



جامعة محمد الخامس بالرباط
المدرسة العليا للأساتذة بالرباط

ماستر حكامه وتدير أنظمة التربية والتكوين

إشراف : د. محمد غزالي

إنجاز: حسن عدي

تقرير الورشة الثالثة :

دور التواصل المؤسسي و

العلاقات العامة في بناء سمعة المؤسسة

تأطير :

د. نوردين بنمالك

ديباجة عامة

في إطار تفعيل مبدأ الانفتاح على مختلف المشارب العلمية لتجويد التكوين ، ينظم ماستر حكامه و تدبير أنظمة التربية و التكوين بالمدرسة العليا للأساتذة بالرباط ، سلسلة من الورشات التكوينية ، المتنوعة مضانها و المتفردة محتوياتها ، و تأتي هذه الورشة التكوينية الثالثة الموسومة " **دور التواصل المؤسسي و العلاقات العامة في بناء سمعة المؤسسة**" من تأطير الدكتور نوردين بنمالك و تقديم الدكتور محمد غزالي بمحلقه العرفان على الساعة 14:30 [الملحق 1] ، من منطلق تثمين دور التواصل كميكانيزم الذي عبره تتواجد العلاقات الانسانية بشكل عام و العلاقات المؤسسية بشكل خاص ، باعتباره رافعة لمأسسة سمعة المؤسسة .

إن تنظيم هذه الورشة التكوينية يعكس رغبة ماستر حكامه و تدبير أنظمة التربية و التكوين في تعميق التفكير و النقاش حول موضوع التواصل المؤسسي باعتباره مدخلا من مدخل الارتقاء بجودة المسلك تكويننا و تدريبنا ، من خلال تشجيع التواصل الداخلي و الخارجي و الانفتاح على الوسط التربوي و الاجتماعي و الاقتصادي .. الكفيلة بتخريج طاقات علمية و إدارية في مجال حكامه و تدبير أنظمة التربية و التكوين .

و قد استهلّت هذه الورشة بتقديم و ترحيب أستاذنا محمد غزالي لمؤطر هذه الورشة الدكتور نوردين بنمالك معرفا به و شاخصا دوره الاعلامي كإطار عالي في هيئة الاتصال السمعي البصري تلتها قصيدة ترحيبية من طرف أحد طلبة ماستر حكامه و تدبير أنظمة التربية و التكوين الطالب حسن عدي ساردا على البحر الطويل قصيدة ترحيبية باسم طلبة الماستر . [الملحق 2].

الورثة التكوينية

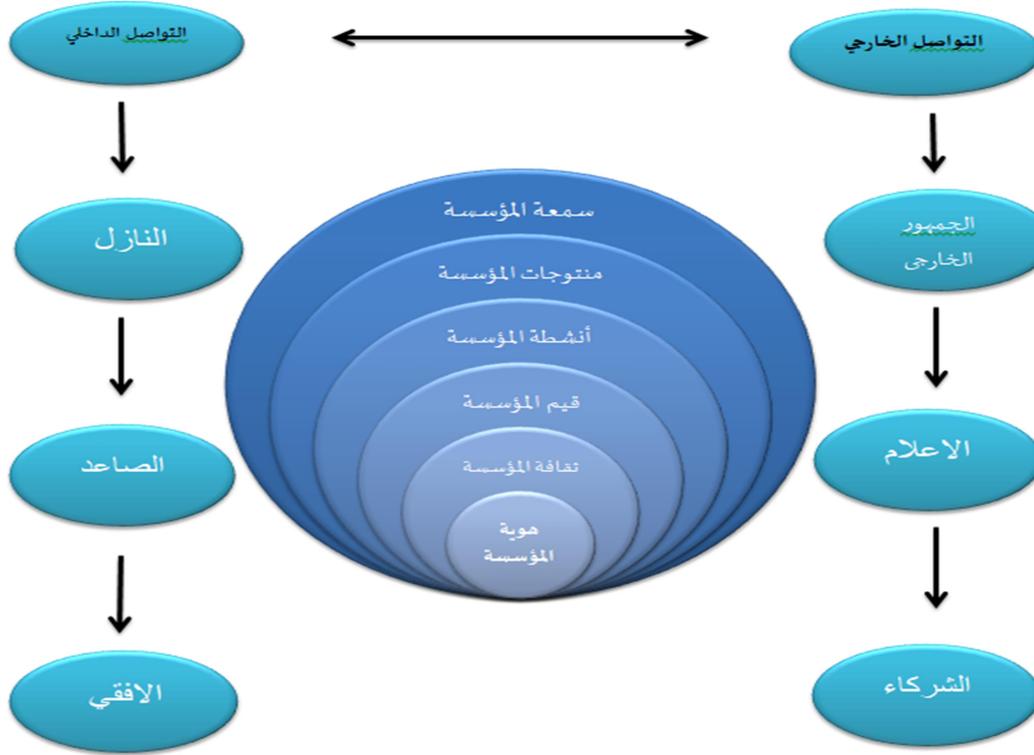
دور التواصل المؤسسي و العلاقات العامة
في بناء سمعة المؤسسة

تناول الاستاذ نوردين بنمالك خلال افتتاحيته هذه الورشة مسألة معيرة النجاح و الفشل في تدير الشركات إلى مسألة التواصل باعتبارها من قوى الناعمة التي تحقق نجاح أكبر بعدا عن ذاتية المنتج ، فقد يون المنتج عاديا و تحقق الشركة نجاحا باهرا بحكم تواصلها المشكل لهويتها المؤسسية . إن قدرة التواصل يفوق قدرة المنتج نفسه . لذلك انتقل أستاذنا المؤطر لهذا الورشة لتحقيق المصطلح و التصور التي عرج فيها لتعريف التواصل المؤسسي الذي أناطه بالممارسات و السبل التي تتواصل من خلالها أي مؤسسة مع شركائها و فئاتها المستهدفة على اعتبار كونه داخليا أو خارجيا ، و هذا التحديد لهذا المفهوم يتضمن كل نشاط تقوم به المؤسسة ، في شكل مخطط يستهدف فئتها و ذوي الصلة ، يسهر على تنفيذه فريق عمل مختص يضطلع بدينامية خلق علاقات ايجابية مع الجمهور و ألوا المصالح لأنه بالأساس هو فلسفة تشكل هوية المؤسسة .

و من خلال هذا التأطير المفاهيمي للقضية التواصل المؤسسي عرج الاستاذ للاطار التاريخي لانبثاق دور التواصل المؤسسي في بناء هوية المؤسسات ذات صبغة تجارية أو ثقافية أو تربوية أو غيرها ... فقد أكد الاستاذ نسبية الفضل في إثارة الانتباه إلى دور التواصل المؤسسي ل "إدورد بيرنايز (1891-1995)"¹. عمل إدوارد على تطبيق الاكتشافات التي وصلت إليها علم النفس و علم الاجتماع في ميدان الحقل العام. وقد كان من زبائنه:

- الرئيس الأمريكي كالفين كوليدج.
- شركة بروكتر و غامبل
- محطة سي بي إس
- شركة جنرال إلكتريك

¹ وهو نمساوي أمريكي يعتبر منشئ ما يسمى العلاقات العامة والبروباغندا وهو ابن أخت سيغموند فرويد، زوج عمته .



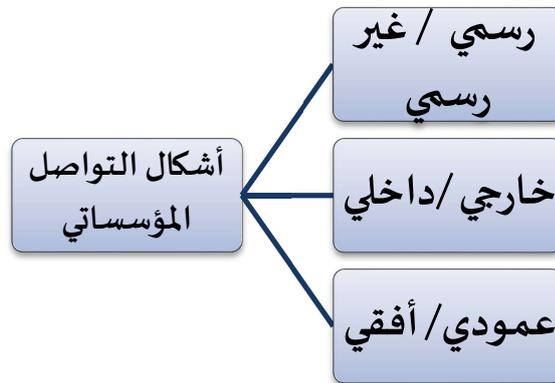
إن المؤسسة كتلة متجانسة تتحرك في محيطها ، فالمدرسة مثلا تتقوم بالمقومات الداخلية (إدارة، الاساتذة ، التلاميذ...) و مقومات خارجية (الاباء ، الفاعلون التربويون ، الشركاء ...). فتبعاً لهذه المقومات تتقوم أي مؤسسة أو شركة في جانبها التواصلي بنمطين : إما تواصل يتحدد داخل بنية المؤسسة بين أطرها و مكوناتها الداخلية سواء كان بمرتبة الاعلى نزولاً للأسفل في هرمية المؤسسة أو كان تصاعدياً و ما تحمل قاعدة الهرم من معلومات و معطيات تبين المسار و تظهره تخطيطاً و تدبيراً و تقويماً . و التواصل الداخلي الافقي فقد مثل الأستاذ بتواصل الاساتذة فيما بينهم ، لأنها منوطة بفئة تسري عليها نفس الخصوصية المعرفية و

الاجتماعية ... على أن التواصل الخارجي مرتبط بعلاقة المؤسسة في الوسط التي هي فيه ، بتعدد روافدها من جمهور خارجي و تفاعلها مع الاعلام و الشركاء .

إن تفاعل التواصل الداخلي و الخارجي على تعبير الاستاذ هو ما يشكل هوية المؤسسة التي تحقق لها خصوصيتها و ما تتفرد به عن باقي المؤسسات ، إنها هي محقق لذاتيتها ، فإذا كانت السمعة هو م يقوله لناس ، فإن الهوية المؤسسة نتاج ما تقدمه من خدمات و منتوجات .

إن التواصل في تعبير الاستاذ هو حتي إذ لا يمكن لنا إلا أن نتواصل سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، إن التواصل الفعال ضروري لنجاح أي مؤسسة ، من خلال استخدام استراتيجيات الاتصال اللفظي و غير اللفظي ، مما يمكنها من تحسين الانتاجية و زيادة مشاركة الموظفين و تعزيز بيئة العمل الايجابية و تحقيق أهداف المؤسسة .

و لتواصل المؤسساتي يتفرع إلى فروع و تقسيمات بحسب تنوع الاعتبارات و المتغيرات و هذه الاقسام كما صرح بها الاستاذ هي :



إن أهمية التواصل تتمثل في تسيقه كنموذج يأسس لسمعة المؤسسة في بعدها التسويقي ، على أن هذا التسويق التواصلية كما اعتبره الاستاذ يقوم على ثلاث

مسائل تهم الاولى منها : إنشاء الصور و الثانية تكمن في بناء علامة تجارية قوية و الثالثة في تطوير السمعة عبر هذا التواصل الذي بدونه تبقى المؤسسة منقطعة عن محيطها و عن زبائها . و تتمثل هذا الفكرة أساسا فيما طرحه الاستاذ عن فكرة التجويع للمنتوج و هنا ظهرت ظاهرة الطوابير مع ستيف جوبز¹ .

إن التواصل التسويقي يضم جملة من العمليات التي نص عليها الأستاذ التي تتمثل بالأساس على الاشهار و ما يقوم به من دور في سياق مواءم الانترنت ، أضف إلى ذلك طريقة من الفم إلى الاذن و التغليف باعتبارها أسس في التواصل التسويقي زد على ذلك التسويق الداخلي و ما تظم من انتاج التصاميم كذا العلاقات العامة و ترويج المبيعات من خلال المعارض البيع المباشر و الرعاية التجارية .

قدم الاستاذ نوردين بنمالك جملة من الادوات التي يتم تفعيلها لبناء تواصل تسويقي فعال و لعل أبرزها تكمل في المسألة الاساسية التي أشار إليها في بداية الورشة و هي مسألة التنسيق ، من خلال استخدام أدوات التواصل التسويقية المتكاملة ، في السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسات تدرك الحاجة إلى إنتاج رسائل متناسقة (خالية من التناقضات) و هو ما يمكن أن يطلق عليه **"بالتواصل التسويقي المتكامل"** لوصف عملية بناء نظام تواصل منسق بالكامل دخل الشركة أو المؤسسة . علاوة على تطبيق أنظمة الهوية البصرية ، و زد عليها الاعتماد على أعمال الفريق في إطار التدبير و التخطيط التشاركي التي ينمي كفايات العمل الجماعي، و اعتماد نظام التخطيط المركزي الذي يسهر على وضع الفلسفة العامة للتسويق .

¹ هو مخترع أمريكي من أصول سورية، وأحد أقطاب الأعمال في الولايات المتحدة. عُرف بأنه المؤسس الشريك والمدير التنفيذي السابق ثم رئيس مجلس إدارة شركة آبل وهو أيضاً الرئيس التنفيذي السابق لشركة بيكسار ثم عضواً في مجلس إدارة شركة والت ديزني بعد ذلك وحتى وفاته؛ وأثناء إدارته للشركة استطاع أن يخرج للنور كلاً من جهاز الماكنتوش (ماك) بأنواعه وثلاثة من الأجهزة المحمولة وهي: آيبود وآيفون وأي باد.

أورد الاستاذ في إطار التسويق التواصلي المتكامل إقتراح مور وثورسون 1996 الذي اقترح خطوات لتحقيق هذا النوع من التواصل ، الذي يبدأ في بداية الامر بتحديد جميع الجماهير المستهدفة ، أي المعنية بالتواصل التسويقي ، تم تقسيم الجماهير على أساس المرحلة في دورة قرار الشراء تليها مرحلة تحديد الوسائل و الادوات التواصلية للوصول إلى كل شريحة بعدها تأتي المرحلة الاخيرة و هي تخصيص الموارد .

و هذه الادوات التي أوردها الاستاذ مع الخطوات و المراحل لا تدمج إلا في إطار توظيفها في شكل مخطط التواصل المؤسسي ، لأن التوظيف يقتضي بالضرورة دمج ، عبر برنامج يمكن استخدامه في إعداد و إدارة مشاريع التواصل التي تستهدف الجمهور الداخلي و الخارجي من خلال الادارة والتحكم على المستوى العام بهدف تزويد الموظفين بمعلومات دقيقة ، عندئذ قدم هيكله عامة للتقارير التي يمكن استخدامها في مواقف مختلفة .

إن هذا السياق العام للتواصل التسويقي كما مر إنما في الحالات العادية و الاوضاع الاعتيادية ، أما في حالة الوقوع أزمة فهذا سياق آخر يفرضه السياق و يقتضي التواصل المؤسسي في تدبير الازمات ، فقد أكد الاستاذ في هذا الوضع أنه عند حدوث الازمة يصبح التواصل المؤسسي أداة أساسية للتعامل مع الازمة بشكل فعال ، و تقديم المعلومات الصحيحة و الموثوقة للجمهور ، إذ يعمل فريق التواصل المؤسسي على تنظيم و تنسيق الرسائل و التواصل مع وسائل الاعلام و الحفاظ على سمعة المؤسسة . و قد مثل لهذا التواصل المؤسسي في إدارة الازمة ، للتجربة الناجحة في التواصل الذي قدمه شركة "سنطرال" في أزمة المقاطعة 2018 ، و التي

كلفتها 70 مليون دولار ، و قد كانت أمام إدارة هذه الازمة من طرف الشركة ثلا إستراتيجيات على الطاولة للتفعيل و انقاد ما يمكن إنقاده :



و قد سلكت شركة سنطرال : مسلك الاعتراف بالازمة من خلال تصريف مخطط التواصل المؤسستي ، بدأ بنشر بلاغ الشركة تعذر فيه رسميا للمواطنين عن التصريحات المسيئة لهم و أعلنت بالتالي عن تخفيضها لاثمان المنتوجات , بعدها إطلاق حملة إخبارية مؤسستية في وسائل الاعلام العمومية للتصالح مع المواطنين ، وظفت فيها وجوه متعددة لعمال الشركة دون المسؤولين . تم إطلاق حملة وطنية للتشجيع استهلاك الحليب و التعريف بمزاياه و توزيع المنتوجات مجانا ،علاوة على تنشيط صفحات الشركة على الفيسبوك للتواصل المباشر مع المواطنين أيضا تنظيم زيارات للمواطنين لمصانع سانطرال دانون في المدن المغربية بين الساعة العاشرة صباحا و الخامسة مساء من الاثنين إلى الجمعة .

و إعلان استمرار تضامن الحكومة مع شركة سنطرال و من خلالها مع قطاع إنتاج الحليب في مواجهة الحملة التي استهدفتها .أيضا إشراك عدد من الناشطين في الفيسبوك منهم مثقفون وفنانون لدعم شركة الحليب سنطرال ضد ما اعتبر تحاملا ضدها . لترجع بيهدها سنترال و تتجاوز المقاطعة و تعود للصدارة السوق المغربية سنة 2020 أي لسنتين فقط . دلالة على قوة استراتيجيتها في التواصل المؤسستي في تجاوز الازمة .

الورثة التطبيقية

في خضم الورشة التكوينية ، انتقل بنا الاستاذ نوردين بنماكإلى الجانب التطبيقي لهذه الورشة بعد جانب نظري غني بكل ما يجعل التواصل قائما من حيث التصور و الإدراك سواء ذلك التواصل المؤسساتي و كذا التواصل التسويقي للمؤسسة في سياق الحالة العادية أو في حالة تدبير الازمات و المخاطر . و قد كان لهذا الجانب النظري أهمية من بالبيان و الإيضاح لما يمكن استثماره في هذه الفقرة الخاصة بالتطبيق في خصوصية ماستر حكامه و تدبير أنظمة التربية و التكوين في طريقة جعله مسلك تواصلية يساهم في تحقيق أهدافه التربوية و المعرفية و المهارية ...

وقد تكلف طلبة المسلك بتسيير هذه الفقرة عبر ثنائيات تطرح النقاش في طاولة الحوار و يتفاعل معها باقي الطلبة بين الموافق و المعارض و توجيه النقاش إلى البحث عن الآليات القمينة لتحقيق الاهداف المسطرة و عيا بأهمية هذا الميكانيزم " التواصل " في تحقيق المكانة العالية في مجتمع المعرفة ، و قد جاءت مخرجات هذا النقاش كالآتي .:

المقترحات	الافكار المطروحة	الطلبة	الموضوع
<ul style="list-style-type: none"> ● بناء السمعة لسلك الماستر يقتضي تقسيم المراحل ، إلى مرحلة قبيلة و أخرى بعدية . من خلال استقطاب أنجع الكفاءات عبر امتحان الولوج و عبر التعريف بالماستر في مختلف الجامعات . ● و هذا التسويق سيتم عبر تفعيل مواقع التواصل الاجتماعي أو الندوات أو الورشات . ● تفعيل التدريبات كإجراء لتحقيق خطة تواصلية فعلية مع الوزارات و مختلف المؤسسة التي يمكن للطلبة التدريب داخلها . كالمركز الجهوية للتربية و التكوين . ● شراكة ماسترات آخرين في مجال البحث و كذا مع مراكز البحث و الدراسات . 	<p>1. الهدف الاولي هو الولوج بسلك الماستر و خريجه لسوق الشغل بما يضمن تحقيق السمعة لاستقطاب المتفوقين من الطلبة و لعل ذلك يتطلب آليات وفق مراحل .</p>	ياسين الباز	التسويق للماستر حكامه و تدبير أنظمة التربية و التكوين عبر تفعيل دور التواصل

<ul style="list-style-type: none"> ● هوية المؤسسة المحتضنة للماستر تساعد المسلك في استقطاب أفضل الكفاءات . ● التعريف بالماستر في جامعة محمد الخامس في الايام الافتتاحية و أيام دمج الطلبة الجدد . ● مقاطع فيديو قصيرة تعريفية 	<p>1. أهمية المؤسسة و طبيعة أدواتها التربوية في تحديد هوية الماستر وتحقيق سمعته .</p> <p>2. ساقية و نوعية موضوع حكامه التربية كمسلك للتكوين</p> <p>3. الماستر يفتح المجال أمام اتساع الافاق بعد التخرج للطلبة الذي يقتصر تكوينهم على التربية و التكوين .</p>	<p>منال عطار</p>	
<p>1. أهمية تطبيق Linkedin في تسويق الماستر .</p> <p>2.</p>	<p>1. أهمية التدريب في ترسيخ المكانة للماستر .</p>	<p>فاطمة الزهراء تلوت</p>	
<p>1. الفعاليات في المؤسسات ذات الاهتمام المشترك .</p> <p>2. ولوج سوق الشغل رهين بقوة التواصل</p>	<p>1. أزمة البطالة أزمة متوقعة نظرا لحدائث الماستر و لم يشتهر بعد</p> <p>2. طلبة الماستر بتنوع انتظاراتهم المستقبلية بين الطلبة الراغبين في تكملة المسار الاكاديمي و بين راغب في ولوج سوق الشغل و هذه القلة قد لا تجد هاجس ولوج سوق الشغل ، فالقلة رهينة بالاحتياج إليها .</p>	<p>عبد المالك بالعود</p>	<p>التسويق للماستر في ضل أزمة عدم ولوج خريجها لسوق الشغل</p>
<p>1. لتواصل مع الاباء .</p> <p>2. تقييم الحالات و تشخيصها .</p> <p>3. الدعم النفسي و الانشطة التربوية .</p> <p>4. الامن التربوي أمام المؤسسات العمومية</p>	<p>1. أهمية تحديد أسباب المشكلة ، هل هي مشكل داخلي و خارجي .</p> <p>2. أهمية حماية التلاميذ الغير المدمنين و البحث عن كيفية التعامل مع المدمنين .</p>	<p>وجدان اعزارو</p>	<p>أهمية التواصل في إدارة أزمة تدبير المدرسة الخاصة بعد انتشار القمل و المخدرات .و سحب الاباء لأولادهم .</p>

<p>1. حملة تحسيسية</p> <p>2. تكلف معالجة الادمان</p> <p>3. أهمية التواصل و الانصاف في معالجة الظاهرة.</p>	<p>1. تحديد مصدر المخدرات</p> <p>2. كيف يتم الترويج لها ، و تشخيص طريقة بيعها و ترويجها</p> <p>3. المعالجة بالقدوة و التجارب لسلبية للعبرة .</p>	<p>إبراهيم بنعلي</p>	
---	--	--------------------------	--

و في الاخير تم تسليم الاستاذ شهادة شكر و تقدير على تأطير هذه الورشة من طرف الاستاذ محمد غزالي ، و التقاط صورة تذكارية مع الطالبة الحاضرين .

الملحق 3

الملاحق



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat



الدراسة العليا لأساتذة بالرباط
مدرسة الأساتذة بالرباط
École Normale Supérieure de Rabat

**Le Master de Gouvernance et Gestion des
Systèmes d'éducation et de Formation
organise le 3^{ème} atelier sous le thème :**

**Communication Institutionnelle
et Relations Publiques**

Animé par:

Pr. Noureddine BENMALEK

**Expert en Sociologie
de la communication et des médias**



Modéré par:

Pr. Mohamed RHAZALI

**Professeur de l'Enseignement supérieur
École normale supérieure de Rabat**



Mercredi 11 décembre 2024 à 14h30



Salle 4 - ENS (Annexe AL IRFANE)



<http://ens.um5.ac.ma>



[ens.um5r](https://www.facebook.com/ens.um5r)



[ens-um5r](https://www.linkedin.com/company/ens-um5r)



[ens_um5r](https://twitter.com/ens_um5r)



[@ens.um5r](https://www.instagram.com/ens.um5r)

الملحق رقم 1

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على النبي الامين ، و على أله و صحبه الاكرمين ، و على من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين . و بعد

أهدي تحياتي الذكية و أشواقي الطافحة المتزايدة الشدية ، على أثير الانفاس المتصاعدة، في جناب ما احتواه هذا المكان الفسيح ، و كافة المحتمين بحماه المنيع الواسع ، فهذه قصيدة مما كابدت المشاق فيها على أن ألق قوافيها ، و أن أزرع معانيها ، مستصغرا بها ما أسرده من المدح و الثناء و ما سأذكره من الصفات الجليلة و الطبائع النفيسة. فإن وصلنا إلى ما قصدنا و هدينا إلى الغرض الذي توخينا فذلك من فضل الله علينا ، و إن كنا أخطأنا شاكلة الصواب فليغض السامع الطرف عما يراه من الهفوات ، و يعثر عليه من الزلات ، فإن الطريق وعر ، و المركب غير ذلول ، و قديما قال الاولون : "كفى المرء نبلا أن تعد معايبه" و نصها :

و فاح نسيم الصبح بالعطر و الند
فلله ما تخفي و لله ما تُبدي
فبهجته جلت عن الوصف و السرد
و أنتج جم النفع في البدء و العود
و قلبي بتذكارات الاحبة في الود
أناروا بما أسدوا لنا سبل الخلد
و أسد الوغى بالفهم و العز و المجد
فحلت بهذا الجمع في فلك السعد
فحبك في قلبي ألد من الشهد
كرام لهم في السبق زاهية الورد
وولت جيوش الهم كالسيل للوهد
بجمع لطيف طيب النفس و القصد
بمن كان في قلبي له حرقرة الوجد
بمن وفى بالوعد الجميل و بالعهد

تفتح نور الزهر عن طلعة البدر
فدارت بي الاشواق تدعو وصاله
و لله ذا يوم تفقح حبه
تضمن أهل العلم و الخير و الهدى
فؤادي إلى لقياء ذوي العلم في الشوق
فها هم نجوم العلم و الدين و الهدى
أيأ سادتي أنتم شمس بعلمكم
توشحت أهل "الحكامه" بهجة
يا أساتذنا إنني و الله مُغرم
فطوبى لكم حلت بمعناك ثلثة
أتيتم فجاءت نعمة السعد و الهنا
"فأهلا و سهلا ثم أهلا و مرحبا
فأهلا و سهلا ثم أهلا و مرحبا
فأهلا و سهلا ثم أهلا و مرحبا

قالها بلسانه وزربها بيانه ، حسن عدي بن عمر بن محمد الاكمامي، الافراني

طالب بالمدرسة العليا للأساتذة

كان الله له أمين

بتاريخ الاربعاء

12 دجنبر 2024

الملحق رقم 2



الملحق رقم 3

الفهرس

2	ديباجة عامة.....
4	الورشة التكوينية.....
11	الورشة التطبيقية.....
15	الملاحق.....
19	الفهرس.....

