

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

اتصال المؤسسة و صورتها و ادارة الجودة الشاملة

تحت اشراف الاستاذة المحترمة:

درقاوي أسماء

مقدمة من طرف الطالبة:

بلخضر فاطمة

لجنة المناقشة:

أ: بن شني يوسف

أ:

أ:

السنة الجامعية: 2016-2017

شكر و العرفان

قال تعالى " رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي
وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

- النمل - 19

الحمد لله و الشكر له أولا، الذي شرح لي حذري، و يسر أمري، و خفف عني
وزري و أحل عقدة من لساني، وأفقه قلبي، و وفقني في إتمام هذا العمل
المتواضع، ملك الملوك به استعنت و عليه توكلت فهو خير
المتوكلين.

الشكر إلى الوالدين الكريمين علي دممما لي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى

أساتذتي الذين ساهموا في دراستنا خاصة الأستاذة " درقاوي أسماء " علي

الجمد الذي بذله معي لإتمامنا هذا العمل

و الحمد لله علي نعمه الاسلام وكفى بما نعمه

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع الى زوجي "محمد" وإلى
أبنائي وإلى كل العائلة كبيرا وصغيرا
وإلى كل الأصدقاء والصدقات

الفهرس:

الاهداء

الشكر

قائمة الجداول و الأشكال.....(96 ... 99...102...150...129)

مقدمة عامة.....(أ...ب...ج...د...ه...و)

01.....الفصل الأول: الاتصال في المؤسسة و صورتها.

04.....المبحث الأول: الاتصال في المؤسسة.

المطلب الأول: الاتصال تعريفه وأهدافه في المؤسسة

05.....أولا : تعريف الاتصال

09.....ثانيا : أهداف الاتصال في المؤسسة.

13.....المطلب الثاني: عملية الاتصال وأنواعه في المؤسسة.

13.....أولا : عمليات الاتصال

16.....ثانيا: أنواع الاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة.

23.....ثالثا : العلاقات العامة و دورها في تحسين مستوى الأداء.

- المطلب الثالث: الاتصال بين المشرفين والعمال.....32
- أولا : خطوات رسم استراتيجية الاتصال في المؤسسة.....38
- المبحث الثاني: تحليل و دراسة ماهية و مفهوم صورة المؤسسة.....43
- المطلب الأول: تعريف صورة المؤسسة.....44
- المطلب الثاني: أنواع صورة المؤسسة.....53
- المطلب الثالث: صورة المؤسسة , شروطها , اهدافها و أهميتها.....58
- ثانيا : أهمية بناء صورة المؤسسة.....60
- ثالثا: أهداف بناء استراتيجية للصورة في المؤسسة.....62
- المبحث الثالث: مكونات صورة المؤسسة63
- المطلب الأول: دراسة رموز المؤسسة.....64
- أولا : مفهوم شارة المؤسسة.....65
- ثانيا : الماركة أو العلامة.....69
- المطلب الثاني: دور المحيط الداخلي للمؤسسة و شكلها الخارجي في نقل صورة المؤسسة..74
- أولا : موقع المؤسسة.....74

75.....	ثانيا : هندسة المؤسسة و ديورها
76.....	ثالثا : الاستقبال و المعاملة
79.....	المطلب الثالث: دراسة الاعلام كعمون من مكونات صورة المؤسسة
79.....	أولا : العناصر غير الاشهارية
83.....	ثانيا : الاعلان
89.....	خلاصة الفصل
91.....	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة
93.....	المبحث الأول: الجودة
93.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة
95.....	المطلب الثاني:التطور التاريخي للجودة
97.....	المطلب الثالث: ادارة الجودة الشاملة
97.....	أولا : ادارة الجودة الشاملة
98.....	ثانيا: أهمية ادارة الجودة الشاملة
100.....	ثالثا: مبادئ ادارة الجودة الشاملة
101.....	المطلب الرابع: رواد ادارة الجودة الشاملة

- 111.....المبحث الثاني: متطلبات ادارة الجودة الشاملة.
- 112.....المطلب الأول: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- 115.....المطلب الثاني: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- 121.....المطلب الثالث: أدوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- 124.....المطلب الرابع: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- 125....المبحث الثالث: المواصفات العالمية ISO 9000 و ادارة الجودة الشاملة.
- 126.....المطلب الأول: ماهية مواصفات ISO 9000
- 127.....المطلب الثاني: عائلة ال ISO 9000 و مراحل تطبيقه.
- 130.....المطلب الثالث: مراحل تطبيق ال ISO 9000
- 131....المطلب الرابع: فوائد تطبيق ال ISO 9000 و علاقته بإدارة الجودة الشاملة
- 134.....الخاتمة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الخاتمة

مقدمة

يتميز المحيط الاقتصادي اليوم بالتغير الدائم والديناميكية، و كذا بالتطورات المتسارعة، هذا التغير و التطور يفرض على المؤسسة مسابرة و محاولة التعايش معه، وخلق مستهلكا جديدا بتوجه جديد، ونظرة مغايرة، واحتياجات جديدة هذه الاحتياجات تفرض أيضا طرق جديدة لإشباعها، مما يجعل لزاما على المؤسسة إيجاد أساليب جديدة للوصول إلى المستهلك والتأثير عليه، ذلك المستهلك الذي لم يعد مستهلكا ساذجا يتقبل المنتجات مهما كان شكلها أو مصدرها، ولا مستهلكا رشيدا وعقلانيا قيده الوحيد هو الميزانية، إنما أصبح كما يسمى الآن "ملك اختياراته" لأنه المحدد الأول والأخير لاحتياجاته ولكيفية تلبيتها، خاصة وأن العرض لم يعد يتميز بالكمية فقط وإنما بالتنوع في مختلف المجالات (السعر، الجودة، العلامات) وحتى التماثل، فتجد مجموعة من العلامات لديها نفس السعر، نفس النوعية، وهذا ما يصعب على المستهلك الاختيار بين مختلف المنتجات المتداولة في السوق، فهي عديدة ومتنوعة ويدفعه لتساؤل أيضا أيها أفضل، أو أي منها يجب أن أثق فيه دون الآخرين؟ هذا ما يدفع المستهلك نحو إشكالية أخرى، وهي على ماذا سيرتكز في اختياره وما هو الدافع الذي يجعله يختار منتجا دون الآخر أو علامة دون الأخرى، هنا يظهر دور العناصر الأساسية للمنتج ومواصفاته التقنية لكنها متماثلة في جميع الحالات، فما هو معيار التفضيل؟

معيار التفضل هو بكل بساطة، ثقة المستهلك في المؤسسة، لكن هذه الثقة لا تأتي إلا بتمييز المستهلك لمنتجات المؤسسة، فيجب عليه أن يتعرف على منتجاتها ليتمكن من

اختيارها، ولتساعد المؤسسة المستهلك على تمييز منتجاتها، يجب عليها أن تتفرد بخصائص تجعله يتعرف عليها بسهولة، ويميزها عن المنافسين، هذه الخصائص لن تكون متعلقة بالسعر والجودة، إنما يجب أن تشمل جوانب أخرى.

من هنا بدأ اهتمام المؤسسات بعنصر الاتصال، الذي يساعدها على الوصول إلى المستهلك، ومن ثم تعريفه بنفسها ومنتجاتها والاعتماد على الإعلان (إشهاري أو غير إشهاري) في البداية باعتباره الوسيلة الأكثر وصولاً إلى المستهلكين والأكثر تأثيراً عليهم، لكن الإعلان وحده لم يعد كافياً لإيصال رسائل المؤسسة للجمهور، فاستخدمت عدة وسائل للوصول لجمهورها، وتحقيق التمييز، هذه الوسائل تنوعت (من ألوان وشعارات) وتعددت وجعلت المستهلك يتساءل هل حقاً هذه المؤسسة تؤمن بالمبادئ التي تتبناها وتعبر عنها؟ ما جعل المؤسسة تسعى لأكثر من الشعارات، وهو محاولة صياغة إستراتيجية عامة لتحسين صورتها، والسعي لإيصالها لمختلف أنواع الجمهور وإثبات مواطنها لتتال رضا مستهلكيها وتحقق وفائهم وذلك عن طريق سعيها للمساهمة في مختلف النشاطات الاجتماعية والترفيهية (مثل الحفاظ على البيئة).

ويعتبر السوق الجزائري سوقاً فتياً تحاول المؤسسات فيه أن تصنع لنفسها مكاناً وتحتل حصة منه، واستخدام مختلف الوسائل التسويقية هنا يعتبر شيئاً جديداً كما أن كسب وفاء المستهلك يتميز بالصعوبة والتعقيد كونه يسعى إلى تجريب كل المنتجات والعلامات المتواجدة في السوق.

الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية صورة و اتصال المؤسسة وادارة الجودة الشاملة على السلوك الاستهلاكي للفرد وتدفعه لاختيار علامة دون الأخرى أو منتج دون الآخر؟

* وتتفرع هذه الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الإشكاليات الجزئية، تتمثل في:

1- ما هي الأبعاد الرئيسية للسلوك الاستهلاكي، وما هي أهم محدداته؟

2- إلى أي مدى تؤثر الصورة على السلوك؟

3- هل يتأثر فعلا المستهلك الجزائري بصورة المؤسسات الجزائرية و اتصالها ؟

4- هل تعتبر صورة زنوبيا الأثرية السورة مؤثر رئيسي على السلوك؟

وللوصول إلى إجابات عن الإشكالية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات سنقوم

باختبارها أثناء الدراسة.

* تتمثل أهم الفرضيات التي تبنيها في دراستنا هذه في:

1- يتأثر السلوك الاستهلاكي بعدد لا منتهي من العوامل التي تدفعه لاختيار منتج

دون الآخر.

2- صورة و اتصال المؤسسة هي الدافع الرئيسي و الوحيد الذي يجعل المستهلك

يختار منتجا دون الآخر.

3- لا تساهم صورة المؤسسة بصفة واضحة ومباشرة في التأثير على السلوك

الاستهلاكي للجزائريين إنما تتدخل عوامل أخرى تتحكم بقوة أكبر في هذا السلوك.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مجموعة من العناصر، نذكر منها:

1. الدور الذي يلعبه الاتصال كأحد عناصر المزيج التسويقي في تحقيق الأهداف

التسويقية للمؤسسة.

2. تقادم طرق التميز السابقة المستعملة في الاتصال، وظهور الحاجة إلى صورة شاملة

تعكس شخصية المؤسسة وبذلك فرادته، وهذا ما يمنحها القدرة اللازمة لمواجهة المنافسة.

3. الدور الذي تلعبه صورة المؤسسة في استقطاب اهتمام مختلف المتعاملين والهيئات

الضرورية للسير الحسن لنشاط المؤسسة وكذا كسب ولاء المستهلكين النهائيين.

*تتمثل أهمية هذه الدراسة أساساً في:

4. إضافة مرجع جديد إلى المكتبة لمساعدة الباحثين في المجال وخاصة باللغة

العربية.

5. محاولة ترسيخ ثقافة ووعي لدى المستهلك لخلق اهتمام أكثر بالصورة وتسهيل

تمييز المؤسسة وعلامتها.

6. تنبيه المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة الاهتمام بإستراتيجية الصورة لتحقيق التميز.

وأما أهداف هذا البحث فيمكن أن تظهر من خلال هذه العناصر:

1- الطرق الاتصالية السابقة لم تعد كافية و ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة

تصل للمستهلك أفضل، و لديها قدرة على إقناعه بطريقة أسرع.

2- تطور المستهلك من مستهلك يبحث عن أقل سعر إلى مستهلك يبحث عن أحسن

جودة ثم مستهلك يبحث عن مؤسسة مواطنة ليتعامل معها.

3- تزايد أهمية الصورة و ضرورة امتلاك كل مؤسسة إستراتيجية متعلقة بها و خاصة

في ظل المنافسة الشديدة.

الاتصال التسويقي في خدمة وتحسين الصورة دون السعي لفهم ميكانيزم هذه الأخيرة

وطرق وصولها إلى المستهلك.

* وقمنا باختيار المنهج التحليلي الوصفي بحيث يظهر جانب التحليل في الفصل الأول

والثاني حيث قمنا بدراسة وتحليل كل من صورة المؤسسة وسلوك المستهلك، وذلك بالتطرق

إلى أهم العناصر المشكلة لهما والعلاقة التي تربط هذه العناصر ببعضها ببعض، أما جانب الوصف فيتمثل أساسا في قيامنا بلقاءات مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة (البيرق السورية الجزائرية).

الفصل الأول

الاتصال في المؤسسة وصورتها

تمهيد:

لم يعد الانشغال المطروح الآن هو الدور الاقتصادي للإعلان في المؤسسة، إنما اتجه نظر المسيرين بصفة واضحة إلى مصطلح جديد هو " اتصال المؤسسة " والذي لحد الآن لم يعطى له تعريف محدد فبينما يعتبره البعض "الاتصال في المؤسسة " يمكن اعتباره أيضا "الاتصال المؤسستي " أو "الاتصال الشامل" أو "الاتصال الداخلي" أو حتى " الاتصال بعيدا عن وسائل الإعلام "وتبقى كل هذه المصطلحات تعبر عن معنى واحد هو الاتصال في المؤسسة، لكن من جوانب مختلفة. ورغم كل هذا تظل قيمة الاتصال الحقيقية ليست في الوسائل المستخدمة فيه والتقنيات المتبعة، لكن في الطريقة التي توظفه بها المؤسسة وكذا الاستراتيجية التي تتبعها والأهداف التي تحددها في وقت أصبحت فيه المنتجات متماثلة (بعيدا عن عامل السعر) بحيث انه لا يمكن التمييز بين منتج وآخر من حيث الجودة أو الشكل الخارجي، فكيف يتم إذا اختيار منتج دون الآخر؟ ببساطة لان كل منتج له علامته التجارية الخاصة، فلماذا يا ترى نثق في علامة دون الأخرى ؟ الجواب هو أنه وراء كل علامة توجد مؤسسة تحسن الاتصال والتعريف بقيمها، وكذا ما يميزها عن منافسيها وهذا ما يعطيها صورة جيدة في نظر الجمهور.

الاتصال لا يبني فقط على ميزات المنتج التجارية كما في الإعلان بل يركز على معلومات فعلية تخص نشاط المؤسسة وكذا هويتها. إذا الارتباط جد وثيق بين الاتصال وصورة المؤسسة، فعن طريق الاتصال تنقل الصورة إلى المستهلكين، وطرق ووسائل

الاتصال هي التي تحدد إن كانت الصورة ستصل جيدة أو سيئة، لذا سنحاول معرفة الاتصال قبل أن ننطلق لدراسة الصورة نتحدث عن الاتصال في المؤسسة ثم ننتقل لدراسة صورة المؤسسة بمختلف أبعادها ، وذلك بالإجابة على الإشكالية التالية:

هل يحدد الاتصال في المؤسسة نوعية الصورة التي تقدمها ؟وماذا نقصد بصورة

المؤسسة؟.

المبحث الأول: الاتصال في المؤسسة

يعتبر الاتصال في وقتنا الحالي من أهم الأنشطة التي تسعى المؤسسة إلى استثمارها للوصول إلى أكبر عدد من الجمهور. فمنذ القديم بحث الإنسان عن وسيلة تقريه من الآخر، وتساعدته في التعبير عن إحساسه ومشاعره، وإيصال رغباته وحاجاته إلى الآخرين، فاستعمل الإشارات والإيماءات، ثم استعمل الرسوم والرموز ليصل أخيرا إلى الكلام الذي يعتبر أحسن وسيلة للاتصال بين المجموعات البشرية، إلا أن التطور التكنولوجي المتسارع والارتفاع في عدد سكان الأرض وكذا اتساع الرقعة التي يشغلونها أدى إلى استخدام وسائل اتصال عن بعد مثل: الهاتف، وسائل الإعلام المختلفة (التلفاز، الراديو ... الخ) بالإضافة إلى الانترنت والأقمار الصناعية.

والمؤسسة باعتبارها كائن حي يعيش ويتفاعل مع المجتمع فهي تحتاج إلى أن تتصل مع الآخرين لذا فهي تستعمل وسائل وتقنيات مختلفة ومتنوعة وتهدف من خلالها لإيصال رسالتها إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين، هذه الرسالة التي قد تكون ومضة إعلانية أو رمزا، أو إمضاء المؤسسة ... الخ .

وقد تهدف المؤسسة من خلال رسالتها الاتصالية إلى زيادة عدد زبائنها، أو الرفع من رقم أعمالها، أو أكثر من كل هذا تحسين صورتها والتي تعتبر أساس دراستنا هذه، بحيث نحاول تحليل مدى قدرة الاتصال على خدمة أهداف الصورة، وذلك بتقريب مفهوم الاتصال، ومن ثمة معرفة علاقته بصورة المؤسسة .

المطلب الأول: الاتصال تعريفه وأهدافه في المؤسسة

أولاً: تعريف الاتصال واتصال المؤسسة.

يعرف الاتصال بصفة عامة على أنه "مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم

فيما بين البشر لغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار".

كما يعرف الاتصال على "انه تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات

بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كل) من الطرفين أو هي تبادل رسائل بين أطراف

مختلفة باستخدام قنوات التوصيل".

بينما يعرفه خبراء العلاقات العامة على أنه "طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى

العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على

تحقيق رغباته، يجمعهما في ذلك الصالح المشترك".

وتعني أيضا عملية الاتصال "إيصال المعلومات والفهم، وذلك بغرض إيجاد التغيير

المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل

واحد فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم ترد إلى المرسل لمعرفة ما

أحدثته من أثر في المستقبل".

من خلال كل التعاريف التي تطرقنا إليها نستطيع أن نلاحظ ما يلي :

1- عملية الاتصال تتم بين شخصين أو أكثر، الأول يسمى المرسل والثاني يسمى المستقبل.

2- يقوم المرسل بإرسال الرسالة، التي قد تكون معلومة، رمز أو إichاء... الخ.

3- يقوم العنصر الثاني في العملية (المستقبل) باستقبال الرسالة وتحليلها ومحاولة فهمها.

4- تعود إلى المرسل في النهاية (تعود إليه المعلومة بأن الرسالة قد وصلت إلى المستقبل حلها وفهمها، وقد أحدثت فيه أثرا).

بعد أن قمنا بتعريف الاتصال بصفة موجزة سنحاول الآن ربطه بالمؤسسة لنستطيع معرفة اتصال المؤسسة أو الاتصال في المؤسسة.

ويعتبر من أبسط تعاريف الاتصال في المؤسسة هو اعتباره "مجموع الرموز والرسائل المكتوبة المسموعة والمرئية التي ترسل من المؤسسة إلى جموع الجماهير".

وهناك من يعتبر اتصال المؤسسة مجرد مصطلح فخ، فعندما نتحدث عن اتصال المؤسسة يأخذنا الاعتقاد بأننا أمام مجموع الاتصالات التي تستخدمها المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، إعلامية أو غير إعلامية، هنا نحن بصدد الحديث عن التنظيم الذي يعطي للاتصال من طرف المؤسسة ليستجيب لمجموع احتياجاتنا، عن طريق كل الوسائل المتاحة، إذا ليس هناك اتصال للمؤسسة وإنما اتصالات في المؤسسة.

ولا يمكن الجمع بين هذه الاتصالات المختلفة في مصطلح وحيد.

كما يسعى الاتصال في المؤسسة إلى التعريف بمن نكون نحن (نحن: المؤسسة) بالمقارنة

مع ما يكونه هم (المنافسون : مؤسسات القطاع) بالإضافة إلى:

* توضيح وضعية المؤسسة، أي موقعها بالنسبة للمنافسين، ومكانتها في السوق.

* محاولة إعطاء المؤسسة شخصية معروفة من طرف الجمهور بالإضافة إلى إعطاءها

هوية يمكن أن تميزها عن منافسيها.

وتختلف الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بجمهورها (مثل: الإعلان قنوات

البيع، التسويق المباشر... الخ) والتي تعتبر وسائل رسمية بالإضافة إلى الوسائل غير

الرسمية (مثل الإشاعات) لذا يقول أحد المفكرين **j-p. Labo** ما يلي :

" إذا لم تقولوا ما تكونه مؤسستكم ، آخرون سيقولون ما لا تكونه"

ويمكننا التمييز بين مدخلين أساسين للاتصال في المؤسسة "الاتصال الداخلي والاتصال

الخارجي، لذا ننطلق من الاتصال الداخلي (حسن سير المعلومة واختيار الخطاب الملائم)

للوصول إلى الاتصال الخارجي، بمعنى تحسين صورة المؤسسة داخليا بغرض تسويقها

خارجيا".

ونلاحظ أن هناك مجموعة من القواعد التي يجب مراعاتها في بناء النموذج الاتصالي

والوصول إلى أكبر عدد ممكن من شرائح المجتمع، وكذا التأثير فيهم.

هذه القواعد يمكن تلخيصها فيما يلي :

* دراسة الجمهور الذي يتم الاتصال به .

* دراسة الوسائل المناسبة لدراسة ذلك الجمهور بالذات (سواء عن طريق الاستقصاء،

المقابلات،..... الخ)

*دراسة الرسالة التي نرغب في إيصالها إلى ذلك الجمهور، من خلال تحديدها

وصياغتها وكذا معرفة مدى ملاءمتها للجمهور ومدة تحقيقها للأهداف المرجوة.

ويعتبر الاتصال استثمارا طويل المدى، كونه يسعى للتعريف بالمؤسسة ومنحها بالتالي

جمهورا أنيا ومستقبليا.

ولتصل المؤسسة إلى الأهداف التي سطرتهما يجب عليها أن تنطلق من واقعها، أي أن

تكون كل المعلومات التي تقدمها للجمهور مستندة على واقع المؤسسة، وتنطلق من هويتها

وتتعلق بأهدافها الاتصالية.

ثانيا: أهداف الاتصال في المؤسسة .

كما قلنا سابقا يسعى الاتصال في المؤسسة إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف

تتفاوت أهميتها، بعضها متعلقة بالاتصال الداخلي وأخرى بالاتصال الخارجي، إلا أن الهدف

الذي يمكن الاتفاق عليه بصفة عامة هو السعي إلى التأثير على مستقبل الرسالة، مهما

كانت هذه الرسالة ومهما كان متلقيها، وذلك دائما بغرض منح المؤسسة صورة مميزة وكذا

الحفاظ عليها، لذا ننتقل من تقديم الأهداف المتعلقة بالصورة والتي تتمثل في: أهداف الإتصال.

يسعى الإتصال إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الإتصال بالتنسيق بين تصرفات العمال وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف

التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية لتحقيق الأهداف.

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

ج- تعريف الأفراد بنتائج أداءهم.

3- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فالاتخاذ قرار معين

يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الموظفين أو العاملين على التعبير

عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في

موقف دون حرج أو خوف، كما يتمثل الإتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الإتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية.

-ويمكن أن ندرج هنا هدف آخر للإتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعب الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية:

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الإتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة.
- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
- اتفاق العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
- ديمقراطية الإتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو الاتجاهات شخصية.
- معقولة التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل.
- تطابق العمل مع القول.
- توخي الموضوعية والحقيقية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

-إن الخصال الحميدة والسمات الشخصية الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاولة الإتصال.
وبشكل أوضح :

(1) أهداف متعلقة بالصورة :

تتعلق أهداف الاتصال في المؤسسة بالدرجة الأولى بالصورة حيث نلاحظ أنّ الاتصال

يسعى إلى:

(أ) في المقام الأول بناء إستراتيجية " صورة متينة ودائمة " وذلك من خلال التقرب أكثر من الجمهور ومحاولة معرفة ميوله ورغباته أكثر، وكذا ما يطلبه حقا من المؤسسة.

(ب) كما تسعى المؤسسة بعد بناء الصورة إلى السهر على حمايتها وتحسينها وكذا تطويرها وذلك دائما عن طريق الاتصال.

(ج) كما قد تسعى المؤسسة من خلال الاتصال إلى رد الاعتبار للصورة المشوهة سواء بسبب الشائعات أو بسبب خطأ ارتكبه المؤسسة، أو بسبب مرحلة تفهقر كانت تمر بها.

(2) أهداف متعلقة بالتسويق :

بالإضافة إلى الأهداف التي يسعى الاتصال لتحقيقها في مجال الصورة، فإنه كذلك يعمل

على الوصول إلى أهداف لا تقل أهمية عن الأولى، ألا وهي الأهداف التسويقية التي ترتبط

بدورها بأهداف الصورة ولا يمكن الفصل بينهما بسهولة.

أ) يسعى الاتصال كغيره من أنشطة المؤسسة إلى زيادة المبيعات كون المؤسسة تعمل من أجل الربح لذا فإن الاتصال يسعى إلى زيادة المبيعات، وذلك عن طريق استخدام رموز ورسائل مختلفة للوصول إلى المستهلك أينما كان.

ب) كما أن الاتصال يعتبر من وسائل التعريف بالمنتج والعلامة التي تقدمها المؤسسة.

ج) بالإضافة إلى أن المؤسسة وعن طريق وسائل الاتصال المختلفة تسعى إلى معرفة التأثير الممكن الذي تحدثه المؤسسة على الشرائح المختلفة للمستهلكين.

3) أهداف الاتصال المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة :

يسعى الاتصال داخل المؤسسة بالدرجة الأولى إلى تسهيل انتقال المعلومات من إدارة

إلى أخرى، كما أنه يسعى إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم.

ويمكننا تلخيص الأهداف المتعلقة بداخل المؤسسة (العاملين) في النقاط التالية:

أ) الإخبار والإعلام، ويتم ذلك عن طريق ملصقات ونشريات تهتم أساسا بنقل المعلومات

داخل المؤسسة، والسهر على إعلام الموظفين بالمستجدات الطارئة، واهم القرارات المتخذة.

ب) الإعداد لتقبل التغيير، بحيث أن القائد حينما يرغب في التغيير فإنه يلجأ لإعلام

الموظفين بذلك، بغرض إعدادهم لتقبل هذا التغيير والمشاركة فيه.

ج) توضيح وتصحيح المعلومات والآراء.

يمكننا شرح أهم أهداف الاتصال في المؤسسة في النقاط التالية:

1- الشهرة (كيف نجعل المؤسسة معروفة؟). أي العريف بالمؤسسة لدي أكبر عدد من الجمهور.

2- الصورة (كيف نجعلها محبوبة؟) محاولة اكتساب المؤسسة حب الجمهور وتفضيلهم.

3- النشاط (كيف نجعلها تتصرف؟) بحيث أنها تقوم بالتحديد بالعمل المناسب في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: عملية الاتصال وأنواعه في المؤسسة.

يعتبر الاتصال من الوظائف الأساسية في المؤسسة، إلا أن هنالك عدة أنواع من الاتصالات في المؤسسة، بالإضافة إلى أن عملية الاتصال تمر بعدة مراحل، تتم الإشارة إليها فيما يلي:

أولاً: عمليات الاتصال

تمر عملية الاتصال بمراحل عديدة قد تختلف من عملية إلى أخرى لكنها تتوحد في إرسال واستقبال الرسالة وتمر هذه الأخيرة عملية الاتصال بصفة عامة بالمراحل التالية:

المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة، مستقبل الرسالة، هذه العناصر تمثل أساس العملية الاتصالية، إلا انه هنالك العديد من المتغيرات التي تؤثر على العملية ويمكننا شرح الإطار العام للعملية فيما يأتي:

1) المصدر: يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر (الكتاب، الراديو، التلفزيون ... الخ) وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير... الخ، وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر في التأثير على سلوك الأفراد، من مصادر غير موثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها وهناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة من مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة مثل: المجالات العلمية التي تتمتع بمصداقية أكثر دقة، لأن مصدرها موثوق.

2) الترميز: تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية، أو أشكال ورسومات أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها بين الطرفين تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الاتصال.

3) الرسالة: وهي الموضوع الذي تتم لأجله عملية الاتصال وتتمثل في الأفكار والآراء أو المعلومات التي يرغب المرسل في إيصالها للمستقبل وهذه الرسالة يجب أن تكون في متناول فهم الجمهور بصفة عامة.

4) وسيلة الاتصال: وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية وصول الرسالة وفهمها.

(5) **مستلم الرسالة:** مستلم الرسالة هو شخص أو جماعة، وهنا هو الجمهور بحيث انه يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه بحيث أن مستلم الرسالة أو المستقبل يفسر الرسالة حسب خبراته السابقة، لذا يجب أن تكون مأخوذة من الواقع .

(6) **تحليل رموز الرسالة وفهمها:** إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى متكاملًا وكاملًا وقد تؤدي عملية تحليل الرموز إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، وكلما كان هناك تجانس وتماتل في المركز والخلفية الفكرية والحضارية للمرسل والمستقبل وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

(7) **التغذية العكسية (feed back):** إن عملية الإتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا يحدث إلا بعد فترة طويلة.

وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

8) التشويش: تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدد إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلا "قد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الحضارية بين المرسل والمستقبل.

ثانيا: أنواع الاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة

رغم أن أنواع الاتصال التي تستخدمها المؤسسة في حياتها اليومية متنوعة ومتعددة، إلا أنه يصعب علينا كثيرا الفصل بين نوع وآخر، كونها متداخلة، مرتبطة ومتكاملة، لكننا سنحاول التمييز بين هذه الأنواع رغم التداخل باختصار.

فالملاحظ للمؤسسة يعرف فورا أن أنواع الاتصالات تختلف باختلاف النشاط الذي

تتلخص فيه، وكذا الهدف الذي تسعى إليه ويمكن في البداية التمييز بين نوعين وهما:

* الاتصالات الرسمية (الإدارية): وهي تلك الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة وفق

إستراتيجية مسبقة، وبوسائل محددة ومدروسة مسبقا مثل الرسائل الرسمية والأوامر

والاستشارات المكتوبة.

* الاتصالات غير الرسمية (التلقائية): فهي تلك الاتصالات التي لا تكون مخططة مسبقا ولا مدروسة وإنما تتم بدون رغبة وحتى على المؤسسة، ووسائلها غير معروفة، وغير محددة من طرف المؤسسة، ومثالها: الشائعات التي تدور حول المؤسسة ونشاطها، وكذا المعلومات التي يسير بها العمال خارج المؤسسة (في لقاء لهم مع عمال آخرين).

كما يمكن أن تقسم الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة بصفة عامة إلى:

اتصال داخلي واتصال خارجي.

حيث يتعلق الاتصال الداخلي للمؤسسة أساسا بالخطاب الموجه لعمال المؤسسة وذلك

بالسهر على تقديم صورة للخارج يؤكد بها العمال كونها مستتبطة من واقع المؤسسة.

بينما يمكن اعتبار الاتصال الخارجي امتدادا للاتصال داخل المؤسسة، لذا فهي تسعى

بالتعاون مع عمالها إلى تحسين الصورة التي تظهرها للمحيط الخارجي، بالاستناد على

وسائل فعالة واستراتيجيات مخططة.

بصفة أكثر علمية يرى مجموع المفكرين الذين تناولوا بالدراسة الاتصال في المؤسسة أنه

يمكن تقسيم هذا الأخير إلى نوعين أساسيين يختلفان في الوسائل المستخدمة ويتحدان في

تحقيق الهدف الوحيد هو الذي يتمثل أساسا في التعريف بالمؤسسة.

1- الأول يستند على التعريف أساسا بمنتجات المؤسسة والعلامات الخاصة بها، وهو

الاتصال التسويقي.

2 - أما النوع الثاني فيستند على التعريف بالمؤسسة ومحاولة إعطائها صورة أحسن وذلك بعيدا عن الإشهار.

وسنحاول فيما يلي التطرق إلى هذين النوعين من الاتصال.

يمكن اعتبار هذا النوع من الاتصال: كل الاتصالات التي ليست إشهارية، بمعنى كل الاتصالات التي تتم باستثناء الاتصالات التي تتم بخصوص المنتج والعلامة يمكن اعتبارها الاتصالات التي تسعى إلى تحسين صورة المؤسسة.

وينقسم هذا النوع من الاتصال إلى عدة أقسام أهمها:

أ) الاتصالات الاقتصادية والمالية:

لقد بدأ الحديث عن هذا النوع من الاتصال في الثمانينيات من القرن الماضي وذلك نتيجة الحاجة إلى الحصول على معلومات مالية، بحيث تسعى المؤسسات إلى تحسين اتصالاتها المالية بشكل ملحوظ، هذا التحسن لوحظ على أساس الأهداف المتعلقة بالاتصال وكذا على أساس الوسائل المستخدمة في العملية.

فالأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها (les cibles) أو الجمهور الخاص بالاتصالات المالية يتكون أساسا من:

الممثلين الماليين الذين لديهم تأثير على المؤسسة وهم: مؤسسات البورصة، القنوات

البنكية،

الصحافيين الماليين ، حاملوا الأسهم الصغار، والمكاتبون في السوق المالية ... الخ .

أما فيما يخص الوسائل المستخدمة في هذا المجال من الاتصالات فإنها تتمثل أساسا في الجمعية العامة السنوية للمساهمين في المؤسسة، كما من الممكن أن يكون التقرير السنوي وسيلة اتصال مهمة كذلك ومن الممكن أن تتخذ وسائل الاتصال المالية إحدى الأشكال التالية:

* رسالة إلى المساهمين: تهتم أساسا بخلق رابط منتظم بين المؤسسة وبين مساهميها وذلك من أجل اكتساب ثقة ووفاء المساهمين بغرض تحقيق استقرار في أسعار أسهمهم للبورصة، ويتضمن معلومات متعلقة بالمؤسسة ووضعيتها المالية، وهي وسيلة مباشرة لا تتعرض لتأويل الصحافة المالية، إنما تصل مباشرة إلى المعني بالأمر.

* الإعلانات الرسمية: ويتم من خلالها إعلام المساهمين بالوضعية الفعلية للمؤسسة (نتائجها المالية، رقم أعمالها ... الخ) كما توضح للمهتمين الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

● العمليات المضبوطة: وأهم هذه العمليات هي الخصخصة التي تهم الجمهور الواسع، كما من الممكن أن يتعلق الأمر بالعرض العمومي للشراء (عرض أسهم مؤسسة ما للبيع) هنا العرض موجه لمساهمين في مؤسسات أخرى، المؤسسة تحاول الاستحواذ عليهم بطرح أسهمها بأسعار تنافسية. مثل هذه العمليات تسهل انسياب المعلومات من

المؤسسة إلى المهتمين، وذلك عن طريق الإعلانات التي نجدها في الجرائد والتلفاز، ومن أهم اللحظات التي يجب على المؤسسة استغلالها في عملية الاتصال هي دخولها إلى البورصة لأول مرة، وذلك بالاستعانة بالإشهار، وإقامة علاقات مع رجال الأعمال ومخاطبة المكتتبين مباشرة.

(ب) الاتصال الأزماتي: (la communication de crise)

مهما كانت المؤسسة ومهما اختلف نوع نشاطها فهي إما تعرضت أو ستعرض للآزمة من خلال الواقع المعاش للمؤسسات.

والآزمة يمكننا تعريفها على أنها "مرحلة تمر بها المؤسسة، تجعل سمعتها ومستقبلها في خطر وهي تفسر نمو في حالة عدم التأكد بسبب حادث غير متوقع يؤدي إلى اختلال في النشاط المتعلق بالمؤسسة " .

وهذه الآزمة من الممكن أن تخرج منها المؤسسة باستخدام وسائل تكنولوجية، اقتصادية، تصويرية تكون متعلقة بالصورة، لكن الخطر الذي قد يمس هوية المؤسسة لا يمكن معالجته إلا عن طريق الاتصال لذا يجب على المؤسسة تسطير إستراتيجية اتصالية تتلاءم مع حالات الآزمة، وذلك من خلال السعي إلى بناء صورة قوية ودائمة قبل الآزمة، ومحاولة تقديم الكم اللازم من التفسيرات والمعلومات المتعلقة بالتساؤلات التي تتبادر إلى الأذهان في مرحلة الآزمة (ففي خلال الآزمة ترتفع حيرة وتساؤلات الجمهور المحيط بالمؤسسة وتعجز هذه الأخيرة عن تقديم الأسباب والحلول).

ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من مرحلة ما بعد الأزمة وذلك باستخدامها كوسيلة لكسب ثقة الجمهور، بحيث أن المؤسسة التي استطاعت تجاوز الأزمة بسلام، تملك من القوة والوسائل ما يمكنها من الاستمرار رغم الأزمات لذا يجب على الجمهور الثقة في هذه المؤسسة.

كما أن الأزمة التي تمر بها المؤسسة بنجاح تعطي القوة والأمل لكل عمال المؤسسة، بغرض النشاط أكثر والاتحاد من أجل الرقي بمؤسساتهم لمستوى أعلى من هذا بمعنى أنها تجمعهم حول المؤسسة وتكون لديهم دافعا حقيقيا للاستمرار والنجاح.

(ج) الاتصال التوظيفي (la communication de recrutement)

لا تكون المؤسسة بحاجة فعلية للقيام باتصال توظيفي في حالة تدفق كبير للعمالة، إلا أنها تسعى دوما للحصول على أحسن الكفاءات المطروحة، في سوق عمل تتقارب فيه قيمة المدخول من مؤسسة إلى أخرى (خاصة المؤسسات الكبرى) ما الذي يدفع المتحصل على الشهادة، (المتخرج الجديد) إلى اختيار مؤسسة دون أخرى ؟ ببساطة لأن تلك المؤسسة تحسن الاتصال أكثر من المؤسسات الأخرى، وقد نجحت في تسويق صورتها على أحسن وجه، لذا فهي قادرة على جلب الانتباه إليها .

ويتوجه هذا النوع من الاتصال أساسا إلى المتخرجين الجدد، بحيث يجب جذب أحسن الكفاءات لشغل المناصب المختلفة في المؤسسة (كل حسب تخصصه) ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بمعارض وصالونات تقدم فيها عروضها وتوضح احتياجاتها وشروطها، وكثيرا

ما كانت تقام مثل هذه المعارض داخل المؤسسات التكوينية لتسهيل الاتصال بين الأطراف المعنية، كما من الممكن أن تقوم المؤسسات بإعلانات صغيرة عادة ما تظهر على صفحات الجرائد بالإضافة إلى تمويل النشاطات الرياضية (sponsoring) الذي يسمح للمؤسسة بالتقرب من الطلبة الشباب واختيار المترشحين الذين تحتاجهم، وكثيرا ما يرتبط الاتصال التوظيفي بالإعلانات المؤسسية بحيث نستعمل لكليهما نفس الشعار، والوسائل غير الإشهارية هي الأكثر استخداما في مثل هذا النوع من الاتصال.

أما التقنيات الجديدة للاتصال التوظيفي فتتمثل أساسا في إقامة أبواب مفتوحة في المؤسسة، تسمح لحاملي الشهادات وحتى الطلبة بالتعرف على مناصب العمل المتوفرة.

(2) الاتصالات التسويقية (la communication marketing)

بعيدا عن المؤسسة ومكوناتها الداخلية والصورة التي تسعى دوما لتقديمها للجمهور، تقوم الاتصالات التسويقية أساسا على التعريف بالمنتج ومختلف مكوناته وطرق استعماله، بالإضافة إلى التعريف بالعلامة فهذا النوع من الاتصال موجه أساسا للتعريف بالمنتج والعلامة.

بحيث أن رسالة المؤسسة ترتبط بالمنتج، خصائصه والعلامة وعناصرها، ويكون موجهها أساسا للمستهلكين، وتكون العلاقة خطية في الاتصال التسويقي، فكل منتج أو خدمة متعلق بقطاع سوقي معين، هذا المبدأ طوره الأمريكيون و سمي (U.S.P).

Unique selling proposition بمعنى الاقتراح الجذاب الوحيد، حيث تقوم المؤسسة بتقديم اقتراح أو وعد وحيد واستثنائي تسعى من خلاله إلى جذب أكبر عدد من المستهلكين، والحصول على أكبر قطاع سوقي، وذلك بالاعتماد على دليل أو عنصر خارق للعادة في المنتج أو الخدمة التي ستقدمها المؤسسة.

والملاحظ أن أغلب الاتصالات المتعلقة بالعلامة تبني على توضيح فائدة المستهلك من هذا الاختيار، إلا أنه في بعض الأحيان يتم الخلط بين نوع العلامة والمؤسسة ذاتها بسبب إعلان أو إشهار غير واضح، لذا يجب التركيز على العنصر المراد بالحملة الإعلانية العلامة أو المؤسسة.

ويمكن اعتبار أهم وسائل الاتصال التسويقي: هي الاتصالات الإعلانية التي تصل إلى كل المستويات وكل الأفراد، وتعتبر عابرة للقارات، وتستخدم هذه الاتصالات على وسائل الإعلام بمختلف أنواعها.

3-العلاقات العامة ودورها في تحسين مستوى الأداء:

العلاقات العامة نشاط واسع ومتشابه ظهر في أعقاب التطور الذي حدث في مجالى الإقتصاد والاتصال باختلاف أنواعها الأمر الذي جعل من هذا النشاط يحتل الصدارة من اهتمامات المؤسسات الكبرى الإقتصادي والسياسة الدبلوماسية والإعلامية .

فالعلاقات العامة هي العلاقة بالجمهور، ونعني لها حلقة وصل بين المنشأة وبين الجمهور وهناك نوعان من الجمهور، جمهور داخلي والمتكون من الموظفين الإداريين العاملين

بالمنشأة الإقتصادية والأفراد الذين يتصلون داخليا وهم يؤدون وظائفهم داخل المنشأة، أما الجمهور الخارجي فيقصد به الأفراد والمؤسسات المتعاملين معها. ولمناقشة هذا الموضوع سننطلق إلى مفهومين أساسيين مرتبطان بالجانب المؤسساتي وهما: الإداري والوظيفي.

المفهوم الإداري: هو اعتماد الإدارة على العلاقات العامة أو العلاقات بالجمهور في تحسين أدائها داخل المنشأة وتطوير العلاقة بالجمهور تطويرا جيدا وكما، حيث هدف المؤسسة الوحيد ليس الربح وإنما الانطلاق من مبدأ المسؤولية الاجتماعية والخدمة العامة تجاه الجمهور، ولكي تتحقق هذه المسؤولية يجب أن تؤخذ في هذا الجمهور وذلك بوضع الأهداف الكبرى للمنشأة، فالأرباح التي على المؤسسة تحقيقها قد تصطدم برأي الجمهور إما سلبا أو عدم الوصول إلى حد مطلوب من مستوى ثقته. لهذا فإن الإدارة العلمية أو الإدارة الرشيدة تتخذ من العلاقات العامة فلسفتها في تحقيق الربح من جهة وفي ممارسة المسؤولية الاجتماعية من جهة أخرى وذلك بمعرفة ما يمكن التأثير عليه وما يؤثر فيه ولا يتحقق هذا إلا بالاستحواذ على جزء من اهتماماته .

المفهوم الوظيفي: كل مؤسسة تقوم بالتسيير الإداري الخاص بها انطلاقا من العلاقات العامة وهي تعتبر من أهم وظائف الإدارة العليا، يستند رئيس المؤسسة في أعماله إلى مجموعة من المسيرين والخبراء المتخصصين في هذا المجال ذوي القدرات العالية والمهمة

التي تؤدي بها في الأخير إلى التفوق، وتعود وظيفة التنسيق بين المؤسسة والوسط الخارجي إلى مستشار العلاقات العامة، هذا الأخير الذي يتم انتقاؤه بجدية من طرف الإدارة على أن العلاقات العامة تنطلق من داخل المؤسسة ذاتها وفيما يلي الوظائف التي يقوم بها مستشار العلاقات العامة:

-تسهيل وضمان انسياب الآراء المتمثلة في موقف الفئات الجماهيرية العريضة من المنشأة وبالتالي ضبط احتياجات ومواقف المؤسسة.12

-مساعدة الإدارة عن طريق نصحتها في كيفية تحديد سياسات وقرارات المنشأة عن طريق الأساليب والإمكانيات.

-القيام بالبرامج التي تساعد على الانتشار والتحليل الإيجابي لقرارات المؤسسة من خلال المهام التي ذكرت فإن نطاقها لا يخرج عن نطاق الإتصال وذلك في جمع المعلومات وإعلام الجماهير والعمل على تكوين آراء مؤيدة.

هناك أسباب دعت البحث في مجال العلاقات العامة كونها أسباب جد مهمة وقوية، لكن استعراض الأسباب هناك قاعدة أساسية يجب التذكير بها:

"كلما زادت الهوة بين المنشأة وجمهورها بين المنظمة والبيئة المحيطة بها كلما زادت الحاجة إلى العلاقات العامة وأصبحت ضرورة.

الآن يمكن لنا استعراض الأسباب وهي:

• ظهور تعقيدات في مجال الصناعة والذي أدى بها يتعدها عن الإتصال المباشر بالأفراد.

• بروز المنشآت الإقتصادية الكبرى.

• خلق تنافس حاد بين المنظمات والمنشأة رغم اختلاف نشاطها مما أدى إلى الاهتمام

الكبير للرأي العام وظهور حاجة قوية للتأييد الجماهيري.

• بسبب انتشار التعليم والمعرفة والإعلام تزايد الطلب على الحقائق والمعلومات.

• بروز شبكة واسعة ومعقدة من وسائل الإتصال الجماهيري مؤثرة على الرأي العام لهذه

الجماهير كل هذه الأسباب التي ذكرت وإلا أن هناك أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة غير

منتھية ومع مرور الزمن وظهور حاجات متجددة تتجدد الأسباب كذلك تظهر الحاجة في

دراسة وفهم العلاقة مع الجمهور واستخدامها استخدام عقلائي وذلك من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة والتي من بينها تحسين مستوى الأداء.

-كون الأسباب التي ذكرت والتي لم نتطرق لها إلا أن الكثير من المسؤولين المسيرين لم

يتوصلوا إلى فهم الأسباب الحقيقية وإنما توصلوا إلى أن السبب الحقيقي وراء ابتعاد المؤسسة

عن بيئتها الاجتماعية، وبروز ظاهرة التنافس بين الأفراد ومن بين هؤلاء مؤسس العلاقات

العامة " فيبيلي" وهو أول من أشار إلى ابتعاد المؤسسات سواء الصناعية أو التجارية، عن

السرية وبعد هذا العالم أول من استعمل مصطلح العلاقات العامة لأول مرة في الو.م.أ عام

11919 بالرغم من هذا وجد غموض مع بداية الأزمة الإقتصادية 1920 2 بسببها أغلقت

المصانع وظهور الملايين من العاطلين. وبالتالي أوجب معرفة الأسباب الحقيقية لاستعمال

واستخدام العلاقات العامة في المؤسسة وهذا كان من انشغالات المهتمين بهذا المجال الذي

ينتمي إلى كل ماله علاقة بالاتصال والإعلام وإدارة الأعمال، ولكنه يختلف تماما عن هذه المجالات مما أدى إلى الاهتمام بالعلاقات العامة منذ الخمسينات حيث وجدت جملة من الأبحاث العلمية قامت بها جمعية العلاقات العامة الأمريكية التي أجرت دراسة حول برامج العلاقات العامة في 25 شركة من شركات الأغذية ووجد أن أهم الأسباب للعلاقات العامة وهي:

-كسب ثقة الجمهور، ويعتبر السبب الرئيسي في نجاح المؤسسة.

-العمل على مساندة إدارة المؤسسة في تسيير أعمالها بما يتماشى مع الصالح العام.

-ارتفاع حجم المبيعات، واستمرارها حتى لا يكون هناك فراغ يعمل على فتح المجال أمام

ظهور بديل ومن ثمة تحقيق الأرباح.

لقد تبين أن العلاقات العامة أثبتت قدرتها على الإقناع وفعاليتها وأهميتها بالرغم من أنها لا

تمثل العملية الجوهرية في المؤسسة، وتبدو كأنها نشاط فعلي يقوم به أي شخص لكن الواقع

أثبت أنها نشاط خاص يحتاج إلى خبراء وفنيين قادرين على إحداث تغييرات على مستوى

المؤسسة والبيئة الاجتماعية وأثبتت على أنها اتصال إقناعي بالدرجة الأولى.

الإتصال والعلاقات الإنسانية.

• من جهة أخرى يمكن أن نبين أن الأنابيب الإتصالية الجيدة هي التي تؤدي إلى حفظ

العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المؤسسات، فهذه العلاقات همها الوحيد دفع التعاون إلى

أبعد الحدود بين العاملين وتشجيعهم على أداء المهام الموكلة إليهم وهم بهذا يشبعون

حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

• أصبح عمل الفرد اليوم المحور الرئيسي في حياته، فهو بهذا يعطي أكبر عدد ممكن من الإنتاج وتلبية حاجياته، كما أنه يريد أن يصبح محل ثقة بين الجميع وعلى هذا فإن عطاء العلاقات الإنسانية يقترحون أن يشارك العمال الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية لكي يشعروا بالمسؤولية. إذا لتحقيق النجاح في المسؤولية يجب وضع نظام سليم للتسلسل الإداري والذي بدوره يؤدي إلى قيام العلاقات الإنسانية بين العمال وإحداث التعاون، وبالتالي على المؤسسة وضع وسائل اتصال رشيدة لكي يطلع العاملون على القرارات المقترحة من جهة وتمكن إدارة المؤسسة من معرفة حاجاتهم من جهة أخرى.

• الإتصالات بالنسبة للعلاقات الإنسانية هي طريقة وصل المعلومات والتوجيهات بصورة مفهومة من فرد لآخر، وهذا يعني أن الإتصالات تشتمل على شخصين المرسل والمستقبل ضف إلى ذلك أن الإتصالات الجيدة هي التي تحوي المعلومات من جهة والفهم لهذه المعلومات من جهة أخرى، لن هذه المعلومات قد تصل إلى المنفذ بسهولة ولكن لا تلقى التنفيذ، والسبب يعود إلى أن المنفذ عجز على فهم الرسالة بشكل دقيق، لأن التعليمات تتوقف على مدى قدرة المستلم على فهم ما هو مطلوب كذلك الأسلوب الذي صيغت به التوجيهات.

• وبالتالي نستدل إلى أن الإتصالات لا يمكن أن تكون مؤيدة للغرض إلا أن تكون مؤيدة للغرض إلا إذا فهمت من قبل المستلم بشكل جيد وواضح.

• وعلى هذا الأساس يصبح الإداري ناجح، إلا إذا كان على مقدرة من إيصال توجيهاته للآخرين وإفهامهم بسهولة، لأن فقد الإتصالات في المؤسسة يعني فقدان الإدارة وتلغى معظم التوجيهات والقرارات إذا لم توضع موضع التنفيذ، والتي لم تنفذه عن طريق الإتصالات الجيدة.

• لكي تتحقق أهداف المؤسسة على الأفراد أن يكون بينهم اتصال يمكنهم من العمل معا والتعاون فيما بينهم، فالإتصالات هي الرابطة الأساسية التي تكون بين الرئيس والمرؤوسين لإدارة الأعمال، وبما أن غاية الإتصالات داخل المؤسسة هي إصدار المعلومات للقيام بالعمل على أساس التعاون بين الأفراد. فهذا سيؤدي إلى زيادة المهارة في العمل وتكون النتيجة في الأخير تكوين فريق عمل قادر على العمل بصورة جيدة وإنتاج أكبر.

• وخالصة القول أن الإتصالات الجيدة لا بد أن تتم عبر خطوات متتابعة تضمن فعالية الإتصال هي:

• إنشاء الفكرة لدى المرسل فعليه أن قبل أن يكتب يفكر مليا، ثم الخطوة الموالية تحويل الفكرة إلى كلمات أو رسوم أو أفعال، أي تحويلها إلى رموز بالصورة التي يستطيع المستلم أن يفهم الرسالة بسهولة. لأن المعنى الحقيقي للرسالة في ذهن المرسل وليس في الرسوم أو الرموز وهذه ما هي إلا وسائط بين الطرفين وفيما يخص الطرق لنقل الرسائل متنوعة، منها الشفوية والمباشرة من شخص لآخر ويلجأ المرسل لهذه الطريقة إذا كانت الرسالة ذات مضمون سري وخطير، لأن استعمال الوسائل المكتوبة قد يخترقها شخص ثالث وذلك يعود

للسائل التكنولوجية الحديثة وذلك يمكن نقل هذه الرسائل بواسطة الوسائل التكنولوجية مثل: الهاتف الإنترنت، ...الخ.

• وصول الرسالة في الوقت المحدد والمتفق عليه، فإذا وصلت الرسالة الشفوية فعلى المستلم

أن يفهمها بشكل جيد. أما إذا كانت الرسالة مكتوبة فعلى للمستلم استخلاص المعاني

للكلمات أو الرسوم وبعد فهمه عليه التصرف بها وفق ما هو مطلوب منه.

وعليه تكون الإتصالات بين الأطراف قد انشأت عن طريقين وتمت الدورة الإتصالية.

نخرج في الأخير بخلاصة القول أن أهمية الإتصالات لا تقف عند مرحلة معينة وإنما

تستمر طوال حياة المؤسسة، تنشط التخطيط وإعطاء الحيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ

القرار والرقابة، أي أن أهم الاتصالات لا تظهر في اتخاذ القرار وتكوين نشاط معين، ولا

تقف أهمية الاتصالات داخل المؤسسة عند هذا الحد، بل تلعب دورا هاما في تماسك الأفراد

وتفاعلهم لأنه مرتبط بنقل المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل. وهكذا يتضح لنا أن التفاعل

في التنظيم يعتمد أساسا على الإتصال، بما أنه أداة نقل المعلومات والأفكار من شخص

لآخر ومن مستوى لآخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

الإتصال في التنظيم: الإتصال بين المشرفين والعمال.

الإتصال في التنظيم:

من الإشكالات التي تواجه المؤسسات الحديثة وجود سياسة اتصالية، مثل انتشار الإشاعات،

وسط المرؤوسين وميل الرؤساء إلى حجز المعلومات، وقبل الخوض في كل هذا نستهل

بتحديد مفهوم التنظيم إذ يرى ب. روبنس أن التنظيم هو " وحدة من التنسيق لها حدود يمكن مشاهدتها وهذا التعريف لا يختلف كثيرا على تعريف فون بيتر إذ عرفه على أنه: " مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها"23 وأضاف لوك بوير إلى هذا التعريف ما يلي " مجموعة يمكن التعرف عليها، تتشكل من عناصر أو من مجموعات فرعية تتفاعل فيما بينها".

-موجودة في محيط معين.

-تتميز ببناء

-القيام بنشاط معين أو وظيفة ما.

-تتطور عبر الزمن.

-لها أهداف محددة. ومن خلال هذه التعاريف ودون الخوض في النقاش حول الفروق بين مفهومين النسق والتنظيم فيمكن التمييز بين نوعين من النشاط الأنشطة الفردية والجماعية، ووجود هذين النوعين من النشاط في التنظيم ويتطلب تحليلا على مستويين متكاملين في المستوى الفردي والمستوى الجماعي.

-ولا شك أن الحديث عن نوعية الأنشطة التي يمكن أن تصدر عن الأفراد في التنظيم، يقودنا بدوره إلى الحديث عن قنوات الإتصال وشبكاتها التي يبدوا أنها تتأثر إلى أبعد الحدود بالمخطط التنظيمي للمؤسسة.

-والواقع أن المخطط التنظيمي يكشف عن توزيع الوظائف، أي تقييم العمل على الأفراد

وهذا يدل على وجود علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويقدم المخطط صورة عن مدى

استخدام الترشيح بهدف التقليل من التكاليف وحشد الطاقة للوصول إلى الأهداف التي أنشئ من أجلها التنظيم. لكن هل المخطط التنظيمي يعكس ما يجري بالفعل في المؤسسة؟ قال لويس كينسيل: " أن المخطط التنظيمي لا يقوم أبدا على الحقيقة للأسف ولا يبدو من المبالغة التأكيد بأن كل المخططات التنظيمية الرسمية خاطئة، فالخريطة ليست الأرض والمخطط التنظيمي ليس التنظيم.

-وقد بذل الباحثون جهود حول اهتماماتهم بالمؤسسات لتصحيح الانحرافات عن المخطط التنظيمي وذلك بتسليط الضوء عن الجوانب المخفية من العلاقات التي لم يعترف بوجودها.

المطلب الثالث: الاتصال بين المشرفين والعمال.

الاتصال القائم بين المشرفين والعمال هو كنموذج للاتصال في المؤسسة، وتشير الدراسات إلى أن المشرفين يمضون وقتا مطولا في تشكيل شكل من أشكال الاتصال، والاتصال يعتبر عملية ضرورية للمدير أو المشرف للقيام بعمله وللدلالة على ذلك نذكر ما يلي:

-يقوم المدراء في قضاء ما يقارب 70% من وقتهم في القراءة والكتابة والاستماع .

-تعود معظم المشاكل بين المدراء والمرؤوسين إلى 'دم إيال الرسالة بطريقة سليمة بسبب عدم فهم المعلومة بين الطرفين.

وبالتالي فالالاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح ويرى البعض أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير نظام الإتصال .

وعند قيام المشرفين بأدوارهم فإنهم يقيمون علاقات بالعمال وهذا ما وصف المشرف بناقل

المعلومات، كما أن إنجاز المهام والأعمال داخل التنظيم لا يتم بشكل فردي بل بشكل جماعي يعتمد على كافة قدرات الأفراد، ولقد أثبتت الدراسات ضرورة توفر صفات يجب أن توجد في كل فرد من أفراد العمل أهمها: التعاون، المشاركة، الالتزام وتحمل المخاطر بشكل جماعي، بهذا فالمشرف الناجح هو الذي يفتح قنوات الإتصال أمام المرؤوسين ويسهل لهم الإتصال به، كما أن الإتصال الشخصي من أقوى الأساليب في توصيل المعلومات إلى العمال ويعد أسلوب جمع العمال في اجتماعات أو جلسات عمل من أساليب الاتصال التي تحظى باهتمام العمال إذ تشعرهم باهتمام الإدارة والمشرفين.

أكدت الدراسات على الدور الذي يلعبه المشرف حتى أن أحدهم وصف رئيس العمال بصانع الإنتاجية والروح المعنوية، فالإتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة بين أطراف الاتصال، فهو يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفنية والفكرية والنفسية وعليه فالمشرف الناجح هو الذي يستطيع التأثير على الآخرين.

فالاتصال ليست عملية سهلة وإنما هي عملية مركبة ذلك أن هناك عدة عوامل متفاعلة، فبطبيعة الحال إن خبرة المشرف وتكوينه ومهاراته وذكائه وقدرته على إدراك العلاقات والقدرة على لا تعامل مع الناس...كلها تلعب دورا في نجاح أو فشل عملية الإتصال والدراسات المختلفة إلا أنه لم يفهم المعنى الحقيقي لعملية اتصال وطبيعة الإشراف ووظائف المشرفين في المؤسسة، فهي تتطلب مزيدا من البحث لا سيما على الصعيد الميداني.

في هذا المطلب نعتد على بعض التقارير التي اعتمد عليها الكاتب في عمله هذا والمعدة إعداد رسميا من طرف مؤسسات هامة مثل: وسطاء الجمهورية، مجلس المحاسبة، المجلس الوطني الاقتصادي.

ولعل من أهم التساؤلات التي تطرح في هذا الموضوع هي:

-هل الأشخاص الذين يتولون مهمة إعداد التقارير ومؤهلين إداريا وعمليا وسياسيا؟

-هل لديهم الخبرة أم هم مجرد موظفين؟

-هل إعداد التقارير في المؤسسة هدف أم وسيلة؟

-ما طبيعة التقارير؟ وما هي نوعيتها وما ميزاتة؟

-أين توفر هذه التقارير؟

-هل لهذه التقارير معنى في الإدارة الجزائرية؟

-ما هي وسائل كتابة التقارير؟

-ما هو مستقبل التقارير؟

وللإجابة على هذه الأسئلة سنتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم وأهمية التقارير .

مفهوم التقارير: هي عبارة عن ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضية تعد

وتحفظ للحاجة، حيث أنها عبارة عن وسائل اتصال تعتمد عليها إدارة المؤسسة لمعرفة ما

يجري في مؤسساتها. حيث تقوم هذه التقارير على وصف دقيق للنظام المعلوماتي والوسائل

المتبعة من أجل معرفة سير العمل، ومعرفة الأداء الفعلي له.

فهي تدرس كيفية سير العمل وذلك من خلال إعداد تقارير دورته فالتقارير هي عبارة عن عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة عرضا تحليليا بطريقة مبسطة¹² وتوجد هذه التقارير إلى مختلف الإدارات، حيث يوجد في كل إدارة من يطلع على التقارير حتى لو كان موظفا عاديا، وتصبح هذه الوظيفة قراءة التقارير ضمن مهمته إذا فالتقارير تعبر عن الجهد النهائي الذي يبذل في عمل معين أو في دراسة وتحليل مشكلة معينة وذلك بغرض الحد من هذه المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

أهداف التقارير: للتقارير أهداف متعددة منها:

- تفقد جميع النشاطات المبذولة من طرف الإدارة حيث تهدف إلى الإطلاع على النقائص والأخطاء والتجاوزات والتعسفات والتلاعبات، وكذلك الإطلاع على إيجابيات وقوة الإدارة.
- بناء قاعدة رصينة من أجل إنتاج البيانات ومعالجتها وتطويرها والاستفادة منها وذلك عند إعداد البرامج الجديدة أو خطط مشاريع، حيث تنتقل من مستويات منها إلى مستويات عليا فبعض هذه التقارير تعتبر بمثابة دراسات متخصصة في جانب من جوانب وتعتمد رسميا.
- بناء على تكوين الرأي العام وتؤثر على بعض مجريات الأمور.
- تعتبر لمقياس لقياس كفاءة الإدارة لأنها عمل أرقام مؤشرات ينبغي أن يضع معدوا

التقارير أثناء إعدادها جملة من الحسابات منها:

1. اعتماد الجدية الكاملة في إعداد التقارير.
2. الدقة في جمع المعلومات والدقة في عرضها.

3. يجب أن تكون العلاقة مباشرة بين المسؤول وبين من يتولى التحليل ومعالجة التقارير.
4. اتسام الموضوع بالوضوح واعتماده على الموضوعية.
5. التحكم في اللغة ومعانيها، حين أنه لا يجب أن تكون التقارير مفخخة في عباراتها.
6. تقسيم التقارير إلى عناصر رئيسية واضحة منطقيًا.
7. أن تكون الوسائل المتبعة في كتابة التقارير واضحة ومبنية على معطيات واقعية.
8. يجب أن تكون المعلومات لاستعملة في التقارير صحيحة ومفصلة، واعتماد على البراهين والحجج حتى تكون التقارير مقنعة.
9. يجب أن لا تبقى التقارير محل التباس لذا وجب المراجعة المستمرة لمحتويات التقارير.
10. التدرج إلى الإنطلاق من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا.
11. عدم الاعتماد على المعلومات والأرقام القديمة لأنها تفقد قيمتها ومعناها.
12. يمكن الاعتماد على بعض الفنيين وذوي الخبرة.

أنواع التقارير:

تقارير روتينية: تكون منظمة فهي تعد بشكل روتيني محدد أحيانا في شكل تقارير نموذجية مستعملة في كل الإدارات.

تقارير إخبارية: حيث تقوم على استعراض للمعلومات المتواجدة نتيجة الإتصال المباشر في الميدان دون تشخيصها مثل التقارير التي يقدمها رؤساء المصالح والمكاتب ورؤساء الأقسام إلى رؤساء لإعطائهم صورة واضحة عن كيفية سير العمل.

تقارير تحليلية: تتناول هذه التقارير أبعاد وأسباب المشكلة المعروضة بالتحليل لجوانبها المختلفة ما إذا حدث بالفعل؟ كيف حدث؟ وماذا يتوقع أن يحدث لاحقاً؟ حيث تكون الحلول المقدمة في شكل مناصب ومحاضر في شكل تحسين لمردود وتحسين الخدمات في القطاع أو تسهيل مهام أو مفاضلة أو إحلال طريقة جديدة أو تحفيز العمال.

تقارير فنية مفصلة: فالتقارير لا تقتصر على مجرد سرد الحقائق بل تركز على تفاصيل الأجزاء بدقة وخطوة بخطوة بالإضافة إلى أنها تحتوي على رسوم الأشكال والخرائط وتصميمات معينة كالتحليل الرياضي في التقارير المالية.

تقارير عن المهام: لما أن عالم الإدارة ملئ بالقيام بمهام المتابعة الميدانية لمواقع تنفيذ المشاريع وذلك يكون ضمن مهمة مجموعة من الإطارات باتصالاتهم المباشرة بالمشاريع، وعن طريق هذا الإتصال يدلون بملاحظاتهم ويصفون الإنجازات ويبينون مواطن الخلل والقوة بكل موضوعية، كما تسمى بتقارير لجان التحقيق والمعاينة.

التقارير المالية والاقتصادية: المتعلقة بالميزانية التقديرية، حيث تقوم على توضيح أرقام الميزانية، وتكون في شكل نماذج مطبوعة، تستخدم هذه المطبوعات في الحصول على بيانات دقيقة مثل تقارير عن النفقات الدراسية والإضافية.

تقارير استثنائية: تعد هذه التقارير في مكاتب معينة وفي حجرة العمليات حق لا يطلع عليها الجمهور الواسع، حيث تتناول قضايا متعددة تشير إلى السلبيات.

وقد تصاب هذه التقارير بالأرقام والوثائق الرسمية التي تؤكد الموضوع محل التقرير.

تقارير شفوية: حيث تركز على ملخص شفوي سماعي لأهم عناصر التقارير وتستعمل في أوقات دون أخرى، وتقوم على الخطوط العريضة للموضوع.

تقارير نهائية: قد تكون هذه التقارير في صورة توصيات واقتراحات تستعرض أهم الاحتياجات.

فجميع هذه التقارير تأتي في فترة زمنية معينة دورية أو نصف سنوية، قد تحتوي على معلومات من الحاضر أو الماضي أو المستقبل، وقد تكون كذلك داخلية أو خارجية.

أولاً: خطوات رسم إستراتيجية الاتصال في المؤسسة .

تمر عملية بناء الإستراتيجية الاتصالية كغيرها من الإستراتيجيات بعدة مراحل للوصول في النهاية إلى مخطط اتصالي يخدم مصالح وحاجات المؤسسة ويمكننا توضيح أهم المراحل الموجهة لبناء هذا المخطط في العناصر التي سنقوم بتقديمها فيما يلي:

1: تحديد المشكلة المطروحة

أول ما تقوم به المؤسسة وهي تسعى لبناء إستراتيجية إتصالية ، هو تحديد المشكلة التي تحتاج للاتصال كحل لها ، فتحديد المشكل يسهل على المؤسسة معرفة التخصص والوظيفة التي ينتمي إليها ، ومن ثم تحديد النوع والوسيلة الاتصالية التي تحتاجها المؤسسة لحل هذه الإشكالية ، لكن على المؤسسة في إجابتها وحلها لهذه الأخيرة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

أ- النشاطات التي قامت المؤسسة بها في هذا المجال والنتائج المحصل عليها.

ب- النشاطات التي قامت بها المؤسسات الأخرى (المنافسة أو مؤسسات القطاع)

لتقادي التركيز على فكرة طبقها من قبل أحد المنافسين.

2: تحديد الجمهور المستهدف

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد المشكل المطروح ، وفهم تخصصه، والبحث عن حل مناسب، من المهم لها تحديد الجمهور الذي ستحاول استهدافه من خلال إستراتيجياتها، فتحديد الجمهور يسمح لها بمعرفة الفئة أو الشريحة التي ستحاورها، وبالتالي معرفة الوسيلة التي تستخدمها ، وهذا ما يسهل عليها العملية الاتصالية .

ويمكن ترتيب جمهور المؤسسة في ثلاث مجموعات رئيسية:

أ) الجمهور الداخلي للمؤسسة: يتكون الجمهور الداخلي من عدة أنواع من الأفراد يكونون معا عمال المؤسسة وهم:

- مندوبو النقابة وهم يمثلون الأجراء لدى إدارة المؤسسة .

- أعضاء مجلس إدارة المؤسسة، ويتم اختيارهم من طرف أجراء، تتم استشارتهم في

الحالات التي تأثر على تنظيم نشاط المؤسسة.

- مجموع الأجراء اللذين قد يكونون مختلفين بحسب موقعهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة (التسلسلي) ، ويمكننا تمييز المسيرين (الإطارات العليا) ، المؤطرين (الإطارات الوسطى) ، العمال والموظفون .

كما يمكننا تقسيم الجمهور الداخلي للمؤسسة بحسب الوظائف فيكون لدينا، عمال الوظيفة المالية، التجارية، الإنتاجية، ... الخ.

ويجب على المؤسسة عند قيامها بأي نشاط اتصالي داخل المؤسسة أن تراعي هذه التقسيمات، وتوجه الرسالة حسب الصنف.

ب - الجمهور الخارجي القريب: ويتكون هذا النوع أساسا من الموزعين، الموردين، المساهمين، الشركاء الماليين (البنوك مؤسسات التأمين، الجماعات المحلية الزبائن ويشترك كل هؤلاء في نقطة واحدة ألا وهي أنهم جميعا تربطهم علاقة مباشرة مع المؤسسة، واغلبهم شركاء فاعلون في المؤسسة، إلا أن مصالحهم مختلفة وكل واحد منهم يريد أن يكون مؤمنا.

ج - الجمهور الخارجي البعيد: ويتمثل أساسا في:

الأوساط المالية والاقتصادية، السلطات العمومية والإدارية، الأوساط التعليمية، جمعيات المستهلكين، الجمهور العريض، ووسائل الإعلام وبالخصوص الصحافة المكتوبة والمرئية التي تمتلك مكانة خاصة وتلعب دورا مهما.

3: تحديد أهداف الاتصال

بعد أن تقوم المؤسسة، بتحديد المشكلة المطروحة وكذا تعيين الجمهور المستهدف: يجب على المؤسسة تحديد أهدافها بالمقارنة مع المشكلة المطروحة، والهدف المحدد يتم الوصول إليه عن طريق الاتصال، وتقسيم الأهداف بحسب التخصصات وإسناد الأهداف المعينة، بالإدارة المتخصصة في ذلك، بمعنى أنّ المؤسسة في هذه المرحلة تحدد الهدف ومن ثم تصنفه حسب التخصص، فإذا كان متعلقا بالاتصال نسعى إلى حله من خلال الإستراتيجية المحددة.

4: تحديد النتائج المتوقعة

تكون النتائج المتوقعة متعلقة أساسا بالأهداف التي تم تحديدها، بحيث تعتبر الحلول للمشاكل التي تم طرحها، لكن دوما في حدود التنبؤ، كونها نتائج متوقعة وليست فعلية لكنها تكون مبنية على دراسات خاصة بالمؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق هذه النتائج.

5: ترتيب وتحديد الرسائل الاتصالية

يجب على المؤسسة ترتيب الرسائل الاتصالية بحسب الجمهور المستهدف، بحيث تراعي اختصاص ومستوى ونوعية كل قسم من الجمهور وتقدم له رسالة خاصة وملائمة به.

كما يجب عليها السهر على جودة، نوعية، ومدى فعالية الرسالة والصورة التي ستقدمها المؤسسة (حسب إستراتيجيتها).

6: تحديد نشاطات ووسائل الاتصال

هي العمليات التي تتعلق بالرسائل وبالهدف، وتسعى لتحقيق أهداف الاتصال، بحيث يجب اختيار الوسائل بما يتلاءم مع الرسالة والجمهور المستهدف، وكذا بما يتلاءم مع الأهداف المسطرة.

7: تقديم مخطط العمل

يتم تقديم مخطط العمل في ملف، يتناول الأهداف التي تم تحديدها، مستندة على الإشكالية المطروحة، ثم ترتيب الجمهور المستهدف المهتم بهذه الإستراتيجية، كما يتضمن هذا الملف الرسائل التي نحاول تطويرها وتقديمها للجمهور.

دون أن ننسى النشاطات المحققة والوسائل المستخدمة، والوعود التي قدمت من خلال الرسائل، الميزانية المتوقعة لغرض قياس أثر وفاعلية النشاطات التي قمنا بها.

8 التمويل:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات المالية اللازمة، بمعنى تكاليف الرسائل والأنشطة التي ستستخدمها للوصول إلى الجمهور المستهدف.

9- وضع مخطط لتوزيع الأدوار:

يتضمن هذا المخطط توزيعاً زمنياً للأنشطة التي ستقوم بها المؤسسة بدءاً من يوم تطبيق الاستراتيجية، وذلك لغرض تنظيم مخطط مراحل النشاط، ولنكون مستعدين في أي وقت نريد. كما أن توزيع الأدوار يسمح لكل الأشخاص المعنيين بمعرفة المهام الموكلة إليهم في إطار النشاط المنظم.

10: التقييم:

تعتبر آخر مرحلة نقوم بها في بناءنا للاستراتيجية، وهي تتبع تطبيقها في الواقع قياس الانحرافات بين الواقع والإستراتيجية، ومدى فعالية الوسائل المستخدمة. بحيث تسعى إلى مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، والنتائج المتوقعة.

المبحث الثاني: تحليل ودراسة ماهية ومفهوم صورة المؤسسة

يعتبر تحسين صورة المؤسسة من الانشغالات الرئيسية التي تهتم بها هذه الأخيرة، حيث تقضي في ذلك سنوات عديدة وتستثمر الكثير من الطاقات البشرية والمادية، إلا أنه ليس من السهل أبداً على المؤسسة اكتساب صورة جيدة. فهذه الأخيرة لا تساهم فقط في تقديم المؤسسة للمستهلكين والزبائن وإنما تكسبها ميزة تنافسية.

وقد بدأ الحديث عن صورة المؤسسة واستراتيجياتها في بداية العشرينيات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقلت هذه الاستراتيجية إلى فرنسا لتعمم على مجموع المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وجرى التركيز في البداية على الإشهار كوسيلة

لتحسين صورة المؤسسة، إلا انه انتقل إلى عناصر أخرى كالتعريف بإمضاء المؤسسة وشعارها ... الخ

ولا يمكننا التركيز على أهمية الصورة، دون تعريفها، لذا سنحاول من خلال مطلبنا الأول هذا الإجابة عن السؤال التالي: ماذا نقصد بصورة المؤسسة ؟ وكيف يخدم الاتصال صورة المؤسسة ؟

المطلب الأول: تعريف صورة المؤسسة

يوجد عدة تعاريف لهذا المحور ولا بد لنا للإحاطة بمفهوم صورة المؤسسة، الانطلاق من مفهوم الصورة بصفة عامة أولاً ومن ثم إسقاطه على المؤسسة ككيان مادي ومعنوي، إلا أن هذا يقودنا مباشرة إلى التطرق إلى مفهوم هذه الأخيرة من خلال علم النفس. توجد تعاريف مختلفة للصورة من خلال علم النفس لذا سنحاول الفصل بينها: تعرف الصورة على أنها:

"استمرار انطباع حسي راجع إلى نشاط النسيج العصبي المركزي "

كما تعتبر " التمثيل المادي والذهني للإدراك الحسي للشيء أو مدى قدرته على البقاء والاستمرار من خلال الفضاء والزمن، وكذا قابلية إعادة خلقه بالاستنكار أو الاستحضار". من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الصورة ذاتية في مجملها، بحيث أنها متعلقة بإدراك كل شخص فكل يظهر بطريقة متفردة ويرى الآخرين بطريقته الخاصة وليس من الضرورة أن يظهر نفس الشخص نفس الصورة لشخص أو شخص آخر.

(بمعنى أن الشخص لا يظهر نفس الصورة لكل الناس، إنما يمكن أن يغير نوعية صورته من شخص لشخص آخر، أي لكل شخص تعامل خاص).

بحيث نلاحظ أن الارتباط جد وثيق بين الصورة والتمثيل، فالصورة ما هي إلا تمثيل لشيء ما في الذهن.

بينما لا تتعدى أن تكون الصورة تمثيلا ماديا عند علماء النفس فإنها تختلف نوعا ما إذا ما ربطناها بالمؤسسة لذا سنحاول من خلال مجموعة مختلفة من التعاريف، الوصول إلى مفهوم مبسط مختصر لصورة المؤسسة.

* **التعريف الأول:** " تعرف صورة المؤسسة على أنها مجموع الانطباعات المنطقية والعاطفية المرتبطة بشخص أو مجموعة من الأشخاص عن مؤسسة ما.

* **التعريف الثاني :** ويرى آخرون أن صورة المؤسسة هي : " إرسال إشارات مختلفة من طرف المؤسسة إلى جمهورها يعني أن هناك مجموعة من الإشارات تمثل المؤسسة وتساعد على خلق صورة لها لدى الجمهور، وتعتبر في نفس الوقت العنصر الأكثر فعالية، وقابل للبقاء أكثر.

أيضا الصورة تطلق على أحد الابتكارات التي توصل إليها الإنسان ليحصل بها على شكل متماثل لشيء معين عادة ما يكون جسما ماديا أو أحد الأشخاص، كما أنه يشير إلى التعامل مع الأجسام ذات بعدين (صورة).

قد تكون الصور ذات بعدين مثل الصورة الفوتوغرافية أو أحد عروض الشاشة، كما توجد أيضا الصورة المجسمة ثلاثية الأبعاد.

ومن أمثلتها التماثيل والصور يمكن التقاطها عن طريق بعض

الوسائل البصرية مثل الكاميرات والمرآيا والعدسات والتلسكوبات والميكروسكوبات وغيرها من

الوسائل الأخرى. كما توجد أيضا بعض الوسائل والظواهر الطبيعية التي تساعد في التقاط

الصور مثل العين البشرية وظاهرة انعكاس الأشياء على أسطح المياه. ومن الممكن أيضا

أن يتسع إطار مصطلح صورة ليشمل أي شكل ذي بعدين.

مثل (مخطط الخرائط والمخططات) والرسوم البيانية الدائرية والرسومات التجريدية. ومن

خلال هذا الإطار الأوسع لمصطلح الصورة، فإن الصور يمكن نقلها أيضا يدويا وذلك عن

طريق الرسم والتلوين والنحت كما يمكن أن يتم نقلها آليا عن طريق الطباعة أو

تكنولوجيا الجرافيكس المستخدمة في الكمبيوتر. ويمكن تطوير الصورة من خلال استخدام

مجموعة من الطرق وذلك في بعض الحالات وبخاصة الصور المزيفة. هناك ما يعرف

بالصورة المؤقتة وهي الصورة التي لا تستمر سوى لفترة قصيرة من الوقت. ويمكن أن نمثل

لذلك من خلال انعكاس أحد الأجسام في المرآة أو عرض الصور المتحركة من خلال كاميرا

(الأوبسكورا) كاميرا الحجرة المظلمة) أو عرض أحد المشاهد عن طريق أنبوب الأشعة

المهبطية. أما الصورة الثابتة والتي تعرف أيضا بالنسخة المطبوعة فهي الصورة التي يتم

تسجيلها على شيء مادي مثل الورق أو النسيج وذلك عن طريق التصوير الفوتوغرافي أو

إجراء بعض العمليات الرقمية. وهناك الصورة الذهنية التي توجد في عقل الفرد نتيجة لشيء يتذكره أو يتخيله. وفي هذه الحالة، سيصبح من غير ضروري أن يكون موضوع الصورة موجودا في الواقع، فمن الممكن أن يكون فكرة مجردة مثل المخطط البياني أو الدالة أو الوجود التخيلي لشيء ما. ويعد التطوير الذي طرأ على تكنولوجيا الأصوات الاصطناعية وفن الصوت من الأسباب التي أدت إلى إدراك احتماليات وجود صورة الصوت التي تتكون من مادة صوتية يتعذر تجزئتها دون التحليل القائم على علم الموسيقى واللغويات.

والملاحظ أن صورة المؤسسة يتم تقسيمها إلى أربعة أقسام:

مؤسسية، مهنية، علاقاتية، وعاطفية.

1- الصورة المؤسسية :

تظهر على المستوى الوطني من جهة، وتكون موجهة إلى الجمهور العريض بمختلف المستويات التي تكونه من جهة أخرى تتطور بالاعتماد على الاتصال المؤسس من القيم التي تمثلها وتنقلها لاسيما في المجال الاجتماعي والاقتصادي.

2- الصورة المهنية:

تكون مرتبطة بمهنة المؤسسة، ونشاطها.

3- الصورة العلاقاتية :

تتطور من خلال الاحتكاك مع مختلف أنواع المحاورين، سواء كانوا في القمة أو في القاعدة، داخل المؤسسة كما في خارجها.

4- الصورة العاطفية:

هذه الصورة تتعلق أساسا بنوعية الروابط التي تصل بين الجمهور والمؤسسة، بحيث تعتبر الرأسمال العاطفي الذي توجده المؤسسة وتحفظ به.

* **التعريف الثالث :** كما يمكن اعتبار صورة المؤسسة:

هي الصورة التي يحملها الجمهور بصفة عامة عن المؤسسة من خلال مختلف تظاهراتها (معلومات، إشهار... الخ).

* **التعريف الرابع:** تعرف صورة المؤسسة على أنها:

"مجموع الانطباعات المنطقية والعاطفية، التي تشكل لدى شخص أو مجموعة من الأشخاص بخصوص منتج، علامة أو مؤسسة".

من خلال ما سبقت إليه الإشارة نلاحظ :

أنه لا توجد للمؤسسة صورة نهائية، واحدة ودائمة إنما توجد عدة صور تتألف فيما

بينها وتتحد مشكلة صورة، تختلف وتتنظم حسب الأنواع المختلفة للجمهور.

كما أنّ هناك من يربط الصورة بالشرعية، حيث يعتبر الصورة هي الشرعية في المؤسسة، إذا قابلنا المؤسسة بالدولة، فنلاحظ أن شرعية الدولة ومشروعيتها ما هي إلا صورة المؤسسة لدى الجمهور.

* **التعريف الخامس:** وهناك من يرى أن تعريف الصورة يمكن أن يقتصر على ثلاث مقاربات أساسية تتمثل في:

- المقاربة بالمراحل (مربع الصورة).
- المقاربة التاريخية (الصورة والمشروعية).
- المقاربة المنطقية (الموضوعية).

1) المقاربة بالمراحل (مربع الصورة) (le carré de l'approche par phases (l'image)

هذه المقاربة تقودنا لإلقاء الضوء على أربع مراحل أساسية في فهم صورة المؤسسة وهي:

(أ) **الصورة الحقيقية:** بمعنى الصورة الأكثر موضوعية، التي تكون أكثر مقاربة لهوية المؤسسة.

(ب) **الصورة الظاهرة:** هي الصورة التي يتم استخلاصها من خلال سبر للآراء.

(ج) **الصورة المرجوة:** (l'image voulue) وتكون هذه الصورة مثالية رجاء المؤسسة بالوصول إليها يظهر من خلال أهدافها.

(د) الصورة الممكنة: (l'image possible) وهي الصورة التي تظهرها المؤسسة

بالنظر إلى معوقات السوق وموقع المنافسين.

(2) المقاربة التاريخية (الصورة والمشروعية) (l'approche historique (image et légitimité)

فرضية هذه المقاربة تنطلق من " الاتصال من خلال الأنظمة الثلاثة للمشروعية المعرفة من

طرف MAX WEBER كما يقترح تقسيم صورة المؤسسة إلى ثلاثة مداخل هي:

* **المدخل التقليدي: (l'axe traditionnel)** هذا المدخل مرتكز على تاريخ المؤسسة

، طابعها الاجتماعي ، وكذا أسطورتها الإخبارية .

* **المدخل الرمزي: (l'axe charismatique)** هذا المدخل مبني أساسا على هوية

المؤسسة بمختلف مكوناتها وأركانها، كما أنه يرى أن الصورة تستمد روحها من شارة

المؤسسة أو ما يسمى logo وحتى مسير المؤسسة، حيث أن هناك بعض المؤسسات التي

تستند صورتها على سمعة وشهرة مديرها، فان كانت سمعة المدير جيدة تتحسن صورة

المؤسسة، وإذا ساءت سمعته ساءت حالة الصورة في المؤسسة .

* **المدخل المنطقي: (l'axe rationnel)** هذا المدخل يكون أساسا مشكلا من

خلال الاتصال باستخدام المعارف في العلوم الإنسانية (علم النفس الاجتماعي، التحليل

النفسي... الخ) بهدف زيادة فعالية الرسالة.

المدخل المنطقي لا يعني منطقية الأدلة والبراهين التي تستخدمها السلطة من خلال الاتصال التقني، إنما شدة انطلاق هذه الأدلة الاتصالية وقوتها، أي أن الرسالة تهم أكثر قوة انطلاقتها من منطقيتها.

(3) المقاربة الموضوعية (l'approche thématique)

لقد تم اقتراح هذه المقاربة سنة 1995 من خلال هذه المقاربة يتم (تشبيه صورة المؤسسة بلعبة التكوين صورة) تشبه الصورة بلعبة تركيب puzzle حيث تتكون من أربع عناصر أساسية: الشخصية، القيم، الهوية، السمعة.

أ) الشخصية:

تبين الاختلاف بوضوح سواء كانت تنشط في نفس المجال أو في مجالات مختلفة ونشاطاتها متقاربة، ويكون لكل مؤسسة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات. فمثلا : المؤسسة أ تظهر متفتحة ' جدية ' تتمتع بروح المسؤولية، أما المؤسسة ب فهي مضمونة غامضة، فاعلة .

بمعنى إن الشخصية تميز بين المؤسسات كما تميز بين الأشخاص.

ب)القيم : القيم في المؤسسة قد تستمد من الداخل، أو قد تترجم من خلال الرسائل الإشهارية، أو حتى عن طريق الوصاية (حيث تصبح المؤسسة وصية على بعض النشاطات الرياضية أي ما يسمى (mécénat et parrainage).

ج) الهوية : (l'identité)

هوية المؤسسة تنتج من المظهر المادي للمؤسسة، حيث تظهر من خلال اسمها رمزها اللوني، شارتها شكلها الهندسي، ومجموع العناصر المادية (المرئية والسمعية) التي لها علاقة مع الجمهور كلها تشكل الأجزاء التعريفية للصورة.

كما يمكننا تعريف الهوية من خلال الإجابة على أربع أسئلة رئيسية وهي:

* لماذا ؟ (أهداف المؤسسة)

* من ؟ (المسيرون للمؤسسة)

* ماذا ؟ (مجال النشاط)

* كيف ؟ (عملياتها الرئيسية)

والمقاييس المتعلقة تتشكل مبكرا في حياتها، من خلال نشاطها وقراراتها التي تتخذ من خلال المؤسسين وكذا الأعداد الأولى من العمال الذين توظفهم .

د - السمعة: la réputation:

تتكون أساسا من مجموع الاعتقادات والأحكام الموجودة لدى العامة باتجاه المؤسسة، نوعية إدارة أعمالها، قوتها المالية، قدرتها الابتكارية، نوعية تسويقها، نوعية منتجاتها وخدماتها، تشكل أجزاء سمعة المؤسسة.

ومن بين العناصر التي تنسب إلى السمعة نسجل الاعتبارات التالية: تقنية متطورة في الاستماع للزبائن، تعلم جيدا، تحمي المحيط، تشارك في الحياة الاجتماعية والثقافية تخلق فرص عمل، قوية ماليا، ومسيرة جيدا.

هذه المكونات الأربعة للصورة مركبة تركيبيا قويا، وهي مرتبطة بواقع المؤسسة وأهدافها، وكل اختلاف بين مكون من مكونات الصورة والواقع لا يستمر.

المطلب الثاني: أنواع صورة المؤسسة.

هناك عدة تصنيفات لتحديد الأنواع المختلفة للصورة في المؤسسة، وتختلف هذه الأنواع باختلاف نوع وموقع الدارس، نستطيع القول أن أول وأبسط تصنيف هو تصنيف الصورة في المؤسسة إلى " صورة داخلية، وصورة خارجية "

(أ) الصورة الداخلية للمؤسسة :

ويكون هنا الجمهور المستقبل هو مستخدمي المؤسسة (عمالها وإدارتها) ويكون الاتصال أكثر سهولة ومرونة، وذلك عن طريق الخطابات التي يقدمها مسؤولو المؤسسة، وكذا كيفية التعامل داخل المؤسسة (الصرامة، الجدية، الحوافز) ، بالإضافة إلى ثقافة التوظيف في المؤسسة، وهي ثقافة المؤسسة نفسها، بالإضافة إلى كيفية تعامل المؤسسة مع زبائنها وعمالها وحتى الموردين بصفة مختصرة هي تلك الصورة التي تحاول المؤسسة نقلها إلى جمهورها القريب .

كل العوامل السابقة الذكر هي التي تتحكم في رأي العامل في مؤسسته وكذا متعاملها هذا العامل الذي سينقل الصورة الداخلية للمؤسسة إلى الخارج بحسب تأثيره وكيفية تعامل المؤسسة معه، هو الذي يحدد نوع الصورة التي سينقلها سيئة كانت أم جيدة.

(ب) الصورة الخارجية للمؤسسة :

إذا كانت الصورة الداخلية هي الصورة الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة، فالصورة الخارجية، هي تلك الموجهة لأشخاص من خارج المؤسسة والوسائل المستخدمة في الحالتين مختلفة جداً، كما أن أساس جودة ورياءة الصورة مختلف، ففي هذه الحالة الاتصال المتعلق بالصورة يكون اتصالاً خارجي ويرتكز أساساً على التسويق ، بحيث أن الجمهور (الزبائن) يحكم على صورة المؤسسة من خلال: جودة منتجاتها، مستوى إعلاناتها، علامتها التجارية، شارتها (logo) مشاركتها في التظاهرات الرياضية (sponsoring parrainage) مشاركتها في الأعمال الخيرية والتطوعية (Mécénat).

لكن هذا لا يكفي لإطلاق حكم على المؤسسة إنما هنالك عناصر أخرى تأخذ بعين الاعتبار وهي: الحالة المالية للمؤسسة، وضعيتها في السوق المالية، حجم ونوع قنواتها التوزيعية، خبرتها في مجال نشاطها، وحتى شكلها العام (مباني، سيارات، البدلات الرسمية للعمال، وثائقها الرسمية بالإضافة بطاقتها الخاصة (les carte visites) دون أن ننسى عاملاً مهماً في تحديد صورة المؤسسة ألا وهو الصورة الداخلية التي ينقلها العمال عن مؤسستهم .

لذا الصورة الداخلية مع الصورة الخارجية سوف تعطينا الصورة العامة للمؤسسة، واختلال واحدة من هاتين الصورتين سوف يؤدي حتما إلى اختلال الصورة العامة، لذا يجب الاهتمام دائما بالصورتين معا، ولبناء استراتيجية عامة للصورة، لابد من الانطلاق من الداخل نحو الخارج، لتكون الاستراتيجية أكثر قوة واستمرارا.

كما تمت الإشارة إليه في السابق هناك عدة تقسيمات للصورة في المؤسسة، ففي البداية قسمناها إلى صورة داخلية وخارجية أما التقسيم الثاني فيبنى على عدد آخر من العناصر أكثر تفصيلا وأكثر إماما بواقع المؤسسة حيث نميز بين ثلاثة أقسام وهي:

(أ) الصورة المرجوة (l' image voulue):

وتعبر عن ما تتمنى المؤسسة إيصاله لجمهورها المختلف وذلك عن طريق تقنيات الاتصال لدى المؤسسة، وتكون متعلقة بالموقع الذي تسعى المؤسسة لاحتلاله، بمعنى أن أحد أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى أنها لا تمثل واقعا معاشا، لكن المؤسسة تحاول بكل قوتها الوصول إليها، وتكون هذه الصورة إلى حد ما مثالية.

(ب) الصورة المنقولة (l' image transmise)

وهي ترجمة الصورة المرجوة لجمهور المؤسسة من خلال تقنيات الاتصال المختلفة، بحيث تتصل بطريقة تسهل عليها إيصال الصورة التي ترغبها إلى الزبون أو المستهلك، وذلك من أجل زرع صورة جيدة للمؤسسة وذلك عن طريق تمويل بعض النشاطات الرياضية والأعمال الخيرية للوصول إلى الهدف.

ج) الصورة الظاهرة (l'image perçue)

وهي الصورة التي تترسخ في أذهان الجمهور فيما يخص المؤسسة، وذلك بعد استقبالهم لمختلف الرسائل الاتصالية التي استخدمتها المؤسسة، بحيث تكون متعلقة بالطريقة التي ظهرت بها الرسالة، بالإضافة إلى طريقة تحليل وفهم الرسالة من طرف المتلقي لها، بصيغة أخرى، هي النتيجة المتحصل عليها بعد القيام بعملية الاتصال.

نظريا يجب أن تتطابق الصور الثلاثة التي تطرقنا إليها سابقا بحيث لا يمكننا فصل الواحدة منها عن الأخرى إلا انه في المجال العملي، هذا التقسيم يساعدنا كثيرا على تحديد المشاكل التي تحدث عند نقل الرسالة إلى المتلقي ومعرفة مصدر الخطأ بالتحديد. كما أن هنالك تقسيمات أخرى لا تتميز عن التقسيم السابق كثيرا، بحيث تقسم الصورة هنا إلى:

1) الصورة الحقيقية أو الفعلية للمؤسسة (l'image réelle).

2) الصورة الموضوعية (l'image subjective): وهي الصورة التي تظهر للجمهور، أو أنها الطريقة التي يرى بها الزبون المؤسسة والأحكام التي يقدمها بخصوصها .

3) الصورة التي تبحث عنها المؤسسة (l'image recherché):

وهي معادلة للصورة المرجوة التي تناولناها سابقا، هذه الصورة التي تبحث المؤسسة

عن جعلها واقعا.

بالإضافة إلى التقسيمات السابقة هنالك من قسم الصورة في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع

أساسية وهي:

1) الصورة المرسلة (l'image diffusée):

وتتكون من مجموع الرسائل المنقولة عن ومن طرف المؤسسة وتنتج عن كل التظاهرات الإرادية وغير الإرادية للمؤسسة، هنا حوامل الرسائل تكون متعددة، بالإضافة إلى صور أخرى مثل صورة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، صورة منتجاتها وعلاماتها أو حتى صورة البلد الذي تنتمي إليه... الخ .

تأتي لتقوي أو لتضعف هذه الصورة وللتحكم في مجموع هذه الصور علينا القيام بتحليل موضوعي أو تشخيصي للمؤسسة ذاتها (مقراتها ، منتجاتها، قنوات التوزيع... الخ) وما يقال عن المؤسسة في الجرائد ووسائل الإعلام بصفة عامة.

2) الصورة المودعة (l'image déposée):

تتكون أساسا من مجموع وجهات نظر الأفراد المكونين للجمهور الداخلي والخارجي ونستطيع التحكم فيها من خلال تحليل مضمون اللقاءات النوعية أو اجتماعات المجموعة أو بطريقة أكثر إحصائية عن طريق إدارة سلم السلوكيات.

إلا أن الصورة في المؤسسة لا تقتصر على صورة المؤسسة ذاتها فقط، إنما قد تكون صورة العلامة أو حتى صورة المنتج، أي أن في المؤسسة ثلاثة صور:

صورة المؤسسة ذاتها، صورة المؤسسة من خلال علاقتها، صورة المؤسسة من خلال منتجاتها.

المطلب الثالث: صورة المؤسسة شروطها، أهدافها وأهميتها

إستراتيجية الصورة كغيرها من الإستراتيجيات في المؤسسة تستند إلى قواعد وأهداف يجب تحديدها تحديدا دقيقا قبل الانطلاق في تطبيق الإستراتيجية، لذا يجب علينا الإشارة إلى هذه الأهداف والتحدث عنها، لنعرف لماذا يجب على المؤسسة بناء صورة لها؟ وكيف يمكنها الحفاظ على هذه الصورة ؟ وجعلها دائما جيدة ويمكن الإشارة في البداية إلى الشروط التي يجب توفرها لتكون الصورة جيدة.

أولا : الشروط الواجب توفرها لتكون الصورة جيدة :

لبناء صورة جيدة ودائمة لمؤسسة ما، يجب علينا احترام أربع مبادئ أساسية فلتكون

الصورة جيدة يجب:

1) أن تكون صحيحة (يجب أن يؤكد الواقع الرسالة).

لكي تستمر المؤسسة، وتحافظ على ثقة متعاملها فيها يجب أن تكون الرسالة المقدمة من طرف المؤسسة مطابقة للواقع، فلا يجب أن تقدم صورة خيالية عن نفسها لكن يجب أن تكون هذه الصورة واقعية إلى حد كبير.

والاختلاف بين الصورة المقدمة من طرف المؤسسة والواقع يعود بنتائج وخيمة على

المؤسسة ، بحيث تفقد مصداقيتها ويبرز الاختلاف مثلا من خلال تصرفات رجالها في

الميدان (الأجراء، التجار، والموزعين الخ) أو من خلال (منتجات غير مطابقة للوعود

المقدمة من طرف المؤسسة)، كما يجب على المؤسسة اختيار شعارها بعناية slogan،

بحيث يتناسب مع وضعها وتستطيع تحقيقه، ويتميز بالمصداقية إلى حد ما، بالإضافة إلى مراعاة التوازن اللازم بين هوية المؤسسة و صورتها، فكل اختلاف بين هاذين المفهومين يسئ إلى حد كبير للمؤسسة ، ويشكك في شرعيتها ومصداقيتها لدى جمهورها .

لذا يجب على المؤسسة الاستناد إلى الواقع وتحري الحقيقة إلى حد كبير عند صياغة رسائلها الإعلانية.

(2) صورة إيجابية: (يجب تقييم المؤسسة).

تعتبر الصورة الإيجابية أساس سياسة الصورة في المؤسسة كونها تجلب الفائدة، بحيث يجب التعريف بالمؤسسة في أحسن أوضاعها ويكون هذا أكثر ظهورا خاصة في القطاعات ذات القيمة المضافة من الاتصال الأول (نشاطات غير محبذة، غير معروفة) عملية التقييم ضرورية.

يعد التقييم في المؤسسة عملية ضرورية، لكن لا يجب تخطي الحد بحيث من الممكن جلب الانتباه إلى عجز المؤسسة، فمثلا عندما تكون لمؤسسة ما صورة الفائز دائما لذا على المؤسسة توخي الحذر عند اختيارها لشعارها أو إمضائها، بحيث يجب أن تختار شعارا تستطيع الوصول إليه، وليس شعارا الوصول إليه مستحيل.

وما نلاحظه في السنوات الأخيرة إن المؤسسات أصبحت تختار شعارات قابلة للتطبيق بسهولة، بحث تراعي المستهلك وتخدمه بالدرجة الأولى.

(3) صورة مستمرة:

فالصورة هنا تخلق لتعيش فترة طويلة من الزمن وهذا إن لم نقل لتعيش مع المؤسسة حياتها كلها، الصورة نظريا هي عنصر ثابت ومستمر وفترة حياتها مرتبطة بفاعليتها، بحيث إن الصورة غير المنضبطة تختفي بسرعة.

(4) صورة مبتكرة: مميزة عن منافسيها.

تلجأ المؤسسة إلى البحث عن صورة مميزة مبتكرة، (عندما تفشل سياسة الصورة) وتعرف المؤسسة وتختفي وسط العديد من المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، ويتعلق الأمر هنا بالقطاعات التي لا يمكن فيها التمييز بين منتج أو خدمة مؤسسة عن الأخرى، هنا تسعى المؤسسة لبناء صورة خارقة للعادة، ومميزة جدا ليسهل تمييزها عن غيرها، كما يجب عليها التركيز على شخصيتها.

ثانيا: أهمية بناء صورة للمؤسسة.

هنالك عدة أسباب تدفعنا للبحث عن أحسن صورة للمؤسسة فلهذه الأخيرة أهمية بالغة في تحديد مستقبل نشاط المؤسسة، كما أنها تعتبر أساس عملية الاتصال في المؤسسة ويمكننا أن نميز بين مجموع العناصر التي تمثل أهمية الصورة في المؤسسة كما يلي:

1) تسعى المؤسسة للعمل علي تحسين صورتها بكل ما تستطيع من قوة، كون المستهلك لا يهتم المنتج بقدر ما تهتم المؤسسة التي قامت بإنتاجه، ففي كثير من الحالات لا نستطيع التمييز بين منتج وآخر، لا في الشكل ولا في الحجم، ولا حتى في طريقة الاستخدام،

وباستبعاد عنصر السعر ما يدفعنا لاختيار منتج دون آخر، هو معرفتنا بالمؤسسة التي قامت بإنتاجه، وعلمنا بان تلك المؤسسة تعني الجودة، أو الاستمرارالخ بمعنى أن سبب اختيار منتج دون آخر هو صورة المؤسسة لدى المستهلك.

إن صورة المؤسسة تساهم في تسويق منتجاتها وتقوي وفاء المستهلك للمؤسسة.

(2) بالإضافة إلى ما سبق، فإن سعي المؤسسة وراء تحسين صورتها يتطلب منها تجنيد جميع طاقاتها الداخلية، وهذا يعني أن جميع عمال وإدارات المؤسسة يبذلون جهدا أكبر لتحقيق نفس الهدف، وتوحد هدفهم يجعلهم أكثر اتحاد وانتماء للمؤسسة، بمعنى أن صورة المؤسسة توحد المستخدمين داخل المؤسسة وتجعلهم أكثر انتماءا. وهذا ما سيسوق صورة جيدة عن داخل المؤسسة (تحسين صورتها الداخلية) وبالتالي تحسين صورتها الخارجية.

(3) كما أن الصورة الجيدة لا تؤثر على المستهلكين والعمال فقط إنما تتعداهم إلى المساهمين وشركاء المؤسسة، بحيث أنها تزيد من ثقتهم في المؤسسة وتقربهم منها أكثر بالإضافة إلى أنها تدعم وضع المؤسسة في السوق المالية (إن كانت منتمية إليها). فتتمة الجمهور في المؤسسة يدفعهم نحو الطلب المستمر على أسهم وسندات المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع قيمة أسهمها (القيمة المادية والمعنوية).

في الأخير نستطيع القول أن امتلاك المؤسسة لصورة جيدة يجعلها عنصرا اقتصاديا واجتماعيا فاعلا في المجتمع كما يجعلها تحظى بثقة عامة ، لكن على المؤسسة أن تسهر

دائماً على انتقاء الرسالة التي توجهها بعناية كبيرة، كما يجب أن تراعي المكونات المختلفة لصورته وتحاول تطويرها بما يتماشى مع المتغيرات اليومية المتسارعة.

ثالثاً: أهداف بناء استراتيجية للصورة في المؤسسة

المؤسسة في سهرها المستمر على تحسين صورتها لدى الجمهور تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها فيما يلي:

(1) بناء استراتيجية للصورة في المؤسسة تسعى في البداية إلى إضفاء المشروعية على المؤسسة، بمعنى إعطاء المؤسسة حقوق لم تكن تتمتع بها من قبل، بالإضافة إلى جعلها عنصراً فاعلاً في المجتمع كما قلنا سابقاً، وحتى أن هذه المشروعية تجعلها معروفة لدى الجمهور بمعنى التعريف بالمؤسسة لدى الجمهور.

(2) من الممكن أن تكون سياسة الصورة تهدف أساساً للقضاء على إشاعة تم ترويجها عن المؤسسة، فالتركيز على الاتصال عن طريق الصورة ينهي الإشاعة سواء كانت داخلية أم خارجية ويعيد للمتعاملين ثقتهم في المؤسسة.

(3) الهدف الأخير نشير إليه هنا، هو الهدف المالي، بمعنى زيادة المبيعات، فالهدف الرئيسي للمؤسسات يبقى دائماً هو تحقيق الربح، فالمؤسسة تسعى من خلال سياسة الصورة إلى زيادة المبيعات.

4) بالإضافة إلى ما سبق قد تهدف سياسة الصورة إلى توسيع مجال النشاط، أو حتى تغييره، وهنا يكون الاعتماد على الصورة كأداة لتوصيل الرسالة وخاصة من خلال إمضاء المؤسسة أو حتى مساهمتها في النشاطات الثقافية والاجتماعية.

في الأخير تبقى الصورة من أهم العناصر التي تستند عليها المؤسسة في الاتصال مع جمهورها، وإيصال الرسالة المناسبة، إن لم نقل أساسا لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق شرعيتها أمام السلطة والحكومة، وكل المجتمع المدني، بحيث أن المؤسسة ترتقي من مجرد المعاملات التجارية، إلى خطاب عنوانه التضامن، وهو ما يجعلها عنصرا فاعلا اجتماعيا وسياسيا، وليس اقتصاديا فقط .

المبحث الثالث: مكونات الصورة المؤسسة

يحتاج بناء أو تحسين صورة المؤسسة إلى وقت ويتطلب وسائل تجارية ومالية مهمة لأننا هنا نتحدث عن إستراتيجية تترجم عن طريق نشاطات دائمة ودقيقة لضمان النجاح لذا يجب على المؤسسة أن تحدد بدقة أهدافها وتوجهاتها وكذا طريقة اتصالها.

هنالك عدة مؤثرات تستخدمها المؤسسة ويتقبلها المستهلكون، هذه المؤثرات متنوعة ومختلفة، فيمكن أن تتعلق بأشياء (المقرات، المنقولات ...الخ)، كما يمكن أن تتعلق بتصرفات (العادات، الزي الرسمي الموحد للمؤسسة، طريقة استقبال الزوار ..الخ) أو حتى بأحداث تقع داخل المؤسسة مثل (الإضرابات، الأبواب المفتوحة على المؤسسة... الخ) أو بأشخاص المؤسسة (المضيفات، الموزعون، رجال البيع الخ)، أو حتى رسالة المؤسسة

مثل (الإعلان)، أو بأشياء أخرى مثل (الأجراء الذين يتحدثون عن مؤسستهم خلال وجبة غداء مع الأصدقاء).

كل هذه العناصر السالفة الذكر قد تؤثر إيجابا أو سلبا على المؤسسة و صورتها وهذا يتوقف على مدى قدرتها على التحكم في هذه العناصر وتسييرها في مصلحتها وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرض إلى أغلب هذه المؤثرات، أو مكونات صورة المؤسسة، بشيء من التفصيل وكيفية استخدامها .

المطلب الأول: دراسة رموز المؤسسة.

ترتبط الصورة القوية للمؤسسة بعدة رموز، تسهل على الزبائن التعرف على المؤسسة، وتختلف هذه الرموز وتتنوع، لكن ضرورة توفرها تظل دائما قائمة، لأنها تعتبر أهم إن لم نقل أساس بناء صورة للمؤسسة، فوجودها ومن ثم جودتها وقدرتها على أداء وظيفتها هي التي ستحدد لنا وضعية صورة المؤسسة وقوتها.

إذن الرموز في المؤسسة من أهم العناصر التي يجب الاهتمام بها لتظل صورة المؤسسة مشهورة، قوية وجيدة، والاهم من كل هذا دائمة، لذا سنحاول معرفة أهم رموز المؤسسة، ودور كل منها وكيفية الاهتمام بكل واحد منها.

أولاً : مفهوم شارة المؤسسة (logo)

تعرف الشارة على أنها: التمثيل الهندسي لعلامة أو اسم مؤسسة ما، وليس من الضروري أن تشتمل الشارة على علامة المؤسسة، إنما من الممكن أن تكون صورة فقط أو شكلاً أو حتى لونا، بحيث تسمح بتمييز المؤسسة بسرعة.

بالإضافة إلى أن شارة أو رمز المؤسسة تسمح لها بالتميز عن منافسيها، وذلك بحيث عندما تكون الشارة عادية وبسيطة فإنها تنسى بسهولة أما إذا كانت معقدة يصعب تذكرها.

لذا يعتبر بناء شارة للمؤسسة جد صعب بحيث يتطلب استراتيجية خاصة به، كما أن هنالك شروطاً يجب توفرها في الشارة حتى تكون بحق أداة للتعبير عن المؤسسة.

كما من الممكن جداً ألا تأخذ الشارة شكلاً معيناً وتكون مجرد ألوان تعرف بالمؤسسة مباشرة، أو من الممكن أن تتخذ إمضاء (توقيع) المؤسسة كأساس لها.

ولا يمكن تغيير شارة المؤسسة بالسهولة والبساطة التي يتوقعها البعض إنما الأمر جد صعب ويتطلب الكثير من الدراسة والتمعن، ووجود خبراء قادرين على توقع رد فعل جمهور المستهلكين ولكي تبقى الشارة وتحقق الأهداف المرجوة منها يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي:

- 1 - وضوح الرسالة التي تنقلها الشارة إلى المستهلكين وذلك بغرض تسهيل فهمهم لها.
- 2 - كما أنه من الضروري جداً أن تكون مستمرة ودائمة بمعنى أنها قابلة للبقاء في ذهن المستهلك لأطول مدة ممكنة.

3 - يجب أن تكون مؤكدة لباقي رموز المؤسسة وقيمها وذلك بمراعاة شخصيتها، وكذا هويتها المرئية، بمعنى يجب أن يكون هنالك تلاعب وتناسب بين الهوية والشارة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

في السابق كانت عملية بناء الشارة صعبة جدا بحيث تلجأ المؤسسة إلي رسام متخصص يقوم بتقديم عدة نماذج للمؤسسة، تبدأ بالغاءها واحدا تلو الآخر ليبقى في الأخير نموذج واحد هو الذي تقرر المؤسسة انه شارة، ويكون هذا الاختيار ذاتيا وليس منطقيا أبدا، أما الآن فهناك برنامج آلي (برنامج كمبيوتر) تعطى إليه المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ورغباتها، ويقوم هو ببناء شارة تتلاءم واحتياجات المؤسسة، ثم تقوم المؤسسة بإعطائه اختياراته بنفس الشكل فيما يخص الألوان لتكون شارتها جاهزة ومتكاملة.

ولتحصل المؤسسة على صورة جيدة وتواصل الاحتفاظ بها يجب عليها أن تسعى لبناء هوية مرئية، يكون العنصر الرئيسي فيها هو الشارة التي تساهم في إيصال رسالة المؤسسة إلى زبائننا، ولتكون الشارة جيدة ومقبولة لدى الجمهور لا بد أن تكون لها مميزات والمتمثلة في:

الشارة نظام متلاحم (متماسك):

يعود أصل كلمة (logo) إلى الكلمة اليونانية logos والتي تعني خطاب أو كلمة، هذا يعني أن شارة المؤسسة logo هي أساس خطاب المؤسسة فهي تمثل هوية المؤسسة وتحمل قيمها إلى متعاملها في الخارج (الزبائن، الموردون)، وحتى عمال المؤسسة هنا نرى أن

الشارة مرتبطة بما تكونه المؤسسة، لذا يجب أن تلخص ماهية المؤسسة، وتساهم في بناء الصورة الكلية للمؤسسة، كما يجب إدخالها في سياسة وإستراتيجية الاتصال الشاملة.

ب) للشارة اثر تذكيري:

الشارة الجيدة تتكلم عن نفسها ولا تحتاج إلى مساندة من العناصر الأخرى مثل اسم المؤسسة، للتأثير في المستهلك، كما أنها تعرف مباشرة، عكس الشارة السيئة التي كثيرا ما ينسبها المستهلك إلى مؤسسة أخرى أو لا ينسبها إلى أية مؤسسة (بمعنى انه لا يتعرف عليها بسهولة) لذا يجب على المؤسسة إن أرادت أن تترسخ شارتها لدى جمهورها أن تتجنب الشارات الأكثر استعمالا، وأن تجعلها متميزة عن غيرها، فالتشابه من الممكن أن يحدث الخطأ، من الممكن أن تستعمل صور الحيوانات كشارات، فهي تعتبر لغة عالمية .

ج)الشارة نظام مستمر :

كلما كان عمر الشارة أطول كلما كانت مفيدة أكثر، لأن طول عمرها سيمنحها الشهرة كما أنه يرسخها في أذهان زبائنها ومستهلكيها، لكن هذه الحياة تستمر بين 10 إلى 30 سنة وذلك إذا كان مطلوبا ومحققا للفائدة بقاءها، أما إذا لم يكن كذلك فلا بد من تغييرها، وحتى وإن لم نغيرها يجب تعديلها في كل مرة لتتناسب مع التطورات الحاصلة.

وبما أن الشارة نظام مستمر يجب إذن أن تمثل الحاضر والمستقبل للاستمرار والتحرك.

(د) الشارة هوية يمكن تبنيها ويمكن نقلها:

يجب أن تكون الشارة قابلة للوضع على الأدوات المختلفة التي تستخدمها المؤسسة أو ما يسمى حوامل الرسالة التي تسعى لإيصالها إلى الجمهور وهي:

(1) الأوراق المختلفة: ورق الرسائل أي على رأس ورق البريد ، بطاقات الزيارة، الفواتير والطلبات، الأطرافالخ.

(2) التغليف: على العلب، في التعبئة الوحدويةالخ.

(3) في المقرات: قاعة الاستقبال، اللوحات الخاصة بتعريف المكاتب والوحدات الإنتاجية، الواجهات، الزي العام.

(4) على وسائل الاتصال المختلفة: الأشرطة الوثائقية، المصنفات، الهدايا والوسائل الاشهارية الخ .

ويجب على المؤسسة عند صياغة شارتها أن تأخذ بعين الاعتبار الأبيض والأسود، بمعنى شكل الشارة بالأبيض والأسود فكثيرا ما تحتاجها بدون ألوان، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار شكلها عند التصغير والتكبير فيجب أن تحمل نفس الرسالة في كلا الحالتين.

الشارة هي رسالة عالمية تتعدى حدود اللغة، خاصة إذا أحسنت المؤسسة استخدامها لذا عليها الاهتمام بها أكثر واستغراق الوقت اللازم لبقائها لتظل بالفعل، الرسالة التي تحمل أفضل صورة عن المؤسسة في كل مكان.

أما إذا حاولت المؤسسة الاستثمار في الخارج فيجب عليها أن تجرب شارتها قبل أن تطرحها، فإذا كانت لديها معنى هنا فربما لديها معنى مغاير تماما في منطقة أخرى، وقد تكون الشارة هي السبب في انصراف المستهلكين عن المؤسسة في الخارج، لذا عليها محاولة معرفة أن كانت مفهومة ومقروءة في سوقها الجديد، كما يجب عليها أن تعرف أن كانت تلتزم وتراعي عادات وتقاليد ودين المستهلكين الآخرين.

فعلى المؤسسة مراعاة كافة النقاط المتعلقة حتى تظل بالفعل الشارة أحسن سفير للمؤسسة سواء في الداخل أو الخارج.

ثانيا: الماركة أو العلامة

تعرف العلامة على أنها اسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو خليط من هذه الأشياء والتي تحدد سلع وخدمات المنتج وكذلك تفرق بينها وبين منتجات المنافسين، واسم العلامة هو أحد مكوناتها التي يمكن نطقها من طرف المستهلك أو الموزع أو غيرهما، وقد يكون حروفا أو كلمة أو أرقاما... الخ.

كما يمكن اعتبار الماركة هي علامة مميزة تسمح للشخص المعنوي أو المادي بتمييز منتجات وخدمات المؤسسة عن الآخرين والعلامة من الممكن أن تكون:

(أ) رمز كلامي (UN SIGNE VERBAL) :

هذا الرمز يمكن كتابته ونطقه، ويمكن أن يتخذ إحدى الصور التالية: اسم العائلة، اسم جغرافي، أو قد يكون نتيجة الربط بين مجموعة كلمات، مصطلح محور عن معناه، شعار

(slogan) رقم، حروف، بالإضافة إلى أرقام، كما من الممكن أن تكون تركيب للحروف والرموز.

ب) رمز تصويري (UN SIGNE FIGURATIF):

هو موجه أساسا للرؤية ويتمثل في الرسوم وتركيب الألوان، بالإضافة إلى تركيب النوعين السابقين فمن الممكن أن تتخذ العلامة إحدى الصور التالية:

1) رمز مركب من عدة عناصر لفظية ومرئية.

2) الرمز السماعي: ويكون مركب من عدة أصوات أو جمل موسيقية.

3) شكل المنتج أو طريقة تغليفه.

تكون العلامة جيدة يجب أن تتوفر ثمانى شروط أساسية يوضحها الشكل السابق، بحيث تتمركز في وسطه العلامة، وتحيط بها الشروط التي تجعلها معروفة، دائمة ومستمرة.

3) إستراتيجيات العلامة:

يمكننا التمييز بين عدة أنواع رئيسية من استراتيجيات العلامة وهي:

أ) علامة المنتج: la marque – produit

ترتكز أساسا على منح اسم خاص لكل منتج ولكل موقع وبالتالي وعد إشهاري وحيد، بمعنى أن كل منتج جديد يتحصل على علامة خاصة به وفي المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية عدد العلامات مناسب تماما لعدد المنتجات (يقدر عدد المنتجات).

ب) علامة الخط: la marque – ligne

ترتكز أساسا على منح إسم واحد لمجموعة متكاملة من المنتجات تكون إحداها مكملة للأخرى، مثل علامات غسل الشعر والصابون أو مواد التجميل.

ج) العلامة التسلسلية: la marque – gamme

ترتكز أساسا على التعريف بمجموعة من المنتجات التي تنتمي إلى نفس حيز المنافسة، ومن الضروري إرفاق اسم العلامة بتسمية للمنتج وذلك تحت اسم مشترك، بمعنى أن لمجموعة المنتجات (المشتركة) علامة موحدة، ولكل منتج اسم خاص به، لكنه ينتسب لنفس العلامة مثل: السيارات، لكل نوع اسم خاص به، لكنها تنسب في الأخير إلى مؤسسة واحدة.

د) العلامة المظلة: la marque – ombrelle

تطبق هذه الإستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بتسويق مجموعة غير متجانسة من المنتجات، هنا مجموعة المنتجات معقدة، الاتصال مختص لكل منتج، وعلامة المظلة تغطي نوعيات اكبر بالمقارنة بعلامة المجموعة، وبالتالي عدم تجانس كبير للمنتجات.

هـ) العلامة الأصل (العلامة الأم): la marque – source

نفس المبدأ بالنسبة إلى العلامة المظلة إلا أن الاختلاف يكون في أن المنتجات هنا تحمل أسماء الأشخاص هنا الإستراتيجية متكونة من مرحلتين، المرحلة الأولى هو أن كل منتج مصاحب باسم (اسم الشخص) ووعده خاص لكن الاسم القائد هو العلامة الأصلية.

(و) العلامة الضمان : la marque – caution

تلعب دور إضفاء بحيث تسعى إلى تغطية وضمان علامة المنتج العلامة الخط، العلامة المجموعة، أو إعادة تأمين من بعد، بحيث تسمح لكل منتج بتأكيد خاصيته وتميزه وتسمح للمستهلك بمعرفة أصل المنتج.

تفحص مختلف أنواع الاستراتيجيات يسمح بالتعرف على العلاقة بين المؤسسة ومختلف علاماتها.

لكن يجب علينا الفصل بين ثلاثة مصطلحات رئيسة في دراستنا للعلامة وهي:

اسم العلامة أو العلامة في حد ذاتها، صورة العلامة وهوية العلامة.

العلامة قمنا بتقديم تعريفها فيما سبق لذا سنعرف بباقي المصطلحات فيما يلي:

1) صورة العلامة : l'image de marque

تعتبر صورة العلامة الرؤية التي يحملها الجمهور عن العلامة نفسها بصرف النظر عن صورة المؤسسة، بمعنى أن صورة العلامة لا تتعلق أساسا بصورة المؤسسة إنما هي نتيجة الانطباع الحسي والمادي للجمهور، فيما يخص العلامة، ويتحكم في ذلك مجموعة من العناصر وهي: المنتج بشكله، ووظائفه، وسعره ... الخ بالإضافة إلى صورة مصيغ العلامة كما أنها تستمد قوتها من اسم المؤسسة وكذا الهوية المرئية والمسموعة، وحتى قنوات التوزيع، وتسير صورة العلامة من خلال تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات، صورة العلامة تعتبر من أصول المؤسسة، لديها قيمة مادية، رغم صعوبة تقييمها.

(2) هوية العلامة: l'identité de marque

هي تقسيم العلامة إلى ستة أوجه رئيسية:

أ- الجانب المادي (العناصر الموضوعية)، شكل المنتج، خصائصه المادية وكيفية استخدامه، التغليف، التعبئة... الخ.

ب- الشخصية (العناصر الذاتية والخيالية غير الملموسة) فكرة الجمهور عن العلامة السمعة، مصنعا، فترة حياتها.

ج- جو العلاقة بين العلامة والجمهور المستهدف، هل هي معروفة ؟

د- هل المحيط الثقافي الذي تحمله العلامة والذي تنشط فيه، ما مدى ملائمتها لثقافة وعادات وتقاليد جمهور السوق المستهدف.

هـ- انعكاسها على المستهلك (الصورة التي يأخذها الجمهور عن المشتري للعلامة) كيف يتكلم مشتري ومستخدم هذه العلامة عنها وكيف يؤثر على غيره من المستهلكين.

و- الانطباع الداخلي (الصورة التي يحملها المشتري عن نفسه بالنسبة للعلامة، بماذا يفكر المستهلك بعد اقتنائه للعلامة؟ هل هو راض أم لا) .

إذا الاتصال يرتكز على إحدى هذه الأوجه أو على المجموعة، بغرض تحسين العلامة و صورتها وبيعها بطريقة أحسن لجمهور المؤسسة.

المطلب الثاني: دور المحيط الداخلي للمؤسسة وشكلها الخارجي في نقل صورة

المؤسسة

المحيط المادي والاجتماعي يعتبر من أهم مركبات الصورة بحيث انه يمكننا من تمييز المؤسسة من خلال شكلها الخارجي إن لم نقل انه أهم شيء يؤثر فيها بحيث أن شكل المؤسسة (هندستها، ديكورها، تعامل موظفيها مع الزبائن يؤثر بشكل أو بآخر على صور المؤسسة، وسنحاول الآن معرفة الأجواء المحيطة بالمؤسسة وكيفية استخدامها للاستفادة منها إلى أقصى حد فالمؤسسة إذا كانت تريد أن تجذب إليها أكبر عدد من الزبائن يجب أن تهتم بمبانيها، بوكالتها، بديكورها، أن تحسن اختيار الألوان، وأن تهتم بآلاتها وأثاثها وذلك من خلال العناصر التالية:

أولا : موقع المؤسسة

من المهم للمؤسسة كثيرا الاستثمار في العقارات كونها تتحكم بصفة أساسية في الانطباع الأولي للمتعاملين معها، لكن مالا يجب إهماله هو موقع المؤسسة أي عنوانها فهو الأول الذي يتلقى الزبون، لذا على المؤسسة الاحتياط عند اختيار مكان نشاطها.

فمن الأفضل أن لا يكون بعيدا جدا عن المدينة، أو حتى في منطقة صناعية مشهورة بالتلوث فكل هذا يؤثر على صورة المؤسسة وسمعتها، كما انه على المؤسسة اختيار الحي الذي تنشط فيه لإعطاء انطباع جيد للمتعامل معها دون أن ننسى المبنى الذي سنقيم فيه مقرها، يجب أن يتلاءم طرازه وعمره مع نوع نشاط المؤسسة.

ثانيا: هندسة المؤسسة وديكورها

يعتبر الشكل الخارجي وحتى الداخلي للمؤسسة من أهم العناصر التي تتحكم في تحديد موقف متعامليها، كما أنها تعتبر أساس شهرة المؤسسة، خاصة وان كان هذا الشكل فريدا من نوعه ولا يشبه كثيرا البناءات الأخرى، لذا أصبحت المؤسسة تتفق الكثير من الأموال للحصول على بناء بشكل مميز ومتلائم مع نوعية نشاط المؤسسة، كما انه من الممكن أن يكون هذا الشكل يخدم هدف من الأهداف العامة للتأثير أكثر عن الزبون وتحسين الصورة بأكثر فاعلية.

إذا فالشكل الخارجي للمؤسسة (مباني وعقارات) يعتبر عاملا مهما لإضفاء صورة مميزة وجديدة، الشكل الداخلي للمؤسسة مهم كذلك للتحكم في الصورة والعمل على تحسينها وتطويرها، لكن أهميته ليست بالكبيرة جدا فقط يجب أن يتمتع مسير المؤسسة بذوق جيد، كما من المهم جدا الحفاظ على النظافة والترتيب كونهما عنصران لا يمكن الاستغناء عنهما. لكن على المؤسسة كذلك اختيار الألوان المناسبة، الإضاءة الملائمة وحتى مراعاة النظام العام داخل المؤسسة، وبعض اللمسات الفنية التي تثير الانتباه.

لكن تجدر بنا الإشارة إلى أن هنالك أشياء يجب على المؤسسة تجنبها لأنها تثير نوعا من الاشمئزاز لدى الزبائن وهي:

(1) تجنب تكديس الأثاث أكثر من اللازم وبدون أهمية داخل المؤسسة.

(2) تجنب الروائح بمختلف أنواعها.

3) تعليق صور وبطاقات هنا وهناك بدون نظام، وكذا تعليق الملاحظات والمعلومات في الاستقبال، كون الزبون هو الذي يقرأها .

ثالثا: الاستقبال والمعاملة

يعتبر حسن استقبال ومعاملة الزبون من العناصر الأكثر أهمية بحيث يمكن اعتبارها العملة الصعبة التي تمتلكها المؤسسة، كما أنها تترك انطباعا خاصا لدى الزبون، قد يدفعه لتغيير وجهة نظره كليا بخصوص المؤسسة.

ويمكن أن يظهر حسن المعاملة واحترام الزبون من خلال طريقة الرد على الهاتف، فيجب أن يكون الرد سريعا بمعنى أن لا نترك الزبون ينتظر كثيرا كما يجب علينا طمأنته ليحس بأن قضيته قد أخذت بعين الاعتبار، ولا بد أيضا أن نبدأ المكالمات بذكر اسم المؤسسة، بالإضافة إلى ما سبق من الضروري على مستقبل المكالمات أن يكون لنا جدا مع الزبون، فلا بد أن يسأله قبل يدعه ينتظر، فان لم يشأ الانتظار حتى يصل ممثل المؤسسة أو يستقبل مكالمة أخرى. فليس مفروضا عليه، كما انه لا يجوز استعمال نفس الموسيقى عند انتظار الزبون، أي عند وضع المكالمات في حالة الانتظار فهذه الموسيقى تجعله يضجر ولا ينتظر، كما انه لا بد من إعطاء نوع من الثقة للمتصل بسرعة حل المشكل في أقرب الآجال، وتوجيه المتصل بالإدارة المعنية بحل مشكلته وليس بإدارة أخرى، مثل هذا الخطأ قد يهز ثقة المتعاملين مع المؤسسة، كل هذه النقاط يجب مراعاتها دائما وكون الرد عن الهاتف هي

النقطة الأولى التي يبدأ منها الزبون تكوين صورته الخاصة عن المؤسسة، ومنها يحدد إن كان حقا يريد التعامل مع المؤسسة أو لا.

من الأشياء التي يجب أخذها بعين الاعتبار، لأنها تؤثر كذلك على صورة المؤسسة هو استقبال الزبون وطريقة التعامل معه، لذا على المؤسسة أن تحاول تحسين هذا الاستقبال إلى أبعد حد ممكن من خلال:

1) يجب أن يتميز استقبال أي زائر للمؤسسة ببعض الحرارة مهما كان مستواه وشكله ونوع نشاطه.

2) يجب أن تكون قاعة الانتظار بعيدة نوعا ما عن نشاط المؤسسة، فإذا كانت كراسي الانتظار أمام مكتب الاستقبال فإن الزائر يمكنه أن يفهم نشاط المؤسسة في عشرة دقائق، كما انه من الممكن أن يأخذ انطباعا منذ البداية.

3) دقائق الانتظار الذي يقضيها الزائر في انتظار الشخصية المناسبة التي جاء لرؤيتها من الممكن أن تكون دقائق لإيصال المعلومات عن المؤسسة وذلك من خلال إعطائه جرائد ومجلات تتعلق بالمؤسسة أو كتيب عن المؤسسة لقراءته (تمضية للوقت) وهذا سيساهم في التعريف بنشاط المؤسسة .

يعتبر شكل وهيئة عمال المؤسسة من العناصر المهمة المؤثرة على صورة المؤسسة كونه يعطي انطباعا سريعا ومباشرا لدى المستهلكين بمجرد التعامل مع المؤسسة ،لذا من الضروري على المؤسسة الاهتمام بهيئة موظفيها وذلك من خلال صناعة زي رسمي

للمؤسسة يحمل ألوانها، شاراتها وحتى اسم المؤسسة، ورغم أن هذه العملية قد تكلف المؤسسة كثيرا إلا أنها تساهم في تسويق صورة المؤسسة ونقلها إلى كل مكان ينتقل إليه عمالها بزيهم، كما أنها تساعد الزبون على التمييز بين موظف المؤسسة وشخص آخر، بالإضافة إلى أنها تترك لديه انطباعا حسنا عن المؤسسة كما أن وجود زي رسمي للمؤسسة ينمي لدى العمال نوع من الإحساس بالانتماء للمؤسسة ويجعل الشكل العام لها أكثر جمالا وترتيا فعندما يرتدي كل عمال المؤسسة نفس الزي يكون هنالك تناسق بينما عندما يرتدي كل زيه الخاص فهذا الامتزاج لا يكون مناسباً للمؤسسة.

ما تجدر الإشارة إليه في الأخير هو انه مهما كلفها تقديم زي رسمي خاص بها فان ما ستجنيه سيكون حتما أكثر، وسيترك أحسن انطباع عنها لدى زبائنها ومعاملها.

نستطيع القول أن شكل المؤسسة العام (داخليا كان أو خارجيا) والأجواء العامة داخلها من الممكن أن تكون رأسمال حقيقي للمؤسسة يساهم في استمرارها ويحسن صورتها لدى زبائنها ومعاملها، لذا يجب عليها دائما الاهتمام بشكلها ومحاولة الظهور على أحسن ما يكون للاستمرار وتحقيق أهداف الاتصال الرئيسية ألا وهي: الصورة الجيدة والمستمرة.

إلا أن تسويق أحسن صورة للمؤسسة لا يتوقف على هذا العنصر فقط إنما يتطلب جهدا اكبر من خلال عناصر أخرى سنقوم التطرق إليها كذلك.

المطلب الثالث: دراسة الإعلام كمكون من مكونات صورة المؤسسة.

قد تستند المؤسسة لنقل أحسن صورة عنها على شكلها، تعاملها، واستقبالها للزبائن إلا أن هذا ليس كافياً أبداً، فهناك من الزبائن من لم يسبق لهم زيارة المؤسسة، وليسوا قريباً منها لرؤية شكلها والتأثر به، ولذا عليها استعمال وسائل أخرى قادرة على نقل صورة المؤسسة إلى كل مكان، وتقديمها لكل الشرائح، هذه الوسائل قد تكون: إشهاراً للمؤسسة أو إشهاراً لعلامات المؤسسة، وهذا الإشهار قد يضم عناصر كتابية وأخرى مرئية تستند بعضها إلى الأخرى، لنقل أحسن صورة لها، بالإضافة إلا أن هنالك عناصر غير اشهارية وعناصر إشهارية وغيرها سنحاول التطرق إليها فيما يلي :

أولاً : العناصر غير الاشهارية

يمكن أن نميز بين عدد غير منتهي من الوسائل غير الاشهارية التي تستخدمها المؤسسة لإظهار صورتها، وإيصال رسالتها إلى مجموع مستهلكيها هذه العناصر يمكننا حصرها فيما يلي :

1) الجرائد والمجلات الداخلية: وهذه الجرائد والمجلات هي عبارة عن نشرات تصدر داخل المؤسسة، تهدف أساساً إلى التعريف بالمؤسسة ونشاطها ومختلف عملياتها في أغلب الأحيان لا تسوق في الخارج إنما تعطى مجاناً لعمال المؤسسة، كما من الممكن إهدائها للمؤسسات والمراكز الخاصة بالإضافة إلى انه يتم الاحتفاظ بنسخ عنها في أرشيف المؤسسة في حالة الحاجة إليها.

(2) **المطويات** : هي أيضا عبارة عن نشرات تصدرها المؤسسة، لكن هذه الأخيرة تكون أكثر إثارة وجلبا بحيث تتميز بألوانها وصورها المتعلقة أساسا بنشاط المؤسسة هذا النوع من النشرات موجه أساسا إلى الزبون الذي يسعى إلى التعرف على نشاط المؤسسة ومن ثمة التعامل معها، فبهذه النشرات يسهل التعرف على نشاط المؤسسة، مختلف قدراتها وجودة سلعتها وخدماتها.

(3) **ورق البريد في المؤسسة**: يعتبر البريد من أهم وسائل الاتصال في المؤسسة، فرغم التطور الملحوظ والتكنولوجية العالية في الاتصالات (الانترنت، الفاكس... الخ) يظل البريد يتمتع بأهمية بالغة وطعم خاص، كما أن هنالك بعض المعلومات لا تنتقل إلا بالبريد لكونها تعتبر وثائق رسمية، دون أن ننسى المراسلات اليومية للمؤسسة والتي يمكن اعتبارها روتينية إلا أن لها أهميتها الخاصة. بالإضافة إلى فواتير المؤسسة التي تعتبر بدورها نوعا من الاتصال مع الخارج كل هذا البريد الذي قمنا بتقديمه يحتاج إلى ورق خاص يكتب عليه، هذا الورق يجب على المؤسسة اختياره بدقة، لأنه سيكون بطاقة تعريف للمؤسسة لدى مراسيلها كما أنه سيحدد الانطباع الأولي عن المؤسسة لدى مستقبلي الرسالة، فنظرا لهذه الأهمية يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

(أ) يجب أن يحمل اسم، شارة، عنوان المؤسسة، وتكون هذه المعلومات في رأس الورقة.

(ب) يجب أن يكون لونه متناسبا مع لون وثائق المؤسسة الأخرى.

ج) فيما يخص نوعية الورق فيجب اختيار ورقة ثقيل الرسائل وآخر أخف لوثائق أخرى (الكشوفات ، الفواتير ... الخ).

د) تجنب مليء الرسالة بالتعليمات.

هـ) لا يجب أبدا الخلط بين ورق الرسالة وصفحة اشهارية نعم لتوضيح صورة المؤسسة لكن لا يجب المبالغة.

و) كما لا بد علينا الانتباه عند صياغة الرسالة إلى الأخطاء النحوية، الإملائية، علامات الوقف، ترتيب الصفحة.

يجب علينا الاهتمام بالمراسلة من ناحية الشكل والمضمون لأنها ستكون العامل الأساسي الذي سيحدد صورة مؤسستنا لدى مستقبلنا هذه الرسالة.

4) بطاقات الزيارة: les cartes de visite

لكل مؤسسة بطاقات زيارة تقدمها لزبائنها، بهدف تعريفهم بالمؤسسة (عناوينها، أرقام هواتفها الخ) وكثيرا ما تكون هذه البطاقات مخصصة لأشخاص معينين في المؤسسة بمعنى أن هنالك أشخاص يمكنهم التعامل بها دون الآخرين وغالبا ما يكون هؤلاء هم (رؤساء الأقسام، المديرين الفرعيين، وبالتأكيد مدير المؤسسة) بحيث يجب أن يكتب برأس هذه البطاقة عنوان واسم المؤسسة، ويكون موضحا بشكل جيد، شارة المؤسسة وإمضاءها بالإضافة إلى شعارها، ورقم هاتفها، أما في وسط البطاقة فيكتب اسم صاحبها وفي أسفلها أرقام الهواتف المختلفة المتعلقة بهذا الشخص.

يعتبر هذا الشكل الكلاسيكي للبطاقة لكنها قد تأخذ أشكالاً والونا مختلفة بما يتناسب مع هوية المؤسسة (الألوان المعتمدة، الشارة، ...الخ) وأحجاماً مختلفة كذلك، بما يتناسب مع نشاط المؤسسة، ومع نوعية الأشخاص الذين سنقدم لهم هذه البطاقات، وتعتبر هذه البطاقات نافذة يطل منها المتعاملون على المؤسسة، بحيث أنها سهلة التداول وتنتقل بسرعة كما أنها تؤثر تأثيراً سريعاً على الملاحظ لها، لذا على المؤسسة أن تهتم أكثر بهذه البطاقة وأن تحاول جعلها متميزة، كما يجب عليها اختيار الورق الذي تصنع منه، بالإضافة إلى الاهتمام بتناسق الألوان وتجانسها فيما بينها، والأكثر أهمية من كل هذا هو ظهور اسم المؤسسة وشعارها بالإضافة إلى شارتها بصفة واضحة وجلية، تجعل الزبون يتعرف على المؤسسة بسرعة، ويميز شارتها بدقة ثم يحفظها في ذهنه .

المهم في كل العناصر السابقة الذكر هو ترك انطباع جيد ومناسب لدى المتلقين للرسالة الإعلامية هذا هو الهدف الرئيسي.

بالإضافة إلى ما تمت الإشارة إليه في البداية هنالك عناصر أخرى تمكن المؤسسة من تسويق صورتها إلى الخارج بدون القيام بعملية الإشهار، هذه العناصر هي أيضاً غير اشهارية ويمكن أن نلخصها فيما يلي.

بنايات المؤسسة وسيارتها ، بحيث تكون هذه الأخيرة دائماً تحمل اسم المؤسسة وشارتها، وحتى ألوان المؤسسة بحيث أنها تعرف بالمؤسسة، وتقوي صورتها لدى المستهلكين وتذكرهم دائماً بوجود هذه المؤسسة وخصوصية الخدمات التي تقدمها.

هنالك عنصر لا يمكن أبدا إلغائه أو التغاضي عنه ألا وهو الزى الرسمي للمؤسسة بألوانه التي تميز في كثير من الأحيان ألوان المؤسسة، وحمله لشارة المؤسسة فهو أيضا يعتبر نوعا مميزا للمؤسسة عن غيرها، ويعبر كذلك عن تبعية العمال لمؤسسة دون الأخرى، إذن يمكن اعتباره من الوسائل غير الاشهارية للمؤسسة.

ثانيا: الإعلان

إعلان أو الدعاية أو الإشهار هو أحد الأنشطة الإعلامية التي لا غنى عنها للأنشطة الاقتصادية من صناعة وتجارة وخدمات وغيرها من الأنشطة الاقتصادية وكذلك بالنسبة للمؤسسات والمنظمات الخيرية وغير الربحية والتي بدون الإعلان عن مجهوداتها فلن تحصل على الدعم المجتمعي والتمويل المادي اللازم لاستمرارها في عملها وأدائها لرسالتها. يعتبر الإعلان من أهم إن لم نقل أهم وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة وأكثرها تأثيرا على جمهورها بمختلف طبقاته وشرائحه، فالإعلان يصل إلى كل مكان ويفهمه كل الناس، لذا سنحاول هنا التعرض للإعلان كوسيلة تستخدمها المؤسسة للتأثير على المحيطين بها، وعنصر من أهم عناصر صورتها وللتعرف عليه أكثر سنقدم مجموعة من المفاهيم التي تقربنا منه أكثر وتسهل علينا الفهم الصحيح له.

يعرف le petite Larousse الإعلان كما يلي:

«هو نشاط يهدف للتعريف بعلامة، أو دفع الجمهور لشراء منتج، أو استعمال

خدمة... الخ، هو مجموع الوسائل والتقنيات المستخدمة لهذا الغرض.»

بينما يعرفه قاموس le petit robert على أنه:

«هو العمل، أو الفن الذي يسعى لتطبيق نشاط نفسي على الجمهور بغرض تجاري؛ هو السعي للتعريف (بالمنتج ، نوعية المنتج) ودفع الجمهور لتملكه؛ مجموع الوسائل التي تساعد في القيام بهذه العملية»

هذه التعاريف توضح لنا أن للإعلان غرض تجاري، وللوصول إلى غايته يستخدم الكثير من الوسائل والتقنيات ، وذلك لتمييز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين. كما يمكن تعرف الإعلان على انه «أي شكل مدفوع الأجر لعرض وترويج أي أفكار، أو سلع، أو خدمات وذلك بواسطة داع معروف ومحدد وذلك باستخدام بعض الوسائل مثل المجلات، والصحف والملصقات، ولوحات الإعلان، والبريد المباشر والإذاعة والتلفزيون»¹ ويعرف الإعلان كذلك على أنه:

«الأسلوب الفني الجذاب في تقديم السلعة أو الخدمة للمستهلك وبالشكل الذي يشوقه للحصول عليها ومن ثم شرائها، ولكن الإعلان لا يستعمل فقط في المساعدة على بيع السلع والخدمات بل ويستعمل أيضا في تنظيم الطلب على السلع والخدمات حيث يتم تقليصه أو العمل باتجاه تقليصه بالنسبة لبعض السلع وبالعكس زيادته أو العمل باتجاه زيادته بالنسبة لسلع أخرى، أو أحيانا يستعمل الإعلان كأداة لزيادة الطلب عليها في موسم معين وتقليل الطلب عليها في موسم آخر»².

بالإضافة إلى أنه: « التعريف السليم والأمين بالسلع والخدمات والفرص المتاحة وهو محاولة تقريب المسافة بين المنتج أو مقدم السلعة والمستهلك النهائي أو الباحث عن الفرصة بمعنى أنه حلقة الوصل بين ما يبذله المنتج من جهود لإخراج السلعة جديدة أو ممتازة وتعريف المستهلك بها، وبما تحويه السلعة من مزايا ومنافع واسعة يستفيد منها المستهلك في مقابل ما يدفعه من مال، أو هو محاولة كسب ثقة المستهلك أو العميل، والعمل على جذب انتباهه لما يقدم من دعوى إعلانية تحقق في النهاية اقتناع المشتري بأهمية السلعة».

بينما يعرف Kotler الإعلان على انه: «مختلف النشاطات التي تؤدي إلى نشر، أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور، بغرض حثه على شراء السلعة، أو استعمال خدمة أو من أجل الوصول إلى التقبل الطيب لسلع أو خدمات أو أفكار أو أشخاص، أو منشآت معن عنها».

ويتميز الإعلان بالخصائص التالية:

- 1) هو رسالة اتصالية غير مباشرة (تتم بوسيلة من وسائل الإعلام).
- 2) يستخدم أساليب فنية ونفسية هدفها استمالة المستهلك سلوكيا.
- 3) هو نشاط مدفوع القيمة مما يعطي المعن الحق في السيطرة على العملية الإعلانية وتوجيهها.

- 4) يقوم بترويج السلع والخدمات والأفكار والأفراد.

(5) يصدر عن جهة معلومة أو أن شخصية المعلن يمكن الاستدلال عليها من خلال النص الإعلاني.

ونظرا للدور الذي يلعبه الإعلان في حياتنا الآن فانه لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت الأسباب، لأنه يدخل إلى البيوت دون استئذان، ولذلك فانه يمكننا تبيين وظائف الإعلان فيما يلي:

(أ) بالنسبة للمنتجين: يساعد الإعلان كثيرا المنتجين في التعريف بسلعهم، وذلك بغرض خفض التكاليف وزيادة المبيعات ويمكن إجمال وظائف الإعلان بالنسبة للمنتجين في النقاط التالية:

(1) التوفير في تكاليف التوزيع، وذلك لأن الإعلان يعرف بالسلعة واستخدامها مما يسهل إيصال السلعة للمستهلك، والاقتصاد في تكاليف مندوبي البيع.

(2) إنباء المستهلكين بسرعة عن التحسينات في السلعة.

(3) تخفيض كلفة الإنتاج: بحيث أن الإعلان يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي تخفيض كلفة الوحدة الواحدة (اقتصاديات السلم).

(4) مساعدة مندوبي البيع: بحيث أن الإعلان يعرف بالسلعة واستخداماتها، وبالتالي يهيئ أذهان المستهلكين لتقبل السلعة، وهذا ما يسهل على مندوبي البيع مهامهم.

(5) أعداد تجار التجزئة على عرض السلع:

(ب) بالنسبة للمستهلكين: يسعى الإعلان لتحقيق الوظائف التالية:

(1) تسهيل الاختيار.

(2) يعرف الإعلان بمكان وزمان توافر السلعة.

(3) يزود المستهلك بمهارات ويعلمه كيفية استخدام السلعة.

(ج) بالنسبة لوسائل الاتصال.

(1) يمثل مصدر عام للدخل

(2) يجذب إلى هذه الوسائل جمهور أكبر.

(3) يرفع الإعلان من المستوى الفني للوسيلة.

ويمكننا أن نميز بين عدة استراتيجيات تستخدم في الاتصالات الاشهارية، تتناسب مع

إمكانيات المؤسسة والهدف الذي تسعى لتحقيقه وهي :

(1) إستراتيجية الصدى la stratégie de résonance

هي مستخدمة بصفة خاصة في الميزانيات الصغيرة، تسعى إلى إيصال رسائل محددة عن طريق وسيلة إعلامية مختارة إلى أصحاب القرار اللذين بدورهم سيقومون بإيصالها إلى جمهور اكبر.

(2) النفق (le tunnel)

هذه الإستراتيجية تستخدم أساسا في المنتجات الجديدة ، وذلك بالتوجه إلى المستهلك محدد، وتحفيزه بقوة لشراء السلعة وهذه الإستراتيجية مكلفة لأنها تتجه لجمهور معين.

ويمكننا كذلك التمييز بين نوعين من الإعلان وهي: "2"

*الإعلان التقليدي: والذي يتم عن طريق وسائل تقليدية سواء كانت مسموعة، مقروءة

أو مرئية وتتمثل هذه الوسائل في: الإعلان عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.

*الإعلان الحديث: وهو الذي يتم عن طريق الانترنت، ويعتبر من الوسائل الحديثة

التي توصل المعلومات ويعتبر من الوسائل الحديثة التي توصل المعلومة إلى الجمهور

المباشر، غير أنها ليست في متناول الجميع كون الانترنت خلافا للوسائل التقليدية لا يصل

إلى جميع أنواع وطبقات الجمهور المختلفة إنما يتوجه أساسا إلى شريحة معينة(طبقة

المتقنة، وميسورة الحال).

خلاصة الفصل

في ظل محيط يتميز بالتغير من لحظة إلى أخرى، ويتميز بجمهور (من المستهلكين والزبائن وغيرهم) متطلب ومنافسة قوية، وقدرات متقاربة، بوسائل تكاد تكون نفسها لم يعد فيه المسيطر من يقدم أحسن منتج من حيث النوعية، ولا حتى أقل سعر، لكن المسيطر هو من يستطيع الوصول إلى الجمهور بأسرع وأقل الطرق تكلفة.

فالالاتصال هو أحدث العلوم الاجتماعية التي تسعى للوصول إلى الآخرين ، لذا فقد ارتأت المؤسسات في هذا القرن استخدامها لجلب الجمهور إليها أينما كان، وللتفوق على منافسيها بالاستناد على قيمها وشخصيتها، ولتسويق صورتها، بحيث أن الصورة من ابرز أهداف الاتصال في المؤسسة إن لم نقل الهدف الرئيسي.

ورغم الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها الاتصال وتحسين الصورة والنجاحة والفاعلية التي تحملها للمؤسسات، لم تحظى لحد الآن بمكانتها الحقيقية (خاصة في العالم الثالث)، بحيث لا يزال التفكير يتركز أكثر على الوسائل الاشهارية بكل أنواعها، وهذا الإهمال لا يرجع سببه إلى المؤسسات فقط، وإنما أيضا إلى الجمهور وخاصة المستهلكين اللذين لا يتميزون بالرشادة في اختيار السلع والخدمات.

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الصورة وأهميتها، واستطعنا استنتاج الدور الذي تلعبه في نجاح المؤسسة، لكن السؤال الذي يطرح نفسه " لماذا تسعى المؤسسة لتقديم أحسن صورة عن نفسها ؟ " .

الجواب الذي يتبادر مباشرة للأذهان هو للتأثير على الجمهور الذي يحيط بها، بما فيه المستهلكين الذين يعتبرون من أهم عناصر التأثير على المؤسسة ، لذا سنحاول في فصلنا الموالي دراسة المستهلك، ومدى تأثيره بصورة المؤسسة، وبالتالي قياس مدى فاعلية الاتصال واستراتيجية الصورة في المؤسسة.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تهدف العديد من المؤسسات تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد).

أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون (المستفيد)، وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

المبحث الأول: الجودة

إن الجودة تعد القاعدة والمحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي، وأيضاً التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

- _ عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.¹
- _ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء."²
- ولقد عرفها Joseph juran على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال"³
- عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.

- عرفتها أيضاً معايير ISO 8402 على أنها: "مجموعة الخصائص والسمات سلعة أو

خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة"¹

¹ راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى، ص31.

² مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص28.

³ احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 2006/04 ص9.

- عرفها كذلك Feign baum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج

خصائص نشاط التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"²

- جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:³

1/الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.

2/الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3/الملائمة في الاستخدام.

وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة

في المنتج ،تلبى حاجات و رغبات الضمنية و الصريحة الحالية و مستقبلية لزبون.

¹ Catherine demeng.comment reussirne demarche qualité .A' hôpital .p 12

² محمد عبد الوهاب العزاوي،"ادارة الجودة الشاملة"،الاردن:جامعة السراء الخاصة2004/2005ص ص 7, 8

³ صلاح صالح درويش معمار،"مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية،دراسة وجهة نظر مشرفي

التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"،رسالة دكتوراه،غير منشورة،السعودية،جامعة كولومبس

الامريكية،كلية ادارة الاعمال،سنة1429/1430هـ ص46.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

لقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:¹

1/ مرحلة التفتيش أو الفحص:

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2/مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هيا متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة.

3/ مرحلة تأكيد الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

¹ منتهى احمد علي ملاح،"درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة،فلسطين،جامعة النجاح الوطنية،كلية الدراسات العليا،ص 18.

4/ مرحلة إدارة الجودة الشاملة:1986الى يومنا هذا تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

الجدول (01):التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	*العشرينيات *فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	*ثلاثينيات /الأربعينات *أهم الأساليب:العينات الإحصائية خرائط الرقابة على الجودة،خرائط العملية.
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	*منذ منتصف الخمسينات *بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة *القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع والتركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب
مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	*اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة *الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات *إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية +إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة¹

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات

التالية:

الإدارة: نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل

مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن

دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج

وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من

التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمايلي:²

¹ مهدي صالح السامرائي ، المرجع السابق،ص27.

² احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص10.

- عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".

- عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها".¹

- عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون".²

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

1/زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.³

2/تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.

¹ عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31.

² فالح عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492، ص 150.

³ عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006، ص 54.

3/تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.

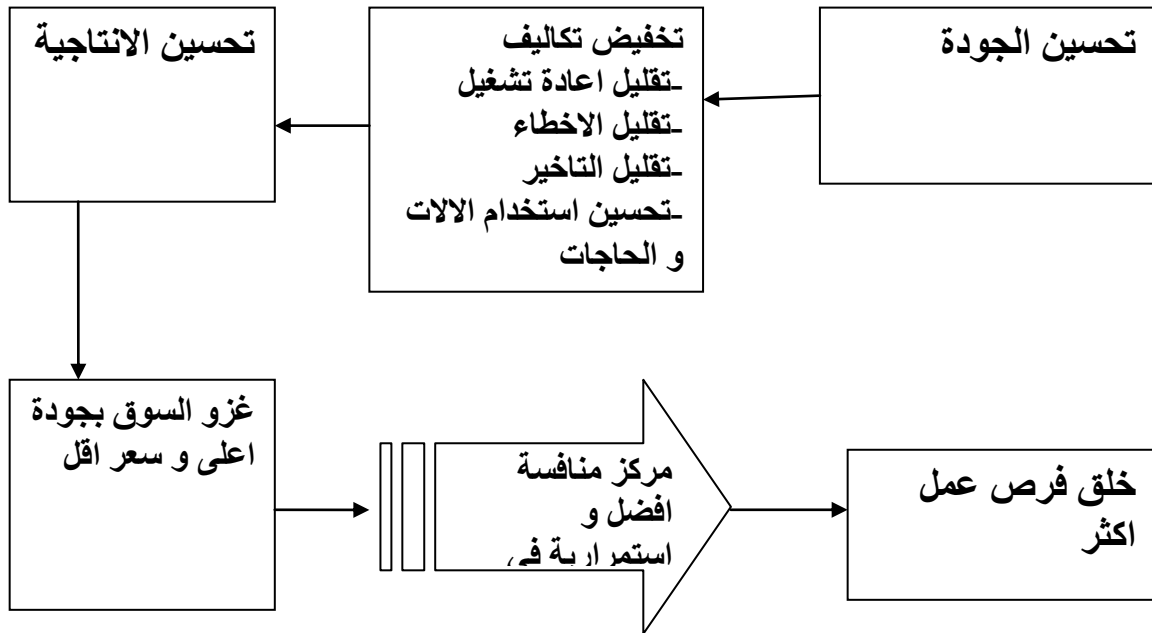
4/تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.¹

5/تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.

6/تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

7/منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

الشكل (01): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، المرجع السابق، ص179.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 178.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة¹

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلى أنهم اتفقوا جميعاً على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وان هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

- 1/ الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي رضاه عن المنتج.
- 2/ اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
- 3/ الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
- 4/ الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.
- 5/ يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية.
- 6/ لتحسين الجودة يجب التدريب والتعليم لكافة الموظفين باستمرار.
- 7/ تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.
- 8/ إن تحسين الجودة و حل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

¹ راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون ، المرجع السابق، ص ص 53,54.

المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة

1/ والترشيورات

يعد والترشيورات أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة، وله كتاب بعنوان: الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"¹.

ويرى والترشيورات بأن التطوير المستمر هو احد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة ووضع تصميمات يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر و أطلق عليه اسم (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ).

* الخطة: في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ وكيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة، ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.

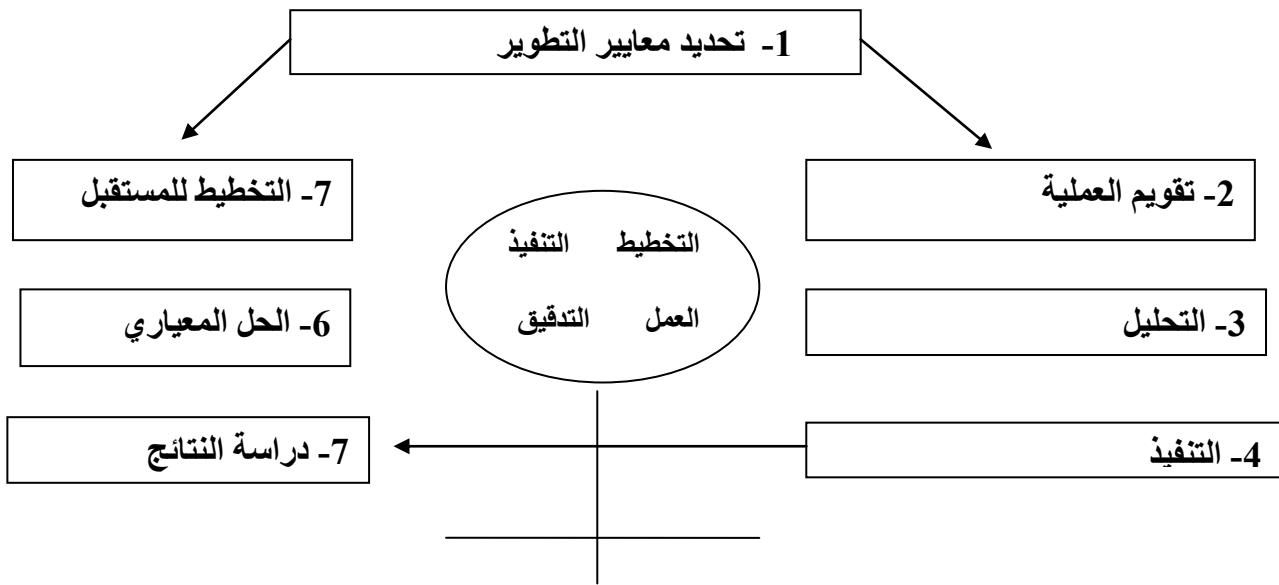
* العمل: يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.

* المراجعة أو التدقيق: في هذه المرحلة يتم جمع و تحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يحضا برضا العميل أو لا.

¹ مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص 81-82.

* **التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.

الشكل رقم (02) : نموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص82.

2/ ادوارد ديمينج¹

هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ولقد اقع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، و قدم ديمينج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحا، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة " ديمينج" وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة

¹ محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير (الرياض، نايف للعلوم الامنية، كلية دراسات العليا)، ص33.

الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضاً من اجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5سنوات.

وان فلسفة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدأ كما يلي:

1/ تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.

2/ السعي دائماً نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

3/ الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت...الخ.

4/ التعليم و التدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة كالكومبيوتر.

5/ التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .

6/ التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة وبعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.

7/ شعور بالأمان والطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.

8/ تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.

9/ تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.

10/ إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بانجازاتهم و أعمالهم.

11/ تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية وبعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.

12/ تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها.

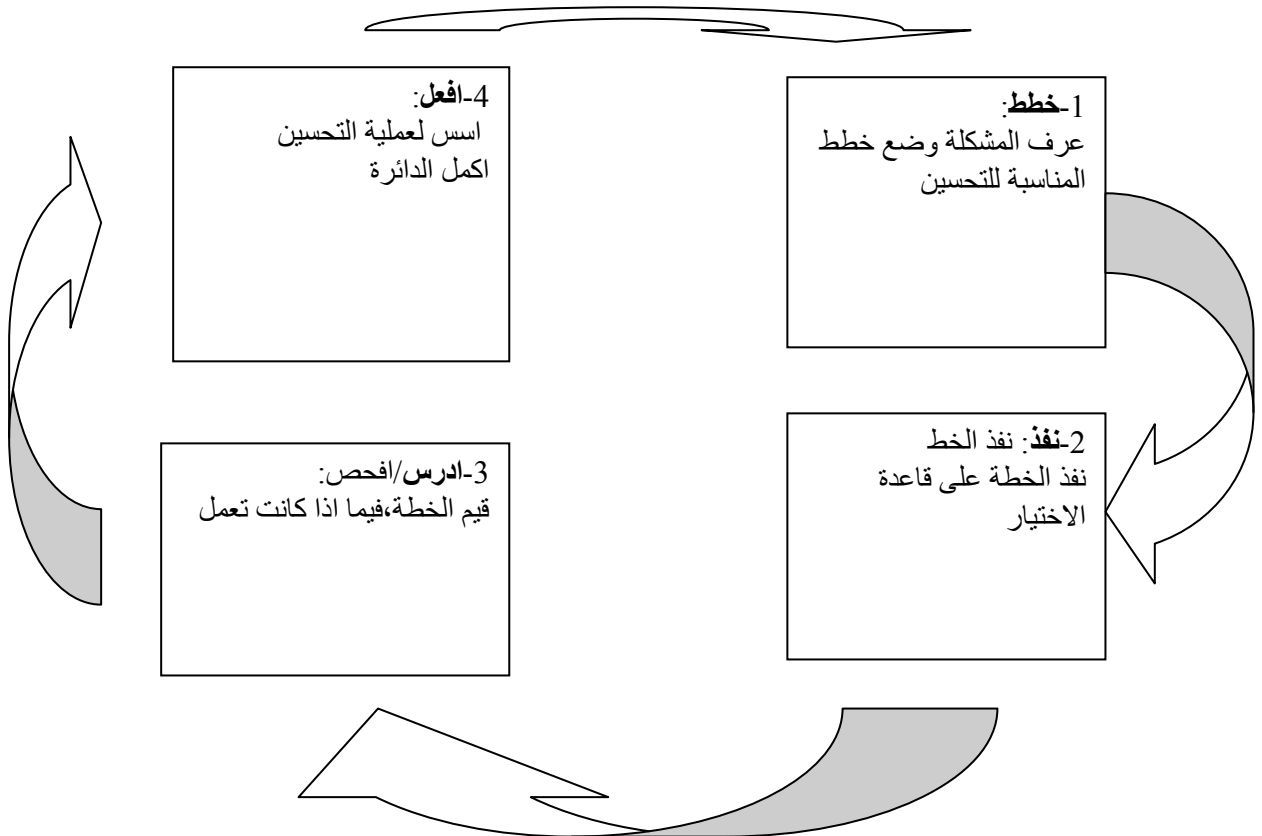
13/ التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج والتخلص من المعايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين وكفاءاتهم.

14/ الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم والعمل مع العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة والحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.

بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولترشيوارت وسماها ب"عجلة ديمنج" وتمر بمرحلة أربعة مراحل (خطط، نفذ، ادرس أو افحص، افعّل تصرف وفق النتائج)، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة.

- 1- **افعل:** في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل وتخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.
- 2- **نفذ:** يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين وتوثيق النتائج.
- 3- **ادرس/افحص:** يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.
- 4- **افعل:** يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها.

الشكل رقم (03): عجلة ديمينج



المصدر: راتب جليل الصويص، غالب جليل صويص، وآخرون، المرجع السابق، ص104.

3/ فليب كروسبي¹

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل، ويجب على كل واحد منهم معرفة، ما هو مطلوب منهم؟ ولقد حدد خطوات سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة. وأسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم و المساعدة على تطبيق إدارة الشاملة.

ولقد وضع كروسبي الربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كمايلي:

*تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات.

*تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

*تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.

*معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.

وان منهج كروسبي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهما:

1 / التزام الإدارة العليا بالجودة.

2/ إنشاء فريق لتحسين الجودة.

3 / استعمال القياس كأداة موضوعية.

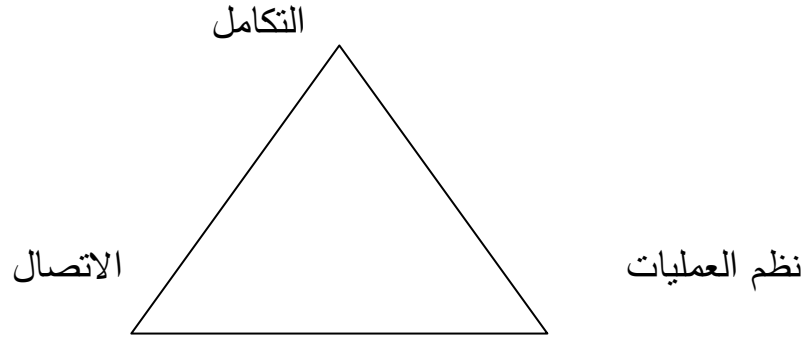
4/ تحديد تكلفة الجودة الشاملة.

¹ محمد بن عبد العزيز العميرة، المرجع السابق، ص ص 36-37.

- 5/ زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- 6/ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 7/ التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.
- 8/ الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين والعاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة الشاملة.
- 9/ إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب".
- 10/ تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.
- 11/ التخلص من أسباب الأخطاء، وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- 12/ التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.
- 13/ إنشاء مجالس للجودة الشاملة، هدفها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- 14/ استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، وهذا بتكرار العمليات السابقة، من أجل إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

ويصور LOGTHEIS أفكار كروسبي بشكل ثلاثية في الشكل التالي

الشكل رقم (04): أفكار كروسبي



المصدر: مهدي سامرائي، المرجع سابق، ص100

4/ جوزيف جوران¹

عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة، ولديه كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، ويعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدا ولقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك إرضاء العملاء.

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل مايلي:

* تخطيط الجودة:

¹ محمد بن عبد العزيز العميرة، المرجع السابق، ص 37 .

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها، واحتياجاتهم، وأيضا يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأيضا يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة، ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية والحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

*مراقبة الجودة:

هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة، من أجل إشباع متطلبات العميل، وإنشاء جدول للمراقبة، وهذا من أجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدت السيطرة على العملية نفسها، ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص و التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل.

*تحسين الجودة:

هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من أجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد وتكليف الأفراد، وأيضا على تشكيل فريق دائم، يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة

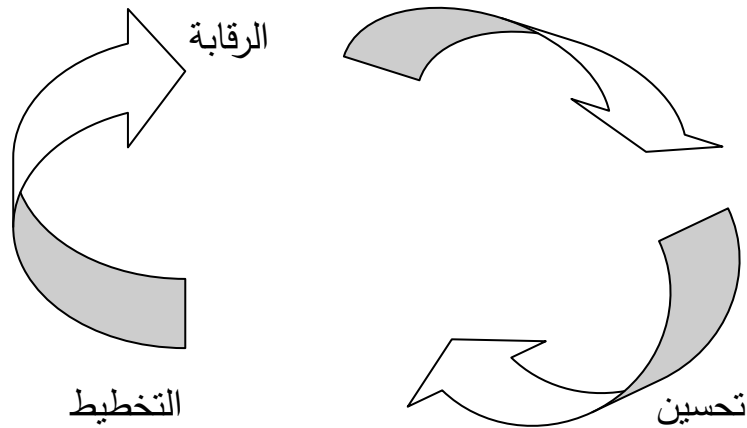
باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو و المدرجات التكرارية.

وان أفكار جوران تتلخص في 10 نقط كما يلي:

- 1/ رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين وتحديد الاحتياجات.
- 2/ تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين.
- 3/ الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق أهداف المرجوة، وهذا من خلال عدد من الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية.
- 4/ الاهتمام بعملية التدريب لموظفين.
- 5/ الاهتمام بإنجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها.
- 6/ الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.
- 7/ تشجيع وتحفيز العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وهذا من خلال الاعتراف بانجازاتهم.
- 8/ الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة، والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج الأقسام معينة.
- 9/ الاهتمام بتوثيق البيانات وتسجيلها على شكل البيانات.

10/ الاهتمام بعملية التوسيع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزء لا يتجزأ من نظم منظمة وعملياتها المختلف.

شكل رقم (05): ثلاثية جوران



المصدر: مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق، ص 96.

المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن أي منظمة تريد أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة وضرورية، وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمسة مراحل، تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة

والتي تتلخص في:

*ثقافة المنظمة:¹

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

*مشاركة وتحفيز العاملين:

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لأن هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وإن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

¹ عزة بنت محمد الغامدي، المرجع السابق، ص55.

***التدريب:**

لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقاً لمبدأ الذي يقوم عليه.

***التزام الإدارة العليا بالجودة:**

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وأن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

***التركيز على العملاء:**

إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات وهكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

***التحسين المستمر**

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين والتطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

*التخطيط الاستراتيجي للجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقا، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقا لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

* القياس و التحليل:

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق والأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

* منح الأخطاء قبل وقوعها

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر من أجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة والبدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل وبإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتخلص هذه المراحل فيما يلي:

1/ المرحلة الأولى¹

في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من اجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإن التغيير يتطلب جهودا كبيرة من طرف المسيرين من أجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وهذا يتطلب وضع خطة للتسيير، وتتطلب كذلك مدى استعداد العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير، ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم، وتشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2004، 2003، ص 32-33.

2/ المرحلة الثانية

مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة البدء بالتجسيد الفعلي لها، أي يتم وضع الأهداف على مدى الطويل، و الخطوات اللازمة لتحقيقها، من أجل الحصول إلى الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة، و هذا يتطلب تحليل لمختلف عمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة والمعلومات والعمليات التجارية والصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء، وهذا من أجل وضع خطة إستراتيجية، وتمر هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:

***تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:** حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث

تمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة.

***تحليل البيئة الداخلية:** يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من أجل اكتشاف نقاط القوة

ونقاط الضعف.

***تحليل البيئة الخارجية:** يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحليل بيئة التنافس، من

أجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.

***يتم وضع الخطة الإستراتيجية** يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة

لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقها.

3/ المرحلة الثالثة:¹

في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي:

* تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط والتناسب بين هياكل.

* إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب والإجراءات بطريقة تتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.

* توزيع جميع السلطات والمسؤوليات الجديدة على الأفراد.

* تشكيل فريق دو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد.

* إنشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية.

* توفير الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

* تدريب المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها ونذكر منها:

1/ تحليل العمليات: هنا نقوم بتحليل طرق العمل، وهذا بتجزئة العملية ومراحلها، وهذا

من اجل معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.

¹ علالي مليكة، المرجع السابق، ص 33.

ب/ **خرائط السبب والنتيجة:** تقوم بتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، وهذا بتحديد

الأسباب الأكثر أهمية على العظام الرئيسية والأقل أهمية على العظام الفرعية.

والمخططات تأخذ عدة أشكال منها:

ج/ **خرائط المخاطرة:**¹ توضح المشكل الرئيسي وتتفرع منه أسباب رئيسية، ومن

الأسباب الرئيسية وتتفرع منه أسباب ثانوية

- **خرائط السمكة:**² تأخذ شكل سمكة، حيث في مكان الرأس توضح المشكل الرئيسي

والأسباب توضع على العمود الفقري، بحيث الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، وإن

الأسباب الفرعية توضع على العظام الفرعية، إن هذا النموذج يستعان به لدراسة مسببات

المشكل حسب مستوياتهم ودرجة أهميتها في المشكل من أجل البحث عن الحلول حسب

الأولوية.

ج/ **تحليل باريتو:**³

تحليل باريتو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات، وهذا من أجل مساعدة فريق العمل تحديد

المشاكل التي لها أهمية وأولوية بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنحنى البياني يوضح محور

العمودي له فئة موضوع دراسة مثلا نوع قطع معينة... الخ، وتكون مرتبة من الأكثر أهمية

إلى أقل أهمية، والمحور الأفقي سعة الفئات مثلا نسبة الوحدات المعيبة... الخ، وتكون

¹ علالي مليكة، المرجع السابق، ص 34

² مليكة علالي، المرجع السابق، ص 34

³ مليكة علالي، المرجع السابق، ص 35

متلاصقة مشكلة مستطيلات وفي اغلب الأحيان ما يكمل المنحنى خط، ويوضح تراكم السعة بداء من الفئات الأعلى إلى ادني فئة وهذا من اجل تكملة النسبة مئة بالمئة.

وبعد وضع المنحنى نقوم بوضع قائمة لكل الأسباب المحتملة ثم نقوم بمراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث السبب، ثم بعد ذلك نقوم بترتيب الأسباب تنازليا وهذا من اجل معرفة المشاكل ذات أهمية، والتي تحتاج إلى حل أسرع.

4/ مرحلة التنفيذ و التطبيق:¹

في هذه المرحلة نقوم بتطبيق الخطة الإستراتيجية، وهذا من اجل تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم بالمجهود كل من المسيرين والعمال.

5/ مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة

في هذه المرحلة نقوم باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية، وهذا من أجل التأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، وتحقيق الأهداف المخطط لها، وان استخدام هذه الأدوات والوسائل يتطلب تدريب العمال على كيفية استعمالها.

1/ الأدوات الإحصائية نذكر منها:

¹ مليكة علالي، المرجع السابق، ص36.

***المدرج التكراري:** عبارة عن أعمدة توضح لنا التوزيع التكراري، ويستعان به لأجل تقدير الانحرافات.

***الارتباط:** يستعمل لقياس العلاقة بين متغيرين.

***المتوسط، والمدى والانحراف المعياري:** تساعدنا على توضيح الانحرافات.

2/ الانحرافات العادية وغير عادية:¹

عندما تظهر لنا الانحرافات فان هذا يدل على أن العمل في حدود الرقابة الموضوعية، وفي حالة العكس تدل على أن العملية خارجة عن مجال التحكم ويجب إعادة النظر فيها.

3/**خرائط الرقابة:** وهي عبارة عن وسيلة لمعرفة ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما، ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتتكون هذه الخرائط من ثلاثة خطوط، الخط الأعلى والأدنى خاص بالرقابة والخط المركزي يمثل متوسط العملية، وان أي نقطة تقع خارج الرقابة تعني أن العملية مرفوضة، والنقط التي تقع داخل الحدود الرقابة مقبولة.

لأسباب عادية و ان هذه الأدوات تستعمل من اجل تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث نتمكن من تقييم الأداء الفعلي ومقارنة بما توصلنا إليه مع أهداف الموضوعية، وهذا من اجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، ويجب أن تكون عملية الرقابة متزامنة مع تنفيذ

إستراتيجية الجودة الشاملة من اجل ضمان أفضل تطبيق لها.

¹ مليكة علالي، نفس المرجع السابق، ص 37.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها¹

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين والقادة في أداء عملهم، فإن من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر، وهذه الأدوات لا تساهم في حل المشاكل الجودة فحسب، بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأدوات داخل أي عملية وهذه من خلال أفعال تصحيحية وعلاجية، وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنة وهذا من خلال الأدوات التالية:

1/ أسلوب حل المشاكل: أنه من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من أجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الأبعاد والعمل من أجل حل هذه المشاكل، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

-دوائر الجودة:

تكون عبارة على مجموعة من الأفراد، ويكونون من نفس القسم، وتتراوح أعضائها من (5-8)، وأن العضوية تكون اختيارية، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري، والغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل و تحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.

¹ منتهى احمد علي ملاح، نفس المرجع السابق، ص 22-23.

-فرق المشروع:

هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، وإن هذه الأخيرة هي من تقوم بتشكيل فريق العمل، ويشكل مؤقت، وإن أعضائها يتكونون من مختلف الأقسام المنظمة، ويجب أن يكونون ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع، وإن في اغلب الأحيان تكون المشاركة إجبارية، وهذا لان الإدارة العليا من تقوم باختيار الأعضاء.

-فرق تحسين الجودة:

يتم تشكل عضوية الفريق بشكل اختياري، والأعضاء يكونون من عدة أقسام، أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة، والكفاءة المرجوة، من أجل حل المشاكل، إن الفريق لديه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل.

-العصف الذهني:

نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من أجل استنباط الآراء.

-خريطة التدقيق:

عبارة عن تمثيل بياني، لعملية تحسين الجودة وتسلسلها، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

-مبدأ باريتو:

إن مبدأ باريتو، يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات، وأسبابها، ورسمها في مخططات بيانية، وفقا لخطوات متسلسلة.

-أسلوب السبب و الأثر:

عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط ورموز، وتصمم لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها، وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.

2/ أنظمة الاقتراحات:

تمكنا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدا، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

3/ أنظمة التوقيت المناسبة:¹

تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة فرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة وبزمن محدد وبدون أي تأخير، وأيضا تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

4 / رقابة العمليات الإحصائية

¹ منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص23.

تستخدم في التعرف على التباين، الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

5/ المقارنة المرجعية:¹

هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، وتتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال والجهد لانجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة²

إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات (مؤسسات) الخدمية ونذكر منها ما يلي:

-موضوع إدارة الجودة الشاملة الحديث وخاص في دول نامية.

-نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

-تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 23.

² خالد بن جميل مصطفى زفروق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، سنة 2008، ص ص 47-48.

-الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب.

-انتهاج الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي ،في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض

صلاحياتهم.

-عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

-مقاومة بعض العاملين لتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو

من عدة أسباب أخرى.

-عدم توفر نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية.

-عدم وجود انسجام وتالف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم.

-تأخير وصول المعلومات ،حول انجازات التي يحققونها العاملون،وفرق العمل في

الوقت المناسب.

المبحث الثالث: مواصفات العالمية ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة

تعد الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية، تسمى

معايير الايزو" وهي عبارة عن مواصفات التقنية المعترف بها دوليا،وذلك لتشغيل عملية

الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها، وتأسست عام 1964بجنيف بسويسرا، وان

المنظمات التي تطبق معايير الايزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية مواصفات ISO 9000

إن شدة المنافسة العالمية أدت إلى تبني المؤسسات الإستراتيجية للجودة وهذا ما يجعلها تحصل على شهادة الايزو ،ولقد نشأت عام 1974م ولقد تناولت عدة مواضيع ومجالات.

-تعريف¹ ISO 9000

إن ISO9000 هي مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس

(INTERNATIONAL ORGANISATION OF STANDARDIEATIO)

هي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة، وتقوم بتوحيد مواصفات وتوحيدها من أجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150 عضو كل عضو من دولة مختلفة.

وتهدف هذه المواصفات إلى:

-تسهيل عملية التبادل الدولي للمنتجات وتطوير التعاون في مجال تنمية وتكنولوجيا

-تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في عدة مجالات ووضع معايير لمنح شهادة

المتعلقة بها.

¹ بوعنان نوالدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارة)، سنة 2006/2007، ص39.

-تنظيم وتنسيق وتوحيد مواصفات دولية من اجل تحقيق هذا أصدرت مواصفات ISO 9000.

تعريفها:

- يعرف ISO 9000: "سلسلة من المواصفات المكتوبة، صادرتها المنظمة الدولية. للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في نظام الذي يجب أن تتبناه إدارة المنظمة لتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم".

- ويعرف كذلك بأنه: "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها".¹

المطلب الثاني: عائلة ال ISO 9000 او مراحل تطبيقه

1/ مواصفات ISO 9000²

وتعد مواصفات ISO 9000 الإرشادية من اجل مساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الايزو الفنية (9001،9002،9003)، ويشمل ISO 9000 أربعة مستويات:

¹ علالي مليكة ،مرجع سابق،ص41.

² بوغان نور الدين،مرجع سابق ،ص 27.

-**ISO9001**:نظام الجودة-نموذج لضمان الجودة في تصميم والتطوير والإنتاج والتركيب، وإن هذه المواصفات تنطبق على المنظمات التي تتعامل مع المنتج ما منذ تصميمه إلى غاية الخدمات ما بعد البيع.

-**ISO9002**: هذه المواصفة تغطي جميع مجالات سابقة الذكر ماعدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع، وتنطبق على المنظمات التي تعمل في الإنتاج والفحص والاختبار والتركيب فقط.

-**ISO 9003**: هذه المواصفة تغطي عملية الفحص النهائي والاختبار، وهي لا تعد نظام للرقابة على الجودة وإنما تتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

-**ISO9004**: هذه المواصفات تقدم توجيهات وإرشادات، وتستعمل في تطوير عناصر نظم الجودة، وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة.

والجدول التالي يوضح متطلبات ISO 9003 الذي يقتصر على اثنا عشر عنصر كما هو موضح في الشكل أدناه.

جدول (02): شروط (متطلبات) ISO 9000

رقم الشروط أو المواصفة			الشروط
9003	9002	9001	
1/4	1/4	1/4	1. مسؤولية الإدارة
4/2	4/2	4/2	2. نظام الجودة
-	3/4	3/4	3. مراجعة العقود
-	-	4/4	4. رقابة التصميم
3/4	4/4	4/5	5. رقابة المستندات
-	4/5	4/6	6. المشتريات
-	4/6	4/7	7. المنتجات الموردة بمعرفة المشتري
4/4	4/7	4/8	8. تعريف المنتجات وتتبعها
-	4/8	4/9	9. رقابة العمليات
4/5	4/9	4/10	10. الفحص والاختبار
4/6	4/10	4/11	11. معدات القياس والاختبار
4/7	4/11	4/12	12. موقف الفحص والاختبار
4/8	4/12	4/13	13. رقابة المنتجات غير المطابقة
-	4/13	4/14	14. الإجراءات التصحيحية
4/9	4/14	4/15	15. المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم
-	4/15	4/16	16. سجلات الجودة
4/10	4/16	4/17	17. مراجعة الجودة داخليا
4/11	4/17	4/18	18. التدريب
-	-	4/19	19. الخدمات
4/12	4/18	4/20	20. الأساليب الإحصائية

المصدر: علالي مليكة، المرجع سابق، ص 46

المطلب الثالث: مراحل تطبيق ISO 9000

إن رغبة المؤسسة في تطبيق الايزو يتطلب منها المرور بثلاثة مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير لشروع في تطبيق نظام ISO 9000

- اقتناع ودعم إدارة العليا بضرورة إنشاء نظام جودة تتطابق مع الإيزو.
- تعيين مدير مسئول عن نظام إدارة الجودة.
- توعية وتحسيس العمال بأهمية معايير الايزو وفائدته بالنسبة للمؤسسة.
- تكوين إطارات والعمال في المؤسسة من اجل فهم أدوات الجودة و التحكم فيها.
- إجراء تقييم مبدئي للمؤسسة من اجل تشكيل صورة مبدئية للمؤسسة ومقارنتها مع متطلبات الايزو بغية معرفة نقاط القوة ونقاط ضعف.
- إنشاء مخطط عمل وجدول زمني من اجل معرفة الأعمال التي سوف يقوم بها المسئول، ومعرفة المدة اللازمة لتنفيذها، وكذلك معرفة تكاليف.
- إعداد دليل الجودة يتضمن الإجراءات و الطرق و إرشادات العمل....الخ.

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتنفيذ:

- تحديد جهة الاعتماد من اجل الحصول على شهادة.

- مناقشة مبدئية واستفتاء الاستبيان، حيث تقوم جهة الاعتماد بمعرفة نشاط المؤسسة، ودافعها من طلب التسجيل، وتقدم للمنظمة استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة مثلا طبيعة نشاط المنظمة؟ تحديد الإدارات والأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة؟ أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟ الخ.

- تقدم بطلب تسجيل وبعد الموافقة عليه تسدد حقوق التسجيل.

- اعتماد نظام إدارة الجودة.

المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتحسين المستمر

بعد الحصول على شهادة تقوم الجهة المانحة بمتابعة المنظمة بشكل دوري (كل ستة أشهر - كل تسعة أشهر - كل سنة)، من اجل التأكد من متابعة المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة، وفي حالة وجود انحراف تنبه المنظمة، أو بتعديل أو سحب منها الشهادة.

المطلب الرابع: فوائد تطبيق ISO9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة¹

-رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

-كسب رضا العملاء وبناء علاقة قوية ومنتينة معهم.

-تعليم العمال في المنظمة لأساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

-منح ثقة للعاملين ورفع روحهم المعنوية.

¹ موسى اللوزي، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد، مصر، 27-29 نوفمبر 2004 ص 391.

-تحسين عمليا الاتصال الداخلي والخارجي.

-تقوية القدرات التنافسية للمؤسسة.

-زيادة الأرباح.

-تحقيق رقابة على كل النشاطات الداخلية.

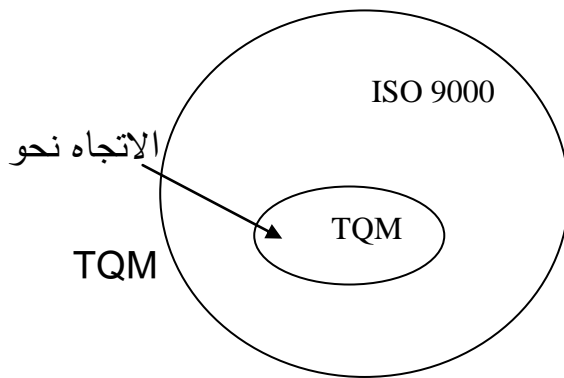
-فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع.

-استمرارية في تحقيق الجودة العالية لسلع والخدمات.

*العلاقة بين ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة¹

إن العلاقة بين ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة علاقة وثيقة حيث انه للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال أنظمة إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في شكل التالي:

شكل رقم(4):يوضح العلاقة بين ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: منتهى احمد علي ملاح، المرجع سابق، ص31.

¹ منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 31.

إن المنظمات الحاصلة على شهادة SO9000 تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك وتحسين المستمر ومشاركة العاملين.

الخلاصة

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة تسيير، تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع ووظائف والعمليات وإمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا المستفيد (الزبون والعامل)، وبهذا تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسياً.

خاتمة

الخاتمة

تعتبر صورة المؤسسة عن مجموع الانطباعات و التصورات الذهنية التي يكونها الفرد عن المؤسسة، هذه الانطباعات قد تكون جيدة فيكون الفرد صورة مناسبة عن المؤسسة، و قد تكون سيئة و بالتالي يكون صورة سيئة عنها، لذا تسعى المؤسسة لإيصال أحسن صورة لها إلى بناء استراتيجية خاصة تركز أساسا على الاتصال الداخلي و الخارجي، و ذلك انطلاقا من مكونات الصورة الأساسية و التي تتمثل في : رموز المؤسسة علاماتها، شعاراتها، شعارها...الخ، بالإضافة إلى شكلها الخارجي و كيفية تعاملها مع زبائنها (من استقبال، ديكور، و كيفية الرد على الهاتف...الخ) بالإضافة إلى أن الإعلام سواء كان إشهاري أو غير إشهاري يساعد المؤسسة في إيصال أحسن صورة لها، كما نعتبر مختلف الأحداث التي تساهم فيها المؤسسة سواء كانت رياضية أو خيرية (Mécénat et sponsoring) من أهم مكونات صورتها، و تتوجه الإستراتيجية التي تسعى لبنائها المؤسسة إلى جمهور متنوع يتكون عادة من الزبائن، المنافسين، المتعاملين، الاقتصاديين و حتى المستهلك النهائي.

و المستهلك يعتبر الحلقة الأخيرة في الدورة الاقتصادية و قد استدعى سلوكه الاستهلاكي اهتمام الكثير من الباحثين و كان موضوع الكثير من الدراسات في مختلف المجالات الاقتصادية، علم النفس، علم الاجتماع و أخيرا الأنثولوجيا.

و يتميز هذا السلوك بالكثير من التعقيد لدرجة أنه يصعب تحديده، و عدد العوامل المؤثرة فيه يختلف من باحث إلى آخر إلا أنها على العموم تكون إما متعلقة بالمستهلك ذاته (مؤثرات نفسية و شخصية) أو متعلقة بالمحيطين (مؤثرات اجتماعية بحيث يتأثر في قراره

الاستهلاكي بعائلته أو زملاءه أو قادة الرأي (ممثلون و نجوم) و حتى أنها ترتبط بالطبقة التي ينتمي إليها أو تتعلق بعوامل أخرى قد تكون اقتصادية كمستوى دخله مثلا، و تسعى المؤسسة إلى التأثير على المستهلك و دفعه لاختيار منتج دون الآخر بالاعتماد على مختلف هذه العوامل، و قد تستمر هذه المحاولات حتى إلى مرحلة اتخاذ القرار (عملية الشراء) و التي تمر بثلاث مراحل أساسية تحاول المؤسسة فيها التأثير على المستهلك و هي: مرحلة ما قبل الشراء، مرحلة الشراء و مرحلة ما بعد الشراء.

و نظرا للوعي الذي صار يتميز به المستهلك و الكم الهائل من المعلومات المتوفرة لم يعد التأثير عليه بالأمر الهين لذا سعت المؤسسة للبحث عن وسائل جديدة تحاول من خلالها إرضاء المستهلك و بالتالي خلق وفاءه تجاه منتجاتها، ذلك الوفاء الذي يجب عليها الحفاظ عليه لمدة طويلة جدا.

و السوق الجزائرية هي سوق فنية بعيدة عن الاستقرار لذا فالتأثير على المستهلك فيها ليس بالأمر السهل إنما يتميز بالتعقيد، لذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق مكانتها بمختلف الوسائل و الحفاظ عليها و من بين هذه المؤسسات البيروقراطية السورية في الجزائر، التي رغم ريادتها لسوق مواد التنظيف و استخدامها لمختلف الوسائل التسويقية الحديثة تظل غير قادرة على تحقيق وفاء دائم من طرف المستهلك.

قائمة المراجع:

الكتب:

1- باللغة العربية :

(1) - أبو قحف عبد السلام، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للنشر

و الطباعة و التوزيع، الإسكندرية.

(2) - أبو سعيد الديوه جي، تيسير محمد، التسويق الدولي، الحامد للنشر و التوزيع،

عمان، الأردن، 2000.

(3) - أحمد شاكر العسكري، التسويق (مدخل استراتيجي)، دار الشروق من نشر و

التوزيع، عمان، الأردن، 2000.

(4) - أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك (بين النظرية و التطبيق)، الإدارة العامة

للطباعة و النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.

(5) - أحمد محمد المصري، الإعلان، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1992.

(6) - أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين،

دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

(7) - أميمة الدهان، زياد رمضان، فؤاد الشيخ سالم، محسن مناصرة، المفاهيم

الإدارية الحديثة، طبعة 06، مركز الكتاب الأردني، الأردن، 1995.

(8) - حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك، دار زهران للنشر و التوزيع،

عمان، الأردن، 1997.

(9) - زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر

و التوزيع، عمان ، الأردن، 1997.

(10) - عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك (المفاهيم الاستراتيجية)، الطبعة

الثانية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1998.

(11) - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات)، مؤسسة

حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2002.

(12) - عبد الجبار منديل الفاغي، الإعلان بين النظرية و التطبيق، دار اليزوري

العلمية من النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1988.

(13) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب، الفجال،

1996.

(14) - النبي بن عيسى، سلوك المستهلك (الجزء الأول)، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 2003.

(15) - النبي بن عيسى، سلوك المستهلك (الجزء الثاني)، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 2003.

16- سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2001-2002.

17- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن،

2000.

18- محمد الباشا، نظمي شحاتة، محمد الجيوسي، مبادئ التسويق، دار الصفاء،

عمان، الأردن، 2000.

19- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ و التطبيق)، الدار الجامعية،

القاهرة، 1998.

20- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،

الاسكندرية، 1996.

21- محمد محمد الهادي، إدارة الأعمال، المكتبة المعاصرة، دار المريخ، الرياض.

22- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دائرة المكتبة الوطنية، 1997.

23- نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري للنشر

و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.

24- صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب

الجامعة، الإسكندرية، 1997.

25)- طارق الحاج و آخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية،

دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 1998.

2-باللغة الفرنسية:

26)-Alain Milou, Luc Marcenac, Stratégies publicitaires, Bréal Ed, Paris, 2002.

27)-Béatrice Brèchiguac Rouband, Le marketing des services (du projet au plan marketing), Edition d'organisation, Paris 1998.

28)-Claude Demeur, Marketing, 4^{ème} édition, Ed Dalloz, Paris 2003.

29)- Denis Darpy, Pierre volle, Le comportement du consommateur (concepts et outils) Ed Dunod, Paris, 2003

30)-Denis L'indon, Le marketing 3^{ème} edition, Ed Nathan, Paris 1994.

31)-Gary Tiribou, Sponsoring sportif, Economica Ed, Paris 2003.

32)-Jean-jacques Lanbin, Le marketing stratégique, 4^{ème} éd, édition international, Paris ,2003

33)-Jean-marc Dècaudin, Glossaire de la communication marketing, Ed Economica, Paris, 1998.

34)-Jean-Pierre Beaudoun, Conduire l'image de l'entreprise, Editions liaisons, Paris, 2001.

35)-Khèler Dimalou, Mc Dougall armastrong, Le marketing de la théorie à la pratique, gaeten morin édition, Québec, Canada, 1991.

36)-Kotler et Dubois, Marketing management 9^{ème} édition publi-Union, Paris, 1998.

37)- Kotler et Dubois, Marketing management 10^{ème} édition publi-Union, Paris, 2000.

38)-Marc Filser, Le comportement du consommateur, Edition Dalloz, Paris, 1994.

- 39)-Marie Hélène Westphalem, Le communicator, 3^{ème} édition, Ed Dunod, Paris, 1998.
- 40)-Martine Ternois, La communication de l'entreprise 107 fiches-outils, 2^{ème} tirage, les éditions d'organisations, Paris, 1996.
- 41)-Mohamed djetly, Le marketing, OPU, Alger, 1998.
- 42)-Philippe Morel, La communication d'entreprise, Vuibert édition, Paris, Février 2000.
- 43)-Renèy- Darun, Michel Caroché, John pètrou, Le marketing fondements et applications, chenliere/MC-Grouchil, 2000.
- 44)- Richard Ladwein .Le comportement du consommateur et de l'acheteur. Economique éditions. Paris. 1999.
- 45)-Sophie de menton, L'image new look de notre entreprise, èd chihab, Alger, 2003.
- 46)-Thierry Libaiert, La communication d'entreprise, Economica èd, Paris, 1998.

المذكرات والأطروحات:

- 1) الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 2) بلقاسم رابح، "صورة المؤسسة و تقييم فعالية إستراتيجية الاتصال التسويقي، دراسة حالة صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005.