

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

الميدان: العلوم الإنسانية
الفرع: علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال وعلاقات عامة
رقم:.....

إعداد الطالبة:

كريمة خزري

يوم: 06 07 2019

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية
دراسة حالة مؤسسة أوريدو Ooredoo للاتصالات- بسكرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أ. مح أ	بسكرة	جفافة داوود
مشرفا	أ. س أ	بسكرة	نهلة حفيظي
مناقشا	أ. س أ	بسكرة	أمال رحمانى

السنة الجامعية : 2018 2019

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى

روح والدي الغالي رمز الحب، التضحية والكفاح، التفاني والعطاء بغير حدود رحمه الله وأسكنه فسيح
جناته

منبع الحب والدفء، التي كان دعاؤها ومازال سر نجاحي وحنانها بلسما لجراحي "ست الحبايب" أمي
الغالية

إخوتي وأخواتي

كل زملائي بالعمل

أصدقائي وصديقاتي اخص بالذكر رندة سمايحي، عبد الرحمان مغيري

شكر وعرّفان

أشكر الله تعالى كثيرا على توفيقى لإتمام هذه المذكرة، فله الشكر والحمد على كل أفضاله

ونعمه.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرّفان والإمتنان لأستاذتى المشرفة "نهلة حفيظى" على كل

نصائحها وتوجيهاتها، كما بوى أن أشكرها على جهودها فى متابعة المذكرة، راجية من الله تعالى أن

يجعلها فى ميزان حسناتها و الشكر موصول لكل أساتذتى بقسم علوم الإعلام والاتصال

كما أتقدم بعظيم الشكر لكل من ساعدنى فى انجاز مذكرتى وأخص بالذكر السادة الكرام الآتية

أسمائهم: المديرة السابقة لمركز البحث العلمى والتقنى للمناطق الجافة عمر برناوى ببسكرة

(CRSTRA) السيدة فطوم لخدارى والمديرة الحالية للمركز السيدة نورة بوشحم، مدير قسم العلاقات

الخارجية والاستشراف وتتمين نتائج البحث السيد سمير منادى و الزميلة طبوش نبيلة.

ملخص الدراسة:

عملت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو للاتصالات بولاية بسكرة.

وقد هدفت إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في التعرف على الخطط الإستراتيجية لمؤسسة أوريدو، التعرف على آليات وطرق التخطيط الاستراتيجي فيها، الكشف عن دوافع ومبررات إجراء تخطيط استراتيجي فيها، التعرف على كيفية بناء مؤسسة أوريدو لصورتها الذهنية، وكيف تحافظ عليها، إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، والتعرف العوائق التي تحد من فعالية التخطيط في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على اشكالياتها تم تصميم أداتين لجمع البيانات (الاستبيان والمقابلة)، تم توزيع الأداة الأولى على عينة الدراسة والتي بلغ حجمها تسعة موظفين، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، أما الأداة الثانية فتم إجراؤها مباشرة مع مدير مؤسسة أوريدو، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لكونه المناسب لهذا النوع من الدراسات.

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا فعالا في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة من خلال الاهتمام بإتباع خطوات علمية واستخدام أدوات علمية أيضا أثناء القيام بالتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى حشد مختلف الموارد اللازمة لذلك، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها جملة من المقترحات هي: توظيف خبراء مختصين في صياغة الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي من أجل تولي هذه المهمة الحاسمة في المؤسسة محل الدراسة إشراك كل الأطراف الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، - اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أدوات علمية في إعداد الخطط الإستراتيجية مثل أسلوب دلفي، تخطيط السيناريو، المقارنة المرجعية، تحليل المحفظة... الخ، اهتمام المؤسسة محل الدراسة بوضع بدائل للخطط الإستراتيجية من أجل مواجهة أي ظرف طارئ، تفعيل الاتصال الداخلي بما يضمن انسيابية المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب وحشد كل الموارد اللازمة من أجل إعداد الخطط الإستراتيجية الكفيلة ببناء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الصورة الذهنية للمؤسسة، الجمهور الخارجي، مؤسسة أوريدو.

Abstract of the study:

The current study works to identify the role of strategic planning in improving the mental image of Ooredoo Company for Communications - Biskra .

It aims at achieving a number of objectives like: identifying the strategic plans of Ooredoo company, identifying its mechanisms and methods of strategic planning, identifying the motives and justifications for conducting strategic planning, knowing how Ooredoo company builds and preserves its mental image, improving the mental image and identifying the obstacles that limit the effectiveness of strategic planning in shaping the mental image of Ooredoo company.

In order to achieve the objectives of the study and to answer its problem, two tools of collecting data (questionnaire and interview) were designed, the former was distributed on the whole sample of the study which amounted to nine employees, and in which it was selected by the method of the complete census, the latter was done face to face with the manager of Ooredoo, the study used the case study method, because it is the most suitable for this type of studies.

The current study reached a number of results, the most important of which is that the strategic planning plays an effective role in improving the mental image of Ooredoo through the interest in following scientific steps and the use of scientific tools in the strategic planning, in addition to mobilizing the various resources required for this process.

In the light of the findings, the study presents some proposals like: the recruitment of experts who are specialized in the elaboration of strategies and strategic planning in order to realize this crucial task in Ooredoo, involving all the internal parties in the process of strategic planning and decision-making, the necessity of Ooredoo's relying on scientific tools in the preparation of strategic plans such as Delphi method, scenario planning, benchmarking, portfolio analysis, etc....., the need of Ooredoo's interest of developing alternatives to strategic plans in order to meet any emergency situation, activating internal communication to ensure smooth Information in a timely manner for the right person, and mobilizing all necessary resources to prepare strategic plans to build and improve the mental image of the institution under study.

Keywords: strategic planning, mental image of the company, external audience, Ooredoo company.

فهرس المحتويات

العنوان	
	إهداء
	شكر وعرقان
	ملخص الدراسة
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية (Abstract of the study)
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الصفحة	العنوان
الإطار المنهجي للدراسة	
3	إشكالية الدراسة
4	التساؤلات الفرعية للدراسة
4	أسباب اختيار موضوع الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	عرض المفاهيم الإجرائية
7	منهج الدراسة
9	أدوات جمع البيانات
9	مجتمع وعينة الدراسة
11	الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي	
16	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
16	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبرراته
19	المطلب الثاني: عناصر التخطيط الاستراتيجي

20	المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي
23	المطلب الرابع: متطلبات التخطيط الاستراتيجي
24	المبحث الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي، أهدافه، مزاياه ومعوقاته
24	المطلب الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي
24	المطلب الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي
25	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي
25	الفرع الأول: مزايا التخطيط الاستراتيجي
25	الفرع الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي
الفصل الثاني: الصورة الذهنية للمؤسسة	
27	المبحث الأول: ماهية الصورة الذهنية للمؤسسة
27	المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة
28	المطلب الثاني: خصائص الصورة الذهنية للمؤسسة
29	المطلب الثالث: أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة
36	المطلب الرابع: مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة
37	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية للمؤسسة وكيفية تشكيلها
37	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية للمؤسسة
37	المطلب الثاني: كيفية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة
37	الفرع الأول: كيفية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الداخلي
39	الفرع الثاني: كيفية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي
40	المطلب الثالث: أبعاد الصورة الذهنية للمؤسسة
الإطار التطبيقي: الدراسة التطبيقية بمؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة	
41	المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة
41	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة
41	المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية لمؤسسة أوريدو
45	المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها مؤسسة أوريدو
46	المطلب الرابع: نشاطات مؤسسة أوريدو اتجاه جمهورها الخارجي
48	المبحث الثاني: تفرغ البيانات في الجداول البسيطة والمركبة
48	المطلب الأول: تفرغ البيانات في الجداول البسيطة
71	المطلب الثاني: تفرغ البيانات في الجداول المركبة

98	المطلب الثالث: تحليل المقابلة
103	نتائج وتوصيات الدراسة
108	الخاتمة
109	قائمة المراجع
114	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
48	إجمالي عينة الدراسة
49	خصائص عينة الدراسة حسب السن
50	خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
51	خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
52	إجابة عينة الدراسة على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط الاستراتيجي
52	إجابة عينة الدراسة أنواع الخطط الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة
53	إجابة عينة الدراسة على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير
53	إجابة عينة الدراسة على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
54	إجابة عينة الدراسة على الغايات التي تطمح المؤسسة الى تحقيقها من خلال اعتمادها على التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
55	إجابة عينة الدراسة على قيام المؤسسة محل الدراسة بوضع خطط إستراتيجية بديلة في حالة فشل الخطط المنفذة
56	إجابة عينة الدراسة على خصائص الخطط الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة
57	إجابة عينة الدراسة العوامل التي تأخذها المؤسسة محل الدراسة بعين الاعتبار عند القيام بالتخطيط للنشاطات المستقبلية
59	إجابة عينة الدراسة على المراحل العلمية المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها
59	إجابة عينة الدراسة على المراحل العلمية المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها
60	إجابة عينة الدراسة على المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة
61	إجابة عينة الدراسة على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أسلوب

	المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية
61	إجابة عينة الدراسة على التقنيات المستخدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة في إعداد الخطط الإستراتيجية
63	إجابة عينة الدراسة على الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي
64	إجابة عينة الدراسة على مدى نجاح الآليات السابقة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة لدى جمهورها الداخلي
64	إجابة عينة الدراسة على الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي
65	إجابة عينة الدراسة على مدى نجاح الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي
66	إجابة عينة الدراسة حول مدى مصداقية المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي
66	إجابة عينة الدراسة على ما إذا كانت المعلومات المعروضة للجمهور الخارجي حول خدمات المؤسسة مرضية
67	إجابة عينة الدراسة على الأثر السلبي لعدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية على صورة المؤسسة
67	إجابة عينة الدراسة على ما إذا كان عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية بديلة يعمل على فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها
68	إجابة عينة الدراسة على الأثر السلبي للمركزية في التخطيط الاستراتيجي على صورة المؤسسة
68	إجابة عينة الدراسة على ما إذا كان ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة ينعكس سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها
69	إجابة عينة الدراسة على ما إذا كان عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية يعيق من تحسين صورة المؤسسة
69	إجابة عينة الدراسة حول ما إذا كان عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية يعيق من تحسين صورة المؤسسة
71	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط الاستراتيجي

73	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير
75	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
77	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بوضع المؤسسة لخطط إستراتيجية بديلة في حال فشل الخطط المنفذة
79	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تتبع مراحل علمية أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين الصورة الذهنية لها
81	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أسلوب المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية
82	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى نجاح الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي
84	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى نجاح الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي
86	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى مصداقية المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي
88	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كان عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة
90	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كان عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يعمل على فشل المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أهدافها
92	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كانت المركزية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة
94	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كان ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة ينعكس سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها الذهنية

96	علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كان عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية يعيق من تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
38	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين
39	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الزبائن
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو
48	يوضح استجابة عينة الدراسة للاستبيان
49	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب السن
50	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
51	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

قائمة الملاحق.

الصفحة	العنوان
114	الاستبيان
120	المقابلة

مقدمة

أصبح التخطيط الاستراتيجي في وقتنا الحالي عنصرا أساسيا ومطلبا ملحا لإدارة المؤسسات بشكل ناجح، وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية، إذ يساعد المؤسسات على صياغة واختيار الإستراتيجية المناسبة للتكيف مع تغيرات وتعقيدات البيئة التي تنشط فيها، ويتطلب هذا الأخير حشد إمكانيات بشرية، مادية ومالية معتبرة.

تختلف وتتعدد الأهداف التي تطمح المؤسسات الى تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي، ومن بين أهم هذه الأهداف هو تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها، والتي تسمح لها بالنجاح، التطور والتميز في مجال نشاطها.

إن الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسات أصبح على درجة كبيرة من الوعي، الثقافة والانفتاح، الأمر الذي وضع تحديا أمام المؤسسات حول كيفية العمل على كسب ثقته وولائه من خلال تلبية رغباته واخذ تطلعاته على محمل الجد والعمل على تحقيقها، وهو ما يتطلب القيام بعملية تخطيط استراتيجي بخطوات علمية مدروسة للأهداف المرجو الوصول إليها وحشد كل الموارد اللازمة لذلك وهذا من أجل تحقيق هدف وهو بناء، تحسين ومحافظة المؤسسات على صورة ذهنية ايجابية لها لدى جمهورها الخارجي بشكل أساسي.

في هذه الدراسة سنقوم بدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو للاتصالات بولاية بسكرة، وقد هدفنا من خلالها الى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في التعرف على الخطط الإستراتيجية لمؤسسة أوريدو، التعرف على آليات وطرق التخطيط الاستراتيجي فيها، الكشف عن دوافع ومبررات إجراء تخطيط استراتيجي فيها، التعرف على كيفية بناء مؤسسة أوريدو لصورتها الذهنية، وكيف تحافظ عليها، إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية. والتعرف العوائق التي تحد من فعالية التخطيط في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على اشكالياتها تم الاعتماد على أداتين هامتين في البحث العلمي وهما المقابلة والاستبيان، حيث تم إجراء مقابلة مع السيد مدير المؤسسة تحتوي على أسئلة معدة بشكل أساسي للإجابة على تساؤلات الدراسة، كما تم تصميم استبيان وفق محاور، يحتوي كل محور على مجموعة من الأسئلة التي تهدف الى الإجابة على تساؤلات الدراسة، تم توزيعه على عينة الدراسة والتي بلغ حجمها تسعة موظفين تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لكونه المناسب لهذا النوع من الدراسات.

ولقد اعتمدنا في بحثنا على خطة بحث مكونة من :

الإطار المنهجي وأبرزنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلات الفرعية وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهداف وكذا المنهج والأدوات المستخدمة كما تطرقنا إلي تحديد أهم التعاريف والدراسات التي تناولت هذا الموضوع

أما الإطار النظري والذي قسمناه إلي فصلين :

تناولنا في الفصل الأول التخطيط الاستراتيجي وبدوره قسمناه إلي مبحثين تناولنا في المبحث الأول على ماهية التخطيط الاستراتيجي وقد احتوى على أربعة مطالب خصصناه لتخطيط الاستراتيجي من حيث المفاهيم وعناصر والخطوات وكذلك متطلبات أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي واحتوى على ثلاثة مطالب يضم فيها مزايا ومعوقات وأهداف التخطيط الاستراتيجي

أما الفصل الثاني يحتوي على مبحثين تناولنا في المبحث الأول على ماهية الصورة الذهنية للمؤسسة وقد احتوى على أربعة مطالب خصصناه لصورة الذهنية للمؤسسة من حيث المفاهيم وخصائص

والأنواع وكذلك المكونات أما المبحث الثاني فتناولنا فيه العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية للمؤسسة وكيفية تشكيلها للمؤسسة لدى الجماهير الداخلي والخارجي وكذلك أبعاد الصورة. أما الإطار التطبيقي فتناولنا فيه الدراسة التطبيقية بمؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة بعد الإجابة عن أسئلة الاستمارة والمقابلة قمنا بتحليل كل من الاستمارة والمقابلة والوصول إلي إستنتاجات

الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين أولهما منهجية الدراسة، والذي نتناول فيه كل من إشكالية الدراسة، التساؤلات الفرعية للدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، وثانيهما الدراسات السابقة حول التخطيط الاستراتيجي الصورة الذهنية للمؤسسة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

إن الاتصال يعتبر العلم الذي يهتم بعملية تبادل المعاني بين الأفراد عن طريق نظام معين مشترك من الرموز، وهو عنصر أساسي في أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وقد اكتسب أهمية كبيرة في الفكر الإداري، كما يعتبر الاتصال بنوعيه (الداخلي والخارجي) عملية اجتماعية لا يمكن لأي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية النشوء والاستمرار من دونه، يهدف إلى تحقيق هدف عام أو جملة من الأهداف، حيث نجد أن الاتصال الداخلي يهدف إلى ضمان انسيابية المعلومات داخل المؤسسة ووصولها إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، مما يضمن الإدارة الجيدة للمؤسسة عن طريق اتخاذ القرارات السليمة بفضل توفر المعلومات اللازمة لذلك، وتنفيذ كل وظائفها بكفاءة وفعالية، فالالاتصال الداخلي إذن بذلك يعتبر بمثابة الحلقة التي تضمن تماسك أجزاء المؤسسة وحسن سيرها، أما الاتصال الخارجي فيهدف بشكل أساسي إلى بناء علاقة ثقة متبادلة والمحافظة عليها وتطويرها بين المؤسسة وجمهورها، كما يساهم إلى جانب الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها، فكلما كان الاتصال بنوعيه فعالا كلما كانت الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها جيدة وإيجابية.

بفعل احتدام المنافسة بين المؤسسات في الأسواق المحلية والدولية شهدت المؤسسات الجزائرية وبالخصوص مؤسسات الاتصالات حركة هائلة نحو الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والتي تطور من قدرة المؤسسة في الحصول على المعلومات الأكثر جودة وحداثة، ومن ثم تخزينها ومشاركتها، هذه المعلومات تمكنها من وضع وتنفيذ خطط إستراتيجية تساعدها في تحقيق التميز في السوق المحلي وحتى من اقتحام الأسواق الدولية عن طريق بناء صورة ذهنية إيجابية لها لدى جمهورها.

إن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الاتصالات العربية يعتبر فكرة جديدة نسبياً، حيث كانت الفكرة السائدة هي أن التخطيط يمكن تطبيقه في المؤسسات الربحية والمؤسسات كبيرة الحجم، ولكن في ظل ما تحققه مؤسسات الاتصالات على اعتبار أنها مؤسسات ربحية، وما تقوم به من أعمال وما

تقدمه من خدمات كثيرة، وما تتيحه من معلومات مفتوحة من خلال الشبكة العنكبوتية، أصبح من الملح والضروري أن تحذو هذه الأخيرة حذو المؤسسات الأخرى في التخطيط للمستقبل لتحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها خاصة في ظل ظروف المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال بصفة عامة وبيئة الاتصالات بصفة خاصة.

في هذه الدراسة تم اختيار مؤسسة الاتصالات أوريدو لولاية بسكرة، وذلك لمعرفة الخطط الإستراتيجية المعتمدة من طرف هذه المؤسسة من أجل تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها.

بناء على ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي للدراسة الحالية كمايلي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الاتصالات أوريدو Ooredoo بسكرة؟

المطلب الثاني: التساؤلات الفرعية للدراسة

يندرج ضمن التساؤل الرئيسي السابق التساؤلات الفرعية التالية:

◀ فيما تتمثل الخطط الإستراتيجية لمؤسسة أوريدو بسكرة، وما هي دوافع ومبررات التخطيط الاستراتيجي فيها ؟

◀ ما هي خطوات وأدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من طرف مؤسسة أوريدو بسكرة ؟

◀ كيف عملت مؤسسة أوريدو على بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي، وكيف يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو بسكرة ؟

◀ ما هي العوائق التي تحول دون فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو بسكرة ؟

المطلب الثالث: أسباب اختيار موضوع الدراسة

دفعتنا لاختيار هذا الموضوع مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي يمكننا إيجازها في

النقاط التالية:

الفرع الأول: الأسباب الذاتية

- طبيعة التخصص الذي أدرسه وهو اتصال وعلاقات عامة هو ما شجعني لدراسة هذا الموضوع.
- الرغبة في التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الاتصالات الجزائرية.
- الرغبة في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية على ارض الواقع وذلك بمؤسسة أوريدو.

الفرع الثاني: الأسباب الموضوعية

- تقديم إطار نظري شامل حول كل من التخطيط الاستراتيجي والصورة الذهنية للمؤسسة.
- تقديم صورة واضحة وشاملة لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية في مؤسسة أوريدو
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تطبيقية حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية في مؤسسة أوريدو
- تقديم توصيات هامة لمؤسسة أوريدو حول كيفية تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لها لدى جمهورها.

المطلب الرابع: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث أن هذا الأخير يطرح نفسه وبقوة في ظل ما تعيشه مؤسسة أوريدو للاتصالات ببسكرة على غرار باقي المؤسسات من منافسة قوية بينها في ظل بيئة شديدة التعقيد، التغير والتنافس، مما يحتم عليها القيام بالتخطيط الاستراتيجي والذي يمكنها من اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات الحالية والمستقبلية في بيئة العمل، من أجل تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها.

المطلب الخامس: أهداف الدراسة

- بعد إبراز أهمية الموضوع المختار مع ذكر أهم الأسباب التي أدت إلى اختياره، فإنه من المنطقي أن هنالك مجموعة من الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، وهي:
- التعرف على الخطط الإستراتيجية لمؤسسة أوريدو ببسكرة
 - التعرف على آليات وطرق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة أوريدو ببسكرة
 - الكشف عن دوافع ومبررات إجراء تخطيط استراتيجي في مؤسسة أوريدو ببسكرة
 - التعرف على كيفية بناء مؤسسة أوريدو ببسكرة لصورتها الذهنية، وكيف حافظتها عليها
 - إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية والتعرف العوائق التي تحد من فعالية التخطيط في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو ببسكرة

المطلب السادس: عرض المفاهيم الإجرائية

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما: التخطيط الاستراتيجي والصورة الذهنية للمؤسسة، ونقدم فيما يلي تعريفين اصطلاحيين وتعريفًا إجرائيًا لكل منهما

الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه نشاط إداري تنظيمي يستخدم لتحديد الأولويات، تركيز الطاقة والموارد، تعزيز العمليات، ضمان أن العاملين وأصحاب المصالح يعملون لتحقيق أهداف مشتركة، الاتفاق حول النتائج المراد الوصول إليها، ضبط وتقييم اتجاه المنظمة في استجابتها لبيئة العمل المتغيرة، وهو بذلك جهد منظم تنتج عنه قرارات وإجراءات أساسية توجه وتحدد من هي هذه المنظمة؟ من يستفيد من خدماتها؟ ما الذي تقوم به؟ مع التركيز في ذلك على المستقبل.¹

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه عملية منهجية تمكن المؤسسة من بناء التزام لدى أصحاب المصالح معها، وذلك لتحقيق أولويات هامة بالنسبة لمهمتها تستجيب لتغيرات البيئة التي تعمل بها، يهتم التخطيط الاستراتيجي بالحصول على الموارد وتخصيصها لتحقيق هذه الأولويات التي تتطوي على رؤية واضحة، مهمة، وقيم تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة والأهداف التي تصف كيف تحقق المنظمة رؤيتها ومهمتها.²

بناء على التعريفين السابقين يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه سلسلة من القرارات التي تتعلق بتحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة، ويتطلب ذلك تحديد هذه الأهداف بوضوح، ترتيبها حسب الأولوية، توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذها، متابعتها وتقييمها.

التعريف الاجرائي

هو استخدام منهجية واليات محددة لتغيير وضع الحالي في اي منظمة اي عبارة عن خارطة ترشدك للوصول الي اي وضع مستقبلي افضل للمستفيدين من خدمات المنظمة

الفرع الثاني: تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة

تعرف الصورة الذهنية للمؤسسة على أنها الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير الموثقة، لكنها في النهاية تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم.³

كما تعرف أيضا على أنها الانطباع الصحيح والحقيقي، أي أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحا أو غير صحيح، بناء على المعلومات التي تم تكوينه من خلالها، كما

¹ Stevens M .(2014).*Strategic management and strategic planning process, South African perspective*, 1st edition, p 15.

² Else K, K .(2009).*Strategic planning : A handbook for supreme audit institutions*, Intosal development initiative, p 32.

³ ع. . عحة. (2003). العلاقات العامة والصورة الذهنية، دار عالم الكتاب، القاهرة، ص10.

أن تأثير العواطف في تحديد معالم الصورة الذهنية للمؤسسة يضيف إليها بعداً آخر ا في رؤية الواقع، وعدم تكوين الصورة بناء على معطيات ومعلومات يتلقاها الأفراد على نحو لا يتفق مع الحقيقة بتأثير الاستعدادات السابقة للأفراد ذات الصلة بما يتم إدراكه.¹

بناء على التعريفين السابقين يمكننا تعريف الصورة الذهنية على أنها جملة من الانطباعات المتكونة لدى جمهور مؤسسة معينة سواء من خلال التجربة المباشرة أو غير المباشرة، هذه الانطباعات له دور كبير في تكوين سمعة المؤسسة في مجال نشاطها ولدى عملائها.

التعريف الإجرائي :

هي روح المؤسسة وهويتها ويبنى عليها مكانتها الاجتماعية والاقتصادية وهي الانطباعات التي يحملها الجمهور الخارجي عن مختلف العلاقات والاتصالات التي تجريها معه المنظمة

المطلب السابع: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هاته على منهج دراسة الحالة والذي يعرف على أنه المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات المتعلقة بوحدة معينة (حالة) سواء كانت فرد أو مؤسسة أو ... الخ، بقصد الإجابة على أسئلة الدراسة والوصول إلى نتائج علمية متعلقة بالوحدة محل الدراسة²، وتتم دراسة الحالة وفق الخطوات التالية: صياغة أسئلة الدراسة، صياغة فرضياتها، التحليل، الربط المنطقي بين البيانات والفرضيات ووضع معايير لتفسير نتائج الدراسة³، ولها خمسة أنواع هي: دراسة الحالة التمثيلية، النموذجية، المنحرفة، الحاسمة والتوراتية⁴، إن الغرض من دراسة الحالة هو تقديم معلومات هامة حول موقف أو حالة معينة، تكشف للباحث معارف جديدة، كما تهدف دراسة الحالة إلى التعمق في التفسيرات وتوسيع تصورات الباحث حول ظاهرة ما من خلال مصادر مختلفة⁵، وينفرد منهج دراسة الحالة بالخصائص التالية⁶:

- تعتبر الطريقة المثلى لاستنباط البيانات الضمنية والصريحة عن الحالة محل الدراسة.
- مناسبة للإجابة على تساؤل الدراسة.

¹ علي عوجة، المرجع نفسه، ص 11

² Bill G .(2000). **Case study research methods**, Real world research, London, p 1.

³ Sudhakar T and Joshua D. S.(2008). Case Study Method For Design Research, **International Design Engineering Technical Conferences & Computers and Information in Engineering Conference**, August 3-6, New York city, New York, USA, p 5

⁴ Isidora D and Nikolić Đ and Vuković M .(2010).The Role Of Case Study Method In Management Research, **Serbian Journal of Management**, 5(1) : 175 - 185

⁵ Abdul Rahim M and Norhayate W and Daud W.(2015). The Case Study Method in Business, **Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences** , 3 (1B) :105-109

⁶ Zaidah Z.(2007). Case study as a research method, **Jurnal Kemanusiaan**, n 9 : 1-6.

- لها مجموعة من الإجراءات اللازم إتباعها، مع ضرورة التطبيق المناسب لها.
- تحترم الشروط العلمية المستخدمة في العلوم الاجتماعية.
- إن تسجيل وحفظ "سلسلة الأدلة الكمية والكيفية" التي يتم جمعها بشكل أساسي عن طريق المقابلة والملاحظة المباشرة تعتبر من أهم مصادر البيانات في بحوث دراسة الحالة.
- تركز بشكل كبير على الجانب النظري للدراسة.
- ولمنهج دراسة الحالة شروط يجب توفرها، نوجزها في النقاط التالية¹:
- السرية: ويقصد بها حفظ المعلومات الخاصة بالحالة (الوحدة أو الوحدات) محل الدراسة.
- وفرة المعلومات: من أجل ضمان نتائج واقعية وجيدة يجب توفر أكبر قدر ممكن من المعلومات الحقيقية ذات المصادر الموثوقة، بحيث تعطي صورة واضحة عن الحالة تمكن الباحث من فهمها من جميع جوانبها.
- التعاون بين الباحث والحالة: يجب أن يحدث نوع من التعاون بين الباحث وبين الأشخاص الذين تشملهم دراسة الحالة، وعلى الباحث أن يتحرى صدق البيانات والمعلومات عند جمعها، وأن يتحرى أيضا التناسق والتكامل بين المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة.
- تعدد العوامل: على الباحث أن يدرك أن المشكلة لا تعود لعامل واحد وإنما لعدة عوامل متشابكة، وعلى الباحث أن يتمتع بالقدرة على ترتيب هذه العوامل، تنظيمها، الربط بينها وتفسيرها.
- فهم الإطار المرجعي للحالة: يجب على الباحث أن يكون ملما بالبيئة التي تعيش فيها الحالة محل الدراسة، كما يجب عليه أن يكون ملما ببيكولوجيتها ومختلف العوامل المؤثرة عليها.
- إن الخصائص التي ينفرد بها منهج دراسة الحالة تجعله الأكثر ملاءمة للبحث العلمي، إلا أن هذا لا يعتبر كافيا، إذ أن هناك مبررات لاستخدامه دون غيره، نذكر منها²:
- منهج دراسة الحالة مصمم خصيصا لاستكشاف عمليات أو سلوكيات جديدة.
- يعتبر منهج دراسة الحالة جيدا للإجابة على أسئلة كيف ولماذا فيما يخص مجموعة من الأحداث.
- أكد بعض الباحثين أن منهج دراسة الحالة يعتبر الطريقة المثلى للحصول على بعض المعلومات التي يصعب الحصول عليها بالطرق الأخرى.
- يمكن منهج دراسة الحالة الباحث من اخذ صورة شاملة حول الحالة محل الدراسة ومختلف العوامل والظروف المؤثرة عليها.
- يمكننا منهج دراسة الحالة من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني قصد التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة أوريديو للاتصالات فرع ولاية بسكرة.

¹ لطيف متولي فكري.(2007).دراسة الحالة في علم النفس، ط 1، مكتبة الرشد للنشر، السعودية، ص 36 37.

² Christine B M.(2001).A Case in Case Study Methodology, *Field Methods*, 13(4) : 329–352

المطلب الثامن: أدوات جمع البيانات

تعد مرحلة اختيار أداة البحث من أهم المراحل في البحث العلمي والتي تسهل على الباحث الإلمام بالموضوع محل الدراسة، وجمع البيانات اللازمة، واستنادا للمنهج المستخدم اخترنا أداتين للوصول الى الأهداف المرجوة هما الاستبيان والذي يعرف على أنه : أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد¹، والمقابلة والتي تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والتوضيحات التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث وذلك من اجل الحصول على معلومات أكثر موضوعية ودقة في الموضوع.²

وبناء على تساؤلات الدراسة التي تم طرحها أعلاه، تم تقسيم الاستبيان الى المحاور التالية:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي: (السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية والخبرة المهنية).

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستمارة الأربعة وهي:

- ✓ الخطط الإستراتيجية ومبررات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة أوريدو.
- ✓ خطوات وأدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من طرف مؤسسة أوريدو.
- ✓ كيفية بناء مؤسسة أوريدو لصورتها الذهنية لدى الجمهور الخارجي، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسينها.
- ✓ العوائق التي تحول دون فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو ولاية بسكرة.

المطلب التاسع: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على انه مجموعة من الأفراد، الأحداث، الأشياء، لها بعض الخصائص المشتركة والتي يريد الباحث اختبارها.³

يتكون مجتمع البحث المستهدف في هذه الدراسة من الموظفين بمؤسسة أوريدو للاتصالات ببسكرة، والبالغ عددهم تسع (09) حسب احصائيات ماي 2019، وقد اعتمدنا طريقة الحصر الشامل (البحث المسحي) في اختيار عينة الدراسة والتي تعرف على أنها الدراسة الشاملة لجميع وحدات المجتمع

¹ مصطفى ربحي عليان وعثمان محمد غنيم.(2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية و التطبيقية*، دار صفاء، عمان، الأردن، ص 82.

² عامر قنذلي.(1999). *البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات*، دار البارودي، عمان، الأردن، ص 168

³ Uma S and Roger B.(2014). *Research methods for business : A skill building approach*, 6th edition, United Kingdom, p 240.

- الإحصائي، بهدف الحصول على معلومات إحصائية شاملة لخاصية أو أكثر من خواص المجتمع، ومن ثم إجراء التحاليل المنهجية اللازمة¹، ولهذه الطريقة مجموعة من الخصائص نذكر منها²:
- جمع بيانات متعددة ومتنوعة حول ظاهرة معينة بطريقة علمية ومنظمة.
 - توظيف البيانات المتحصل عليها في شكل إحصائي.
 - تُعتمد البيانات المتحصل عليها كقاعدة لصياغة الفرضيات أو إجراء دراسات معمقة في جوانب متعددة للظاهرة.
 - يُمكن من الجمع بين أنواع مختلفة من المتغيرات كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، ... الخ.
- تم توزيع الاستبانة على مفردات العينة عبر زيارات ميدانية، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

¹ نزيهة مقديش. (2010/2009). أهمية أسلوب المعاينة في الدراسة الإحصائية -دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير للأراء بجامعة فرحات عباس سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية علوم التسيير، سطيف، الجزائر، ص 18.

² رتيبة جبار. (2017/2016). محاضرات في منهجية البحث، مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص صعوبات التعلم، جامعة لمين دباغ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، سطيف، الجزائر، ص 74.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قمنا بالاطلاع على عدد كبير من الدراسات السابقة، وانتقاء مجموعة منها متنوعة بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وفيما يلي عرض للأهداف والنتائج التي توصلت إليها كل دراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

*جاءت الدراسة الأولى بعنوان **Strategic Planning: A Tool For Managing Organizations In Competitive Environments**، قام بها الباحثون Mousa R and Shahran G and Seyyed J M، في إطار إعداد مقال علمي، سنة 2011.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل عملية التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيها، مما يمكن المؤسسات من تحديد مفاهيم وطرق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، مما يجعلها قادرة على صياغة استراتيجيات في ظل المنافسة الشديدة وظروف عدم التأكد، ويكسبها خبرة في كيفية التصدي لتغيرات البيئة المحيطة بها، كما تهدف الدراسة أيضا الى تحليل الأداء التنظيمي والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة الى أن التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الفعالة التي تمكن المؤسسة من البقاء، الاستمرار والنمو ومواجهة مختلف التغيرات التي يفرضها المحيط الذي تنشط فيه.

*جاءت الدراسة الثانية بعنوان **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية** دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، قامت بها الطالبة رحمة زعيبي بجامعة محمد خيضر بسكرة، في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، سنة 2013 2014

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، واختيار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا للمتغيرات

الشخصية والوظيفية، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفا في الجامعة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

***جاءت الدراسة الثالثة بعنوان Investigation of the Influence of Mental image, Performance Quality and Relationship Quality on Customers' Satisfaction and Loyalty (Case Study: Iran Melli Bank in Abadan and Khorramshahr)،** قام بها الباحثان Ardalan S and Leila A، في إطار إعداد مقال علمي،

سنة 2015

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير كل من الصورة الذهنية للمؤسسة، جودة الأداء وجودة العلاقات العامة على رضا وولاء العملاء بالبنك محل الدراسة، بلغ حجم عينة 410 زبون تم اختيارهم بطريقة عشوائية، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وبعد استرجاعه وتحليل البيانات تم التوصل الى أن الصورة الذهنية للمؤسسة، جودة الأداء وجودة العلاقات العامة لها تأثير ايجابي وهام على ولاء العملاء، كما توصلت الدراسة الى أن جودة العلاقات العامة تؤثر على رضا العملاء، بينما جودة الأداء لا تؤثر على رضا العملاء.

***جاءت الدراسة الرابعة بعنوان دور الإعلان في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية لدى جمهورها الخارجي** دراسة ميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية ام البواقي، قامت بها الطالبتين الهام بن فردي وسهيلة بلزوح، في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، سنة 2015

هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور الإعلان في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية لدى جمهورها الخارجي، إذ كلما كان الإعلان ناجحا وفعالا ساهم في تشكيل صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة، وكذا حسن اختيار الوسيلة والمضمون، وتوصلت الدراسة الى أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية أم البواقي تعتمد أكثر على المطبوعات كوسيلة إعلانية واستطاعت من خلالها كسب ثقة جماهيرها الخارجية.

***جاءت الدراسة الخامسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية لمنظمة اتصالات الجزائر نموذجا** دراسة ميدانية على عينة من وكالات الاتصال وجمهورها

لكل من عين الدفلى البلدية- سطيف، قامت بها الطالبتان خيرة بركات و حياة معزوزي في إطار إعداد مذكرة ماستر في وسائل الإعلام وتنمية مستدامة، جامعة الجيلالي بونعامة، سنة 2017 انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من وجهة نظر الجمهور الداخلي والخارجي بولاية الدفلى، البلدية وسطيف، حيث تشكل مجتمع الدراسة من الجمهور الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر باختيار عينة عشوائية من الموظفين بلغ حجمها 10 موظفين، ومن الجمهور الخارجي تم اختيار عينة عشوائية من الجمهور بلغ حجمها 20 زبون، هذا كان بالنسبة إلى الثلاث ولايات أي ما يعادل 90 مفردة، استخدمت الدراسة المنهج المسحي ودراسة حالة، كما استخدمت المقابلة والملاحظة والإستبيان كأدوات لجمع البيانات، توصلت الدراسة الى أن مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي متمثلة في الإنطباعات التي تولد من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة مع المؤسسة وفي اعتمادها على الحقائق والوثائق، وسياسة المؤسسة لدى الجمهور الداخلي متمثلة في مدى الدراية أو المعرفة من خلال الوظيفة وما يخص من العوامل التي يمكن أن تؤثر في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة هي جودة لمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتجارب الفرد في التعامل مع العاملين في المؤسسة واحتكاك الفرد بالمؤسسة بشكل مباشر، ومن الوسائل والأدوات التي يمكن أن تستخدمها العلاقات العامة من أجل تحسين الصورة الذهنية هي الأمانة والصدق والموضوعية في نقل أخبار المؤسسة، توفير قنوات اتصال شخصي بين المؤسسة و جماهير مواقع التواصل الاجتماعي.

*جاءت الدراسة السادسة بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لأداء منظمات الأعمال، قام بها الطالب أحمد ميرغني إبراهيم، في إطار بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي 2018 هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية، وتوصلت إلى عدم وجود أهداف واضحة للمؤسسة محل الدراسة تجاه رسالتها الموضوعية، ضعف الاهتمام بالكادر الموجود لتنفيذ الخطة الموضوعية، ضعف البنية التحتية الموجودة بالشركة له أثر في عدم تنفيذ الخطط الموضوعية.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا-دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وبالبالغ عددها ست (06) دراسات، أجريت بين الأعوام (من 2011 إلى 2018)، منها دراستان (2) أجنبيتان وأربع (04) دراسات عربية، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (Moussa R et al, 2011، رحمة زعيبي 2013 (2014) في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي من الجانب النظري من حيث مفهومه، خصائصه، خطوات تنفيذه وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (Ardalan S and Leila A, 2015، الهام بن فردي وسهيلة بلبزوح 2015) في تناولها لموضوع الصورة الذهنية للمؤسسة من الجانب النظري من حيث مفهومه، خصائصه، أنواعه وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الإطار المكاني المتمثل في مؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل المتمثل في التخطيط الاستراتيجي.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع المتمثل في الصورة الذهنية للمؤسسة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني، حيث أجريت الدراسة الحالية خلال الفصل ثاني من السنة الجامعية 2019/2018.
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في الإطار المكاني، حيث أجريت الدراسات السابقة في مؤسسات مختلفة، في حين أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة.
- وبشكل عام استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من التخطيط الاستراتيجي والصورة الذهنية للمؤسسة، وكذا من أدوات البحث التي استخدمتها، ومن النتائج والتوصيات الهامة التي توصلت إليها.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- على الرغم من أن دراسة كل من (خيرة بركات و حياة معزوزي، 2017) ودراسة ابراهيم ميرغني 2018 كانت عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة إلا أنها لم تتطابق مع الدراسة الحالية، وتتميز الدراسة الحالية بمايلي:
- لم تأخذ الجمهور الخارجي كجزء من عينة الدراسة، واكتفت بموظفي مؤسسة أوريدو فقط، على عكس دراسة (خيرة بركات و حياة معزوزي ، 2017) والتي أخذت الجمهور الخارجي كجزء مهم من عينة الدراسة.

- استخدمت أداتين للإجابة على تساؤل الدراسة وهما الاستبيان والمقابلة
- هدفت بشكل أساسي الى معرفة الخطط الإستراتيجية لمؤسسة أوريدو، دوافع ومبررات التخطيط الاستراتيجي فيها، خطوات وأدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من طرف هذه المؤسسة، وكيفية بنائها لصورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسينها، وأخيرا العوائق التي تحول دون فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو.

الإطار النظري

الفصل الأول:

التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

نتناول في هذا المبحث كل من مفهوم التخطيط الاستراتيجي، خصائصه، مبرراته، عناصره ومتطلباته

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبرراته

يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الإدارية الهامة جدا والتي تشغل أذهان كل المدراء ورجال الأعمال، لكونهم يدركون جيدا بان الحكمة و الخبرة وحدهما ليستا كافيتين لتطوير مؤسساتهم في هذا العالم المعاصر المتجدد، فقد ازدادت الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي لأسباب عديدة أهمها: حدة المنافسة و انفتاح الأسواق المحلية و العالمية على بعضها البعض وتعاضم دور المنظمات المتعددة الجنسيات في السيطرة على الأسواق ، ومن هنا تأتي أهميته في صياغة الأهداف وتحليل المتغيرات وصولا إلى النتائج.

يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية، باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الإستراتيجية، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الإستراتيجية المناسبة استنادا على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة¹.

وقد عرفه جمال مجاهد على أنه أحد الجوانب المهمة في طرق إدارة المنظمات، وساعد على ذلك التقدم الملحوظ في وسائل الإحصاء، والتقدم العلمي في قياس الرأي العام، مما ساهم في التنبؤ بتطورات المستقبل بصورة أكثر نجاحا والعلاقات العامة من العلوم التي تأخذ بمبدأ التخطيط، فالقياس بعملية التخطيط يتوقف على الأهداف التي يرجو تحقيقها².

وقد عرف الدكتور علي عجوة التخطيط انه ذلك النشاط الفعلي للإدارة الذي يوجه الاختيار الأمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة³.

¹ ناصر جرادات.(2013). الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 12.

² جمال مجاهد.(2005). العلاقات العامة رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية ، ص53.

³ محمد فريد صبحي. (2000). العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص115.

أما إدريس والغالبى (2007) فعرفاه "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطوره، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"¹ و على العموم فان التخطيط الاستراتيجي يجيب على الأسئلة التالية²:

- ما هي المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة؟
- من هم المستفيدون من عمل المنظمة؟
- ما هو الموقف الحالي للمنظمة؟
- أين تريد المؤسسة أن تصبح مستقبلاً؟
- كيف ستصل المؤسسة الى ما تريده؟
- كيف تتحقق المؤسسة من وصولها لأهدافها؟- ما هي التكلفة اللازمة لذلك؟ وكيف سيتم توفيرها؟
- ما هي الهيكله اللازمة لتنفيذ الأنشطة؟
- ما هي الخطط المرحلية لتحقيق الأهداف؟
- كيف سيتم التأكد من سير الأعمال حسب الخطة لتحقيق الأهداف؟

وعلى ضوء المفاهيم السابقة الذكر فان التخطيط الناجح للعلاقات العامة ينبغي أن يتضمن

مجموعة من المتطلبات التالية:

- وجود مديرين على مستوى عالي من المهارات و حسن التصرف.
- وجود إمكانيات مادية ونشريه وهي متاحة لمواجهة موافق طارئة.
- وجود منفذين ماهرين ذو خبرة و كفاءة ولديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية.
- توزيع الأدوار على الإدارة المختلفة و التنسيق بينها.
- توفير الوسائل التي تساعد على استمرار العمل و الاستعداد لمواجهة أي مشكلة³
- و تتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة بمجموعة من الخصائص تتمثل في⁴:
- أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي و حقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
- تدعم باطار للعمل و ليس بمجرد تنبؤات مادية.

¹ طاهر الغالبى محسن منصور و وائل إدريس محمد صبحي. (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص104.

² محمد مصطفى الفولي وتامر محمد الفولي. (2013). التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، ميناكس برينت، الإسكندرية، مصر، ص 10

³ محمد منير حجاب. (2006). المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الإتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 223 224

⁴ خالد محمد بنو، حمدان، و وائل إدريس. (2009)، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي. دار اليازوري، عمان. ، ص15

- عملية شمولية و متكاملة و ليست عمليات تجميع لرؤية و قيم و أهداف و أفكار متناثرة.
 - تطور من خلال فريق عمل متكامل.
 - عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاها ، و ليس ارباكا و تشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
 - عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء و حاجات السوق و متطلبات البيئة و ليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
 - أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة ، و ليست متأخرة ، و تأتي كردود فعل للأحداث البيئية عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة و الهجوم و ليست عمليات تأثر سلبي و ردود أفعال.
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة ، و ليست دفاعية مغلقة.
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تسارعية مرنة و ليست انكماشية جامدة.
 - أن تكون موجهة بالأولويات و ليست مجرد اضافات متقطعة.
 - هو مفتاح النجاح و ليس نظرية مجردة.
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال و ليس تأجيل و تمهل.
 - عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة و ليست عملية عرضية.
 - وهناك مجموعة من الخصائص و التي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفل و هي:
 - دعم و إسناد كامل من قبل الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.
 - التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، أي مشاركة العاملين و الادارة فيها على حد سواء.
 - أن عملية التخطيط الاستراتيجي ، أي مشاركة العاملين و الادارة فيها على حد سواء.
 - أن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف و توضيح محدد للمسؤوليات.
 - تؤسس و تؤكد على المقاييس و المعايير المالية للنتائج
- إن الإستراتيجية هي نتيجة لعملية التخطيط العقلانية التي تتولاها القيادة الإستراتيجية وتعد نقطة انطلاق مفيدة لتحقيق الأهداف المخطط لها، والسؤال المطروح هن هو: ما هي المبررات التي تؤدي بالمؤسسة الى التفكير في التخطيط، والإجابة قد تتلخص في واحد أو أكثر من الأسباب التالية¹:
- ± الإقتصاد في إستخدام الموارد، وذلك للإستفادة القصوى من المتيسر من الموارد المتاحة التي يعتبرها الإقتصاديون شحيحة وليست فقط في إستخداماتها ولكن أيضاً في كيفية تطويرها لمواجهة إحتياجات المستقبل.

¹ محمد عيسى احمد ادم، (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة بالتطبيق على شركة اباب لهيئة المياه بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان، ص 86.

2 إكتشاف أخطاء في العمل المخطط له، وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلي النتائج المحددة في الأهداف الموضوعية، ويتم معايرة ذلك بنتائج الأداء قياساً علي الأهداف المرسومة، ويتم ذلك في إطار مقارنة بين السنوات السابقة، فإذا كانت النتيجة أن نتائج الأداء أقل من مثيلاتها في الأعوام السابقة تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط القائمة، ويصبح الوضع يتطلب الشروع في دورة تخطيط إستراتيجي جديدة.

3 تبلور فجوة ملفقة للنظر في الأداء العام، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات.

4 توفر المعيار الذي يمكن إستخدامه في إتخاذ القرار المناسب.

5 تولي قيادة إستراتيجية جديدة لمهامها، وذلك لأن لكل قيادة سياستها وأسلوب عملها، فالقيادة تتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح لها التغيير في معالم العمل المؤسسي للوجهة التي تراها أكثر صلاحية لإنجاز مهام وأهداف قيادته أو مؤسسته، فقيرى أن الوضع الراهن لا يتفق مع ما يجب أن تحققه من نتائج أداء فيلجأ إلى تغيير الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الإستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة.

المطلب الثاني: عناصر التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط كما تعلم هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل ويتكون من عناصر رئيسية تتمثل في:

1- صياغة رسالة المؤسسة :

تحدد رسالة المؤسسة الغرض الأساسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله وتحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها ورسالة المؤسسة تتكون من:

- خدمة الزبائن والأسواق.
- المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة
- النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية
- العوامل ذات الصلة كبقاء المؤسسة ونموها وربحيتها
- عناصر محددة من فلسفة المؤسسة.
- كيفية تفسير المؤسسة لدورها الاقتصادي والاجتماعي
- الصورة المرغوبة للمؤسسة من قبل المجتمع

وهذا يعني أن رسالة المؤسسة تشتمل على واحدة أو أكثر من هذه المكونات

2- وضع الأهداف:

تتكون الأهداف من ثلاث مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها فالأهداف قصيرة المدى يتوقع إنجازها خلال عام واحد، بينما يتوقع إنجاز الأهداف متوسطة المدى خلال فترة زمنية تمتد من عامين إلى خمسة أعوام والأهداف بعيدة المدى يتوقع إنجازها في فترة زمنية تزيد على خمسة العوام وقد تصل إلى 20 عاما أو أكثر حيث الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الخطة الإستراتيجية الشاملة مثلا، يهتم الموظفون بمستوى الرواتب بالأمن الوظيفي.

3- الخطط والسياسات:

تتكون الخطط من ثلاث مستويات مصنفة حسب البعد الزمني المرتبط بها، فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة قصير المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، ثم توضع السياسات التي تخدم هذه الخطط وتساعد على حشد الطاقات والإمكانات لإنجازها.

4- تقوم أداء المدراء في الإدارة العليا:

إن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية ويطلق عليهم عادة المدراء الاستراتيجيين، وينتج من عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسة¹

المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخطوات، وكل خطوة بدورها تتضمن مجموعة من الإجراءات، وقد اتفق الباحثون في هذا الموضوع على أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم بشكل عام وفق المراحل التالية²:

1 صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية

2 التحليل الاستراتيجي للبيئة

3 اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة

¹ احمد عطاء الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي وإدارة إستراتيجية، دار مجد للنشر والتوزيع، ص 94 93

² أسامة حسيني. (2013/2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار حاسي مسعود، مذكرة ماستر غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترول، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، ص 5.

تتضمن المرحلة الأولى من مراحل التخطيط الاستراتيجي وهي: صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية، صياغة رسالة المؤسسة والتي عرفت على أنها الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، عملائها، أسواقها... الخ، بهدف بيان السبب الأساسي لوجودها، هويتها، ممارساتها... الخ¹، الى جانب تحديد أهدافها وغاياتها التي تطمح الى تحقيقها حالياً ومستقبلاً، وتعرف الأهداف بأنها نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية.²

على سبيل المثال نفرض انه كانت لدينا مؤسسة اتصالات، رسالة هذه المؤسسة هي تقديم أوسع تغطية لشبكة الاتصالات، وأهدافها الإستراتيجية هي:

- تحقيق اكبر عدد من المشتركين
 - تحقيق نسبة أرباح عالية
 - تقديم خدمات اتصالات أخرى أكثر تطوراً
 - الحفاظ على التميز والنجاح الذي حققته وتطويره
 - الدخول إلى أسواق دولية وعالمية، وغيرها من الأهداف.
- أما المرحلة الثانية من مراحل التخطيط الاستراتيجي وهي التحليل الاستراتيجي للبيئة فتتضمن تحليل كل من البيئة الداخلية من اجل³:
- معرفة نقاط القوة للمؤسسة وتعزيزها
 - معرفة نقاط الضعف من اجل علاجها والقضاء عليها إن أمكن وكذا تحليل البيئة الخارجية من اجل⁴:
 - معرفة الفرص المتاحة للمؤسسة واستغلالها أحسن استغلال ممكن
 - معرفة التهديدات التي تترص بالمؤسسة والاستعداد لمواجهتها وتجنبها أو التقليل من أضرارها الى أدنى حد ممكن.

¹ مؤيد سعيد سالم. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 83

² صونية كيلاني. (2006 2007). مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية دراسة حالة **مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة 200 2005**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، ص 29.

³ زكريا محمد زكريا هبية ود ومحمود علي احمد السيد. (2016). التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات SWot في التعليم مفهومه واليات تطبيقه، مجلة العلوم التربوية، العدد 4، الجزء 1، ص ص 136 ± 20.

⁴ فادية جعوبي. (2016). دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، ص 41.

في حين تتضمن المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وهي اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة
 إن الهدف من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا معرفة الفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وهناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة والمقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية وهي كمايلي¹:

أ على مستوى الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية):

- ريادة التكلفة
- إستراتيجية التمييز
- إستراتيجية التركيز

ب على المستوى الوظيفي:

- التسويق: ترتبط إستراتيجية التسويق بالمنتج، الخدمة، السعر، الترويج، قنوات التوزيع...الخ
- الإنتاج: ترتبط إستراتيجية الإنتاج بجودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، والإجراءات المتبعة لضمان هذه الجودة
- البحث والتطوير: ترتبط إستراتيجية البحث والتطوير بابتكار منتجات وعمليات جديدة، تطوير المنتجات والعمليات الحالية، دعم إستراتيجية الأعمال...
- الموارد البشرية: ترتبط إستراتيجية الموارد البشرية باستقطاب العمالة ذات المهارة العالية، التوظيف، التدريب، الصحة، ...
- التمويل: ترتبط إستراتيجية التمويل بالبحث عن مصادر تمويل جديدة

ج على المستوى الكلي:

- إستراتيجية الاستقرار والثبات
- إستراتيجية النمو والتوسع

¹ أسامة حسنة، المرحح السابق، ص 9.

المطلب الرابع: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى توفر مقومات أساسية لنجاحه ومن أبرزها مايلي¹:

- دعم ومساندة الإدارة العليا
- بناء فريق تخطيط استراتيجي متمكن للإشراف والمتابعة والتقييم لعملية التخطيط حتى آخر مراحلها.
- إشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط.
- توفر الإمكانيات المادية، المهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
- توفر صورة واضحة عن بيئة المؤسسة (التحليل البيئي)
- التعلم من أفضل الممارسات سواء التي تمت داخل المؤسسة أو تلك التي تتوفر عن مؤسسات مماثلة.
- الصبر والالتزام بالتغيير وبالتالي فإن من الأهمية وجود إدارة وموظفين ملتزمين بالتخطيط.
- قناعة كاملة للمشاركين بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية (الإيمان بأهمية التخطيط)
- انسياب سهل ومستمر للمعلومات في مختلف مراحل التخطيط

¹ لسب شائف محمد اسماعيل، (2013). دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، مؤسسة التنمية الشبابية، ص 28.

المبحث الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي، أهدافه، مزاياه ومعوقاته

نتناول في هذا المبحث كل من أهمية التخطيط الاستراتيجي، أهدافه، مزاياه ومعوقاته

المطلب الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الإستراتيجي سوف نبرز أهميته بالنسبة للمؤسسة في جملة من النقاط الأساسية التي سيتم عرضها لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها¹:

• التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا؛

• مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي؛

• التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة؛

• التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة؛

• تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل.

بالإضافة كذلك فهو²:

• يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين؛

• يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية؛

كما انه يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها.

وبصفة عامة، فإن مدخل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في

جميع المستويات عند إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.

المطلب الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي

تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية:

-يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات³

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ص 26

² منال كباب ، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، ص 23 24.

³ جون برايسون، (2003). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية - دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة عد المحمود، محمد عزت ، ط 1، بيروت لبنان، مكتبة لبنان، ص 41

- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية في المؤسسة
- تحديد المؤسسة لرؤيتها وأهدافها بوضوح¹
- توفير المعلومات للإدارة العليا والتي تساعد على اتخاذ قرارات أفضل
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة بالشكل الصحيح
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة²
- تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي

الفرع الأول: مزايا التخطيط الإستراتيجي

- يتسم التخطيط الإستراتيجي بجملة من المزايا أو الفوائد تتمثل في مايلي³:
- يوضح ويبين التهديدات التي تترص بالمؤسسة والفرص المستقبلية المتاحة أمامها
- يعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والإتجاه الشمولي للمؤسسة
- تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات
- تفعيل الإتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أفراد المؤسسة⁴

الفرع الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي

- يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:
- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة الوصول إليها وصعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك
- اضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل من التخطيط متقادماً أمام التغير السريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والإقتصادية⁵
- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة

¹Sarah S. (2012). Top Ten Leadership Skills, Book 1, p 46

²حسين محمد عوده حميد، أحمد مجيد. (2009). أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية لأراء عينة من مدرءاء فنادق مدينة النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74، العراق، صص 158 +2

³خالد³ بني حمدان محمد إدريس وائل محمد صبحي. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، صص 16

⁴فريد راعب النجار. (2010). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي -آليات استشراف المستقبل عام 2050، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، صص 75

⁵عامر ذايب العتيبي. (2012). أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، ف. إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ص 19

-الإمكانيات الضخمة التي تتطلبها عملية التخطيط الإستراتيجي من وقت وتكلفة وجهد.
-عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك وتقدير الفرص والمخاطر الحقيقية التي تواجه المؤسسة¹

¹ موفق محمد الضمور .(2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، ص45

الفصل الثاني: الصورة الفنية للمؤسسة

المبحث الأول: ماهية الصورة الذهنية للمؤسسة

نتناول في هذا المبحث كل من مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة، خصائصها وأنواعها

المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة

من الضروري تحديد المصطلح في البحث العلمي بشكل عام، وهذه الحاجة لتحديد المصطلحات نظرياً وإجرائياً تصبح ضرورة ملحة في البحوث والدراسات النفسية والاجتماعية، في ظل ازدياد حركة البحث العلمي والنشر، وظهور نظريات ونماذج حديثة يسمع الباحث المتخصص كل يوم مصطلحات متنوعة تحمل تصوراً حول متغير أو قضية ما، هذه المصطلحات ينبغي فهمها بدقة من خلال التعمق فيها، ومصطلح الصورة الذهنية أحد هذه المصطلحات الذي قد يتداخل مع بعض المتغيرات الأخرى.

١ لغة: عرفها قاموس ويبستر في طبعته الثانية "أنها تشير إلى التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء ومحاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة، وهي أيضاً استرجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته الحواس: الرؤية والسمع أو اللمس أو الشم أو التذوق"¹، ويعرفها د. علي عجوة في كتابه (العلاقات العامة والصورة الذهنية): هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير الموثقة، لكنها في النهاية تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم.

ب_ اصطلاحاً: الصورة الذهنية في العلاقات العامة تعني: "الانطباع الصحيح والحقيقي، أي أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحاً أو غير صحيح، لأنه يكون صحيح إذا كونه معلومات صحيحة، ويمكن أن يكون خاطئاً إذا كونه معلومات خاطئة، كما أن تأثير العواطف في تحديد معالم الصورة الذهنية يضيف إليها بعد آخر في رؤية الواقع وعدم تكوين الصورة بناءً على معطيات ومعلومات يتلقاها الأفراد على نحو لا يتفق مع الحقيقة بتأثير الاستعدادات السابقة للأفراد ذات الصلة بما يتم إدراكه."²

الصورة الذهنية "عملية حركية ديناميكية تتغير وتبدل بحسب تطور الواقع الاجتماعي، وتغير الأوضاع الاقتصادية، والظروف السياسية والثقافية لذلك فهي لا تتصف بالثبات والجمود وإنما تتسم

¹ علي عجوة. (2003). العلاقات العامة والصورة الذهنية، دط، دار عالم الكتاب، القاهرة، ص 10.

² علي عجوة: المرجع نفسه، ص 11

بالمرونة والتفاعل المستمر، فتتطور وتنمو وتقبل التغيير وتكون من تفاعل الإنسان بعوامل عديدة منها المكان الذي يحيا فيه وموقعه من العالم الخارجي، والعلاقات الشخصية وروابط الأسرة¹، معناه أن الصورة الذهنية تتكون بحسب الواقع الاجتماعي المعاش.

المطلب الثاني: خصائص الصورة الذهنية للمؤسسة

هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية، نذكر من بينها ما يلي:

1 عدم الدقة:

ذهب كثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بدقة، ولعل مرجع ذلك أساسا هو أن الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطا للواقع، كما أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي لاسيما وان الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جميع المعلومات الكاملة

2 المقاومة للتغيير:

فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر فيكم وكيف التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، وبعض لهذه 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 اختلافات وفروق فردية، والأفراد يستسهلون في إصدار الحكم على الأفراد من خلال تصنيفهم ضمن جماعات أخرى، ويترتب على ذلك أن الفئات والجماعات والمهن المختلفة يكون عنها الجمهور صور ذهنية تتسم بالتعميم وتجاهل الفروق والاختلافات التي قد تكون في بعض الأحيان جوهرية وأساسية.

4 تؤدي إلى الإدراك المتحيز:

تؤدي الصورة الذهنية إلى تكوين إدراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصورة الذهنية تبنى على أساس على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى إصدار الأحكام المتعصبة والمتحيزة، فمن خلال الصور الذهنية ليرى الأفراد جوانب من الحقيقة، ويهملون جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع معتقداتهم.

¹ تتسم المشاكلة (1999). العربي وصورته في ظل العولمة والفضائيات والإنترنت، دط، دار الرشيد، عمان، الأردن، ص365.

5 التنبؤ بالمستقبل:

تسهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور اتجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبقة لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا، والأشخاص يمكن أن تبنى بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلاً.

6 تخطي حدود الزمان والمكان:

تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه لصورة الذهنية عند حدود معنية بل يتخطاها ليكون صوراً عن بلده ثم العالم الذي يعي فيه بل وتمتد الصور التي يكونها إلى ما وراء المجرة التي يسكنها، وعلى مستوى الزمان فلإنسان يكون صوراً ذهنية عن الماضي ويكون صوراً ذهنية عن الحاضر¹.

إضافة إلى المستقبل وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صوراً ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة وفقاً لمعارفه ومدركاته ومشاهدته إضافة إلى قدراته على التخيل والاستنتاج.

المطلب الثالث: أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة

تتراكم الصور الذهنية لتكون مخزوناً خاصاً بها تسمى أحياناً اللاشعور ويتم تصنيف وتجميع هذه الصور في مجموعات ترتب وفق تصنيف التضمين والاحتواء في الذهن إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية:²
* الصور بوصفها نسخاً ذهنية للأحاسيس (الرؤية السمع الرائحة الغرائز القدرات الطبيعية الروحية ويضم أيضاً متخيل اللاوعي).

* المتخيل الذهني بوصفه مشاعر (سلوك وأحاسيس مستثارة) أي بمعنى تلك التي تحدث في غياب أي مؤثر عدا الصورة الذهنية.

وعلى وفق ذلك فإن الصورة الذهنية تتولد في الذهن وتصنف إلى تصنيفات وأنواع متعددة تختلف تبعاً لمصادر تكوينها وتبعاً لسماتها وخصائصها التي بنيت عليها.

صنف موريل الصورة الذهنية إلى أربعة أنواع³:

* الصورة المؤسسية: وتكون على المستوى الوطني

¹ صالح الشيخ (2009). تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، دبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، ص 6 7

² رضوان بلخيري (2012). سيميولوجيا الصورة (بين النظرية والتطبيق)، ط 1، دار قرطبة، عمان، الأردن، ص 87

³ مختار، تمام. آخرون (2007). مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، ط 1، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، ص 42

- * الصورة المهنية: وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة
- * الصورة العلائقية: وترتبط في ضوء التواصل مع الجمهور
- * الصورة العاطفية: التي تقوم على أساس الود والتعاطف بين المؤسسة والجمهور
ويعدد جفكينز أنواع الصورة فيما يلي¹ :
- * الصورة المرأة: وهي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها
- * الصورة الحالية: وهي الصورة التي يرى بها الآخرون المؤسسة
- * الصورة المرغوبة: وهي التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير
- * الصورة المثلى: وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير
- * الصورة المتعددة: وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة يعطي كل منهم انطباعا مختلفا عنها ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا فإما أن يتحول إلى صورة موحدة تظلمها العناصر الايجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.
- ونستطيع تحديد أنواع الصورة الذهنية التي تدخل في مجال العلاقات العامة بما يأتي :
- * **الصورة الذهنية النمطية** : بدأت الاستعمالات الأولى لمصطلح الصورة الذهنية النمطية في الحقل المعرفي لعلم النفس حين استخدمه "ولترليمان" في كتابه الرأي العام حيث أوضح أن الإنسان يتعلم أن يرى بذهنه القسم الأعظم من العالم الذي لا يستطيع أن يراه أبدا وان يلمسه وان يشمه أو يسمعه أو يتذكره وهو بالتدرج يصنع لنفسه وداخل ذهنه صورا يمكن الاعتماد عليها عن العالم وترجم الباحثين العرب مصطلح إلى مصطلح الصورة النمطية والصورة كما ترى في شكل أو صفة الشيء والنمط هو جماعة من الناس أمرهم واحد، وتعني أيضا الصنف كذلك أشار العرب المسلمون الأوائل والعلماء إلى تفسيرات عديدة للصورة والى مصطلح الصورة النمطية على أنها شيء ينطبق على نمط ثابت أو عام، وخصوصا صور عقلية قياسية يحتفظ بها جميع أفراد المجموعة وتمثل رأيا مبسطا أو موقفا وجدانيا قابلا للنقد يرى الدكتور صالح أبو الأصعب الصورة النمطية على أنها تلك الصورة التي تطبع في الأذهان عن الأشخاص أو تكون حاملة معها سمات موضوعية في قالب ذهني يحد من التفكير في تصور هؤلاء الأشخاص بصورة مخالفة للذهن لذلك إن مجاميع الصورة الذهنية هي التي تقود إلى تكوين أو تشكيل الصورة الذهنية النمطية التي تمتاز بالثبات، وبهذا فان الصورة النمطية هي مجموعة من الصور الذهنية تحوي تجمعا من الأنماط والسمات المستخدمة لتعريف شخص أو جماعة أو ظاهرة دون الإشارة إلى مزايا خاصة أو فردية، وتبنى هذه الصورة على أساس التجربة المحدودة والأفكار

¹ توفيق، انف معلا نا... (2005). أصول التسويق (مدخل تحليلي)، د.ط، دار وائل، عمان، الأردن، ص 31

البيسطة العامة والثابتة والمشوهة والمتحيزة أو المحايدة في بعض الأحيان والمستخلصة من مصادر معرفية تاريخية وراهنة وهي بمجملها تراكمية.

وهناك من يفرق بين الصورة الذهنية والصورة النمطية على أساس وجود فروق وتباين في خصائص ومكونات ومصادر إحداهما على الأخرى إلا أننا نرى بان الصورة الذهنية النمطية هي إحدى تصنيفات الصورة الذهنية تمتزج مع بقية الأنواع لتصبح بعض الأحيان إحدى سمات أنواع الصور الذهنية الأخرى وتنطلق في هذا على أساس:

- أن الصورة الذهنية هي الأساس المكون للصورة النمطية بمعنى أن الصورة الذهنية النمطية لا تتكون ابتداءً لأنها ناتج لتراكم الصورة الذهنية المجردة ومن ثم تتحول إلى صورة ذهنية بفعل العوامل المكونة لها (التكرار، التجذر، المدة الزمنية)

-إضفاء صفة النمطية على بعض الأنواع الأخرى للصورة الذهنية حيث تصبح الصورة النمطية إحدى خصائص النوع مثل الصورة النمطية القومية أو الصورة الذهنية النمطية المقولبة -عندما تتغير الصورة الذهنية النمطية عن شخص ما أو فكرة أو ظاهرة أو أي شيء آخر فإنها تعود لتصبح صورة ذهنية مختلفة أو مصححة أو أنها تختفي بشكل نهائي لتتولد مكانها صورة ذهنية جديدة نستنتج في الأخير إن خصائص الصورة الذهنية النمطية تتمثل في:

✓الصورة الذهنية النمطية ثابتة مستقرة غير متحركة في الذهن

✓تتصف بقدرتها على مقاومة التغير

✓تتسم بكونها عميقة متجذرة في الذهن

✓الصورة الذهنية النمطية تسوغ اتخاذ القرارات الحاسمة

✓تتميز بكونها سريعة الاستحضار في ضوء تقنينها للفكرة

✓كلما كان البناء المعرفي للصورة الذهنية النمطية ذا معلومات صادقة وحقيقية كانت أكثر ثباتاً

واستقراراً وكلما كان بناؤها المعرفي ذا معلومات غير دقيقة أصبح تغييرها أقل صعوبة

✓تتصف الصورة الذهنية النمطية بكونها من أنواع التفكير السلبي

✓قد تكون الصورة الذهنية النمطية مضللة بعض الأحيان في اتخاذ الأحكام¹.

***الصورة الذهنية القومية:** يعرف الطابع القومي بأنه الصفات والخصال السلوكية التي تميز

الشخصية والصفات والخصال الحضارية التي تميز المجتمع فضلاً عن الترابط بين خصال الشخصية

الفردية وخصال المجتمع، أما مفهوم الصورة الذهنية القومية فيحدد بأنه "منظومة من الانطباعات

والأفكار والاتجاهات التي تكون تمثيلاً عاماً أو سائداً فهي عبارة عن وصف موجز أو تصور موحد

¹ جاد الله كشك محمد بهجت. (2002). العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص ص

لشعب لدولة ما، أو حكومة

وقد تناول العديد من الباحثين في الدراسات الانثروبولوجية موضوع الصورة الذهنية القومية وتوصلت تلك الدراسات أن بناء تلك الصورة يستند أساسا إلى المراحل الأولى لتكوين الشخصية . كما في افتراض تشابه أساليب تربية الأطفال في مجتمع ما وهذا ما يفسر تشابه سلوك وتصرفات هؤلاء حين يصبحون أفراد بالغين في ضوء أفكارهم وأرائهم أحيانا قد تأخذ الصورة القومية شكل العقيدة العامة الجماعية وتصاغ على أساس غير علمي أو موضوعي وقد دلت الدراسات الاجتماعية على أن الصورة الذهنية القومية تتكون بفعل إحدى الافتراضات الآتية:

- معظم الشعوب تنتم بخاصية التمركز حول السلالة منها خاصة الإعجاب ومن ثم يبني لهصورة ذهنية قومية
- انتقال التراكمات المعرفية وفق التفاعل الاجتماعي من جيل إلى جيل، حيث يكتسب كل فرد صورته الذهنية واتجاهاته في ضوء عملية التنشئة الاجتماعية ونمو الشخصية والصورة الذهنية القومية هي انعكاس للأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية التي تسود أي مجتمع في وقت معين، وتنتم الصورة الذهنية القومية في ضوء ما تقدم بالسمات الآتية:
- الصورة الذهنية القومية ليست ثابتة أو مطلقة بل هي نسبية متغيرة تبعا لتغير العوامل السياسية الاقتصادية والاجتماعية
- تستند الصورة الذهنية القومية إلى بناء ممتد عبر عامل زمني، وقد يكون طويل الأمد كما في الأنظمة ذات الحكم الطويل وهنا تصبح صورة ذهنية نمطية قومية
- حينما تتباين الصورة الذهنية القومية داخل المجتمع الواحد فان هذا دليل عدم التماسك أفراد المجتمع وان هناك خلا في نشاط القيادة
- قد تكون الصورة الذهنية القومية ممثلة لعدة شعوب وعدة مجتمعات في مدة زمنية لمنها غالبا ما تكون قصيرة الأمد
- للصورة الذهنية القومية محددات تاريخية وثقافية وسياسية واجتماعية ترتبط بالعلاقات الواقعية ويتصدى نشاط العلاقات العامة في تصحيح أو معالجة أو بناء الصورة الذهنية القومية داخليا (في مجتمع المصدر) أو خارجيا (في المجتمعات الخارجية الأخرى) كحملات العلاقات العامة نحو تحسين صورة شعب اتجاه شعب أو أمة تجاه أمة¹.

¹ عدنان حسين الجادري وآخرون.(2002). الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 37

***الصورة الذهنية المقولبة:** وهي تعني الأحكام والصفات والتقديرات العامة الايجابية أو السلبية النابعة من الانطباعات الذاتية والمستندة إلى خلفية الإرث الثقافي والبعد الإيديولوجي والتراكم المعرفي والتي تطبقها جماعة على جماعة أخرى أو كيان جماعي تكرارا لنتيجة الأحكام المسبقة التي تحملها حولها وهذه الصورة الذهنية تتكون كنتيجة لتراكمها في أذهان الجمهور وتسمى أيضا بالصورة الذهنية النمطية المقولبة وغالبا ما تكون مشحونة بالعواطف والمشاعر مما يؤدي في أحيانا كثيرة إلى الميل الشديد والتحيز، وبهذا فإن الصورة الذهنية المقولبة لها علاقة بالعامل النفسي للإنسان وهو الذات الآخر من جهة وبالمشاعر المتناقضة مثل العنف، التسامح، وتظهر الصور المقولبة بشكل واضح في التمييز العنصري والعرقى في الأقليات المنتشرة في جميع أنحاء العالم وتكون الصورة الذهنية المقولبة ايجابية في حالة وجود علاقات عامة جيدة بين الذين يعيشون في مكان واحد، وسلبية عند انقطاع وتدهور تلك العلاقات وتحدد خصائص الصورة الذهنية المقولبة بما يأتي:

- غالبا ما تتصف الصورة الذهنية المقولبة بأنها نمطية، وذلك لخضوعها لعوامل تكوين الصورة الذهنية النمطية ذاتها إلا أنها تختلف عنها من ناحية بنائها المعرفي ذلك في إطار مدلولاتها الثقافية والاديبولوجية

- تتسم الصورة الذهنية المقولبة بكونها ذات اتجاهات وميول عاطفية كبيرة
- تعتمد الصورة الذهنية المقولبة في بنائها العامل الزمني بشكل أساسي إذ يعد ابرز خصائصها أنها غالبا ما تكون الصورة الذهنية المقولبة أساسا لبناء المعتقدات والقيم¹

***الصورة الذهنية المتخيلة:** ويقصد بها العمليات التي يقوم بها عقل الإنسان حينما يتعرض إلى إشارة الوحدات المعرفية كالمواقف والانطباعات والحقائق والأفكار المتعلقة برموز تلك الاستنارة، وما صاحب تلك العمليات من تذكر وتفكير بدون إطلاق للأحكام بشرط الغياب المادي للمثير المتخيل وهذا يعنيه عندما تترابط الأفكار طبيعيا أو منطقيا، حيث يعمل الفرد على إقامة علاقات غير معقولة بين تلك الأفكار وعن طريق تلك الترابطات المتكررة يتوصل الفرد إلى نتائج عديدة في التفكير معظمها تحمل الخطأ أو التهويل أو التضخيم .

- إن مجموعة الوحدات المعرفية التي استطاعت الرموز الداخلية استنارتها تكون في مجملها نفسية وقد يؤدي التفاعل الذي يحدث بين المنية والصورة الذهنية المتخيلة إلى التغيير الذي قد يحصل على وحدة من الوحدات المعرفية وعلى أساس ما تقدم فان الصورة الذهنية المتخيلة تتسم بالخصائص الآتية:

- إن الصورة الذهنية المتخيلة غير نمطية.

¹ ساء عبد الحماد، الحادثة (2012). إدارة العلاقات العامة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 39

-تتسم بأنها مستترة لا تظهر كاستنتاجات سلوكية
 -لا تحتاج الصورة الذهنية المتخيلة إلى منبه خارجي وان وجد فانه غير محسوس من الناحية المادية
 -غالبا ما تكون الصورة الذهنية المتخيلة إيحائية للفرد
 -تمتاز الصورة الذهنية المتخيلة بالقدرة على التشكيل والتلاعب في الذهن¹
 *الصورة الذهنية الوافدة : وهي مجموعة من المعلومات والمخلات الجديدة التي تصل إلى الذهن
 ومن ثم إلى الصورة الذهنية المخزونة والتي يمكن أن تؤثر فيها والصورة الذهنية الوافدة هي إحدى
 أنواع الصورة الذهنية تتولد في ضوءها وعلى أساسها صور جديدة أو تصحح صورا قديمة أو مستحدثة
 أو تحذف صورا بشكل نهائي لتحلل، والصورة الذهنية الوافدة ليس لها خزين محدد بل هي لا تتعدى
 أن تكون صورة يتعرض لها الفرد قد ينتج عنها استجابة أو لا ينتج وتتمثل في واحدة من الاستنتاجات
 الآتية:

-تؤدي الصورة الذهنية الوافدة إلى أي تأثير في الصورة الذهنية المخزونة حيث يصل الفرد كل يوم
 سيل من الصور الذهنية الوافدة عن طريق حواسه قد تتطابق مع ما لديه من صور ذهنية مخزونة أو
 قد لا تتطابق وتتلاءم مع تلك الصور، وفي هذه الحالة غالبا ما يتجاهل الفرد هذه الصور الوافدة
 بطريقة لا شعورية ولا يعيرها اهتماما كبيرا
 قد تؤدي الصور الذهنية الوافدة إلى أن يعيد الفرد تقويم صورته الذهنية المخزونة واتجاهاته وان كان
 ذلك بقدر محدود، حيث يضيف هذا التقويم معلومات جديدة تعدل أو تزيد من وضوح الصورة الذهنية
 المخزونة أوفي حالات أخرى قد تؤدي إلى الغموض والشك في الصورة المخزونة.
 -قد تؤدي الصور الذهنية الوافدة إلى تغيير الصورة الوافدة إلى تغيير الصورة الذهنية المخزونة تغييرا
 جذريوشاملا كان تكون متناقضة مع الصورة الذهنية القديمة بحيث تجعل الذهن يقوم بعملية مراجعة
 لتلك الصورة في ضوء إعادة التصنيف والفرز والتفسير إلى أن يصل إلى تنسيق ملائم، حينها يتم هذه
 الصور الذهنية وإعادة بنائها وغالبا ما يحدث ذلك نتيجة اصطدام صور ذهنية وافدة قوية مع ما يملكه
 الفرد من صور ذهنية مخزونة .

نستنتج مما سبق ابرز خصائص الصورة الذهنية الوافدة ما يأتي:

✓تمتاز الصورة الذهنية الوافدة بأنها كثيرة جدا ومتنوعة ومتباينة

✓لا تشكل الصورة الذهنية الوافدة بمجموعها صورا ذهنية قابلة للخرن من الممكن أن تتلاءم الصور
 الذهنية الوافدة مع الصور المخزونة أو قد لا تتلاءم معها وهذا ما يعطيها خاصية المرونة في التفاعل
 مع الذهن

¹ عبد الناصر جندلي.(2010). تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، د.ط ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

لتمتاز بكونها غير مصنفة لذلك فهي لا تعد واقعا صادقا يبني عليه الفرد أحكامه وقراراته¹

***الصورة الذهنية التذكيرية:** وتعني استرجاع الصور الذهنية المخزونة للمعلومات والبيانات الحسية حينما يتعرض الفرد إلى مثير يتمثل في صورة ذهنية متشابهة أو الصور الذهنية المخزونة ذاتها، إذ يعاود الفرد استذكارها مرة أخرى في ضوء مقارنة هذه الصور وموائمتها وتطابقها مع الصور المسترجعة ويقوم الذهن بعد أن يتسلم المعلومات والبيانات بالتغيير الذي يحدث في الصور ومن ثم تفسير وتحلل لتصبح هذه التغييرات على قدر من قوة التأثير حينها ستتدخل خزين الذاكرة قصيرة المدى وقد يتداخل مفهوم الصورة الذهنية التذكيرية مع مفهوم الصورة الذهنية ذاته ينحصر ذلك في المعنى اللغوي للمفهومين حصرا إذ أن الصورة الذهنية التذكيرية من حيث الفعالية هي إحدى أنواع الصورة الذهنية لأنها لا تستحضر إلا حينما تكون هناك صور ذهنية متشابهة أو هي ذاتها فتصبح بذلك منبها للصورة الذهنية المخزونة في الذهن أما خصائص الصورة الذهنية التذكيرية فهي الصورة الذهنية التذكيرية فهي الغالب ذات مدة زمنية طويلة الأمد -لا تشكل في العادة الصورة الذهنية التذكيرية تأثيرات أو تغييرات كبيرة تتمثل فعاليتها باستعادة صور قديمة

-إذا ما تكررت الصورة الذهنية التذكيرية لمرات عدة دون أن تعمل فإنها تكتسب خاصية النمطية أي أنها تتحول وتتغير إلى صورة تذكيرية نمطية

-لا بد للصورة الذهنية أن يكون لها ما يشابهها من صور مخزونة في الذهن²

***الصورة الذهنية المكونة للاتجاه:** بداية يقصد بالاتجاه حسب محمد منير حجاب انه مصطلح يشير إلى الاستعداد أو الميل المكتسب الذي يظهر في سلوك الفرد أو الجماعة عندما تكون بصدد تقييم شيء أو موضوع بطريقة متسقة وتميزه، وقد ينظر إليه انه تغيير محدد عن قيمة أو معتقد كما يعرف الاتجاه بأنه "الميل أو الاستعداد الذي يوجه لبعض الظواهر البيئية تبعا لانجذابه ونفوره عنها" ويتكون الاتجاه إما بالتعرض لموضوع الاتجاه أو التفاعل مع الآخرين الذين يكتسب بها الفرد والخبرات التي مرت به واستجاباته نحوها وعلى أساس فان الصورة الذهنية التي يمتلكها الفرد تحدد الإطار المرجعي للتعامل مع مكونات الاتجاه إذ أشار عدد من باحثين علم النفس إلى أن مكونات الاتجاه تقترب إلى حد كبير من مكونات الصورة الذهنية ومن ثم فان محددات ومرجعيات ومصادر تكوين الصورة الذهنية³.

¹ محمد الجوهري. (2000). وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ط 1، مكتبة الرائد، عمان، الأردن، ص 117

² هناء حافظ بدوي. (2001). العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، د.ط، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، ص 102

³ هانا. حامد الصمصم، (2002). تسويق الخدمات، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 23

المطلب الرابع: مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة

تتكون هذه الصورة من العناصر الآتية:

- اسم المؤسسة: إن اختيار الاسم له أهمية كبيرة بالنسبة لشخصية المؤسسة ومنتجاتها، وتزداد القدرة على تذكر الاسم ويؤدي حي إلى دلالات لها أهميتها في بعض المجالات.
- الأشكال المادية: وتتمثل الأشكال المادية في الأثاث المستخدمة وهي عناصر ينبغي أن تتسم بالتغير نحو الأحسن حتى تطبع صورة جيدة عند الجمهور، إذ يجب أن تحرص المؤسسات المعاصرة أن تكونان صورة طيبة ومميزة في أذهان الجماهير وذلك باستعمال مثيرات جديدة من حين إلى آخر. بحيث لا يتغير مع الشخصية المميزة لهذه الأشكال المعروضة عن المؤسسة بين جماهيرها.
- الشعار والرمز : فالشعار عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبر عن فكرة سائدة أو هدف أو وجهة نظر معينة تهدف عادة إلى الإقناع بحيث يؤثر على الرأي العام دون منافسة ويستخدم في رمز معين دون غيره وذلك نتيجة لتغيرات اجتماعية، واقتصادية وسياسية معينة تعبر عنها، وتبرز مقومات الشعار الناجح في جذب الانتباه وإثارة الاهتمام ورسم سمعة بارزة. فنجاح الشعار مرتبط بتجسيد الاتجاهات الأساسية بغض القيم المستقرة لدى أفراد الجمهور¹.

¹ رزيقة لقصير. (2006/2007). دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم الإعلام والاتصال،

كلية العاه الانسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 57

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة، كيفية تشكيلها وأبعادها

نتناول في هذا المبحث العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية، كيفية تشكيلها وأبعادها

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة

أ عوامل شخصية: وتتمثل في:

- السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم ..).
- قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة ودرجة دافعيته واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

ب عوامل اجتماعية : وتتمثل في:

- تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات.
- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير.
- ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.

ج عوامل تنظيمية: و تتمثل أهمها فيما يلي:

- الأعمال الحقيقية للمنظمة، سياستها ومنتجاتها.
- الرسائل الاتصالية الخاصة بالمنظمة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الرسائل.
- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.
- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

وتلعب المؤثرات التسويقية دورا في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة، وتتجسد هذه المؤثرات في واجهات المحلات، الملصقات الإشهارية، السعر، خدمات ما بعد البيع¹.

المطلب الثاني: كيفية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة

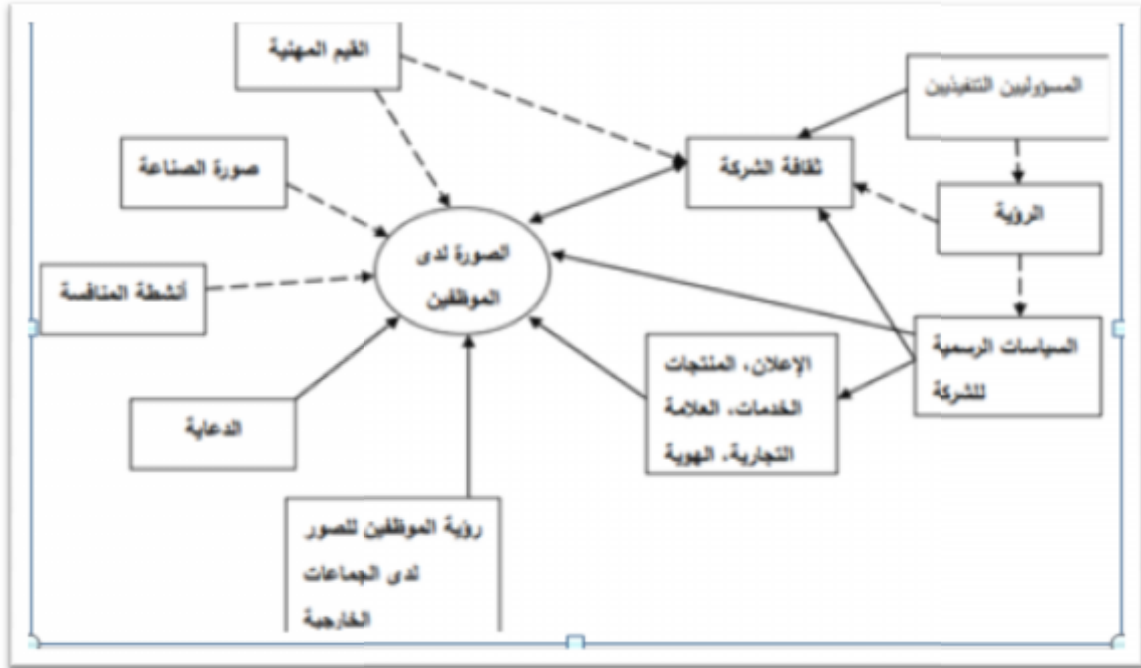
الفرع الأول: تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الداخلي (الموظفين)

إن بناء وتطوير الصورة التي ترغبها المؤسسة لنفسها يبدأ من الداخل إلى الخارج فالشركات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية، ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لابد من التعرف

¹ باية وقنوني (2003). أثر العلاقات العامة على المستهلك النهائي، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية
 وعلوم التسيب، العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، ص 127

على الأشياء التي يفكر بها الجمهور تجاه المؤسسة وهذا بحاجة إلى دراسات وبحوث بناء الإستراتيجية المتبعة وتشكيل الصورة لدى الجمهور بحاجة إلى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها¹. فمن كبير المسؤولين التنفيذيين إلى إدارة العلاقات العامة إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة فعندما تتحدد لهذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين لا شك أنها ستجد نتيجة ذلك الصورة الطيبة المرغوبة وثمة عدة عوامل ترسم انطباع الموظفين على الشركة، نوضحها في الشكل الموالي²:

الشكل رقم (1): العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين



يتضح من خلال الشكل السابق أن تشكيل الصورة لدى الجمهور الداخلي بحاجة إلى نشاطات متعددة وعلى كافة المستويات فالإخلال بواحد منها يعني التشويه في جزء من الصورة ولذلك لا بد للمسؤولين التنفيذيين من تشكيل ثقافة تقوم على الالتزام بها في جميع الأطراف المعنية بالصورة ويجب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل الواردة في الشكل (1) نظرا لأهمية جميع العوامل فيجب أن ينظر إلى كل عامل على حدة، ومن ثم فإن تراكم هذه العوامل مع بعضها هو الذي يؤدي إلى الصورة المطلوبة.

¹ أحمد السوقي، ورقة عمل حول موضوع الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري، مقدمة إلى إحدى دورات برنامج الأمم

المتحدة الإنمائي، مشروع دعم القدرات في مجال حقوق الإنسان، ص 13

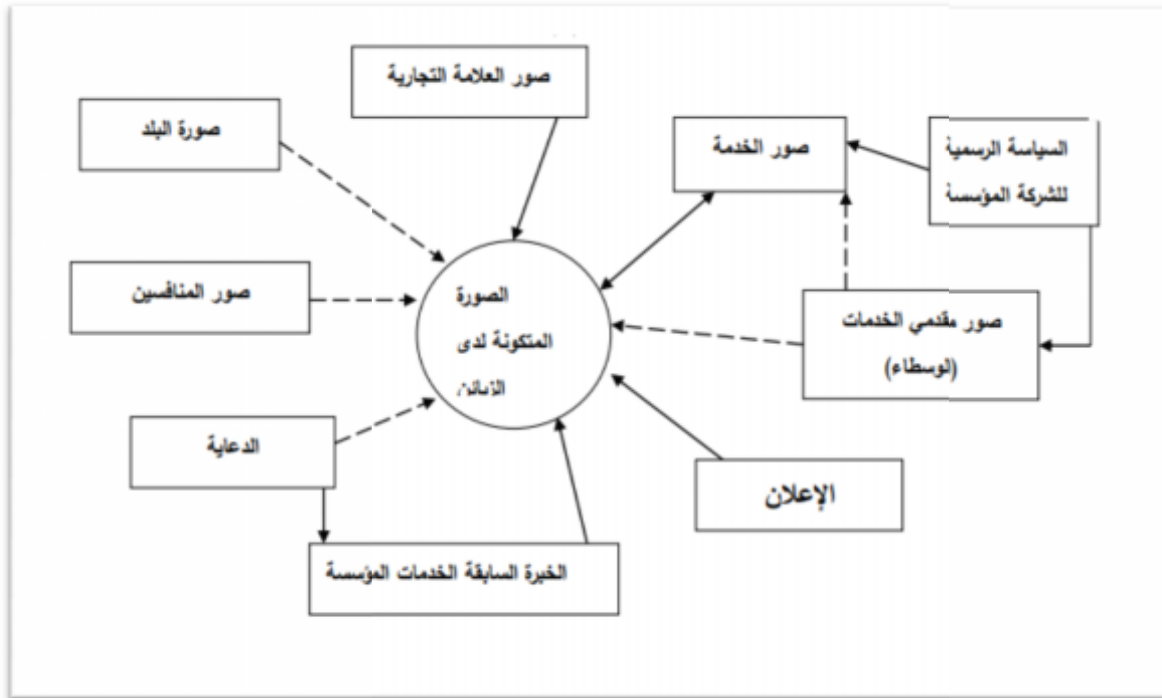
² ع. ع. ع. الماحع السانة، ص 10

الفرع الثاني: تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي

بعد أن تهيئ المؤسسة بيئة داخلية ملائمة لإظهار الصورة الحقيقية للزبائن وغيرهم من الجمهور الخارجي، تكون قد عملت بالمبدأ القائل ابدأ من الداخل إلى الخارج، وبالتالي تكون المؤسسة مهيأة لتقديم ذاتها إلى الجمهور الخارجي كشركة أصلية نزيهة وفريدة وأهل للثقة ويمكن الاعتماد عليها ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار عددا من العوامل التي نلخصها في الشكل التالي¹ :

ونوجز القول بأن الأشياء التي يفكر بها الناس وطريقة شعورهم نحو مؤسسة ما يتأثرون بكل القيم الواردة كما هو مبين في الشكل²، ولذلك فإننا نؤكد مرة ثانية على ضرورة تكامل جميع الجهود والنشاطات المختصة بالصورة، فمثلا إن جودة الخدمات وصورتها لدى الجمهور الخارجي ينتج عنها رضا الزبائن، والزبائن الذين شعروا بالرضا يحسنون الظن بالمؤسسة ويشكلون انطبعا إيجابيا عنها، وهكذا شأن جميع العوامل الأخرى.

الشكل رقم (2): العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الزبائن



¹ أحمد الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 16

² أحمد الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 17

المطلب الثالث : أبعاد الصورة الذهنية للمؤسسة

هناك إجماع بين معظم الباحثين أن على الصورة الذهنية تشتمل على ثلاث مكونات أو أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

****البعد المعرفي Cognitive component:** ويقصد بهذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما، وتعتبر هذه المعلومات الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناءً على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصور الذهنية التي نكونها، معناه ووفقاً للبعد المعرفي فإن الأخطاء المتكونة في الصورة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد .

****البعد الوجداني Affective component:** يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة في ما إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، فاختلف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.

****البعد السلوكي Behavioral component:** يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكّلة لديه في مختلف شؤو الحياة، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها الى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة.

الإطار التطبيقي: الدراسة التطبيقية

بمؤسسة أوريديو للاتصالات بسكرة

المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة

سنتطرق في هذا المبحث الى التعريف بمؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة وهيكلها التنظيمي بمختلف مديرياته وأقسامه، كما تطرقنا الى الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة والخدمات التي تقدمها ونشاطاتها اتجاه جمهورها الخارجي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة

الوطنية تيليكوم أوريدو الفرع الجزائري لمجمع أوريدو أو نجمة سابقا، المشغل الثالث للهاتف النقال في الجزائر، وهي أول متعامل متعدد الوسائط موفر لخدمات الهاتف النقال لتكنولوجيا الجيلين الثاني والثالث، تنشط بالجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، التاريخ الذي تحصلت فيه على الرخصة الخاصة بتقديم خدمات الهاتف النقال، وهي فرع من شركة الوطنية للاتصالات الكويتية يبلغ عدد مشتركها 8 مليون و245 ألف مشترك مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال في الجزائر، وبلغت حصيلة أوريدو (25%) من مجموع الحصص، وقد ساهمت مؤسسة أوريدو الجزائر في وضع أول حاضنة موجهة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية والمبدعة وهذا بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (ANDPME).

قدر رقم أعمال مؤسسة أوريدو سنة 2015 بـ 110.7 مليار دينار جزائري (1.1 مليار دولار أمريكي)، كما بلغ عدد الموظفين لديها في نفس السنة 3300 موظفا، بلغت أيضا التغطية الوطنية 99% للجيل الثاني و65% للجيل الثالث، كما بلغ عدد المشتركين 13 مليون مشترك من بينهم 5 مليون مشتركين ضمن خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال.¹

المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية لمؤسسة أوريدو

تتمثل الأبعاد الإستراتيجية لمؤسسة أوريدو فيما يلي²:

***الرؤية:**

تتمثل رؤية مؤسسة أوريدو في أن تكتسح الحصة السوقية في الجزائر

***المهام:**

تتمثل أهم مهام مؤسسة أوريدو فيما يلي:

¹ www.mpttn.gov.dz/ar/content/

تم الاطلاع على الموقع الالكتروني على الرابط أعلاه بتاريخ 05 2019 على الساعة 11:37
² سارة دزيري. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل إدارة العالقة مع الزبون دراسة حالة مؤسسة Ooredoo - وكالة أم البواقي، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التنسيب، قسم العلوم التجارية، أم البواقي، الجزائر، ص ص 90 91

- توفير خدمات الاتصالات لنقل وتبادل الرسائل الصوتية المكتوبة، البيانات والمعلومات السمعية البصرية.

- توفير تجربة فريدة ومتميزة للزبائن على درجة عالية من الكفاءة و علامة تجارية قوية.

- تقديم خدمات الاتصالات المتتقلة الأكثر كفاءة والأكثر ابتكارا عبر التراب الجزائري.

- تطوير وتشغيل وإدارة الترابط مع مشغلي الشبكات.

***الأهداف:**

تقوم مؤسسة أوريدو بمختلف الأنشطة لتعظيم أرباحها حيث تهدف إلى:

- الحصول على أكبر عدد ممكن من المشتركين.

- ضمان تجربة فريدة ذات جودة لزيائن.

- جعل الخدمات متاحة للأفراد والشركات في كامل الترابالجزائر ي.

- جذب و تطوير أفضل المواهب.

- توفير حلول سهلة الاستخدام وسهلة الوصول إليها، والتي تلبي احتياجات السوق.

- تحقيق التميز في جميع الأعمال.

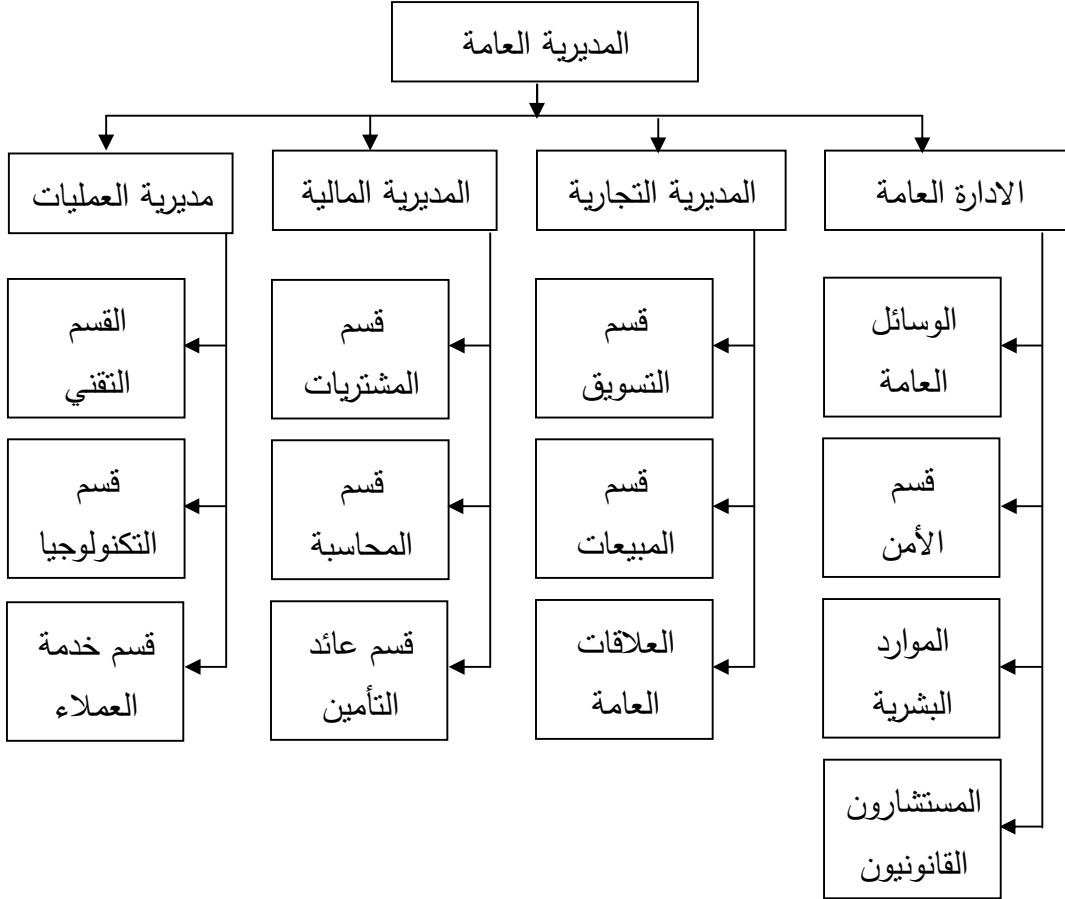
- صيانة وتطوير القيادة.

- الحصول على حصة سوقية كبيرة.

- إنشاء الإجراءات التي تضمن وفاء زبائننا.

ويوضح الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو¹

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو



نلاحظ من الشكل أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تتكون من: الادارة العامة وثلاثة مديريات أساسية هي المديرية التجارية، المالية ومديرية العمليات، وفيما يلي توضيح بسيط للأقسام التي تتطوي عليها كل مديرية ووظائف كل منها.

أولاً: الادارة العامة

تقوم هذه الأخيرة بعملية التوظيف، توفير الأمن، توفير العتاد المكتبي، تهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات وتقديم المساعدة لجميع الأقسام لضمان السير الحسن للعمل، وتضم أربعة أقسام هي:

- الوسائل العامة
- الأمن

¹ حمزة البقور. (2015). دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية تسويق الخدمات على زبائن مؤسسة أوريدو، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وتسويق (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المسئلة، الحائ، ص 91

- الموارد البشرية
- المستشارون القانونيون
- ويعد الرئيس المدير العامورئيس مجلس الإدارة المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق مايلي:
- السهر على الحفاظ على الحصص في السوق
- الحفاظ على الحصص في المنافسة
- تطوير ثقافة المؤسسة في السوق
- مراقبة تسيير النشاطات في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من مختلف المصالح
- النظر في الاقتراحات المقدمة من مختلف المصالح في المؤسسة
- المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة

ثانيا: المديرية المالية

- تهتم بكل الوظائف المالية مثل: تسيير المدخول، العوائد، الأسعار والتحويلات البنكية وتمويل المشاريع وتسوية الأمور المحاسبية والضريبية، وتضم ثلاثة أقسام هي:
- المشتريات
 - المحاسبة
 - عائد التامين

ثالثا: مديرية العمليات

- تهتم بالصيانة وتسيير مراكز النداءات وضمان سير المعلومات وكذا تقديم الدعم التقني لمصالحه التسويق لتصميم العروض الترويجية، وتضم ثلاثة أقسام هي:
- القسم التقني
 - التكنولوجيا
 - خدمة العملاء

رابعا: المديرية التجارية

- تعتبر القلب النابض للمؤسسة و أهم مديرية فرعية بها وهي تضم ثلاثة أقسام هي :
- أ قسم المبيعات :
 - يتابع حركة تطور المبيعات وكذا بعض أنشطة الترويج
 - ب قسم العلاقات العامة :
 - يهتم قسم العلاقات العامة بتسيير شؤون المؤسسة داخليا مع موظفيها، وخارجيا اتجاه المجتمع، جمهورها الخارجي ووسائل الإعلام.

يشمل الأقسام الفرعية التالية :

- 1- الاتصالات الداخلية
 - 2- رعاية الأحداث
 - 3- تصميم وتحديث موقع المؤسسة على شبكة الانترنت
 - 4- خلية المعلومات
- ج قسم التسويق :

هو اكبر الأقسام حجما، وأكثرهم حيوية نظرا للقيمة والمكانة التي يتمتع بها في المجال التجاري، ويضم الأقسام الفرعية التالية:

- * قسم الرعاية
- * قسم الإتصال
- * بحوث التسويق
- * تطوير المنتج
- * تطوير السوق

* التخطيط الإستراتيجي : يهتم هذا القسم بتحديد الميزانيات المالية حسب تصميم كل منتج أو الترويج له وقد تكون هناك فروقا في المبالغ المحددة وهذا لأغراض إستراتيجية وتنافسية وتبقى وظيفة هذا القسم مرنة ومتكيفة مع جميع المتغيرات .

المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها مؤسسة أوريدو

تعتبر مؤسسة أوريدو إحدى أهم متعاملي الاتصال في الجزائر وذلك نتيجة تقديمها لمجموعة من الخدمات المتميزة والتي تسعى من خلالها لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- معرفة الرصيد على مباشرة على الخط
- الرسائل المجانية
- استورم Estorm تمكن هذه الخدمة الزبون من تعبئة رصيده عن طريق حسابه البنكي أو البريدي
- التواصل مع الزبائن
- استورملي Estormili تمكن هذه الخدمة الزبون من إرسال رصيد لأي مشترك بشريحة أوريدو
- فيلترى Filtri تمكن هذه الخدمة الزبون من حضر الاتصالات غير المرغوب بها

¹ <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers/services>

- خبرني Khabarni تمكن هذه الخدمة الزبون من تلقي رسائل بكل الأخبار، الأحوال والأحداث المحلية والدولية
 - هيا موزيك Haya music تمكن هذه الخدمة الزبون من الاستماع الى احدث المقاطع الموسيقية عبر العالم
 - ليكول Likoul تمكن هذه الخدمة الحصرية زبائن أوريدو من الاستفادة من دروس تدعيمية سمعية بصرية بوسائط جذابة وتحفيزية لمرافقة أطفالهم ومساعدتهم على النجاح والتفوق في دراستهم.
 - رينيي Ranini تمكن هذه الخدمة الزبون من اختيار وتغيير رنات الانتظار
 - هيا اقرأ Haya Iqraa تمكن هذه الخدمة الزبون من تعلم لغات جديدة بمستويات مختلفة
 - portail 113 تمكن هذه الخدمة الزبون من معرفة أي معلومة فيما يخص الخط أوريدو
 - مراقبة الوالدين Contrôle parental تمكن هذه الخدمة الزبون من ضمان استخدام أطفاله لانترييت آمنة.
- وغيرها من الخدمات المتوفرة حالياً والمتجددة مع الزمن حسب تطلعات الزبائن، والخدمات التي ترافق بعض العروض الموسمية والخاصة بالمناسبات، مع العلم أن كل هذه الخدمات تخضع لشروط وتسعيرات محددة من طرف المؤسسة.

المطلب الرابع: نشاطات مؤسسة أوريدو اتجاه جمهورها الخارجي

أولاً: الرياضة والصحة

تؤمن مؤسسة أوريدو بضرورة تشجيع نمط حياة يتسم بالنشاط، وتقدم في إطار دعم إستراتيجيتها للمسؤولية الاجتماعية مجموعة متنوعة من الأنشطة على مدار السنة وعلى جميع المستويات، سواء للمبتدئين لتحسين لياقتهم البدنية ونمط حياتهم أو للمحترفين والسيدات لتحقيق أقصى تطلعاتهم في المجالات التي يختارونها.

ومن أبرز مبادراتها في هذا المجال، ماراثون Ooredoo، الذي يعد حدثاً سنوي يتيح الفرصة لآلاف الأشخاص ممارسة رياضة الجري، ويتضمن الماراثون عدة منافسات ابتداءً من سباق الأطفال ووصولاً إلى الماراثون الكامل.

وبصفتها الراعي الرسمي للاتصالات لبرنامج "صحتك في خطوتك" الذي ترعاه مؤسسة أسباير زون، فإنها تعمل على تشجيع الأفراد على الاهتمام باللياقة البدنية من خلال ممارسة المشي بشكل يومي.

كما ترعى أوريدو Ooredoo عدداً من الأبطال الرياضيين ليكونوا بمثابة مصدر إلهام للأجيال الصاعدة .

وفي مجال الصحة، تواصل أوريدو Ooredoo دعم المشروعات التي تساعد الأفراد، ففي عام 2014 وقعت اتفاقية شراكة مع إحدى الجمعيات لدعم جهود مكافحة السرطان، ومرض الكلى.¹

ثانيا: مرافقة المجتمع الجزائري ودعم الشباب المبتكرين

قدم مسؤولو المؤسسة رعاية جيدة للجمعيات الناشطة في المجتمع المدني، مثل جمعية الهلال الأحمر الجزائري وجمعية إقرأ، وأيضا رعاية عدة أندية لكرة القدم واتحادات رياضية، بالإضافة إلى رعاية الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، والفريق الوطني.

وفي إطار دعم المبتكرين الشباب أشار رمضان جزائري، مدير مكلف بالعلاقات العامة والإعلام في أوريدو Ooredoo ، إلى الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لتدريب الموظفين الذين يستفيدون من معدل 50 ألف ساعة من التكوين في السنة، بالإضافة إلى دعم رواد الأعمال الشباب المبتكرين، لاسيما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد استفادت حوالي ثلاثين شركة ناشئة من التكوين، مما أتاح تدريب ما يقرب من 5400 شخص، وتطوير 300 تطبيق جزائري يجمع أكثر من مليوني عملية تنزيل.²

¹ <https://www.ooredoo.qa/portal/OoredooQatar/sport-and-health?>

تم الاطلاع على الموقع الالكتروني على الرابط أعلاه بتاريخ 13 05 2019 على الساعة 17:21

² <https://www.tsa-algerie.com/ar>

تم الاطلاع على الموقع الالكتروني على الرابط بتاريخ 13 05 2019 على الساعة 21:19

المبحث الثاني: تفرغ البيانات في الجداول البسيطة والمركبة

سنتطرق في هذا المبحث الى تفرغ البيانات في كل من الجداول البسيطة والمركبة.

المطلب الأول: تفرغ البيانات في الجداول البسيطة

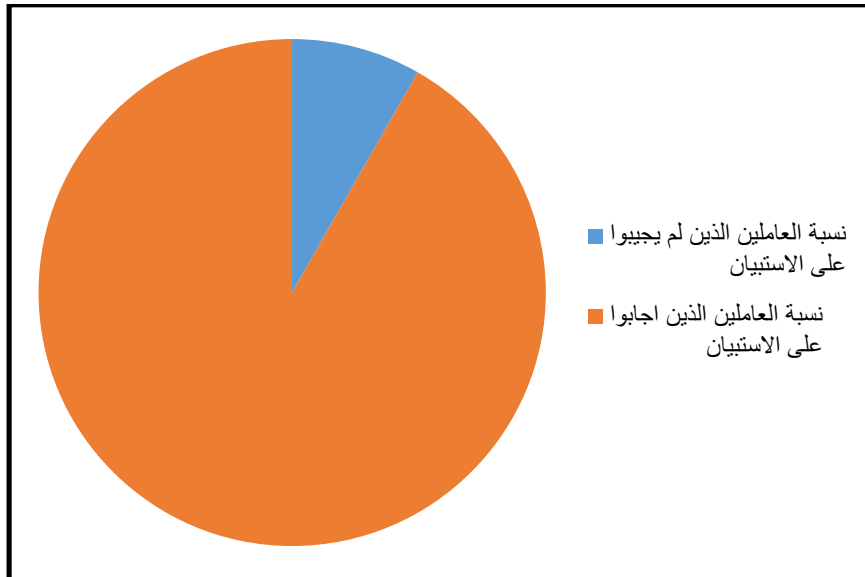
انطلاقا من التساؤل الذي عملت هذه الدراسة على الإجابة عليه والمتمثل في دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة، والأهداف التي سعت الى تحقيقها، تم تصميم استبيان لهذا الغرض وتوزيعه على عينة الدراسة البالغ عددهم تسعة (09) موظفين عبر زيارات ميدانية، استرد منها ست (06) استبيانات، وبعد استرجاعها وفحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، ومن ثم تم تفرغها وتحليلها.

الجدول رقم (1): يوضح إجمالي عينة الدراسة

المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	نسبة التوزيع الى حجم المجتمع	الاستبيانات المستردة	نسبة الاسترداد الى حجم المجتمع
أوريدو	09	%100	06	%66.67

التعليق رقم (1): نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن نسبة استجابة عينة الدراسة بلغت (%66.67) وهي نسبة جيدة مقارنة بحجم مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم استجابة النسبة المتبقية (%33.33) من مفردات العينة الى تعذر استلامهم الاستبيان بسبب انشغالهم بانجاز مهام أخرى خارج المؤسسة، ويوضح الشكل رقم (2) النتائج المتحصل عليها.

الشكل رقم (2): يوضح استجابة عينة الدراسة للاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج اكسل

تمت دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية المتمثلة في: السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجداول (2) (3) (4) أولاً: من حيث السن

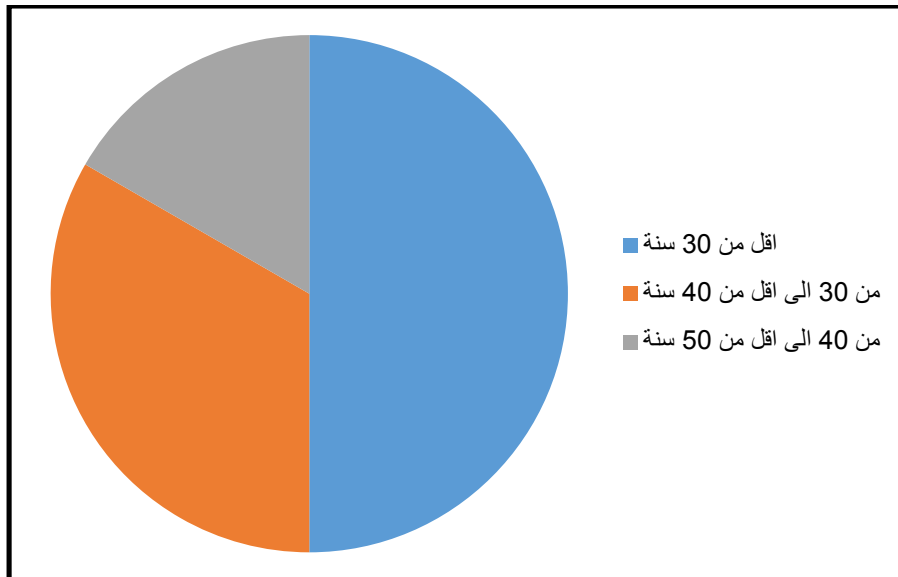
نتطرق فيما يلي إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب السن، والنتائج موضحة في الجدول رقم (2)

الجدول رقم (2): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
50%	3	اقل من 30
33.33%	2	من 30 الى اقل من 40
16.67%	1	من 40 الى اقل من 50
100%	6	المجموع

التعليق رقم (2): بالنسبة لمتغير السن للمبحوثين فنجد أن (50%) منهم أعمارهم اقل من 30، و (33.33%) تراوحت أعمارهم من 30 الى اقل من 40 سنة، كما بلغت نسبة الذين أعمارهم من 40 سنة الى اقل من 50 سنة (16.67%)، وبهذا نستنتج أن القسم الأكبر من عينة الدراسة هم من الشباب وهو أمر جيد، إذ أن الشباب يبدون أكثر حماساً وقدرة على الإبداع في العمل، ويوضح الشكل رقم (3) النتائج المتحصل عليها.

الشكل رقم (3): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج اكسل

ثانيا: من حيث المؤهل العلمي

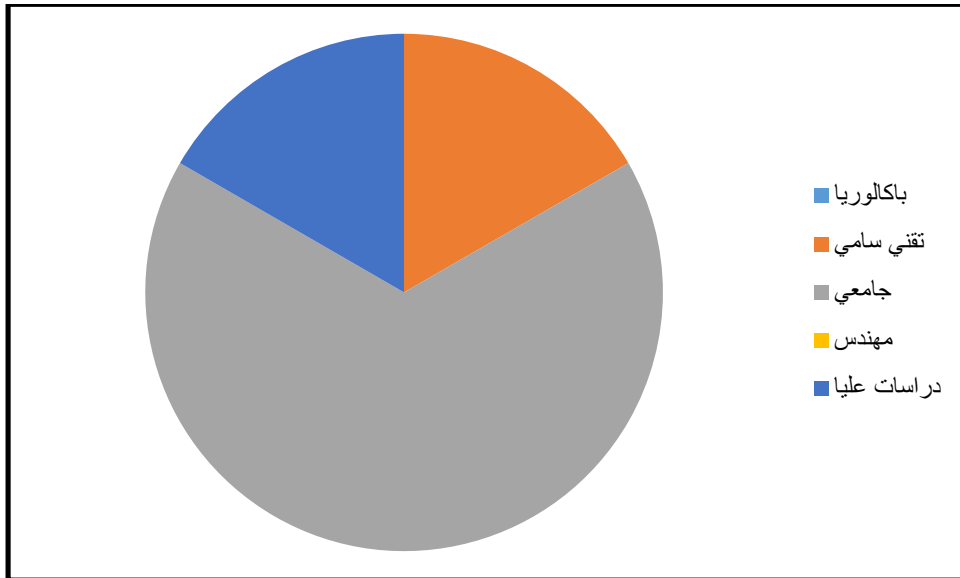
نتطرق فيما يلي إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، والنتائج موضحة في الجدول رقم (3)

الجدول رقم (3): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
0%	0	بكالوريا أو دون ذلك
16.67%	1	تقني سامي
66.67%	4	جامعي
0.00%	0	مهندس
16.67%	1	دراسات عليا
100%	6	المجموع

التعليق رقم (3): بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنجد أن (66.67%) منهم حاصلون على شهادة جامعية، مقابل (16.67%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة شهادة دراسات عليا (16.67%) أيضا، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس أو مستوى باكالوريا أو دون ذلك فكانت (0%)، بهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين جيدة وعالية، وهو أمر جيد وإيجابي يعكس اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوظيف خريجي الجامعات للاستفادة من مكتسباتهم، معارفهم ومهاراتهم، ويوضح الشكل رقم (4) النتائج المتحصل عليها.

الشكل رقم (4): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج اكسل

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

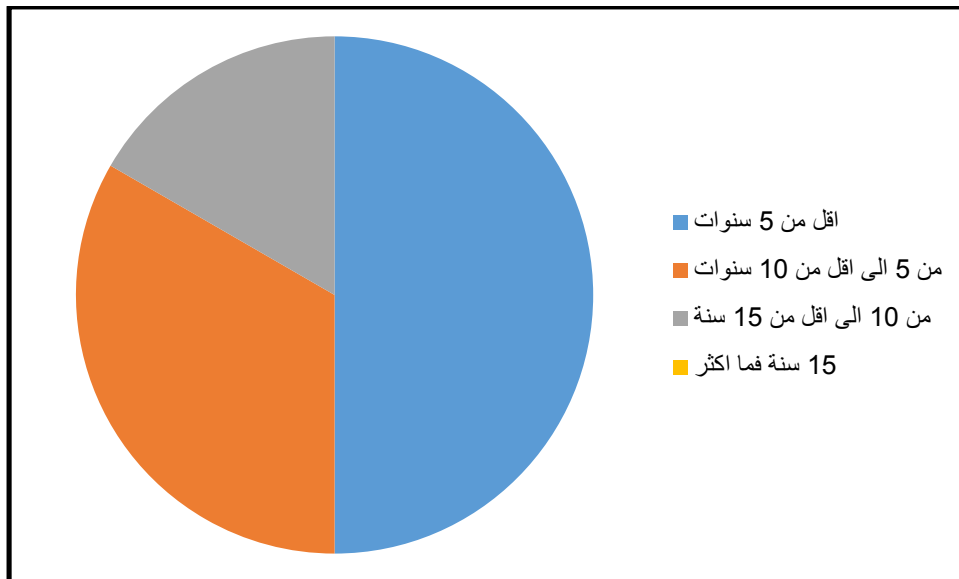
نتطرق فيما يلي إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، والنتائج موضحة في الجدول رقم (4)

الجدول رقم (4): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
50%	3	اقل من 5 سنوات
33.33%	2	من 5 الى اقل من 10 سنوات
16.67%	1	من 10 الى اقل من 15 سنة
0.00%	0	15 سنة فأكثر
100%	6	المجموع

التعليق رقم (4): بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية للمبحوثين فنجد أن (50%) منهم خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، وبلغت نسبة الذين خبرتهم المهنية من 5 الى 10 سنوات (33.33%)، أما الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 10 الى اقل من 15 سنة فبلغت نسبتهم (16.67%)، في حين بلغت نسبة الذين خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة (0%)، بهذا نستنتج أن الخبرة المهنية للمبحوثين متوسطة، وهي نتيجة معقولة طالما أن اغلبهم من الشباب، ويوضح الشكل رقم (5) النتائج المتحصل عليها.

الشكل رقم (5): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج اكسل

المحور الأول: الخطط الإستراتيجية ومبررات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة أوريدو
الجدول رقم (5): يوضح إجابة عينة الدراسة على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط

الاستراتيجي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	6	دائما
0.00%	0	أحيانا
0.00%	0	نادرا
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة فيما يخص اعتماد المؤسسة محل الدراسة على

التخطيط الاستراتيجي، والنتائج موضحة في الجدول رقم (5)

التعليق رقم (5): نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن كل المبحوثين اتفقوا بنسبة (100%) على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل دائم على التخطيط الاستراتيجي، ويعود السبب في ذلك إلى إيمانهم بأنه أصبح أمرا ضروريا في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة.

الجدول رقم (6): يوضح إجابة عينة الدراسة أنواع الخطط الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة

محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0%	0	خطط قصيرة الأجل
50%	3	خطط متوسطة الأجل
0%	0	خطط طويلة الأجل
50%	3	كلها (قصيرة، متوسطة وطويلة)
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على أنواع الخطط الإستراتيجية التي تعتمد

عليها المؤسسة محل الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (6)

التعليق رقم (6): نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن المبحوثين انقسموا إلى قسمين، حيث اتفق (50%) منهم على أن الخطط متوسطة الأجل هي المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة، في حين اتفق (50%) الآخرون على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مزيج من الخطط القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل، ويعود السبب في ذلك إلى أن للمؤسسة محل الدراسة أنواعا مختلفة من الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها، منها ما يتطلب تخطيطا قصيرا الأجل ومنها ما يتطلب تخطيطا متوسطا أو طويل الأجل.

الجدول رقم (7): يوضح إجابة عينة الدراسة على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط في

تسيير شؤونها مع الجماهير

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	6	دائما
0%	0	أحيانا
0%	0	نادرا
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على

التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير، والنتائج موضحة في الجدول رقم (7)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن كل المبحوثين اتفقوا بنسبة (100%) على أن المؤسسة

محل الدراسة تعتمد المؤسسة على التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير، ويعود السبب في ذلك

إلى اهتمامها برضى ولاء جمهورها الخارجي كونه يمثل جوهر نجاحها.

الجدول رقم (8): يوضح اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط لتحقيق الأهداف

الإستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	6	دائما
0%	0	أحيانا
0%	0	نادرا
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على

التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والنتائج موضحة في الجدول رقم (8)

التعليق رقم (8): نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن كل المبحوثين اتفقوا بنسبة (100%) على أن

المؤسسة محل الدراسة تعتمد المؤسسة على التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويعود السبب في

ذلك إلى أن تحقيق المؤسسة محل الدراسة لأهدافها الإستراتيجية يتطلب تخطيطا إستراتيجيا فعالا من

حيث نوع الأهداف، الزمن، الموارد اللازمة لذلك وغيرها.

الجدول رقم (9): يوضح إجابة عينة الدراسة على الغايات التي تطمح المؤسسة الى تحقيقها من خلال اعتمادها على التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

النسبة المنوية	التكرار	الغايات
50%	3	متابعة آخر التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات ومواكبتها
83.33%	5	تحقيق التميز على منافسيها في مجال الاتصالات
83.33%	5	تعظيم عدد المشتركين لديها، وبالتالي تعظيم أرباحها
50%	3	الحصول على أكبر حصة سوقية من سوق الاتصالات
0%	0	تحقيق تغطية واسعة في المكالمات والانترنت
66.67%	4	كسب رضا وولاء الزبائن
50%	3	بناء صورة ذهنية ايجابية حول المؤسسة لدى الجمهور الخارجي
0%	0	تحقيق اتصال خارجي فعال
50%	3	الوصول الى أكبر شريحة من الجمهور
16.67%	1	الحفاظ على الجمهور الحالي
50%	3	الترويج لصورة المؤسسة الايجابية
500	30	المجموع

ملاحظة هامة:

إن تجاوز عدد التكرارات لعدد المبحوثين راجع الى إجابة المبحوثين على أكثر من مقترح. نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على الغايات التي تطمح المؤسسة الى تحقيقها من خلال اعتمادها على التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والنتائج موضحة في نفس الجدول رقم (9)

التعليق رقم (9): من خلال الجدول رقم (9) وبناء على إجابات المبحوثين، يمكن ترتيب الأهداف الإستراتيجية لاعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط كما يلي:

1 تحقيق التميز على منافسيها في مجال الاتصالات وتعظيم عدد المشتركين لديها، وبالتالي تعظيم أرباحها في المركز الأول بنسبة (83.33%).

2 كسب رضا وولاء الزبائن في المركز الثاني بنسبة (66.67%)

3 متابعة آخر التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات ومواكبتها والحصول على أكبر حصة سوقية من سوق الاتصالات، وبناء صورة ذهنية ايجابية حول المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، والوصول الى أكبر شريحة من الجمهور في المركز الثالث بنسبة (50%)

4 الترويج لصورة المؤسسة الايجابية والحفاظ على الجمهور الحالي في المركز الرابع بنسبة (16.67%)

في حين رأى مبحوثو الدراسة أن تحقيق تغطية واسعة في المكالمات والانترنت، و تحقيق اتصال خارجي فعال ليست من ضمن الأهداف الإستراتيجية التي تخطط لها المؤسسة محل الدراسة. ويعود السبب في ذلك الى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحقيق التميز على منافسيها في الميدان وتعظيم عدد المشتركين لديها، وبالتالي تعظيم أرباحها، بالإضافة الى كسب ولاء ورضى زبائننا.

الجدول رقم (10): يوضح إجابة عينة الدراسة على قيام المؤسسة محل الدراسة بوضع خطط

إستراتيجية بديلة في حالة فشل الخطط المنفذة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	6	نعم
0%	0	لا
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على قيام المؤسسة محل الدراسة بوضع خطط

إستراتيجية بديلة في حالة فشل الخطط المنفذة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (10)

التعليق رقم (10): نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن كل المبحوثين اتفقوا بنسبة (100%) على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية بديلة في حالة فشل الخطط المنفذة، ويعود السبب في ذلك الى حصول المؤسسة محل الدراسة على خطة (حل) احتياطي في حالة فشل الخطة المنفذة، مما يجنبها تكبد خسائر وخيمة.

الجدول رقم (11): يوضح إجابة عينة الدراسة على خصائص الخطط الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
33.33%	2	الوضوح
50%	3	الواقعية
50%	3	المرونة
33.33%	2	القابلية للقياس
50%	3	القابلية للتنفيذ
216.66	13	المجموع

ملاحظة هامة:

إن تجاوز عدد التكرارات لعدد المبحوثين راجع الى إجابة المبحوثين على أكثر من مقترح. نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على خصائص الخطط الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (11) التعليق رقم (11): نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المبحوثين اتفقوا بنسبة (50%) على أن خصائص الخطط الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة هي (الواقعية، المرونة والقابلية للتنفيذ)، ويعود السبب في ذلك الى ان هذه الخصائص هامة وتتميز بكونها إستراتيجية، كما اتفقوا بنسبة (33.33%) على أن خصائص الخطط الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة هي (الوضوح والقابلية للقياس)، ويعود السبب في ذلك الى أن هذه الخصائص عامة تتوفر في أي نوع من أنواع الأهداف.

الجدول رقم (12): يوضح إجابة عينة الدراسة العوامل التي تأخذها المؤسسة محل الدراسة بعين الاعتبار عند القيام بالتخطيط للنشاطات المستقبلية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
83.33%	5	نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية والمستقبلية
50%	3	التنبؤ ببعض الظروف الطارئة والسلبية المحتملة والاستعداد لمواجهةها
16.67%	1	صياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل مواردها وإمكانياتها المتاحة
66.67%	4	وضع برنامج زمني لكل هدف استراتيجي
0%	0	إشراك كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة في صياغة وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية
216.67	13	المجموع

ملاحظة هامة:

إن تجاوز عدد التكرارات لعدد المبحوثين راجع الى إجابة المبحوثين على أكثر من مقترح. نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على العوامل التي تأخذها المؤسسة محل الدراسة بعين الاعتبار عند القيام بالتخطيط للنشاطات المستقبلية، والنتائج موضحة في الجدول رقم (12)

التعليق رقم (12): من خلال الجدول رقم (12) وبناء على إجابات المبحوثين، يمكن ترتيب العوامل التي يتم أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسة محل الدراسة عند القيام بالتخطيط للنشاطات المستقبلية كما يلي:

- 1 نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية والمستقبلية بنسبة (83.33%).
- 2 وضع برنامج زمني لكل هدف استراتيجي بنسبة (66.67%).
- 3 التنبؤ ببعض الظروف الطارئة والسلبية المحتملة والاستعداد لمواجهةها بنسبة (50%).
- 4 صياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل مواردها وإمكانياتها المتاحة بنسبة (16.67%).
- 5 إشراك كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة في صياغة وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية بنسبة (0%)، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بإشراك كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة في صياغة وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

ويعود السبب في ذلك الى أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار عند القيام بالتخطيط للنشاطات المستقبلية نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية والمستقبلية بالدرجة الأولى، ثم تقوم بوضع برنامج زمني لكل هدف استراتيجي مع التنبؤ ببعض الظروف الطارئة والسلبية المحتملة والاستعداد لمواجهتها، ومن ثم تقوم بصياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل مواردها وإمكانياتها المتاحة بمشاركة كل الأطراف الفاعلة وهي خطوات منطقية.

المحور الثاني: خطوات وأدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من طرف مؤسسة أوريدو

الجدول رقم (13): يوضح إجابة عينة الدراسة على المراحل العلمية المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	6	دائما
0%	0	أحيانا
0%	0	نادرا
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على المراحل العلمية المتبعة من قبل المؤسسة

محل الدراسة أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها، والنتائج موضحة في الجدول رقم (13) التعليق رقم (13): نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن كل المبحوثين اتفقوا بنسبة (100%) على أن المؤسسة محل الدراسة تتبع مراحل علمية أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها، ويعود السبب في ذلك الى أن تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي كان أم الخارجي له دور فعال وجوهري في نجاحها، وعليه يتوجب عليها التخطيط لذلك بشكل جيد.

الجدول رقم (14): يوضح إجابة عينة الدراسة على المراحل العلمية المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
33.33%	2	صياغة رسالة المؤسسة
83.33%	5	تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية
50%	3	كشف نقاط الضعف والقوة
33.33%	2	كشف الفرص والتهديدات
33.33%	2	اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة
0%	0	مراحل أخرى
233.32	14	المجموع

ملاحظة هامة:

إن تجاوز عدد التكرارات لعدد المبحوثين راجع الى إجابة المبحوثين على أكثر من مقترح.

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على المراحل العلمية المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها، والنتائج موضحة في الجدول رقم (14) **التعليق رقم (14):** من خلال الجدول (14) وبناء على إجابات المبحوثين، يمكن ترتيب المراحل العلمية التي يتم إتباعها من طرف المؤسسة محل الدراسة أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورة مؤسستكم كما يلي:

- 1 تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية بنسبة (83.33%).
- 2 كشف نقاط الضعف والقوة بنسبة (50%).
- 3 صياغة رسالة المؤسسة وكشف الفرص والتحديات واختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة (33.33%).
- 4 مراحل أخرى بنسبة (0%).

وهي مراحل منطقية جاءت بترتيب منطقي معقول الى حد كبير، فعند قيام أي مؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها سنقوم أولاً بتحديد الأهداف الإستراتيجية المرجو تحقيقها، ومن ثم نقوم بتحليل البيئة الداخلية للكشف عن نقاط القوة والضعف وكذلك تحليل البيئة الخارجية للكشف عن الفرص و التهديدات، ومن ثم نقوم بوضع مجموعة بدائل متاحة واختيار أحسنها في ظل الموارد المتوفرة والظروف التي تعيشها.

الجدول رقم (15): يوضح إجابة عينة الدراسة على المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة

محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
83.33%	5	الادارة العليا
0.00%	0	الادارة الوسطى
0.00%	0	الادارة التنفيذية
16.67%	1	كل الموظفين
16.67%	1	جهات أخرى
116.67	7	المجموع

ملاحظة هامة:

إن تجاوز عدد التكرارات لعدد المبحوثين راجع الى إجابة المبحوثين على أكثر من مقترح. نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (15)

التعليق رقم (15): من خلال الجدول رقم (15) وبناء على إجابات المبحوثين، نجد أن الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة هي المسؤولة بشكل أساسي على التخطيط الاستراتيجي بنسبة (83.33%)، في حين أن مشاركة الموظفين والجهات الأخرى فيه جاءت بنسبة متدنية بلغت (16.67%)، أي أن الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة تحتكر عملية التخطيط الاستراتيجي، ويعود السبب في ذلك الى أن الإدارة العليا لها رؤية استشرافية، أي أنها أكثر اطلاعا على ظروف المؤسسة وأكثر معرفة بظروف البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح إجابة عينة الدراسة على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أسلوب

المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	6	نعم
0%	0	لا
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أسلوب

المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية، والنتائج موضحة في الجدول رقم (16)

التعليق رقم (16): نلاحظ من خلال الجدول (16) أن كل المبحوثين اتفقوا بنسبة (100%) على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أسلوب المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية، ويعود السبب في ذلك الى أن هذه المقترحات لها أهمية كبيرة في وضع الخطة الإستراتيجية الصحيحة.

الجدول رقم (17): يوضح إجابة عينة الدراسة على التقنيات المستخدمة من طرف المؤسسة محل

الدراسة في إعداد الخطط الإستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50%	3	تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT
33.33%	2	المقارنة المرجعية
0%	0	تحليل المحفظة
0%	0	تخطيط السيناريو
16.67%	1	الخرائط الذهنية
0%	0	أسلوب دلفي
100	6	المجموع

ملاحظة هامة:

إن تجاوز عدد التكرارات لعدد المبحوثين راجع الى إجابة المبحوثين على أكثر من مقترح. نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على التقنيات المستخدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة في إعداد الخطط الإستراتيجية، والنتائج موضحة في الجدول رقم (17)

التعليق رقم (17): من خلال الجدول رقم (17) وبناء على إجابات المبحوثين، نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT في إعداد الخطط الإستراتيجية بنسبة (50%)، كما تعتمد على كل من المقارنة المرجعية والخرائط الذهنية بنسبة (33.33%)، في حين لا تعتمد على التقنيات الأخرى المذكورة (تحليل المحفظة، تخطيط السيناريو، أسلوب دلفي)، ويعود السبب في ذلك الى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير وأساسي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

المحور الثالث: كيفية بناء مؤسسة أوريدو لصورته الذهنية لدى الجمهور الخارجي، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسينها

الجدول رقم (18): يوضح إجابة عينة الدراسة على الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50%	3	تحسين الأساليب الاتصالية مع الجمهور الداخلي
50%	3	تنظيم خرجات تكوينية للموظفين لتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة
33.33%	2	المشاركة في المعارض وبعض التظاهرات التي تسمح لها بالتعريف بنفسها وبخدماتها
66.67%	4	الاستماع لآراء الموظفين واقتراحاتهم، وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات
0%	0	آليات أخرى
200	12	المجموع

ملاحظة هامة:

إن تجاوز عدد التكرارات لعدد المبحوثين راجع الى إجابة المبحوثين على أكثر من مقترح. نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي، والنتائج موضحة في الجدول رقم (18) **التعليق رقم (18):** من خلال الجدول رقم (18) وبناء على إجابات المبحوثين، يمكن ترتيب الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة لبناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي كما يلي:

1 الاستماع لآراء الموظفين واقتراحاتهم، وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات (66.67%).

2 تحسين الأساليب الاتصالية مع الجمهور الداخلي وتنظيم خرجات تكوينية للموظفين لتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة بنسبة (50%).

3 المشاركة في المعارض وبعض التظاهرات التي تسمح لها بالتعريف بنفسها وبخدماتها (33.33%).

4 آليات أخرى بنسبة (0%).

ويعود السبب في ذلك الى أن الجمهور الداخلي للمؤسسة هو سفيرها لدى الجمهور الخارجي وهو في نفس الوقت جزء منه، فالاستماع لآراء الموظفين واقتراحاتهم، وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات و تحسين الأساليب الاتصالية معهم له اثر ايجابي قوي في نجاحها.

الجدول رقم (19): يوضح إجابة عينة الدراسة على مدى نجاح الآليات السابقة في بناء الصورة

الذهنية للمؤسسة محل الدراسة لدى جمهورها الداخلي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0%	0	غير ناجحة
50%	3	ناجحة نسبيا
50%	3	ناجحة بشكل كبير
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على مدى نجاح الآليات السابقة في بناء

الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (19)

التعليق رقم (19): نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن المبحوثين انقسموا الى قسمين، حيث اتفق (50%) منهم على أن الآليات السابقة الذكر ناجحة بشكل كبير في بناء المؤسسة محل الدراسة لصورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي، في حين اتفق (50%) الآخرون على أنها ناجحة نسبيا، ويعود السبب في ذلك الى اختلاف آراء الموظفين حول فعالية الآليات السابقة في تحسين المؤسسة محل الدراسة لصورتها الذهنية.

الجدول رقم (20): يوضح إجابة عينة الدراسة على الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل

الدراسة في تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50%	3	المطبوعات
66.67%	4	الحملات الإعلامية
33.33%	2	المشاركة في الأعمال الخيرية
16.67%	1	المشاركة في الندوات والملتقيات
33.33%	2	تنظيم الأبواب المفتوحة
50%	3	الاتصال الالكتروني
250	15	المجموع

ملاحظة هامة:

إن تجاوز عدد التكرارات لعدد المبحوثين راجع الى إجابة المبحوثين على أكثر من مقترح. نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي، والنتائج موضحة في الجدول رقم (20) **التعليق رقم (20):** من خلال الجدول رقم (20) وبناء على إجابات المبحوثين، يمكن ترتيب الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة لبناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي كما يلي:

1 الحملات الإعلامية (66.67%).

2 المطبوعات والاتصال الإلكتروني (50%).

3 المشاركة في الأعمال الخيرية وتنظيم الأبواب المفتوحة (33.33%).

ويعود السبب في ذلك أن كل من الإعلام والاتصال الإلكتروني أقوى من المشاركة في الأعمال الخيرية وتنظيم الأبواب المفتوحة في بناء المؤسسة محل الدراسة لصورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي.

الجدول رقم (21): يوضح إجابة عينة الدراسة على مدى نجاح الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة

محل الدراسة في تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0%	0	غير ناجحة
33.33%	2	ناجحة نسبيا
66.67%	4	ناجحة بشكل كبير
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على مدى نجاح الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي، والنتائج موضحة في الجدول رقم (21)

التعليق رقم (21): نلاحظ من خلال الجدول (21) أن المبحوثين انقسموا الى قسمين، حيث اتفق (66.67%) منهم على أن الآليات السابقة الذكر ناجحة بشكل كبير في بناء المؤسسة محل الدراسة لصورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي، في حين اتفق (33.33%) الآخرون على أنها ناجحة نسبيا، ويعود السبب في ذلك الى أن الحملات الإعلامية والاتصال الإلكتروني أكثر ممارسة من قبل المؤسسات وأكثر متابعة من قبل الجمهور الخارجي.

الجدول رقم (22): يوضح مدى مصداقية المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0%	0	ضعيفة
33.33%	2	متوسطة
66.67%	4	كبيرة
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على مدى مصداقية المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي، والنتائج موضحة في الجدول (22) التعليق رقم (22): نلاحظ من خلال الجدول (22) أن المبحوثين انقسموا الى قسمين، حيث اتفق (66.67%) منهم على المصداقية الكبيرة في المعلومات المقدمة حول نشاط المؤسسة محل الدراسة للجمهور الخارجي، في حين اتفق (33.33%) الآخرون على أنها متوسطة، ويعود السبب في ذلك الى أن هناك معلومات لا يمكن للمؤسسة محل الدراسة إعلانها للجمهور الخارجي.

الجدول رقم (23): يوضح إجابة عينة الدراسة على ما إذا كانت المعلومات المعروضة للجمهور الخارجي حول خدمات المؤسسة مرضية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
83.33%	5	دائما
16.67%	1	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على ما إذا كانت المعلومات المعروضة للجمهور الخارجي حول خدمات المؤسسة مرضية، والنتائج موضحة في الجدول رقم (23) التعليق رقم (23): نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن المبحوثين انقسموا الى قسمين، حيث اتفق (83.33%) منهم على أن المعلومات المعروضة للجمهور الخارجي حول خدمات المؤسسة محل الدراسة مرضية دائما، في حين اتفق (16.67%) الآخرون على أنها مرضية أحيانا، ويعود السبب في ذلك الى ان المؤسسة محل الدراسة تسعى الى كسب رضى جمهورها الخارجي، وبناء عليه تقوم بعرض كل المعلومات اللازمة حول خدماتها.

المحور الرابع: عراقيل التخطيط الاستراتيجي لبناء الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو
الجدول رقم (24): يوضح إجابة عينة الدراسة على الأثر السلبي لعدم الاهتمام بوضع خطط
إستراتيجية على صورة المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%100	6	نعم
%0	0	لا
%100	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على الأثر السلبي لعدم الاهتمام بوضع خطط
إستراتيجية على صورة المؤسسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (24)
التعليق رقم (24): نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن كل المبحوثين اتفقوا بنسبة (100%) على
أن عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة، وهو أمر
طبيعي فمؤسسة تنشط في بيئة شديدة المنافسة كالاتصالات ولا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين
صورتها فمن المؤكد انه سينتهي بها المطاف خارج المجال.

الجدول رقم (25): يوضح إجابة عينة الدراسة على ما إذا كان عدم الاهتمام بوضع خطط
إستراتيجية بديلة يعمل على فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%33.33	2	دائما
%66.67	4	أحيانا
%0	0	أبدا
%100	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على ما إذا كان عدم الاهتمام بوضع خطط
إستراتيجية بديلة يعمل على فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والنتائج موضحة في الجدول رقم (25)
التعليق رقم (25): نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن المبحوثين انقسموا الى قسمين، حيث اتفق
(66.67%) منهم على أن عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية بديلة يعمل أحيانا على فشل
المؤسسة في تحقيق أهدافها، في حين اتفق (33.33%) الآخرون على أن عدم الاهتمام بوضع خطط
إستراتيجية بديلة يعمل دائما على فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعود السبب في ذلك الى أن

العمل في ظل بيئة شديدة المنافسة مثل الاتصالات يتطلب وضع خطط بديلة احتياطا لأي ظرف طارئ قد يكلف المؤسسة الكثير.

الجدول رقم (26): يوضح إجابة عينة الدراسة على الأثر السلبي للمركزية في التخطيط الاستراتيجي على صورة المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50%	3	نعم
50%	3	لا
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على الأثر السلبي للمركزية في التخطيط الاستراتيجي على صورة المؤسسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (26) التعليق رقم (26): نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن المبحوثين انقسموا الى قسمين، حيث اتفق (50%) منهم على أن المركزية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر سلبا على صورة المؤسسة، في حين اتفق (50%) على أن المركزية في التخطيط الاستراتيجي لا تؤثر سلبا على صورة المؤسسة، ويعود السبب في ذلك الى أن هناك موظفون يريدون المشاركة في التخطيط الاستراتيجي لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ولا يحصلون على الفرصة بسبب المركزية التي تمارسها الإدارة العليا.

الجدول رقم (27): يوضح إجابة عينة الدراسة على ما إذا كان ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة ينعكس سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
66.67%	4	دائما
33.33%	2	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على ما إذا كان ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة ينعكس سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها، والنتائج موضحة في الجدول رقم (27)

التعليق رقم (27): نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن المبحوثين انقسموا الى قسمين، حيث اتفق (66.67%) منهم على أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة ينعكس دائما سلبا على مستوى

التخطيط الاستراتيجي لصورتها، في حين اتفق (33.33%) منهم على أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة ينعكس أحيانا سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورته.

الجدول رقم (28): يوضح إجابة عينة الدراسة على ما إذا كان عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية يعيق من تحسين صورة المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	6	نعم
0%	0	لا
100%	6	المجموع

نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على ما إذا كان عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية يعيق من تحسين صورة المؤسسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (28) التعليق رقم (28): نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن كل المبحوثين اتفقوا بنسبة (100%) على أن عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية يعيق من تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة، ويعود السبب في ذلك الى أن توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية خطوة أساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كان عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية يعيق من تحسين صورة المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
66.67%	4	الموارد المالية
83.33%	5	الإمكانيات المادية
33.33%	2	الأجهزة التكنولوجية
183.33	11	المجموع

ملاحظة هامة:

إن تجاوز عدد التكرارات لعدد المبحوثين راجع الى إجابة المبحوثين على أكثر من مقترح. نتطرق فيما يلي إلى إجابة مبحوثي عينة الدراسة على أهم الموارد والإمكانيات الواجب توفيرها لوضع الخطط الإستراتيجية من أجل تحسين صورة المؤسسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (29) التعليق رقم (29): من خلال الجدول رقم (29) وبناء على إجابات المبحوثين، يمكن ترتيب الموارد والإمكانيات الواجب توفيرها لوضع الخطط الإستراتيجية من أجل تحسين صورة المؤسسة كما يلي:

1 الإمكانات المادية بنسبة (83.33%)

2 الموارد المالية بنسبة (66.67%)

3 الأجهزة التكنولوجية بنسبة (33.33%)

قدم محوثنو الدراسة اقتراحين أساسيين لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي من اجل الحفاظ

على صورة جيدة للمؤسسة على المدى البعيد هما:

- إقحام جل الفاعلين في المؤسسة من ابط موظف الى رئيس مجلس الادارة لتبادل الرؤى حول خطط

سير المؤسسة في إطار ما يسمى العصف الذهني.

- تحليل المعطيات القديمة واستبيان الزبائن بصفة دورية.

ونلاحظ من هذين الاقتراحين أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يريدون المشاركة في عملية

التخطيط الاستراتيجي، ويحبذون العمل الجماعي، كما أن لديهم نظرة إستراتيجية مفادها أن النجاح في

المستقبل مبني على أساس تحليل الماضي لتفادي الأخطاء السابقة.

المطلب الثاني: تفرغ البيانات في الجداول المركبة

تم ربط بعض أسئلة الدراسة بالمتغيرات (السمات) الشخصية لمبحوثي عينة الدراسة المتمثلة في: السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، وتوضح الجداول من رقم (30 الى 43) النتائج المتوصل إليها. الجدول رقم (30): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط الاستراتيجي

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	المتغيرات	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 30	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	تقني سامي	
66.66	4	0	0	0	0	66.66	4	جامعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	دراسات عليا	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 5 سنوات	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	

التعليق رقم (30):

نلاحظ من خلال الجدول (30) ما يلي:

ف بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين أعمارهم اقل من 30 سنة، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين أعمارهم تتراوح ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع

الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد دائما على التخطيط الاستراتيجي.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن أربع (04) موظفين أي ما نسبته (66.67%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي، وموظف (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وموظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد دائما على التخطيط الاستراتيجي.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد دائما على التخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم (31): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإيجابية	
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	المتغيرات	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 30	
33.33	2	0	0	16.67	1	16.67	1	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	16.67	1	83.33	5	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	تقني سامي	
66.66	4	0	0	0	0	66.66	4	جامعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	دراسات عليا	
100	6	0	0	16.67	1	83.33	5	المجموع	
50	3	0	0	16.67	1	33.33	2	اقل من 5 سنوات	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	16.67	1	83.33	5	المجموع	

التعليق رقم (31):

نلاحظ من خلال الجدول (31) ما يلي:

١- بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين أعمارهم اقل من 30 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد دائما على التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير، في حين يرى وموظف واحد (01) أي ما نسبته

(16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد أحيانا على التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن أربع (04) موظفين أي ما نسبته (66.67%) من مجموع الموظفين ذووا مؤهل علمي جامعي، وموظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد دائما على التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير، في حين يرى موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد أحيانا على التخطيط الاستراتيجي.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن موظفين (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، وموظفين (02) أيضا أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد دائما على التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير، في حين يرى موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين خبرته المهنية اقل من 5 سنوات أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد أحيانا على التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير.

الجدول رقم (32): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	المتغيرات	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 30	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	تقني سامي	
66.66	4	0	0	0	0	66.66	4	جامعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	دراسات عليا	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 5 سنوات	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	

التعليق رقم (32):

نلاحظ من خلال الجدول (32) ما يلي:

١- بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين أعمارهم اقل من 30 سنة، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين أعمارهم تتراوح ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد دائما على التخطيط لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن أربع (04) موظفين أي ما نسبته (66.67%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي، وموظف (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وموظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد دائما على التخطيط لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد دائما على التخطيط لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الجدول رقم (33): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بوضع المؤسسة لخطط إستراتيجية بديلة في حال فشل الخطط المنفذة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	المتغيرات	
50	3	0	0	50	3	اقل من 30	
33.33	2	0	0	33.33	2	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	16.67	1	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	100	6	المجموع	
0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	
16.67	1	0	0	16.67	1	تقني سامي	
66.66	4	0	0	66.66	4	جامعي	
0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	16.67	1	دراسات عليا	
100	6	0	0	100	6	المجموع	
50	3	0	0	50	3	اقل من 5 سنوات	
33.33	2	0	0	33.33	2	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	16.67	1	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	100	6	المجموع	

التعليق رقم (33):

نلاحظ من خلال الجدول (33) ما يلي:

١- بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين أعمارهم اقل من 30 سنة، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين أعمارهم تتراوح ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بوضع المؤسسة لخطط إستراتيجية بديلة في حال فشل الخطط المنفذة.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن أربع (04) موظفين أي ما نسبته (66.67%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي، وموظف (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وموظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بوضع المؤسسة لخطط إستراتيجية بديلة في حال فشل الخطط المنفذة.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بوضع المؤسسة لخطط إستراتيجية بديلة في حال فشل الخطط المنفذة.

الجدول رقم (34): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تتبع مراحل علمية أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين الصورة الذهنية لها

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	المتغيرات	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 30	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	تقني سامي	
66.66	4	0	0	0	0	66.66	4	جامعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	دراسات عليا	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 5 سنوات	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	

التعليق رقم (34):

نلاحظ من خلال الجدول (34) ما يلي:

١- بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين أعمارهم اقل من 30 سنة، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين أعمارهم تتراوح ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع

الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تتبع دائما مراحل علمية أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين الصورة الذهنية لها.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن أربع (04) موظفين أي ما نسبته (66.67%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي، وموظف (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وموظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا يرون أن المؤسسة محل الدراسة تتبع دائما مراحل علمية أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين الصورة الذهنية لها.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تتبع دائما مراحل علمية أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين الصورة الذهنية لها.

الجدول رقم (35): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أسلوب المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك		
50	3	0	0	50	3	اقل من 30	السن
33.33	2	0	0	33.33	2	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	16.67	1	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	100	6	المجموع	
0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	المؤهل العلمي
16.67	1	0	0	16.67	1	تقني سامي	
66.66	4	0	0	66.66	4	جامعي	
0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	16.67	1	دراسات عليا	
100	6	0	0	100	6	المجموع	
50	3	0	0	50	3	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.33	2	0	0	33.33	2	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	16.67	1	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	100	6	المجموع	

التعليق رقم (35):

نلاحظ من خلال الجدول (35) ما يلي:

أ بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين أعمارهم اقل من 30 سنة، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين أعمارهم تتراوح ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أسلوب المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن أربع (04) موظفين أي ما نسبته (66.67%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي، وموظف (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع

الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وموظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أسلوب المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أسلوب المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية.

الجدول رقم (36): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى نجاح الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي

المجموع		ناجحة بشكل كبير		ناجحة نسبيا		غير ناجحة		الإجابة	
		(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	المتغيرات	
50	3	16.67	1	33.33	2	0	0	اقل من 30	
33.33	2	16.67	1	16.67	1	0	0	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	16.67	1	0	0	0	0	من 40 الى اقل من 50	
100	6	50	3	50	3	0	0	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	
16.67	1	16.67	1	0	0	0	0	تقني سامي	
66.66	4	33.33	2	33.33	2	0	0	جامعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	دراسات عليا	
100	6	50	3	50	3	0	0	المجموع	
50	3	33.33	2	16.67	1	0	0	اقل من 5 سنوات	
33.33	2	16.67	1	16.67	1	0	0	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	50	3	50	3	0	0	المجموع	

التعليق رقم (36):

نلاحظ من خلال الجدول (36) ما يلي:

أ بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن موظفا واحدا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين عمره اقل من 30 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي ناجحة بشكل كبير، في حين يرى موظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين عمره اقل من 30 سنة وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي ناجحة نسبيا.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن موظفين (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي، وموظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا يرون أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي ناجحة نسبيا، في حين يرى موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وموظفين (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي ناجحة بشكل كبير.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن موظفين (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، وموظف (01) واحد أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات يرون أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي ناجحة بشكل كبير، في حين يرى موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين خبرته المهنية اقل من 5 سنوات وموظف (01) واحد أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات وموظف (01) واحد أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنوات أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي ناجحة نسبيا.

الجدول رقم (37): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى نجاح الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي

المجموع		ناجحة بشكل كبير		ناجحة نسبيا		غير ناجحة		الإجابية
		(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	
50	3	33.33	2	16.67	1	0	0	اقل من 30
33.33	2	16.67	1	16.67	1	0	0	من 30 الى اقل من 40
16.67	1	16.67	1	0	0	0	0	من 40 الى اقل من 50
100	6	66.67	4	33.33	2	0	0	المجموع
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك
16.67	1	16.67	1	0	0	0	0	تقني سامي
66.66	4	50	3	16.67	1	0	0	جامعي
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	دراسات عليا
100	6	66.67	4	33.33	2	0	0	المجموع
50	3	33.33	2	16.67	1	0	0	اقل من 5 سنوات
33.33	2	16.67	1	16.67	1	0	0	من 5 الى اقل من 10 سنوات
16.67	1	16.67	1	0	0	0	0	من 10 الى اقل من 15 سنة
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر
100	6	66.67	4	33.33	2	0	0	المجموع

التعليق رقم (37):

نلاحظ من خلال الجدول (37) ما يلي:

١- بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن موظفا واحدا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين عمره اقل من 30 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، يرون أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي ناجحة نسبيا، في حين يرى موظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين عمره اقل من 30 سنة وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة

وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي ناجحة بشكل كبير.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن موظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي جامعي يرون أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي ناجحة نسبيا، في حين يرى موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وثلاث موظفين (03) أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي ناجحة بشكل كبير.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن موظف (01) واحد أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين خبرته المهنية اقل من 5 سنوات وموظف (01) واحد أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات يرون أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي ناجحة نسبيا، في حين يرى موظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات وموظف (01) واحد أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي ناجحة بشكل كبير.

الجدول رقم (38): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بمدى مصداقية المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي

المجموع		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		الإجابة المتغيرات	
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك		
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 30	السن
33.33	2	0	0	16.67	1	16.67	1	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	33.33	2	66.67	4	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	المؤهل العلمي
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	تقني سامي	
66.66	4	0	0	16.67	1	50	3	جامعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	دراسات عليا	
100	6	0	0	33.33	2	66.67	4	المجموع	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.33	2	0	0	16.67	1	16.67	1	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	33.33	2	66.67	4	المجموع	

التعليق رقم (38):

نلاحظ من خلال الجدول (38) ما يلي:

١- بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن موظفا واحدا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظفا واحدا (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي صادقة بنسبة متوسطة، في حين يرى ثلاث (03) موظفون أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين عمرهم اقل من 30 سنة وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة أن المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي صادقة بنسبة كبيرة.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن موظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي جامعي يرون المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي صادقة بنسبة متوسطة، في حين يرى موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وثلاث موظفين (03) أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي أن المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي صادقة بنسبة كبيرة.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن موظفا واحدا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات وموظفا واحدا (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة يرون أن المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي صادقة بنسبة متوسطة، في حين يرى ثلاث (03) موظفون أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات أن المعلومات حول نشاط المؤسسة محل الدراسة اتجاه الجمهور الخارجي صادقة بنسبة كبيرة.

الجدول رقم (39): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كان عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	المتغيرات	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 30	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	تقني سامي	
66.66	4	0	0	0	0	66.66	4	جامعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	دراسات عليا	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 5 سنوات	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	

التعليق رقم (39):

نلاحظ من خلال الجدول (39) ما يلي:

أ بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين أعمارهم اقل من 30 سنة، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين أعمارهم تتراوح ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بوضع خطط إستراتيجية يؤثر دائما سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن أربع (04) موظفين أي ما نسبته (66.67%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي، وموظف (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع

الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وموظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا يرون أن عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بوضع خطط إستراتيجية يؤثر دائما سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة يرون أن عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بوضع خطط إستراتيجية يؤثر دائما سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (40): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كان عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يعمل على فشل المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أهدافها

المجموع		نادرا		دائما		أحيانا		الإجابة	
		(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	المتغيرات	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 30	
33.33	2	0	0	16.67	1	16.67	1	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	33.33	2	66.67	4	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	تقني سامي	
66.66	4	0	0	16.67	1	50	3	جامعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	دراسات عليا	
100	6	0	0	33.33	2	66.67	4	المجموع	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 5 سنوات	
33.33	2	0	0	16.67	1	16.67	1	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	33.33	2	66.67	4	المجموع	

التعليق رقم (40):

نلاحظ من خلال الجدول (40) ما يلي:

١- بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين عمرهم اقل من 30 سنة وموظف واحد (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة يرون أن عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يعمل أحيانا على فشل المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أهدافها، في حين يرى موظف واحد (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل

من 50 سنة أن عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يعمل دائما على فشل المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أهدافها.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن موظفا واحدا أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام وثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي جامعي يرون أن عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يعمل أحيانا على فشل المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أهدافها، في حين يرى موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي جامعي، موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا أن عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يعمل دائما على فشل المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أهدافها

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات وموظفا واحدا أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين خبرته المهنية تتراوح من 5 سنوات الى اقل من 10 سنة يرون أن عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يعمل أحيانا على فشل المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أهدافها، في حين يرى موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين خبرته المهنية تتراوح من 5 الى 10 سنوات، موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين خبرته المهنية تتراوح من 10 الى 15 سنوات أن يعمل أحيانا على فشل المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (41): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كانت المركزية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك		
50	3	16.67	1	33.33	2	اقل من 30	السن
33.33	2	16.67	1	16.67	1	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	16.67	1	0	0	من 40 الى اقل من 50	
100	6	50	3	50	3	المجموع	
0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	المؤهل العلمي
16.67	1	16.67	1	0	0	تقني سامي	
66.66	4	33.33	2	33.33	2	جامعي	
0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	16.67	1	دراسات عليا	
100	6	50	3	50	3	المجموع	
50	3	16.67	1	33.33	2	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.33	2	16.67	1	16.67	1	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	16.67	1	0	0	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	50	3	50	3	المجموع	

التعليق رقم (41):

نلاحظ من خلال الجدول (41) ما يلي:

† بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن موظفين (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين عمرهم اقل من 30 سنة وموظف واحد (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة يرون أن المركزية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة، في حين يرى موظف واحد (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين عمره اقل من 30 سنة وموظف واحد (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة وموظف واحد (01) أي ما نسبته

(16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة أن المركزية في التخطيط الاستراتيجي لا تؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن موظفا واحدا أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا وموظفين (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي جامعي يرون أن المركزية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة، في حين يرى موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، موظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي جامعي أن المركزية في التخطيط الاستراتيجي لا تؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن موظفين (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات وموظف واحد (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنة يرون أن المركزية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة، في حين يرى موظف واحد (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين خبرته المهنية اقل من 5 سنوات وموظف واحد (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة أن المركزية في التخطيط الاستراتيجي لا تؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (42): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كان ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة ينعكس سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها الذهنية

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة المتغيرات	
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك		
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 30	السن
33.33	2	0	0	16.67	1	16.67	1	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	33.33	2	66.67	4	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	المؤهل العلمي
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	تقني سامي	
66.66	4	0	0	16.67	1	50	3	جامعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	دراسات عليا	
100	6	0	0	33.33	2	66.67	4	المجموع	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.33	2	0	0	16.67	1	16.67	1	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	16.67	1	0	0	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	33.33	2	66.67	4	المجموع	

التعليق رقم (42):

نلاحظ من خلال الجدول (42) ما يلي:

ـ بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن موظفا واحدا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظفا واحدا (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة ينعكس أحيانا سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها الذهنية، في حين يرى ثلاث (03) موظفون أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين عمرهم اقل من 30 سنة وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح

عمره ما بين 30 الى اقل من 40 سنة أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة ينعكس دائما سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها الذهنية.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن موظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي جامعي يرون أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة ينعكس أحيانا سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها الذهنية، في حين يرى موظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وثلاث موظفين (03) أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين ذووا مؤهل علمي جامعي أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة ينعكس دائما سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها الذهنية.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن موظفا واحدا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات وموظفا واحدا (01) أيضا أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة يرون أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة ينعكس أحيانا سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها الذهنية، في حين يرى ثلاث (03) موظفون أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة ينعكس دائما سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها الذهنية.

الجدول رقم (43): يوضح علاقة متغير السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بما إذا كان عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية يعيق من تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
		(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	المتغيرات	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 30	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 30 الى اقل من 40	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 40 الى اقل من 50	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	0	باكالوريا أو دون ذلك	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	تقني سامي	
66.66	4	0	0	0	0	66.66	4	جامعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	مهندس	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	دراسات عليا	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	
50	3	0	0	0	0	50	3	اقل من 5 سنوات	
33.33	2	0	0	0	0	33.33	2	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
16.67	1	0	0	0	0	16.67	1	من 10 الى اقل من 15 سنة	
0	0	0	0	0	0	0	0	15 سنة فأكثر	
100	6	0	0	0	0	100	6	المجموع	

التعليق رقم (43):

نلاحظ من خلال الجدول (43) ما يلي:

فـ بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين أعمارهم اقل من 30 سنة، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين أعمارهم تتراوح ما بين 30 الى اقل من 40 سنة، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين يتراوح عمره ما بين 40 الى اقل من 50 سنة يرون أن عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية دائما يعيق من تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة.

ب بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ أن أربع (04) موظفين أي ما نسبته (66.67%) من مجموع الموظفين ذوا مؤهل علمي جامعي، وموظف (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي تقني سام، وموظف واحد أيضا (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين ذو مؤهل علمي دراسات عليا أن عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية دائما يعيق من تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة.

ج بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: نلاحظ أن ثلاث (03) موظفين أي ما نسبته (50%) من مجموع الموظفين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، وموظفان (02) أي ما نسبته (33.33%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 الى اقل من 10 سنوات، وموظف واحد (01) أي ما نسبته (16.67%) من مجموع الموظفين تتراوح خبرته المهنية ما بين 10 الى اقل من 15 سنة يرون أن عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية دائما يعيق من تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل المقابلة

تم إجراء المقابلة مع السيد مدير مؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة، وكانت إجاباته على النحو التالي:

السؤال الأول:

ما مدى اعتماد مؤسستكم على التخطيط الاستراتيجي؟

الإجابة:

نعتمد على التخطيط الاستراتيجي في اغلب الأعمال الإستراتيجية والتي تتطلب ذلك. من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أن عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تخص اغلب الأعمال الإستراتيجية التي تضمن حسن سير وتميز المؤسسة في المستقبل، خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها البيئة التي تنشط فيه مؤسسات الاتصالات حيث أصبح التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس اختيارا.

السؤال الثاني:

من المسؤول/المسؤولون على عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسستكم؟

الإجابة:

المسؤول/المسؤولون على عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وهم فريق عمل مختص في الإستراتيجية.

من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أن عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ليست حكرا على الادارة العليا، ولا تتم بمشاركة كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة، كما لا تقوم بها أي أطراف خارجية، وإنما هناك أفراد مختصون يقومون بذلك.

السؤال الثالث:

من هي الأطراف الخارجية المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسستكم؟

الإجابة:

لا تشارك أي أطراف خارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة أوريدو. من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أن عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة لا تتدخل فيها أي أطراف خارجية، وإنما تقوم بها المؤسسة بنفسها عن طريق مختصين في هذا المجال.

السؤال الرابع:

ما هي الأسس التي تعتمدون عليها في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسستكم؟

الإجابة:

نعم في عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة على:

- ما هو متوفر في السوق
- طلبات الزبائن
- التكنولوجيا الحديثة المتوفرة
- القيام بدورات تكوينية
- آراء الموظفين والزبائن

من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أن الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي ليست كافية وغير علمية، إذ يتوجب أولاً تحديد الأهداف الإستراتيجية، وكذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية وكذلك تحليل المنافسين، دراسة المحيط و الموارد المتوفرة اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، تحليل الأحداث الماضية للاستفادة من أخطاء الماضي وتجنبها، الاحتراز لبعض الطوارئ والاستعداد لمواجهةها وغيرها، حيث أن الأسس التي ذكرها السيد المدير كلها متضمنة في الأسس التي أدرجناها.

السؤال الخامس:

ما هي أكثر أنواع الخطط الإستراتيجية التي تعتمدون عليها (قصيرة متوسطة طويلة)؟ ولماذا؟

الإجابة:

سابقا كنا نعلم على الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل، أما حالياً فنعمد بشكل أساسي على الخطط الإستراتيجية قصيرة ومتوسطة الأجل.

التحليل:

من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أن اعتمادها بشكل أساسي على الخطط الإستراتيجية قصيرة ومتوسطة الأجل هو قرار حكيم في ظل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتي تتميز بوجود تغيرات وتطورات يومية تستلزم خططا قصيرة الى متوسطة الأجل، إلا أن هذا لا يلغي وجود خطط طويلة الأجل.

السؤال السادس:

هل هناك ربط بين الأهداف الإستراتيجية والخطط المعتمدة في مؤسساتكم؟

الإجابة:

نعم أكيد هناك ربط بين الأهداف الإستراتيجية والخطط المعتمدة في مؤسسة أوريدو من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أن هناك ربط بين الأهداف الإستراتيجية والخطط المعتمدة في مؤسسة أوريدو، وهو أمر طبيعي فلا يمكن القيام بالتخطيط الاستراتيجي في ظل عدم

وجود أهداف إستراتيجية تطمح المؤسسة الى التخطيط من اجل تحقيقها، حيث أن ربط الهدف بخطة استراتيجية يجعل من تحقيقه أمرا لا محال منه.

السؤال السابع:

ما هي الآليات التي تعتمدون عليها في تحسين الصورة الذهنية لخدمات مؤسستكم؟

الإجابة:

نعتمد في تحسين الصورة الذهنية لخدمات المؤسسة على بعض الآليات مثل:

- السعي الى تقديم آخر الخدمات وأحدثها للزبون خاصة في فضاء أوريدو، مصلحة الزبائن ومصلحة مختصة في طرح أي عرض جديد (Service d'accompagnement)
- من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أن هناك نقصا كبيرا في الآليات التي تعتمد عليها في تحسين الصورة الذهنية لخدماتها

السؤال الثامن:

ما هي أكثر وسائل الإعلام والاتصال المعتمدة في تحسين صورة مؤسستكم؟

الإجابة:

أكثر وسائل الإعلام والاتصال المعتمدة في تحسين صورة المؤسسة هي:

- التلفزيون
- الراديو
- فيسبوك
- الانستغرام
- الجرائد

من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أن المؤسسة تستخدم تقريبا أهم وسائل الإعلام والاتصال وأكثرها استخداما من طرف الجمهور الخارجي في تحسين صورتها الذهنية

السؤال التاسع:

ما هي الأدوات التي تعتمدون عليها في بناء الصورة الذهنية لمؤسستكم؟

الإجابة:

(Un stand) -
 عرض متحرك (animation) في الأماكن العامة
 من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أن هناك نقصا كبيرا في الأدوات التي تعتمد عليها في تحسين الصورة الذهنية لها.

السؤال العاشر:

ما هي أكثر الأدوات المستخدمة من طرف مؤسستكم في إعداد الخطط الإستراتيجية؟
الإجابة:

هناك مصلحة مختصة بالمؤسسة مكلفة بالتخطيط الاستراتيجي، وهي مصلحة ذات قيمة بالمؤسسة نظرا لما تقدمه من تطور وتحديث في عمل المؤسسة.
من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أنه لم يذكر أدوات معينة مستخدمة من طرف مؤسستكم في إعداد الخطط الإستراتيجية، وإنما اكتفى بالقول بان هناك مصلحة مختصة بالمؤسسة مكلفة بالتخطيط الاستراتيجي، وبذلك يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة لا تستخدم أدوات علمية في إعداد الخطط الإستراتيجية.

السؤال الحادي عشر:

ما هي حسب نظركم العوائق التي تحول دون نجاح التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسستكم؟
الإجابة:

من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أن العوائق التي تحول دون نجاح التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة حسب نظره هي:

- عدم انتظام السوق
 - التركيز على تحقيق الأرباح
 - هامش الربح ضئيل
- أهم شيء هو الوزن في السوق، فهدف مؤسسة أوريدو هو المحافظة على مركزها كمتعامل رقم (1) للهاتف النقال في سوق الاتصالات الجزائري.

من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد أنه في بعض الأحيان التركيز على هدف معين يضيع أهداف ومكاسب أخرى، حيث أن تركيز المؤسسة على المحافظة على مركزها كمتعامل رقم (1) للهاتف النقال في سوق الاتصالات الجزائري يجعلها تضحي بهامش الربح في بعض الأحيان.

السؤال الثاني عشر:

كيف ترى الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو بعد 5 سنوات من الآن، أي في حوالي سنة 2024؟
الإجابة:

أرى مؤسسة أوريدو بعد خمس سنوات من الآن الرائد الأول في مجال متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، وهذا لا يتأتى طبعاً إلا بالعمل بجد على ذلك.

من خلال إجابة السيد مدير المؤسسة نجد بأنه صاحب نظرة إستراتيجية، وواثق من ما هو مكلف به، كما أنه على وعي بان تميز مؤسسة أوريدو على منافسيها والمحافظة على مركزها كمتعامل رقم (1) للهاتف النقال في سوق الاتصالات الجزائري يتطلب عملا وجهدا كبيرين.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

- حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على تساؤل الدراسة الحالية والمتمثل في دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في تحسين الصورة لمؤسسة الاتصالات أوريدو Ooredoo فرع ولاية بسكرة، وتوصلنا الى جملة من النتائج التطبيقية (الميدانية) والتي يمكن عرضها على النحو التالي:
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل دائم على التخطيط الاستراتيجي، ويعود السبب في ذلك الى إيمانهم بأنه أصبح أمراً ضرورياً في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة.
 - تعتمد المؤسسة محل الدراسة على مزيج من الخطط القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل، ويعود السبب في ذلك الى أن للمؤسسة محل الدراسة أنواعاً مختلفة من الأهداف التي تطمح الى تحقيقها، منها ما يتطلب تخطيطاً قصيراً الأجل ومنها ما يتطلب تخطيطاً متوسطاً أو طويلاً الأجل.
 - تعتمد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويعود السبب في ذلك الى أن تحقيق المؤسسة محل الدراسة لأهدافها الإستراتيجية يتطلب تخطيطاً استراتيجياً فعالاً من حيث نوع الأهداف، الزمن، الموارد اللازمة لذلك وغيرها.
 - يمكن ترتيب الأهداف الإستراتيجية لاعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط كما يلي: تحقيق التميز على منافسيها في مجال الاتصالات وتعظيم عدد المشتركين لديها، وبالتالي تعظيم أرباحها في المركز الأول، يليها كسب رضا وولاء الزبائن في المركز الثاني، يليها متابعة آخر التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات ومواكبتها، والحصول على أكبر حصة سوقية من سوق الاتصالات، وبناء صورة ذهنية إيجابية حول المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، والوصول الى أكبر شريحة من الجمهور في المركز الثالث وأخيراً الترويج لصورة المؤسسة الإيجابية والحفاظ على الجمهور الحالي في المركز الرابع، كما توصلت الدراسة الى أن تحقيق تغطية واسعة في المكالمات والانترنت، و تحقيق اتصال خارجي فعال ليست من ضمن الأهداف الإستراتيجية التي تخطط لها المؤسسة محل الدراسة، ويعود السبب في ذلك الى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحقيق التميز على منافسيها في الميدان وتعظيم عدد المشتركين لديها، وبالتالي تعظيم أرباحها، بالإضافة الى كسب ولاء ورضى زبائنهم.
 - تقوم المؤسسة محل الدراسة بوضع خطط إستراتيجية بديلة في حالة فشل الخطط المنفذة، ويعود السبب في ذلك الى حصول المؤسسة محل الدراسة على خطة (حل) احتياطي في حالة فشل الخطة المنفذة، مما يجنبها تكبد خسائر وخيمة.

- تتميز الخطط الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة بالخصائص التالية: (الواقعية، المرونة والقابلية للتنفيذ)، وهذه الخصائص هامة وإستراتيجية، كما تتميز أيضا ب: (الوضوح والقابلية للقياس)، وهذه الخصائص عامة تتوفر في أي نوع من أنواع الأهداف.
- تم ترتيب العوامل التي يتم أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسة محل الدراسة عند القيام بالتخطيط للنشاطات المستقبلية كما يلي: نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية والمستقبلية ثم وضع برنامج زمني لكل هدف إستراتيجي ثم التنبؤ ببعض الظروف الطارئة والسلبية المحتملة والاستعداد لمواجهتها ثم صياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل مواردها وإمكاناتها المتاحة، كما توصلت الدراسة الى أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بإشراك كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة في صياغة وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية، ويعود السبب في ذلك الى أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار عند القيام بالتخطيط للنشاطات المستقبلية نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية والمستقبلية بالدرجة الأولى، ثم تقوم بوضع برنامج زمني لكل هدف إستراتيجي مع التنبؤ ببعض الظروف الطارئة والسلبية المحتملة والاستعداد لمواجهتها، ومن ثم تقوم بصياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل مواردها وإمكاناتها المتاحة بمشاركة كل الأطراف الفاعلة وهي خطوات منطقية.
- المؤسسة محل الدراسة تتبع مراحل علمية أثناء التخطيط الإستراتيجي لتحسين صورتها، ويعود السبب في ذلك الى أن تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي كان أم الخارجي له دور فعال وجوهري في نجاحها، وعليه يتوجب عليها التخطيط لذلك بشكل جيد.
- تم ترتيب المراحل العلمية التي يتم إتباعها من طرف المؤسسة محل الدراسة أثناء التخطيط الإستراتيجي لتحسين صورة مؤسستكم كما يلي: تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية ثم كشف نقاط الضعف والقوة ثم صياغة رسالة المؤسسة وكشف الفرص والتحديات واختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.
- الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة هي المسؤولة بشكل أساسي على التخطيط الإستراتيجي بشكل أساسي، في حين أن مشاركة الموظفين والجهات الأخرى ضئيلة جدا، ويعود السبب في ذلك الى أن الإدارة العليا لها رؤية استشرافية، أي أنها أكثر اطلاعا على ظروف المؤسسة وأكثر معرفة بظروف البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على أسلوب المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية، ويعود السبب في ذلك الى أن هذه المقترحات لها أهمية كبيرة في وضع الخطة الإستراتيجية الصحيحة.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT في إعداد الخطط الإستراتيجية بنسبة كبيرة، كما تعتمد على كل من المقارنة المرجعية والخرائط الذهنية بنسبة اقل، في حين لا تعتمد على التقنيات الأخرى المذكورة (تحليل المحفظة، تخطيط السيناريو، أسلوب دلفي)،

ويعود السبب في ذلك الى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير وأساسي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

- تم ترتيب الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة لبناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي كما يلي: الاستماع لآراء الموظفين واقتراحاتهم، وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ثم تحسين الأساليب الاتصالية مع الجمهور الداخلي وتنظيم خرجات تكوينية للموظفين لتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ثم المشاركة في المعارض وبعض التظاهرات التي تسمح لها بالتعريف بنفسها وبخدماتها، ويعود السبب في ذلك الى أن الجمهور الداخلي للمؤسسة هو سفيرها لدى الجمهور الخارجي وهو في نفس الوقت جزء منه، فالاستماع لآراء الموظفين واقتراحاتهم، وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات و تحسين الأساليب الاتصالية معهم له اثر ايجابي قوي في نجاحها.

- يرى أغلبية الجمهور الداخلي للمؤسسة محل الدراسة أن الآليات السابقة الذكر ناجحة بشكل كبير الى في بناء المؤسسة محل الدراسة لصورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي.

- تم ترتيب الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة لبناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي كما يلي: الحملات الإعلامية ثم المطبوعات والاتصال الالكتروني ثم المشاركة في الأعمال الخيرية وتنظيم الأبواب المفتوحة، ويعود السبب في ذلك أن كل من الإعلام والاتصال الالكتروني أقوى من المشاركة في الأعمال الخيرية وتنظيم الأبواب المفتوحة في بناء المؤسسة محل الدراسة لصورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي.

- يرى أغلبية الجمهور الخارجي للمؤسسة محل الدراسة أن الآليات السابقة الذكر ناجحة بشكل كبير، ويعود السبب في ذلك الى أن الحملات الإعلامية والاتصال الالكتروني أكثر ممارسة من قبل المؤسسات وأكثر متابعة من قبل الجمهور الخارجي.

- اتفق أغلبية المبحوثين على المصادقية الكبيرة في المعلومات المقدمة حول نشاط المؤسسة محل الدراسة للجمهور الخارجي، ويعود السبب في ذلك الى أن هناك معلومات لا يمكن للمؤسسة محل الدراسة إعلانها للجمهور الخارجي.

- اتفق أغلبية المبحوثين على أن المعلومات المعروضة للجمهور الخارجي حول خدمات المؤسسة محل الدراسة مرضية دائماً، ويعود السبب في ذلك الى ان المؤسسة محل الدراسة تسعى الى كسب رضى جمهورها الخارجي، وبناء عليه تقوم بعرض كل المعلومات اللازمة حول خدماتها.

- اتفق المبحوثون على أن عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة، وهو أمر طبيعي فمؤسسة تنشط في بيئة شديدة المنافسة كالاتصالات ولا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها فمن المؤكد انه سينتهي بها المطاف خارج المجال.

- اتفق أغلبية المبحوثين على أن عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية بديلة يعمل أحيانا على فشل المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أهدافها، ويعود السبب في ذلك الى أن العمل في ظل بيئة شديدة المنافسة مثل الاتصالات يتطلب وضع خطط بديلة احتياطا لأي ظرف طارئ قد يكلف المؤسسة الكثير.
- انقسم المبحوثون الى نصفين، النصف الأول يرى أن المركزية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر سلبا على صورة المؤسسة محل الدراسة، في حين يرى النصف الثاني أن المركزية في التخطيط الاستراتيجي لا تؤثر سلبا على صورة المؤسسة، ويعود السبب في ذلك الى أن هناك موظفون يريدون المشاركة في التخطيط الاستراتيجي لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ولا يحصلون على الفرصة بسبب المركزية التي تمارسها الإدارة العليا.
- اتفق أغلبية المبحوثين على أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة ينعكس دائما سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي لصورتها.
- اتفقوا كل المبحوثين على أن عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية يعيق من تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة، ويعود السبب في ذلك الى أن توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية خطوة أساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي.
- تم ترتيب الموارد والإمكانيات الواجب توفيرها لوضع الخطط الإستراتيجية من اجل تحسين صورة المؤسسة كما يلي: الإمكانيات المادية ثم الموارد المالية ثم الأجهزة التكنولوجية، كما قدم مبحوثو الدراسة اقتراحين أساسيين لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي من اجل الحفاظ على صورة جيدة للمؤسسة على المدى البعيد هما:
- إقحام جل الفاعلين في المؤسسة من ابط موظف الى رئيس مجلس الادارة لتبادل الرؤى حول خطط سير المؤسسة في إطار ما يسمى العصف الذهني.
- تحليل المعطيات القديمة واستبيان الزبائن بصفة دورية.

ثانياً: توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم التوصيات التالية للمؤسسة محل الدراسة:
- توظيف خبراء مختصين في صياغة الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي من اجل تولي هذه المهمة الحاسمة في المؤسسة محل الدراسة.
 - إشراك كل الأطراف الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة.
 - اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أدوات علمية في إعداد الخطط الإستراتيجية مثل أسلوب دلفي، تخطيط السيناريو، المقارنة المرجعية، تحليل المحفظة... الخ
 - اهتمام المؤسسة محل الدراسة بوضع بدائل للخطط الإستراتيجية من اجل مواجهة أي ظرف طارئ
 - تفعيل الاتصال الداخلي بما يضمن انسابية المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب في المؤسسة محل الدراسة.
 - حشد كل الموارد اللازمة من اجل إعداد الخطط الإستراتيجية الكفيلة ببناء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة.

الخطمة

عرفت وظيفة العلاقات العامة تطورا ملحوظا عبر التاريخ، ونالت اهتمام المؤسسات بمختلف أنواعها، أحجامها وطبيعة نشاطها لما لها من دور فعال في حسن تسيير الكثير من الأنشطة، المهام والوظائف الأخرى داخل المؤسسة وخارجها، ومن بينها تشكيل وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الخارجي، كما تساهم العلاقات العامة في رسم خارطة الاتصالية بالمؤسسة بما يضمن حسن سير الأنشطة اليومية في المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ولما كانت وظيفة العلاقات العامة بهذه الأهمية في المؤسسة أصبح لزاما عليها القيام بالتخطيط الاستراتيجي لها من اجل تحديد الأهداف المرجو الوصول إليها وعمل كل الإجراءات اللازمة لذلك (تحليل البيئة التنافسية، الجمهور الخارجي... الخ) وحشد مختلف الموارد المطلوبة لهذا الغرض.

وبناء عليه تبرز أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الخارجي، وهو ما هدفنا الى التعرف إليه من خلال هذه الدراسة وذلك بمؤسسة أوريدو للاتصالات بسكرة، حيث توصلنا الى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتخطيط الاستراتيجي من اجل تحسين صورتها الذهنية اتجاه جمهورها الخارجي في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الاتصالات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

- احمد عطاء الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي وإدارة إستراتيجية ، دار مجد للنشر والتوزيع.
-بيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
-جمال مجاهد.(2005). العلاقات العامة، رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية.
-جون برايسون.(2003).التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية -دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة عبد الموجود، محمد عزت ، ط1، بيروت لبنان، مكتبة لبنان.
-خالد بني حمدان محمد و وائل إدريس محمد صبحي.(2007).الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
-خالد محمد بني حمدان و وائل إدريس.(2009.)، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي.عمان. دار اليازوري.
-طاهر الغالبي محسن منصور ووائل إدريس محمد صبحي. (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
-عامر قنذلي.(1999). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار البارودي، عمان، الأردن.
-على عوجة.(2003). العلاقات العامة والصورة الذهنية، دار عالم الكتاب، القاهرة.
-فريد راغب النجار. (2010).التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي -آليات استشراف المستقبل عام 2050،الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
-ليب شائف محمد إسماعيل.(2013).دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، مؤسسة التنمية الشبابية.
-لطيف متولي فكري.(2007).دراسة الحالة في علم النفس، ط 1، مكتبة الرشد للنشر، السعودية.
-محمد فريد صحن. (2000). العلاقات العامة المبادئ والتطبيق،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر .
-محمد مصطفى الفولي وتامر محمد الفولي.(2013).التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مينا سيرينت، الإسكندرية، مصر.
-محمد منير حجاب .(2006).المدخل الأساسية للعلاقات العامة ،المدخل الإتصالي ، دار الفجر للنشر والتوزيع .

-مصطفى ربحي عليان وعثمان محمد غنيم.(2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار صفاء، عمان، الأردن.

-مؤيد سعيد سالم.(2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-ناصر جرادات.(2013). الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

2-المذكرات الجامعية:

-أحمد ميرغني إبراهيم.(2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لأداء منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، الخرطوم، السودان.

-أسامة حسيني.(2014/2013). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-حاسي مسعود، مذكرة ماستر غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بتزولي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر.

-الهام بن فردي وسهيلة بلزوح.(2015). دور الإعلان في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية لدى جمهورها الخارجي دراسة ميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية ام البواقي، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر

-خيرة بركات وحياء معزوزي.(2017). التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية لمنظمة اتصالات الجزائر نموذجا دراسة ميدانية على عينة من وكالات الاتصال وجمهورها لكل من عين الدفلى-البليدة - سطيف،مذكرة ماستر في وسائل الإعلام وتنمية مستدامة، جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر

-رحمة زعيبي.(2013-2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

-صونية كيلاني.(2006-2007). مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة 200-2005، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر.

-عامر ذابب العتيبي. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

-عبد الكريم عتو وفتحي معطي. (2016). أثر الخداع التسويقي في بناء صورة ذهنية دراسة حالة زبائن متعاملي الهاتف النقال (جازي، موبيليسوأوريدو) لولاية سعيدة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر.

-فادية جغوبي. (2016). دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.

-محمد عيسى احمد ادم. (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة بالتطبيق على شركة اباب لهيئة المياه بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان.

-منال كباب ، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC (سطيف)، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة.

-موفق محمد الضمور. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال.

-نزيبه مقديش. (2010/2009). أهمية أسلوب المعاينة في الدراسة الإحصائية -دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير للآراء بجامعة فرحات عباس سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية علوم التسيير، سطيف، الجزائر.

3-المجلات:

-حسين، محمد عوده. حميد، أحمد مجيد. (2009). أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74، العراق.

-زكريا محمد زكريا هيبية ود ومحمود علي احمد السيد.(2016).التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات SWOT في التعليم مفهومه واليات تطبيقه، *مجلة العلوم التربوية*، العدد 4، الجزء 1.

4-المطبوعات:

-رتيبة جبار.(2017/2016).محاضرات في منهجية البحث، مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص صعوبات التعلم، جامعة لمين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، سطيف، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Abdul Rahim Marlisa And Norhayate Wan Daud Wan.(2015). The Case Study Method In Business, *Scholars Journal Of Arts, Humanities And Social Sciences* , 3(1B) :
- Amin Mohammadi Almani And Majid Ghanbarinejad Esfaghansary.(2011). Strategic Planning: A Tool For Managing Organizations In Competitive Environments, *Australian Journal Of Basic And Applied Sciences*, (9)5:
- Ardalan Sedaghat And Leila Andervazh.(2015). Investigation Of The Influence Of Mental Image, Performance Quality And Relationship Quality On Customers' Satisfaction And Loyalty (Case Study: Iran Melli Bank In Abadan And Khorramshahr), *Journal Of Applied Environmental And Biological Sciences*, 5(11), Iran.
- Bill Gillham.(2000).*Case study research methods*, Real world research, London,.
- Christine Benedicte Meyer.(2001). A Case In Case Study methodology, *Field Methods*, 13(4) :
- Else Karin Kristensen.(2009).*Strategic Planning : A Handbook For Supreme Audit Institutions*, Intosal Development Initiative.
- Isidora djurić And Dorđe Nikolić And Milovan Vuković.(2010).The Role Of Case Study Method In Management Research, *Serbian Journal Of Management*, 5(1) :
- Sarah Simpson.(2012) . **Top Ten Leadership Skills**, Book 1.
- StevensMaleka.(2014).*Strategic management and strategic planning process*, South African perspective, 1stedition.
- Sudhakar Teega and Varapuand Joshua and D. Summers.(2008). Case Study Method For Design Research, **International Design Engineering Technical conferences & Computers And Information In Engineering Conference** August 3-6, New York city, New York, USA,
- Uma Sekaran and Roger Bougie.(2014).*Research methods for business : A skill building approach*, 6th edition, United Kingdom,

-Zaidah Zainal.(2007). Case study as a research method, *Jurnal Kemanusiaan*,

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

www.mpttn.gov.dz/ar/content/

<http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers/services>

<https://www.ooredoo.qa/portal/OoredooQatar/sport-and-health?>

<https://www.tsa-algerie.com/ar>

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

قسم: العلوم الإنسانية

استبيان حول:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية
دراسة حالة مؤسسة أوريدو Ooredoo للاتصالات- بسكرة

إشراف الأستاذة:

حفيظي نهلة

إعداد الطالبة:

خزري كريمة

في إطار التحضير لانجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة.

نقدم لكم هاته الاستمارة بهدف التعرف على رؤيتكم حول التخطيط الاستراتيجي والصورة الذهنية لكم عن مؤسسة اوريدو Ooredoo للاتصالات-بسكرة، بيانات هذه الاستمارة سرية وتستخدم لغرض علمي.

السنة الجامعية: 2018 2019

البيانات الشخصية.

1 السن:

- أقل من 30 من 30 إلى أقل من 40
 من 40 إلى أقل من 50 من 50 سنة فأكثر

2 المؤهل العلمي

- باكالوريا أو دون ذلك مهندس
 تقني سامي ماستر/ماجستير
 ليسانس دكتوراه

3 الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: الخطط الإستراتيجية ومبررات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة أوريدو

1 هل تعتمدون على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

2 ما هي أنواع الخطط التي تعتمدون عليها؟؟

قصيرة الأجل (أقل من سنة)

متوسطة الأجل (من سنة الى خمس سنوات)

طويلة الأجل (أكثر من خمس سنوات)

كلها (قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل)

3 هل تعتمد المؤسسة على التخطيط في تسيير شؤونها مع الجماهير؟

دائما أحيانا نادرا

4 هل تعتمد المؤسسة على التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؟

دائما أحيانا نادرا

إذا كانت الإجابة بـ "دائما" هل يكون ذلك لـ:

متابعة آخر التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات ومواكبتها

تحقيق التميز على منافسيها في مجال الاتصالات

تعظيم عدد المشتركين لديها، وبالتالي تعظيم أرباحها

الحصول على أكبر حصة سوقية من سوق الاتصالات

تحقيق تغطية واسعة في المكالمات والانترنت

كسب رضا وولاء الزبائن

بناء صورة ذهنية ايجابية حول المؤسسة لدى الجمهور الخارجي

تحقيق اتصال خارجي (مع الجمهور الخارجي) فعال

الوصول الى أكبر شريحة من الجمهور

الحفاظ على الجمهور الحالي

الترويج لصورة المؤسسة الايجابية

5 هل تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية بديلة في حالة فشل الخطط المنفذة؟

نعم لا

6 ما هي خصائص الخطط الإستراتيجية المعتمدة في مؤسساتكم؟

المرونة الواقعية الوضوح

القابلية للتنفيذ القابلية للقياس

7 عند قيامكم بالتخطيط للنشاطات المستقبلية تأخذون بعين الاعتبار:

- نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية والمستقبلية
- التنبؤ ببعض الظروف الطارئة والسلبية المحتملة والاستعداد لمواجهتها
- صياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل مواردها وإمكاناتها المتاحة
- وضع برنامج زمني لكل هدف استراتيجي
- إشراك كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة في صياغة وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية
- المحور الثاني: خطوات وأدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من طرف مؤسسة**

أوريدو

8 هل تتبعون مراحل علمية أثناء التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورة مؤسستكم؟

- دائما أحيانا نادرا

إذا كانت الإجابة بـ "دائما" فهل تراعون:

- صياغة رسالة المؤسسة
- تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية
- كشف نقاط الضعف والقوة
- كشف الفرص والتهديدات
- اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة

مراحل أخرى؟

اذكرها؟.....
.....

9 من هو المسؤول على وضع الخطط الإستراتيجية في مؤسستكم؟

10 من المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي بمؤسستكم؟

- الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة التنفيذية
- كل الموظفين جهات أخرى

11 هل تعتمدون على أسلوب المقترحات في وضع الخطة الإستراتيجية؟

- نعم لا

12 ما هي التقنيات المستخدمة من طرف مؤسستكم في إعداد الخطط الإستراتيجية؟

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT
- المقارنة المرجعية
- تحليل المحفظة

تخطيط السيناريو

الخرائط الذهنية

أسلوب دلفي

المحور الثالث: كيفية بناء مؤسسة أوريدو لصورته الذهنية لدى الجمهور الخارجي، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسينها

13 ما هي الآليات التي تعتمد عليها مؤسساتكم في بناء صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي؟

تحسين الأساليب الاتصالية مع الجمهور الخارجي

تنظيم خرجات تكوينية للموظفين لتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة

المشاركة في المعارض وبعض التظاهرات التي تسمح لها بالتعريف بنفسها وخدماتها

الاستماع لآراء الموظفين واقتراحاتهم، وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات

- توجد آليات أخرى؟ اذكرها؟

.....
.....

14 ما مدى نجاح الآليات السابقة في بناء الصورة الذهنية لمؤسساتكم؟

غير ناجحة ناجحة نسبياً ناجحة بشكل كبير

15 ما هي الآليات التي تعتمد عليها مؤسساتكم في تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي؟

المطبوعات

الحملات الإعلامية

المشاركة في الأعمال الخيرية

المشاركة في الندوات والملتقيات

تنظيم الأبواب المفتوحة

الاتصال الإلكتروني

16 ما مدى نجاح الآليات السابقة في تحسين الصورة الذهنية لمؤسساتكم؟

غير ناجحة ناجحة نسبياً ناجحة بشكل كبير

17 ما مدى مصداقية المعلومات حول نشاط مؤسساتكم اتجاه الجمهور الخارجي؟

ضعيفة متوسطة كبيرة

18 هل المعلومات المعروضة للجمهور الخارجي حول خدمات المؤسسة مرضية؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الرابع: عراقيل التخطيط الاستراتيجي لبناء الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو

19 هل عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية يؤثر سلبا على صورة المؤسسة؟

نعم لا

20 هل عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية بديلة يعمل على فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها؟

دائما أحيانا أبدا

21 هل المركزية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر سلبا على صورة المؤسسة؟

نعم لا

22 هل ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة ينعكس سلبا على مستوى التخطيط الاستراتيجي

لصورتها؟

دائما أحيانا أبدا

23 هل عدم توفير الموارد والإمكانيات لوضع الخطط الإستراتيجية يعيق من تحسين صورة المؤسسة؟

نعم لا

-في حالة الإجابة ب "نعم" ما هي أهم الموارد الواجب توفيرها؟

الموارد المالية

الإمكانيات المادية

الأجهزة التكنولوجية

24 ما هي مقترحاتكم لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي من اجل الحفاظ على صورة جيدة

للمؤسسة على المدى البعيد؟

.....
.....
.....
.....

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

قسم: العلوم الإنسانية

مقابلة حول: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية دراسة حالة مؤسسة أوريدو Ooredoo للاتصالات- بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

حفيظي نهلة

إعداد الطالبة:

خزري كريمة

في إطار التحضير لانجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة. نقدم لكم هاته المقابلة بهدف التعرف على رؤيتكم حول التخطيط الاستراتيجي والصورة الذهنية لكم عن مؤسسة أوريدو Ooredoo للاتصالات-بسكرة، بيانات هذه المقابلة سرية وتستخدم لغرض علمي.

السنة الجامعية: 2018 2019

1 السن

- من 30 إلى أقل من 40 أقل من 30 سنة
 من 50 سنة فأكثر من 40 إلى أقل من 50

2 المؤهل العلمي:

- مهندس باكالوريا أو دون ذلك
 ماستر/ماجستير تقني سامي
 دكتوراه ليسانس

3 مجال الوظيفة الحالية:

- أعمال إدارية غير إشرافية أعمال فنية
 أعمال إدارية إشرافية

4 الخبرة المهنية:

- من 5 إلى أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات
 من 15 سنة فأكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة

السؤال الأول:

ما مدى اعتماد مؤسساتكم على التخطيط الاستراتيجي؟

السؤال الثاني:

من المسؤول/المسؤولون على عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسساتكم؟

السؤال الثالث:

من هي الأطراف الخارجية المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسساتكم؟

السؤال الرابع:

ما هي الأسس التي تعتمدون عليها في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسساتكم؟

السؤال الخامس:

ما هي أكثر أنواع الخطط الإستراتيجية التي تعتمدون عليها (قصيرة متوسطة طويلة)؟ ولماذا؟

السؤال السادس:

هل هناك ربط بين الأهداف الإستراتيجية والخطط المعتمدة في مؤسساتكم؟

السؤال السابع:

ما هي الآليات التي تعتمدون عليها في تحسين الصورة الذهنية لخدمات مؤسساتكم؟

السؤال الثامن:

ما هي أكثر وسائل الإعلام والاتصال المعتمدة في تحسين صورة مؤسساتكم؟

السؤال التاسع:

ما هي الأدوات التي تعتمدون عليها في بناء الصورة الذهنية لمؤسساتكم؟

السؤال العاشر:

ما هي أكثر الأدوات المستخدمة من طرف مؤسساتكم في إعداد الخطط الإستراتيجية؟

السؤال الحادي عشر:

ما هي حسب نظركم العوائق التي تحول دون نجاح التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية

لمؤسساتكم؟

السؤال الثاني عشر:

كيف ترى الصورة الذهنية لمؤسسة أوريدو بعد 5 سنوات من الآن، أي في حوالي سنة 2024؟

شكرا على تعاونكم