المسيلة لمحاولة

الوصول الى أهم النتائج، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث :

**المبحث الأول:** بعنوان مدخل لى مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة المسيلة، حيث تطرقنا في هذا

المبحث الى عرض بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر ومفهومها ،والهيكل التنظيمي للمؤسسة،

مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها.

**المبحث الثاني:** عرض أدوات الدراسة ، من خلال تشخيص حالة المؤسسة والتعرف على واقع

الإستراتيجية الإتصالية والصورة الذهنية ، بالإضافة إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة .

**المبحث الثالث :** عرض نتائج الدراسة ، تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة محل الدراسة بالإضافة

إلى عرض نتائج الدراسة .

## المبحث الأول: تقديم بمؤسسة اتصالات الجزائر.

### 1/ بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100%، حيث كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور نص قانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والموصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر لتصبح بعد ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت

القرار 03/2000، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت عام 2003م.

وفي 01 جانفي 2003م، كانت الانطلاقة الرسمية مع اتصالات الجزائر حيث كان على

اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته

منذ الاستقلال، لكن برؤية مغايرة تماما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في

تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة والبقاء فيها للأقوى

والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الإطار القانوني للشركة: اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق

الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05

أوت 2000م المعدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى لعدد، هذا القانون

القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حيث هذا القانون إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية.

وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة تحديد الشروط العامة للاستغلال

المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.

- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية كما فيها البث النظري

والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع للإطار التشريعي

والتنظيمي ملائم.

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2000 الذي نص على إنشاء

مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة

عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي والمقدر ب

50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز التجاري تحت رقم 020018083: يوم

01 ماي 2002م.

## 2/الفروع والهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشأت لتساير التطورات

الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهيكل على النحو التالي:

### أ/الفروع:

فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي

النقال في الجزائر من خلال تغطيتها وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

الجزائر للانترنت جواب مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير

الانترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد مربوطة حاليا بشبكة

الأنترنت "التعليم العالي، المحروقات، الصحة، البحث،....".

### ب/الهيكل التنظيمي:

تعد اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن وذلك من

خلال هيكلتها، فهي تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه

البلاد حيث تسيروها مديرية عامة مقرها العاصمة و10مديرية إقليمية لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة،

سطيف تتفرع منها المديرية الفرعية للاتصالات بالمسيلة، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة ، تيزي

وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط.

أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات

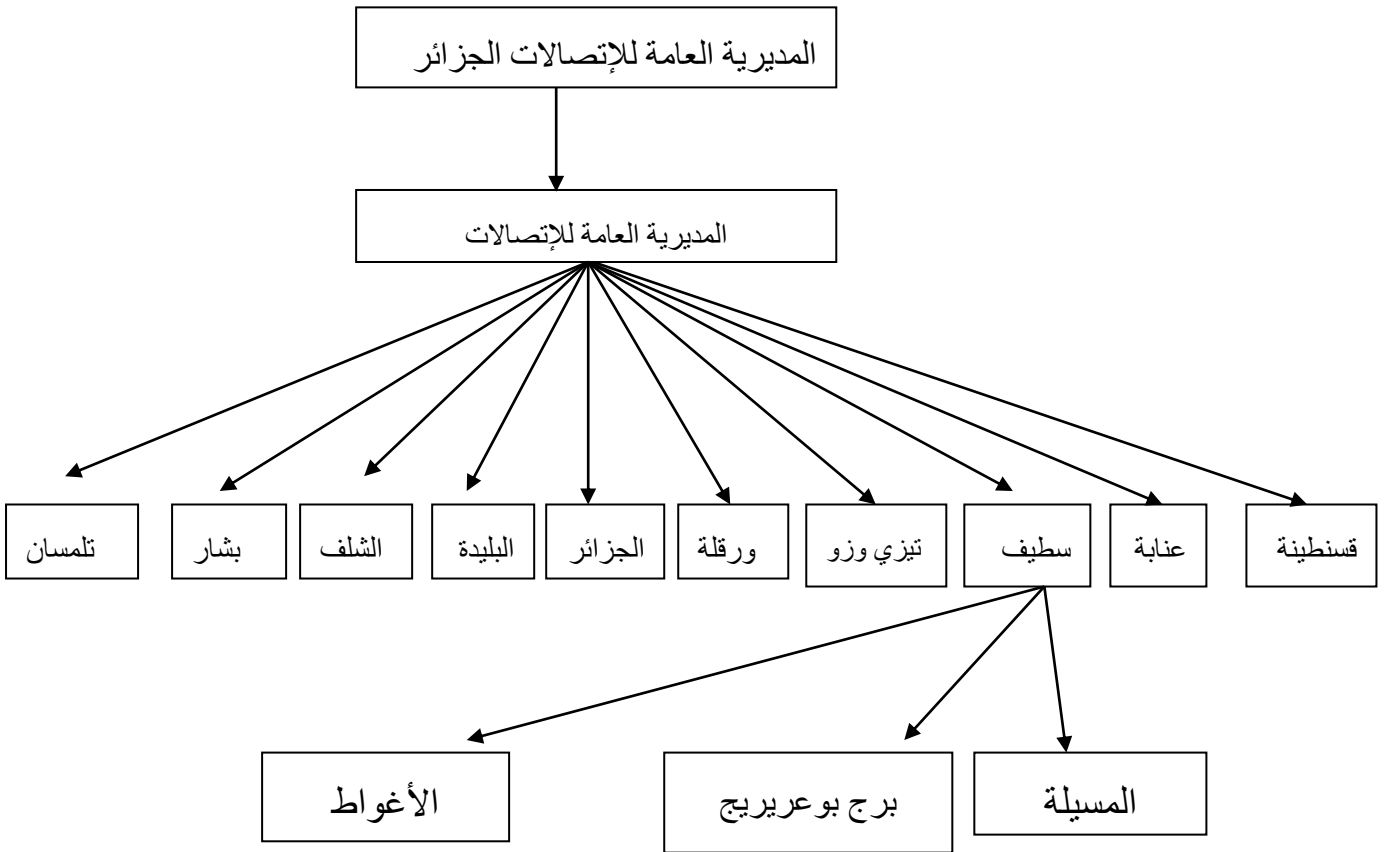
dot المديرية الإقليمية على مديريات عملية ولائية إضافة إلى مديرتين إضافيتين للعاصمة بمجموع

50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية

ومراكز هاتفية.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر من المديرية العامة إلى الوكالة

الفرعية.



www:algerie telcome.dz المصدر موقع المؤسسة على شبكة الانترنت:

### 3/ أهدافها:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر برنامجها منذ البداية على ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها

الشركة وهم:

- الجودة.

- الفعالية.

- نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم

واحد في سوق اتصالات الجزائر.

و يمكن حصر مهام اتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

✓ رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.

✓ تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الخطي .

✓ زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.

✓ إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف

البصرية الممتدة عبر الولاية.

✓ تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية

(انترانت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل

الخطوط الخاصة liaison spécialisée.

## المبحث الثاني : تشخيص حالة مؤسسة إتصالات الجزائر

### المطلب الأول : إستراتيجيات الإتصال لمؤسسة إتصالات الجزائر

تتنوع الإستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة الإقتصادية لإتصالات الجزائر ، وهذا ما أكده لنا مدير المؤسسة أثناء المقابلة التي أجريت معه ، من إجابته للسؤال المطروح عليه " ماهي الإستراتيجية الاتصالية التي تستخدمها مؤسستكم وكيف تبنى هذه الإستراتيجية"، حيث أكد على أن مؤسسته تعتمد على مزيج متنوع من الإستراتيجيات الاتصالية، فهذه الأخيرة تختلف على حسب الرسالة التي سيتم توصيلها إلى الجمهور ، فتعد وتبنى الإستراتيجية وفق الهدف المنشود للمؤسسة ألا و هو تقديم صورة تكون ايجابية و جيدة عنها في أذهان الجمهور و بالتالي تحسين وضعيتها لديه ، و تحمل المؤسسة رؤية قائمة على جودة الخدمات و تقديمها للزبائن في أفضل الظروف بالاعتماد على الجدية في العمل و تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها و هذه الرؤية تحمل في ثناياها جملة من الإستراتيجيات تستغل لإضهار مدى حرص المؤسسة على خدمة زبائنها و إرضاء جمهورها الواسع، بالرغم من احتكارها للسوق و غياب أي منافس في مجال الإتصال خاصة الإتصال السلكي في كامل ربوع الوطن .و من أجل تعزيز الثقة، تعمل المؤسسة على ربط جسور وثيقة بالسوق لتحقيق الربح و كذا الإستمرارية في ذات المكان.( مقابلة مع مدير مؤسسة إتصالات الجزائر السيد نذير حسام الدين , 2022/04/21)

وقد ذكر المكلف بالإعلام والإتصال على أن الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة تبنى على

أساس التقرب من الزبون وهذا تجسيدا لشعار المؤسسة " إتصالات الجزائر دائما أقرب "، حيث ركز

على أن المؤسسة لها إستراتيجية أساسية تسيير على نهجها في سوق الإتصالات قائمة على خدمة

وإرضاء الزبون و الحفاظ عليه من جهة و على أساس الرسالة التي سيتم توصيلها إلى الجمهور وعلى

أساس التجارب السابقة و الوضع ، حيث يعتبر أن التجارب السابقة يجب استثمارها جيدا مع صياغة واضحة للجمهور من أجل كسب الزبون لأن هذا الأخير يعتبر عنصر مهم جدا بالنسبة للمؤسسة و بدونه قد تتعرض المؤسسة إلى تراجع مداخيلها المالية وربما حتى مكانتها في السوق.(مقابلة مع المكلف بالإعلام والإتصال في المؤسسة، 2022/04/21)

وبالمقابل يؤكد مدير المؤسسة على ضرورة إستخدام الوسائط المتعددة، وذلك لأن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم إلى حد كبير في تطبيق المؤسسة لخططها الاتصالية فمن خلال التنوع في الوسائل التكنولوجية بإمكانها الوصول لجميع فئات المجتمع في وقت قياسي والمتمثلة في مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والإشهار... ، وغيرها من الوسائط حيث يعتبر المكلف بالإعلام أن أي مؤسسة لابد أن تقدم صورتها من خلال الوسائل الإتصالية ، فهذه الأخيرة تساعد على إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة عن طريق الدعاية والمساهمة في مختلف الأنشطة الاجتماعية والخيرية والرياضية بإعتبارها مؤسسة مواطنة.

\* أهداف إستخدام الوسائط المتعددة :

- إعطاء صورة جيدة للمؤسسة.
- التعريف بمشاريع المؤسسة.
- زيادة نسبة المبيعات وتحقيق إشتراكات أكبر.

كما نوه مدير المؤسسة محل الدراسة على أن الإستراتيجية الإتصالية تعطي إنطباعات إيجابية إذا كانت مبنية على قواعد وأسس صحيحة، وكانت هذه إجابة للسؤال المطروح "في رأيك كيف تساعد

الإستراتيجية الإتصالية في إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة " فهو يرى أن الوسائل الاتصالية تساعد في إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة عن طريق السهر على حماية وتحسين صورة المؤسسة عن طريق الإستخدام الجيد للإتصال كما أنه قد يستخدم كرد الاعتبار للصورة المشوية عن المؤسسة سواء بسبب الشائعات أو بسبب خطأ إرتكبه المؤسسة. (مقابلة مع المدير, 2022/04/21)

يمكن للمؤسسة محل الدراسة التنبؤ مسبقا بردود فعل عكسية التي قد تصدر عن الزبائن, يقول مدير المؤسسة في إجابة عن سؤالنا " كيف تتعرفون على وجود صورة سلبية " أنه وفي حالة حدوث أي طارئ أو أزمة ما دائما تكون المؤسسة مستعدة لاحتواء هذه المشاكل و معالجتها دون تفاقمها ، و هذا ما أكده لنا القائم بالاتصال للمؤسسة على أن هذه الأخيرة لديها ما يعرف باتصال الأزمة، بحيث أنه عند حدوث أي أزمة سواء كانت مفاجأة أو غير مفاجأة يتم تشكيل خلية أزمة مع إطارت المؤسسة و التنبؤ بالتصرفات التي قد تصدر عن جمهور المؤسسة ، و بالتالي العمل على إيجاد حلول سريعة أو المحاولة على قدر المستطاع حل الأزمة دون توسعها أو وصولها مرحلة الخطر و ذلك حفاظا على صورة المؤسسة لدى جمهورها التي قد تكون في هذه الأحيان في وضعية حرجة قد تهدد المؤسسة بخسائر مالية ينجم عنها أزمة أخرى ، من خلال مراقبة مواقع التواصل الإجتماعي وملاحظة ردود أفعال الجمهور ، حيث شبه مدير المؤسسة " المشاكل بكومة من الجليد تتدحرج من سطح مرتفع وكلما تدحرجت إزداد حجمها " لذلك فقد شدد مدير المؤسسة على حل الأزمة في أسرع وقت ممكن أو قبل حدوثها, و لهذا تسعى المؤسسة قدر الإمكان بطرح جميع الحلول الممكنة لهذه الأزمات من أجل الحفاظ على صورتها الذهنية و بالتالي الحفاظ على علاقة جيدة مع جمهورها و كسبه و ضمان وفائه و ولاءه لها.

## المطلب الثاني : واقع الصورة الذهنية للمؤسسة

انطلاقا من أدوات الدراسة المعتمد عليها و هي الملاحظة و المقابلة تم الكشف عن طبيعة وواقع الصورة الذهنية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة ، وهذه الأخيرة شهدت في السنوات الأخيرة تطورات كبيرة خاصة مع تطور الحاصل في تكنولوجيا الإتصال, فقد أصبح وضع المؤسسة يتحسن يوما بعد يوم وهذا ما لحظناه منذ اليوم الأول للدراسة ، بداية من كيف إستقبال الزبائن هناك مكلف بإستقبال الزبائن ، إضافة إلى إستحداث آلية جديدة للتقليل والحد من المشاكل التنظيمية ومن أجل التقرب أكثر من الزبون و معرفة انشغالاته و ذلك سعيا لتحسين انطباعاته وأرائه حول المؤسسة. و من خلال المقابلة التي أجريت مع المكلف بالإعلام والإتصال ومدير المؤسسة فقد أكدنا أن المؤسسة تسهر دوما على بناء إنطباعات و تصورات عقلية جيدة في أذهان زبائنها من خلال تحسين نوعية الخدمات و بجملة من النشاطات من بينها نشاطات إجتماعية مثل المشاركة في حملة تنظيف الشواطئ ,وكذلك زيارة أطفال مرضى السرطان ، بالإضافة إلى نشاطات ثقافية من خلال تمويل البرامج التلفزيونية كما حدث في رمضان المنصرم 2022 بتمويل السلسلة الفكاهية " دقيوس ومقيوس " وذلك بعد عقد إتفاقية مع الممثل نبيل عسلي وتواجهه في العديد من نقاط البيع التابعة للمؤسسة في الجزائر العاصمة .

تسعى المؤسسة جاهدة لتحسين صورتها الذهنية لدى جماهيرها من خلال تطوير خدماتها و باستغلال إمكانياتها الكبيرة و مواكبة المؤسسات المتقدمة في مجال الإتصالات والاستفادة من

التكنولوجيات الجديدة ، حيث يقول المكلف بالإعلام والاتصال في إجابته المتعلقة بإنشغالات وإستفسارات الزبائن وكذلك إقتراحاتهم ، فقد أكد أن مؤسستهم تعمل على خدمة ما بعد البيع ، وتتمثل هذه الخدمة في تلقي إنشغالات الزبون عبر التطبيق الخاص بإتصالات الجزائر " فضاء الزبون " بالإضافة إلى تطبيق إتصالات الجزائر المتوفر على جوجل ، وكذلك البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة, فقد أكد مدير المؤسسة أن البريد الإلكتروني جاهز لإستقبال جميع الإقتراحات سواء كانت إقتراحات داخلية أو من الجمهور الخارجي ، كما أكد على أن مؤسستهم تقوم ببرنامج إستعلامي على المؤسسات المنافسة ، من أجل تحقيق منافسة دائمة على جميع الأصعدة خاصة الصورة الذهنية ، غير أن لاحظنا تحفظا من طرفه في الإجابة على السؤال المطروح. ( مقابلة مع مدير مؤسسة إتصالات الجزائر السيد نذير حسام الدين , 2022/04/21)

يقول مدير المؤسسة أن المؤسسة الفرعية في ولاية المسيلة تخضع لقوانين و أوامر المؤسسة الأم ، و تطبيقها يكون وفق السياسة العامة التي ترسمها تلك المؤسسة ، لذلك لا يمكن لمؤسسته أن ترسم سياسة خاصة بها من أجل تحسين صورتها الذهنية لأنها مرتبطة بشكل مباشر بالأوامر الفوقية ، وكذلك من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة محاولة بعض الأطراف تشويه صورة المؤسسة لدى الرأي العام ، وفي حديثه عن أهم التحديات ذكر :

— أن مؤسسته تسعى إلى تحسين نوعية الخدمة .

— بالإضافة إلى تحسين العلاقة مع الزبون بتوفير حلول وخدمات تضمن تحقيق رفاهية أكبر للمشاركين والزبائن .

— وفي ذات الصياغ أكد أن مؤسسته تعمل على تحقيق مشاريع عديد ، من بينها تقريب الإدارة من المواطن سواء من ناحية المسافة أو المعاملة.

وقد ذكر مدير المؤسسة أن مؤسسته لا تقوم بتحديد ميزانية محددة للصورة الذهنية بشكل خاص أو مباشر ، فهو يعتبر أن المشاريع والأعمال التي تقوم بها المؤسسة من شأنها تحسن الصورة الذهنية ، وبالتالي هي عملية مداورة على حد تعبيره.

### المطلب الثالث : الأنشطة التي تقوم بها إتصالات الجزائر

تقوم المؤسسة محل الدراسة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- إعداد و صياغة إستراتيجية اتصالية فعالة و مدروسة و تطبيقها على ارض الواقع.
- المشاركة في الملتقيات و الندوات الإعلامية لتعريف الجمهور بنشاطات المؤسسة وخدماتها.
- إستقبال الزبائن و تسجيل طلبات ADSL .
- ضمان خدمة ما بعد البيع للمنتجات والخدمات.
- التمكن من المعلومة التي تصبح أداة إستراتيجية لخدمة المؤسسة.
- الإجابة على كل أسئلة الزبائن .
- تسيير خدمة المستهلك ، إرشاد الزبائن ، تحليل طلباتهم و ترقية عروضهم التجارية.
- كسب الجمهور الداخلي والخارجي من خلال إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة و تحسيسهم بالانتماء مما يعود ذلك بالإيجاب على المؤسسة.
- التعامل مع مختلف وسائل الإعلام من أجل التواصل مع أكبر عدد ممكن مع الجمهور و تكثيف الرسائل الموجهة إليهم حول خدمات المؤسسة و كذا إعلامهم بالخدمات الجديدة و التكنولوجيا الجديدة

في مجال الإتصالات .

## المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

### المطلب الأول: عناصر القوة

- تواجدها في المؤسسات الكبرى ( المؤسسات التربوية ,المؤسسات الإقتصادية )
- امتلاك رأس مال معتبر زيادة على ذلك احتكار السوق.
- استخدام أحدث التجهيزات التكنولوجية و التقنيات ذات جودة عالية و متطورة مما ساعدها كثيرا في مزاوله أعمالها و أنشطتها بكل أريحية.
- استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة و القدرة على التحكم فيها مما سهل التواصل بين الموظفين و الإطارات و ممارسة الأنشطة بكل سهولة.
- إمكانية توزيع منتجاتها في أغلب مناطق الوطن نظرا لتواجدها على مستوى كافة التراب الوطني.
- امتلاك كفاءات مهنية جيدة و مستوى تعليمي و تكويني لأبأس به مما يجعلها قادرة على تطوير أنشطتها و خدماتها و التحسين من جودتها في الحاضر و المستقبل.

### المطلب الثاني: عناصر الضعف

- كبر حجم و نطاق أعمالها و توسعها على كامل التراب الوطني و اختلاف التضاريس الأمر الذي يصعب عليها ربط و توصيل بعض المناطق ذات تضاريس الصعبة.

- حدوث بعض المشاكل التقنية الغير محسوبة تتسبب في بعض انقطاعات الإتصالات في بعض الأحيان.

- عدم تقدير فريق العمل بمكافآت مادية لتشجيعهم أكثر على مواصلة العمل و تقديم الأفضل و الاكتفاء بتقديم شكر و تقدير معنوي فقط.

- خضوع المؤسسة لقرارات وتوصيات المؤسسة الأم الأمر الذي قد يصعب على المؤسسة بناء صورة خاصة بها.

- عدم وضوح سياسة المؤسسة في كونها مؤسسة إقتصادية أو مؤسسة خدماتية.

### المطلب الثالث : نتائج الدراسة

تبقى مؤسسة إتصالات الجزائر المسيطر الأقوى في سوق الإتصالات في الجزائر من خلال إحتلالها موقع هام في السوق الوطني ,فهي تسعى إلى تعزيز تواجدها و زيادة توسعها بفرض نفسها في سوق الإتصال ، فبرغم من المشاكل و العراقيل التي تواجهها يوميا تبقى مصممة على تحسين وضعها العام و محاولة تجاوز تلك المشاكل قدر المستطاع من خلال إدراج إستراتيجية اتصالية مبنية على رضا الزبون و كسبه و هو ما يساعد في تحسين صورتها في أذهان جماهيرها و بناء سمعة طيبة و بالتالي يؤدي هذا إلى زيادة و تطوير إمكانياتها و قدراتها و كفاءتها الداخلية مستقبلا.

وفي هذا الإطار نقدم مجموعة من النقاط حول مؤسسة إتصالات الجزائر كخلاصة لهذه الدراسة

التطبيقية ، لما لمسناه من خلال أدوات البحث التي استخدمناها للكشف عن المعلومات الخاصة

بالمؤسسة و هي:

- مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل على زيادة إنجاز مشاريع جديدة لربط زبائن آخرين جدد.
- تسعى المؤسسة لمواجهة التحديات الراهنة و المستقبلية و الاستفادة من الأخطاء السابقة لتجاوز مشاكلها من خلال اعتمادها في السنوات الأخيرة على إستراتيجية اتصالية مصاغة بشكل مناسب من أجل التقرب أكثر من الزبون و تحسين صورتها الذهنية.
- يعتبر الأداء الحالي للمؤسسة جيد ، لكن يحتاج للعمل أكثر و بذل جهد أكبر لإرضاء الزبون و تحقيق اكبر قدر من الأرباح ، من خلال الإستفادة من تكنولوجيا الدول المتطورة في هذا المجال, و تسعى من خلال إستراتيجيتها إلى تحسين خدماتها لتضمن وفاء و ولاء زبائنها.

## الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية نستنتج أن المؤسسة الجزائرية للإتصالات تقوم بعمل جبار من خلال الإستراتيجية الإتصالية غير أن هذا وأمام التطورات التكنولوجية الخاصة في مجال الإتصال يعتبر غير كافي قياسا مع الدول المتطورة لذا وجب على المؤسسة الإحتكاك بهذه الدول من خلال إبرام إتفاقيات تعاونية مع الدول الرائدة في هذا المجال .

تعتمد المؤسسة على إستراتيجية إتصالية فعالة من خلال إستخدامها لمختلف الوسائل الإتصالية من أجل تحسين صورتها مما أكسبها اليوم بوابة متميزة راسخة لدى زبائنها إضافة إلى تعزيز الإتصالات الداخلية للمؤسسة مما يكسبها صورة جيدة لدى زبائنها لذا على أي مؤسسة تحاول تحسين صورتها لابد عليها من رسم خطط إتصالية وإستراتيجيات محكمة.

## الخاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن دور الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة من طرف

المؤسسة الإقتصادية " إتصالات الجزائر " - بالمسيلة - في تحسين صورتها الذهنية.

ومنه نستنتج أن الإتصال يلعب دور فعال لإعطاء أفضل صورة للمؤسسة، وهذا نتيجة للدور الهام الذي

يؤديه وذلك من خلال مساهمته في الحفاظ على إستمرارية هذه المؤسسات.

وكخلاصة لدراستنا نستنتج أن لفعالية الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة دور بارز وتأثير

كبير يعكس وجه المؤسسة ومستوى عطائها.

## قائمة المصادر والمراجع:

1. أبو قحف, عيسى السلام, أساسيات الإدارة الجامعية, (الدار الجامعية) 1992.
2. أحمد بن مرسللي, مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال, ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2005 .
3. الكمبي, محمدعلي, منهجية اعداد استراتيجية اتصالية,تونس, 2008 .
4. المنيف , ابراهيم عبد الله, الإدارة المفاهيم والأسس,الرياض ,دار العلوم للطباعة والنشر,1983
5. أنجرس موريس, منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، الجزائر ، دار القصبه للنشر, 2006.
6. باقر موسى, الصورة الذهنية في العلاقات العامة, عمان,دار أسامة للنشر والتوزيع, 2014.
7. بسام عبد الرحمان, إدارة العلاقات العامة,ط1,دار أسامة للنشر, عمان,2013.
8. الجرايدة ، بسام عبد الرحمان ، إدارة العلاقات العامة ، دار أسامة للنشر ، الأردن ، 2013 .
9. جندي عبد الناصر, تقنيات ومناهج البحث العلمي, ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
10. حجاب محمد منير,الإتصال الفعال للعلاقات العامة, ط1, دار الفجر للنشر والتوزيع,2007,
11. حميدشة نبيل, المقابلة في البحث العلمي الإجتماعي ، 2012.
12. الداوقوي ابراهيم, صورة الأترك لدى العرب,بيروت,دار المشرق,2001.

13. رضوان بلخبري, سيمولوجيا الصورة, ط1, دار قرطبة, 2012.
14. سعيد صني, قواعد أساسية في البحث العلمي, ط1, مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع ,بيروت, 1994. اسماعيل
15. الزامن منذر, أساسيات البحث العلمي, ط1, دار المسيرة, 2007 .
16. عبد الله محمد واخرون ، مناهج وطرق البحث الإجتماعي, د. ط, دار المعرفة الجامعية ، القاهرة, 2002 .
17. عبدالفتاح المغربي, إدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21, مجموعة النيل العربية, مصر 1991.
18. عوجة على, العلاقات العامة والصورة الذهنية, عالم الكتب القاهرة, 2003 .
19. عيسى محمد حيرش, الإدارة الإستراتيجية, ط1, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
20. الكمي محمد علي ، مكنهجية إعداد إستراتيجية إتصالية ، تونس .
21. لطفي عبد المجيد, علم الإجتماع, ط7, القاهرة ,دار المعارف, 1976.
22. محمد البادي, التخطيط الإستراتيجي للإتصال, ط1, مصر ، دار المهندس للطباعة ، 2005 .
23. محمد بهجت ,العلاقات العامة والخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 2003 .
24. محمد عبدة ,يوسف مصطفى ، مقدمة في العلاقات العامة ، دار الكتاب, القاهرة ، 2004 .
25. محمد محمد البادي ، التخطيط الإستراتيجي للإتصال ، ط1 ، دار المهندس للطباعة ،

2005.

26. محمد منير حجاب, المداخل الأساسية للعلاقات العامة, د.ط ، دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, 2002.

27. مروان عبد المجيد إبراهيم, أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1, مؤسسة الوراق لطباعة والنشر ، عمان, 2000.

28. المنجد الأبحدي, ط2, بيروت, دار المشرق ، المطبعة الكاثوليكية .

29. مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، عمان, دار وائل للنشر ،

2005

**الملاحق:**

**www:algerie telcome.dz- المصدر موقع المؤسسة على شبكة الانترنت:**

**المذكرات:**

1. الزميلي, أبمن عبد الرؤوف, أثر الدور الذي تأديه الشرطة في بناء صورتها الذهنية من جهة نظر لجان الإصلاح ، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال, فلسطين, 2015.

2. كيليانى صونية ، المساهمة في الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإتصالية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية, الجزائر

## دليل المقابلة:

مقابلة مع المدير بالإضافة إلى المكاف بالاتصال لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تضمنت هذه المقابلة على 11 سؤال يتعلق بدور الإستراتيجية الإتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية .

س1/ كيف تبنى الإستراتيجية الإتصالية في مؤسستكم؟

س2/ ما هي أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتبناة من طرفكم في بناء صورة جيدة لدى الجمهور؟

س3/ ما هي الوسائل المستخدمة في عملية الإتصال بالجمهور (مواقع التواصل الإجتماعي،

إشهار....)؟ وما هي أهدافها؟

س4/ ما هي أهم الإنطباعات التي تسعى المؤسسة في ترسيخها في أذهان الجمهور من خلال

الإستراتيجية الإتصالية؟

س5/ هل تصلكم من المتعاملين إستفسارات أو إقتراحات؟ وهل تأخذ بعين الإعتبار؟

س6/ ما هي الوسائل التي يستخدمها المستخدمون في نقل إنشغالاتهم؟

س7/ ما هي الصعوبات التي تواجهكم في بناء صورة جيدة عن المؤسسة؟ وماهي أهم التحديات؟

س8/ ما هي الأنشطة التي تقوم بها مؤسستكم لتحسين صورتها الذهنية ؟

س9/ في رأيك كيف تساعد الإستراتيجية الإتصالية في إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة؟

س10/ هل تقوم مؤسستكم بدراسة لمعرفة مشاريع المؤسسات الأخرى ؟

- إذا كانت الإجابة بنعم : فيما تفيدكم هذه الدراسات في تحسين الصورة الذهنية لمؤسستكم؟

س11/ هل تخصص مؤسستكم ميزانية محددة في بناء صورة جيدة عن المؤسسة؟

## ملخص الدراسة :

تعالج هذه الدراسة موضوع دور الإستراتيجية الإتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية و قد إختارنا مؤسسة إتصالات الجزائر كأحد أهم المؤسسات الإقتصادية والرائدة في مجال الإتصالات في الجزائر، و ذلك من خلال تسليط الضوء عن أهم العناصر التي تساهم في إبراز ذلك و محاولة التعرف على فعالية الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية لها.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بإتباع أسلوب دراسة حالة كأحد أبرز أساليب هذا المنهج ، و قد إستخدمنا كل من الملاحظة و المقابلة كأدوات أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

وقد اشتمل موضوع الدراسة على ثلاثة فصول ، حيث كان الفصل الأول خاص بالإطار المنهجي ، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الإطار النظري و إعتدنا فيه على إعطاء فكرة عن أدبيات الموضوع من خلال جملة من المفاهيم النظرية و العناصر الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة ، أما الفصل الثالث كان عبارة عن دراسة ميدانية حاولنا من خلاله تقريب الواقع محاولة منا لفهمه و الوقوف على مدى دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية من خلال أخذ مؤسسة إتصالات الجزائر كنموذج .

### Study summary:

This study deals with the issue of the role of the communication strategy in improving the mental image of the economic institution, and we have chosen Algeria Telecom as one of the most important and pioneering economic institutions in the field of telecommunications in Algeria, by highlighting the most important elements that contribute to highlighting this and trying to identify the effectiveness of the strategy Communication in improving its mental image. In this study, we have relied on the descriptive approach by following the case study method as one of the most prominent methods of this approach, and we have used both observation and interview as basic tools for collecting data related to the study. The subject of the study included three chapters, where the first chapter was related to the methodological framework, while the second chapter dealt with the theoretical framework and relied on it to give an idea about the literature of the subject through a number of theoretical concepts and basic elements related to the subject of the study, while the third chapter was a phrase On a field study, we tried to bring the reality closer, an attempt to understand it and to determine the extent of the communication strategy's role in improving the mental image of the economic institution by taking Algeria Telecom as a model.