

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية
دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسة - سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص: علاقات عامة

❖ إشراف الأستاذة:

• د. بالطة مريم

❖ إعداد الطالبتين:

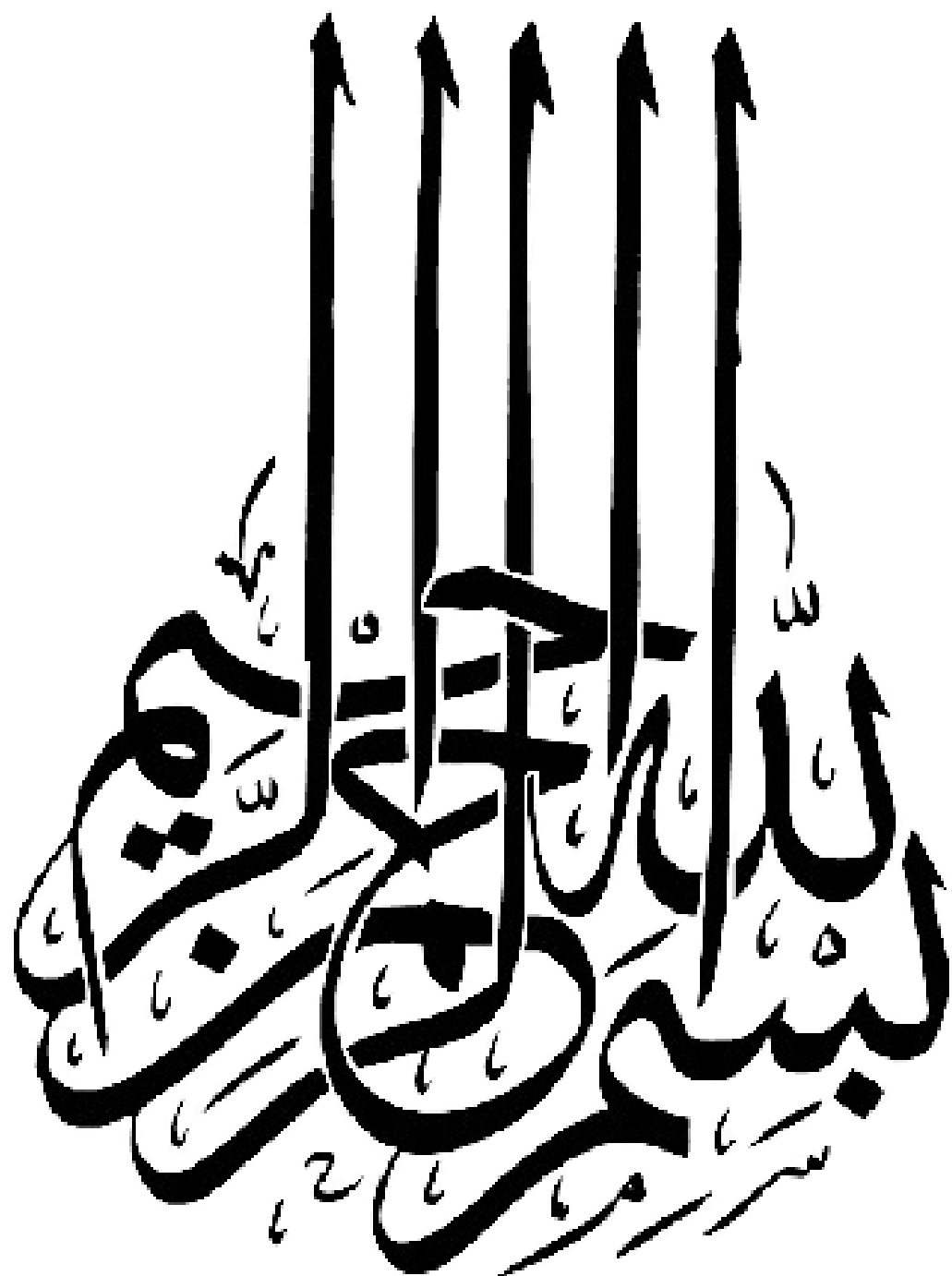
• ریح كنزة

• طریفة هاجر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. عليليش حمامة	أستاذ محاضر (ب)	20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا
أ.د. بالطة مريم	أستاذ محاضر (أ)	20 أوت 1955 - سكيكدة	مشرفا ومقررا
أ.د. شابي سناء	أستاذ محاضر (أ)	20 أوت 1955 - سكيكدة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023م



شكر وتقدير

كل الشكر لله سبحانه وتعالى ولينا وموفقنا

له الحمد

كما ينبغي لجلال وجهه الكريم... على كل النعم...

نسأله التوفيق لكل ما يحب ويرضى... نخصص الشكر والامتنان من مقامنا هذا...
إلى من كان له الفضل... لمرشدتنا وموجبتنا... التي ساعدتنا... الدكتورة: بالطة مريم

نقول لها لولاك لما رأى هذا العمل النور...

أضأت بحثنا بإرشاداتك... ونصائحك...

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا

البحث.

Graduation

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلته واليه ينسب الفضل.

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

من قال أنا لها "نالها"، وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون.

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها اهدي هذا النجاح لنفسك أولا، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمت لي سندًا لا عمر له...

والى من كافحوا في صمت وشموخ من أجل أن اشق طريقي إلى من افهموني أن الحياة

جهد وكفاح إلى من كان دعائهم سر نجاحي... أبي و أمي

والى من هم دائما الكتف و السند الذي لا يميل إلى أحبائي... أخواتي

إلى شريك أيامي، الذي أمدني بالقوة و آمن بي ودعمني في كافة الأوقات لأصل إلى ما أنا

عليه الآن... خطيبي

إلى من تحلت بالإخاء و تميزت بالوفاء والعطاء رفيقتي

في المشوار ... كنزة

إلى رفقاء السنين وأصحاب الشدائد و الأزمات وأجمل صدفة من ألف اختيار

وبهم اكتمل لذة الوصول ... صديقاتي

إلى كل من كان له يد العون في مذكرتي إلى كل من شاركني لحظات كتابتها و تحضيرها

إلى كل من قدم فكرة لنا وساهم معنا بحرف جزاكم الله خيرا

هاجر



Graduation

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة... وها أنا اليوم أتوج لحظاتي الأخيرة

من بحث تخرجي بكل همّة ونشاط .

أهدي هذا النجاح إلى نفسي أولاً، وأمتن لكل من كان له الفضل في مسيرتي، وساعدني ولو

باليسر، مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل

من الله.

في جميع مراحل الحياة، يوجد أناس يستحقون منا الشكر وأولى الناس بالشكر أبي و أمي

لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء.

إلى من شجعتني ومن كانت جزء من هذه الانتصارات إلى صديقتي... هاجر

إلى شريك أيامي، الذي أمدني بالقوة ودعمني في كافة الأوقات لأصل إلى ما أنا عليه

الآن... إلى زوجي

داعية المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات أهدى إليكم بحثي.

كنزة



ملخص الدراسة:

تعالج هذه الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية وقد اخترنا مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة لإجراء دراستنا و تطبيقها عليها وذلك من خلال تسليط الضوء عن أهم العناصر والمتغيرات التي تساهم في إبراز ذلك و محاولة التعرف على فعالية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالصورة الذهنية، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما قمنا باستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. وقد تضمن موضوع الدراسة ثلاث فصول حيث كان الفصل الأول خاص بالإطار المنهجي أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الإطار النظري من خلال إبراز العناصر الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثالث فهو الإطار التطبيقي حاولنا من خلاله التوصل إلى نتائج أهمها:

✓ تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل دائم على التخطيط الاستراتيجي و ذلك باعتباره

الأداة التي تحقق أهداف المؤسسة.

✓ تعتمد المؤسسة محل الدراسة على استراتيجيات محددة لتحسين صورتها الذهنية.

✓ تنتهج المؤسسة على عملية التخطيط الاستراتيجي من اجل نجاحها و كسب رضا

جمهورها.

Study Summary:

This study examines the role of strategic planning in improving the image of service institutions. We chose the Central Post Office in Algiers to conduct our study and apply it. This was done by shedding light on the most important elements and requirements that contribute to highlighting this and attempting to identify the effectiveness of strategic planning and its relationship with the institutional image. In this study, we relied on the descriptive approach using the method of comparing data related to the study.

The study topic was divided into three chapters. The first chapter was theoretical, while the second chapter dealt with the theoretical framework by highlighting the main elements related to the study topic. The third chapter, which is the practical framework, attempted to reach the following results:

The institution under study consistently relies on strategic planning, considering it a tool to achieve the institution's goals.

The institution relies on specific strategies to improve its mental image.

The institution follows the strategic planning process for its success and to gain audience satisfaction.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرافان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
01	الإشكالية
03	أسباب اختيار الموضوع
05	أهداف الدراسة
05	تحديد المفاهيم والمصطلحات
08	منهج البحث
09	مجتمع البحث وعينة الدراسة
10	أدوات جمع البيانات
12	الدراسات السابقة
19	مجالات الدراسة
	الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي
22	تمهيد
23	تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته
27	خصائص التخطيط الاستراتيجي
28	المتطلبات الأساسية لتخطيط الاستراتيجي

31	مراحل التخطيط الاستراتيجي
33	معوقات التخطيط الاستراتيجي
36	مزايا التخطيط الاستراتيجي
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الصورة الذهنية	
41	تمهيد
42	تعريف الصورة الذهنية وأهميتها
50	خصائص الصورة الذهنية
52	أنواع الصورة الذهنية
54	وظائف الصورة الذهنية
58	أبعاد ومكونات الصورة الذهنية
62	العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية
65	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي	
67	تمهيد
68	التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
69	مهام المؤسسة محل الدراسة
70	الخدمات التي تقدمها المؤسسة
73	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
74	تحليل المقابلة
83	نتائج الدراسة
88	الخاتمة
90	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

مقدمة

مقدمة

في عالم الأعمال المتطور يعتبر التخطيط الاستراتيجي احد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرارها، حيث تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على توجيه الرؤية وتحقيق الأهداف بشكل مدروس وفعال، إضافة إلى تحقيق التميز التنافسي في سوق الأعمال ومن بين المجالات التي تعتمد بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي تبرز المؤسسات الخدمائية كأحد أهم أعمدة الاقتصاد الحديث.

تعتبر المؤسسات الخدمائية عمودا فوريا في بناء الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة، حيث تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات التي تلبي احتياجات المجتمع وتسهم في تحقيق رفاهيته وتشمل هذه الخدمات التعليم، الصحة، النقل، الخدمات المالية وغيرها...، كل قطاع من هذه القطاعات يتطلب تخطيطا استراتيجيا خاصا به ويأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخاصة بالسوق و المستهلكين حيث أن تحقيق النجاح في هذا المجال يتطلب أكثر من مجرد تقديم الخدمات لتحقيق التميز و التفوق بل يتطلب رؤية إستراتيجية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة ومستدامة، وعندها يتم توجيه هذا التخطيط نحو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك بسبب الدور الحاسم الذي تلعبه الصورة الذهنية في جذب رضى العملاء والمستثمرين وتعزيز مكانة المؤسسة في سوق العمل فالصورة الذهنية ليست مجرد انعكاس لما تقدمه المؤسسة من خدمات بل هي مزيج من الجودة، الثقة، الابتكار، والعلاقات المستدامة مع العملاء.

إن الصورة الذهنية للمؤسسة تعكس تصور العملاء والمستثمرين لها حيث أنها عنصراً حيوياً يمكن أن يحدث farkاً كبيراً في تفضيل العملاء والتفاعل مع المؤسسة، ويأتي دور التخطيط الاستراتيجي هنا كأداة أساسية لتحسين هذه الصورة إذ يتيح للمؤسسة فهماً أعمق لاحتياجات العملاء وتطلعاتهم ويمكنها من وضع استراتيجيات مدروسة لتلبية هذه الاحتياجات بشكل فعال ومستدام.

وعليه فقد حاولت هذه الدراسة معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك من خلال معرفة الخطط الاستراتيجية ودوافع ومبررات التخطيط وكذا خطوات وأدوات التخطيط لتحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة إطارات: المنهجي، النظري والتطبيقي، على التوالي وقد كان محتواها كالآتي:

❖ **الإطار المنهجي:** والذي عرّفنا من خلاله بموضوع الدراسة من حيث مشكلة الدراسة وطرح التساؤلات وعرض الدراسات السابقة، وتحديد المفاهيم الرئيسية، كما تطرقنا إلى مجتمع البحث والعينة المختارة ثم إلى أداة جميع البيانات.

❖ الإطار النظري: وقد انقسم إلى فصلين:

○ الفصل الأول: خصصناه للتخطيط الاستراتيجي حيث تناولنا فيه المفهوم والأهمية وخصائص التخطيط وتحدثنا أيضا عن متطلبات ومراحله، وأخيرا تعرّفنا على معوقات ومزايا التخطيط الاستراتيجي.

○ الفصل الثاني: خصصناه للصورة الذهنية حيث تحدثنا عن مفهوم وأهمية وخصائص وأنواع الصورة الذهنية، وكذا وضائف وأبعاد ومكوناتها كما ناقشنا العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية.

❖ الإطار التطبيقي: عرضنا فيه نبذة عن المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى

المعلومات المتحصل عليها من المقابلة وصولا إلى نتائج الدراسة.

الإطار المنهجي.

- الإشكالية
- أسباب إختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- منهج البحث
- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- دراسات السابقة
- مجالات الدراسة

(1) الإشكالية:

يعتبر الاتصال 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، فقد اكتسب أهمية كبيرة في الفكر الإداري، كما يعتبر الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي عملية اجتماعية لا يمكن لأي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية أن تنشأ أو تستمر من دونه، وإن فصلنا في ذلك أكثر نجد أن الاتصال الداخلي يهدف إلى ضمان انسيابية المعلومات داخل المؤسسة ووصولها إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب مما يضمن الإدارة الجيدة للمؤسسة وذلك عن طريق اتخاذ القرارات السليمة بفضل توفر المعلومات اللازمة لذلك ولهذا يعتبر الاتصال الداخلي بمثابة الحلقة التي تضمن تماسك أجزاء المؤسسة وحسن سيرها، وأما الاتصال الخارجي فهو يهدف بشكل أساسي إلى بناء علاقة ثقة متبادلة بين المؤسسة وجمهورها وكيفية المحافظة عليها وتطويرها، وكلاهما يساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور، حيث كلما كان الاتصال بنوعيه فعالا كلما كانت الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور جيدة وإيجابية.

فالصورة الذهنية هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن مؤسسة ما أو قد تكون من تجربة مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون عقلانية أو انفعالية وقد تعتمد على أدلة ووثائق كما تعتمد على الإشاعات والأقوال الغير موثوقة لكنها في النهاية تمثل واقع صادقا.

وبما أن التخطيط الاستراتيجي احد العناصر التي تتحكم في ازدهار وتطور المؤسسة وهو التنبؤ بما سيكون في المستقبل والعمل على مواجهة واحتواء كل المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف الموجودة، وهو يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط وثوابت وقناعات طويلة المدى لتحقيق أهداف بعيدة المدى ويقوم على تنظيم المعلومات وصنع القرارات و تحديد إستراتيجية اتصال منظمة ومحددة في جميع مستويات المؤسسة باعتبارها مجموعة من القرارات الرشيدة قصد تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم و أدوارهم داخليا و خارجيا، وعليه حتى تقوم الإدارة بجميع المهام المكلفة بها لغرض التحسين من صورتها أو خلق صورة ذهنية طيبة لها أمام جماهيرها باعتبار المؤسسات الناجحة تسعى إلى التعرف على رغبات الجمهور وكسب ثقته وتأييده، وإذا أدركت هذه المؤسسات أنها لايمكن أن تحقق نجاحا إذا كانت بعيدا عن الجمهور أو عزلت نفسها عنه، وكل هذا لا يكون إلا من خلال التخطيط إلى بناء إستراتيجية اتصال فعالة مخططة ومدروسة تعتمد عليها هذه المؤسسات من اجل التحسين من صورتها الذهنية أمام الجماهير.

ونظرا لأهمية التخطيط الاستراتيجي ولمكانة الصورة الذهنية وبناءا على ماسبق ذكره جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية ومعرفة كيف يمكنها تحقيق ذلك، حيث اخترنا في دراستنا مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية لولاية سكيكدة، ولتجسيد هذا التصور ولتحقيق الوصول إلى نتائج وضع التساؤل التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة بريد الجزائر

القبضة الرئيسة لولاية سكيكدة؟

التساؤلات الفرعية:

• هل مؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسة سكيكدة تتبع إستراتيجية تخطيط لتحسين

الصورة الذهنية؟

• فيما تتمثل الخطط الإستراتيجية لمؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسة سكيكدة؟ و

ماهي دوافع ومبررات التخطيط الاستراتيجي فيها؟

• ماهي خطوات و أدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من طرف بريد الجزائر

القبضة الرئيسة سكيكدة؟

• كيف عملت مؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسة سكيكدة على بناء صورتها الذهنية

لدى جمهورها الخارجي؟ وكيف يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين الصورة الذهنية

لمؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسة سكيكدة؟

(2) أسباب اختيار موضوع الدراسة:

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

ما هو موضوعي وهي كالآتي:

أ. الأسباب ذاتية:

- الاهتمام البالغ بالتخطيط والرغبة في التعرف على استراتيجياته و تأثيرها على الصورة الذهنية.

- الارتباط المباشر لموضوع هذه الدراسة بمجال تخصصنا.

- قلة الاهتمام الذي لا يحضاه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.

ب. الأسباب الموضوعية:

- الدور الكبير الذي لعبه التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالصورة الذهنية.

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حول موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين

الصورة الذهنية للمؤسسة.

- إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحسين الصورة

الذهنية لدى الجمهور.

(3) أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناولته، حيث أن هذا الأخير يطرح نفسه وبقوة في ظل ماتعيشه مؤسسة بريد الجزائر بسكيدة على غرار باقي المؤسسات من منافسة قوية بينها، مما يحتم عليها القيام بالتخطيط الاستراتيجي بحيث أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى لنجاح وتحقيق أهدافها ويمكن من خلال هذه الدراسة

اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات الحالية و المستقبلية في بيئة العمل من اجل تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها.

(4) أهداف الدراسة:

بعد إبراز أهمية الموضوع المختار مع ذكر أهم الأسباب التي أدت إلى اختياره فانه من المنطقي أن هناك مجموعة من الأهداف التي نريد التوصل إليها من خلال هذه الدراسة وهي:

- التعرف على الخطط الإستراتيجية لدى مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسة سكيكدة.
- الكشف عن دوافع و مبررات إجراء التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسة سكيكدة.

- التعرف على خطوات وأدوات وطرق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسة سكيكدة.

(5) تحديد المفاهيم والمصطلحات:

أ. التخطيط:

- يعرفه "فايول" بأنه : التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة¹.

¹ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، جامعة الإسكندرية، 2002، ص157.

- يعرفه "وارين" بأنه : عملية صنع القرار بشأن المستقبل، وهو عملية تهدف إلى ترشيد القرارات الخاصة بتوزيع وإدارة الموارد¹.

ب. التخطيط الاستراتيجي:

- عرفه "داركر" انه: عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات الكافية الخاصة بالمستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات².
- عرفه "احمد القطامين": التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة و أهدافها وخططها الإستراتيجية وسياستها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف³.

التعريف الإجرائي: عملية إدارية تقوم به مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسة سكيكدة يقف على وضع السياسات و الخطط العملية الدقيقة بحيث تضع الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل خلال فترة زمنية محددة من اجل تحسين صورتها الذهنية.

¹ د.حامد سوادي عطية، كتاب العملية الإدارية، معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار الغريب، القاهرة، 1999، ص93.

² لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة المجيستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة بشار، 2000-2001، ص23.

³ عمري سامي، فعالية التخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة المجيستر تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص18.

ج. الصورة الذهنية:

• لغة: في اللغة العربية ينقسم مفهوم الصورة الذهنية إلى مفردتين الصورة و الذهنية والصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء ويذكر معجم لسان العرب لابن منظور أن الصورة ظاهرة الشيء وهيئته وحقيقة الشيء وصفته، أما المفردة الثانية "الذهنية" بأنها تشير إلى الذهن و الذهن هو العقل.

وفي إطار ما تقدم فان الجمع بين مفردتي الصورة والذهنية يقود إلى إنشاء مصطلح الصورة الذهنية الذي هو لغة: صورة الشيء وتصوره في هيئته وحقيقته وظاهرة يكونها الذهن في ضوء إدراكه واستدلاله للأشياء.¹

• اصطلاحاً: هي تلك التي تقوم على الإدراك العقلي السابق دون أن تكون لها انعكاسات سلبية على تفاعل الأفراد والمجموعات لان تلك معظم الصور الذهنية عاطفية يصيبها النسيان أو إعادة النظر بمرور الزمن لاعتمادها على الخيال بالدرجة الأولى²

• عرفها "كينيث بولدينغ" خلال تعريفه لصورة المرشح في الانتخابات أنها: مجموعة الانطباعات الذاتية التي تتكون عنه في أذهان الناخبين وهذه الانطباعات يمكن أن تكون أفكاراً عن القيم السياسية للمرشح أو عن شخصيته أو مقدرته القيادية.³

¹ باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع 2014، ص57.

² الدقوافي إبراهيم، صورة الأتراك لدى العرب، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2001، ص17.

³ عوجة علي، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط2، القاهرة، عالم الكتب، 2014، ص6.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الانطباعات أو التصورات العقلية التي تتكون في ذهن الجمهور حول مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسة سكيكدة من خلال التخطيط الاستراتيجي.

(6) منهج البحث:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات علمية منظمة وعقلانية، هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج ما يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق إليها.

وبما أن دراستنا تتمحور حول "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية" ومنه فان المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

• **المنهج الوصفي:** يعرف بأنه يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية محددة من اجل التعرف على ظاهرة أو الحادثة من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطوره.¹

وقد يساعدنا المنهج الوصفي في:

• الاطلاع على خصائص الظاهرة التي سوف ندرسها ونوضحها بطريقة تكون قابلة للفهم بالنسبة للذي سوف يطلع عليها من أهل التخصص طلبة أو أساتذة.

¹كشورود عمار الطيب، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية، عمان، دار المنهج للنشر و التوزيع، 2007، ص45.

- كما يساعدنا المنهج الوصفي في كشف العلاقة بين متغيرات البحث والوصول إلى نتائج أكثر موضوعية.
- بالإضافة إلى جمع المعلومات عن طريق إجراء الحوارات وتسجيل المعلومات والملاحظات من أفراد العينة، والاطلاع على خصائص الظاهرة التي سندرسها.
- كما يساعدنا في وضع مقترحات وحلول من خلال التحليل المنطقي السليم و البحث في الأسباب و تسليط الضوء على العلاقة بين متغيرات الدراسة.

(7) مجتمع وعينة الدراسة:

إن طبيعة البحث وطريقة بحثه والأداة المستخدمة في جمع البيانات جميعها يؤثر ويتأثر بالعينة المختارة حيث يقوم الباحث بالتفكير في العينة المناسبة لبحثه منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة بحثه حسب الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة.

أ. تعريف مجتمع البحث:

- يمثل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة¹.
- هو مجال الدراسة الذي يحتوي مجموعة من العناصر التي ترغب بدراستها والحصول على بعض النتائج حولها².

¹ سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، غزة فلسطين، مطبعة منصور، 2003، ص89.

² حسين مطلق علوان، جمع البيانات وطرق المعاينة، ط 01، الرياض، مكتبة العبيثات، 2010، ص28.

- ويتمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسة لولاية سكيكدة.

ب. العينة:

- وهي جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره لها خصائص مشاركة وجها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء.1
- والعينة هي ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.2
- وعليه تمثلت عينة بحثنا في مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسة لولاية سكيكدة، كونها نموذج جيد وملائم لتطبيق عليه دراستنا وإجراء المقابلات مع المسؤولين القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسة وأخذ المعلومات الضرورية التي تخدم موضوع بحثنا وحول متغيرات الدراسة.

8) أدوات جمع البيانات:

- الأدوات: هي الوسائل التي تتمكن من الحصول على بيانات من مجتمع الدراسة.

¹ الخياط ماجده محمود، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص82.

² لطفي عبد المجيد، علم الاجتماع، ط07، القاهرة دار المعارف، 1976، ص353.

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات والحقائق العلمية وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع المنهج المستخدم فإنها أيضا تفرض علينا الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات.

وفي هذا السياق لقد تم الاعتماد على أداة من الأدوات التي سيكون لها الدور الأساسي في البناء العلمي لموضوع بحثنا والتي ستساعدنا في الوصول إلى النتائج التي نريد الحصول عليها وهي:

• المقابلة:

وتعد أهم أدوات البحث العلمي، ففي كل بحث علمي يقوم الباحث باستخدام أداة من أدوات الدراسة التي تتناسب مع البحث الذي يقوم به، وذلك لكي يستخرج المعلومات ويصل إلى نتائج البحث العلمي ومن خلال المقابلة يقوم الباحث بحوار بينه وبين عينة الدراسة، ويكون هذا الحوار وجها لوجه وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة التي قام الباحث بإعدادها بشكل مسبق حول الموضوع، وتعرف المقابلة بأنها:

تقنية مباشرة لتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة و القيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين.¹

¹ أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصبه للنشر، 2006، ص197.

وهي تفاعل لفظي بين الفردين في موقف المواجهة يحاول احدهما أن يعرف بعض المعلومات لدى الآخر التي تدور حول خبراته وأرائه وتكون ذات الصلة بالظاهرة قيد الدراسة¹ وفي هذا السياق اعتمدنا على المقابلة الموجهة التي تعرف بأنها:

قيام الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المبحوث أي نستوفي فيها أسئلة كل محور من محاور التي حددناها في خدمة الموضوع، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح أسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع².

وترى "مادلين غراويتز" أن المقابلة الموجهة تتميز ب: تحديد موضوعها و محاورها و أسئلتها بشكل دقيق حسب شروط منهجية متعارف عليها من قبل إجراء المقابلة تستهدف جمع المعلومات عن آراء ومشاعرواتها ومعتقدات ودوافع المستجوب وكل أو معظم أسئلتها مفتوحة³.

(9) الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

جاءت الدراسة بعنوان "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"، قام بها الطالب عمري سامي، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسه، مذكرة مقدمة لنيل

¹ غربي علي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة، مطبعة سيرثاكولي، 2006، ص119.

² حميدشة نبيل، المقابلة في البحث العلمي الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 08، 2012، ص102.

³ Jrawutiz Madeline , 1986,méthodes des sciences sociales ,2ed ,paris ,p 689 .

شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة سنة 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية وإمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والإحصائي في تحليل البيانات وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- اثبتت الدراسة حتمية التخطيط الاستراتيجي كمنهج تفكير و أسلوب عمل.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية.

❖ التعليق على الدراسة:

- أوجه التشابه:

التقت هذه الدراسة مع دراستنا في تحديد المفاهيم الأساسية لتخطيط الاستراتيجي. كلتا الدراستين اتفقت على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في نجاح المؤسسات. يشتركان في اعتبارهم التخطيط الاستراتيجي حتمي كمنهج تفكير و أسلوب عمل يساعد المنظمة على تحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها .

- أوجه الاختلاف:

الحدود الزمنية: هذه الدراسة تم انجازها في سنة 2007 أما دراستنا تم انجازها سنة

2024.

الحدود المكانية: هذه الدراسة تمت في شركة مناجم الفوسفات تبسة، أما دراستنا تم انجازها في القبضة الرئيسية لولاية سكيكدة.

متغيرات الدراسة هذه الدراسة جاءت حول موضوع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، بينما دراستنا كانت حول موضوع : دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية.

أي أن هذه الدراسة تشترك مع دراستنا في متغير واحد وهو التخطيط الاستراتيجي.

الدراسة الثانية:

جاءت الدراسة بعنوان "دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقات الإستراتيجية مع جمهور المستفيدين" قام بها الطالبان عبد الله المصطفى و عبد الله الفراء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير من قسم إدارة الأعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية فلسطين قطاع غزة سنة 2018

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية لدى جمهور المستهدفين والتعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية وبناء العلاقة الإستراتيجية مع جمهور المستهدفين ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي والإحصائي بتحليل بيانات الاستبانة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

اثبتت هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة وبناء علاقة إستراتيجية مع جمهور المستهدفين.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة وبناء علاقة إستراتيجية مع جمهور المستفيدين.

❖ التعليق على الدراسة:

- أوجه التشابه:

كل من الدراستين اتبعت المنهج الوصفي من اجل التعريف بمتغيرات الدراسة .
كل من الدراستين هدفت إلى ترسيخ القناعة لدى الإدارة بأهمية ودور الصورة الذهنية للمنظمة والفوائد المحققة من تعزيزها لدى الجمهور وان تترجم هذه القناعة إلى ممارسات واقعية ملموسة.

- أوجه الاختلاف:

الحدود الزمنية: هذه الدراسة تم انجازها سنة 2018 أما دراستنا تم انجازها سنة 2024 .
الحدود المكانية: هذه الدراسة أنجزت في المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة بفلسطين، أما دراستنا فتم انجازها في القبضة الرئيسية لولاية سكيكدة الجزائر.

الدراسة الثالثة:

جاءت الدراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية دراسة حالة مؤسسة أوريدو لاتصالات بسكرة"، قامت بها الطالبة "كريمة خزري" بجامعة محمد بجامعة

خيزر بسكرة في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إعلام واتصال وعلاقات عامة سنة 2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة الخطط الإستراتيجية لمؤسسة أوريدو بسكرة، والكشف عن دوافع ومبررات إجراء تخطيط استراتيجي في مؤسسة أوريدو، والتعرف على كيفية بناء مؤسسة أوريدو بسكرة لصورتها الذهنية، وتوصلت هذه الدراسة إلى توظيف خبراء مختصين في صياغة الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي من أجل توكيل هذه المهمة الحاسمة في المؤسسة، اشتراك كل الأطراف الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات، حشد كل الموارد اللازمة من أجل إعداد الخطة الإستراتيجية الكفيلة ببناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

• التعليق على الدراسة:

أوجه التشابه:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الجانب النظري للدراسة من حيث خصائص وأنواع كل من التخطيط الاستراتيجي والصورة الذهنية. كل من الدراستين اتفقت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تحديد المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي و الصورة الذهنية.

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الحدود الزمانية حيث أن هذه الدراسة تم انجازها سنة 2019 أما دراستنا فتم انجازها سنة 2024.

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الحدود المكانية حيث أن دراستنا تمت في بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة أما هذه الدراسة فقد تمت في مؤسسة أوريدو ببسكرة.

الدراسة الرابعة:

جاءت الدراسة بعنوان "إستراتيجية التخطيط للعلاقات العامة وعلاقتها بالصورة الذهنية" دراسة ميدانية لمديرية النقل ولاية المسيلة في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، سنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إستراتيجية التخطيط في مدرسة النقل بالمسيلة وكيف تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أمام جماهيرها، معرفة أنواع الاستراتيجيات التخطيطية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة، التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أنشطة العلاقات العامة تخضع لتنظيم مستوى مخطط له يغطي جميع المناسبات الوطنية وحتى العالمية بالإضافة إلى المناسبات و الأعياد الثقافية، التركيز على نوعية الجمهور وارتباطها بنوعية كل مناسبة فلأنشطة يراعي في إعدادها نوع الجماهير المتابعة، تعمل مديرية النقل على تلبية حاجيات النقل المعبر عنها.

❖ التعليق على الدراسة:

- أوجه التشابه:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تناول موضوع الصورة الذهنية للمؤسسة من الجانب النظري من حيث مفهومه، خصائصها، أنواعه وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى.

تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي من الجانب النظري من حيث مفهومه، خصائص وخطوات تنفيذه.

- أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا مع هذه الدراسة من حيث الحدود الزمانية حيث أن دراستنا أنجزت سنة 2024 وهذه الدراسة تم انجازها سنة 2021.

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الحدود المكانية حيث أجريت هذه الدراسة في مديرية النقل ولاية المسيلة بينما دراستنا تمت في مؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسة سكيكدة.

وبشكل عام استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من التخطيط الاستراتيجي والصورة الذهنية للمؤسسة، وكذلك من أدوات البحث التي استخدمتها ومن التوصيات و النتائج الهامة التي توصلت إليها.

(10) مجالات الدراسة:

مجال الدراسة هو خطوة رئيسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، فهو يساعد على قياس تحقيق المعارف النظرية في الشق الميداني:

❖ **المجال المكاني:** لجمع المعلومات و الحقائق الكافية عن موضوع الدراسة المتمثل

في "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية" من خلال تحديد المسؤولين عن عملية التخطيط كعينة، أجريت هذه الدراسة ببريد الجزائر القبضة الرئيسة بولاية سكيكدة.

❖ **المجال الزمني:** وهي المدة المستغرقة في هذه الدراسة، وانطلقت هذه الدراسة بعد

المصادقة عليها من طرف الإدارة والأستاذ المشرف في فيفري 2024، ومنذ تلك الفترة شرعنا

في جمع المادة العلمية و ضبط مختلف المفاهيم، وبعدها بفترة قصيرة بدأنا في عمل الإطار

المنهجي من إشكالية الدراسة إلى التساؤلات ثم مجتمع الدراسة و العينة وعرض الدراسات

السابقة وباقي عناصر الإطار المنهجي، ثم في شهر مارس 2024 انطلقنا في كتابة الجانب

النظري والتعديل فيه، و بعد الانتهاء منه مباشرة بدأنا العمل على الجانب التطبيقي.

الإطار النظري

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي.

تمهيد

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي و أهميته.
2. خصائص التخطيط الاستراتيجي.
3. المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.
4. مراحل التخطيط الاستراتيجي.
5. معوقات التخطيط الاستراتيجي.
6. مزايا التخطيط الاستراتيجي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي كمنهج جديد في التخطيط و الإدارة الفاعلة، حيث يعبر عن عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، و بالنظر إلى الأهمية هذه العملية ولتوضيح المفاهيم و المسميات المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي نحاول من خلال هذا المبحث تحديد تعريف التخطيط الاستراتيجي و توضيح أهميته و خصائصه وتبيان مراحل و طرق التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى إبراز العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

أ- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

لقد أعطيت العديد من التعاريف للتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة

نذكر منها:

• التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل يتم من خلاله "تحديد رسالة المنظمة في المستقبل

وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد".¹

• التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية

و الخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة

يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية.²

• كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه

يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الأفق الفكرية والفلسفية

للإدارة ويواكب تطورها³

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص38.

² بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010، ص ص98-100.

³ عصام الدين بربير، التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع قرنية و معايير الجودة، ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي الدولي الثاني حول: ضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 4-5 أبريل 2012، ص560.

وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل وظيفة صانع التخطيط الاستراتيجي هي اختيار البديل الذي يتوقع حدوثه في المستقبل، إذن فالمستقبل هو أساس صناعة التخطيط الاستراتيجي.

• التخطيط الاستراتيجي يساعد في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة فهو "عملية رسمية لاتخاذ القرار تسمح بإعداد التمثيل المرغوب فيه للوضعية المستقبلية للمنظمة وتحديد آليات تنفيذ هذه الإرادة، وهو بذلك مسار صريح يعتمد على منهجية تنفذ عبر الزمان والمكان وفق برنامج محدد مسبقا لينتهي إلى الخيارات الإستراتيجية وبرامج العمل التي تسمح بتجسيد هذه الخيارات".¹

• إلا أن التعريف الأكثر شمولاً هو ما أورده الاتحاد الفدرالي الأمريكي حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية نظامية مستمرة يقوم بها أعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه".²

• ويعرف أيضا التخطيط الاستراتيجي بأنه: تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء

¹ عبد الملوك مزهودة، "مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"،

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص82.

² Federation union report the best practises in strategic planning based on customers, USA, February, 1997, p04.

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي.

مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن ذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة¹.

ب- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في مايلي²:

- المساعدة على إيجاد مستوى عالي من الالتزام بغايات المؤسسة من جانب أصحاب المصالح الرئيسيين: إذ لو كان أصحاب المصالح من العاملين في المؤسسة ومسؤولين كبار ومدراء شاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي فان من المتوقع أنهم سيلتزمون بقراراتهم كما أن ذلك يسهل في انجاز الأهداف.
- العمل على القصد في استخدام الموارد: هناك موارد محدودة لهذا فان من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف.
- الإجماع على توحيد أساليب التخطيط: التخطيط الاستراتيجي عملية استشارات ومفاوضات تساعد على توضيح المواقف و توحيد السبل المختلفة في التخطيط.

¹ أحمد بن مرضي الكلثوم، د-حازم علي احمد بدرانة، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد10، ص19.

² أسامة بن صادق طيب، التخطيط الاستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار 29، جامعة الملك عبد العزيز، 2010، ص ص28،27.

• الحرص على استجابة المؤسسة لمطالب الجمهور: أي بناء الخطة الإستراتيجية

على حصر شامل للاحتياجات وأولوياتها يتيح الفرصة لبنائها على أساس الطلب.

بالإضافة إلى¹:

✓ يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.

✓ التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر

المهمة للمنظمة.

✓ يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة

للتعليق على المشاكل التي تواجه المنظمة.

✓ يساعد على إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.

✓ يمكن المدراء من مواجهة التغييرات البيئية ذات التغيير السريع التي تعمل فيها

منظماتهم.

✓ يحدد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز

وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.

¹ الكويس محمد عادل حمد، اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، رسالة لنيل

شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية ، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص16.

2- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي العديد من الخصائص نذكر منها¹:

- **الآثار طويلة الأجل:** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- **المشاركة الواسعة:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة ونزولا إلى العاملين و المستفيدين والجمهور وغيرهم.
- **المرونة:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- **حشد الطاقات الكامنة و الموارد:** يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المؤسسة الكامنة و مواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- **الترتيب للخيارات و الأولويات:** من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أهميتها.

¹حسن احمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط و التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالإمكانيات-اتخاذ القرار-أسباب فشله بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص113.

- **المستقبلية:** ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

بالإضافة إلى¹:

- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- إن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية و الاتجاه الشمولي للمؤسسة.

- تطوير طرق حل المشكلات و تحسين أساليب اتخاذ القرارات
- الاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة.

3- المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:

- نظرا لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فان هذه العملية لها متطلبات عديدة و يمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

¹النجار فريد راغب، التخطيط الاستراتيجي و المدير العربي-آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010،ص75.

• **اقتناع الإدارة العليا:** تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تعميق اقتناع الإدارة العليا بأهميته، والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، والتأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، ووضع آلية تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الإستراتيجية للمنظمة.

• **أنظمة معلومات:** توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية و الخارجية، ومصادر الحصول عليها، وأساليب وأدوات تحليلها وكيفية الاستفادة منها، وحفظها ومتابعة تحديثها.

• **الابتكار:** استمرارية التفكير الاستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بانجاز الإستراتيجية، وتنمية مهارات التفكير والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري.

• **الوقت:** إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت اكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية¹.

• **موارد مالية:** يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الإستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 21-24.

- **مهارات إدارية:** يجب أن يكون المديرين في الإدارات العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.
- **أنظمة اتصال:** يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات، والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.
- **ثقافة المنظمة:** يعني أن تشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي، وجمع المعلومات، والاجتماعات والمناقشات، وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي¹.
- **المخاطرة:** كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على التخطيط الاستراتيجي.
- **كفاءة الرئيس:** كلما كان العضو المنتدب والمسئول عن الإدارة الإستراتيجية ذو كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال كلما زادت فرصة النجاح.
- **علاقات تنظيمية قوية:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطات المتاحة وأساليب التنسيق بين الوحدات.
- **الاستقرار النسبي:** المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى.

¹إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص22.

- **المرونة:** تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة و الظروف المحيطة، وذلك حتى يمكن التكيف معها و السيطرة عليها¹.
- إن توفر هذه المقومات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في الوصول إلى إستراتيجية فعالة على مستوى المنظمة لكي تصبح بعد ذلك الأساس الذي تبنى عليه استراتيجيات باقي أنشطة المنظمة.

4- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل نوجزها كالتالي:

- **مرحلة الإعداد²:** العمل على جعل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي و في هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منظمك للتخطيط الاستراتيجي و تقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط. هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة: هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تتجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ ما الذي تحتاج فعله حتى تصبح جاهزين؟

- **مرحلة التقدير:** تحديد أين كانت منظمك و أين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منظمك و مشاريعها و هيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف و كذلك تحديد الفرص والمخاطر. ويتعين عليك أن تطرح الأسئلة التالية: ما تفكير مجلس إدارتنا

¹ احمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط01، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص48.

² رمضان مصطفى عبد الرزاق، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، 2012، ص07.

وموظفينا وعملائنا وغيره (أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي؟ ما العمل الذي أحسنا في أدائه وما الذي لم نحسن في أدائه؟ ماهي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟ ماهي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدي الموظفين المؤهلات الضرورية؟.

• **مرحلة التصور:** إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظمتك الرؤية المهمة والقيم و تقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظمتهم، وتأثيرها على المجتمع. وعليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ماهو الوضع الأمثل لوجودنا؟.

• **مرحلة التكوين¹:** وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والإغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظمتك أن تذهب فيه، و إيجاد خارطة طريق لعمل منظمتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهداف موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خططك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الإستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليها في المراحل السابقة.

¹ ابن إسماعيل إبراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية الرياض، 2010، ص5-6-7.

• **مرحلة التنفيذ:** هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل/ تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خططك حقيقية قائمة في كل سنة. ويمكن يمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء وأصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل وإخبارهم عن خططك.

• **مرحلة التقييم:** وهي القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل¹.

5- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها مايلي²:

• **التغيير والتبدل السريع في البيئة:** بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات

¹ ابن إسماعيل إبراهيم، مرجع سابق، ص 5-6-7.

² الدكتور مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014، ص 76-77.

السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

• **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية:** بالرغم من أنالإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لاتملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية، وتحديد أهدافها و خطتها التنفيذية، حيث أن الخطة هي أولا وأخرا تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

• **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:** إن أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة و إجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم:

• **الموارد المالية للمنظمة:** من المعروف أن أي خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

• **عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:** إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل

تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

• **انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:** إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة و يمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

• **المعلومات والبيانات الإحصائية:** تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي و الحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض وبعبارة يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

• **ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:** يسود الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحاتها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها¹.

¹د.مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص78.

6- مزايا التخطيط الاستراتيجي:

تتعدد مزايا التخطيط الاستراتيجي نذكر منها:

- التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة ومنتوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شاماً للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتحديات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى¹.
- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الوجه ومنتوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

¹الصمادي، بشرى سالم، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164 الجزء الرابع 2015، ص81.

• يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

• يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته و كفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

• يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية اقل رسمية و اقل ثباتا، وأكثر تغييرا وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها و قواعد عملها ومراحل تنفيذها.

ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحقق التحسين المستمر في المؤسسات من خلال

مايلي:

• يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يسهل توضيحها للعاملين وهو ما يسهل تنفيذها.

• يساعد على تحديد الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة للوصول إلى الهدف.

• يقلل من التعارض و التضارب بين المهام المختلفة.

• وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.

• يساعد على تنمية مهارات الأفراد.

• تشمل عملية التخطيط جزءا مستقبليا متعلقا بالتنبؤ وهو ما يجعل المنشئة مستعدة

لمواجهة أي أزمة طارئة¹.

¹ مرجع نفسه ، ص ص 82-83.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض أساسيات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في مفهوم وأهمية و خصائص التخطيط ومتطلبات نجاحه، مراحل ومعوقاته بالإضافة إلى مزايا التخطيط الاستراتيجي .

ومن خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يعد أسلوب استشرافي يقوم على فهم المستقبل واتخاذ قرارات إستراتيجية بشأنه وتكمن أهميته في كونه يسمح للمؤسسات بتحقيق التكيف مع بيئتها ومواجهة التحديات التي تعترض تحقيق أهدافها، ويتطلب نجاح التخطيط الاستراتيجي تضافر الجهود والعمل الجماعي من اجل تقادي الأخطاء بالإضافة إلى وجود أفراد تتمتع بخصائص التفكير الاستراتيجي ،كما تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل حيث تستند المرحلة الأولى من عملية التخطيط على عملية التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية من اجل الوقوف على نقاط القوة و الضعف، الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة لتأتي بعدها مرحلة تنفيذ الإستراتيجية المختارة من خلال تحديد البرامج والإجراءات التنفيذية اللازمة لتطبيقها وصولا إلى المرحلة الأخيرة المتمثلة في التقييم والرقابة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: الصورة الذهنية

تمهيد

1. تعريف الصورة الذهنية و أهميتها.
2. خصائص الصورة الذهنية
3. أنواع الصورة الذهنية
4. وظائف الصورة الذهنية
5. أبعاد ومكونات الصورة الذهنية
6. العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت خدماتية أو اقتصادية تسعى دائماً لضمان بقائها واستمرارها خاصة في ظل المنافسة فهي حريصة أكثر من أي وقت على صورتها في أذهان جميع الأطراف المتعاملة معهم عن طريق تلبية حاجاتهم ، فتوجب عليها بناء تخطيط استراتيجي محكم من اجل المساهمة في خلق التميز والتألق واستقطاب المتعاملين و كذا تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة وبالتالي الوصول إلى الصورة الذهنية المثلى التي تطمح لها جميع المؤسسات خاصة المؤسسات التي تنشط في المجال الخدماتي.

وعليه من خلال ماتم تناوله سنتطرق في هذا الفصل إلى تغطية بشكل كامل للصورة

الذهنية.

ثانيا: الصورة الذهنية:

1. مفهوم وأهمية الصورة الذهنية:

أ. تعريف الصورة الذهنية:

- لقد ظهر مصطلح الصورة الذهنية إلى الوجود سنة 1908م على يد العالم "براهام دلاس"، والذي أشار في كتابه الطبيعة البشرية والسياسية إلى أن الناخبين في حاجة إلى تكوين شيء مبسط ودائم ومنظم عند الثقة في مرشح ما، ولم يستخدم هذا المصطلح في المنظمات الاقتصادية إلا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين¹.
- يعد أرسطو أول من وضع الركائز الأساسية التي تطور منها هذا المصطلح وكثير النظيرات الملاحقة حول مفهوم الصورة، عندما جعل الصورة صلة الوصول بين الخيال والإدراك وقدم مفهوم الصورة مقابلا للماهية أو المبدأ فأصبحت الصورة عند أرسطو هي ما يتحدد في الشيء وهي مقابل المادة فليس هناك صورة إلا في الذهن.
- وتستخدم الأدبيات العربية مصطلحات مثل الصورة الذهنية والصورة المنطبعة كمقابل للمصطلح الانجليزي IMAGE، وقد نتج عن عدم وجود مصطلح عربي واحد كمقابل لimage،

¹ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 167.

تعدد الاجتهادات في الترجمة العربية لمصطلح الصورة الذهنية لذا يفضل استخدام مصطلح

الصورة الذهنية لورودها بهذا الشكل عند أوائل من كتب في هذا الموضوع من العرب¹.

• الصورة الذهنية في العلاقات العامة تعني: الانطباع الصحيح والحقيقي أي أنها

الانطباع الذي يكون 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 بناء على معطيات ومعلومات يتلقاها الأفراد على نحو لا يتفق مع الحقيقة

بتأثير الاستعدادات السابقة للأفراد ذات صلة بما يتم إدراكه².

• الصورة الذهنية عملية حركية ديناميكية تتغير وتتبدل حسب تطور الواقع الاجتماعي،

وتغير الأوضاع الاقتصادية، والظروف السياسية والثقافية لذلك فهي لا تتصف بالثبات والجمود

وإنما تتسم والتفاعل المستمر، فتنطور وتنمو وتقبل التغير وتكون من تفاعل الإنسان بعوامل

عديدة منها المكان الذي يحيا فيه وموقعه من العالم الخارجي، والعلاقات الشخصية وروابط

الأسرة، معناه أن الصورة الذهنية تتكون بحسب الواقع الاجتماعي المعاش.

• الصورة الذهنية استخدم هذا المصطلح من العديد من الباحثين في مجال سلوك

الزبون ومن جهات نظر مختلفة، إذ وجد أحدهم بأنها ممارسة خارقة يتم إجراؤها مع المنتجات

¹حامد مجيد الشطري، الإعلان التلفزيوني ودوره في تكوين الصورة الذهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، عمان،

2013، ص 114.

²علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، دار عالم الكتاب، القاهرة، 2003، ص 10.

الحالية، وأن الصورة الذهنية ليست هي ما تفعله المؤسسة المنتجة اتجاه منتجاتها فحسب بل محاولة ما يكفي أن تحققه من تغيير وتعديل في أذهان الزبائن المستهدفين أو المحتمل استهدافهم¹.

• يرى بولدنج bouldng أن الصورة الذهنية هي نتيجة لكل تجارب الماضي لمالك الصورة الذهنية منذ ولادته أو حتى قبل ذلك ثم يبدأ الإنسان بعدها بإدراك نفسه حسياً في وسط عالم الأشياء، ويكون هذا بداية التصور الذي يمكن وصفه بالإدراك إذ يبدو العالم منزلاً وربما عدة شوارع، فإذا تقدم العمر بالإنسان ازداد هذا التطور ليشغل في النهاية في كل شيء موجود.

• ومن هنا فكل تجربة جديدة تجد مكاناً في التصور الذي تكونه عن العالم وكل رسالة جديدة تحتل مكانها المخصص لها حيث تدعم التجربة وتؤيد التطور الأساسي الذي تشكل لدينا².

• ويعرفها هارولد ماركس Harled marquis بأنها إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة وهي انطباعات غير ملموسة، تختلف من فرد لآخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملاتها مع الجماهير، واستثماراتها في

¹محمد عبد الوهاب العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2012، ص196.

²عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة والعولمة، دار جريز للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2005، ص65.

النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتتدمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة¹.

• يعرف سليمان صالح الصورة الذهنية بأنها مجموعة السمات والملاح التي يدركها الجمهور ويبني على أساسها مواقف واتجاهاته نحو المنظمة أو الشركة أو الدولة أو الجماعة وتتكون تلك الصور عن طريق الخبرة الشخصية للجمهور القائمة على الاتصال المباشر أو عن طريق العمليات الاتصالية الجماهيرية وتتشكل سمات وملاح الصورة الذهنية من خلال إدراك الجمهور لشخصية المنظمة ووظائفها وأهدافها وشرعية وجودها وأعمالها والقيم التي تتبناها².

• ويعرفها هولستي بأنها مجموعة معارف الفرد ومعتقداته في الماضي والحاضر والمستقبل التي يحتفظ بها الفرد وفقا لنظام معين عن ذاته وعن العالم الذي يعيش فيه، وهي تعني كل المعلومات التي يخترنها الفرد في ذاكرته ولكنها مرتبة وفقا لبعض الأسس وذلك لأن الصورة الذهنية تعني تحديد بعض معالم الشيء المراد صنع صورة له في الذهن، وهو ما يعني تفضيل وتمييز جوانب بعينها للاحتفاظ بها في الذاكرة³.

¹ خالد إبراهيم حسن الكردي، الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ط1، 01، 2014، ص33.

² كريمة غديري، الصورة الذهنية للمؤسسة التجارية ووسائل تكوينها، رسالة ماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2009، ص20.

³ جالو، جيرنو أحمد، الفضائيات المتخصصة والصورة الذهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2016، 01، ص75.

ب. أهمية الصورة الذهنية:

قد تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للفرد أو المنظمة أو على مستوى الدول نظراً لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الأفراد و اتخاذ القرارات وتشكيل السلوك وللصورة الذهنية دور كبير في تشكيل مدارك الفرد ومعارفه مما جعل لها تأثيراً واضحاً على سلوك الفرد وقدرته وتوقعاته وردود أفعاله إزاء الكثير من القضايا الهامة، فالصورة الذهنية تؤثر على إدراكنا لما يدور حولنا من التجارب الحاضرة، كما تؤثر على توقعاتنا واستنتاجاتنا عن الآخرين وعن التجارب المستقبلية، وبالتالي يمكن التأكيد على أن للصورة الذهنية أهمية كبيرة في إبراز آرائنا واتجاهاتنا وقيمتنا وردود أفعالنا تجاه كل الفئات والأحداث وتدعيم هذا الشعور لدينا ولدى الآخرين وكما أن للصورة الذهنية دور بارز في حياة الأفراد فإنها تقوم أيضاً بدور في غاية الأهمية في حياة الدول والشركات والمؤسسات الأمر الذي يبرر حرص هذه الأطراف كافة على أن تكون صورتها الذهنية لدى الآخرين إيجابية وتخدم أهدافها ومصالحها والسعي لإزالة أي معالم أو جوانب سلبية موجودة في هذه الصورة وقد تطرأ عليها¹.

تكتسب الصورة الذهنية تجاه المنظمات أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام السائد نحو الجوانب ذات العلاقة بالمنظمة، حيث تقوم الصورة من خلال تأديتها لوظائفها

¹ عبد الله مصطفى، عبد الله الفراء، دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقات الإستراتيجية مع جمهور المستفيدين، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2018، ص26.

النفسية والاجتماعية بدور رئيسي في تكوين الرأي العام وتوجيهه باعتبارها مصدر آراء الناس واتجاهاتهم وسلوكهم.

وانطلاقا من العلاقة بين الصورة الذهنية وتكوين الرأي العام للمجتمع فإنه يتحتم على المنظمات أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها في مختلف طبقات المجتمع من أجل التمهيد لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بإيجاد صورة ذهنية ايجابية عن هذه الجهات تكفل وجود رأي عام مناصر لقضاياها، ومواقفها ودعمها بجميع أنواع الدعم في الظروف المختلفة، ولقد ضاعفت المتغيرات الأخيرة المتسارعة من أهمية دراسة الصور الذهنية عن المنظمات بين مختلف شرائح المجتمع والعوامل المتعلقة بتكوينها والبرامج اللازمة لتحسينها، وخاصة تنامي الحملات الإعلامية التي باتت تواجهها من الداخل والخارج.

وتأسيسا على ما سبق فإن الباحث "عبد الله مصطفى"، "عبد الله الفراء" يوجز أهمية الصورة

الذهنية في النقاط التالية¹:

- تقوم بدور محوري ومهم في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الأفراد.
- تساعد المنظمات والمؤسسات والقيادات في رسم الخطط، واتخاذ القرارات التي تكون صورة ايجابية عن المؤسسة التي تتفق مع احتياجات الجماهير.

¹عبد الله مصطفى عبد الله الفراء، مرجع سابق، ص، ص 26 27.

- تؤدي الصورة الذهنية دورا مهما في إثراء أو تقديم الرؤية المكتملة للدراسات الإعلامية والإدارية والاجتماعية والنفسية نظرا لأنها تقوم بدور مؤثر في السلوكيات والقرارات الحياتية في تسيير أمور حياتنا.
- تساهم في تكوين و تشكيل الرأي العام تجاه المنظمات والمؤسسات والأفراد في المجتمع.

أهمية الصورة الذهنية للمنظمات والمؤسسات:

تكتسب الصورة الذهنية اتجاه المنظمات أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام السائد إذ تعمل الصورة الذهنية للمنظمة على تأدية وظائف ومهام نفسية واجتماعية ومن خلالها تؤدي دورا كبيرا في بلورة وتشكيل رأي عام وتوجيهه، وللتسويق والتمويل أكثر أثر على نجاح المنظمة في أداء رسالتها وتمكينها من ضمان بقائها واستمرارها في النمو والمنافسة في ظل التنافس الكبير بين مختلف المنظمات لأجل تسويق منتجاتها أو خدماتها أو نشاطاتها أو برامجها وجذب أكبر قدر ممكن من الجماهير ومحاولة كسب ثقتها وودها ودعمها وهنا يأتي الدور على العلاقات العامة إذ تقوم بربط قنوات اتصالية مع مختلف هذه الجماهير لضمان ولائها وتعزيز مكانة المؤسسة أو المنظمة لديها، وبناء صورة ذهنية ايجابية في أذهانهم عن المنظمة تدفعهم لدعمها ماديا ومعنويا¹.

¹فهمي محمد المدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص153.

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

- مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل.
- تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- إقناع السلطات ومختلف الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع.

- تنمي استعداد الجماهير للتريث قبل إصدار على المنظمة في أوقات الأزمات.
- تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
- لمساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة¹.

¹ علي عجوة، مرجع سابق، ص74.

2. خصائص الصورة الذهنية للمؤسسة:

هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية نذكر من

بينها مايلي¹:

• أنها خاصة واقعية من خصائص السيكولوجية البشرية وفقا لما يراه "ارتيوف" وعليه فهي تتصف بالقدم و الشمولية، فهي قديمة قدم الوعي البشري ذاته، وشاملة بمعنى أن البشر كلهم يكونون صورا ذهنية، وتكون باتجاهاتهم الصور أيضا، وهذه العملية "توافقية" لاترتبط بأشخاص معينين، أو بزمان معين بل هي وظيفة بشرية، أو جزء من الطابع البشري كما يرى "دويجكر" و "فريدا".

• ميلها إلى التكرار دون تغير، مما يعني "أطراد صورة معينة" في أذهان مجموعة من الناس اتجاه مجموعات أوأشياء معينة ولعل في ميل الصورة للانتشار في أذهان الكثير من الناس مما يؤكد اجتماعية الصورة الذهنية.

• الصورة الذهنية عبارة عن تعميمات مؤسسة عن آراء وانطباعات لا تستند على براهين علمية تجريبية في الغالب ولذلك فهي قد تبنى على شائعات قد تنطلق من أوهام وترتبط هذه التعميمات بالمشاعر الذاتية و العواطف الشخصية التي يصعب تفسيرها أحيانا.

• لما كانت الصورة الذهنية لايشترط أن تبنى على معلومات واقعية دقيقة عن واقع المتصورين، فإنها لاتتطابق مع هذا الواقع.

¹ جالو جرينو احمد، الفضاءات المتخصصة والصورة الذهنية، مرجع سابق، ص، ص 61،62.

• ميلها إلى الثبات من دون جمود، ويرى "دويتش" أن للأحداث قدرة كبيرة على إحداث بعض التأثيرات في الصورة القائمة إلى درجة تغييرها بما يفوق قدرة المعلومات بالافراد على إحداث تغيير.

• الصورة الصادقة يستغرق بنائها وقتا طويلا وبمشاركة جهاز التفكير المنطقي ، أما الصورة الزائفة فلا تشمل إلا على أكثر الجوانب بروزا، وهذه الصور سهلة النشوء والتكوين.

ويرى أديب خضور أن أهم خصائص الصورة الذهنية هي¹:

• الصورة الذهنية تجسد لواقع فكري معين، وللصورة مقدرة كبيرة على تقنين الفكرة وهي القالب الذي تصب ضمنه ويحفظها من الضياع ويسهل انتشارها، وعندما تتشكل الصورة تصبح بحد ذاتها منطلقا لعمليات فكرية جديدة تضاف إلى الصورة فتبلورها.

• إن الأحكام المسبقة قوالب سلبية أو رافضة تتخذ عن شخص أو جماعة من الأشخاص، إذ تحصل هذه الجماعة بسبب المواقف المقلوبة على صفات محددة أصلا.

• الصورة الذهنية ليست ثابتة أو دائمة بالضرورة، بل قد تتطور و تتعدل كليا أو جزئيا بفعل عوامل ذاتية أو موضوعية، كما أن اكتشافها يمكن أن يساعد على الاقتراب منها والتعرف الأفضل على جوانبها، وتحديد مسارات التعامل معها سواء باتجاه الترسخ أو التغيير.

¹الحمد خلف لافي الحلبا، الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم الصحافة والإعلام، جامعة البترا، الأردن، 2014، ص 26.

3. أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة

تتراكم الصورة الذهنية لتكون مخزوناً بها تسمى أحياناً اللاشعور ويتم تصنيف وتجميع هذه الصور في مجموعات ترتب وفق تصنيف التضمين والاحتواء في الذهن إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية¹:

- 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.

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

صنف موريل الصورة الذهنية إلى أربعة أنواع²:

- ✓ الصورة المؤسسية: وتكون على المستوى الوطني.
- ✓ 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.

¹رضوان بلخيري، سيمولوجيا الصورة "بين النظرية والتطبيق"، دار قرطبة، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 87.

² مختار التهامي وآخرون، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، الطبعة الأولى، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص42.

ويعد "جفكينز" أنواع الصورة فيما يلي¹:

الصورة المرآة: وهي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها.

الصورة الحالية: وهي الصورة التي ترى 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 انطبعا مختلفا عنها ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا فإما أن يتحول إلى

صورة موحدة تطلها العناصر الإيجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.

وهناك أنواع أخرى من الصور الذهنية والتي حددها الباحثان "محمد يوسف ومصطفى

عبده" وهي²:

الصورة الواقعية: هي الصورة التي تم تشكيلها بالفعل للمنظمة أو المؤسسة أو الدولة أو

الجماعة والتي أصبح الجمهور يتعامل مع المنظمة على أساسها ويتعرف عليها وهذه الصورة

قد تكون إيجابية وقد تحتوي بعض السمات السلبية فيها.

¹ علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، مرجع سابق، ص، ص 8-9.

² محمد يوسف، مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة، دار الكتاب، القاهرة، 2004، ص 34.

الصورة الاتصالية: وهي الصورة التي تعمل المؤسسة على تشكيلها من خلال الرسائل الاتصالية التي توجهها للجمهور، وتستخدم كل وسائل الاتصال المتاحة لديها وقد تكون إيجابية لكن ليست على النحو الذي ترغب المؤسسة بتشكيله.

الصورة الناتجة عن أزمة: وهي صورة مؤقتة بشأن نتيجة أزمة في المنظمة أدت إلى استجابات عاطفية سريعة للمنظمة، وتعتبر الصورة المشوهة من أخطر الصور الناتجة عن الأزمات المختلفة التي تتعرض لها الأنظمة، ولهذا يجب على المنظمة وخاصة الأفراد القائمين على الاتصال داخلها أن يقوموا بجهود مكلفة لمواجهة هذه الصورة المشوهة والعمل على تغييرها وذلك من خلال إعطاء معلومات صحيحة ودقيقة عن المؤسسة للجمهور لأن أي محاولة لتغيير الصورة عن طريق الخداع أو تقديم بيانات غير واضحة ومفهومة يؤدي إلى تناقص في المصداقية مما يزيد في تشويه الصورة أكثر، ويصعب بعد ذلك محاولة تحسينها.

الصورة الذهنية الإيجابية: هي تلك الصورة التي تتشكل من سمات إيجابية تثير الإعجاب والتأييد لدى الجمهور وكلما حاولت المؤسسة تحسين هذه الصورة زادت من إمكانيات نجاحها وتحقيق أهدافها ولكن تحقيق هذه الصورة يحتاج إلى بيئة خارجية مناسبة ويحتاج إلى ثقافة عامة تتيح إمكانية قبول هذه الصورة وإقناع الجمهور بها.

4. وظائف الصورة الذهنية:

تحقق الصورة الذهنية وظائف معرفية عدة تشمل الاقتصاد في المجهود، فتكوين الصورة الذهنية من شأنه أن يوفر إطارا عاما جاهزا يكفل التعامل مع الآخرين دون إمعان النظر في

خصائصهم، فمن الصعوبة بما كان التعامل مع كل فرد على أنه متميز، ومن ثم فالصورة الذهنية توفر الأسس التي تمكننا من التعامل مع الآخرين دون جهد حقيقي يبذل من جانب الفرد ومن أبرز وظائف الصورة الذهنية مايلي¹:

- تقوم الصورة الذهنية على مستوى الجماعة بتحديد هويتها والحفاظ عليها فهي تبرز وتدافع عن آرائنا واتجاهاتنا وقيمنا وردود أفعالنا اتجاه الفئات والأحداث كلها.
- تسهم الصورة الذهنية على مستوى الجماعة بتحديد هويتها والحفاظ عليها فهي تبرز وتدافع عن آرائنا واتجاهاتنا وقيمنا وردود أفعالنا اتجاه الفئات والأحداث كلها.
- تسهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور اتجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد عن الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تنتبأ بالسلوكيات التي قد تصدر عن هؤلاء الأفراد اتجاه تلك القضايا أو الأشخاص.
- إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع وتنمية استعداد الجماهير للتريث قبل إصدار الحكم على المؤسسة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين عليها شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المؤسسة فيها.

¹ مرتضى نوري محمود، الصورة الذهنية لدى الجمهور العراقي عن مكاتب المفتشين العموميين، مجلة المفتش العام، العدد 17، وزارة الداخلية، بغداد العراق، 2015، ص، ص 4-5.

• كلما كانت الصورة الذهنية لدى الجماهير ايجابية عن خدمات تلك المؤسسات يتيح ذلك وجود مناخ لتحقيق أهدافها وأداء رسالتها وتقديم خدماتها عن طريق تفهم الجماهير لدورها والإقبال على التعاون معها.

• تساعد الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة على اجتذاب المهارات البشرية اللازمة للعمل فيها وسعادة العاملين فعلا بالانتماء إليها، كما أنها تساهم في انخفاض مشاكل العمال وارتفاع الروح المعنوية للجمهور الداخلي الأمر يلقي بظلاله على زيادة كفاءة المؤسسة في الأداء.

• الصورة الذهنية الإيجابية تؤدي إلى زيادة اهتمام قادة الرأي العام ووسائل الإعلام بالمؤسسة ودورها في خدمة المجتمع وتولد الشعور بالثقة وبالانتماء للمؤسسة في نفوس العاملين فيها.

• تساعد الصورة الذهنية الإيجابية في تسهيل تعامل المؤسسة مع الهيئات التنفيذية والتشريعية في الدولة.

وهناك وظائف أخرى للصورة الذهنية يمكن عدها في النقاط التالية¹:

¹بزرل كبير عبد الكريم، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي اتجاه الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص38 .

- تحقق أكبر قدر من التكيف مع ظروف الحياة من خلال دورها في اختصار جهد الفرد بما تقدمه له من أثر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخر بل التنبؤ بسلوكه دون إمعان النظر في خصائصها.
- إن التصور الذهني يضيف نطاق الجهل بالآخرين من خلال استخدام الأفراد نتيجة لما يقدمه التصور الذهني من معرفة يمكن أن تكون عليها صور الآخرين خلال التعامل معهم.
- تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية إلى تحويل العالم إلى عالم أسهل من خلال استخدام الجوانب السيكولوجية التي تنطوي عليها عمليات التعلم داخل الإنسان.
- تساهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وآرائه وأنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية وتفسر فلسفته في الحياة وذلك لارتباطها بقيمه و معتقداته وثقافته.
- للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام لأنها اللبنة الأولى التي يكون منها الرأي باعتبار تأثيرها في آراء الناس ومواقفهم.

5. أبعاد ومكونات الصورة الذهنية

يجمع الباحثون على أن الصورة الذهنية تشمل ثلاث أبعاد أساسية تتمثل في¹:

البعد أو المكون المعرفي cognitive component

البعد أو المكون الوجداني affective component

البعد أو المكون السلوكي behairoral component

• **البعد أو المكون المعرفي للصورة الذهنية:** ويقصد به المعلومات التي يدرك من

خلالها الفرد موضوعا، قضية، شخصا أو مؤسسة...، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس

الذي تبنى عليه الصورة التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة،

وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي حصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصورة الذهنية

التي نكونها عنهم، ووفقا للبعد المعرفي فإن الأخطاء المتكونة في الصورة لدى الأفراد هي

أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

• **البعد أو المكون الوجداني:** يقصد به الميل بالإيجاب أو السلب اتجاه موضوع،

قضية، شخص، شعب أو دولة ما في 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

¹بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015، ص، ص 163 164.

والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الايجابية والسلبية، ويؤثر على مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، فاختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تساهم في بناء الاتجاهات السلبية ، والتجانس في هذه الخصائص يساهم في بناء الاتجاهات الايجابية.

● **البعد أو المكون السلوكي:** يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد فسلوكيات الأفراد يفترض منطقيا أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة.

مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة:

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة من عناصر متعددة تندمج لتشكيل الصورة الذهنية

الكلية للمؤسسة وهذه العناصر هي:

● **اسم المؤسسة:** إن اختيار الاسم له أهمية كبيرة بالنسبة لشخصية المؤسسة ومنتجاتها وتزداد القدرة على تذكير الاسم ويؤدي إلى دلالات لها أهمية في بعض المجالات.

● **الأشكال المادية:** وتتمثل الأشكال المادية في الأثاث المستخدم وهي عناصر ينبغي

أن تتسم بالتغير نحو الأحسن حتى تطبع صورة جيدة عند الجمهور، إذ يجب أن تحرص المؤسسات المعاصرة أن تكون صورة طيبة ومميزو في أذهان الجماهير وذلك باستعمال مثيرات جديدة من حين إلى آخر بحيث لأي تغير مع الشخصية المميزة لهذه الأشكال المعروضة عن المؤسسة بين جماهيرها.

• **الشعار والرموز:** 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 رموز معينة دون غيرها 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 بعض القيم المستقرة لدى أفراد الجمهور¹.

• **صورة العلامة التجارية:** وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة ايجابية عن المؤسسة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.

• **صورة منتجات/خدمات المؤسسة:** تعتبر صورة منتجات أية مؤسسة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها، ومدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم خدمات مابعد البيع تؤثر على تقييم العملاء لأعمال المؤسسة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى العملاء.

• **صورة إدارة المؤسسة " فلسفة المؤسسة":** إدارة المؤسسة هي الرمز الذي تعرف به لدى العملاء، ولذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي مؤسسة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها. لدى العملاء حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل إدارات

¹رزيقة لقصير، دور العلاقات الهامة في تحسن صورة المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير قسم الإعلام والاتصال كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، 2007 ص57.

المؤسسة المتعددة من ناحية وتحكم تعاملاتها مع العملاء الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المؤسسة ورسائلها إلى العملاء وتشكل صورتها الذهنية نحوها.

• **برامج المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة:** وهي تجسد الأعمال الفعلية للمؤسسة وسياساتها الرسمية تجاه المجتمع ككل وعملاء المؤسسة في كل ما يصدر عنها من قرارات و أفعال .

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

• **أداء موظفي المؤسسة:** تتمثل في قدرة موظفي المؤسسة على تمثيلها بشكل مشرف لدى العملاء من خلال التعامل الطيب معها، وكفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة بهم مما يعطي انطبعا ايجابيا نحوها.

- كفاءة اتصالات المؤسسة: تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع عملائها الداخليين والخارجيين وما تنقله المؤسسة في رسائلها للعملاء، في تكامل اتصالات المؤسسة وتوضيح هويتها وفلسفتها لهم.¹

6. العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية:

هناك عدة عوامل تؤثر على تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة نذكر منها²:

- الرؤية والمهمة روح صورة المؤسسة: الرؤية عامل له أهمية كبرى في تكوين صورة قوية لدى المديرين و الموظفين، فالمؤسسات التي لديها رؤية تتمتع بالقدرة على استلهاام درجة عالية من الالتزام لدى موظفيها يمكن أن يمتد ليؤثر في أصحاب المصلحة والاهتمام خارج المؤسسة وقد يكون له إضافة لذلك مردود مالي، ومنه فان الرؤية عبارة عن مثل أعلنأو غاية تمثل أو تعكس القيم المشتركة التي يتعين على المؤسسة أن تصل إليها.
- السياسات الرسمية للمؤسسة: تلعب الإستراتيجية و الهيكلية ومنظومة الأعمال دورا كبيرا في تكوين صورة المؤسسة ومنه فان تطوير مجموعة قوية من صور المؤسسة و سمعتها عمل تحرك القسم الأعظم منه السياسات الرسمية المتبعة في إدارة المؤسسة، يستخدم مصطلح السياسات الرسمية للمؤسسة ليشير الى القرارات المنظمة الإستراتيجية و الاستثمارات والعمليات

¹ علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2005، ص، ص 141، 142.

² وريدة لرجان، أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الإدارية، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015، ص، ص 106-107.

التجارية وأنظمة التحكم والمراقبة في المؤسسة و التي تؤثر في ثقافة المؤسسة وفي صورتها وسمعتها لدى الموظفين و فيما تعرضه من خدمات¹، كما تؤثر في جميع أشكال التواصل مع أصحاب المصلحة و الاهتمام.

• ثقافة المؤسسة: والتي تلعب دورا رئيسيا في ترجمة القيم التي يتضمنها بيان الرؤية الى سلوك عام للموظفين، كما أن هذه الثقافة تؤثر أيضا في طريقة تنفيذ كثير من جوانب إستراتيجية المؤسسة وهيكلتها وأنظمة التحكم والمراقبة فيها، وهناك واقع أن عدم فهم ثقافة المؤسسة فهما كاملا هو السبب في فشل الكثير من برامج إعادة تنشيط الصورة وإخفاقها في تحقيق نتائجها المرجوة.

بالإضافة الى ما سبق نجد أيضا العوامل التالية¹:

• عوامل شخصية:

السمات الذاتية بالشخص المستقبل للمعلومات "التعليم، الثقافة، القيم..."
الاتصالات الذاتية للفرد وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة وتكوين ملامح الصورة الذهنية.

درجة دافعية الفرد و اهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

¹علي عجوة، كريمان فريد، مرجع سبق ذكره ص 139-140.

• عوامل اجتماعية:

- تأثير الجماعات الأولية "الأسرة والأصدقاء على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة.
- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير.
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد و القيم السائدة فيه.

• عوامل إعلامية:

- الجهود الإعلامية للشركات المنافسة وتأثيرها على صورة المنظمة.
- التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمنظمة في وسائل الإعلام الجماهيرية ومدى سلبيتها أو ايجابيتها "المسؤولية الاجتماعية للصحافة".
- حجم الاهتمام الذي توليه وسائل الإعلام الجماهيرية لأخبار المنظمة.

• عوامل تنظيمية:

- وتشمل إستراتيجية إدارة المؤسسة التي تعكس فلسفة و ثقافة المؤسسة والأعمال الحقيقية التي تقوم بها فضلا عن شبكة الاتصالات الكلية للمؤسسة والتي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية مع الجمهور.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بإبراز موضوع الصورة الذهنية ووضحنا جوانب عديدة منه في هذا الفصل باعتبار الصورة الذهنية عامل جد مهم في أي منشأة هادفة إلى خلق صورة ايجابية لها في أذهان جماهيرها، فأصبح من الطبيعي اليوم على كل مؤسسة أو منشأة أن تكافح من أجل الخروج بأفضل صورة لها عن طريق تقديم خدماتها من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي:

تمهيد:

يعد الإطار التطبيقي أو الجانب الميداني من أهم جوانب البحث، حيث تناولنا في هذا الإطار تحليل لما جاءت به المقابلة من معطيات و المعلومات والتي تحصلنا عليها من إجابات أفراد العينة المتمثلين في المسؤولين عن عملية التخطيط ببريد الجزائر القباضة الرئيسية لولاية سكيكدة، حيث قمنا بالتعليق على هذه الإجابات تعليقا كيفيا من اجل استخلاص النتائج العامة لهذه الدراسة.

نبذة عامة عن مؤسسة بريد الجزائر:

سننطلق إلى التعرف بمؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة وما هي المهام التي تقوم بها مؤسسة البريد في الجزائر وهيكلها التنظيمي بمختلف أقسامه بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها ونشاطاتها اتجاه الجمهور:

1. التعريف بالمؤسسة:

تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي 02/43 المؤرخ في 2002/01/14 بعد الإصلاحات التي باشرتها الوزارة الوصية، لكن الانطلاقة الحقيقية كانت في عام 2003 كي يجمع بريد الجزائر بين المهام العمومية الإدارية وبين الخدمة العمومية والصناعية التجارية محافظا في ذلك على مهنة القاعدية و المتمحورة أساسا على خدمة البريد و الطرود والخدمات المالية البريدية.

ووضعت المؤسسة تحت وصاية وزارة البريد و الاتصالات السلكية واللاسلكية و التكنولوجيات و الرقمنة وهي تحظى بالصفة الاعتبارية و بالاستقلالية المالية و تخضع إلى قواعد القانون العمومي من جهة في نشاطاتها مع الدولة.

وتقع مديرية الوحدة الولائية للبريد الجزائر بشارع زيغود يوسف سكيكدة، حيث يقدر عدد

العاملين بها ب: 566 عامل وينقسم هؤلاء العمال إلى :

- إطارات ويقدر عددهم ب: 135 عامل.
- أعوان التحكم ويقدر عددهم ب: 281 عامل.

- أعوان التنفيذ يقدر عددهم ب: 150 عامل.
 - على مستوى المديرية يقدر عددهم ب: 71 عامل.
 - على مستوى المكاتب البريدية: 457 عامل.
 - على مستوى مركز الإيداع و التوزيع 38 عامل.
- تشرف هذه الوحدة على مختلف المؤسسات البريدية و المراكز على مستوى الولاية و

تتكفل ب:

- تنفيذ برامج التنمية و إعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها.
- تسيير الهياكل القاعدية و استغلالها في المجال البريدي.
- تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.

2. مهام بريد الجزائر:

تكلف المؤسسة بتنفيذ السياسة الوطنية لتنمية الخدمات البريدية و الخدمات المالية البريدية من خلال تكفل بنشاطات تسيير الخدمات، وكذا تجديد و تنمية الهياكل المنوطة بها. بحيازتها على شبكة جوارية فعالة و واسعة تم نشرها على كامل التراب الوطني تعمل بريد الجزائر جاهدة على الحفاظ على آليات تحديث هياكلها، لاسيما بضمن تحولها الرقمي في مختلف المهن و بالتركيز على تنمية اقتصاد رقمي يتمحور حول تقنيات الإعلام و الاتصال.

ترتكز النظرة الإستراتيجية لبريد الجزائر حول الإجراءات السارية بخصوص كل مهنة و

تسعى أن تصبح:

- الرائد في توزيع الخدمات الجوارية و الخدمات المنزلية.
- المؤسسة المرجعية فيما يتعلق بالإدماج المالي للمواطنين.
- العنصر الأكثر فعالية فيما يتعلق ب البريد و الطرود الكبيرة، بتسريع تحولها الرقمي و توافق شبكتيها المادية و الرقمية.

3. الخدمات التي تقدمها المؤسسة:

أ. الخدمات عن بعد "عبر الانترنت":

في إطار عصرنة خدماتها البريدية و المالية البريدية، وبغية تحسين النوعية لصالح المواطن شرعت بريد الجزائر كذلك في آلية عصرنة نشاطاتها و قد تميزت هذه العصرنة بإطلاق خدماتها عبر الانترنت "بريدي نث"، والخدمات عبر الهاتف النقال:

- إطلاق تطبيق "بريدي موب" الذي يسمح بانجاز كافة الوظائف التي تسمح بها البطاقة النقدية الذهبية.

- دفع الفواتير عبر بوابة الانترنت التجارية للمتعاملين الاقتصاديين و التجاريين المندرجين في المنصة النقدية لبريد الجزائر، على غرار متعاملي الهاتف الثابت و النقال.

ب. عصرنة وتحسين خدمة البريد و الطرود:

باعتباره المهنة الأساسية و النشاط الرئيسي لبريد الجزائر، ينطوي البريد و الطرود كذلك

على مشاريع عصرنة الخدمات البريدية و تحسين نوعية الخدمة من خلال:

• إعادة تكييف المخطط الوطني لإيصال البريد و الطرود و الذي يربط جميع بلديات

التراب الوطني.

• تعزيز وسائل الإيصال و التوزيع.

• تهيئة مراكز الإيداع والتوزيع.

ج. شبكة الشباك الآلي البنكي GAB:

حرصا منها على تخفيف العبء على المكاتب البريد وتسهيل المعاملات المالية، عززت

بريد الجزائر شبكة شبائبيكها الآلية البنكية GAB باقتناء جيل جديد من الآلات الأوتوماتيكية

المتضمنة لوظائف جديدة كالتحويل من حساب إلى حساب، تعبئة الهاتف النقال، طلب دفتر

شيكات.

د. مكاتب البريد المتنقلة:

يتعلق الأمر بخطوة جبارة تتمثل ف تجنيد واسع النطاق لمركبات الوزن الثقيل المهيأة و

المزودة بكامل المعدات اللازمة والتي بوسعها فقط التنقل إلى المناطق الأكثر عزلة للبلاد،

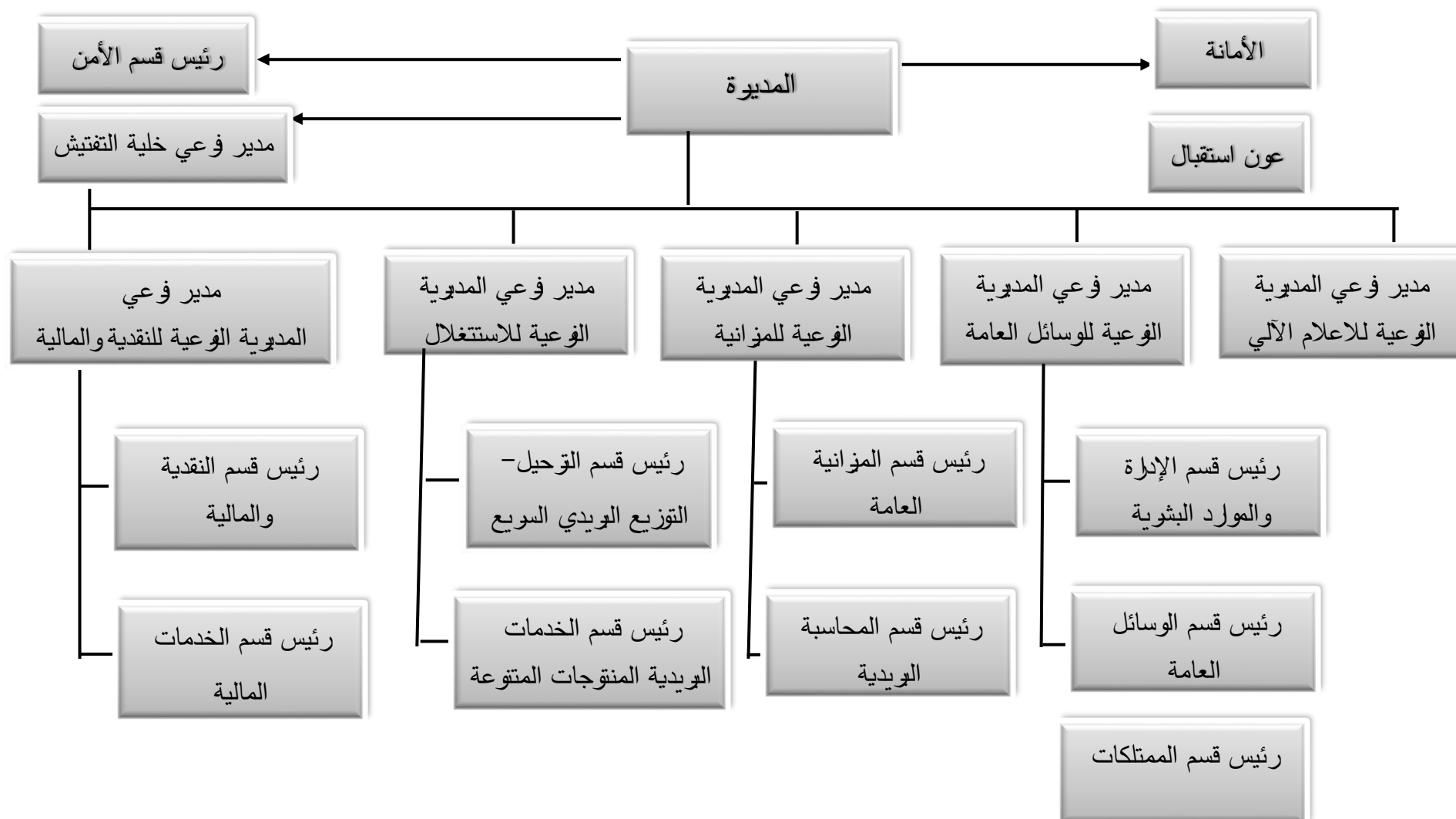
بغية توفير خدمة نوعية لصالح المواطنين بالقرب من أماكن سكناهم.

هـ. رقمنة شبكة البريد:

وعيا منها بشمولية خدماتها وبتأثيرها الاجتماعي والاقتصادي اعتمدت بريد الجزائر منذ السنوات الأولى لإنشائها آلية دائمة لتكثيف شبكتها من جهة، و رقمنتها من جهة أخرى، بغية الاستجابة لضرورة الخدمة الجوارية، لصالح جميع فئات المجتمع وبالتالي تكريس نشاطها في منهج المواطنة.

وتمنح الأولوية لفتح النقاط البريدية الجوارية في المناطق العمرانية الكبيرة وفي المناطق الريفية المنعزلة و المعوزة، قصد مواكبة تنمية ورشات كبيرة تطلقها الدولة من خلال تواجد بريدي منشأ ليس فقط في كل المناطق السكنية، ولكن كذلك داخل الأقطاب الجامعية، وداخل التكنات، وفي الهياكل الكبرى لنقل المسافرين.

الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية للبريد سكيدة



4. تحليل المقابلة:

تم إجراء هذه المقابلة مع مسؤولي مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية لولاية سكيكدة وكانت إجاباتهم على النحو التالي:

➤ المحور الأول: مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة تتبع إستراتيجية

تخطيط لتحسين الصورة الذهنية.

فيما يخص السؤال الأول فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

تتبنى هذه المؤسسة فكرة تحسين الصورة الذهنية لدى المستهلك فانه الهدف الأساسي الذي تعمل عليه المؤسسة حيث أن جميع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تعمل على تحسين الصورة الذهنية للجمهور.

فيما يخص السؤال الثاني فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

الدلائل التي تشير أن هذه المؤسسة تتبع التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها الذهنية للمستهلك هي عبارة عن مجموعة من الخدمات المتمثلة في رقمنة القطاع وخدمات البطاقة الذهبية بالإضافة إلى الخدمات الجديدة كالخدمة عن بعد حيث توفر هذه الأخيرة الجهد والوقت على المستهلك لعدم ضرورة حضوره إلى مكتب البريد.

وبالتالي فإن مؤسسة بريد الجزائر المركزي سكيكدة تعتمد على خطط إستراتيجية لتحسن صورتها فكل الخدمات المقدمة تعمل على كسب رضا الجمهور و بناء صورة جيدة عن هذه المؤسسة.

فيما يخص السؤال الثالث فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

تتمثل الإجراءات التي اتخذتها مؤسسة بريد الجزائر سكيكدة لتحسين صورتها الذهنية في السوق في وضع أجهزة الشباك الآلي البنكي على مستوى مكتب البريد حيث يوجد في مؤسسة بريد الجزائر المركزي سكيكدة آلتين فقط لكن المؤسسة تعمل على تزويد المؤسسة بالمزيد من هذه الآلات وذلك من أجل تخفيف العبء على مكاتب البريد وتسهيل المعاملات المالية.

فيما يخص السؤال الرابع فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

توجد إستراتيجية محددة لتحسين الصورة الذهنية في مؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسية سكيكدة حيث أن المؤسسة تعمل بشكل مستمر من أجل فهم متطلبات الجمهور و احتياجاتهم وحسب هذه المتطلبات تقوم المؤسسة بتحسين خدماتها و تطويرها وبالتالي تحسين الصورة الذهنية للجمهور عن المؤسسة.

فيما يخص السؤال الخامس فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي: مؤسسة بريد

الجزائر القبضة الرئيسية سكيكدة تعتمد على نسبة 80% على التخطيط الاستراتيجي وهذا يدل على أن المؤسسة تقدر أهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي نجاح المؤسسة على المدى البعيد.

فيما يخص السؤال السادس فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

قامت مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة بإجراء تغييرات في خدماتها و استراتيجياتها من اجل تحسين صورتها الذهنية وتتمثل هذه التغييرات في تطوير الخدمات من حين لأخر مثل خدمة "بريدي موب" المقدمة عن طريق البطاقة الذهبية وكذلك توفير مكاتب بريدية متنقلة و تطوير الخدمات النقدية و بالتالي فقد أثبتت بريد الجزائر وجودها كعنصر فعال على الساحة المالية.

المحور الثاني: الخطط الإستراتيجية لمؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة

و دوافع ومبررات التخطيط الاستراتيجي فيها.

فيما يخص السؤال السابع فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

الخطط الإستراتيجية التي تنتهجها مؤسسة البريد الجزائر سكيكدة تتمثل في تكثيف الشبكة البريدية لتحفيز الإدماج المالي والبريدي وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن، تعزيز وتأمين نظام الانتاج الحالي الخاص بـ بريد الجزائر، وكذلك تنمية رؤوس الأموال المتعلقة بالخدمات ذات القيمة المضافة، والتنمية النقدية وتطوير وسائل الدفع الالكتروني، أيضا تحسين أداء المؤسسة، بالإضافة إلى تنمية الخدمات الالكترونية في إطار مشروع الرقمنة.

وبالتالي فإنها تعمل على وضع مجموعة من الخطط الإستراتيجية التي تساعد في

تسيير شؤون المؤسسة و تحقيق الأهداف المرجوة.

فيما يخص السؤال الثامن فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

تتمثل دوافع ومبررات التخطيط لدى مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة في نجاح المؤسسة، و نيل رضى الزبون، بالإضافة إلى زيادة دخل المؤسسة. وبالتالي فإن الدافع وراء القيام بعملية التخطيط في هذه المؤسسة بشكل أساسي يقوم على خلق صورة تتميز بها المؤسسة في ظل البيئة المنافسة.

فيما يخص السؤال التاسع فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

العوامل التي تمثل الدافع وراء اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة هي احتياجات الزبون، التسيير الإداري للمؤسسة. وبالتالي فإن المؤسسة تهتم بشكل أولي بالزبون و لهذا تسعى لتوفير متطلباته وتقوم ب اتخاذ قرارات إستراتيجية بناء على احتياجاته.

فيما يخص السؤال العاشر فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

هناك أطراف خارجية تشارك في عملية التخطيط وهي المديرية العامة (بريد الجزائر) و مجلس الإدارة مقرها الجزائر العاصمة. وبالتالي فإن مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة تقوم بتطبيق القرارات الصادرة من المديرية العامة هذه الأخيرة تعمل على وضع الخطط الإستراتيجية ومن تم توزيعها على كافة المؤسسات داخل الوطن.

فيما يخص السؤال الحادي عشر فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

المسؤول عن عملية التخطيط لدى مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة هو المديرية العامة لبريد الجزائر، وذلك لأنها المسؤول الأول عن عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تقوم بوضع مختلف الخطط وكذلك تقوم بمراجعة الخطط المقترحة من طرف المؤسسات. وبالتالي فإن الإدارة العليا لمؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة ليست المسؤول الأساسي عن الخطط الإستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة.

فيما يخص السؤال الثاني عشر فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسة عن طريق عملية تحليل شاملة للسوق والمنافسين بالإضافة إلى فهم احتياجات الجمهور بعد ذلك يتم تحديد الأهداف الرئيسية التي تساهم في تحقيق رؤية و أهداف المؤسسة بشكل عام و تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وبالتالي فإن الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسة يتم تحديدها من خلال مراحل مدروسة تمكن المؤسسة من تحقيقه هذه الأهداف.

المحور الثالث: خطوات و أدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من طرف بريد الجزائر

القباضة الرئيسية سكيكدة.

فيما يخص السؤال الثالث عشر فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

تتمثل الخطوات المتبعة في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر سكيكدة في تحليل البيئة الخارجية كدراسة عوامل السوق وغيرها التي قد تؤثر على المؤسسة.

تقييم القدرات الداخلية للمؤسسة أي تقييم موارد المؤسسة التشغيلية و المالية والبشرية.
تحديد الرؤية و الرسالة والقيم الأساسية أي ما ترغب المؤسسة في تحقيقه على المدى الطويل.

تحديد الأهداف الإستراتيجية حيث تقوم بوضع أهداف محددة وقابلة للقياس و واقعية.
تنفيذ الاستراتيجيات حيث تطبق الخطط و الإجراءات المحددة بما يضمن تحديد الأهداف.

مراقبة و تقييم أداء المؤسسة مقارنة بالأهداف المحددة.
و بالتالي فان مؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسية سكيكدة تعتمد على مجموعة من الخطوات في إعداد الخطط الإستراتيجية.

فيما يخص السؤال الرابع عشر فان إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:
تتبع مؤسسة بريد الجزائر سكيكدة خطط طويلة المدى لان الخطط الإستراتيجية لهذه المؤسسة تعمل على عصرنه وتطوير وتحسين الخدمة في المستقبل على المدى البعيد.

فيما يخص السؤال الخامس عشر فان إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:
الأدوات و التقنيات التي تستخدمها مؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسية سكيكدة في عملية التخطيط الاستراتيجي:

تقييم نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة.
تحديد الفرص و التهديدات الخارجية التي قد تؤثر على أدائها.

فهم احتياجات الجمهور وتحليل استراتيجيات المنافسين.

وبالتالي تطبق المؤسسة سياستها الإستراتيجية وفقا لهذه التقنيات التي تساعدها في تحقيق

أهدافها و التفوق على منافسيها.

فيما يخص السؤال السادس عشر فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

يتم تقييم القدرات والموارد المتاحة لمؤسسة البريد خلال عملية التخطيط الاستراتيجي من

خلال:

- تقييم الكفاءات و المهارات الموجودة داخل المؤسسة.
 - تحليل الميزانية المتاحة، والإمكانيات المالية لدعم الخطط الإستراتيجية.
 - تحديد الجوانب الجيدة في مؤسسة حتى يتم استغلالها.
- وبذلك تقوم المؤسسة باختيار عمال ذوي كفاءة و مهارات من اجل تحسين خدماتها للأفضل حسب إمكانيات المؤسسة.

المحور الرابع: كيفية بناء مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة صورتها

الذهنية لدى الجمهور الخارجي ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسينها.

فيما يخص السؤال السابع عشر فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة لبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور الخارجي هي:

نشر الأخبار الصحفية لتعزيز الوعي بخدمات المؤسسة.

تحسين الخدمات وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء.

الاستفادة من الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع الجمهور.

و بالتالي تقوم المؤسسة بالاعتماد على الوسائل الحديثة لتعريف بخدماتها ومعرفة آراء

الزبائن ومنه يصبح هناك تواصل بين المؤسسة وجمهورها.

فيما يخص السؤال الثامن عشر فان إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

وسائل الاتصال والإعلام الأكثر استخداما لتحسين الصورة الذهنية هي مواقع التواصل

الاجتماعي المتمثلة في: الفايسبوك، الانستغرام، يوتيوب، تويتر...

وبالتالي فان المؤسسة تعتمد على العديد من وسائل التواصل الاجتماعي من اجل تحسين

صورتها الذهنية.

فيما يخص السؤال التاسع عشر فان إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

النظرة المستقبلية حول الصورة الذهنية للجمهور وكيفية تطويرها على المدى البعيد هي:

بالنسبة إلى الصورة الذهنية للجمهور فإنها تعد عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسة، ومن

اجل تطويرها يجب على المؤسسة:

- الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ المعلنة عنها.
- التركيز على تقديم خدمات ذات جودة لتعزيز سمعة المؤسسة.
- تحسين ظروف استقبال الزبائن في الشبكة البريدية العادية والرقمية.
- إرضاء وكسب ثقة الجمهور.
- الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات الجمهور.

- تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة ، موثوقة، وملائمة لمتطلبات الجمهور .
- الإصغاء لانشغالات زبائننا وضمان الحضور الدائم والتجاوب معهم.

و بذلك فان المؤسسة تدرك أن صورتها الذهنية مهمة بالنسبة للجمهور كما أنها تجتهد من أجل تطويرها.

فيما يخص السؤال العشرون فإن إجابة المبحوثين كانت على النحو التالي:

يمكن للعاملين في مؤسسة بريد الجزائر سكيكدة المساهمة في تعزيز صورتها الذهنية

لدى الجمهور عن طريق :

- حسن الاستقبال الزبائن.
- التجاوب مع انشغالات الزبائن.
- تقديم خدمات متميزة لخلق علاقات ايجابية مع الجمهور.

وبالتالي نجد أن العاملين في مؤسسة بريد الجزائر يستعملون عدة طرق و أساليب ويجتهدون من أجل تعزيز صورتها الذهنية.

5. النتائج الدراسة:

من خلال ما تلقيناه من أجوبة فيما يتعلق بإستراتيجية التخطيط التي تعمل بها المؤسسة عينة الدراسة والتي تهدف من خلالها إلى خلق نوع من الثقة والتفاهم مع مختلف الجماهير وتحسين صورتها الذهنية والتعرف على احتياجات الجماهير توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج متعلقة بمؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسية لولاية سكيكدة تتبع إستراتيجية

تخطيط من اجل تحسين صورتها الذهنية:

- تأكيد المؤسسة محل الدراسة على أهمية الصورة الذهنية للجمهور الخارجي وذلك لاعتبارها عنصر أساسي لنجاح المؤسسة وتطويرها.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على استراتيجيات محددة لتحسين صورتها الذهنية وذلك من اجل فهم متطلبات الجمهور وبالتالي تحسين خدماتها.
- تتبع المؤسسة محل الدراسة العديد من الإجراءات لتحسين صورتها الذهنية.
- المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بنسبة 80 %.
- تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات و تطوير في خدماتها من اجل تحسينا صورتها الذهنية.

نتائج متعلقة بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة ودوافع ومبررات التخطيط الاستراتيجي

فيها

➤ المديرية العامة لهذه المؤسسة محل الدراسة هي المسئولة بشكل أساسي على عملية

التخطيط الاستراتيجي في حين أن مشاركة هذه المؤسسة ضئيلة.

➤ تنتهج المؤسسة محل الدراسة عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من اجل نجاح

المؤسسة وكسب رضى الزبون.

➤ يمكن تحديد الأهداف الإستراتيجية لاعتماد المؤسسة محل الدراسة على التخطيط

الاستراتيجي عن طريق عملية تحليل شاملة للسوق و المنافسين بالإضافة إلى فهم احتياجات

الجمهور وكسب رضى الزبائن، وبعدها يتم تحديد الأهداف الرئيسية والتي تساهم في تحقيق

أهداف المؤسسة بشكل عام و تحديد استراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

➤ تأكيد المؤسسة أن احتياجات الجمهور هو العامل الأساسي الذي يدفعها لاتخاذ

قرارات إستراتيجية.

➤ تعتمد المؤسسة محل الدراسة على أطراف خارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

نتائج متعلقة بخطوات وأدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من طرف المؤسسة:

➤ تعتمد المؤسسة محل الدراسة على خطط طويلة المدى ويعود ذلك بسبب أن المؤسسة تهدف إلى تحسين في المستقبل على المدى البعيد لهذا تحتاج إلى تخطيط طويل الأجل.

➤ تعتمد المؤسسة محل الدراسة على خطوات ومراحل علمية عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها وذلك راجع إلى تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور الداخلي و الخارجي له أهمية كبيرة في نجاحها، لهذا يتوجب عليها التخطيط بشكل جيد.

➤ تم ترتيب الخطوات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة عند القيام بالتخطيط للنشاطات المستقبلية كما يلي أولاً تحليل البيئة الخارجية تم تقييم القدرات الداخلية للمؤسسة تم تحديد الرؤية والرسالة والقيم الأساسية تم تنفيذ الاستراتيجيات وأخيراً تقييم ومراقبة أداء المؤسسة.

➤ الخطط المطبقة من المؤسسة محل الدراسة تقوم بشكل أساسي على نموذج swot في إعداد الخطط الإستراتيجية، وذلك راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير وأساسي على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

➤ تأكد الدراسة أن الأدوات والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة في عملية التخطيط الاستراتيجي كالآتي : تقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة تم تحديد الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تؤثر عليها، وكذلك فهم احتياجات الجمهور.

النتائج المتعلقة ب كيفية بناء المؤسسة لصورتها الذهنية لدى الجمهور الخارجي

ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسينها:

➤ تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الآليات التالية لبناء صورتها الذهنية: نشر الأخبار

الصحفية وكذلك تحسين الخدمات وتلبية احتياجات العملاء، تحسين الأساليب الاتصالية

والاستفادة من الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لتفاعل مع الجمهور

➤ تعد مواقع التواصل الاجتماعي من أهم وسائل الاتصال أكثر استخداما للمؤسسة

محل الدراسة لتحسين صورتها الذهنية.

➤ تم ترتيب الأدوات والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة في عملية

التخطيط الاستراتيجي كالآتي: تقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة تم تحديد الفرص

والتحديات الخارجية التي قد تؤثر عليها، وكذلك فهم احتياجات الجمهور.

➤ أثبتت هذه الدراسة أن العاملين في هذه المؤسسة يساهمون في تعزيز صورتها

الذهنية.

الخاتمة

الخاتمة:

وفي الختام وعلى ضوء ما قدمناه من نتائج وما استخلصناه من دراستنا هذه، يمكن القول أن مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية لولاية سكيكدة تهتم بالتعريف بنفسها وبخدماتها وعروضها ومختلف أنشطتها من أجل الحصول على ولاء زبائنها وكسب قاعدة جماهيرية في السوق التنافسية ورسم صورة ذهنية حسنة عنها، حيث تعد الصورة تفاعلا رمزيا مع الواقع بين المؤسسة وجمهورها.

إن هدف كل مؤسسة خدمتية كانت أو اقتصادية هو النجاح و الاستمرار، ولتحقيق ذلك فهي تسعى للمحافظة على زبائنها وتكوين صورة ايجابية عنها والذي يعد أمرا مهما في حياة المؤسسات، ومن ناحية أخرى أصبح لزاما على المؤسسة القيام بالتخطيط الاستراتيجي لها من أجل تحديد الأهداف المرجوة للوصول إليها وعمل كل الإجراءات اللازمة لذلك.

وبناء عليه تبرز أهمية و ضرورة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وهو ما هدفنا إلى التعرف إليه من خلال هذه الدراسة، حيث توصلنا الى ان المؤسسة محل الدراسة تعمل على التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين صورتها الذهنية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

اولا: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. إبراهيم الدقوافي، صورة الأتراك لدى العرب، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية، 2001.
2. احمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009.
3. أسامة بن صادق الطيب، التخطيط الاستراتيجي لدول سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، إصدار رقم 29، جامعة الملك عبد العزيز، 2010.
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
5. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006.
6. بلال خلفه السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010.
7. بن إسماعيل إبراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة خالد الخيرية، الرياض، 2010.

8. جالو جيرنو احمد، الفضائيات المتخصصة و الصورة الذهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016.
9. حامد سوادى عطية، كتاب العملية الإدارية، معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار الغريب، القاهرة، 1999.
10. حامد مجيد الشطري، الإعلان التلفزيوني ودوره في تكوين الصورة الذهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
11. حسن احمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط و التخطيط الاستراتيجي وعلاقاته بإمكانيات اتخاذ القرار أسباب فشله بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012.
12. حسين مطلق علوان، جمع البيانات وطرق المعاينة، ط1، الرياض، مكتبة العبيئات، 2010.
13. خالد إبراهيم حسن الكردي، الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2004.
14. د.مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الرياض، قطر، 2014.
15. رضوان بلخيري، سيمولوجيا الصورة بين النظرية والتطبيق، دار قرطبة، ط1، عمان، الأردن، 2012.

16. رمضان مصطفى عبد الرزاق، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، 2012.
17. سهيل زروق دياب، مناهج البحث العلمي، غزة، فلسطين، مطبعة منصور 2003.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، 1999.
19. علي عجوة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، دار عالم الكتب، ط1 القاهرة، .
20. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط2، القاهرة ، 2014.
21. علي عجوة، فريد كريمان، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
22. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة، مطبعة سيرثا كولي، 2006.
23. عمار الطيب كشرود، البحث العلمي مناهجه في العلوم الاجتماعية، عمان، دار المنهج للنشر والتوزيع، 2007.
24. فريد راغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، آليات استشراف المستقبل 2050، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
25. فهمي محمد المدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
26. لطفي عبد الحميد، علم الاجتماع، ط7، القاهرة، دار المعارف، 1976.

27. ماجدة محمود الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، دار الازية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
28. محمد عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة والعولمة، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
29. محمد عبد الوهاب العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
30. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، جامعة الإسكندرية، 2002.
31. محمد منير الحجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
32. محمد يوسف، مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة، دار الكتاب، القاهرة، 2004.
33. مختار التهامي وآخرون، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، ط1، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 2002.
34. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000.
35. موسى باقر، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، عمان، 2014.

المذكرات

1. بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال، كلية الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015.
2. الحماد خلف لافي الحلبا، الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الصحافة و الإعلام، جامعة البترا، الأردن، 2014.
3. رزيقة لقصير، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
4. سامي عمري، فعالية التخطيط للموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، 2007.
5. عبد الله مصطفى، عبد الله الفراء، دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقات الإستراتيجية مع جمهور المستفيدين، مذكرة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2018.
6. عبد المالك لعروسي، عبد البديع دخماني، صالح مياحي، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بشار، 2000، 2001.

7. عبد الملوك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي ، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسييرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر.
8. كبير عبد الكريم برزل، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي اتجاه الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03 الجزائر، 2018.
9. كريمة غديري، الصورة الذهنية للمؤسسة التجارية و وسائل تكوينها، رسالة ماجستير، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2009.
10. محمد الكويس، حمد عادل، اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة التسويقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
11. وريده لرجان، أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الإدارية، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015.

المجلات:

1. بشرى سالم الصامدي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد164، الجزء الرابع، ص 81،2015
2. حمد بن مرضي كلثوم، د.حازم علي احمد بدرانة، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد10.
3. مرتضى نوري محمود، الصورة الذهنية لدى الجمهور العراقي عن مكتب المفتشين العموميين، مجلة المفتش العام، العدد 17، وزارة الداخلية بغداد، العراق،2015.
4. نبيل حميدشة، المقابلة في البحث العلمي الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، العدد08، 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Federation union report the best practises in strategic planning based on customers, USA, February, 1997
2. Jrawutizmadeline ,1986, methodes des sciences sociales,2ed, paris



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

مقابلة بحث حول:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية

دراسة ميدانية بمؤسسة البريد المركزي لولاية سكيكدة

مذكرة ماستر تخصص: إتصال علاقات عامة

إشراف الأستاذة:

- د. بالطة مريم

إعداد الطالبات:

+ طريفة هاجر

+ ربح كنزة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص

علاقات عامة، نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة على بنود هذه المقابلة

بهدف التعرف على رؤيتكم حول التخطيط الاستراتيجي والصورة الذهنية لكم

عن مؤسسة بريد الجزائر القبضة الرئيسية - سكيكدة

المحور الأول: مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة تتبع إستراتيجية تخطيط لتحسين الصورة الذهنية.

- 1- هل تتبنى مؤسستكم فكرة تحسين الصورة الذهنية لدى المستهلك؟
- 2- ماهي الدلائل التي تشير إلى أن مؤسستكم تتبع تخطيط استراتيجي لتحسين الصورة الذهنية للمستهلك؟
- 3- ما هي الإجراءات التي اتخذتها مؤسستكم لتحسين صورتها الذهنية في السوق؟
- 4- هل لديكم إستراتيجية محددة لتحسين الصورة الذهنية؟ ماهي؟
- 5- حدد نسبة من 100% تقدر بها اعتماد مؤسستكم على التخطيط الاستراتيجي؟
- 6- هل قامت مؤسستكم بإجراء أي تغييرات في خدماتها أو استراتيجياتها من أجل تحسين صورتها؟ ماهي؟

المحور الثاني: الخطط الإستراتيجية لمؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة ودوافع ومبررات التخطيط الاستراتيجي فيها.

- 7- فيما تتمثل الخطط الإستراتيجية التي تنتهجها مؤسستكم؟
- 8- ماهي دوافع ومبررات التخطيط لدى مؤسستكم؟
- 9- ماهي العوامل التي تمثل الدافع وراء اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسستكم؟
- 10- هل هناك أطراف خارجية تشارككم في عملية التخطيط؟
- 11- من المسؤول عن عملية التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسستكم؟
- 12- كيف يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية لمؤسستكم؟

المحور الثالث: خطوات وأدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من طرف بريد الجزائر
القباضة الرئيسية سكيكدة.

13- ماهي الخطوات المتبعة في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسستكم؟

14- ماهي أنواع الخطط المتبعة؟ ولماذا؟ (طويلة المدى، متوسطة، قصيرة)

15- ماهي الأدوات والتقنيات التي تستخدمها مؤسستكم في عمليات التخطيط

الاستراتيجي؟

16- كيف يتم تقييم القدرات والموارد المتاحة لمؤسسة البريد خلال عملية التخطيط

الاستراتيجي؟

المحور الرابع: كيفية بناء مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة صورتها الذهنية
لدى الجمهور الخارجي و دور التخطيط الاستراتيجي في تحسينها.

17- ماهي الآليات التي تعتمد عليها مؤسستكم لبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور

الخارجي؟

18- ماهي وسائل الاتصال و الإعلام الأكثر استخداما لتحسين الصورة الذهنية؟

19- ماهي نظرتكم المستقبلية حول الصورة الذهنية للجمهور وكيفية تطويرها على

المدى البعيد؟

20- كيف يمكن للعاملين في مؤسستكم المساهمة في تعزيز صورتها الذهنية لدى

الجمهور؟



صورة المؤسسة محل الدراسة - بريد الجزائر القباضة الرئيسية سكيكدة -