

التصحيح النموذجي - امتحان الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة - ماستر 2 اتصال وعلاقات عامة

ملاحظة: تحتسب إجابات أخرى، من غير الموضوعية في الإجابة النموذجية إذا كانت منطقية

السؤال الأول (05 نقاط)

أمامك المفاهيم التالية:

الثقافة الاتصالية / العلاقات الإنسانية / التغذية الراجعة / الأداء الوظيفي (القدرة × الرغبة)

المطلوب: تحليل العلاقة السببية بصيغة) إذا حدث $X \Rightarrow$ سيؤدي إلى $Y \Rightarrow$ ثم إلى $Z \dots$

❖ الإجابة النموذجية:

إذا كانت الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة إيجابية (حوار، وضوح، احترام، مشاركة)

\Rightarrow فإن ذلك يؤدي إلى تحسن العلاقات الإنسانية بين العمال والإدارة وبين الزملاء (تعاون، انسجام، تقليل الصراع)

\Rightarrow مما يسمح بوجود تغذية راجعة فعالة (استماع، تصحيح الأخطاء، تبادل معلومات، تقويم مستمر)

\Rightarrow وهذا يرفع الرغبة في الأداء (الدافعية، الالتزام، الثقة) ويعزز القدرة على الأداء (فهم الدور، تعلم أفضل، مهارات أوضح)

\Rightarrow وبالتالي يتحسن الأداء الوظيفي لأن:

الأداء = القدرة × الرغبة

فكلما ارتفعت القدرة والرغبة ارتفع الأداء، والعكس صحيح.

سلم التنقيط (05 نقاط):

- ربط منطقي صحيح بين المفاهيم الأربعة (2 ن)
- توضيح دور التغذية الراجعة كحلقة وسيطة (1 ن)
- إدراج معادلة الأداء (القدرة × الرغبة) بشكل صحيح (1 ن)
- صياغة سببية واضحة ومتسلسلة (1 ن)

السؤال الثاني (05 نقاط)

مؤسسة أنشأت منصة داخلية (Intranet) لكن الموظفين يعتمدون على "الكلام في الممرات."

لماذا تفشل القنوات الرسمية رغم توفرها؟

❖ الإجابة النموذجية:

تفشل القنوات الرسمية لأن وجود الوسيلة لا يعني نجاح الاتصال، فقد تكون:

- أحادية الاتجاه (نشر قرارات فقط دون تفاعل)
- لا تحقق الثقة ولا تشبع حاجات الموظفين للمعلومة
- لا تجيب عن "لماذا؟ وكيف؟" بل تقدم أوامر فقط
- لا تُستعمل لأنها لا تعكس ثقافة اتصالية تشاركية

حدّد 3 أسباب اتصالية مرتبطة بالثقافة الاتصالية

❖ الإجابة النموذجية (أي 3 من الآتي):

1. غياب الثقة: الموظفون لا يثقون في الخطاب الرسمي أو يرونه تجميلياً.
2. ضعف التفاعل والتغذية الراجعة: المنصة لا تسمح بالحوار الحقيقي أو لا يتم الرد على الاستفسارات.
3. ثقافة غير رسمية قوية: المؤسسة تعتمد فعلياً على شبكات غير رسمية لنقل المعلومات.
4. غموض الرسائل الرسمية: قرارات دون شرح يؤدي إلى تأويلات وشائعات.
5. عدم إشراك الموظفين: يشعرون أن المنصة "للسيطرة" وليس للتواصل.

اقترح حلّين عمليين لتحويل القناة الرسمية إلى قناة مؤثرة

❖ الإجابة النموذجية:

الحل 1: تحويل المنصة من "لوحة إعلانات" إلى قناة تفاعلية:

- إضافة قسم أسئلة وأجوبة + التزام بالرد خلال 48 ساعة
- نشر توضيحات وليس فقط قرارات

الحل 2: ربط المنصة بالحياة اليومية للموظف:

- محتوى عملي (إجراءات، نماذج، دليل رقيبي)
- مكافأة الأقسام الأكثر تفاعلاً
- تعيين "منسق اتصال" في كل قسم لنقل الانشغالات للمنصة

سلم التنقيط (05 نقاط):

- تفسير علي لسبب الفشل (2 ن)

- 3 أسباب اتصالية دقيقة (1.5 ن)
- حلّان عمليان واقعيان (1.5 ن)

السؤال الثالث (05 نقاط)

مؤسسة توظف عمال جدد وبعد 3 أشهر: ضعف اندماج/مقاومة/أخطاء/انسحاب نفسي.

فسّر المشكلة من منظور الثقافة الاتصالية

❖ الإجابة النموذجية:

المشكلة ناتجة عن ضعف التنشئة الاتصالية التنظيمية، أي أن المؤسسة لم تنقل للموظفين الجدد:

- قيم المؤسسة ومعاييرها الاتصالية
- قواعد العمل غير المكتوبة
- طريقة التعامل والتنسيق بين الأقسام
- فحدثت فجوة بين ثقافة المؤسسة وثقافة الموظف الجديد، مما أدى إلى:
- مقاومة (رفض/تأخر/تجنب)
- أخطاء بسبب غموض الأدوار
- انسحاب نفسي نتيجة غياب الدعم والاعتراف

اقترح برنامج إدماج اتصالي من 4 مراحل

❖ الإجابة النموذجية (4 مراحل واضحة): تحسب الإجابات (قبل التوظيف، أثناء، الخ)

المرحلة 1: استقبال وتوجيهه (Orientation)

تعريف المؤسسة + قيمها + قواعد الاتصال + المسؤوليات.

المرحلة 2: مرافقة داخل القسم (Mentoring)

تعيين مرافق/زميل مرشد لكل موظف جديد لتسهيل الفهم وتقليل الأخطاء.

المرحلة 3: تواصل تفاعلي وتغذية راجعة (Feedback)

اجتماع أسبوعي قصير لمناقشة الصعوبات + تصحيح الأداء + إزالة الغموض.

المرحلة 4: تقييم ودمج نهائي (Evaluation & Integration)

تقييم الأداء والسلوك الاتصالي + تثبيت المكتسبات + خطة تحسين فردية.

سلم التنقيط (05 نقاط):

- تفسير المشكلة بشكل اتصالي وليس إداري فقط (2 ن)
- برنامج 4 مراحل واضح ومنطقي (3 ن)

السؤال الرابع (05 نقاط)

عرّف تموضع المؤسسة ضمن المخطط الاتصالي ثم فرّق بين التموضع/الصورة/السمعة مع مثال.

(1) تعريف التموضع (Positionnement)

❖ الإجابة النموذجية:

تموضع المؤسسة هو الصورة المرغوبة والاستراتيجية التي تريد المؤسسة أن تحتلها في ذهن جمهورها، أي: كيف تريد أن تُعرّف نفسها وتتميّز مقارنةً بالآخرين، وما القيمة التي تعدّ بها.

(2) الفرق بين التموضع والصورة والسمعة + مثال

❖ الإجابة النموذجية:

(أ) التموضع: (Positionnement)

هو ما تختاره المؤسسة وتقرره استراتيجيًا.

مثال: "مؤسسة خدمات رقمية سريعة وشفافة وقريبة من المواطن."

(ب) الصورة الذهنية: (Image)

هي الانطباع الحالي عند الجمهور (قد يكون إيجابيًا أو سلبيًا).

مثال: "الزبائن يرون المؤسسة بطيئة في الرد رغم وجود تطبيق."

(ج) السمعة: (Réputation)

هي حكم تراكمي طويل المدى مبني على تجارب متكررة عبر الزمن.

مثال: "المؤسسة معروفة منذ سنوات بأنها لا تحترم آجال معالجة الشكاوى."

سلم التنقيط (05 نقاط):

- تعريف التموضع بدقة (2 ن)

- التفريق بين المفاهيم الثلاثة (2 ن)
- أمثلة مختصرة صحيحة لكل مفهوم (1 ن)