



قسم الإتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

الإستراتيجيات الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي  
جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة \_ أنموذجا \_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د (L.M.D)

تحت اشراف الأستاذ

بورحلة سليمان

من اعداد الطالبين:

- بوجاوي سيليا
- بن عمار عائشة حدة

لجنة المناقشة

- الأستاذ بورحلة سليمان.....مشرفا
- عفان صونيا.....رئيسا
- جورديخ مليكة.....مناقش

السنة الجامعية

2022-2021



# شكر و عرفان

تقدم بالعرفان والشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل:

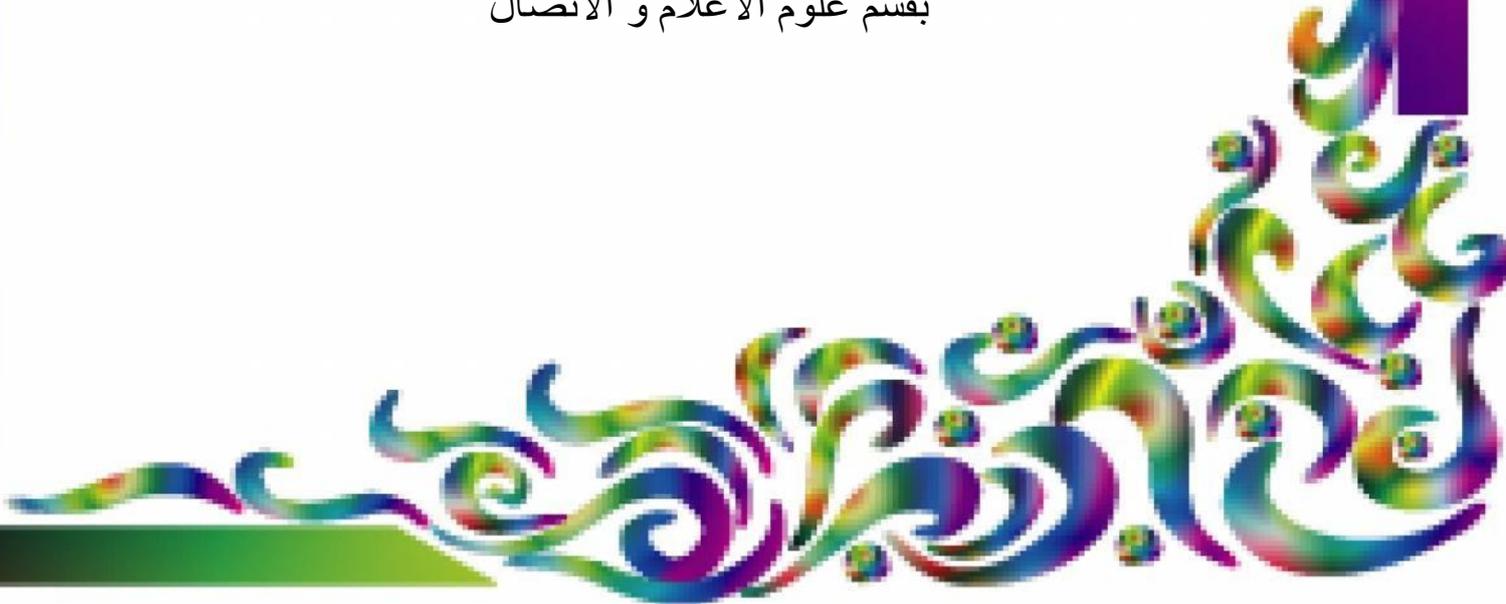
بورحلة سليمان على كل التوجيهات والملاحظات والانتقادات التي وجهها لنا، وكذا على صبره طيلة إشرافه على هذه المذكرة رغم تعدد إلتزاماته.

\*كما نشكر ايضا الاستاذة اخلف كنزة و أوشن جميلة

و اكل لزملاء الذين قدموا لنا المساعدة مما كانت طبيعتها، وإلى كل من قدم لنا تشجيعا مما بلغت درجته.

\*كما نتوجه بخالص الشكر إلى كافة أساتذتنا الكرام

بقسم علوم الاعلام و الاتصال



# الإهداء

بعد الصلاة و السلام على خير الأنام حامل رسالة الا  
سلام "محمد صلى الله عليه وسلم" أهدي هذا العمل  
إلى والدي العزيز و أمي الغالية أمد الله في

عمرهما و إلى اخوتي بلال و يوغرطة زوجة اخي سومية و الى عائشة رفيقة دربي هذه  
الخمس سنوات و حسيية  
أهدي لكم هذا العمل المتواضع

سيليا



# الإهداء

بعد الصلاة و السلام على خير الأنام حامل رسالة الا  
سلام "محمد صلى الله عليه وسلم " أهدي هذا العمل  
إلى والدي العزيز و أمي الغالية أمد الله في  
عمرهما و إلى اخوتي عزيز و يوسف أهدي لكم هذا العمل المتواضع

عائشة



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر و التقدير
	إهداء
١	المقدمة
<b>الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للدراسة</b>	
1	• الإشكالية
2	• التساؤلات الفرعية
2	• أسباب اختيار الموضوع
3	• أهمية الدراسة
3	• أهداف الدراسة
4	• منهج و أدوات الدراسة
6	• تحديد مفاهيم الدراسة
9	• الدراسات السابقة
13	النظريات المعتمدة في الدراسة
<b>الفصل الثاني : الاتصال في مؤسسات التعليم العالي</b>	
17	تمهيد
<b>المبحث الأول : مفهوم الاتصال خصائصه و عناصره</b>	
18	مفهوم الاتصال
18	العناصر الأساسية العملية الاتصالية
20	خصائص الاتصال
<b>المبحث الثاني : مستويات الاتصال في الجامعة</b>	

21	الاتصال الرسمي
23	الاتصال الغير رسمي
	المبحث الثالث: أنماط الاتصال و أشكاله
24	أنماط الاتصال
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي</b>	
27	تمهيد
	المبحث الأول : مفهوم إستراتيجية الاتصال _ أنواعها و مبادئها
28	مفهوم إستراتيجية الاتصال
29	أنواع الإستراتيجية الاتصالية
34	مبادئ إستراتيجية الاتصال
	المبحث الثاني : مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال في الجامعة
الاتصال	مراحل 35 بناء إستراتيجية
	المبحث الثالث : التحليل المعتمدة في بناء الإستراتيجية الاتصالية
39	تحليل بيست pest
40	تحليل swot
	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع : الاطار التطبيقي</b>	
	المبحث الأول : التقديم بجامعة أكلي أمحد أولحاجة
44	التعريف و النشأة
	المبحث الثاني : تحليل مادة الدراسة
47	مجتمع و عينة الدراسة
48	حدود الدراسة
48	التحليل الكمي و الكيفي لمحاور الدراسة

106	مناقسة النتائج
109	النتائج العامة للدراسة
110	خاتمة عامة
111	قائمة المصادر والمراجع
116	الملاحق
124	ملخص الدراسة
	فهرس الجداول و الأشكال

## المقدمة العامة

يمثل الاتصال أهم أسلوب للتواصل مع الآخرين على كافة المستويات لدرجة إن الصمت بات هو الآخر يمثل نوعا من الاتصال الفعال الذي ينتمي الى لغة الجسد ، والاتصال له اهمية كبرى ودور حيوي في تعزيز ثقافة الشعوب ودراسته والتعمق فيه لبقيا الاهتمام المنشود من طرف الباحثين في جميع بقاع العالم الذين توصلوا الى قناعة مفادها أن رقي الشعوب وازدهارها يعتمد كلياً على قدرتها في نقل معاني افكارها وانجازاتها و برامجها الى الشعوب الأخرى للانتفاع بها والتعلم منها.شهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيبة المنظمات تماثلت في النمو المؤسسات وتطورها وزيادة تدفق المعلومات ،مما أوجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات والتفتح على المحيط الخارجي لتحقيق النجاح والاستمرارية فالمؤسسات الناجحة هي التي ادركت إن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها والسبيل الامثل لتحقيق اهدافها حيث تقوم بمختلف الأعمال والمهام على البيانات و المعلومات والحقائق المتبادلة بين الافراد على إختلاف مستوياتهم ،فرضى الأفراد من اعمالهم يأتي نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض من الصعبة عزلها بدرجة تامة من بين هذه العوامل الاتصال الذي هو أساس التفاعل الاجتماعي اذ لا يمكن أن ينشأ التفاعل الاجتماعي تكون علاقات إنسانية داخل المؤسسات دون وجود الاتصال

وبما أن المؤسسات اليوم أصبحت تدرك مدى أهمية وجود الاتصال من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات التنظيمية و الادارية كالتنظيم و التنسيق والتوجيه أصبح من الواجب وضعه في أطاره الاستراتيجية ليكون أكثر فعالية وقدرة على تحقيق أثره المطلوب ، اذ اصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة و المؤسسة الغير ناجحة لا يرتبط بمدى توافر الموارد و الإمكانيات المادية أو قلنتها يقدر ماتتمثل في وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الايجابي ،لذلك تلعب الاستراتيجية الاتصالية دورا فعال في المؤسسات بمختلف ميادينها و قطاعاتها الاقتصادية ، الخدماتية وبصفة خاصة التعليمية و هنا نخص بالذكر مؤسسات التعليم العالي بصفقتها أعلى بالنسبة لمؤسسات قطاع التعليم فقد اصبح اعداد وتنفيذ إستراتيجية الإتصال ضرورة ملحة لا بد منها من أجل تحقيق هاته المؤسسات للإستمرارية وضمان نجاح هذا يتمخض عنه اعداد إستراتيجية مدروسة

وفي هذا الإطار تعتبر الجامعة احدى مؤسسات التعليم العالي واحدة ركائزه ورموزه ، فهي مؤسسة تعليمية راقية و هامة و أيضا هي عصب التطور و آخر مرحلة من مراحل التعليم و نقطة انطلاق نحو المسار العملي و المهني لدى الطلاب وجامعة أكلي محمد اولحاج لولاية البويرة كغيرها من الجامعات الجزائرية تسعى لتطبيق خطط واستراتيجيات لضمان استمراريته ونجاحها خاصة الاستراتيجية الاتصالية منها والتي توليها الاهتمام الكلي وحصه الاسد بحكم ادراكها أهمية الاستراتيجية الاتصالية

إن تحديد الاستراتيجيات الاتصالية معناه وضع السياسات العامة والطرق التي تبني عليها بحيث يجب أن تكون هناك طريقة واضحة لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية ،هذه الطريقة التي تنظم القرارات التي يجب اتخاذها بشأن اختيار موضوع البرنامج وبيئته و الاهداف الاتصالية والفترة الزمكانية التطبيق الفعلي الخطة هذا مع استخدام الاساليب التاثيرية

والاقتناعية في الاستمالة والاقناع واعداد التقييم والقوة ، أسلوب التكرار وعرض الحقائق . ومن حيث المبدأ من الضرورة عند تطبيق إستراتيجية اتصالية يجب التريث وعدم التورط في إستراتيجية مفاجئة تنسف الخطة التي تم الاعتماد عليها ، وقد تتبع الإستراتيجية الاتصالية غالباً خطط واضحة لكي ينجح دمجها في كل عناصر العملية الاتصالية و يتم تقويم وقياس من تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية للتعرف على النتائج التي تترتب على هذا التنفيذ في ضوء الاهداف العملية والتي كان ينتظر تحقيقها ومن خلال هذه المقارنة يمكن الحكم على مدى نجاح أو فشل الخطة الاتصالية في تحقيق اهدافها وتتطلب توافر المعلومات و البيانات عن كل الاهداف سبق تحقيقها وايضا معلومات عن نتائج التنفيذ مقارنة مع نتائج الاهداف و تحليلها . إن تقييم الإستراتيجية الاتصالية تعرفنا بأوجه النجاح و الفشل و تعرفها بالجمهور وتقتصر عليه إستعمال الاساليب و الوسائل الانجع و الرسائل الاكثر اقناعاً ، ونعرف مدى تأثيره في نجاح وفشل الخطة

ونحن في هذه المذكرة نتناول موضوع: الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي (جامعة أكل محمد أولحاج – البويرة ) وتم تقسيم الدراسة الى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة . تناولت مقدمة الدراسة طرح من العام الى الخاص الموضوع .

أما الفصل المنهجي جاء فيه كل خطوات المنهجية حيث تم التعرض الى اشكالية و مجموعة من المفاهيم ، عينة الدراسة ، أهداف وأهمية الدراسة

ثم يأتي الفصل الثاني الذي تناول الاتصال في مؤسسات التعليم العالي قسمناه الى مباحث ، مفهوم الاتصال خصائصه و عناصره ، المبحث الثاني مستويات الاتصال في الجامعة ن أما المبحث الثالث فكان عن أنماط الاتصال وأشكاله

ثم الفصل الثالث فعنوانه الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي , قسمناه الى ثلاث مباحث ، المبحث الأول : مفهوم إستراتيجية الاتصال \_ أنواعها و مبادئها \_ المبحث الثاني : مراحل أعداد إستراتيجية الاتصال في الجامعة \_ المبحث الثالث : التحليل المعتمدة في بناء الإستراتيجية الاتصالية

أخيراً خاتمة جاءت بمثابة حوصلة لمجموعة من الاستنتاجات و كذا الاقتراحات والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة

### الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- التساؤلات الفرعية
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة

- 5- اهداف الدراسة
- 6- منهج و أدوات الدراسة
- 7- تحديد مفاهيم الدراسة
- 8- الدراسات السابقة
- 9- النظريات المعتمدة في الدراسة

**1- الإشكالية:**

يعد الاتصال من أهم عمليات الإنتاج ونشر المعلومات ونقلها وتبادلها في شتى مجالات الحياة، حيث شاهد عدة تطورات وتغيرات ساهمت بشكل كبير في تغيير مفهومه إذ لم يعد يقتصر على وظيفة التواصل فحس بل تجاوز مفهومه الكلاسيكي نتيجة التغيرات التي طرأت عليه وتنوع وتعدد وسائله واستخداماته مما اصح وسيلة حيوية ديناميكية وفعالة في تطوير المؤسسات ونجاحها سواء كانت مؤسسات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية خاصة لنمو لسريع الذي تشهده المؤسسات من تدفق للمعلومات خاصة في ظل المنافسة مما يدفع المؤسسات إلى ضرورة النظر والتفكير بصورة جوهرية في كيفية تسييرها وإدارتها من خلال خلايا الاتصال المختصة التي تعمل على تبادل المعلومات بين جميع المستويات داخل المؤسسة و العلاقات بين الإدارة والموظفين في خدمة الجمهور الداخلي و تسليط الضوء على برامجها وكذا أهدافها و احتياجاتها كما تولي اهتمام بالاحتياجات و المتغيرات و المشاكل التي قد تطرأ عليها، وكل هذا مدروس و مخطط له بواسطة استراتيجيات الاتصال التي تمثل جزء من الخطط الإدارية من اجل تنسيق الجهود الإدارية و تحقيق الأهداف التي تسعى لضمان سير العمل و التصدي لأي عراقيل أو مشاكل توجهها مستقبلا من خلال تحديد العوامل و الوسائل التي تساهم في تطبيق الأداء الجيد داخل المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، ولهذا نجد جميع المؤسسات تعتمد على ميكانيزمات و استراتيجيات بعيدة المدى تسري على خطاها ما فيها مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات تعليمية أكاديمية في مجال البحث العلمي فهي أيضا كغيرها من المؤسسات تعتمد على استراتيجيات تضمن استمراريتها في لمجتمع ككل من خلال تحديد معالمها و أهدافها واهتمامها بالعنصر البشري كعنصر أولي مع توفير بيئة العمل المناسبة و المواكبة للتطور التكنولوجي و الاستثمار الفكري الجيد الذي يشمل مجهودات تقنيين و إطارات مختصة في مجال الاتصال والتي تعمل على وضع خطط و استراتيجيات اتصالية فعالة بموجها بلوغ الأهداف المرجوة و الحفاظ على مؤسسات التعليم العالي و مستواها المرموق و المميز.

جامعة ألكلي "محمّد أولحاج" بولاية البويرة بصفتها مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي فهي كغيرها من الجامعات عرفت تغيير كبير ة تطور سريع على المستوى الهيكلي أو الوظيفي تحرص بصفة عامة على تضافر الجهود الإدارية في مختلف الكليات بغية التنسيق المثالي بين مختلف النشاطات بصفة عامة أما على وجه الخصوص فهي تحرص كل الحرص على تحقيق النتائج و الأهداف مسطرة و مدروسة من طرف مختصين في مجال الاتصال اعتبار اتصال في الجامعة احد عوامل تفوقها و تطورها لذا وجب التركيز على وضع خطط إستراتيجية اتصالية متقنة بموجها تمكين الجامعة من بلوغ ما تطمح له من أهداف.

ولهذا تطلبت دراستنا ضرورة التعرف على استراتيجيات الاتصال في مؤسسات التعليم العالي جامعة "أكلي محند أولحاج بالبويرة" ومحاولة التعرف على أهمية إستراتيجية الاتصال الصحيحة المتبعة لتحقيق نجاحها و دورها في المجتمع؛ ومن هذا المنطلق نطرح الإشكال التالي:

✓ ما طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في جامعة "أكلي محند أولحاج" و فيما تتمثل أهدافها؟

## 2- التساؤلات الفرعية:

✓ ما المقصود بالإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة التعليم العالي بالنسبة للعاملين في جامعة أكلي محند أولحاج؟

✓ ما نوع الإستراتيجية اتصالية المعتمدة في جامعة أكلي محند أولحاج؟

✓ ما هي الأدوات و الأساليب المستخدمة في الإستراتيجية الاتصالية؟

✓ ما هي العوائق التي تواجهه الإستراتيجية في جامعة أكلي محند أولحاج؟

✓ ما هي المتغيرات الخارجية و الداخلية المؤثرة في بناء إستراتيجية اتصال في جامعة البويرة؟

## 3- أسباب اختيار الموضوع :

### الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي لموضوع الدراسة.
- ارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا.
- اهتمام الذاتي لمعرفة كيفية بناء الإستراتيجية الاتصالية في جامعة البويرة.
- انتمائنا إلى جامعة "أكلي محند أولحاج" والتي تعتبر نموذجا لدراسة.
- الرغبة في إثراء الجانب العلمي.

### الأسباب الموضوعية:

- المكانة التي تلعبها الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة كونها أحد الأعمدة التي تقوم عليها.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- التعرف على الإستراتيجيات الاتصالية الموجودة في جامعة "أكلي محند أولحاج".

## 4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه إذ يعتبر الاتصال عنصرا أساسيا في التخطيط الإستراتيجي لأي مؤسسة، وقد أصبح الكثير من المختصين و الباحثين

في مجال الإعلام و اتصال يهتمون بالإستراتيجيات و الاتصال باعتباره أساس تبني عليه المؤسسة هيكلها التنظيمي. وتتمثل أهمية الإستراتيجية اتصالية على المحتوى العلمي في تسليط الضوء على أهمية وخصائص إستراتيجية الاتصال ودورها في جامعة وغيرها من المؤسسات و التي تساعد على وضع إستراتيجية عامة ودقيقة تسير وفقها هذه المؤسسات، إن إستراتيجية الاتصال إذا وضعت بشكل دقيق و مدروس من شأنها تطوير أداء الجامعة ومختلف أقسامها و تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وأما على المستوى العلمي فتتمثل أهميتها في توضيح كيفية عمل الإستراتيجية اتصالية في الجامعة و النوع المطبق فيها ومعرفة وسائل الاتصال المستعملة في تنفيذ الإستراتيجيات المتبعة من القائمين على الإدارة في جامعة البويرة.

#### 5- أهداف الدراسة:

- ❖ محاولة التعرف على أهم الإستراتيجيات الاتصالية المعتمدة لدى المؤسسة الجامعية (جامعة البويرة).
- ❖ محاولة إبراز العلاقات العامة في مجال التعليم العالي الموجودة بين الإستراتيجيات الاتصالية و المؤسسة الجامعية و التأثير المتبادل بينهما.
- ❖ محاولة إبراز دور و أهمية وضع إستراتيجية اتصالية صحيحة في تطوير التعليم من خلال توفير البيئة الملائمة (المناخ الملائم).
- ❖ محاولة التعرف على مجلة العراقيل التي تواجه سيرورة التخطيط و تنفيذ الإستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة الجامعية التي تعد من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية.
- ❖ محاولة معرفة الأساليب و الأدوات المستخدمة في الإستراتيجيات الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي.

#### 6- منهج و أدوات الدراسة:

##### منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي طريقة منظمة و خطة معينة لدراسة ظاهرة ما، قصد التوصل إلى حقائق و عادة ما يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي يسعى إليه و طبيعة الدراسة

في الحد ذاتها، و يعرف المنهج على انه "مجموعة خطط و قواعد يأخذ بها الباحث في دراسة أثناء البحث في قضية أو مشكلة بحثه و موضوعه"<sup>1</sup>.

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة و كافية حول استراتيجيات الاتصال في جامعة أكلي محند اولحاج البويرة و التي تمثل وحدة الدراسة، و لتحقيق هدف هذه الدراسة و في ضوء طبيعتها و تساؤلاتها و أهميتها و مفاهيمها و حدودها و حتى نستطيع الإجابة على أسئلتها و الإلمام بكل جوانبها تم الاعتماد على منهج دراسة حالة بهدف جمع و تحليل البيانات التي تتوقف عليها مشكلة الدراسة للوصول إلى نتائج عامة .

ونقصد بمنهج دراسة حالة "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك قصد التوصل إلى تعليمات علمية"<sup>2</sup>.

### أدوات جمع البيانات:

هي الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من مجتمع الدراسة و تصنيفها و جدولتها، ولقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي سيكون لها الدور الأساسي في البناء العلمي لموضوع بحثنا، و من هذه الأدوات استعملنا الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات بالإضافة إلى استعمال الملاحظة و الوثائق و السجلات.

أ- الاستبيان: اختيار أداة الاستبيان فرضته طبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، وقد تما استخدامها كأداة رئيسية في جمع البيانات و المعلومات عن موضوع الدراسة و الذي هو الاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي في جامعة البويرة من العينة المختارة الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة و ذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمعلومات التي نسعى الوصول إليها من عند المبحوثين.

وتعرف استمارة الاستبيان على أنها "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد للحصول على المعلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرو أو موقف معين، وتعد من أكثر الأدوات استخداما في جمع المعلومات حيث أنها توفر الجهد و الوقت على الباحث"<sup>3</sup>.

1- يوسف محمود: مناهج البحث العلمي مصادر المعرفة، د. ط، دار الحكمة، الدوحة، 2010، ص 26.

2- د. محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، د. ط، 2020، ص 171.

3- ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، د. ط، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص 223.

\* أساتذة من قسم الإعلام والاتصال: د. سليمان بورحلة، د. جميلة أوشن، د. صونيا عفان، د. صديق بلحاج.

ومن أجل الحصول على المعلومات قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على موظفي جامعة أكلي محند أولحاج البويرة و التي وجهت إلى كل من موظفي خلية الإعلام والاتصال و نائب العميد و مسؤول العلاقات الخارجية و الأمين العام الجامعة ومدير النشاطات العلمية و نائب رئيس الجامعة.

### مراحل إعداد الاستبيان:

استخدامنا لهذه الاستمارة جاء وفق لمرحلتين هاتين للدراسة، الأولى قمنا فيها بإجراء الاستبيان التجريبي وتوزيعه على مجموعة من الأساتذة في قسم الإعلام والاتصال\* قبل التوزيع النهائي للاستمارة وقد مكنتنا هذه المرحلة الأولية من ضبط أسئلة الاستبيان بكيفية أحسن و ذلك من ناحية صياغة الأسئلة بالشكل الذي رأينا أنها تخدم من خلاله موضوع الدراسة وأهدافها، و المرحلة الثانية تمثلت في التوزيع النهائي للاستمارة على المبحوثين.

وقد قمنا بصياغة العديد من الأسئلة التي تخدم تساؤلات الدراسة و أهدافها، وقد تضمنت الاستمارة الموزعة أربعة محاور أساسية مرتبطة بفصول الدراسة و تمثلت هذه المحاور في :

**المحور الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي الجنس ، السن، الخبرة المهنية و المنصب.

**المحور الثاني:** الخاص بالاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في جامعة أكلي محند اولحاج البويرة و يحتوي على ثمانية (08) أسئلة .

**المحور الثالث:** والخاص بالأدوات و الأساليب المستخدمة في بناء إستراتيجية الاتصال في جامعة البويرة و يحتوي على ست (06) أسئلة.

**المحور الرابع:** خاص بالمتغيرات و العوائق المؤثرة في بناء إستراتيجية الاتصال في الجامعة والذي يحتوي على خمسة (05) أسئلة.

**ب-الملاحظة المباشرة:** تعرف بأنها المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أو لا بأول كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج و الحصول على أدق المعلومات<sup>1</sup> وتم الاعتماد في هذا البحث على الملاحظة المباشرة لأنها وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات و الحقائق و البيانات كما تمكن الباحث بالفحص المباشر للمبحوث.

<sup>1</sup> - د. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2019، ص149

ج- الوثائق و سجلات المؤسسة: تعتبر مصادر هامة لتحليل البيانات وانتقاء المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة فكل وثيقة توضح مخططات وأهداف و سياسة أي مؤسسة وكل هذه السجلات و الوثائق تساعدنا في عملية البحث عن وسائل الاتصال ومنها التقارير و المراسلات و محاضر الاجتماع ومن البحث على الرسالة الاتصالية الرئيسية في جامعة البويرة.

## 7- تحديد المفاهيم:

### أ - الإستراتيجية:

**لغة:** يرجع أصل كلمة "إستراتيجية strategy" إلى الكلمة اليونانية "ستراتيجوس strategos" وتعني فنون الحرب و إدارة المعارك.

ويعرف قاموس ويسترن الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** علم وفن وضع الخطط العامة المدروسة بعناية والمصممة بشكل متلاحق و متفاعل و منسق لاستخدام الموارد المتمثلة في مختلف أشكال الثروة و القوة لتحقيق الأهداف.

2

كذلك عرفها "براون و واكونور" على أنها تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار بديل المناسب.<sup>3</sup>

**إجرائيا:** مجموعة من الطرق و الأساليب و المناهج التي تسير بها جامعة أكلي محند اولحاج البويرة من أجل تحقيق أهدافها.

### ب -الاتصال في المؤسسة:

**اصطلاحا:** يعرف اتصال المؤسسة بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>4</sup>

1- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرون)، د.ط، مجموعة نيل العربية، جامعة منصور، ص17.

2- د. مصعب حبيب مرحوم، د. حسن سيد سلمان: مفاهيم إستراتيجية، يناير 2018، ص06

3- عبد السلام أبو القحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، 1999، ص53

4- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في شركة وطنية للكهرباء و الغاز، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008-2009، ص19.

ويقصد به أيضا تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسيير عملية الاتصال المطلوب بين العاملين.

**إجرائيا:** هو النشاط الذي يستعمله موظفي وعمال جامعة أكلي محند أولحاج البويرة من اجل تبادل و نقل الأفكار و المعلومات و الآراء من طرف لآخر.

### ج- الإستراتيجية الاتصالية:

**اصطلاحا:** تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف و يختار الوسائل.<sup>1</sup>

يمكن تعريفها على أنها خطوات علمية مدروسة و منظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل القطاعات لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا و يكون التطور أمنا و مستقرا.<sup>2</sup>

**إجرائيا:** هي من الأنشطة الفعلية المخططة والتقنية و الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة الجامعية "جامعة أكلي محنج أولحاج البويرة" قصد التواصل مع جماهيرها.

### د- مؤسسات التعليم العالي

#### الجامعة:

**لغة:** مؤنث الجامع و هو الاسم الذي يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروع كالفلسفة و الطب و الحقوق و الهندسة و الآداب.<sup>3</sup>

**اصطلاحا:** تعددت و اختلفت تعاريف العلماء و المفكرين للجامعة فمنهم من يعرفها على أنها "كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة الجامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بن قيط الجودي: الإستراتيجية الاتصالية للإدارة الإستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط،

رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص60

<sup>2</sup> - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص.

<sup>3</sup> - المنجد في اللغة و الإعلام، ط21، دار المشرق، بيروت، 1986، ص101

<sup>4</sup> - محمد بو عشة : أزمة التعليم العالي في الجزائر و العالم العربي، ط1، دار الجبل، بيروت، 2000، ص 10.

و هناك من يعرفها على أنها " مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف و تطوير التقنيات و تهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية و التقنية.

و البعض الآخر يعرفها " تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة و ما يعادلها تعليما نظريا معرفيا ثقافيا يتبنى أسسا إيديولوجية و إنسانية يلزمه تدريب مهني يهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلا عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع و تؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة<sup>1</sup>.

### 8-الدراسات السابقة:

➤ **الدراسة الأولى:** للباحثة "بوهلة شهيرة" تحت عنوان "إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" – رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال – تخصص اتصال إستراتيجي جامعة الجزائر 3 سنة 2012/2011<sup>2</sup>.  
تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

-كيف تساهم إستراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة "موبيليس" و ما هي الأبعاد التي يمكن أن تحققها في ظل البيئة التنافسية ؟  
و طرحت الباحثة مجموعة من التساؤلات و هي:

-ما هي أهمية إستراتيجية الاتصال في مؤسسة "موبيليس"؟

-كيف تستطيع مؤسسة "موبيليس" أن تنجح في إعداد إستراتيجية اتصالية لمواجهة المنافسة ؟

-ما مدى مساهمة تحليل البيئة التنافسية في التخطيط الاستراتيجي الاتصالي لمؤسسة "موبيليس"؟

-ما هو دور إستراتيجية الاتصال في رسم صورة مؤسسة "موبيليس" في بيئة تنافسية ؟

<sup>1</sup>-وفاء محمد البرادعي: دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2002، 290.

<sup>2</sup>- بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص اتصال إستراتيجي جامعة الجزائر 3، 2012/2011.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي و كذلك الاعتماد على منهج دراسة حالة، واستخدمت أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق و السجلات الإدارية و الإحصاءات الرسمية و التقارير.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

-الأداء التنافسي للمؤسسة لا يكفي تحقيقه دون التخطيط لاستراتيجيات لاتصال محكمة مبنية على أسس و مناهج علمية مدروسة.

-الظروف التنافسية المحيطة بالمؤسسة تحتم عليها التخطيط لاستراتيجيات اتصالية مستقبلية ناجحة و يتم هذا بالاعتماد على أساليب التنبؤ و التحليل القادرة على توفير المعلومات الكمية و النوعية التي ستعمل بها المتغيرات الداخلية و الخارجية .

- يتمثل الدور الأساسي للإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة في الرفع من أدائها التنافسي.

-يتم التركيز في بناء علاقات مع زبائن المؤسسة بالاعتماد على استراتيجيات اتصالية رمزية لخلق روح الانتماء و الوطنية.

-تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي و الخارجي لتحديد نقاط قوتها و ضعفها و البحث عن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها.

**نقد الدراسة:** الباحثة "بوهلة شهيرة" لم تقم بالتطرق و الاستعانة بالدراسات السابقة في دراستها في الجانب المنهجي لأنه في أي دراسة أو رسالة ليسانس، ماجستير أو دكتوراه يجب التطرق والاستعانة بها من اجل اخذ المعلومات و الأفكار عن الدراسات التي كانت من قبل .

**الاستفادة من الدراسة:** استفدت من هذه الدراسة في كونها تتشابه مع موضوع دراستي من ناحية تناولها للاستراتيجيات الاتصالية إلا أنها تختلف في نوع المؤسسة المدروسة، واستفدت منها من الناحية المنهجية في استخدام نفس المنهج و هو "دراسة حالة" و في بعض أدوات جمع البيانات المتشابهة وكيفية استخدامها، إضافة إلى إفادتي ببعض المراجع التي ساعدتني في تحصيل الجانب النظري.

➤ **الدراسة الثانية:** الدراسة للباحث "بن قيط الجودي" بعنوان "إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية" دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالاغواط – رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال- جامعة الجزائر 3 سنة 2012/2011.<sup>1</sup>  
قام الباحث بطرح مجموعة من التساؤلات و هي كالتالي:

<sup>1</sup> - بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالاغواط رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.

-الاستراتيجيات الاتصالية للإدارة الاستشفائية الجزائرية من خلال الإدارة الاستشفائية بالاغواط مطبقة أم لا ؟

-أين تظهر إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية من خلال الإدارة الاستشفائية بالاغواط؟

-إستراتيجية الاتصال لهذه الإدارة مطبقة أم لا ؟

-ما مدى نجاح إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية ؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج المسحي واستخدم في مع البيانات الأدوات التالية: المقابلة، الملاحظة، السجلات و الوثائق.

ولقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

-الإستراتيجية في الحملات التحسيسية الخمسة للإدارة الاستشفائية لولاية الاغواط غير مطبقة إذا افترضنا نظريا أنها غير موجودة.

-التركيز على إستراتيجية الاتصال في الحملات يكون في أوقات معينة من السنة ثم تطفأ.

-عدم استعمال المطويان بكثرة و بصفة دائمة، و ذلك في اغلب الحملات،كأن توزع هذه المطويان بعد المحاضرات و اللقاءات بأعداد معينة ثم تنفذ الكمية فلا يوجد المطبوعات عن القائمين بالإدارة الاستشفائية.

-الملصقات تكاد تنعدم في اغلب المؤسسات العمومية الاستشفائية و الجوارية وكذلك في مديريةية الصحة و السكن.

-الإذاعة لها دور كبير في إيصال المعلومات بخصوص الحملات التحسيسية و مكافحة الأمراض الخمسة إلى السكان.

**نقد الدراسة:**الباحث في هذه الدراسة قام بالتطرق للإشكالية إلا انه لم يذكر ويتطرق للتساؤل الرئيسي أي مشكلة الدراسة الذي تبني عليها الدراسة و يبدأ منه بناء التساؤلات و الفرضيات المتعلقة بها.

**الاستفادة من الدراسة:** استفدت من هذه الدراسة في كونها تتشابه مع موضوع دراستي من ناحية تطرقها للاستراتيجيات الاتصالية ، واستفدت منها أيضا في الجانب النظري بكثير في التشابه في بعض المباحث و المفاهيم والاستعانة ببعض المراجع المستعملة فيها.

➤ **الدراسة الثالثة:** للباحثة "بجامد فيروز" بعنوان "إستراتيجية الاتصال و أهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة" دراسة حالة المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية

– رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال – تخصص اتصال  
استراتيجي جامعة الجزائر 3 سنة 2011/2012.<sup>1</sup>  
طرحت الباحثة الإشكالية التالية:

-فيما تتجلى أهمية إستراتيجية الاتصال بالنسبة للعلاقات العامة في المعهد الوطني للإنتاجية  
و التنمية الصناعية ؟

و لقد طرحت مجموعة من التساؤلات:

-ما هو دور الاتصال في تحقيق وظائف العلاقات العامة؟

-ما هي المكانة التي يخصصها المعهد للعلاقات العامة؟

-ما مدى اهتمام المعهد بوضع إستراتيجية اتصالية في العلاقات العامة؟

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج "دراسة حالة" لان طبيعة الدراسة وصفية، و  
اعتمدت على المقابلة و الاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

ومن النتائج الهامة التي توصلت إليها الدراسة :

-إن تزايد و توسع نطاق عمل المعهد فرض عليه انتهاج أساليب علمية حديثة في التنظيم و  
التسيير حيث يعمل على توسيع نقاط الشراكة سواء داخل أو خارج الوطن واستقطاب  
كفاءات بضمن التكوين الجيد للمتربصين.

-يعتبر الاتصال أداة المعهد لسد فجوة المعلومات بينه وبين مختلف جماهيره حيث خصصت  
له قسم ضمن الهيكل التنظيمي وكذا توفير وسائل الاتصال اللازمة لأداء المهام الاتصالية  
على أحسن وجه.

-يلعب الاتصال دورا مهما في التأثير على سلوك الزبون و ذلك عن طريق الاستعانة  
بمختلف وسائل الاتصال المتاحة للوصول إليه و التأثير فيه قصد إقناعه.

-على الرغم من أن المبحوثين أكدوا على ضرورة وجود العلاقات العامة كوظيفة رئيسية من  
وظائف المعهد إلا انه لم يخصص لها مكانة ضمن التنظيم الإداري و ذلك ما أكده 80 %  
من المبحوثين.

<sup>1</sup> - بجامد فيروز: إستراتيجية الاتصال و أهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة دراسة حالة المعهد الوطني للإنتاجية و  
التنمية الصناعية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال استراتيجي جامعة  
الجزائر 3، 2011/2012.

-من خلال الدراسة التي أجروها أثبتت أن المعهد في الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة يعتمد على الإستراتيجية الاتصالية العقلية و ذلك بنسبة 85 %.

**نقد الدراسة:** إن عنوان الدراسة هو إستراتيجية الاتصال وأهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة "وهنا في الجانب النظري كان يجب على الباحثة التطرق إلى مدخل متعلق بإستراتيجية الاتصال و التطرق إلى مفاهيمها و أنواعها.... لأنها تعتبر متغير و عنصر أساسي في الدراسة.

**الاستفادة من الدراسة:** استفدت كثيرا من هذه الدراسة كونها تشبه كثيرا موضوع دراستي كونها استخدمت نفس المنهج "دراسة حالة" و نفس نوع الدراسة و الأدوات المستخدمة و الاستفادة الكبيرة في الإطار النظري من ناحية نفس المباحث و العناوين و الاستعانة ببعض المراجع.

## 9-الدراسة النظرية: "نموذج بيتك فان رولر"

تستند هذه الدراسة على النموذج الاتصالي الذي قدمته "بيتك فان رولر"<sup>1</sup> Bettek Van Ruler وأطلقت عليه الموقفلاستراتيجيات الاتصالي إذ تستخدم الإستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي، أو استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في موقف واحد، و يحدد النموذج استراتيجيات الاتصال وفقا لمحورين أساسيين:

➤ **المحور الأول :** يتعلق بطبيعة عملية الاتصال و مدى اشتراك الجمهور في هذه العملية و يمثل احد طرفي هذا

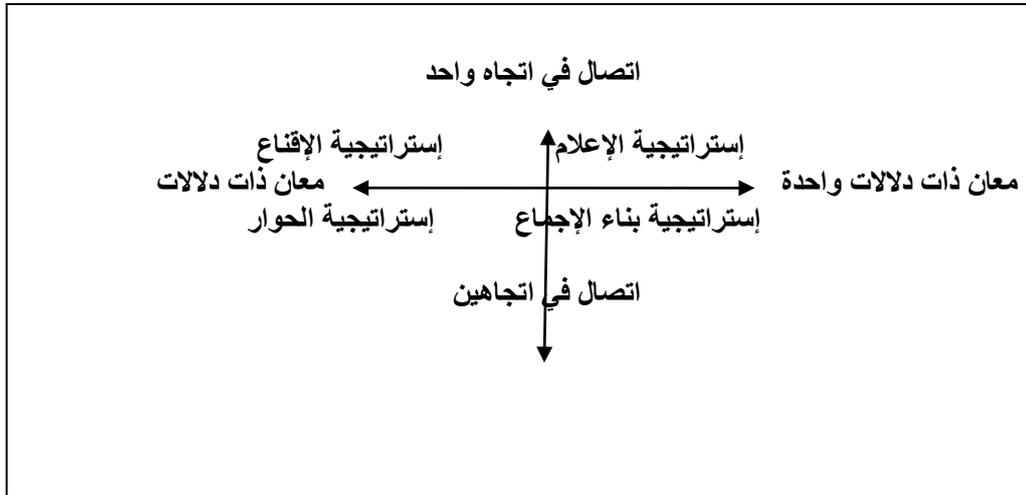
اتجاه واحد **Monologue**، في حين يمثل الطرف الثاني الاتصال في اتجاهين **Dialogue**.  
➤ **المحور الثاني :** فيشير الى طبيعة المضمون و المعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية ويمثل احد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها و معانيها عن رؤى المنظمة فقط، أما الطرف الثاني فيشير الى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة و الجمهور و تحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين **Connotation**.

وفقا لهذين المحورين يكون لدينا أربع إستراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة هي:  
إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار و إستراتيجية الإقناع.

وقد أطلقت رولر **Ruler** على هذه الإستراتيجيات شبكة الاتصال **communication grid**، وتمثل هذه الإستراتيجيات ما يمكن ان يطلق عليه صندوق الأدوات **tool-kit**

<sup>1</sup> - د.شيماء عبد العاطي سعيد: الإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة و دورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، دراسة تطبيقية على شركتي مصر للطيران و الامارتية، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد السابع عشر ، أكتوبر-ديسمبر 2017، ص 212-213.

لممارسي العلاقات العامة ، والذي يمكن استخدامه لبناء مزيج الرسائل في البرامج الاتصالية وفقا للموقف الذي يواجهونه، و يوضح الشكل التالي هذه الاستراتيجيات.



الشكل رقم (1): يوضح إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة حسب الباحثة بيتك فان رولر

**1- إستراتيجية الإعلام Information:** يكون الاتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد **Asymmetrical**، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة ويحمل معاني و دلالات ذات معنى واحد **Denotative**، يتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي و اتخاذ القرارات. و في حالة الأزمات يتم تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية أو المتضررة بالدرجة الأولى. بينما تتطلب هذه الإستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة و بالتالي فلا يجب على المؤسسة إتباع سياسة التحفظ أو التكتم عن المعلومات.<sup>1</sup>

**2- إستراتيجية الإقناع Persuasion:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد و المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة و الجماهير، وتسعى المنظمة عادة إلى إقناع الأفراد من خلال رهن الاتصال السائر في اتجاه واحد بمعطيات و متغيرات مادية و تاريخية لأبعاد الشكوك (حول إمكانية وقوع في أزمة معينة أو تبرير فعل وقع خلال الأزمة)، و في العادة تقوم المؤسسات بتقديم هدايا و أموال ، و تنفادي في الوقت نفسه تسميتها بالتعويضات و ذلك خشية وقوع المؤسسة تحت طائلة الاتهامات القانونية، كما أن العديد منها يلجأ إلى هذا النوع من الاتصال الإقناعي في حالة فشل الاتصالات اللفظية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- كموش مراد : العلاقات العامة و إدارة الأزمة -دراسة تجرية شركة الخطوط الجزائرية كنموذج، شهادة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007/2008،

<sup>2</sup>-مراد كموش، مرجع سابق، ص 111

**3- إستراتيجية الحوار Dialogue:** تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين و المضمون الاتصالي الذي يعكس وجهة نظر الطرفين: المؤسسة و جمهورها، و استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة و اخذ رأيه في القضايا المختلفة و يتم اشراك الجمهور في عملية صنع القرار إذ تعمل المؤسسة على تسهيل إشراك الجمهور و تفاعله في صناعة سياساتها<sup>1</sup>.

**3- استراتيجية بناء الإجماع Building Consensus:** تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين و المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة، و تستخدم هذه الاستراتيجية لبناء علاقات استراتيجية بين المنظمة و بيئتها الخارجية أو بين المنظمة و العاملين فيها، و عادة ما تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منها في وجوده على الطرف الأخر، فعلى سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية، و عادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب و مصالح الجماهير من جانب آخر، وهذا يتطلب من المنظمة تحقيق أرضية مشتركة مع هذه الجماهير تحقق الحد الأدنى من مصالح الطرفين، و عادة ما توجه هذه الإستراتيجية إلى الجمهور النشط **Active** ، و ينتج عنها تطوير لسياسات المنظمة.

وتستند هذه الاستراتيجية على نظريات التفاوض و الصراع، فالاعتماد على مبدأ الفاعلية في مواجهة المواقف المختلفة يعتمد على التفاعل مع بيئة معقدة وديناميكية و يتطلب ممارسة علاقات مبنية على استراتيجية التأقلم مع البيئة و الاستجابة لها، فالجماعات النشطة تمثل ضغطا على الحكومات و المنظمات و تهديدا لاستقرارها، لذلك يرجع مبدأ الفاعلية على دراسة البيئة الخارجية و رصد تطوراتها و تحديد القضايا التي يمكن أن تمثل مشكلات للحكومات أو المنظمات و الكيفية التي يمكن أن تتعامل فيها مع هذه القضايا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-د. شيماء عبد العاطي سعيد، مرجع سابق، ص 214

<sup>2</sup>-راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص 71.

**الفصل الثاني**  
**طبيعة الاتصال في مؤسسات التعليم العالي**

## الفصل الثاني: طبيعة الاتصال في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

**المبحث الأول : مفهوم الاتصال خصائصه و عناصره**

مفهوم الاتصال

العناصر الأساسية العملية الاتصالية

خصائص الاتصال

**المبحث الثاني : مستويات الاتصال في الجامعة**

الاتصال الرسمي

الاتصال الغير رسمي

**المبحث الثالث: أنماط الاتصال و أشكاله**

أنماط الاتصال:

خلاصة الفصل

**تمهيد**

لقد ازداد تطور الاتصال و اهمية التطور الذي صاحب حياة الانسان و تحكم في الوسائل التي تجسد العملية الاتصالية و تكمل على انجازها و بفضل انطلاقاته التي شاهدها العالم في ميدان الاتصال اصبح هذا الاخير عنصرا هاما في التنمية و التطور في مجالات شتى و قد ساهمت الثورة التكنولوجية على اعطاء اهمية الاتصال ووسائله حيث دعت الحاجة إلى اهتمام به لسبب فقط على مستوى الجماعات و الافراد بل حتى على مستوى المؤسسات و تقصنة هذه الأخيرة الى ضرورة الاهتمام با الاتصال فاشدت على بناء اتم الاستراتيجيات الاتصالية واضحة و فعالة و سوف نتناول هذا الفصل بصورة عامة حول الاتصال داخل الجامعة من خلال تفقدهم مفهومه مبادئه و عناصره و مستوياته على مستوى الجامعة و انماطه

**المبحث الأول : مفهوم الاتصال و خصائصه عناصره****أولا : مفهوم الاتصال**

إن كلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى علم شائع أو ينتج عن طريق المشتركة، فنحن عندما نتصل نعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات

و الأفكار و الاتجاهات ، و تعمل باللغة يعني نفسه حيث نشير إلى إقامة الصلة بين أطراف العملية الاتصال<sup>1</sup>.

يعرف عالم الاجتماع تشارلز كولي الاتصال بأنه : " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله تواجه العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة و سائل تنشر هذه الرموز عبر مكان و استمرارها عبر الزمان ، وهي تتضمن الوجه و الإيماءات و الإشارات و نفحات الصوت و الكلمات و الطباعة و التلفون و كل تلك التدابير التي تعمل بسرعة و كفاءة على فهم بعدي الزمان و المكان<sup>2</sup>.

كما تعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه : تبادل مشترك الحقائق و القطار و الآراء مما يتطلب عرضا و استقلالنا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بعض النظام عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمنى<sup>3</sup>.

و يعرفه أيضا كارل هو فلاند بأنه العملية التي خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة تأتي على شكل رموز لعفوية لكي يعمل سلوك الأفراد الجزئي ( ،مستقبلي الرسالة . حيث يراغ جورج لندرج إن مصطلح الاتصال بأنه يستخدم ليشير إلى التفاعل بواسطة العلامات و تكون الرموز على شكل حركات و صور أو رموز و لغة أو شيء آخر تعمل كمنبه سلوك إي إن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة رموز .

#### ثانيا : العناصر الأساسية العملية الاتصالية

**1\_ المرسل sende :** وهو العنصر الأول من العناصر عملية الاتصال وهو مصدر الرسالة التي يترتب عليها التفاعل في موقف الاتصال ، و المعلم في الموقف التعليمي وهو الذي يقوم بصباغة الرسالة أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو رموز يعرض الوصول الى هدف محدد ،رقد يكون الرسل شخصا واحدة أو مجموعة من الأشخاص و قد يكون آلة تعليمية<sup>4</sup>.

**2\_ المستقبل:** هو الذي يستقبل الرسالة و" يطلع على حوافها و يفهمها بعيدا بغرض النظم عن وجود التشويش أو الضوضاء"<sup>5</sup>، و من خلال المستقبل يحدد نجاح أو فشل الجهود المبذولة في العملية الاتصال ، فعلى المستقبل ان يقوم بفك رموز الرسالة لتغيير محتواها و فهم معناها

<sup>1</sup> نضال فلاح السلاطين و آخرون : نظريات الاتصال و الإعلام الجماهيري ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2016 ، ص 9

<sup>2</sup> د.رحمة الطيب الأعساني : مدخل إلى الإعلام و الاتصال المفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 200 ، ص 16

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص17

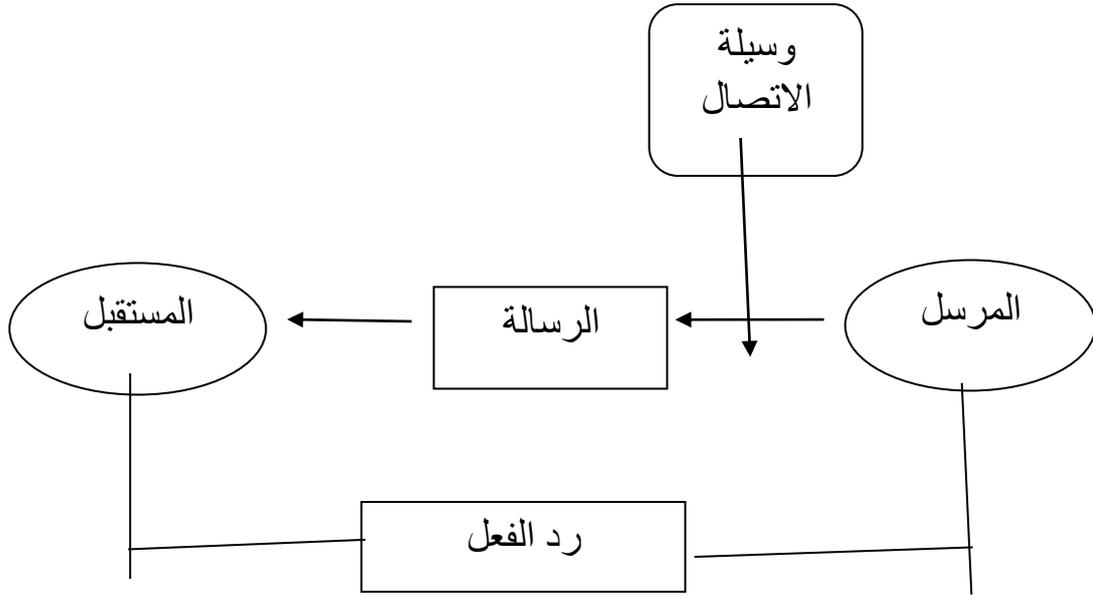
<sup>4</sup> بسام عبد الرحمان المشاقبة ، نظريات الاتصال ، دار أسامة النشر و التوزيع ، طبعة نزيدي و منقحة ، الأردن عمان ، 2015، ص25،

<sup>5</sup> جيد الطائي ، أساسيات الاتصال غاذج و مطارات ، دط ، عمان البارزوك للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 25

**3\_ الرسالة :** وهي تحتوي العملية الاتصالية " و هي تتعلق لمجموعة من الرموز القابلة للفهم و التي سوف تنبه المستقبل و تقدم له معلومة<sup>1</sup> و قد تكون هذه الرموز لفظة ، هجائية جسدية إشارات ، إنصات صمت ... الخ

**4\_ الوسيلة أو الوسيط :** و من خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل المستقبل كما تتنوع أنواع الوسائط أو الوسائل تتباعد أنواع و أشكال الاتصال كالاتصال الشخصي و الاتصال الجماهيري

**5\_ رجوع المدى ( التغذية العكسية ) :** و يقصد به إعادة المعلومات إلى المرسل من طرف المستقبل حتى يستطيع ان يقرر المرسل ان كانت الرسالة قد حققت أهدافها أم لا<sup>2</sup>.



الشكل رقم 2 يوضح عناصر العملية الاتصالية

#### رابعاً: خصائص الاتصال :

تتمثل خصائص أو سمات العملية الاتصالية فيما يلي<sup>3</sup>:

✓ **الاتصال عملية هادفة :** برمي الاتصال إلى تحقيق هدف محدد و هو إرسال المعلومات و البيانات أو نقل فكرة أو فكرة أو الترفيه أو التعليم و فهمها من الطرف الآخر مجموعة من الإجراءات و الخطوات المرتبطة لبعضها البعض مثل تصميم الرسالة و إرسالها و الإشراف على وصولها ، و استقبال الرد.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاتصالية (ردانة نظرية طبيعة) د.الجزائر دون دار النشر 2004 ،ص 18

<sup>2</sup> حسن عماد مكايي : الإعلام الجماهيري و معالجة الأزمات ، ط1 ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 2005 ، ص 38

<sup>3</sup> نورة عبد الله المسعود ، خصائص و سمات عملية الاتصال يقرأ الاطلاع عليه في 15/05/2022 . رابط الموقع

[HTTPS: \\learn teck .wo6/ presse.com/](https://learn.teck.wo6/presse.com/)

✓ **الاتصال عملية ديناميكية:** تتضمن عملية الاتصال تفاعلا= بين المرسل و المستقبل ،الأول يؤثر و الآخر يؤثر ولا يتوقف عملية الاتصال عند هذا البعد بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما و بذلك فإن عملية الاتصال متغيرة من حيث الزمان و المكان أي أن عملية الاتصال ديناميكية و ليست استاتيكية.

✓ **الاتصال عملية منظمة:** تتصف عملية الاتصال لأنها منظمة فهي باعتبارها عملية تعليم تعتبر بالصورة عملية مقصودة يتم تحفيضها و تصفيفها و تنفيذها و إدارتها بصورة منظمة لإحداث التعلم ،و من جانب آخر يقوم كل عنصر من العناصر عملية الاتصال بادوار محددة فالمرسل مثلا يقوم بعملية ترميز الرسالة ،و المستقبل عليه فك رموز الرسالة اي ترجمتها و تغييرها ،

✓ **الاتصال عملية دائرية:** العملية الاتصالية ليست عملية حظية تسير في اتجاه واحد من المرسل للمستقبل و تتوقف عند ذلك الحد و لكنها عملية دائرية يبدأ المرسل بنقل الرسالة للمستقبل الى المستقبل حيث يكون له ردة فعل عن طريق التغذية الراجعة فستقبل المرسل الرسالة ليبدأ مشاكل جديدة لتحقيق هدف آخر أو يعمل في رسالة الأول إذا لم يتحقق الهدف منها و هكذا أستمر عملية الاتصال .

✓ **الاتصال عملية متنوعة :** يمتاز الاتصال الإنساني بانه عملية اجتماعية لا تتوقف عندا استخدام اللغة اللفظية كالإشارات و الأخر الحركات و الإيماءات.

### المبحث الثاني : مستويات الاتصال في الجامعة.

هناك نوشي نوعين من الاتصال الرسمي و الغير رسمي

1\_ **الاتصال الرسمي:** هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض و بالتالي هو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل و في هذه الحالة ينقل أوامر و تعليمات و توجيهات من المستويات الإدارية الأعلى المستويات الأدنى<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> بو عطي جمال الدين ،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونالغاز ،كلية العلوم الأساسية و الاجتماعية ،قسم علم النفس و العلوم التربوية و الارطوفونية ، و جامعة قسنطينة ،2008\_2009 ،ص39

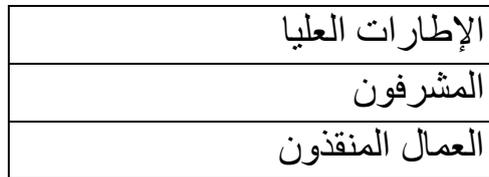
و يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التعابير الاجتماعات الرسمية ، و قد يكون ماعدا أو هابط و أو أفقي ، و تتبعد هذه العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي و تعتمد بلوائح معينة.

● **الاتصال النازل: (الهابط) :** و يطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل و عليه تتوقف الرسائل من قمة التنظيم أو على التنظيم إلى أدناه و قد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة و لذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم الأمر و التوجيه و التعليم.

● **الاتصال الصاعد :** هو الاتصال الذي يعكس الاتصال الهابط حيث يبدأ من ادنى المستويات الادارية ليصل الى اعلاها عبر المستويات الادارية التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه و ادابه و مشاكله و معلومات حول الساعات و الاجراءات التنظيمية و حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك<sup>1</sup>.



الشكل رقم 3 : يوضح الاتصال الرسمي النازل



الشكل رقم 4 : يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

● **الاتصال الأفقي :** و يسمى أيضا بالاتصال الجانبي الموازي و تتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين

<sup>1</sup> فاطمة دريدي و امال زرقاوي : نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري الهام ، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية ، المجلد 07 ، العدد 02 ديسمبر 2021 ، ص 133.



تعبير معني يكون شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل : التعب و التأخر و الصحف ذو مقاومة التعبير.

(ج) اتصال غير موجه : (communication infrele) الحالة التي تكون فيها الرسالة بين رئيسي و المناسب بين ذات الاتجاه واحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلبية و يستمعون لبعضها البعض ، و يحاولون فهم بعضهم و تبادل الأفكار المعلومات قدر الإمكان

أثر تجاربها ثم رن و الأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية الغير رسمية في انجازها أهداف المنظمة. وهناك من يقين أنواع الاتصال في هذا النوع على النحو التالي :

### المبحث الثالث: أنماط الاتصال و أشكاله

#### أولا : أنماط الاتصال

من الممكن أن نصنف أنماط الاتصال في ضوء العمليات الأساسية الأولية primary processes أي أن هناك أساليب فنية أولية عالمية الانتشار من الناحية و أساليب فنية ثانوية تسهل عملية الاتصال و من هذه الزاوية يمكن تصنيف الإشارات و اللغة بوصفها أساليب أولية و عامة و الكتابة تسهل عملية انتقال اللغة و الإشكال الرمزية الأخرى .وتكمن الوسائل الفيزيائية التي قد تنقل بواسطتها الرموز تكمن هذه الوسائل من تمثيل الرموز الصورية أو الكتابية و لكن في نسخ معدودة و من الممكن إذن أن نصنف أنماط الاتصال و لكن في ضوء العمليات الأساسية أي النمطين :

**1\_ نمط اتصال أولي :** و هو يشير إلى ذلك الأسلوب الذي تم فيه عملية انتقال الأفكار و المعاني في إطار علاقات أولية ، ببساطة يشير هذا النمط إلى الاتصالات الوجه للوجه.

**2\_ نمط ثانوي:** هو يشير إلى الأسلوب الذي ينتقل به الافكار و المعلومات بين الناس و من أشخاص إلى أشخاص آخرين دون ان يكون هناك تفاعل بينهم أو بمعنى اصح دون ان يكون هناك تفاعل مكاني يمكن من المواجهة التي تنمو العلاقات الأولية في ضلها ، و يشير هذا النمط الى الاتصالات الجمعية.وقد يكون التمييز اتصال جماعي mass communication و نمط اتصال شخصي personal/ communication حيث يشير النمط الأول إلى المؤسسات الاتصال القائمة أساس لهذه العملية كالتليفون ،الإذاعة ،سينما،الصحف ، بينما ينتشر النمط الثاني أي الانتقال و الانتمتار ممن طريق التفاعل التام الذي نستطيع ادراجه ضمن الندوات وموضفي الإرشاد بالقرية وما أي ذلك<sup>1</sup> .

ويجب أن نسجل هنا ملاحظة مفادها أن ليس هناك فصل تعسفي بين المشاركة في كل نمط من الأنماط الاتصالية بمعنى إن الشخص قد يتلقى معلومات وأفكار من نمط جمعي ونمط شخصي فو الوقت نفسه وهو نمط بصف ذلك الشخص الذي يحصل علي المعلومات

<sup>1</sup> \_ منال طلعت محمود مدخل إلى علم الاتصال ، جامعة الاسكندرية ، 2001 ، ص 86\_ 87\_ 88

عن طريق مصادر جمعية لينقلها للناس بتأثير فعالية وهو ما يطلقان عليه النمط ذو الخطوتين Tun\_stop flow of communication و هو نمط يتميز بوجود عنصر وسيط قد تطلق عليه قائد رأي كما يفضل كاتز و لازار سفيلد<sup>1</sup> .

هناك أنماط اتصال يمكن تحديدها كالتالي

أولاً: بحسب شبكة العلاقات

حدد جامس ستونر James stoner خمسة أنماط الاتصال حسب شكل شبكة العلاقات بين المرسل و المستقبل communication network و هي كالتالي : شكل الدائرة ، شكل السلسلة ، شكل حرف y - شكل جرف y بالمقلوب ، شكل المجلة أو النجمة المركزية .  
حدد جاك جيب Jak jib نمطين رئيسيين الاتصال حسب نتيجة عملية الاتصال هما:

**1\_ اتصال تدعيمي supportive :** حيث تكون سلوكيات كل من المرسل و مستقبل ايجابية بما يدعم عملية الاتصال و يحقق النجاح لها في تحقيق أهدافها و من هذه السلوكيات نذكر : الحوار ، النقاش المتبادل و تقديم

الوصف و التركيز على حل المشكلات و التعاطف و المساواة.

**2\_ اتصال دفاعي defensibve :** حيث تكون سلوكيات كل من المرسل و المستقبل ايجابية بما يدعم عملية الاتصال و لا يحقق لها في تحقيقي أهدافها و من هذه السلوكيات نذكر النقد ، عدم الإنصات ، الدفاع عن الآراء ، حتى لو كانت خاطئة ، ، لا الإصرار على وجهة نظر معينة ، عدم المرونة ، عدم تقبل الآخر<sup>2</sup> .

## خلاصة الفصل

<sup>1</sup> ريدان عبد الباقي : وسائل و أساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية و الإعلامية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1979 ، ص 17 :

<sup>2</sup> مدحت محمد ابو النصر ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة مصر ، 2009 ص (34\_38)

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال و عناصره و خصائصه المختلفة و مستوياته على مستوى الجامعة و أنماطه و أشكاله المختلفة و يمكن القول إن الاتصال هو الوسيلة لا بد منها في المؤسسة و هو أداة ضرورية تساهم في نجاح أو فشل المنظمة و هو يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات او المنظمات من أجل القي بها و هو يضمن السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد لى النشاط و الحركة الجيدة لاعمال المنظمة و يحقق اهداف الافراد فيها و اهداف المنظمة ككل .

## الفصل الثالث:

الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي

## الفصل الثالث : الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي

### تمهيد

المبحث الأول : مفهوم إستراتيجية الاتصال \_ أنواعها و مبادئها

مفهوم إستراتيجية الاتصال

أنواع الإستراتيجية الاتصالية

مبادئ إستراتيجية الاتصال

المبحث الثاني : مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال في الجامعة

مراحل بناء إستراتيجية الاتصال

المبحث الثالث : التحليل المعتمدة في بناء الإستراتيجية الاتصالية

تحليل بيست pest

تحليل swot

خلاصة الفصل

**تمهيد**

إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو الغير مباشرة أو الوسائل المكتوبة أو المسموعة يبنى اساسا على إستراتيجية الاتصال دقيقة لفهم مختلف جوانب المؤسسة سواء أكان من المستهدفين أفراد بعينهم أو جماعات أو جمهور بصفة عامة ، مما يحتم على المؤسسة العمومية تنمية معارفها و السعي لاكتساب مهارات جديدة.

مما يزيد عن ذلك أننا أصبحنا في وسط يتسم بالتغير الدائم لذلك كان لازما على المؤسسات الإعتماد على إستراتيجية الاتصال من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أصبحت إما فرصة أو تهديدا كما تعتبر من أبرز محركات النجاح لها ، فالاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة هي التي تحدد لنا الأهداف العامة للمؤسسة من جهة و تحسن علاقتها مع جماهيرها من جهة أخرى ، و من خلال هذا نتناول في هذا الفصل بشكل عام أربعة مباحث، الأول خاص بالاستراتيجية الانصالية و أنواعها و مبادئها ، و في المباحث الأخرى نتفرق إلى مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال و التحاليل و التغيرات المؤثرة في بناءها في الجامعة .

**المبحث الأول : مفهوم إستراتيجية الاتصال \_ أنواعها و مبادئها**

**أولا : مفهوم إستراتيجية الاتصال**

هي نمط متعلق بفعل اجتماعي خاص ، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام و إستراتيجية الاتصال هي " عبارة عن نسق منظم و مبرمج مبني على عمليات رمزية ( خطاب ، صورة , تظاهرات مختلفة ...) ، تهدف إلى السماح للمتلقي باتخاذ القرار فيما بعد و يعبر عنه المتلقي سلوك فعلي في الواقع ، حيث أن الرسالة للمتلقي عن طريق الأشخاص تصبح متداولة بينهم<sup>1</sup>.

و يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصال على أنها " عبارة عن خطوات تعليمية مدروسة و منظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا و ليكون التطور أو التقدم آمنا و مستقرا و متوازنا<sup>2</sup>.

و يعرفه " فيليب كونكر " الاستراتيجية الاتصالية على أنها " أسلوب للمؤسسة بأن تدع و تحافظ على الرابطة الضيقة من الأهداف و الوسائل مم ناحية و الامكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى و هو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد و تسيير النشاطات التي إختارتها المؤسسة ك مجال الاستثمار<sup>3</sup>.

و هناك من يرى أن الإستراتيجية الاتصالية " هي عبارة عن وجود فكري منظم و هادف ، يصدق ألى السيطرة على الفرص و القيود الخارجية."

كما أن إستراتيجية الاتصال تشير إلى وضع السياسات و التوجيهات لمختلف النشاطات و المعلومات المنسقة داخل المنظمة من أجل الحصول على الظروف المناسبة لغاية تحقيق السياسات و الأهداف من خلال إستخدام برامج منسقة و خطط تحقق مختلف مصالح المنظمة و تلبية أهداف إستراتيجية طويلة الأجل.

و تعتبر مز بين العوامل المهمة ، و المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمنظمة ، و إذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعدين بالنسبة للاستراتيجية العامة للمؤسسة و تعتبر عاملة دعم لها.

<sup>1</sup> \_ Encyclopédie de sciences de l'information et de la communication, ellipses, pris 1997 , p 529

<sup>2</sup> \_ محمد محمد البادي : التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، الوسائط الجديد ، دا، المهندس للطباعة ، 2005 ، صورة 105

<sup>3</sup> \_ ghilyse kolter : marketing management 7ème action peris , 1913 , p 34

فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين و نظراً للخصائص التي تميز تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الإستراتيجية<sup>1</sup>.

و إستراتيجية الاتصال تعتبر فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب كما يجب توخي بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة.

### ثانياً : أنواع الإستراتيجية الاتصالية :

يوجد استراتيجيات اتصال قصيرة المدى وطويلة المدى وكل منها يتطلب وسائل وتحديات معينة<sup>2</sup>

#### 1\_ إستراتيجية الدفع :

تعبر عن السياسة المتبعة لدفع المنتج أو الخدمة نحو المستهلك أو الموزعين , ومحاولة الضغط على المستهلك لإقباله على شراء السلعة أو تبني الفكرة , وتعمل هذه السياسة في ظل نشاط ترويج المبيعات و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون التركيز الأساسي في مزيج اتصالي على البيع الشخصي و لاستخدم الإشهار كما تناسب هذه الإستراتيجية المنتجات الجديدة التي تقدم إلى السوق لأول مرة , وإثناء صغر حجم ميزانية الترويج

وتتم هذه الإستراتيجية من خلال الدفع بالرسالة الاتصالية نحو الجمهور من خلال عملية الترويج والإشهار إي أصل الرسالة الاتصالية بالاعتماد على طرق مختلفة لكي تصل إلى الجمهور المستهدف مثل الدفع بالرسالة الاتصالية عن طريق الترويج لفكرة ما من أجل وصولها إلى الجمهور المستهدف (شباب ..طلبة...معلمين ..) هنا يمكن اختيار الفئة المستهدفة فتوضع الرسالة الاتصالية في شكل منتج محدد فيروج له من خلال الدفع بالجمهور المستهدف إلى قبول الفكرة ثم الانتقال إلى الخطوة الفعلية و هي سلوك الممارسة

3

#### 2\_ إستراتيجية الجذب :

وهي إستراتيجية تسعى لخلق رسائل اتصالية تؤثر على الجمهور بطريقة غير مباشرة تدفع به لجلب هذه الرسائل الاتصالية والتعامل معها و أي الرسائل الاتصالية تضغط من أجل الانجذاب نحوها وفق معايير وضعت لتؤدي التأثير على الجمهور ومن خلال الطلب المباشر

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون : الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، نفس المرجع السابق ، صورة 71

<sup>2</sup> حجاب محمد منير : الإعلام السياحي, طبعة اولى , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , 2002, ص 157

<sup>3</sup> منى الحديدي اخرون :فنون الإتصال و الاعلام المتخصص, طبعة الاولى , الدار المصرية البنانية , القاهرة مصر , 2009 , ص 56

عن طريق الجهود الترويجية , وبما أن الإنسان عاطفي ويهتم بالرسائل التي يتم صياغتها بمهارة , والتي تستميل الحماس , الحب و الاهتمام بالذات والمشاعر الأخرى التي قد تكون منطقية بطبيعتها مثال على ذلك الجذب من خلال الترويج لفكرة محددة أو برنامج معين فيكون الهدف هو جذب فئة اجتماعية معينة أو جمهور معين من خلال الضغط عليه برسائل اتصالية سواء كانت مشفرة أو واضحة فتكون النتيجة إن يكثر الطلب عليها لأنها تلبي حاجيات و تشبع رغبات <sup>1</sup>

تعتمد إستراتيجية الجذب على احتياجات المستهلك , حيث نقطة انطلاقها تكون من دراسة حاجيات و أذواق المستهلك , لأنها تعمل على أساس إقناع المستهلك النهائي بشراء المنتج و عند استخدام إستراتيجية الجذب يتم التركيز اساسا في المزيج الاتصالي على الأشهار واسع النطاق الموجه للمستهلك النهائي , وتعتبر استراتيجية الجذب مناسبة في حالة المنتجات التي تتميز بانخفاض سعرها

ويتوقف استخدام استراتيجية الدفع او الجذب على العوامل التالية :

الميزانية المتوفرة للاتصال , حيث انه في حالة محدودية الميزانية يستحسن استخدام استراتيجية الدفع بدل استراتيجية الجذب خاصة على المنتجات الاستهلاكية و لذلك فكيف يمكن التصدي لمثل هذه الاستراتيجيات التي نجحت على كسب المستهلكين دائمين لها <sup>2</sup>

### 3\_ استراتيجية الحوار

تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين , و هي المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة و الجماهير , و يحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين , وتعد هذه الاستراتيجية اتصل المؤسسة عندما تسعة لخلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الاساسية حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك المهور في عملية صنع القرار لذلك تسمى استراتيجية التسيير , حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور و تفاعله في صنع سياستها و تحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية لذلك فان استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة تعتبر السبيل الوحيد امام اي مؤسسة لتحقيق النجاح المسطر لان اي مشروع ناجح لا يمكن ان يكون له ان يتم الا اذا كان بالتوازي مع سيولة اتصالية جيدة تسمح بالتبادل الفعال للمعلومات المختلفة وحتى المشاريع التي تربطها طبيعتها اكثر بعوامل خارج المؤسسة الا انها تتاثر بشكل مباشر بمدى الاستقرار اتداخلي لهذه

<sup>1</sup> \_ الحديدي اخرون :فنون الاتصال و الاعلام المتخصص, طبعة الاولى , الدار المصرية البنانية , القاهرة مصر , 2009 , ص 56

<sup>2</sup> \_ حجاب محمد منير : الاعلام السياحي , طبعة اولى , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , 2002, ص37

الآخيرة فالذي ينطلق أولاً من حالة الاتصال واقعه للمؤسسة ثم يعقب هذا التوسع تراجع وانحصار تدريجي , وقد تعرض هذه الاستراتيجية للمؤسسة على خسارة المؤسسة لجمهورها الخارجي على المدى البعيد , لأنها ذات هدف ربحي , لذا ينصح باعتماد التوسع من خلال اختيار عينات من الجمهور و استخدام انساب الاساليب الاتصالية بشكل تدريجي حتى يطغى البرنامج على كافة فئات الجمهور <sup>1</sup>

وتتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة و الجمهور في سياسات المنظمة , اخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار , ويتم استخدام استراتيجية الحوار في المناقشات الفكرية المتعمقة حول المشكلات

مثال : لزيادة نسب المشاركة و التفاعل بين المستقبل و الرسالة الاتصالية لبناء منظومة اتصالية ناجحة تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور الذي عادة ما تتوجه الى الجمهور المدرك و النشط ومن امثلتها مناقشات الفكرية حول الازمات المتوقعة حدوثها والمشكلات وكيفية حلها <sup>2</sup>

#### 4\_ استراتيجية الاقناع :

الاقناع هو عملية الاقناع و الترغيب عن طريق العقل و المنطق و المعرفة فهو عملية يقوم بها احد الاشخاص لتوجيه فرد او جماعة نحو اتجاهات معينة مستخدماً العقل و المنطق و المعرفة بحيث تتكون عملية الاقناع من ثلاث عناصر وهي القائم بالاتصال , المتلقي لعملية الاقناع , موضوع الاقناع ويجب ان تتوفر فيها الصفات معينة كالبساطة والوضوح, التسلسل والترابط , ترتيب الافكار , تقديم الدليل , تلبية احتياجات الجمهور , تكرار الرسالة , فهم طبيعة الجمهور . تقتصر عوامل نجاح استراتيجية الاتصال على ثلاث عوامل هما المصادقية و التي تتوقف على خبرة المتحدث و مدى ما يتسم به من ثقة و امانة و عامل الجاذبية والتي تتوقف على شخصية المتحدث و قدراته و امكانيته و علاقته مع المتلقي اما العامل الثالث فهو الالتزام بالامانة و عدم المبالغة <sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال مجاهدة: العلاقات العامة رؤية نظرية , د ط, دار المعرفة الجامعية, 2005, ص 68  
<sup>2</sup> \_الزدجالي , منى بنت بنت سليمان بن عبد الله : الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الالكترونية في الوحدات الحكومية , مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية , جامعة سلطان قابوس , عمان , 2012, ص 76  
<sup>3</sup> علي الفرجاني : العلاقات العامة و استراتيجيات الاتصال , طبعة اولى , دار امجد للنشر و التوزيع , عمان 2017 ص

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد و المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير , ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين , وتعد هذه الاستراتيجية من استراتيجيات الاتصال لانها تسعى لخلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الاساسية و تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى التغيير المقصود في المعارف و الاتجاهات و سلوكيات جمهور معين <sup>1</sup>

فان القائم بعملية الاقناع يهتم بتطوير الاسلوب الذي يراه مناسباً للتأثير في الطرف الاخر و اقناعه بما يريد فبعض الجماهير يسهل اقناعها و فقا لطبيعة وخصائص الجمهور فمن الاسئلة التي يطرحها المرسل قبل عرض مضمونه للمتلقي : هل يجب ان يبدأ بتقديم الحجج القوية ام يحتفظ بها حتى النهاية ؟ وهل المضمون الذي يذكر هدفه اكثر فعالية من المضمون الذي يترك هدفه ضمني ليستنتج المتلقي وغيرها من الاسئلة التي تشكل الاطار الاساسي لبناء الشكل النهائي للرسالة <sup>2</sup>

## 5\_ إستراتيجية بناء الإجماع :

تجمع هذه الإستراتيجية الاتصال في اتجاهين , والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة و العاملين فيها , أو بينها وبين بيئتها الخارجية و عادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل منها في وجودها على طرق أخرى فعلى سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية في بيئتها الخارجية و عادة مايكون هناك تعارض مصالح المنظمة من جانب و مصالح تلك الجماهير من جانب آخر <sup>3</sup>

تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في مصالح بين أطرف يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر <sup>4</sup>

<sup>1</sup> دكتورة امينة بن زارة : مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال للسنة الثالثة اتصال , مقياس استراتيجيات الاتصال , جامعة قلمة , 2021\_2022

<sup>2</sup> حسن عماد المكايي , ليلي حسين السيد : الاتصال ونظرياته المعاصرة , ط2, الدار اللبنانية , القاهرة , 1998 ص61\_60

<sup>3</sup> عيسى بوكرموش : إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية , دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية وولاية غرداية نموذجاً , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر 3

<sup>4</sup> علي الفرجاني : العلاقات العامة و استراتيجيات الاتصال , طبعة أولى , دار امجد للنشر و التوزيع , عمان 2017 ص

وأيضاً تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين (داخلي و خارجي) من المؤسسة إلى الجماهير المستهدفة و بالعكس , و تتناول بناء الجسور بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه و أو بين الموظفين , ويمكن الاستعانة بهذه الإستراتيجية لتحقيق عملية الاتفاق المشترك بين الأطراف عندما يكون هناك معارض و تضارب في المصالح و تستخدم هذه الإستراتيجية لبناء العلاقات الإستراتيجية بين الرسالة و بنيتها الخارجية , و تجنب تعارض مصالح المؤسسة الاتصالية و من جانب مصالح تلك الجماهير من جهة أخرى , و عادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل منها في وجودها على الجماهير الأساسية في بنيتها الخارجية و عادة ماتكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب و مصالح تلك الجماهير من جانب آخر فان الجمهور يختلف طبقاً لمتغيرات كثيرة منها السن و النوع و التعليم و غير ذلك هناك قد تكون مقنعة بالنسبة لجمهور ما و غير مقنعة في الوقت نفسه لجمهور آخر , ولكن يحاول القائم بالاتصال أن يدعموا تأثير رسائلهم بتقديم أدلة و عبارات تتضمن معلومات واقعية <sup>1</sup>

### ثالثاً: مبادئ إستراتيجية الاتصال

لكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول و يكون لها أيضاً فعالية يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية و هي المبادئ الثمانية الأساسية التالية<sup>2</sup>:

- **مبدأ الوجود : Existence** يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع و محددة بشكل رسمي فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصالية بل تكتفي بعمليات غير منظمة .
- **مبدأ الاستمرارية : contimute** من أهم الخصائص الأساسية للإستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل لكي تظهر كفاءتها فعاليتها.
- **مبدأ التمييز : différencition** إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى ، التميز الإيجابي بالطبع حيث تقاس نوعية الإتصال بدرجة التميز التي يخلقها المنتج أو الخدمة المعروضة.

<sup>1</sup> الزدجالي , منى بنت بنت سليمان بن عبد الله : الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الالكترونية في الوحدات الحكومية, مجلة الاداب و العلوم الاجتماعية , جامعة سلطان قابوس , عمان , 2012, ص63

<sup>2</sup> بن فيط الجودي : إستراتيجية الاتصال لإدارة الاستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط ، كلية الإنسانية و، الإعلام ، 2011\_2012, ص 61\_62

- **مبدأ الوضوح : clairte** : يجب ان تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لأن الجمهور المستهدف في أي إستراتيجية يعتمد على أسس و مبادئ عمل غير مفهومة و معقدة فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها .
- **مبدأ الواقعية : Réalisme** يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة و ذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة و من ذلك فقدان المنتج أو الخدمة للقيمة و لجمهوره.
- **مبدأ المرونة : blesibile** إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون :  
\_مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.

\_مرنة حسب وسائل الاتصال.

\_مرنة حسب الخدمات أو المنتج.

- **مبدأ التناسق : cohérence**  
يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة ، و بالخصوص مع قرارات التسويق هدفه ، موقعه ، قنوات التوزيع.

### مبدأ القبول الداخلى : Acceptation interne :

لا بد على الاتصال ورسائله أن لا تكون مسموعة و مفهومة من المستهلكين فقط بل و أيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها مستخدمين ، عمال إدارات ، فهذا المبدأ أستسي لأنه جزء من الإتصال فهو سيكون منجز و مز طرف الخواص , و بالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.

### المبحث الثاني :مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال في الجامعة

#### أولا : مراحل بناء إستراتيجية الاتصال

إن أستراتيجية الاتصال لدى المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها و تنفيذها و هذه المراحل تتميز في مجموعها بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة و إعدادها أو وضعها ثم متابعة تنفيذها و تشمل هذه المراحل في :

\_تحديد الأهداف

\_دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي.

\_تعيين المستقبلين و تكييف الوسائل.

إختيار وسائل و روابط الإتصال.

تنفيذ إستراتيجية الإتصال.

**1\_تحديد الأهداف :** أول مرحلة لوضع الاستراتيجية هي وضع الأهداف، و أهداف إستراتيجية الاتصال تنتج بشكل مباشر من الاستراتيجية العامة للمؤسسة و هي كترجمة للنظرة الاستراتيجية للمسبر ، و يتم عادة تحديدها من طرف الحفر ، ( الرئيس أو المدير العام ، أو مجلس الجدارة ). ضمانا للإنسجام العام في المؤسسة ، و معقدة التشابه و الحوار ، مع مختلف الأهداف على مستوى الهرم الإداري ، أو أحيانا إعلامهم للاستفادة من التغذية العكسية.

\_و هناك تخص أهداف الاستراتيجية الاتصالية في ثلاث نقاط رئيسية

و هي :<sup>1</sup>

\_وضع الاتصال الداخلي على أسس سلبية.

\_تطوير العلاقات في المؤسسة التي تعتبر مجتمعات.

\_السماح بالاتصال ما بين الموظفين و الموزعين في أماكن مختلفة و أحيانا تحت

كما حدد جيمس جورج jambes Georges ، الأهداف الاستراتيجية للبرامج الاتصالية على النحو التالي

الاتصال فقط : فقد يكون الهدف الاستراتيجي هو مجرد إيصال رسالة إلى جمهور محدد

\_فهم الرسالة و تذكرها و هنا يكون الهدف الاستراتيجي فهم الرسالة من قبل أفراد الجمهور المستهدف و تذكرها

\_قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة ، يتجاوز الهدف بها مجرد فهم الجمهور للرسالة و تذكرها إلى تقبل الأفكار الواردة فيها و تبنيها كأفكار له.

\_حتى تنجح الأستراتيجية الاتصالية و يصبح بالإمكان تجسيدها يجب أن تحدد الأهداف العامة لها و هذه الأهداف تسمح بدورها بتحديد الأهداف الخاصة .

الأهداف العامة تدخل هذه الأهداف ضمن السياسة العامة للمؤسسة لابد أن يشرف تحديدها مسير المؤسسة ، و من الأهداف العامة أعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة ،

<sup>1</sup> د.سامية خيربي : الإستراتيجية، الاتصالية كخيار إستراتيجي و عملي ، المؤسسات ، آلياته و خطواته ، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 08 ، العدد 02 ، 2020 ، ص 437 ، 438

السماح لكل شخص بتنمية مشروع خاص م خلال مشروع جماعي ، ( المتعلق بالمؤسسة ) ، خلق روح الجماعة، و بعدها يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية إذا تعرف المسير جيدا عن أهداف الاتصال .

الأهداف الخاصة: تنتفي هذه المرحلة الإقحام الكلي للهيئة المسيرة و هذا ما يوضح مدى إستقال و إهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة ، فإنسجام اللجنة الإدارية حول الأهداف تسمح برفع الالتباسات أو تسلل الأعمال عن طل المستويات .

دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي: تقتضي الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة التعرف على المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة و تتم هذه الخطوة على جابيين<sup>1</sup>

**الأول:** البحث عن هوية المؤسسة : تسمح الهوية القوية للمؤسسة بتحقيق الانسجام فكل عمل اتصال يرتبط بهوية

المؤسسة بفهم هذا الانسجام، و تبرر هوية المؤسسة ، عن شخصيتها الطبيعية و المعنوية .

تمتلك المؤسسة بصفقتها شخص معنوي ( شخصية ضمن محيطها الداخلي و الخارجي و تتكون شخصية المؤسسة من (الشخصية الطبيعية: تتضمن

**\_ البيئي :** تسما الوضعية القانونية للمؤسسة ، فروعها و وحداتها ، حجمها ، تنظيمها عدد المستخدمين ، اصولها و خصوصها ، اظهرت الدراسات ان اغلب العاملين لا يملكون معلومات حول بية مؤسستهم.

**\_ الأنظمة :** تشكل طرق عمل المؤسسة ، و تشمل أنظمة التسيير ، أنظمة القيادة أنظمة الإنتاج ، أنظمة الأجور ، أنظمة العلاقات الإنسانية ، فالمستخدمين لحاجة إلى معالم واضحة حول هذه الأنظمة الاستمرارية في العمل.

**\_ التظاهرات :** و مجموعة التصورات و الصور الذهنية المضافة إلى الأنظمة

**(ب) \_ الشخصية المعنوية و الثقافية:** تظهر من خلال

**\_ التاريخ :** عندما يكون تاريخ المؤسسة معروف و مقبول و معترف ، يسمح بناء رسائل اتصالية يتفق عليها المستخدمين ، و هذا ما يؤدي الى سهولة عملية التلقي و التصور.

**\_ جماعات الانتماء :** إن اختلاف جماعات الانتماء و قد يؤدي الى الدخول من مواجهات فالفرد داخل اي مؤسسة يحتاج إلى الانتماء إلى جماعة تحمل نفس الاهتمام و تقاسمه قسم مشتركة.

<sup>1</sup> د.سامية خيربي : نفس المرجع ، ص 439 \_ 440

**\_ القيم :** يقصد بها المبادئ التي نقود عمل المؤسسة و مستخدميها وهي تشكل المراجعة أثناء عملية الاختيار.

**\_ الاساطير :** تساهم في بلورة الذاكرة التاريخية الجماعية المؤسسة و تساعد على المحافظة عليها.

**\_ الإشاعات و الطقس :** هي مؤشر على نفس الاتصال بين بعض الجماعات الانتماء و على فعالية الاتصال الغير رسمي ، و الطقوس هي القوانين و التصرفات التي تفرض على اعضاء المؤسسة

**3\_ تعيين المستقبليين les ables و** تكشف الوسائل : المستقبليين هم أشخاص في المؤسسة أو المجموعة منسجمة من الأشخاص ، و الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية و يمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

**4\_ اختيار الوسائل و روابط الاتصال<sup>1</sup> :** بالنسبة للروابط فهنا يمكن القول أنه كلما كان هناك عدد اكبر من الوسائط بين المرسل و المستقبل كلما زادت امكانية الخريف المعلومة ، و بالتالي فإن تحريف المعلومة يناسب تناسب طرديا و كثرة الوسائط ، كما يشترط ان نكون على قدر كبير من المميزات و المؤهلات الشخصية العالية

**5\_ تنفيذ إستراتيجية الاتصال:**<sup>2</sup>تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي تعد مسبقا و مرتبطة بفترة زمنية قد تكون بين سنتين أو 5 سنوات و فيها تحدد العناصر المختلفة الأزمة .لتطبيق الاستراحة و متابعتها ابتداءا من الاهداف الخلايا الاتصالية و المستهدفين و الوسائل و الوسائط و التواريخ الى التحالفات المتعلقة بها ، و الحديد و القيود التي تواجهها العملية الاتصالية.

### المبحث الثالث : التحالفات المعتمدة في بناء الإستراتيجية الاتصالية

التحليل هو المرحلة الأولى في دورة التخطيط لبرامج أو الخطط الاتصال حيث يتطلب في القضايا التي تؤثر على الخطط الشاملة الاتصال و ينظر البيئة الصغيرة و الكبيرة على حد السوء ، كما يشمل تحليل ليست pest و تحليل سؤالswat ، و قد يضاف لها تحليل المنافسين

**1\_ تحليل بيست pest<sup>3</sup> :** بشكل تحليل بيست best المرحلة الاولى من دورة التخطيط لبرنامج خطة الاتصال ، و يصف اطار عناصر العناصر ذات الوحدات الكبيرة المستخدمة في الكتابة

<sup>1</sup> د. إبراهيم يحيوي : محاضرة بعنوان الإستراتيجية الاتصالية مقياس الإستراتيجية الاتصالية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة سطيف 2\_ 2018\_ 2019 ص5

<sup>2</sup> ابراهيم يحيوي نفس المرجع ، ص51

<sup>3</sup> بورحلة سليمان ، محاضرة بعنوان صياغة الإستراتيجية الاتصالية ، مقياس إستراتيجية الاتصال ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، اتصال /2022 ، ص25 و 16.

البيئية و السيارة على الحدود ،انه من الأساليب التكتكات القيمة التي تستخدم بتحليل البيئة الخارجية لإحدى المؤسسات ،بيست كلمة مركبة و تختص بالمجالات الاربعة الرئيسية التي يمكن أن تؤثر في المؤسسة من المؤسسات.

✓ العوامل السياسية politica

✓ العوامل الاقتصادية. economic

✓ العوامل الاجتماعية. social

✓ العوامل التكنولوجية. te chaohgcal

و حيث ان المؤسسات الحديثة نوجد وسط بينات معقدة ،فقد جرة تطوير شبكة اوسع و يطلق عليها تحليل, epistle حيث يضاف الى العوامل الاربعة السابقة بتحليل المعلومات الجوانب القانونية و البيئية العادية و الجدول التالي يوضح العناوين المقترحة بتحليل بيست . pest

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
النمو الاقتصادي	تشريعات العمل (التوظيف)
صعود او نقص المعدلات الفائدة	التشريعات البيئية
صعود او نقص معدل التضخم	التشريعات التجارية
زيادة او نقص تدفق المال و الانتماء	تغير الحكومة
اسعار تحويل العملات	قوانين الضرائب
مستويات البطالة	التعريف الجمركية
تكاليف الطاقة	الاستقرار السياسي

العوامل الاجتماعية	العوامل التكنولوجية
النمو السكاني و ما تشمله من هجرة داخلية و خارجية	الاكتشافات و الاختراعات الجديدة
لقيم و الانماط و قيم المعيشة	سرعة التغير التقني و التكنولوجي
الوعي الصحي	الاستثمار في التكنولوجيا
توزيع و مستويات الاعمار	الانفاق على البحث و التطوير
مستويات التعليم	اثر التحول الى الالية و التكنولوجيات الجديدة
اتجاهات الكوادر و الاطارات المهنية	دعم تدفق الانترنت و مستوياتها
توزيع الدخل و الثروة	
اتجاهات الثراء	
الاهتمامات و الاتجاهات الاجتماعية	

تحليل<sup>1</sup> swot

و يقوم بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و يعتمد هذا النموذج على تحليل العنصر الاستراتيجية المشكلة البيئة الداخلية و هما نقاط القوة و الضعف ، و تحليل العناصر الاستراتيجية المشكلة البيئة الخارجية و هما الفر و التهديدات.

وهو تحليل يساعدني في عملية تحديد الوضع الحالي المؤسسة من اجل المساعدة في عملية صياغة الاستراتيجية المشكلة البيئة الخارجية على نتائج التحليل.

## 1 \_ تحليل البيئة الداخلية:

و يعتمد بها إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم بتحديد مستويات الاداء ،محالات القوة و الضعف.

**نقاط القوة :** تقصد بها مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة و مجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة من غيرها من المؤسسات و التي ستهم بشكل ايجابي في أداء العمل بطرق ممتازة و اتباع حاجات عملاءها و متطلبات سوق العمل و نزيد من قدرتها التنافسية.

نقاط الضعف: يقصد بها الجوانب السالبة و الضعيفة و جوانب القصور في الامكانيات او الجهيزات او الحوار داخل المؤسسة و التي تؤثر تائيرا سلبا على الاداء داخل المؤسسة يعيقها عن تحقيق الاهداف المستقبلية الموجودة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق سعيد : مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المنظمات و المؤسسات المختلفة ، العجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ،المحلة 2/ ، العدد 02 ص21 و 22.

**تحليل البيئة الخارجية:** هي مجموعة العوامل المحيطة و المؤثرة بشكلاو لآخر بامؤسسة و استراتيجياتها،و يقصد بها ايضا تحليل الوضع خارج المؤسسة و انعكاسها عليها ايجابيا في شكل فرص و سلبا في شكل تهديدات.

الغرض: عناصر داعمة و خدمات تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المنظمات و المؤسسات على التطور و التقدم و يجب عليها استغلالها لتحقيق اهدافها الاستراتيجية

**التهديدات:** عملية رصد و متابعة يسقم و تحديد تهديد او اكثر يؤثر على السير الحسن للمنظمة ،قد يأتي التهديد من عدة مصادر بيئة خارجية : محلية او إقليمية او عالمية ،من البيئة الاقتصادية او السياسة او التشريعية او التفاهمية...الخ.

وتحديد المخاطر او التهديدات او المعوقات التي يسمد من قدرتك على تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بك تعتبر مرحلة مهمة في عملية إعداد الإستراتيجية و تقصد بالمخاطر هي التي تتمثل احتمال التعرض لهاذا الخطر " مثلا في مجال الصحة العامة ،تتعلق المخاطر التكنولوجية الرئيس و التي تتعلق أساسا بالحرانق و الانفجارات و انسكاب المنتجات الخطرة و تلوث المياه الهواء او التربة ،فضلا عن الأعمال الإرهابية.

حيث تحدد المخاطر التي قد تمنعك من تحقيق أهدافك ،و من بين الأسئلة التي يجب طردها في هذه المرحلة نذكر

\_ من يقوم بعجلة تحليل الوضع ؟.

\_ هل هناك متخصصين في عملية تحليل البيئة؟

\_ هل لدينا المعلومات الكافية حول الوضع الحالي ؟

\_ ماهي نقاط القوة ؟ كيف يمكن استغلالها ؟

\_ ناهي نقاط الضعف ؟ كيف يمكن التخطيط ؟

\_ ماهي الفرص المتاحة ؟ و كيف يمكن استغلالها ؟

\_ ماهي المخاطر المحتملة التي ستواجهنا ؟

\_ ماذا استحدثت هذه المخاطر التاثير ؟ و على من تأثر ؟

\_ ماذا يمكن الفعل لتحقيق من اي مخاطر ؟

<sup>1</sup> زكرياء محمد زكرياء هيبه محمود على أحمد السيد : **التحليل البيئي باستخدام نموذج سبوت SWOT في التعليم مفهوم و الحيات تطبيقية** ،مجلة العلوم التربوية ،العدد الرابع ،المجلة 1 ،ص24

\_ ماهي الخيارات التي يكن القيام بها لمواجهة هذه المخاطر ؟

\_3\_ تحديد المنافسين: <sup>1</sup>

حيث يتم دراسة الاخير :

\_ تحديد مجال المنافسة و فيه يتم تحديد المؤسسات المنافسة التي تعمل في نفس المنتج او الخدمة.

\_ القيام بتجميع كافة المعلومات عن المنافسين من اكثر ممم مصدر.

\_ قياس قوة و ضعيف المنافسين و معرفة مدى قدرتهم على تغطية السوق, و قدرتهم على ارضاء المستهلكين.

\_ عمل قوائم استقصاء لتقييم اراء العملاء حول منتجات المؤسسة و مقارنتها بمنتجات المؤسسات المنافسة للوقوف على الميزة التنافسية المؤسسة.

\_ دراسة المزايا التنافسية المؤسسة و مقارنتها بالمنتجات البديلة المحكمة و المتشابهة.

\_ تحليل عوامل النجاح الحرية في المؤسسة.

\_ دراسة و تحليل المنافسين دراسة تحليلية من واقع الزيارات الميدانية المؤسسات من حيث الانتاج و الصادرات و خططها المستقبلية. \_ تحديد موقف المؤسسة من المنافسين الحاليين.

<sup>1</sup> \_ بورحلة سليمان ، نفس المرجع السابق ، ص 18\_19.

الفصل الرابع :  
الاطار التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع : الاطار التطبيقي

المبحث الأول : التقديم بجامعة أكلي أمحد أولحاجة

التعريف و النشأة

المبحث الثاني : تحليل مادة الدراسة

مجتمع و عينة الدراسة

حدود الدراسة

التحليل الكمي و الكيفي لمحاور الدراسة

مناقسة النتائج

النتائج العامة للدراسة

## المبحث الأول: التقديم بالجامعة

### أولاً: التعريف بالجامعة:

انشاء جامعة اكلي محند اولحاج البويرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12\_241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 04 يونيو سنة 2012 المتضمن إنشاء جامعة البويرة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ترتب عن صدور هذا المرسوم التنفيذي المشار إليه اعلاه إعادة هيكلة الجامعة لتصبح مشكلة من 06 كليات و معهد على التوالي :

1-كلية العلوم و التكنولوجيا

2-كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض.

3-كلية الآداب واللغات.

4-كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

5-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

6-كلية الحقوق و العلوم السياسية .

7-معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

8-معهد التكنولوجيا .

علا على اربع نيابات على مستوى رئاسة الجامعة مكلفة ب :

1-التكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.

2-التكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج .

3-العلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و التظاهرات العلمية.

4-التنمية و الاستشراف و التوجيه ( 1. ) .

➤ النشأة :

2001/2002:إنشاء ملحقة تابعة لجامعة محمد بوقرة بومرداس تتضمن تخصص العلوم القانونية و الإدارية .

2002/ 2003: -فتح تخصص اللغة و الآداب العربي.

2003/2006: -ترقية الملحقة إلى مركز جامعي مع استحداث تخصص اخر يمثل في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالإضافة إلى ميدان الحقوق و العلوم السياسية .

2006/ 2007: -فتح تحقيق العلوم الإنسانية و الاجتماعية..

2007/ 2008: -فتح ميدان العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .

2008/2009: -فتح ميدان العلوم و التكنولوجيا.

2010/ 2011: -فتح ميدان الآداب و اللغة بالإضافة إلى قسم علوم تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

2011/ 2012: -فتح كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض .

2012/ 406: -ترقية المركز الجامعي إلى جامعة.

ثانيا: آفاق و مهام الجامعة

1/- آفاق جامعة اكلي محند الحاج :

ينظم المشرفون إلى جامعة البويرة على انها :

-بالجامعة عصرية تستخدم في التنمية الإقتصادية المستدامة المتعلقة و كذلك المساهمة في الجهودات المبذولة في التنمية السوسيو اقتصادية للبلد.

-جامعة نموذجية تسمح لكل أفراد الأسرة الجامعية من تنمية قدراتها في محيط مؤسساتي ديناميكي .

ويمكن لجامعة البويرة الفنية ان تطور طبقة تدريجية و لكي تستطيع أن تكون نموذجا عليها ان تأخذ بعين الاعتبار مايلي :

-انفتاح الجامعة على المحيطين الاقتصادي و الاجتماعي .

-ضرورة إقامة النشاطات الجامعية مع الحاجات النوعية للاقتصاد الوطني و التنمية المحلية

-انتهاج السياسة الوطنية للبنية التي تمكن من المحافظة على الموارد الطبيعية في إطار سيورة عملية التنمية المستدامة.

-تنمية الموارد البشرية عن طريق توفير الظروف الملائمة للأساتذة الباحثين.

-الإرادة في تطوير التعاون الدولي عن طريق تسطير برامج تكوين خاصة للأساتذة في مختلف ميادين اختصاصاتها.

#### ب- / مهام الجامعة :

تتمثل مهام الجامعة حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل 23 سنة 2003 ' المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 24 سبتمبر سنة 2006 المحدد لمهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها فيما يلي :

● تتولى مهام التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

● تتمثل مهامها الأساسية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي :

1-تكوين الاطارات الضرورية و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلد.

2-تلعب الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين عن طريق البحث و في سبيل البحث.

3-المساهمة في إنتاج و نشر معظم للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها.

4-المشاركة في التكوين المتواصل.

وتتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي :

1-المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي .

2-المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية و نشرها .

3-المشاركة في ذكر القدرات العلمية الوطنية.

4-تتمثل نتائج البحث و نشر الإعلام العالمي و التقني.

5-المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها .

### المبحث الثاني: تحليل مادة الدراسة

#### المطلب الأول مجتمع و عينة الدراسة :

أ/ **مجتمع الدراسة:** نقصد بمجتمع الدراسة أو البحث جمع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جمع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث أي كل العناصر التي تتضمن لمجال الدراسة و يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي<sup>1</sup> .

و من خلال موضوعنا الاستراتيجيات الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي في جامعة اكلي محند اولحاج البويرة بتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع الموظفين و العاملين بجامعة البويرة .

ب/ - **عينة الدراسة:** ان اختيار العينة يعد أحد أهم المراحل التي يجب على الباحث ضمنها و تحديدها و تعرف على أنها مجموعة نسبة من مجتمع الدراسة الأصلي يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها بالملاحظة و التحليل<sup>2</sup> .

و لقد تم إختيارنا في هذه الدراسة على العينة القصدية و العمدية و ذلك طبقا لسميات و خصائص تتوفر في المفردات طبقا بما يخدم أهداف البحث و تعرف هذه العينة العمدية أو القصدية أنها الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة و التي تتمثل مجتمع البحث صحيحا بما<sup>3</sup> و هذه

#### ثانيا : حدود الدراسة

##### الحدود البشرية : 32 عضو

**الحدود المكانية :** لقد تكتمت هذه الدراسة في جامعة العقيد اكلي امحمد أولحاج بالبويرة

**الحدود الزمانية :** تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية ، 2021\_2022

#### ثالثا : التجليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة

##### 2 : الخصائص لعينة الدراسة

<sup>1</sup> د.سهيل رزق دياب: مناهج البحث العلمي ، ط2 ، غزة ، فلسطين ، 2003 ، ص 89

<sup>2</sup> سعد سليمان المشهداني : منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن \_ عمان ، 2019 ، ص 85

<sup>3</sup> سميرة محمد جسن : دراسات مناهج البحث العلمي ، بحوث الاعلام ، ط2 ، عالم الكتاب ، 1990 ، ص 293

سيتم التطرق من خلال خصائص العامة للعينة التي ترتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للعينة المدروسة المتمثلة في : الفئة العمرية ,الجنس ,الخبرة المهنية و المنصب .

ولتسهيل عملية التحليل قمنا بتجميع البيانات المتحصل عليها وتفرغها في برنامج SPSS و تمثيله في جداول للوضوح أكثر والملاحظة وفق ما يلي

**جدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس**

الجنس	التوزيع	التكرار	النسبة
ذكر		12	38,7
انثى		19	61,3
المجموع		31	100%

يوضح الجدول ان 61,3 % من المبحوثين اناث يليها الذكور بنسبة 38,7%

**جدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب السن**

الفئة العمرية	التوزيع	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة		5	16,1
من 31 سنة الى 40 سنة		11	35,5
من 41 سنة الى 50 سنة		13	41,9
اكثر من 50 سنة		2	6,5
المجموع		31	100%

يوضح الجدول ان 41,9% من المبحوثين ذات الفئة العمرية من 41 سنة الى 50 سنة تليها فئة العمرية من 31 سنة الى 40 سنة بنسبة 35,5% ثم الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 16,1% و ثم الفئة العمرية اكثر من 50 سنة بنسبة %

**جدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية**

الخبرة المهنية	التوزيع	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات		4	12,9
بين 6 الى 10 سنوات		14	45,2
اكثر من 10 سنوات		13	41,9
المجموع		31	100%

يوضح الجدول ان 45,2% من المبحوثين ذو حبرة مهنية بين 6 الى 10 سنوات تليها الفئة ذو خبرة مهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 41,9% فيما بلغت نسبة المبحوثين ذو خبرة مهنية اقل من 5 سنوات 12,9%

جدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب المنصب

المنصب	التوزيع	التكرار	النسبة
اطار	19	61,3	
عون	12	38,7	
المجموع	31	%100	

يوضح الجدول ان 61,3 % من المبحوثين ذات منصب اطار يلها منصب عون بنسبة 38,7% و هذا كون الجامعة حريصة على توظيف أشخاص ذو كفاءات مهنية عالية

الجداول المركبة

جدول رقم 05: يوضح الاستراتيجية الاتصالية

الاتصالية الاستراتيجية	التوزيع	التكرار	النسبة
المخطط العام	7	22,6	
عمليات اتصالية	14	45,2	
مجموعة خطط	2	6,5	
المخطط العام و عمليات اتصالية	5	16,1	
عمليات اتصال و مجموعة خطط	3	9,7	
المجموع	31	%100	

يوضح الجدول ان 45,2% من المبحوثين يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي عمليات اتصالية تليها نسبة 22,6% من المبحوثين يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي مخطط عام ثم ما نسبة 16,1% من المبحوثين يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي المخطط العام و عمليات اتصالية و عمليات اتصال و مجموعة خطط و ما نسبته 9,7% من المبحوثين يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي عمليات اتصال و مجموعة خطط و ما نسبته 6,5% من المبحوثين يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة خطط

جدول رقم 06: يوضح العلاقة بين الجنس و الاستراتيجية الاتصالية

النسب المئوية	التكرارات الكلية	انثى		ذكر		الاستراتيجية الاتصالية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
22,6%	7	21,1%	3	25,0%	4	المخطط العام
45,2%	14	42,1%	8	50,0%	6	عمليات اتصالية
6,5%	2	5,3%	1	8,3%	1	مجموعة خطط
16,1%	5	21,1%	4	8,3%	1	المخطط و عمليات
9,7%	3	10,5%	2	8,3%	1	عمليات اتصال و مجموعة خطط
%100,0	31	%100,0	19	%100,0	12	المجموع

جدول رقم 07: يوضح العلاقة بين السن و الاستراتيجية الاتصالية

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 50 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		الاستراتيجية الاتصالية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
22,6%	7	100,0%	2	15,4%	2	27,3%	3	0,0%	0	المخطط العام
45,2%	14	0,0%	0	46,2%	6	45,5%	5	60,0%	3	عمليات اتصالية
6,5%	2	0,0%	0	0,0%	0	9,1%	1	20,0%	1	مجموعة خطط
16,1%	5	0,0%	0	23,1%	3	9,1%	1	20,0%	1	المخطط و عمليات
9,7%	3	0,0%	0	15,4%	2	9,1%	1	0,0%	0	عمليات اتصال و مجموعة خطط
%10	31	%10	2	%10	13	%10	11	%10	5	المجموع

0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	ع
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---

جدول رقم 08: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و الاستراتيجية الاتصالية

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
22,6%	7	30,8%	4	21,4%	3	0,0%	0	المخطط العام
45,2%	14	38,5%	5	50,0%	7	50,0%	2	عمليات اتصالية
6,5%	2	7,7%	1	0,0%	0	25,0%	1	مجموعة خطط
16,1%	5	0,0%	0	28,6%	4	25,0%	1	المخطط و عمليات
9,7%	3	23,1%	3	0,0%	0	0,0%	0	عمليات اتصال و مجموعة خطط
%100,0	31	%100,0	13	%100,0	14	%100,0	4	المجموع

يوضح الجدول أن 30,8% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هيالمخطط العام تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 21,4% , كما نجد ان 50,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات و بين 6 الى 10 سنوات يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هيعمليات اتصالية متساوية معا تليها الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 38,5% , في حين نجد ان 25,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة خطط تليها اكثر من 10 سنوات بنسبة 7,7% و نجد ايضا 28,6% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي المخطط العام و عمليات اتصالية معا تليها الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 25,0% , ثم نجد ايضا 23,1% من المبحوثين ذات خبرة مهنية اكثر من 10 سنوات يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة خطط و عمليات اتصالية معا

جدول رقم 09: يوضح العلاقة المنصب مع و الاستراتيجية الاتصالية

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	اطار		المنصب		الاستراتيجية الاتصالية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
22,6%	7	8,3%	1	31,6%	6	المخطط العام
45,2%	14	58,3%	7	36,8%	7	عمليات اتصالية
6,5%	2	8,3%	1	5,3%	1	مجموعة خطط
16,1%	5	25,0%	3	10,5%	2	المخطط و عمليات
9,7%	3	0,0%	0	15,8%	3	عمليات اتصال و مجموعة خطط
%100,0	31	%100,0	12	%100,0	19	المجموع

يوضح الجدول أن 31,6% من المبحوثين ذو منصب اطار يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هيالمخطط العام يليها منصب عون بنسبة 8,3% , كما نجد ان 58,3% من المبحوثين ذو منصب عون يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هيعمليات اتصالية متساوية معا يليها منصب اطار بنسبة 36,8% , في حين نجد ان 8,3% من المبحوثين ذو منصب عون يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة خطط يليها منصب اطار بنسبة 5,3% و نجد ايضا 25,0% من المبحوثين ذو منصب عون يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي المخطط العام و عمليات اتصالية معا يليها منصب اطار بنسبة 10,5% ثم نجد ايضا 15,8% من المبحوثين ذو منصب اطار يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة خطط و عمليات اتصالية معا

جدول رقم 10: يوضح هل تعتمد الجامعة على استراتيجية

هل تعتمد الجامعة على استراتيجية	التكرار	النسبة
نعم	28	90,3
لا	3	9,7
المجموع	31	%100

يوضح الجدول ان 90,3% من المبحوثين اكدوا ان الجامعة تعتمد على استراتيجية عند القيام بمهامها تليها نسبة 9,7% من المبحوثين اكدوا ان الجامعة لا تعتمد على استراتيجية عند القيام بمهامها

جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين الجنس و هل تعتمد الجامعة على استراتيجية

النسب المئوية	التكرارات الكلية	انثى		ذكر		هل تعتمد الجامعة على استراتيجية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
90,3%	28	89,5%	17	91,7%	11	نعم
9,7%	3	10,5%	2	8,3%	1	لا
%100,0	31	%100,0	19	%100,0	12	المجموع

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين السن و هل تعتمد الجامعة على استراتيجية

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 50 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		هل تعتمد الجامعة على استراتيجية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
90,3%	28	%10,0	2	92,3%	12	90,9%	10	80,0%	4	نعم
9,7%	3	0,0%	0	7,7%	1	9,1%	1	20,0%	1	لا
%100,0	31	%10,0	2	%100,0	13	%100,0	11	%100,0	5	المجموع

جدول رقم 13 يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل تعتمد الجامعة على استراتيجية

النسب المئوية	التكرارات	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
90,3%	28	%10,0	2	92,3%	12	90,9%	10	نعم
9,7%	3	0,0%	0	7,7%	1	9,1%	1	لا
%100,0	31	%10,0	2	%100,0	13	%100,0	11	المجموع

هل تعتمد الجامعة على استراتيجية	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	الكلية	
نعم	3	75,0%	13	92,9%	12	92,3%	28	90,3%
لا	1	25,0%	1	7,1%	1	7,7%	3	9,7%
المجموع	4	% 100,0	14	% 100,0	13	4	31	% 100,0

يوضح الجدول أن 92,9% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اكدوا ان الجامعة تعتمد على استراتيجية عند القيام بمهامها تليها الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 92,3% ثم الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 75,0%, كما نجد ان 25,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اكدوا ان الجامعة لا تعتمد على استراتيجية عند القيام بمهامها تليها الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 7,7% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 7,1%

جدول رقم 14: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع هل تعتمد الجامعة على استراتيجية

هل تعتمد الجامعة على استراتيجية	المنصب		اطار		عون	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	التكرارات	النسب
نعم	18	94,7%	10	83,3%	28	90,3%
لا	1	5,3%	2	16,7%	3	9,7%
المجموع	19	% 100,0	12	% 100,0	31	% 100,0

يوضح الجدول أن 94,7% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدوا ان الجامعة تعتمد على استراتيجية عند القيام بمهامها يليها منصب عون بنسبة 83,3%, كما نجد ان 16,7% من

المبحوثين ذو منصب عون اكدوا ان الجامعة لا تعتمد على استراتيجية عند القيام بمهامها يليها منصب اطار بنسبة %5,3

جدول رقم15: يوضح ماهي أكثر إستراتيجية استخداما

النسبة	التوزيع التكرار	ماهي أكثر استخداما
35,5	11	استراتيجية اعلامية
25,8	8	استراتيجية الحوار
22,6	7	استراتيجية الاتصال
3,2	1	استراتيجية بناء الاجماع
12,9	4	اعلام و حوار
%100	31	المجموع

يوضح الجدول ان %35,5 من المبحوثين اكدوا ان الاستراتيجية الأكثر استخداما في الجامعة هي اعلامية تليها استراتيجية الحوار بنسبة %25,8 ثم استراتيجية الاتصال بنسبة %22,6 تليها استراتيجية اعلامية و استراتيجية الحوار بنسبة %12,9 ثم استراتيجية بناء الاجماع بنسبة %3,2

جدول رقم16: يوضح العلاقة بين الجنس و ماهي أكثر إستراتيجية استخداما

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	الجنس		ماهي أكثر استخداما		
		انثى	ذكر			
35,5%	11	نسبة 31,6%	تكرار 6	نسبة 41,7%	تكرار 5	استراتيجية اعلامية
25,8%	8	نسبة 15,8%	تكرار 3	نسبة 41,7%	تكرار 5	استراتيجية الحوار
22,6%	7	نسبة 31,6%	تكرار 6	نسبة 8,3%	تكرار 1	استراتيجية الاتصال
3,2%	1	نسبة 0,0%	تكرار 0	نسبة 8,3%	تكرار 1	استراتيجية بناء الاجماع

12,9%	4	21,1%	4	0,0%	0	اعلام و حوار
%100,0	31	%100,0	19	%100,0	12	المجموع

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين السن و ماهي اكثر استراتيجية استخداما

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 50 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		ماهي اكثر استراتيجية استخداما
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
35,5%	11	50,0%	1	7,7%	1	63,6%	7	40,0%	2	استراتيجية الاتصال
25,8%	8	50,0%	1	38,5%	5	9,1%	1	20,0%	1	استراتيجية الحوار
22,6%	7	0,0%	0	38,5%	5	9,1%	1	20,0%	1	استراتيجية الاتصال
3,2%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	20,0%	1	استراتيجية بناء الاجماع
12,9%	4	0,0%	0	15,4%	2	18,2%	2	0,0%	0	اعلام و حوار
%100,0	31	%100,0	2	%100,0	13	%100,0	11	%100,0	5	المجموع

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و ماهي اكثر استراتيجية استخداما

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		ماهي اكثر استراتيجي
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	

ة استخداما								
35,5%	11	23,1%	3	50,0%	7	25,0%	1	استراتيجي ة اعلامية
25,8%	8	30,8%	4	21,4%	3	25,0%	1	استراتيجي ة الحوار
22,6%	7	23,1%	3	21,4%	3	25,0%	1	استراتيجي ة الاتصال
3,2%	1	0,0%	0	0,0%	0	25,0%	1	استراتيجي ة بناء الاجماع
12,9%	4	23,1%	3	7,1%	1	0,0%	0	اعلام و حوار
%100, 0	31	%100, 0	13	%100, 0	14	%100, 0	4	المجموع

يوضح الجدول أن 50,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اكدوا ان الاستراتيجية الاعلامية الأكثر استخداما في الجامعة تليها الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 25,0% ثم الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 23,1% , كما نجد ان 30,8% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات اكدوا ان استراتيجية الحوار الاكثر استخداما في الجامعة تليها الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 25,0% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 21,4% , في حين نجد ان 25,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اكدوا ان استراتيجية الاتصال الاكثر استخداما في الجامعة تليها اكثر من 10 سنوات بنسبة 23,1% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 21,4% , و نجد ايضا 25,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اكدوا ان استراتيجية بناء الاجماع الاكثر استخداما في الجامعة , ثم نجد ايضا 23,1% من المبحوثين ذات خبرة مهنية اكثر من 10 سنوات اكدوا ان استراتيجية الاعلام و الحوار معا الاكثر استخداما في الجامعة تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 7,1%

جدول رقم 19: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع ماهي اكثر استراتيجية استخداما

المنصب	اطار	عون
التكرارات	النسب	

المئوية	الكلية	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	ماهي اكثر استراتيجيه استخداما
35,5%	11	41,7%	5	31,6%	5	استراتيجية اعلامية
25,8%	8	8,3%	1	36,8%	7	استراتيجية الحوار
22,6%	7	25,0%	3	21,1%	4	استراتيجية الاتصال
3,2%	1	8,3%	1	0,0%	0	استراتيجية بناء الاجماع
12,9%	4	16,7%	2	10,5%	2	اعلام و حوار
%100,0	31	%100,0	12	%100,0	19	المجموع

يوضح الجدول أن 41,7% من المبحوثين ذو منصب عون يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هيالمخطط العام يليها ي منصب اطار بنسبة 31,6%, كما نجد ان 36,8% من المبحوثين ذات منصب اطار يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هيعمليات اتصالية متساوية معا يليها منصب عون بنسبة 8,3%, في حين نجد ان 25,0% من المبحوثين ذو منصب عون يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة خطط يليها منصب اطار بنسبة 21,1%, ونجد ايضا 8,3% من المبحوثين ذو منصب عون يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي المخطط العام و عمليات اتصالية معا , ثم نجد ايضا 16,7% من المبحوثين ذو منصب عون يعتقدون ان الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة خطط و عمليات اتصالية يليها منصب اطار بنسبة 10,5%

#### جدول رقم 20: يوضح هل يمكن الاعتماد على الاكثر

التوزيع	التكرار	النسبة
هل يمكن الاعتماد على الاكثر		
نعم	24	77,4
لا	1	3,2
احيانا	6	19,4
المجموع	88	%100

يوضح الجدول ان 77,4% من المبحوثين اكدوا ان الجامعة يمكن ان تعتمد على اكثر من استراتيجية واحدة تليها احيانا يمكن ان تعتمد على اكثر من استراتيجية واحدة بنسبة 19,4%, ثم نسبة 3,2% اكدوا ان الجامعة لا يمكن لها ان تعتمد على اكثر من استراتيجية واحدة

جدول رقم 21: يوضح العلاقة بين الجنس و هل يمكن الاعتماد على الاكثر

النسب المئوية	التكرارات الكلية	انثى		ذكر		هل يمكن الاعتماد على الاكثر
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
77,4%	24	78,9%	15	75,0%	9	نعم
3,2%	1	5,3%	1	0,0%	0	لا
19,4%	6	15,8%	3	25,0%	3	احيانا
%100,0	31	%100,0	19	%100,0	12	المجموع

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين السن و هل يمكن الاعتماد على الاكثر

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 50 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		هل يمكن الاعتماد على الاكثر
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
77,4%	24	%10,0	2	76,9%	10	81,8%	9	60,0%	3	نعم
3,2%	1	0,0%	0	0,0%	0	9,1%	1	0,0%	0	لا
19,4%	6	0,0%	0	23,1%	3	9,1%	1	40,0%	2	احيانا
%10	31	%10,0	2	%10,0	13	%10,0	11	%10,0	5	المجموع

0,0								
-----	--	--	--	--	--	--	--	--

جدول رقم 23: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل يمكن الاعتماد على الاكثر

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		هل يمكن الاعتماد على الاكثر
		نسبة	تكرارات	نسبة	تكرارات	نسبة	تكرارات	
77,4%	24	76,9%	10	85,7%	12	50,0%	2	نعم
3,2%	1	0,0%	0	7,1%	1	0,0%	0	لا
19,4%	6	23,1%	3	7,1%	1	50,0%	2	احيانا
%100,0	31	%100,0	13	%100,0	14	%100,0	4	المجموع

يوضح الجدول أن 85,7% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اكدوا ان الجامعة يمكن ان تعتمد على اكثر من استراتيحية واحدة تليها ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 76,9% ثم الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 50,0% , كما نجد ان 7,1% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اكدوا ان الجامعة لا يمكن لها ان تعتمد اكثر من استراتيحية واحدة , في حين نجد ان 50,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اكدوا ان الجامعة احيانا يمكن ان تعتمد على اكثر من استراتيحية واحدة تليها الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 23,1% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 7,1%

جدول رقم 24: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع هل يمكن الاعتماد على الاكثر

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب		اطار		عون	
		نسبة	تكرارات	نسبة	تكرارات	نسبة	تكرارات

هل يمكن الاعتماد عل الأكثر	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	الكلية	المئوية
نعم	16	84,2%	8	66,7%	24	77,4%
لا	1	5,3%	0	0,0%	1	3,2%
احيانا	2	10,5%	4	33,3%	6	19,4%
المجموع	19	100,0%	12	100,0%	31	100,0%

يوضح الجدول أن 84,2% من المبحوثين ذو منصب اطار اكادوا ان الجامعة يمكن ان تعتمد على اكثر من استراتيجية واحدة يليها ي منصب عون بنسبة 66,7%, كما نجد ان 5,3% من المبحوثين ذو منصب اطار اكادوا ان الجامعة لا يمكن لها ان تعتمد اكثر من استراتيجية واحدة, في حين نجد ان 33,3% من المبحوثين ذو منصب عون اكادوا ان الجامعة احيانا يمكن ان تعتمد على اكثر من استراتيجية واحدة يليها منصب اطار بنسبة 10,5%.

#### جدول رقم 25: يوضح من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية

التوزيع من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية	التكرار	النسبة
رئيس خلية الاتصال	21	67,7
اعضاء خلية الاتصال	1	3,2
الامين العام	2	6,5
اعضاء اخرون	7	22,6
المجموع	88	100%

يوضح الجدول ان 67,7% من المبحوثين اجابوا ان رئيس خلية الاتصال هو الذي يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية تليها اعضاء اخرون بنسبة 22,6% ثم الامين العام بنسبة 6,5% و ثم اعضاء خلية الاتصال بنسبة 3,2%.

#### جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين الجنس و من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية

الجنس	ذكور		انثى		النسب المئوية
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
من يقوم باعداد الاستراتيجية					

الاتصالية						
67,7%	21	68,4%	13	66,7%	8	رئيس خلية الاتصال
3,2%	1	5,3%	1	0,0%	0	اعضاء خلية الاتصال
6,5%	2	10,5%	2	0,0%	0	الامين العام
22,6%	7	15,8%	3	33,3%	4	اعضاء اخرون
%100,0	31	%100,0	19	%100,0	12	المجموع

جدول رقم 27: يوضح العلاقة بين السن و من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 50 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
67,7 %	21	0,0%	0	69,2 %	9	81,8 %	9	60,0 %	3	رئيس خلية
3,2%	1	0,0%	0	0,0 %	0	9,1 %	1	0,0 %	0	اعضاء خلية الاتصال
6,5%	2	0,0%	0	7,7 %	1	0,0 %	0	20,0 %	1	الامين العام
22,6 %	7	%10 0,0	2	23,1 %	3	9,1 %	1	20,0 %	1	اعضاء اخرون
%10 0,0	31	%100 ,0	2	%10 0,0	13	%10 0,0	11	%10 0,0	5	المجموع

جدول رقم 28: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
67,7%	21	69,2%	9	64,3%	9	75,0%	3	رئيس خلية
3,2%	1	0,0%	0	7,1%	1	0,0%	0	اعضاء خلية الاتصال
6,5%	2	7,7%	1	7,1%	1	0,0%	0	الامين العام
22,6%	7	23,1%	3	21,4%	3	25,0%	1	اعضاء اخرون
%100,0	31	%100,0	13	%100,0	14	%100,0	4	المجموع

يوضح الجدول أن 75,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اجابوا ان رئيس خلية الاتصال هو الذي يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية تليها الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 69,2% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 64,3% , كما نجد ان 7,1% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اجابوا ان اعضاء خلية الاتصال هم الذين يقومون باعداد الاستراتيجية الاتصالية, في حين نجد ان 7,7% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات اجابوا ان الامين العام هو الذي يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 7,1% و ايضا نجد أن 25,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اجابوا ان اعضاء اخرون هم الذين يقومون باعداد الاستراتيجية الاتصالية تليها الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 23,1% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 21,4%

جدول رقم 29: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	عون		اطار		المنصب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
67,7%	21	58,3%	7	73,7%	14	رئيس خلية الاتصال
3,2%	1	8,3%	1	0,0%	0	اعضاء خلية الاتصال
6,5%	2	16,7%	2	0,0%	0	الامين العام
22,6%	7	16,7%	2	26,3%	5	اعضاء اخرون
%100,0	31	%100,0	12	%100,0	19	المجموع

يوضح الجدول أن 73,7% من المبحوثين ذو منصب اطار اجابوا ان رئيس خلية الاتصال هو الذي يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية يليها ذات منصب عون بنسبة 58,3%, كما نجد ان 8,3% من المبحوثين ذات منصب اطار اجابوا ان اعضاء خلية الاتصال هم الذين يقومون باعداد الاستراتيجية الاتصالية, في حين نجد ان 16,7% من المبحوثين ذو منصب عون اجابوا ان الامين العام هو الذي يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية واحدة يليها منصب اطار بنسبة 10,5%, و نجد ايضا 26,3% من المبحوثين ذو منصب اطار اجابوا ان اعضاء اخرون هم الذين يقومون باعداد الاستراتيجية الاتصالية يليها منصب عون بنسبة 16,7%

جدول رقم 30: يوضح الاستراتيجية الاتصالية دور لتجقيق الجامعة اهداف

هل تعتمد استراتيجية	التوزيع على الجامعة	التكرار	النسبة
نعم		29	93,5
لا		2	6,5
المجموع		31	%100

يوضح الجدول ان 93,5% من المبحوثين اكدوا ان الاستراتيجية الاتصالية لها دور في تحقيق اهداف الجامعة تليها نسبة 6,5% من المبحوثين اكدوا ان الاستراتيجية الاتصالية ليس لها دور في تحقيق اهداف الجامعة

جدول رقم 31: يوضح العلاقة بين الجنس و الاستراتيجية الاتصالية دور لتجقيق اهداف الجامعة

النسب المئوية	التكرارات الكلية	انثى		ذكر		الجنس
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
93,5%	29	89,5%	17	% 100,0	12	نعم
6,5%	2	10,5%	2	0,0%	0	لا
% 100,0	31	% 100,0	19	% 100,0	12	المجموع

جدول رقم 32: يوضح العلاقة بين السن و الاستراتيجية الاتصالية دور لتجقيق اهداف الجامعة

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 50 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		كالسن
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
										الاستراتيجية الاتصالية دور

لتحقيق اهداف الجامعة										
93,5%	29	10%	2	92,3%	12	90,9%	10	10%	5	نعم
6,5%	2	0,0%	0	7,7%	1	9,1%	1	0,0%	0	لا
100,0%	31	100,0%	2	100,0%	13	100,0%	11	100,0%	5	المجموع

جدول رقم 33: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و الاستراتيجية الاتصالية دور لتحقيق اهداف الجامعة

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
93,5%	29	92,3%	12	92,9%	13	100,0%	4	الاستراتيجية الاتصالية دور لتحقيق اهداف الجامعة
								نعم

6,5%	2	7,7%	1	7,1%	1	0,0%	0	لا
%100,0	31	%100,0	13	%100,0	14	%100,0	4	المجموع

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اكدوا ان الاستراتيجية الاتصالية لها دور في تحقيق اهداف الجامعة تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 92,9% ثم الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 92,3%, كما نجد ان 7,7% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات اكدوا ان الاستراتيجية الاتصالية ليس لها دور في تحقيق اهداف الجامعة تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 7,1%

جدول رقم 34: يوضح العلاقة بين المنصب مع الاستراتيجية الاتصالية دور لتجقيق اهداف الجامعة

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	اعون		اطار		الاستراتيجية الاتصالية دور لتجقيق الجامعة اهداف
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
93,5%	29	91,7%	11	94,7%	18	نعم
6,5%	2	8,3%	1	5,3%	1	لا
%100,0	31	%100,0	12	%100,0	19	المجموع

يوضح الجدول أن 94,7% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدوا ان الاستراتيجية الاتصالية لها دور في تحقيق اهداف الجامعة يليها منصب اعون بنسبة 91,7%, كما نجد ان 8,3% من

المبحوثين ذو منصب عون اكدوا ان الاستراتيجية الاتصالية ليس لها دور في تحقيق اهداف الجامعة يليها منصب اطار بنسبة 5,3%

جدول رقم35: يوضح على اي اساس يقاس النجاح

النسبة	التوزيع التكرار	على اي اساس يقاس النجاح
35,5	20	مدى تحقيق الجامعة لأهدافها
25,8	6	التنسيق و التنظيم داخل الجامعة
22,6	1	ردود الفعل الايجابية من طرف الطلبة و الموظفين
3,2	4	مدى تحقيق و تنسيق
%100	31	المجموع

يوضح الجدول ان 35,5% من المبحوثين اكدوا ان مدى تحقيق الجامعة لاهدافها مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية تليها التنسيق و التنظيم داخل الجامعة بنسبة 25,8% ثم ردود الفعل الايجابية من طرف الطلبة و الموظفين بنسبة 22,6% تليها مدى تحقيق الاهداف و تنسيق التنظيم داخل الجامعة بنسبة 3,2%.

جدول رقم 36: يوضح العلاقة بين الجنس وئ على اي اساس يقاس النجاح

النسب المئوية	التكرارات الكلية	الجنس		على اي اساس يقاس النجاح		
		انثى	ذكر			
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
64,5%	20	73,7%	14	50,0%	6	مدى تحقيق الاهداف
19,4%	6	10,5%	2	33,3%	4	التنسيق و التنظيم داخل الجامعة
3,2%	1	5,3%	1	0,0%	0	ردود الفعل الايجابية من طرف الطلبة و الموظفين
12,9%	4	10,5%	2	16,7%	2	مدى تحقيق و تنسيق
% 100,0	31	% 100,0	19	% 100,0	12	المجموع

جدول رقم37: يوضح العلاقة بين السن و على اي اساس يقاس النجاح

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 50 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		السن	على اي اساس يقاس النجاح
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
64,5 %	20	%10 0,0	2	69,2 %	9	54,5 %	6	60,0 %	3	مدى تحقيق	
19,4 %	6	0,0%	0	0,0%	0	36,4 %	4	40,0 %	2	التنسيق و التنظيم داخل الجامعة	
3,2%	1	0,0%	0	7,7%	1	0,0%	0	0,0%	0	ردود الفعل الايجابية من طرف الطلبة و الموظفين	
12,9 %	4	0,0%	0	23,1 %	3	9,1%	1	0	0	مدى تحقيق و تنسيق	
%10 0,0	31	%10 0,0	2	%10 0,0	13	%10 0,0	11	%10 0,0	5	المجموع	

جدول رقم38: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و على اي اساس يقاس النجاح

النسب	التكرارات	اكثر من 10 سنوات	بين 6 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
-------	-----------	------------------	--------------------	----------------	----------------

المئوية	ت الكلية	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	على اي اساس يقاس النجاح
64,5%	20	76,9%	10	50,0%	7	75,0%	3	مدى تحقيق
19,4%	6	0,0%	0	35,7%	5	25,0%	1	التنسيق و التنظيم داخل الجامعة
3,2%	1	7,7%	1	0,0%	0	0,0%	0	ردود الفعل الايجابية من طرف الطلبة و الموظفين
12,9%	4	15,4%	2	14,3%	2	0,0%	0	مدى تحقيق و تنسيق
% 100, 0	31	% 100, 0	13	% 100, 0	14	% 100, 0	4	المجموع

يوضح الجدول أن 76,9% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات اكدوا ان مدى تحقيق الجامعة لاهدافها مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية تليها الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 75,0% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 50,0%, كما نجد ان 35,7% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اكدوا ان التنسيق والتنظيم داخل الجامعة مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية تليها الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 25,0% , في حين نجد ان 7,7% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات اكدوا ردود الفعل الايجابية من طرف الطلبة و الموظفين مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية وايضا نجد أن 15,4% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من

10 سنوات اكدوا مدى تحقيق الاهداف و تنسيق و التنظيم داخل معا مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 14,3%

جدول رقم 39: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع على اي اساس يقاس النجاح

المنصب	اطار		عون		النسب المئوية	التكرارات الكلية	على اي اساس يقاس النجاح
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
مدى تحقيق الاهداف	14	73,7%	6	50,0%	64,5%	20	
التنسيق و التنظيم داخل الجامعة	3	15,8%	3	25,0%	19,4%	6	
ردود الفعل الايجابية من طرف الطلبة و الموظفين	0	0,0%	1	8,3%	3,2%	1	
مدى تحقيق و تنسيق	2	10,5%	2	16,7%	12,9%	4	
المجموع	19	100,0%	12	100,0%	100,0%	31	

يوضح الجدول أن 73,7% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدوا ان مدى تحقيق الجامعة لاهدافها مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية تليها منصب عون بنسبة 50,0% , كما نجد ان 25,0% من المبحوثين ذو منصب عون اكدوا ان التنسيق والتنظيم داخل الجامعة مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية يليها منصب اطار بنسبة 15,8% , في حين نجد ان 8,3% من المبحوثين ذو منصب عون اكدوا ردود الفعل الايجابية من طرف الطلبة و الموظفين مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية , وايضا نجد أن 16,7% من المبحوثين ذو منصب عون اكدوا مدى تحقيق الاهداف و تنسيق و التنظيم داخل الجامعة معا مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية يليها منصب اطار بنسبة 10,5%

جدول رقم 40: يوضح هل تعتمد على تحليل بيست و سوات

التوزيع	التكرار	النسبة
هل تعتمد على تحليل بيست		

77,4	24	نعم
22,6	7	لا
%100	31	المجموع

يوضح الجدول ان 77,4% من المبحوثين اكدوا ان الجامعة تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية تليها نسبة 22,6% من المبحوثين اكدوا ان الجامعة لا تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية

جدول رقم 41: يوضح العلاقة بين الجنس مع هل تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية

النسب المئوية	التكرارات الكلية	انثى		ذكر		الجنس
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
77,4%	24	63,2%	12	% 100,0	12	نعم
22,6%	7	36,8%	7	0,0%	0	لا
% 100,0	31	% 100,0	19	% 100,0	12	المجموع

جدول رقم 42: يوضح العلاقة بين السن و مع هل تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية

النسب	التكرار	اكثر من 50 سنة	من 41 سنة الى 50 سنة	من 31 سنة الى 40 سنة	اقل من 30 سنة	كالسن
-------	---------	-------------------	-------------------------	-------------------------	------------------	-------

المئوية	ات الكلية	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الاستراتيجية الاتصالية دور لتحقيق اهداف الجامعة
77,4 %	24	10 %	2	84,6 %	11	63,6 %	7	80,0 %	4	نعم
22,6 %	7	0,0 %	0	15,4 %	2	36,4 %	4	20,0 %	1	لا
100 %	31	100 %	2	100 %	13	100 %	11	100 %	5	المجموع

جدول رقم 43: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
								هل تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة

								الاستراتيجية
77,4%	24	69,2%	9	78,6%	11	100,0%	4	نعم
22,6%	7	30,8%	4	21,4%	3	0,0%	0	لا
%100,0	31	%100,0	13	%100,0	14	%100,0	4	المجموع

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات كدو ان الجامعة تعتمد عل تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10سنوات بنسبة 78,6% ثم الخبرة المهنية اكثر من 10سنوات بنسبة 69,2%, كما نجد ان 30,8% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10سنوات اكدو ان الجامعة لا تعتمد عل تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10سنوات بنسبة 21,4%

جدول رقم 44: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع هل تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	عون		اطار		هل تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
77,4%	24	75,0%	9	78,9%	14	نعم

22,6%	7	25,0%	3	21,1%	4	لا
% 100,0	31	% 100,0	12	% 100,0	19	المجموع

يوضح الجدول أن يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدو ان الجامعة تعتمد عل تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية يليها منصب عون بنسبة 75,0%, كما نجد ان 25,0% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدو ان الجامعة لا تعتمد عل تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية يليها منصب عون بنسبة 21,1%

جدول رقم45: يوضح ماهو اسلوب

النسبة	التوزيع التكرار	ماهو اسلوب
64,5	20	اساليب التنبؤ و التحليل
16,1	5	اسلوب الاستقراء
3,2	1	اسلوب السيناريو
16,1	5	اسلوب السيناريو و الاستقراء
%100	31	المجموع

يوضح الجدول ان 64,5% من المبحوثين اكدوا ان الاسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اساليب التنبؤ والتحليل تليها كل من اسلوب الاستقراء و اسلوب السيناريو بنسبة 16,1% ثم اسلوب السيناريو بنسبة 3,2%

رقم46: يوضح العلاقة بين الجنس و ماهو الاسلوب

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	الجنس		ماهو الاسلوب		
		انثى	ذكر			
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
64,5%	20	52,6%	10	83,3%	10	اساليب التنبؤ و التحليل
19,4%	6	21,1%	4	8,3%	1	اسلوب الاستقراء
3,2%	1	5,3%	1	0,0%	0	اسلوب السيناريو
12,9%	4	21,1%	4	8,3%	1	اسلوب السيناريو و الاستقراء
% 100,0	31	% 100,0	19	% 100,0	12	المجموع

جدول رقم47: يوضح العلاقة بين السن و ماهو الاسلوب

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 50 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		السن	ماهو الاسلوب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
64,5 %	20	10,0%	2	53,8 %	7	72,7 %	8	60,0 %	3		اساليب
16,1 %	5	0,0%	0	23,1 %	3	9,1%	1	20,0 %	1		اسلوب الاستقراء
3,2%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	20,0 %	1		اسلوب السيناريو
16,1 %	5	0,0%	0	23,1 %	3	18,2 %	2	0,0%	0		اسلوب السيناريو وريو الاستقراء
10,0%	31	10,0%	2	10,0%	13	10,0%	11	10,0%	5		المجموع

جدول رقم 48: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و ماهو اسلوب

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية	ماهو اسلوب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
64,5%	20	53,8%	7	71,4%	10	75,0%	3		اساليب التنبؤ و
16,1%	5	23,1%	3	7,1%	1	25,0%	1		اسلوب الاستقراء

ع								
اسلوب السيناري و	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	3,2%
اسلوب السيناري و و الاستقرا ع	0	0,0%	2	14,3%	3	23,1%	5	16,1%
المجموع	4	%100,0	14	%100,0	13	%100,0	31	%100,0

يوضح الجدول أن 75,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اكدوا ان الاسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اساليب التنبؤ والتحليلتليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10سنوات بنسبة 71,4% ثم الخبرة المهنية اكثر من 10سنوات بنسبة 53,8%, كما نجد ان 25,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5سنوات اكدوا ان الاسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اساليب الاستقراء تليها الخبرة المهنية اكثر من 10سنوات بنسبة 23,1% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 7,1% في حين نجد ان 7,1% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اكدوا ان الاسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اساليب السيناريو, وايضا نجد أن 23,1% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10سنوات اكدوا ان الاسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اساليب الاستقراء و السيناريو معا تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10سنوات بنسبة 14,3%

جدول رقم 49: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع ماهو اسلوب

النسب المئوية	التكرارات الكلية	عون		اطار		ماهو اسلوب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
64,5%	20	66,7%	8	63,2%	12	اساليب التنبؤ و التحليل
16,1%	5	16,7%	2	15,8%	3	اسلوب الاستقراء
3,2%	1	8,3%	1	0,0%	0	اسلوب السيناريو
16,1%	5	8,3%	1	21,1%	4	اسلوب السيناريو و

الاستقراء					
المجموع	19	%100,0	12	%100,0	31
					%100,0

يوضح الجدول أن 66,7% من المبحوثين ذومنصب عون اكدوا ان الاسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اساليب التنبؤ والتحليليها منصب اطار بنسبة 63,2% , كما نجد ان 16,7% من المبحوثين ذومنصب عون اكدوا ان الاسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اساليب الاستقراء يليها منصب اطار بنسبة 15,8% في حين نجد ان 8,3% من المبحوثين ذو منصب عون اكدوا ان الاسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اساليب السيناريو, وايضا نجد أن 21,1% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدوا ان الاسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اساليب الاستقراء و السيناريو معا يليها منصب عون بنسبة 8,3%

#### جدول رقم 50: يوضح هل ترى تطور الاساليب و الوسائل

هل ترى تطور الاساليب	التوزيع	التكرار	النسبة
نعم		30	96,8
احيانا		1	3,2
المجموع		31	%100

يوضح الجدول ان 96,8% من المبحوثين يرون ان تطوير كل من الاساليب و الوسائل يسهل عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيها نسبة 3,2% من المبحوثين يرون ان تطوير كل من الاساليب و الوسائل لا يسهل عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي

#### جدول رقم 51: يوضح العلاقة بين الجنس و هل ترى تطور الاساليب

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	انثى		ذكر		هل ترى تطور الاساليب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
96,8%	30	94,7%	18	%100,0	12	نعم
3,2%	1	5,3%	1	0,0%	0	احيانا
%100,0	31	%100,0	19	%100,0	12	المجموع

جدول رقم52: يوضح العلاقة بين السن و هل ترى تطور الاساليب

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 50 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		هل ترى تطور الاساليب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
96,8%	30	10%	2	92,3%	12	10%	11	10%	5	نعم
3,2%	1	0,0%	0	7,7%	1	0,0%	0	0,0%	0	احيانا
10%	31	10%	2	10%	13	10%	11	100%	5	المجموع
0,0		0,0		0,0		0,0		,0		

جدول رقم53: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل ترى تطور الاساليب

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		اقل من 5 سنوات		هل ترى تطور الاساليب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
96,8%	30	92,3%	12	100,0%	14	100,0%	4	نعم
3,2%	1	7,7%	1	0,0%	0	0,0%	0	احيانا
100,0%	31	100,0%	13	100,0%	14	100,0%	4	المجموع
0		0		0		0		

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات و بين 6 الى 10سنوات يرون ان تطوير كل من الاساليب و الوسائل يسهل عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي تليها الخبرة المهنية اكثر من 10سنوات بنسبة 92,3%, كما نجد ان 7,7%

من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات المبحوثين يرون ان تطوير كل من الاساليب و الوسائل لا يسهل عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي

الجدول رقم 54 المستوى التعليمي مع هل ترى تطور الأساليب

المنصب		اطار		عون		هل ترى تطور الاساليب
التكرارات النسب		تكرار		نسبة		
المئوية	الكلية	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
96,8%	30	11	91,7%	19	100,0%	نعم
3,2%	1	1	8,3%	0	0,0%	احيانا
100,0%	31	12	100,0%	19	100,0%	المجموع

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذو منصب اطار يرون ان تطوير كل من الاساليب و الوسائل يسهل عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي يليها منصب عون بنسبة 91,7% , كما نجد ان 8,3% من المبحوثين ذو منصب عون يرون ان تطوير كل من الاساليب و الوسائل لا يسهل عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي

جدول رقم 55: يوضح ماهو دور الملتقيات

التوزيع	التكرار	النسبة
ماهو دور الملتقيات		
التعريف بالجامعة	10	32,3
الاحتكاك بمختلف الثقافات	5	16,1
تحسين مستوى التنظيم	10	32,3
التعريف و الاحتكاك	2	6,5
التعريف و تحسين	4	12,9
المجموع	31	100%

يوضح الجدول ان 32,3% من المبحوثين اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في التعريف بالجامعة او تحسين مستوى التنظيم بنسبة متساوية تليها الاحتكاك بمختلف الثقافات معا بنسبة 16,1%, ثم ما نسبة 12,9% التعريف بالجامعة و تحسين مستوى التنظيم معا تليها الاحتكاك بمختلف الثقافات و التعريف بالجامعة معا بنسبة 6,5%

رقم 56: يوضح العلاقة بين الجنس و ماهو دور الملتقيات

الجنس	ذكر		انثى		التكرارات النسب المئوية	ماهو دور الملتقيات
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
التعريف بالجامعة	3	25,0%	7	36,8%	10	32,3%
الاحتكاك بمختلف الثقافات	3	25,0%	2	10,5%	5	16,1%
تحسين مستوى التنظيم	3	25,0%	7	36,8%	10	32,3%
التعريف و الاحتكاك	2	16,7%	0	0,0%	2	6,5%
التعريف و تحسين	1	8,3%	3	15,8%	4	12,9%
المجموع	12	100,0%	19	100,0%	31	100,0%

جدول رقم 57: يوضح العلاقة بين السن و ماهو دور الملتقيات

السن	اقل من 30 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		اكثر من 50 سنة		التكرارات النسب المئوية	ماهو دور الملتقيات
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
التعريف	4	80,0%	3	27,3%	3	23,1%	0	0,0%	10	32,3%

الفصل الرابع : الاطار التطبيقي للدراسة

16,1 %	5	0,0%	0	7,7%	1	27,3 %	3	20,0 %	1	الاحتكاك بمختلف الثقافات
32,3 %	10	50,0 %	1	46,2 %	6	27,3 %	3	0,0%	0	تحسين مستوى التنظيم
6,5%	2	50,0 %	1	7,7%	1	0,0%	0	0,0%	0	التعريف والاحتكاك
12,9 %	4	0,0%	0	15,4 %	2	18,2 %	2	0,0%	0	التعريف وتحسين
10,0%	31	10,0 %	2	10,0 %	13	10,0 %	11	10,0 %	5	المجموع

جدول رقم 58: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و ماهو دور الملتقيات

النسبة المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		من 5 سنوات اقل		الخبرة المهنية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
			تكرار		تكرار		تكرار	ماهو دور

								الملتقيات
32,3%	10	7,7%	1	42,9%	6	75,0%	3	التعريف
16,1%	5	0,0%	0	28,6%	4	25,0%	1	الأحتكاك بمختلف الثقافات
32,3%	10	69,2%	9	7,1%	1	0,0%	0	تحسين مستوى التنظيم
6,5%	2	15,4%	2	0,0%	0	0,0%	0	التعريف و الاحتكاك
12,9%	4	7,7%	1	21,4%	3	0,0%	0	التعريف و تحسين
% 100, 0	31	% 100, 0	13	% 100, 0	14	% 100, 0	4	المجمو ع

يوضح الجدول أن 75,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في التعريف بالجامعة تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 42,9% ثم الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 7,7%, كما نجد ان 28,6% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في الاحتكاك بمختلف الثقافات تليها الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 25,0%, في حين نجد ان 69,2% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في تحسين مستوى التنظيم تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 7,1%, وايضا نجد أن 15,4% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في الاحتكاك بمختلف الثقافات والتعريف بالجامعة , ثم نجد ان 21,4% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في تحسين مستوى التنظيم و التعريف بالجامعة معا تليها الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 7,7%

جدول رقم 59: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع ماهو دور الملتقيات

المنصب	اطار	تكرار	نسبة	عون		ماهو دور الملتقيات
				التكرارات	النسب	
				تكرار	نسبة	
التعريف بالجامعة	4	21,1%	50,0%	6	32,3%	10
الاحتكاك الثقافات	3	15,8%	16,7%	2	16,1%	5
تحسين مستوى التنظيم	8	42,1%	16,7%	2	32,3%	10
التعريف و الاحتكاك	2	10,5%	0,0%	0	6,5%	2
التعريف و تحسين	2	10,5%	16,7%	2	12,9%	4
المجموع	19	100,0%	100,0%	12	100,0%	31

يوضح الجدول أن 50,0% من المبحوثين ذو منصب عون اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في التعريف بالجامعة يليها منصب اطار بنسبة 21,1% , كما نجد ان 16,7% من المبحوثين ذو منصب عون اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في الاحتكاك بمختلف الثقافات يليها منصب اطار بنسبة 15,8% , في حين نجد ان 42,1% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في تحسين مستوى التنظيم يليها منصب عون بنسبة 16,7% , وايضا نجد أن 10,5% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في الاحتكاك بمختلف الثقافات والتعريف بالجامعة , ثم نجد ان 16,7% من المبحوثين ذو منصب عون اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في تحسين مستوى التنظيم و التعريف بالجامعة معا يليها منصب اطار بنسبة 10,5%

جدول رقم60: يوضح هل الاختيار العشوائي

التوزيع هل الاختيار العشوائي	التكرار	النسبة
نعم	31	%100
المجموع	31	%100

يوضح الجدول ان 100% من المبحوثين اكدوا ان الاختيار العشوائي للاساليب و الوسائل المعتمدة في البناء الاستراتيجي ينعكس سلبيا على فعليتها

جدول رقم61: يوضح العلاقة بين الجنس و هل الاختيار العشوائي

الجنس	انثى		ذكر		و هل الاختيار العشوائي	
	التكرارات النسب المئوية	نسبة	تكرار	نسبة		تكرار
نعم	31	%100,0	19	%100,0		
المجموع	31	%100,0	19	%100,0		

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذكور او اناث جميعهم اكدوا ان الاختيار العشوائي للاساليب و الوسائل المعتمدة في البناء الاستراتيجي ينعكس سلبيا على فعليتها

جدول رقم62: يوضح العلاقة بين السن و هل الاختيار العشوائي

السن	اقل من 30 سنة	من 31 سنة الى 40 سنة	من 41 سنة الى 50 سنة	اكثر من 50 سنة
التكرار النسب				

المئوية	ات الكلية	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	هل الاختيار العشوائي
10%	31	10%	2	10%	13	10%	11	10%	5	نعم
10%	31	10%	2	10%	13	10%	11	10%	5	المجموع
0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		وع

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذات الفئة العمرية اقل من 30 سنة, بين 31 الى 40 سنة , من 41 سنة الى 50 سنة و اكثر من 50 سنوات جميعهم اكدوا ان الاختيار العشوائي للاساليب و الوسائل المعتمدة في البناء الاستراتيجي ينعكس سلبيا على فعاليتها

جدول رقم 63: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل الاختيار العشوائي

النسب المئوية	التكرارات الكلية	اكثر من 10 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		من 5 سنوات		هل الاختيار العشوائي
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	

نعم	4	% 100,0	14	% 100,0	13	% 100,0	31	% 100,0
المجموع	4	% 100,0	14	% 100,0	13	% 100,0	31	% 100,0

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات, بين 6 الى 10 سنوات و اكثر من 10 سنوات جميعهم اكدوا ان الاختيار العشوائي للأساليب و الوسائل المعتمدة في البناء الاستراتيجي ينعكس سلبيا على فعاليتها

**جدول رقم64: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع هل الاختيار العشوائي**

المنصب	اطار		عون		هل الاختيار العشوائي
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	
نعم	19	% 100,0	12	% 100,0	31
المجموع	19	% 100,0	12	% 100,0	31

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذومنصب اطار او منصب عون جميعهم اكدوا ان الاختيار العشوائي للأساليب و الوسائل المعتمدة في البناء الاستراتيجي ينعكس سلبيا على فعاليتها

**جدول رقم65: يوضح ماهو اكبر عائق**

التوزيع	التكرار	النسبة
عوائق نفسية	2	6,5
عوائق تنظيمية	24	77,4
عوائق خاصة بنظم الاتصال	1	3,2
عوائق نفسية و تنظيمية	4	12,9
المجموع	31	%100

يوضح الجدول ان 77,4% من المبحوثين اكدوا ان العائق التنظيمية هي اكبر عائق يواجهه مخطط الاستراتيجية تليها عوائق نفسية و تنظيمية نسبة 12,9% ثم عوائق نفسية بنسبة 6,5% تليها عوائق خاصة بنظم الاتصال بسبته 3,2%

**الجدول رقم66: يوضح العلاقة بين الجنس و ماهو اكبر عائق**

النسب المئوية	التكرارات الكلية	انثى		ذكر		الجنس
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
6,5%	2	10,5%	2	0,0%	0	ماهو اكبر عائق عوائق نفسية
77,4%	24	84,2%	16	66,7%	8	عوائق تنظيمية
3,2%	1	0,0%	0	8,3%	1	عوائق خاصة بنظم الاتصال
12,9%	4	25,0%	3	8,3%	1	عوائق نفسية و تنظيمية
% 100,0	31	% 100,0	19	% 100,0	12	المجموع

جدول رقم 67: يوضح العلاقة بين السن و ماهو اكبر عائق

النسب المئوية	التكرارات الكلية	السن اقل من 30 سنة		السن من 31 سنة الى 40 سنة		السن من 41 سنة الى 50 سنة		السن اكثر من 50 سنة		ماهو اكبر عائق
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
6,5%	2	0,0%	0	7,7%	1	9,1%	1	0,0%	0	عوائق
77,4%	24	100,0%	2	84,6%	11	63,6%	7	80,0%	4	عوائق تنظيمية
3,2%	1	0,0%	0	0,0%	0	9,1%	1	0,0%	0	عوائق

خاصة بنظم الاتصال	عوائد نفسية وتنظيمية	المجموع
1	1	5
20,0 %	18,2 %	10 %
2	1	3
7,7 %	7,7 %	10 %
0	0	2
0,0 %	0,0 %	100 %
4	4	31
12,9 %	12,9 %	100,0 %

جدول رقم 68: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و ما هو اكبر عائق

الخبرة المهنية	ما هو اكبر عائق	اقل من 5		بين 6 الى 10		اكثر من 10		النسب المئوية
		سنوات		سنوات		سنوات		
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
عوائق نفسية	0	0,0%	1	7,1%	1	7,7%	2	6,5%
عوائق تنظيمية	3	75,0%	10	71,4%	11	84,6%	24	77,4%
عوائق خاصة بنظم الاتصال	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	3,2%

12,9%	4	7,7%	1	14,3%	2	25,0%	1	عوائق نفسية و تنظيمية
% 100,0	31	% 100,0	13	% 100,0	14	% 100,0	4	المجموع

يوضح الجدول أن 7,7% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات اكدوا ان العوائق النفسية هي اكبر عائق يواجهه مخطط الاستراتيجية تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 7,1% , كما نجد 84,6% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات ان اكدوا ان العوائق التنظيمية هي اكبر عائق يواجهه مخطط الاستراتيجية تليها الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 75,0% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 71,4% , في حين نجد ان 7,1% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اكدوا ان العوائق خاصة بنظم الاتصال هي اكبر عائق يواجهه مخطط الاستراتيجية , وايضا نجد أن 25,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اكدوا ان العوائق التنظيمية و النفسية معا هي اكبر عائق يواجهه مخطط الاستراتيجية تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 14,3% ثم الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 7,7%

جدول رقم 69: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع ما هو اكبر عائق

المنصب	اطار		عون		ما هو اكبر عائق
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
عوائق نفسية	2	10,5%	0	0,0%	عوائق نفسية
عوائق تنظيمية	13	68,4%	11	91,7%	عوائق تنظيمية
عوائق خاصة بنظم الاتصال	1	5,3%	0	0,0%	عوائق خاصة بنظم الاتصال
عوائق نفسية و تنظيمية	3	15,8%	1	8,3%	عوائق نفسية و تنظيمية
المجموع	19	% 100,0	12	% 100,0	المجموع

يوضح الجدول أن 10,5% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدوا ان العوائق النفسية هي اكبر عائق يواجهه مخطط الاستراتيجية , كما نجد 91,7% من المبحوثين ذو منصب عون اكدوا

ان العوائق التنظيمية هي اكبر عائق يواجهه مخطط الاستراتيجية يليها منصب اطار بنسبة 68,4% , في حين نجد 5,3% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدوا ان العوائق خاصة بنظم الاتصال هي اكبر عائق يواجهه مخطط الاستراتيجية, وايضا نجد 15,8% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدوا ان العوائق التنظيمية و النفسية معا هي اكبر عائق يواجهه مخطط الاستراتيجية يليها منصب عون بنسبة 8,3%

**جدول رقم70: يوضح المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات**

التوزيع المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات	التكرار	النسبة
متغيرات ادراية	18	58,1
متغيرات ثقافية	7	22,6
متغيرات اجتماعية	1	3,2
ادارية و ثقافية	4	12,9
ادارية و اجتماعية	1	3,2
المجموع	31	%100

يوضح الجدول ان 58,1% من المبحوثين اجابوا ان المتغيرات الادارية تاثر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير تليها متغيرات ثقافية بسبة 22,6% ثم متغيرات ادارية و متغيرات ثقافية معا بنسبة 12,9% تليها المتغيرات ادارية و اجتماعية بنسبة 3,2%

**رقم71: يوضح العلاقة بين الجنس و المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات**

المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات	الجنس		انثى		ذكر	
	النسبة المئوية	التكرارات الكلية	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
متغيرات ادراية	58,1%	18	57,9%	11	84,6%	7
متغيرات ثقافية	22,6%	7	21,1%	4	25,0%	3
متغيرات اجتماعية	3,2%	1	5,3%	1	0,0%	0
ادارية و ثقافية	12,9%	4	10,5%	2	16,7%	2
ادارية و اجتماعية	3,2%	1	5,3%	1	0,0%	0

المجموع	12	%100,0	19	%100,0	31	%100,0
---------	----	--------	----	--------	----	--------

جدول رقم 72: يوضح العلاقة بين السن و المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات

المتغير ت اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات	السن		اقل من 30 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		اكثر من 50 سنة	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
	ار	%	ار	%	ار	%	ار	%	ار	%
متغيرات ادراية	2	40,0 %	5	45,5 %	9	69,2 %	2	10,0 %	18	58,1 %
متغيرات ثقافية	1	20,0 %	4	36,4 %	2	15,4 %	0	0,0 %	7	22,6 %
متغيرات اجتماعية	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,7 %	0	0,0 %	1	3,2 %
ادارية و ثقافية	2	40,0 %	1	9,1 %	1	7,7 %	0	0,0 %	4	12,9 %
ادارية و اجتماعية	0	0,0 %	1	9,1 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	3,2 %
المجموع	5	10,0 %	11	10,0 %	13	10,0 %	2	10,0 %	31	10,0 %

جدول رقم 73: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات

الخبرة المهنية	اقل من 5		بين 6 الى 10		اكثر من 10	
	سنوات	سنوات	سنوات	سنوات	سنوات	سنوات

المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيا ت	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
متغيرات	2	50,0%	11	35,7%	5	58,1%	18	84,6%
متغيرات ثقافية	1	25,0%	1	35,7%	7	22,6%	7	7,7%
متغيرات اجتماعية	0	0,0%	1	0,0%	1	3,2%	1	7,7%
ادارية و ثقافية	1	25,0%	0	21,4%	4	12,9%	4	0,0%
ادارية و اجتماعية	0	0,0%	0	7,1%	1	3,2%	1	0,0%
المجموع	4	%100, 0	14	%100, 0	31	%100, 0	31	%100, 0

يوضح الجدول أن 84,6% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات اجابوا ان المتغيرات الادارية تاتر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير تليها الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 50,0% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 35,7% , كما نجد 35,7% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات ان اجابوا ان المتغيرات الثقافية تاتر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير تليها الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 25,0% ثم الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 7,7% , في حين نجد 7,7% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات اجابوا ان المتغيرات الاجتماعية تاتر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير, و نجد ايضا 25,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اجابوا ان المتغيرات الادارية و الثقافية معا تاتر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 21,4% , ثم نجد ايضا 7,1% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10 سنوات اجابوا ان المتغيرات الاجتماعية و الادارية معا تاتر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير.

جدول رقم 74: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات

المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات	اطار		عون		النسبة المئوية	التكرارات الكلية
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
متغيرات ادراية	13	68,4%	5	41,7%	58,1%	18
متغيرات ثقافية	4	21,1%	3	25,0%	22,6%	7
متغيرات اجتماعية	0	0,0%	1	8,3%	3,2%	1
ادارية و ثقافية	1	5,3%	3	25,0%	12,9%	4
ادارية و اجتماعية	1	5,3%	0	0,0%	3,2%	1
المجموع	19	100,0%	12	100,0%	100,0%	31

يوضح الجدول أن 68,4% من المبحوثين ذو منصب اطار اجابوا ان المتغيرات الادارية تاتر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير يليها منصب عون بنسبة 41,7%, كما نجد 25,0% من المبحوثين ذو منصب عون ان اجابوا ان المتغيرات الثقافية تاتر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير يليها منصب اطار بنسبة 21,1% , في حين نجد 8,3% من المبحوثين ذو منصب عون اجابوا ان المتغيرات الاجتماعية تاتر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير, و نجد ايضا 25,0% من المبحوثين ذو منصب عون اجابوا ان المتغيرات الادارية و الثقافية معا تاتر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير يليها منصب اطار بنسبة 5,3% , ثم نجد ايضا 5,3% من المبحوثين ذو منصب اطار اجابوا ان المتغيرات الاجتماعية و الادارية معا تاتر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير

جدول رقم 75: يوضح هل فشل الاستراتيجية

هل فشل الاستراتيجية	التكرار	النسبة
نعم	17	54,8
لا	4	12,9

نوعاما	10	32,3
المجموع	88	%100

يوضح الجدول ان 54,8% من المبحوثين أكدوا ان فشل الاستراتيجية مرتبط بفشل الجامعة تليها نوعاما يرتبط فشل الاستراتيجية بفشل الجامعة بنسبة 32,3% ثم لا يرتبط فشل الاستراتيجية بفشل الجامعة بنسبة 12,9%

جدول رقم76: يوضح العلاقة بين الجنس و هل فشل الاستراتيجية

الجنس	ذكور		انثى		هل فشل الاستراتيجية
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
نعم	3	25,0%	14	73,7%	77,4%
لا	3	25,0%	1	5,3%	3,2%
نوعاما	6	50,0%	4	21,1%	19,4%
المجموع	12	%100,0	19	%100,0	%100,0

جدول رقم77: يوضح العلاقة بين السن و هل فشل الاستراتيجية

السن	اقل من 30 سنة		من 31 سنة الى 40 سنة		من 41 سنة الى 50 سنة		اكثر من 50 سنة		هل فشل الاستراتيجية
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
نعم	1	20,0%	6	54,5%	8	61,5%	2	10%	77,4%
لا	1	20,0%	3	27,3%	0	0,0%	0	0,0%	3,2%
نوعاما	3	60,0%	2	18,2%	5	38,5%	0	0,0%	19,4%

المجموع	5	%10	11	%10	13	%10	2	%10	31	%10
ع		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0

جدول رقم78: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل فشل الاستراتيجية

الخبرة المهنية	هل فشلت الاستراتيجية	اقل من 5 سنوات		بين 6 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات		التكرارات الكلية	النسب المئوية
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
نعم		1	25,0%	9	64,3%	7	53,8%	17	54,8%
لا		1	25,0%	3	21,4%	0	0,0%	4	12,9%
نوعاما		2	50,0%	1	14,3%	6	46,2%	9	32,3%
المجموع		4	%100,0	14	%100,0	13	%100,0	31	%100,0

يوضح الجدول أن 64,3% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية بين 6 الى 10سنوات اكدوا ان فشل الاستراتيجية مرتبط بفشل الجامعةتليها الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 53,8% ثم الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 25,0% , كما نجد 25,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اجابوا ان فشل الاستراتيجية لا يرتبط بفشل الجامعة تليها الخبرة المهنية بين 6 الى 10سنوات بنسبة 21,4%, في حين نجد 50,0% من المبحوثين ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات اجابوا بان فشل الإستراتيجية يرتبط نوعاما بفشل الجامعة تليها الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات بنسبة 46,2% ثم الخبرة المهنية بين 6 الى بنسبة14,3%

جدول رقم79: يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع هل فشل الاستراتيجية

المنصب	اطار	عون
--------	------	-----

هل فشل الاستراتيجية	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	11	57,9%	6	50,0%	17	54,8%
لا	3	15,8%	1	8,3%	4	12,9%
نوعاما	5	26,3%	5	41,7%	9	32,3%
المجموع	19	100,0%	12	100,0%	31	100,0%

يوضح الجدول أن 57,9% من المبحوثين ذو منصب اطار اكدوا ان فشل الإستراتيجية مرتبط بفشل الجامعة يليها منصب عون بنسبة 50,0% , كما نجد 15,8% من المبحوثين ذو منصب اطار اجابوا ان فشل الإستراتيجية لا يرتبط بفشل الجامعة يليها منصب عون بنسبة 8,3% , في حين نجد 41,7% من المبحوثين ذو منصب عون اجابوا بان فشل الإستراتيجية يرتبط نوعاما بفشل الجامعة يليها منصب اطار بنسبة 26,3%

و الجدول التالي يوضح نتائج الحلول المقترحة لمراجعة فشل الاستراتيجية وفق المبحوثين جدول رقم 80: يوضح الحلول لتجاوز العقبات المرتبطة بفشل الاستراتيجية و تأثيرها على المؤسسة

التوزيع هل فشل الاستراتيجية	التكرار	النسبة
استقطاب كفاءات	7	33,3
التقييم الفعلي	9	11,1
توفير البيئة الملائمة	3	18,5
استقطاب كفاءات و التقييم الفعلي	5	11,1
استقطاب كفاءات و توفير البيئة الملائمة	3	33,3
المجموع	*27	100%

27 \* عدد المبحوثين الذين اجابو بنعم

يوضح الجدول ان 33,3% من المبحوثين اقترحوا لتجاوز العقبات المرتبطة بفشل الاستراتيجية استقطاب كفاءات و توفير البيئة الملائمة معا تليها توفير البيئة الملائمة بنسبة 18,5% ثم استقطاب كفاءات و التقييم الفعلي معا بنسبة 11,1%

### مناقشة نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء البحوث العلمية خاصة في مجال الاتصال والعلاقات العامة، لذلك هي تحاول الوصول إلى نتائج تكون مبنية على حقائق علمية، و تكون مستقاة من معطيات الواقع الميداني، فعليه سوف نعرض هذه النتائج بناء على تساؤلات الدراسة و أهدافها ، وحسب مقترب النظري ، و من خلال الدراسات السابقة .

#### 1\_ في ضوء التساؤلات الفرعية:

- التساؤل الفرعي الخاص ب : ما هي الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في جامعة أكلي محند اولحاج

انطلاقا من تفريغ أسئلة المحور الخاص بهذا التساؤل و تحليل نتائجه و استقرائها تبين لنا أن أغلب أفراد العينة على غرار جنسهم و سنهم و خبرتهم المهنية و مستواهم التعليمي يرون أن الإستراتيجية الاتصالية هي عبارة عن عمليات اتصالية ، بالإضافة أل أنهم اكدوا ان الجامعة تعتمد على استراتيجية عند القيام بمهامها و هذا راجع ألى ضرورة وجود إستراتيجية اتصالية باي مؤسسة مهما كانت وظيفتها و نوعها من أجل تنسيق و تنظيم المهام داخلها ، و أن الإستراتيجية الأكثر استخداما هي الإستراتيجية الإعلامية ، طما أنهم يرون أنه يمكنهم الاعتماد على أكثر من إستراتيجية .- و أن رئيس خلية الاتصال هو من يقوم بإعداد الاستراتيجية الاتصالية ، كما اكدوا ان الاستراتيجية الاتصالية لها دور في تحقيق اهداف الجامعة ، في حين قالوا أن مدى تحقيق الجامعة لاهدافها مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية .

- التساؤل الفرعي الخاص ب : الأدوات والأساليب المستخدمة في بناء الإستراتيجية الاتصالية لدى جامعة البويرة

من خلال تفريغ أسئلة المحور الخاص بهذا التساؤل، والتعليق عليها و تحليلها نلاحظ بأن معظم إجابات المبحوثين كانت أن الجامعة تعتمد عل تحليل بيست و سوات قبل صياغة الإستراتيجية ، بالإضافة إلى أن المبحوثين أكدوا إن الأسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اسلوب التنبؤ والتحليل ، أيضا المبحوثين يرون بأن الأساليب في تطور و هذا التطور يسهل عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي ، كما أوضحوا أن الدور الذي تلعبه الملتقيات هو اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في التعريف بالجامعة ،

## التساؤل الخاص ب : العوائق والمتغيرات المؤثرة في بناء إستراتيجية الاتصال بجامعة أكلي محند اولحاج

بناء على تفريغ أسئلة المحور الخاص بهذا التساؤل و المرور بالنتائج المتحصل عليها نرى أن ، الاختيار العشوائي للأساليب و الوسائل المعتمدة في البناء الاستراتيجي ينعكس سلبيا على فعاليتها، كما أن العوائق التنظيمية هي اكبر عائق يواجهه مخطط الإستراتيجية ، كما أن المتغيرات الإدارية هي التي تؤثر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير ، كما أكد المبحوثين أن فشل الإستراتيجية مرتبط بفشل الجامعة و قد اقترح المبحوثين لتجاوز العقبات المرتبطة بفشل الإستراتيجية استقطاب كفاءات و توفير البيئة الملائمة .

### ➤ في ضوء المحتوى النظري

بعد إجرائنا لهذه الدراسة التي تمحورت حول " الإستراتيجيات الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي جامعة البويرة أنموذجا "، ومن خلال المعطيات التي تحصلنا عليها من خلال الاستبيان الموجه للجمهور الداخلي للجامعة و بعد أن قمنا بتحليلها واستنباط النتائج سنحاول هنا موازاتها بالجانب النظري ومقارنتها به:

كما سبق وأن تطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة و هو أن الإستراتيجية الاتصالية على أنها " أسلوب للمؤسسة بأن تبتدع و تحافظ على الرابطة الضيقة من الأهداف و الوسائل من ناحية و الامكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى و هو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد و تسيير النشاطات التي إختارتها المؤسسة ك مجال الاستثمار فبعد اطلاعنا على النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي أكد لنا هذا الشيء حيث لاحظنا أن الإستراتيجية الاتصالية هي عبارة عن عمليات اتصالية ، ان الجامعة تعتمد على الاستراتيجية الاتصالية عند القيام بمهامها و هذا راجع إلى ضرورة وجود إستراتيجية اتصالية بأي مؤسسة مهما كانت وظيفتها و نوعها من أجل تنسيق و تنظيم المهام داخلها ، و أن الإستراتيجية الأكثر استخداما فيها هي الإستراتيجية الإعلامية ، أن رئيس خلية الاتصال هو من يقوم بإعداد الاستراتيجية الاتصالية

➤ أن الجامعة تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الإستراتيجية ، بالإضافة إلى أن الأسلوب الذي تعتمد عليه هو أسلوب التنبؤ والتحليل .

➤ أن الاختيار العشوائي للأساليب و الوسائل المعتمدة في البناء الاستراتيجي ينعكس سلبيا على فعاليتها، كما أن العوائق التنظيمية هي اكبر عائق يواجهه مخطط الإستراتيجية ، و المتغيرات الإدارية هي التي تؤثر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير ، بالإضافة إلى أن فشل الإستراتيجية مرتبط بفشل الجامعة .

### ● في ضوء الدراسات السابقة:

صلت دراستنا هذه الخاصة ب " الإستراتيجيات الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي جامعة البويرة أنموذجا " إلى نتائج نحول من خلالها إبراز أوجه الإتفاق والإختلاف بينها وبين نتائج الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى:** للباحثة "بوهلة شهيرة" تحت عنوان "إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة السابقة نجد أنها تختلف مع جدراستنا حيث أن دراستنا تتحدث عن الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في جامعة البويرة و هذه الدراسة تتحدث كيفية وضع استراتيجيات اتصالية محكمة للرفع من حدة الأداء التنافسي

● **الدراسة الثانية:** الدراسة للباحث "بن قيط الجودي" بعنوان "إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية" دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالاعواط ، من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة السابقة نجد أنها تشابهت مع دراستنا كونها تبرز الاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة الاستشفائية و دراستنا تطرح استراتيجيات الاتصال الخاصة بالاتصال في الجامعة حيث توصلت الدراسة أن الاساليب و الوسائل التي يستعملونها في الإستراتيجية في الحملات التحسيسية هي المطويات و الملصقات ، أما النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا فمفادها أن الأسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو أسلوب التنبؤ والتحليل و هذا ما يوضح الإختلاف بين الدراستين .

● **الدراسة الثالثة:** للباحثة "بجامد فيروز" بعنوان "إستراتيجية الاتصال و أهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة" دراسة حالة المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية ، من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة السابقة نجد أنها اختلفت مع دراستنا في كون نتائجها تمثلت في أ، الاتصال يلعب دورا مهما في التأثير على سلوك الزبون و ذلك عن طريق الاستعانة بمختلف وسائل الاتصال المتاحة للوصول إليه و التأثير فيه قصد إقناعه ، و نتائج دراستنا تمثلت في أن رئيس خلية الاتصال هو من يقوم بإعداد الاستراتيجية الاتصالية ، و أن لها دور في تحقيق أهداف الجامعة ، فالتشابه هنا يكمن في كون كلا المؤسستين يطمحون إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

#### ● **النتائج العامة للدراسة**

على ضوء ما قمنا به من تحليل وتفسير البيانات المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية تمكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي :

❖ أوضحت الدراسة أن الإستراتيجية الاتصالية هي عبارة عن عمليات اتصالية

- ❖ بينت الدراسة أن لجامعة تعتمد على استراتيجية عند القيام بمهامها و هذا راجع ألى ضرورة وجود إستراتيجية اتصالية باي مؤسسة مهما كانت وظيفتها و نوعها من أجل تنسيق و تنظيم المهام داخلها
- ❖ كشفت الدراسة أن الإستراتيجية الأكثر استخداما هي الإستراتيجية الإعلامية
- ❖ أوضحت الدراسة أن رئيس خلية الاتصال هو من يقوم بإعداد الاستراتيجية الاتصالية
- ❖ كشفت الدراسة ان الاستراتيجية الاتصالية لها دور في تحقيق اهداف الجامعة
- ❖ بينت الدراسة أن مدى تحقيق الجامعة لاهدافها مقياس لنجاح الإستراتيجية الاتصالية .
- ❖ أوضحت الدراسة أن إن الأسلوب الذي تعتمد عليه الجامعة هو اسلوب التنبؤ والتحليل الجامعة تعتمد عل تحليل بيست و سوات قبل صياغة الإستراتيجية
- ❖ توصلت الدراسة أن الأساليب في تطور و هذا التطور يسهل عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي
- ❖ بينت الدراسة أن الدور الذي تلعبه الملتقيات هو اكدوا ان الملتقيات تلعب دورا في التعريف بالجامعة ،
- ❖ أن ، الاختيار العشوائي للأساليب و الوسائل المعتمدة في البناء الاستراتيجي ينعكس سلبيًا على فعاليتها
- ❖ أوضحت الدراسة أن العائق التنظيمية هي اكبر عائق يواجهه مخطط الإستراتيجية
- ❖ نت الدراسة بأن المتغيرات الإدارية هي التي تأثر على البناء الاستراتيجي بشكل كبير ،
- ❖ كشفت الدراسة أن فشل الإستراتيجية مرتبط بفشل الجامعة
- ❖ من الحلول المقترحة لتجاوز العقبات المرتبطة بفشل الاستراتيجية استقطاب كفاءات و توفير البيئة الملائمة معا تليها توفير البيئة الملائمة

الخاتمة العامة

إن الدراسة التي قمنا بها حول إستراتيجية الاتصال في الجامعة الجزائرية بتحديد جامعة آكلي محند اولحاج بولاية البويرة ماهي الا بداية الدراسات اخرى تتعمق في دراسة الجوانب الاتصالية الجامعات الجزائرية بصفة عامة ، و اذا كان تطرقنا الى مجال الاتصال والاستراتيجية المتبعة في هذا المجال ، وذلك بالتكيز على مدى اهمية الاستراتيجيات الاتصالية في الجامعة كونها مؤسسة عمومية فعالة في المجتمع ورمز ثقافي إجتماعي بحت ، يتضح من خلال ما تقدم من معلومات حول الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي والجامعة بصفة الخصوص أن الاستراتيجية الاتصالية بتعدد أنواعها وأساليبها تحضى بالاهمية اللازمة و المتوقعة من الجامعة كونها عصب وركيزة مهمة من ركائز مؤسسات التعليم العالي وكل هذا بغية تحقيق الاهداف المرجوة والمسطرة والتي تشير إلى القوى التي يستخدمها أي كائن عضوي للتواصل مع بيئته ، بل بشكل مصقول وماهر ، ويبقى الهدف الاسمي من الاستراتيجية الاتصالية هو التأثير عن طريق تزويد الجمهور بالمعلومات الدقيقة و الصحيحة الشاملة أو تغير آراء أو افكار مستحدثة وكذا الإعلام وفي كثير من الأحيان عملية الاقناع وذلك من خلال جملة الأنواع الاستراتيجية الموجودة وذلك حسب قوتها وفعاليتها وملائمتها للبيئة الثقافية والاجتماعية المراد استخدامها وهنا نقصد الجامعة لكي تحدث ذلك التغيير المنشود من خلال التأثير المباشر او الغير مباشر في الجمهور المستهدف ولا تخلو اليوم اي جامعة من استخدام مثل هذه الاستراتيجيات الاتصالية في تحقيق اهدافها المتعددة والمتنوعة وسواء ادركها المستقبل أم لم يدركها.

## قائمة المصادر و المراجع

القواميس والمعاجم

1. المنجد في اللغة و الإعلام، ط21 ، دار المشرق، بيروت، 1986
- الكتب بالعربية:
  1. أبو القحف عبد السلام أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، 1999
  2. ابو النصر مدحت محمد، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة مصر ، 2009
  3. بوعشة محمد: أزمة التعليم العالي في الجزائر و العالم العربي ، ط1، دار الجبل ، بيروت، 2000
  4. جسن سميرة محمد : دراسات مناهج البحث العلمي ، بحوث الاعلام ، ط2 ، عالم الكتاب ، 1990 ،
  5. جمال مجاهدة: العلاقات العامة رؤية نظرية ، د ط، دار المعرفة الجامعية ، 2005
  6. جيد الطائي، أساسيات الاتصال غاذج و مطارات ، دط، عمان البارزوكع للنشر و التوزيع ، 2009،
  7. حجاب محمد منير : الاعلام السياحي ، طبعة اولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ،
  8. حجاب محمد منير : الاعلام السياحي، طبعة اولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002،
  9. د. مصعب حبيب مرحوم، د. حسن سيد سلمان: مفاهيم إستراتيجية، يناير 2018،
  10. دكتورة امينة بن زارة : مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال للسنة الثالثة اتصال ، مقياس استراتيجيات الاتصال ، جامعة قالمة ، 2021\_2022
  11. دياب سهيل رزق : مناهج البحث العلمي ، دط ، غزة ، فلسطين ، 2003
  12. راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: ادارة العلاقات العامة ، المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005،
  13. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
  14. عبد الباقي ريدان: وسائل و أساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية و الإعلامية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1979 :
  15. عبد السلام محمد : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دط، 2020 .
  16. عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دط، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 1998
  17. عدون ناصر دادي: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاتص (ردانة نظرية طبيعة) د.الجزائر دون دار النشر 2004

18. علي الفرجاني : العلاقات العامة و استراتيجيات الاتصال , طبعة اولى , دار امجد للنشر و التوزيع , عمان 2017
19. علي الفرجاني : العلاقات العامة و استراتيجيات الاتصال, طبعة اولى , دار امجد للنشر و التوزيع , عمان 2017
20. لأعسان.رحمة الطيب اي : مدخل ألى الإعلام و الاتصال المفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة فى عصر العولمة الإعلامية ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001\_
21. لبرادعيوفاء محمد ا: دور الجامعة فى مواجهة التطرف الفكرى ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2002،
22. محمود منال طلعت مدخل إلى علم الاتصال ، جامعة الاسكندرية ، 2001
23. محمود:يوسف
- مناهج البحث العلمى مصادر المعرفة ، د.ط، دار الحكمة، الدوحة، 2010،
24. المحمودي محمد سرحان علي: مناهج البحث العلمى، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2019،
25. المشاقيةبسام عبد الرحمان ،نظريات الاتصال ،دار أسامة النشر و التوزيع ،طبيعة نزيديو و منقحة ،الأردن عمان ،2015،
26. المشهداني سعد سليمان: منهجية البحث العلمى ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن\_ عمان ، 2019
27. المغربيعبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادى و العشرون)، د.ط، مجموعة نيل العربية، جامعة منصوره،
28. المكاوي حسن عماد، ليلى حسين السيد :الاتصال ونظرياته المعاصرة ,ط2, الدار اللبنانية , القاهرة , 1998
29. مكاوي حسن عماد: الإعلام الجماهيري و معالجة الأزمات ، ط1 ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 2005
30. منى الحديدي اخرون :فنون الاتصال و الاعلام المتخصص, طبعة الاولى , الدار المصرية البنانية , القاهرة مصر , 2009
31. نضال فلاح السلاغين و آخرون : نظريات الاتصال و الإعلام الجماهيري ، دار الإعصار العلمى للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2016

➤ رسائل الماجستير و الدكتوراه:

1. بجامد فيروز: إستراتيجية الاتصال و أهميتها فى العلاقات العامة بالمؤسسة دراسة حالة المعهد الوطنى للإنتاجية و التنمية الصناعية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير

- في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال استراتيجي جامعة الجزائر 3،  
2012/2011
2. بن قيط الجودي: الإستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2011-2012،
3. بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
4. بوعطيط جمال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونالغاز، كلية العلوم الأساسية و الاجتماعية، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الارطفونية، و جامعة قسنطينة، 2008\_ 2009
5. بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص اتصال استراتيجي جامعة الجزائر 3، 2012/2011
6. الزدجالي، منى بنت بنت سليمان بن عبد الله : الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الالكترونية في الوحدات الحكومية، مجلة الاداب و العلوم الاجتماعية، جامعة سلطان قابوس، عمان، 2012،
7. سعيد: شيماء عبد العاطي الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة و دورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، دراسة تطبيقية على شركتي مصر للطيران و الامارتية، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد السابع عشر، أكتوبر-ديسمبر 2017،
8. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في شركة وطنية للكهرباء و الغاز، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008-2009
9. عيسى بوكرموش : إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية و دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية و ولاية غرداية نموذجا، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3
10. كموش مراد : العلاقات العامة و إدارة الأزمة دراسة تجربة شركة الخطوط الجزائرية كنموذج، شهادة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007/2008
- **المجلات**
1. خيرى سامية: الإستراتيجية، الاتصالية كخيار إستراتيجي و عملي، المؤسسات، آلياته و خطواته، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 08، العدد 02، 2020
2. الزدجالي، منى بنت بنت سليمان بن عبد الله : الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الالكترونية في الوحدات الحكومية، مجلة الاداب و العلوم الاجتماعية، جامعة سلطان قابوس، عمان، 2012،

3. زكرياء محمد زكرياء هيبه محمود على أحمد السيد : التحليل البيئي باستخدام نموذج سبوت swot في التعليم مفهوم و الحيات تطبيقية ،مجلة العلوم التربوية ،العدد الرابع ،المجلة 1
4. عبد الرزاق سعيد : مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المنظمات و المؤسسات المختلفة ، العجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ،المجلة 2/ ، العدد 02
5. فاطمة دريدي و امال زرقاوي : نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الاداري الهام ، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية ،المجلد 07 ،العدد 02 ديسمبر 2021 .

#### ➤ المحاضرات

1. إبراهيم يحيوي : محاضرة بعنوان الإستراتيجية الاتصالية مقياس الإستراتيجية الاتصالية ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،جامعة سطيف 2\_2018\_2019
2. بورحلة سليمان ،محاضرة بعنوان صياغة الإستراتيجية الاتصالية ،مقياس إستراتيجية الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،اتصال /2022 ،  
➤ المواقع الالكترونية

1. نورة عبد الله المسعود، خصائص وسمات عملية الاتصال يقرأ الاطلاع عليه في رابط الموقع 15/05/2022
2. [HTTPS: \\learn teck .wo6/ presse.com/](https://learn.teck.wo6/presse.com/)

#### ➤ الكتب باللغة الأجنبية

- Encyclopédie de sciences de l'information et delcommunication, ellipses, pris 1997 ،  
2-ghilyse kolter : marketing management 7ème action peris , 1913 ،

الملاحق

الملحق رقم 01:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اكلي محند اولحاج البويرة \_



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : اتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان

الإستراتيجيات الاتصالية في مؤسسات التعليم العالي

جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة \_ أنموذجا \_

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة، أتقدم إلى سيادتكم بملء هذه الاستمارة مقدمين يد العون للبحث، وذلك بالإجابة الواضحة والدقيقة على هذه الاستمارة، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستحظى بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض علمية و نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ: بوجاوي سيليا

من إعداد الطالبتين :

بورحلة سليمان

بن عمار عائشة حدة

2022-2021

المحور الأول : البيانات الشخصية

1\_ الجنس :

ذكر

أنثى

2\_ السن :

- أقل من 30
- من 31 سنة إلى 40 سنة
- من 41 سنة إلى من 50 سنة
- أكثر من 50 سنة
- 3\_ الخبرة المهنية :**
- أقل من 5 سنوات
- بين 6 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
- 4\_ المنصب:**
- إطار
- عون

المحور الثاني : الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في جامعة أكلي محند اولحاج

1\_ هل تعرف ما المقصود بالإستراتيجية الاتصالية ؟

نعم

لا

2\_ هل تعتمد جامعة أكلي محند أولحاج على إستراتيجيات اتصالية عند القيام بمهامها ؟

نعم

لا

3\_ ما هي أكثر الاستراتيجيات الاتصالية استخداما في جامعة أكلي محند اولحاج ؟

إستراتيجية الإعلام

إستراتيجية الحوار

إستراتيجية الإقناع

إستراتيجية الاتصال

- إستراتيجية بناء الإ[ ]
- 4\_ هل يمكن الاعتماد على أكثر من إستراتيجية اتصالية في آن واحد ؟
- نعم [ ]
- لا [ ]
- أحيانا [ ]
- 5\_ يتطلب إعداد استراتيجيات الاتصال فريق عمل خاص ؟
- نعم [ ]
- لا [ ]
- 6\_ من بموجبه إعداد والتخطيط للاستراتيجيات الاتصالية في جامعة البويرة ؟
- رئيس خلية الاتصال [ ]
- أعضاء خلية الاتصال [ ]
- الأمين العام للجامعة [ ]
- أعضاء آخرون [ ]
- 7\_ للإستراتيجية الاتصالية دور مهم وفعال في وصول جامعة آكلي محند اولحاج لأهدافها ؟
- نعم [ ]
- لا [ ]
- 8\_ على أي أساس يمكن قياس نجاح الإستراتيجية الاتصالية ؟
- مدى تحقيق الجامعة لأهدافها [ ]
- التنسيق التنظيم داخل الجامعة [ ]
- ردود الفعل الايجابية من طرف الطلاب [ ] موظفين
- المحور الثالث : الأدوات والأساليب المستخدمة في بناء الإستراتيجية الاتصالية لدى جامعة البويرة
- 9\_ هل تعتمد المؤسسة على تحاليل بيست PEST و سوات SWOT قبل صياغة إستراتيجية الاتصال؟
- نعم [ ]
- لا [ ]
- إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي أهم العناصر التي تعتمد عليها؟
- عوامل سياسية [ ]
- عوامل اجتماعية [ ]
- عوامل اقتصادية [ ]

- عوامل تكنولوجية
- نقاط الضعف و القوة
- الفرص و التهديدات

10\_ ماهو الأسلوب الأنسب الذي تتخذه جامعة البويرة في التخطيط لاستراتيجياتها الاتصالية ؟

- أساليب التنبؤ والتحليل
- أسلوب الاستقراء
- أسلوب الومضة الذهنية
- أسلوب السيناريو

11\_ هل اختيار الأداة في الإستراتيجية الاتصالية يكون وفقا للأسلوب المعتمد فيها ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

12\_ كل ما كان تنوع في الأدوات و الأساليب كانت الإستراتيجية أكثر فعالية ونجاعة ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

13\_ هل ترى أن تطور الأساليب والوسائل من شأنه تسهيل عملية التخطيط والتنفيذ للاستراتيجيات الاتصالية ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

14\_ ماهو دور الملتقيات و المعارض بصفتها إحدى وسائل التي تترجم الاستراتيجيات الاتصالية والتي تنظمها جامعة اكلي محند اولحاج أحيانا ؟

- التعريف بالجامعة
- الاحتكاك بمختلف الثقافات
- تحسين مستوى التنظيم

أخرى .....

المحور الرابع : العوائق والمتغيرات المؤثرة في بناء إستراتيجية الاتصال بجامعة آكلي محند  
اولحاج

15\_ حسب رأيك هل يؤثر الاختيار العشوائي للأساليب والوسائل المعتمدة في بناء إستراتيجية  
الاتصالية بالسلب على فعاليتها ؟

نعم

لا

16\_ ماهو اكبر عائق يواجه مخططي الاستراتيجيات الاتصالية ؟

عوائق نفسية واجتماعية

عوائق تنظيمية

عوائق خاصة بنظم الاتصالية

17\_ أي هذه المتغيرات أكثر تأثيرا على بناء الاستراتيجيات الاتصالية ؟

متغيرات إدارية

متغيرات ثقافية كاللغة , المعتقدات و

متغيرات سياسية

متغيرات اجتماعية

أخرى أذكرها .....

18\_ هل فشل الاستراتيجيات الاتصالية مرتبط بفشل المؤسسة أي الجامعة ككل ؟

نعم

لا

نوعا ما

19\_ إذا كانت إجابتك بنعم فبرأيك أي الحلول تراه صائبا لتجاوز هاته العقبات ؟

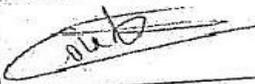
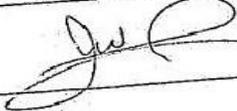
استقطاب كفاءات مختصة في مجال التخطيط الاستراتيجي

التقييم الفعلي لمدى نجاعة الاستراتيجيات الاتصالية في الجامعة

توفير البيئة الملائمة والوسائل المناسبة لضمان فعالية اكبر لهته الإستراتيجية

الملحق رقم 02:

## قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
	أ. محاضر أ.	حنينه أوستيني
	أ. محاضر ب.	علي الهاجري
	أ. محاضر أ.	علي السيد

المخلص

## الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي حيث اتخذنا جامعة اكلي محند اولحاج نموذجا لها و معرفة الاهداف المراد تحقيقها من تواجدها ، ومن اجل تحقيق اهداف هذه الدراسة و الاجابة على تساؤلاتها اتبعنا المنهج.....و قمنا باختيار العينة القصدية المتمثلة في موظفي جامعة البويرة بمختلف مكاتبها، و التي تكونت من 32 مفردة للحصول على المعلومات و البانان المساعدة في الدراسة ، و من ثم قمنا بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss لتفريغ البيانات و تحليلها.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الاتصال ،الاستراتيجية الاتصالية ،مؤسسات التعليم العالي جامعة

## الملخص باللغة الفرنسية

Cette étude vise à connaître les stratégies de communication adoptées dans les établissements d'enseignement supérieur, où nous avons pris l'Université Akli Mohand Olhaj comme modèle et à connaître les objectifs à atteindre de sa présence.L'intention représentée par les employés de l'Université de Bouira dans son divers bureaux, qui se composait de 32 éléments pour obtenir des informations et les données pour aider à l'étude, puis nous nous sommes appuyés sur le programme statistique spss pour décharger et analyser les données.

Mots-clés : stratégie, communication, stratégie de communication, établissements d'enseignement supérieur, université

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	48
2	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	49
3	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	49
4	يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب	50
5	يوضح الاستراتيجية الاتصالية	50
6	يوضح العلاقة بين الجنس و الاستراتيجية الاتصالية	51
7	يوضح العلاقة بين السن و الاستراتيجية الاتصالية	51
8	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و الاستراتيجية الاتصالية	52
9	يوضح العلاقة بين المنصب مع و الاستراتيجية الاتصالية	53
10	يوضح هل تعتمد الجامعة على استراتيجية	54
11	يوضح العلاقة بين الجنس و هل تعتمد الجامعة على استراتيجية	54
12	يوضح العلاقة بين السن و هل تعتمد الجامعة على استراتيجية	54
13	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل تعتمد الجامعة على استراتيجية	55
14	يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع هل تعتمد الجامعة على استراتيجية	56
15	يوضح ماهي أكثر إستراتيجية استخداما	57
16	يوضح العلاقة بين الجنس و ماهي أكثر استراتيجية استخداما	57
17	يوضح العلاقة بين السن و ماهي أكثر استراتيجية استخداما	58
18	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و ماهي أكثر استراتيجية استخداما	59
19	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و ماهي أكثر استراتيجية استخداما	60
20	يوضح هل يمكن الاعتماد على الأكثر	61
21	يوضح العلاقة بين الجنس و هل يمكن الاعتماد على الأكثر	61
22	يوضح العلاقة بين السن و هل يمكن الاعتماد على الأكثر	62
23	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل يمكن الاعتماد على الأكثر	62

24	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و هل يمكن الاعتماد عل الاكثر	63
25	يوضح من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية	64
26	يوضح العلاقة بين الجنس و من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية	64
27	يوضح العلاقة بين السن و من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية	65
28	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية	66
29	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية	67
30	يوضح الاستراتيجية الاتصالية دور لتحقيق الجامعة اهداف	68
31	يوضح العلاقة بين الجنس و الاستراتيجية الاتصالية دور لتحقيق اهداف الجامعة	68
32	يوضح العلاقة بين السن و الاستراتيجية الاتصالية دور لتحقيق اهداف الجامعة	69
33	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و الاستراتيجية الاتصالية دور لتحقيق اهداف الجامعة	70
34	يوضح العلاقة بين المنصب و الاستراتيجية الاتصالية دور لتحقيق اهداف الجامعة	71
35	يوضح على اي اساس يقاس النجاح	71
36	يوضح العلاقة بين الجنس و على اي اساس يقاس النجاح	72
37	يوضح العلاقة بين السن و على اي اساس يقاس النجاح	72
38	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و على اي اساس يقاس النجاح	73
39	يوضح العلاقة بين ابل مستوى التعليمي و على اي اساس يقاس النجاح	75
40	يوضح هل تعتمد على تحليل بيست و سوات	75
41	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية	76
42	يوضح العلاقة بين السن و مع هل تعتمد على تحليل بيست و	77

	سوات قبل صياغة الاستراتيجية	
78	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية	43
79	يوضح العلاقة المستوى التعليمي مع هل تعتمد على تحليل بيست و سوات قبل صياغة الاستراتيجية	44
79	يوضح ماهو اسلوب	45
80	يوضح العلاقة بين الجنس و ماهو الاسلوب	46
80	يوضح العلاقة بين السن و ماهو الاسلوب	47
81	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و ماهو اسلوب	48
82	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و ماهو اسلوب	49
83	يوضح هل ترى تطور الاساليب و الوسائل	50
83	يوضح العلاقة بين الجنس و هل ترى تطور الاساليب	51
84	يوضح العلاقة بين السن و هل ترى تطور الاساليب	52
84	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل ترى تطور الاساليب	53
85	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و هل ترى تطور الاساليب	54
86	: يوضح ما هو دور الملتقيات	55
86	يوضح العلاقة بين الجنس و ماهو دور الملتقيات	56
87	يوضح العلاقة بين السن و ماهو دور الملتقيات	57
88	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و ماهو دور الملتقيات	58
90	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و ماهو دور الملتقيات	59
91	يوضح هل الاختيار العشوائي	60
91	يوضح العلاقة بين الجنس و هل الاختيار العشوائي	61

92	يوضح العلاقة بين السن و هل الاختيار العشوائي	62
93	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و و هل الاختيار العشوائي	63
93	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و و هل الاختيار العشوائي	64
94	يوضح ماهو اكبر عائق	65
94	يوضح العلاقة بين الجنس و ماهو اكبر عائق	66
95	يوضح العلاقة بين السن و ماهو اكبر عائق	67
96	يوضح العلاقة بين المهنية و ماهو اكبر عائق	68
97	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و ماهو اكبر عائق	69
98	يوضح المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات	70
98	يوضح العلاقة بين الجنس و المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات	71
99	يوضح العلاقة بين السن و المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات	72
100	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات	73
101	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و المتغيرات اكثر تاثير على بناء الاستراتيجيات	74
102	يوضح هل فشل الاستراتيجية	75
102	يوضح العلاقة بين الجنس و هل فشل الاستراتيجية	76
103	يوضح العلاقة بين السن و هل فشل الاستراتيجية	77
104	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و هل فشل الاستراتيجية	78
104	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و هل فشل الاستراتيجية	79
105	الحلول لتجاوز العقبات المرتبطة بفشل الاستراتيجية و تاثيرها على المؤسسة	80

## \_ فهرس الاشكال

01	يوضح إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة حسب الباحثة بيتك فان رولر
02	يوضح عناصر العملية الاتصالية
03	يوضح الاتصال الرسمي النازل
04	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

