



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم التسيير التخصص: التسيير الإستراتيجي الدولي

أثر العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

بنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم

إشراف الأستاذتحت

بن علي عائشة

مقدمة من طرف الطالبة:

لزرق حياة

أعضاء لجنة المناقشة

| الصفة | الاسم واللقب | الرتبة | عن الجامعة |
|--------|---------------|-----------------|---------------|
| رئيسا | خليفة الحاج | أستاذ محاضر "ب" | جامعة مستغانم |
| مقررا | بن علي عائشة | أستاذ محاضر "ب" | جامعة مستغانم |
| مناقشا | قبايلي الحاجة | أستاذ محاضر "ب" | جامعة مستغانم |

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر وتقدير

كلمة شكر وتقدير لولا الله ما كنت لأحيا إلا بعونه سبحانه وتعالى،
له الحمد والشكر فأنا بفضلته وفقته لإتمام هذا البحث ومضيت
نحو الأمام، فهو الله المعين على الصعوبات والملمين العقبات، أحمد
وأستعين به أرجو أن يجعله في ميزان حسناتي بفضلته. وصلى اللهم
وسلم على سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام
أحب خلق الله إلى الله. وبعد: أتقدم بأسمى معاني الشكر والاحترام
والتقدير لأستاذة المحترمة «بن علي عاءشة» الذي لم تبخل عليا
بالتوجيهات والنصائح القيمة والتي لهما الفضل في تبلور هذا
البحث. كما أشكر مسبقا أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه
المذكرة لزيادة إثرائها العلمي". بارك الله فيكم"

الإهداء

الإهداء بسم الله الرحمن الرحيم "وقل ربي ارحمهما كما ربياني
صغيرا " صدق الله العظيم إلى من زرعتني في أرض طيبة وسقاني
بمكارم الأخلاق، إلى الذي تعب لأرتاح أنا، إلى من علمني النجاح
قائلا " بعد كل بداية نهاية وبعد كل عمل راحة، وكل من تعب نال
وكل من كسل خاب ... أتعبي نفسك ترتاح " "أبي " الحبيب أقول
شكرا وورعك اللهم شمعته دربي " "أمي " يا أجمل كلمة تتناغم
الشفاه عندما تنطقها ... إليك يا من كان جسدي جسدي ودمك دمي
إليك يا من يهتز لتضرعها عرش الرحمان ووضعت تحت قدميها
الجنان يا أوفى صديقة يا توأم الوجدان "أمي " الحبيبة. أدامكما الله
فوق رأسي وحفظكما إلى من أتقاسم معهم حنان الوالدين إلى من
ساندوني ولو بكلمة طيبة إلى من تقاسمت معهم ثمرة أعوام
الدراسة، إلى من بنيت معهم مدرسة الصداقة، إلى من توجنا معا
صداقتنا بالأخوة وإلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

فهرس

| | |
|--------------|---|
| | الإهداء |
| | كلمات شكر |
| | الفهرس |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الجداول |
| 04-01 | المقدمة العامة |
| 29-06 | الفصل الأول الإطار النظري للعلاقات العامة |
| 06 | تمهيد |
| 07 | المبحث الأول : ماهية العلاقات العامة |
| 07 | المطلب الأول : العلاقات العامة |
| 10 | المطلب الثاني : أهمية وأهداف العلاقات العامة |
| 13 | المطلب الثالث: المطلب الثالث: موقع وظيفة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 16 | المبحث الثاني : مهام العلاقات العامة وسماتها |
| 16 | المطلب الأول مهام العلاقات العامة |
| 21 | المطلب الثاني : سمات العلاقات العامة |
| 22 | المطلب الثالث: دور العلاقات العامة في تكوين الرأي العام |
| 23 | المبحث الثالث : الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية |
| 23 | المطلب الأول: الإعلام الاقتصادي |
| 25 | المطلب الثاني: الإعلام التجاري |
| 26 | المطلب الثالث : الدعاية التجارية والترويج |
| 29 | خلاصة الفصل |
| 55-31 | الفصل الثاني الميزة التنافسية وعلاقتها بالعلاقات العامة |
| 31 | تمهيد |
| 32 | المبحث الأول : الميزة التنافسية |
| 32 | المطلب الأول : مفهوم وأنواع أهمية الميزة التنافسية |

| | |
|-------|---|
| 34 | المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية |
| 36 | المطلب الثالث : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ، ومعايير الحكم على جودتها |
| 40 | المبحث الثاني : تحسين وتطوير الميزة التنافسية |
| 40 | المطلب الأول : دوافع تحسين الميزة التنافسية |
| 41 | المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية |
| 46 | المطلب الثالث: إستمرارية الميزة التنافسية |
| 48 | المبحث الثالث : دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية |
| 48 | المطلب الأول: تأثير أساليب العلاقات العامة على الميزة التنافسية |
| 50 | المطلب الثاني: التوجه بالعملاء لتحقيق الميزة التنافسية |
| 51 | المطلب الثالث : الدور الأساسي للعلاقات العامة في تحقيق مزايا تنافسية |
| 53 | خلاصة الفصل |
| 69-55 | الفصل الثالث اثر العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية في البنك الجزائري الخارجي BEA مستغانم |
| 55 | تمهيد |
| 56 | المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة -البنك الجزائري- فرع مستغانم |
| 56 | المطلب الأول :التعريف بالبنك الجزائري الخارجي |
| 59 | المطلب الثاني: تعريف وكالة بنك الجزائر الخارجي -مستغانم |
| 61 | المطلب الثالث: نشاط وكالة بنك الجزائر الخارجي -مستغانم |
| 63 | المبحث الثاني :واقع العلاقات العامة و الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي - مستغانم |
| 63 | المطلب الاول: واقع العلاقات العامة في وكالة بنك الجزائر الخارجي فرع مستغانم |
| 64 | المطلب الثاني : واقع الميزة التنافسية في وكالة بنك الجزائر الخارجي -مستغانم |
| 66 | المطلب الثالث: دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي |
| 67 | خلاصة الفصل |
| 69 | خاتمة العامة |
| 73 | قائمة المراجع |
| | الملخص |

قائمة الأشكال

| الصفحة | إسم الشكل | رقم |
|--------|---|--------|
| 14 | يوضح تنظيم إدارة العلاقات العامة في المنظمات صغيرة الحجم | I-01 |
| 14 | يوضح تنظيم إدارة العلاقات العامة في المنظمات متوسطة الحجم | II-02 |
| 15 | يبرز تنظيم إدارة العلاقات العامة في المنظمات كبيرة الحجم | II-03 |
| 35 | دورة حياة الميزة التنافسية | II-01 |
| 37 | الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية | II-02 |
| 58 | الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي | III-01 |
| 60 | هيكل تنظيمي وكالة بنك الجزائر الخارجي - مستغانم | III-02 |

قائمة الجداول

| الصفحة | إسم الجدول | رقم |
|--------|-------------------------------|-------|
| 36 | الأبعاد المحددة لنطاق التنافس | II-01 |

المقدمة العامة

شهد العالم خلال الأعوام القليلة الماضية الكثير من المتغيرات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة بما فيها المنظمات الاقتصادية في جميع دول العالم على اختلاف درجة التقدم و النمو كافة وكان لهذه التغيرات دورا كبيرا في إبراز ما يعرف بكسب العملاء بحيث أصبح من الصعب كسب ولائهم ومع تزايد اهتمام المنظمات لكسب ولاء العملاء ,أصبح مفهوم العلاقات العامة من العناصر الرئيسية الإستراتيجية العامة للمنظمة. نظرا للتأثير الإيجابي على كل من ولاء العملاء و الاحتفاظ بهم و الربحية المحققة من جراء ذلك.

و باشتداد المنافسة و ظهور ما يسمى بالعمولة الاقتصادية و ظهور ثورة في المعلومات و التكنولوجيا ,كان الاهتمام بالعلاقات العامة لزاما على المنظمات بحيث تحقيق النجاح و الاستمرارية و البقاء في السوق يتوقف على القدرة على جذب أكبر عدد من الزبائن و تنمية ولائهم و إدامة العلاقة معهم . وكل هذه العوامل تتيح للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية بإتباع سياسات و إجراءات حديثة تتوجه بها نحو الزبون بإعادة التفكير بمتطلبات و توطيد العلاقة معه.

ومن بين المنظمات التي تسعى لتحقيق الربح في عملياتها و أنشطتها البنوك و التي تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي تنافسي مميز. يضمن لها النمو و البقاء , و لتحقيق أهدافها يتطلب منها الأمر التفكير بعمق و شمولية ,بالكيفية التي ستكون عليها أنشطتها و أعمالها في مجال الأرباح في المستقبل .

ولتعزيز و توسيع قاعدة العملاء و يجب وضع إستراتيجيات بخلق فرع إداري يهتم بالعملاء يسمى إدارة العلاقات العامة يندرج ضمن العلاقات العامة وله الأهمية الكبيرة في تحقيق المزايا التنافسية في البنوك.

و مما لا شك فيه أيضا إن المنافسة و ما تحمله من ضرورة قد باتت السمة البارزة في عالم الأعمال اليوم و من هنا كان لزاما على البنوك البحث عن مميزات و نقاط القوة التي تعينها على خوض غمار هذه المنافسة , و بالتالي تعتبر معرفة البنك لعملائه إحدى أهم المميزات التنافسية التي يمكن للبنك أن يمتلكها و من هنا جاءت أهمية العلاقات العامة.

يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهري التالي :

كيف تأثر العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

من خلال هذا السؤال يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي العلاقات العامة ؟ و ما هي أهم مبادئها ؟

- كيف تساهم العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية في البنك الجزائري الخارجي؟

فرضيات البحث:

- تساهم العلاقات العامة في جذب عملاء جدد و الحفاظ على الحاليين في البنك و خدمة أكبر عدد منهم؛
- تؤثر العلاقات العامة بالبنك على تعزيز المزايا التنافسية وتحقيقها.
- تأثر العلاقات العامة على تحقيق الميزة التنافسية في البنك.

مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة في زيادة رصيدي العلمي في مثل هذه المواضيع؛
- النقص الشديد في تبني فكرة العلاقات العامة في الكثير من المؤسسات و صعوبة إستيعابها من طرف العاملين في هذه المؤسسات؛
- الرغبة في شرح و إعطاء فكرة بخصوص هذا الموضوع الشيق و المهم نظرا للمفهوم الحديث للعلاقات العامة و القائم على التوجه بالعملاء؛
- محاولة الربط بين العلاقات العامة و الميزة التنافسية و تبيان العلاقة بينهما.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في ضرورة إظهار قدرة العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية من خلال زيادة سرعة الإجابة لتحقيق حاجات و رغبات العملاء الحاليين و المحتملين ,ومعرفة تفضيلاتهم الحالية و توقعاتهم و تطلعاتهم المستقبلية.
- يعد هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لدور العلاقات العامة و مدى مساهمتها في خلق و تدعيم المزايا التنافسية في البنوك .
- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة في البنوك الجزائرية و إبراز أهمية المزايا التنافسية .

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بصورة عامة عن الإجابة عن الإشكالية ,و مدى صحة الفرضيات فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالمزايا التنافسية و أهميتها و عناصرها بالإضافة إلى التعريف بالعلاقات العامة و مساهمته بتعزيز و تحقيق المزايا التنافسية؛

- تهدف الدراسة في جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة مدى مساهمة العلاقات العامة في تحقيق المزايا التنافسية في وكالة البنك الجزائري الخارجي.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تمثلة في البنك الجزائري الخارجي – وكالة مستغانم
- الحدود الزمنية :تمثلت في فترة التريص الممتدة من 14 ديسمبر 2018 إلى 16 جانفي 2019.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع ,نظرا لعنوان البحث والذي يستدعي إبراز وتحليل مجموعة من العلاقات و التفاعلات بين المفاهيم الأساسية فيه مثل العلاقات العامة , الميزة التنافسية .

والأدوات المستخدمة في الدراسة فهي المسح الشامل للمكتبة ,من كتب و مذكرات و مداخلات في مختلف الملتقيات في الجانب النظري ,أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على المقابلة و الملاحظة خلال فترة التريص .

هيكل الدراسة :

بغرض دراسة الإشكالية و معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

في الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري للعلاقات العامة في المؤسسة في ثلاث مباحث حيث تم عرض مفهوم و نشأة لعلاقات العامة و أهميتها و أهدافها و موقعها كوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المبحث الأول في ثلاث مطالب و في المبحث الثاني تم التطرق إلى مهها العلاقات العامة و سماتها و دورها في تكوين الرأي العام و ذلك في ثلاث مطالب أما في المبحث الثالث فقد تناولنا الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة في ثلاث مطالب حيث قمنا بإعطاء مفهوم كل من الإعلام الاقتصادي الإعلان التجاري الدعاية و الترويج .

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة الميزة التنافسية و إظهار العلاقة بينها و بين العلاقات العامة في ثلاث مباحث , المبحثين الأول و الثاني تم التطرق فيهما إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية ,أما في المبحث الثالث حاولت إظهار دور و تأثير العلاقات العامة على الميزة التنافسية و ذلك في ثلاث مطالب تبرز الدور الأساسي للعلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية .

أما الفصل الثالث عبارة عن الدراسة الميدانية التي أجريت في وكالة البنك الجزائري الخارجي بحيث تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وذلك في ثلاث مباحث إما في المبحث الثاني قمنا بإبراز واقع كل من العلاقات العامة و الميزة التنافسية في البنك و اثر العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم وذلك عن كريق المقابلة التي أجريتها و الملاحظة خلال فترة التريص.

الفصل الأول

الإطار النظري للعلاقات

العامّة

تمهيد

تعتبر العلاقات العامة النشاط المستمر لتوجيه السياسات و الخدمات و الأعمال ذات العلاقة بالأفراد و الجماعات التي تعمل في المؤسسة للحصول على ثقتهم وكذلك العمل على شرح تلك السياسات و الخدمات و الأعمال بما يؤدي إلى فهمها و تقبلها و تقديرها من قبل جمهور المؤسسة الخارجي .من اجل بناء صورة واضحة و حسنة للجمهور عن المؤسسة في ظل الأعمال الجيدة .و بالرغم من ذلك نلاحظ أن بعض المؤسسات لا تولي اهتماما لهذا النشاط و ذلك لعدم وضوح مفهوم العلاقات العامة و دورها و طبيعة أهدافها .

و في ضوء ما تقدم سيتناول هذا الفصل توضيح مفهوم العلاقات العامة .مهامها و الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية و ذلك من خلال ثلاث مباحث .

- المبحث الأول : ماهية العلاقات العامة
- المبحث الثاني : مهام العلاقات العامة و سماتها
- المبحث الثالث : الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : ماهية العلاقات العامة

أصبحت العلاقات العامة ضرورية في كافة المؤسسات و المنظمات والهيئات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، بحيث لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة أو منظمة كانت، وهذا نظرا لأهميتها الكبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتلعب العلاقات العامة دورا هاما في تحسين صورة المؤسسة وسمعتها أمام الرأي العام، وكذا تمتين العلاقة بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي على أساس الثقة والتفاهم والود من خلال الاتصال الدائم والمستمر معه لكسب تعاطفه وتأييده، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويحقق نجاحها.

المطلب الأول : العلاقات العامة

1. التعريف العلاقة العامة

لقد تعددت التعاريف المقدمة للعلاقات العامة واختلفت بين الممارسين والمنظرين، فكل طرف عرّفها من زاوية معينة، لهذا سوف نتعرف على بعضها، لكن قبل ذلك سنقوم بتحديد مفهوم العلاقات العامة لغة. إن مفهوم العلاقات العامة مركب من كلمتين العلاقات والعامة، وحسب ما ورد في المنجد الأبجدي، فإن العلاقات هي مصدر علائق وتعني الصلات والروابط والاتصالات التي تتم بين هيئة أو مؤسسة ما والجماهير التي تتعامل معها. أمّا كلمة عامّة فهي مؤنث، ذكرها عام وجمعها عوام والعامة هي ما خالف الخاصّة. بالنسبة للتعاريف المقدمة للعلاقات العامة، فحسب قاموس ويبستر New Collegiate Webster's Dictionary فإن العلاقات العامة هي مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو الحكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكسب رضاه¹.

إذا ما تمعنا النظر في هذا التعريف، سنجد أنه اعتبر العلاقات العامة نشاط تقوم به كل الأجهزة والمؤسسات بمختلف أنواعها، كما أنه حدد الهدف من العلاقات العامة والذي يتمثل في خلق علاقات جيدة وطيبة بينها وبين الجمهور سواء كان داخلي أو خارجي.

أما كريستيان B. Christian فاعتبر العلاقات العامة، تلك الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة حتى تكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسة، فيساندونها في أزماتها ويعضدونها في أهدافها ويشجّعونها في نشاطها². نستخلص من هذا التعريف، بأن العلاقات العامة عبارة عن مجموعة من الجهود، وظيفتها الأساسية هي التأثير على الجمهور مستخدمة في ذلك كل وسائل الإعلام التي ستعمل على تقديم

¹ حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص18

² المرجع نفسه، ص 20

فكرة صحيحة عن المؤسسة، كما أشار هذا التعريف إلى أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق المساندة في حالة تعرض المؤسسة للأزمات.

ينصبّ في نفس السياق، تعريف معهد العلاقات العامة الذي اعتبرها بأنها "الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها¹.

يلتقي هذا التعريف مع سابقه في كون العلاقات العامة مجموعة من الجهود، لكن يشير إلى أنّها جهود مخططة ومدروسة تسعى للحفاظ على التفاهم بين المنظمة وجمهورها وهذا ما يعني بأنها جهود متواصلة ومستمرة وليست مؤقتة، هذا ما يؤكد ذلك محمد فريد الصحن حين يعتبر العلاقات العامة ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الآخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية².

أما ايف لي، أب العلاقات العامة، فلقد عرّفها بأنها مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح وإعلام الناس بذلك، مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام ونصح المؤسسات بتغيير خططها وتعديل سياستها لخدمة المصلحة العامة ثم إعلام الناس بما تقوم به المؤسسات من أعمال تهتمهم وتخدم مصالحهم³.

كما عرّفها كذلك كانفيلد ومور بأنها الفلسفة الاجتماعية للإدارة التي تعبّر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور، وكسب ثقتهم وتفاهمهم وذلك باستخدام الاتصال ذي الاتجاهين بين الطرفين⁴. دائما في نفس السياق، وضع الاتحاد الدولي للعلاقات العامة تعريفا اعتبر فيه العلاقات العامة وظيفة إدارية ذات طبيعة تخطيطية دائمة تهدف المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة من خلالها إلى كسب واستمرار الفهم والتعاطف لأولئك الذين تهتم بهم عن طريق تقويم الرأي العام تجاهها بغرض إيجاد ارتباط وثيق بقدر الإمكان بين سياساتها وإجراءاتها ولتحصل عن طريق المعلومات الصحيحة المخططة على تعاون أكثر إنتاجية وكفاية وأكثر اكتمالا من أجل تحقيق مصالحها المشتركة⁵.

إذن، من خلال كل ما تعرضنا إليه من تعاريف، يتضح لنا بأن العلاقات العامة هي مجموعة من الجهود المنظمة والمدروسة والمستمرّة التي تقوم بها المؤسسة لأجل التعريف بنفسها، تحسين علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي محاولة في ذلك كسب رضاهم وتأييدهم وكذا توطيد الثقة معهم.

نتيجة لاختلاف التعاريف المقدّمة للعلاقات العامة، يمكن تسجيل وجود اتجاهين في تعريف العلاقات العامة، الاتجاه الأول ينظر إلى العلاقات العامة على أنها تتجه نحو بناء علاقات مع الجماهير الإستراتيجية

¹ المرجع نفسه، ص 21

² محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ أو التطبيق)، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 2003، ص 21-22

³ جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، الميسره للنشرة والتوزيع، الجزائر، 1991، ص 22

⁴ المرجع نفسه، ص 23

⁵ منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 28

للمنظمة، وهذا ما يسميه هوتون : "إدارة العلاقات الإستراتيجية"¹، وهذا ما ينطبق على المؤسسة، إذ أن أساس وجوهر العلاقات العامة يتمثل في إدارة العلاقات بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة والعمل على دعم وتوطيد تلك العلاقات بهدف تحقيق صورة إيجابية عنها.

فيما يخصّ الاتجاه الثاني، فهو يعتبر العلاقات العامة بأنها إدارة الاتصال وذلك نظرًا إلى أن مسؤولي العلاقات العامة يتولون الإجراءات الاتصالية الفعالة والمستمرة ما بين المؤسسة والجماهير الداخلية والخارجية لها². لهذا يركز هذا الاتجاه على ممارسة العلاقات العامة من خلال إعداد الخطط الاتصالية، تنفيذها ومتابعتها.

ii. نشأة العلاقات العامة:

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول تاريخ محدّد لنشأة العلاقات العامة، ولكن مما لا شك فيه هو أنّها قديمة قدم الإنسان، حيث أنها تطورت بتطوّر الحضارات، فإذا ما أردنا الحديث عن العلاقات العامة في العصور القديمة مثلا، نجد أن رئيس القبيلة هو من كان يقوم بعمليات الإعلام بين أعضاء قبيلته كما أنه قد يكلف، أو يستعين برجل قويّ الحجّة للقيام بعمليات الشرح والتفسير.

أما بالنسبة للعلاقات العامة عند اليونان، فنجد أنّها كانت تشكل جزءا متكاملًا من أعمال الحكومة، حيث كان يسمح للشعب بأن يوضح آراءه وأفكاره للمسؤولين وذلك لإنشاء علاقات من المودة والثقة³. الشأن نفسه للرومانيين الذين أولوا اهتماما بالغًا لرأي العام ويتجلى ذلك في عبارتهم المشهورة "أن صوت الشعب من صوت الله"، وإرادة الشعب هي إرادة الله. ولقد ظهرت في عهد القيصر بوليوس "الوقائع اليومية" سنة 19 ق.م وكان يسجّل فيها نشاط مجلس الشيوخ وتعرض فيه أعمال أعضائه وأقوالهم على الجمهور.

بالنسبة للعلاقات العامة في العصور الوسطى، فإن الاهتمام بها بدأ بعد الثورة البروتستانية حيث عملت الكنيسة الجديدة على تكوين متخصصين في الدعوة الدينية والتبشير⁴.

أما العلاقات العامة في مفهومها الحديث فلم تعرف إلا في أواخر القرن 19 وبداية القرن 30 مع ظهور المؤسسات الصناعية الضخمة من ناحية وتضاعف أعداد الجماهير التي تتعامل معها وكذا تباعدهم وانتشارهم، فصعوبة الاتصال مع هذه الجماهير أدّى برؤساء المؤسسات إلى التفكير في طرق تمكنهم من كسب ثقة الجماهير وتأييدهم.

لقد تطورت العلاقات العامة تطوّرًا كبيرًا خلال الحرب العالمية الثانية وذلك بفضل الميزانيات الكبيرة التي رصدتها الدول لكسب تأييد الشعوب حيث قامت مكاتب العلاقات العامة بمهام التوضيح، الشرح والإثارة للاتصاف بالشجاعة والتحمّل والصبر والإصرار. تعدّ الولايات المتحدة الأمريكية من الدول السبّاقة في مجال العلاقات العامة، حيث أرسى دعائمها ايف لي، فنادى بضرورة تحسين معاملة المستخدمين ومنحهم أجورًا

¹ السيد سعيد، عبد الوهاب محمد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 26

² المرجع نفسه، ص 27

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 80

⁴ المرجع نفسه، ص 82

مجزية وكذا رعاية مصالح الجماهير الخارجية، كما أنه أضاف شيئاً جديداً إلى عالم الصناعة والتجارة يتمثل في الإعلام والنشر.

لقد وصف "ايف لي" مهام العلاقات العامة بالمزدوجة، حيث أنّها تتلخص من ناحية في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة، ومن ناحية أخرى نقل أخبار (وسياسة المؤسسة إلى الرأي العام بكل صراحة وأمانة. من خلال كل ما تطرقنا إليه، يتضح لنا بأن العلاقات العامة تسعى إلى خلق جو من الثقة بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية وأنّها وجدت منذ وجود الإنسان ففي كل العصور، كانت العلاقات العامة تمارس، لكن الشيء الذي يختلف هو طريقة ممارستها حيث أن العلاقات العامة في شكلها الحديث ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية مع ايف لي الذي حدّد أسسها ودعائمها، فضخامة المؤسسات وانتشار جماهيرها جعل الاهتمام بالعلاقات العامة يزداد، فكما أشار إليه ايف لي الصراحة والأمانة هما الصفتان اللتان يجب أن تتواجد في كل نشاطات العلاقات العامة¹.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف العلاقات العامة

1. أهمية العلاقات العامة

ظهرت الحاجة إلى العلاقات العامة على أثر التغيير الكبير الذي طرأ في المجتمعات الحديثة في شكلها وطبيعتها وتكوينها من نواحي عديدة سواء السياسية والاقتصادية ومن أهم هذه التغيرات²:

- 1- إزدياد كبير في قوت ونفوذ الرأي العام خاصة في المجتمعات الديمقراطية وظهور قوى مختلفة لجذب الرأي العام؛
- 2- توسع حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وإزدياد التنافس بينها وهذه التغيرات في حجم المؤسسة جعلها في حاجة ماسة إلى أن تحقق اتصالات سلمية بهذه الأعداد الكبيرة من الجماهير المختلفة. وأن تنظم برنامجاً وترسم خططا تسير في ضوءها في مجال العلاقات العامة؛
- 3- في ظل هذا التحول الصناعي والتجاري نظم العمال أنفسهم في نقابات واتحادات تجمع كلمتهم وتدافع مصالحهم ولهم في ذلك طريقتين الضغط أو اقناع الرأي العام؛
- 4- الحاجة إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغيير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه؛

¹ عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية الإعلام والاتصال (الدعاية والإعلان والعلاقات العامة)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1992، ص 53

² محمد منير حجاب، سحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص ص 48-49

5- تطور وسائل الإعلام والنشر نتيجة التقدم الفكري والفني والتقني الكبير والذي أدى إلى تسهيل العلاقات العامة في الاتصال بال جماهير المختلفة واستخدام الوسائل الملائمة مع الجماهير المتنوعة بالأوقات المناسبة.

وتبرز أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية حيث تنتج العديد من السلع وتوصلها للزبائن وتقوم بالربط ما بين المؤسسة والعاملين فيها بحيث تزيد من إخلاصهم وولائهم للمؤسسة ويتوجب على ضباط العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية أن يكونوا على مستوى عال من الخبرة والكفاءة بحيث تتمكن من مواجهة المواقف السيئة والصعبة والتي تحتاج للقدرة واللباقة والحكمة في معالجتها بحيث لا يظهر الرأي المضاد أو الكراهة للمؤسسة خاصة من الشركات المنافسة¹.

أما على صعيد المؤسسة الخدمية فتبرز أهمية دور العلاقات العامة بكون أن الخدمة التي تقدمها المؤسسة غير ضرورية بالنسبة للفرد. أو قد يكون لها بدائل مما يتطلب المزيد من الاهتمام بالعملاء وعلى الوجه المرضي بالنسبة لهم وتتضح أهمية العلاقات العامة في المنظمات الحكومية حيث تقوم بدور مهم في تحسين العلاقات بين الحكومة أو الوزارة والجمهور. فعن طريقها ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين. وبالتالي تحويلهم إلى جمهور إيجابي.

وقد نمت العلاقات العامة وتطورت كمفهوم إداري وكوظيفة حيوية في المنظمات في الدول المتقدمة خلال الثلاثين عاماً الماضية إزداد الاهتمام بالعلاقات العامة مع اتساع حجم المنظمات وتزايد المنافسة. وتولي الإدارة للعلاقات العامة الاهتمام البالغ والذي لا يقل عن التسويق والتمويل والنتائج ومن ثم عمت ممارسة العلاقات في كل المنظمات الكبرى والصغرى كل منها على حد سواء.

II. أهداف العلاقات العامة

للعلاقات العامة دور فعال في توثيق الاتصال بالمجتمع من اجل تحقيق الصلات الطيبة مع الجماهير الداخلية و الخارجية فهي تتميز بأنها اتصال ذو اتجاهين لخلق التجاوب الفعال عن طريق الاهتمام بارائهم و توجهاتهم و نقلها إلى الإدارة العليا في المؤسسة. فضلاً عن نقل أهداف و خطط و نشاط المؤسسة إلى جمهورها الداخلي المتمثل في الموظفين و العاملين بها². أو الجمهور الخارجي. ويشمل جميع المتعاملين في المؤسسة لدى تعد العلاقات العامة إحدى ادوات التوافق و الأنسجام بين المؤسسات و جماهيرها فهي تسعى إلى التنسيق بين أهداف و مصالح الإدارة العليا و أهداف و مصالح جمهورها الداخلي و الخارجي و أن نجاح و استمرار أي مؤسسة مرتبط بقبول الجمهور لخدمات أو منتج هذه المؤسسة و لتحقيق هذا النجاح لابد من وجود

¹ محمد منير حجاب، المرجع نفسه، ص50

² غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، 2004، ص66

أهداف محددة ودقيقة تساعد على تنفيذ أعمال المؤسسة أي أهداف العلاقات العامة هو تعزيز سمعة المؤسسة والتعرف على آراء واتجاهات الجمهور فالعلاقات العامة الفعالة تبنى على حقيقة أداء المنظمة حيث من غير الممكن تحقيق السمعة الطيبة و مساندة الجمهور إذا كان أداء المؤسسة ضعيفا .وذلك لأن نشاط العلاقات العامة يركز بالدرجة الأولى في خدمة مصالح، وقد حدد محمد ناجي الجوهر أربعة أهداف رئيسية للعلاقات العامة وهي¹:

- 1- بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الخارجي والداخلي؛
- 2- المحافظة على حالة من الرضا؛
- 3- تكوين صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة لدى الجمهور ؛
- 4- تشكيل حالة من التوافق المصلي بين المؤسسة و جمهورها.

أن العلاقات العامة كنشاط اتصالي له دور في عمل البنوك و تأكيد مكانتها في المجتمع التي تكون موجودة بها عن طريق مساهماته في تقديم خدمات للجمهور وأن البنك كمؤسسة مالية .و بصفته أمينا على أموال العملاء .فلا بد من إرضاء عملائه و تقديم أفضل مستوى من الخدمات لسد حاجاتهم ولكسب تعاملهم معهم.

ولتحقيق أهداف العلاقات العامة في البنوك لابد أن تكون واضحة وعملية .حيث يمكن تحقيقها بحسب إمكانيات وقدرات البنك، و ذلك لأن العلاقات العامة تعد الوسيلة للوصول إلى التأثير في الرأي العام .وتكوين اتجاهات ايجابية نحو البنك لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع عن طريق تأكيد التوجه لأنشاء علاقات طيبة بين البنك و البيئة المحيطة به و يمكن تحديد العلاقات العامة في البنوك كالتالي ..

- 1- بناء سمعة جيدة للبنك.
- 2- شرح و تفسير اهمية الدور الذي تقوم به البنوك في اقتصاد الدولة .

¹ محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1988، ص70

المطلب الثالث: المطلب الثالث: موقع وظيفة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

هناك مجموعة من العوامل تتحكم في تحديد الموقع التنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسة، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى نوعين: عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية التي تتواجد فيها المؤسسة وعوامل داخلية مرتبطة بالمؤسسة نفسها.

تشمل العوامل الخارجية ما يلي¹:

- مدى كبر أو صغر حجم الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة؛
- عدم تجانس هذه الجماهير؛
- درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسة ومدى التجانس بين المناطق الجغرافية التي تتواجد فيها الفروع؛
- تعاضم أو انخفاض تأثير جماعات الضغط الخارجي كالنقابات العمالية، جمعيات حماية المستهلك... الخ؛
- تعدد وارتفاع درجات تأثير المشاكل البيئية يؤدي حتما إلى زيادة أهمية دور رجل العلاقات العامة.

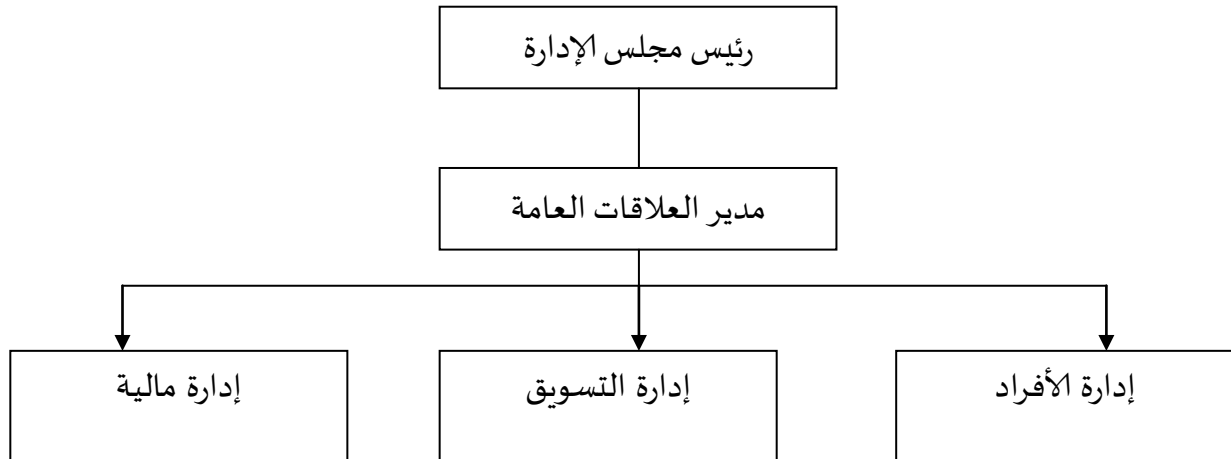
أما العوامل الداخلية فتتلخص فيما يلي²:

- الإمكانيات والموارد المالية المتاحة؛
 - مدى توفر إطارات إدارية ومهارات لممارسة أعمال وأنشطة العلاقات العامة؛
 - طبيعة البناء التنظيمي للمؤسسة، حيث أن العديد من المؤسسات تتجاهل في بداية الأمر إنشاء إدارة للعلاقات العامة؛
 - اتجاهات الإدارة العليا ومدى اعترافها بأهمية العلاقات العامة في المؤسسة إضافة إلى دور الملاك وحملة الأسهم؛
 - طبيعة نشاط المؤسسة؛
 - الأهمية النسبية والمركز الوظيفي للمكلف بالعلاقات العامة بالمؤسسة.
- إستنادا إلى كلّ العوامل المذكورة الداخلية منها والخارجية، يوجد ثلاثة أشكال يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في تحديد مكانة العلاقات العامة، سنوردها على التوالي:

¹ عبد الرزاق محمد الدليبي، العلاقات العامة رؤية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، 2005، عمان، ص32

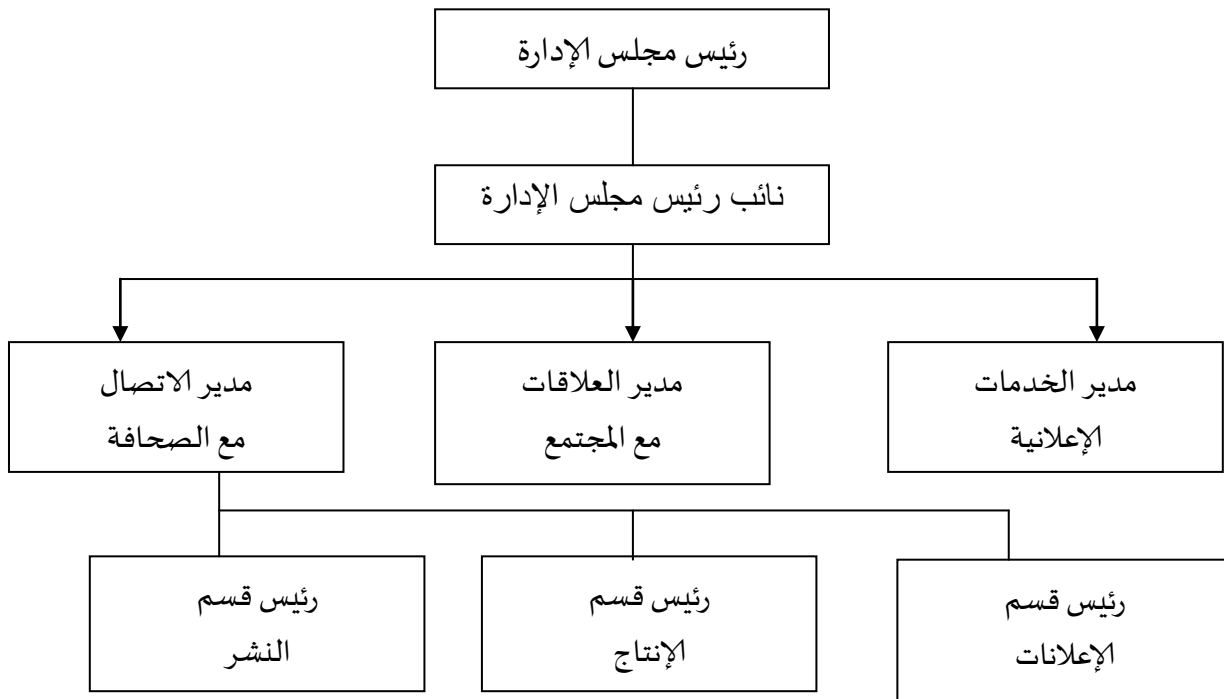
² المرجع نفس ، ص33

شكل رقم : (I-01) يوضح تنظيم إدارة العلاقات العامة في المنظمات صغيرة الحجم



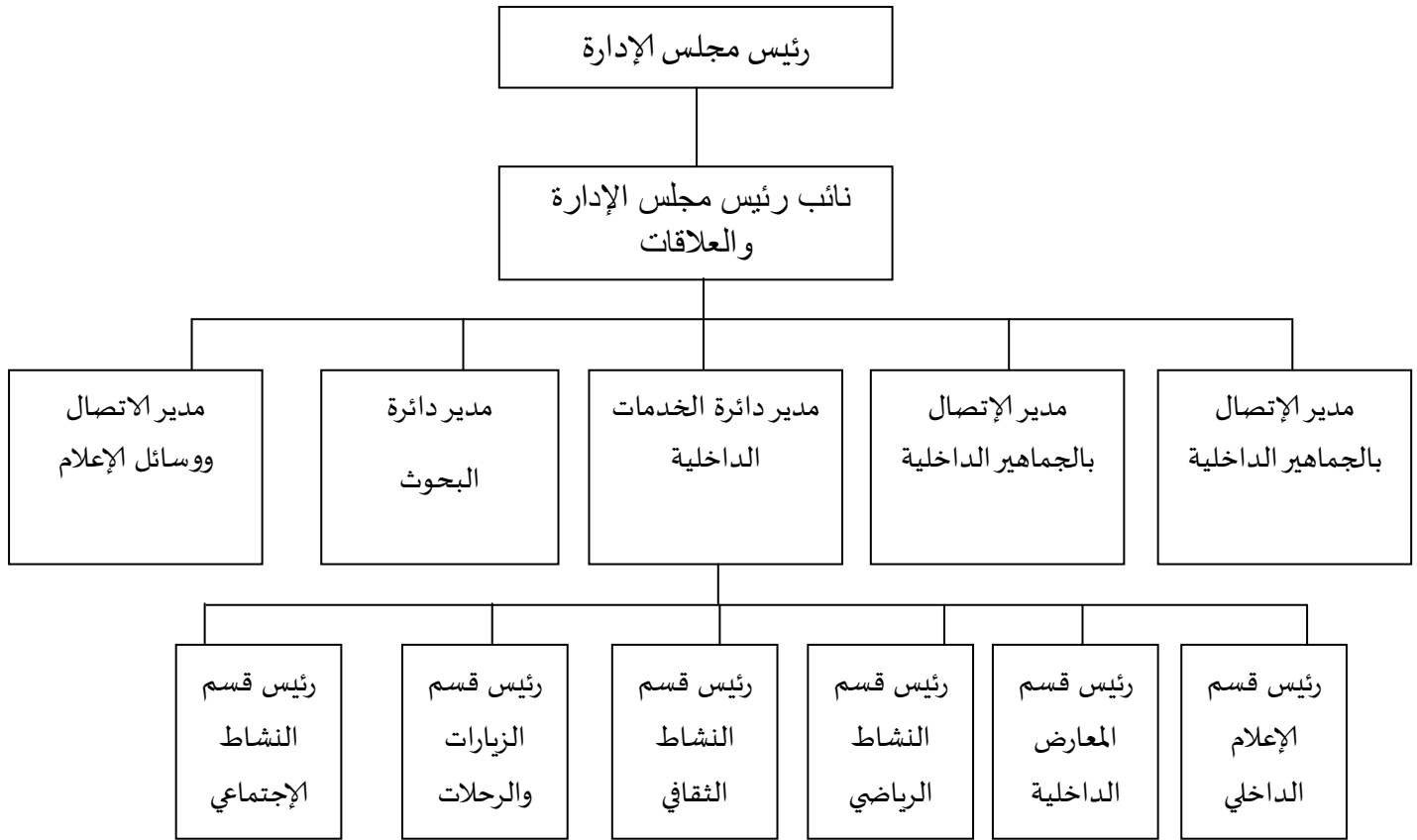
المصدر: منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص32
 من خلال هذا الشكل يتضح لنا بأن قسم العلاقات العامة يرتبط ارتباطاً مباشراً برئيس مجلس الإدارة، وينقسم إلى ثلاثة أقسام القسم الأول مرتبط بالمطبوعات والنشر، القسم الثاني يتعلق بالعلاقات مع المجتمع، أما القسم الثالث فهو الاتصال بالصحافة، هذا التنظيم خاص بالمنظمات صغيرة الحجم وإذا ما قارناه بالشكل رقم (2) والشكل رقم (3) سنلاحظ بأنه كلما كبر حجم المنظمة توسع نشاط العلاقات العامة وكثرت أقسامه وتخصصاته والشكلان المواليان يوضحان ذلك:

شكل رقم: (I-02) يوضح تنظيم إدارة العلاقات العامة في المنظمات متوسطة الحجم



المصدر: منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص39

الشكل رقم: (I-03) يبرز تنظيم إدارة العلاقات العامة في المنظمات كبيرة الحجم



المصدر: منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 41

إذن من خلال هذه الأشكال الثلاث الموضحة أعلاه، نلمح أن تنظيم العلاقات العامة يختلف باختلاف

حجم المؤسسة، لكن الملاحظ في هذه الأشكال هو تبعية قسم العلاقات العامة لرئيس مجلس الإدارة في الحقيقة، لا يوجد نموذج مثالي لتنظيم العلاقات العامة في المؤسسة، فكل واحدة تقوم بتنظيمها بطريقة تتلاءم وتخدم أهدافها، وعلى العموم، يوجد (عدة طرق لتنظيم العلاقات العامة، من بينها ما يلي¹

- إنشاء إدارة أو قسم العلاقات العامة؛
- إسناد مهام العلاقات العامة إلى إدارة التسويق أو الشؤون الإدارية مثلا أو أي إدارة أخرى؛
- الاستعانة بمكتب خبرة من خارج المؤسسة؛
- تعيين مستشار للعلاقات العامة.

¹ عبد الناصر أحمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 41

المبحث الثاني : مهام العلاقات العامة وسماتها

إن تعريف العلاقات العامة والتطرق لنشأتها يعتبر من الأهمية بمكان لإزالة الغموض حول معناها الحقيقي، والذي أدى إلى تضارب الباحثين والدارسين في تعريفها، كما أن ذكر أهدافها ووظائفها يؤكد على أهمية العلاقات العامة، ودورها في المؤسسات، وهي تعد مدخلا لابد من التعرض إليه للفهم الجيد للعلاقات العامة.

المطلب الأول مهام العلاقات العامة

أن العلاقات العامة كوظيفة لها مكانتها في الإدارة تمثل جزء من النشاط الاتصالي الذي يقوم على اساس البحث المستمر و الهادف حيث تستكمل الوظائف الإدارية و العلمية الاساسية في عمل العلاقات العامة المتمثلة بالتخطيط و التنظيم و التنسيق و الاتصال و التقويم على الرغم من وجود اختلاف بين الممارسين و الأكاديميين بخصوص الأنشطة و الوظائف التي يمكن القيام بها داخل إدارة العلاقات العامة إلا أن هذه الوظائف متفق عليها كوظائف اساسية في عمل العلاقات العامة فهناك من يصنف وظائف العلاقات العامة بحسب الأنشطة التي تقوم بها .

إدارة نشاط العلاقات العامة في المنظمة هي كالآتي¹:

- 1- البث العلمي؛
- 2- التخطيط؛
- 3- التنسيق؛
- 4- التنظيم؛
- 5- التدريب؛
- 6- الاتصال الجماهيري؛
- 7- الإنتاج الإعلامي؛
- 8- الاتصال التنظيمي؛
- 9- التقويم.

¹ إدواردل بيرنيز وآخرون، العلاقات العامة فن، دار المعارف، القاهرة، 2007، ص13

ويمكن تقديم شرح تفصيلي للوظائف كالآتي¹:

1- البحث العلمي.

أن العلاقات العامة هي عملية ذات اتجاهين تعتمد على الفعل. ورد الفعل على تحقيق الفهم المتبادل والاستجابة المباشرة و الايجابية فقياس و تحليل الرأي العام من اختصاص العلاقات العامة ولا بد أن يتم ذلك باستخدام بحوث العلاقات العامة والإحصائيات و منهاج البحث العلمي الذي هو نشاط علمي يتقدم به الباحث الحل أو محاولة حل المشاكل القائمة ذات الحقيقة المعنوية أو المادية أو فحص الموضوع المعين أو الاستقصائيات من اجل إضافة أمور جديدة لمعرفة الإنسانية أو إعطاء نقد البناء.و المقارنة و المعرفة السابقة بهدف تقصي الحقيقة وإذاعتها بين الناس وأن جمع الحقائق بأسلوب علمي يؤدي إلى كشف المعلومات وبناء علاقات جديدة والتحقق منها و حل المشكلات بموضوعها

2- التخطيط:

يعد التخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة و التي يقع على عاتق الإدارية مسؤولية النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا فهو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف و المخططات و الأنشطة المتعلقة بذلك في التخطيط وهو أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها و ذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له

3- التنسيق:

ويقصد به تنسيق داخل أقسام العلاقات العامة وبين الإدارات الأخرى و ذلك فيما يتعلق بالأنشطة التي تقوم و ترتبط بها الإدارات وصولاً إلى أعلى مستوى من فعالية لتحقيق توافق و إنسجام و يقوم التنسيق بتزويد الجماهير و المنظمات بمعلومات و أخبار و بيانات و خاصة التي تهم سمعة المؤسسة و شهرتها عن طريق الاتصال مع الإدارة العليا داخل المؤسسة و الاتصال مع مؤسسات و جماهير خارج المؤسسة .

ويعرف التنسيق بأنه ترتيب وظائف كل جزئ من أجزاء و تحديد علاقته بأجزاء المنظمة الأخرى و إذ تؤدي جميع أجزاء و وظائفها حسب خطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقاتها لتحقيق غرض مشترك .

¹ إدوارد.ل بيرنيز وآخرون، نفس المرجع السابق ، ص15

4- التنظيم¹:

يعد التنظيم من الوظائف الإدارية فهو الكيان الذي يحدد الجهد النظامي لبناء الخطة في المؤسسة فيتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف محددة تسعى المنظمة المعنية بلوغها فيتطلب التنظيم بذلك تحديد الأعمال و الأنشطة التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها. وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين بين مختلف الأنشطة و الأعمال فضلا عن تحديد سبل العلاقة والاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية. فهو الوسيلة الأهم لتوجيه المراحل بكيفية من شأنها أن تحقق النتيجة المرجوة وهو أيضا جانب التطبيق العملي للسياسة الموضوعة للمؤسسة وتنفيذ النظم و القوانين اللوائح المتعلقة بجميع أعمالها في الداخل و الخارج. وتوزيع الأعمال على الإدارات و الأقسام المختلفة توزيعا حسنا وتحديد عدد العاملين في كل منها وتحديد اختصاصات كل واحد منهم و مسؤوليتهم.

5- التدريب :

بعد التدريب من العناصر المهمة للأجهزة الإدارية، وذلك لأنه يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد بالمهارات والأفكار والمعلومات التي تمكنهم من تنفيذ الأعمال فضلا عن على مواكبة التطورات التكنولوجية، فالعلاقات العامة من الوظائف التي تحتاج إلى مهارات العاملين عن طريق تدريبهم بشكل مستمر، حيث أن تدريب ممارس العلاقات العامة أمرهم ولتحقيق التدريب فلا بد أن يكون هناك تنظيم بين الجهات مختلفة للارتقاء بمستوى التدريب ولتحقيق المزيد من الكفاءات والفعالية فالتدريب هو الجهود المبذولة لتزويد العاملين بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي تساعد على تجاوز جوانب القصور في أداء للعاملين ورفع مستوى الأداء بالصورة التي تساعد على تطور العمل ومواكبة التجديد المستمر في مختلف جوانب الحياة، وهو أنها (عملية مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يقوم به .

ويعمل التدريب في العلاقات العامة على²:

- المساعدة على تحسين أداء العاملين في العلاقات العامة وهذا يؤدي إلى رفع الكفاءة عند ممارسة النشاط؛
- يعمل التدريب على : تحسين المناخ العمل في العلاقات العامة ويمكن العاملين من الإلمام بالجديد في هذا الميدان؛

¹ إدواردل بيرنيز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18

² محمد الجمال راسم، معوض عباد خيرت، إدارة العلاقات العامة، دار المصري للبنائية ط1، القاهرة، 2005، ص 50

- يختلف التدريب علاقة إيجابية بين العاملين في العلاقات العامة لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.

6- الاتصال الجماهيري :

هو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية المتميزة في قدرتها على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متين الاتجاهات والمستويات ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال مما يؤدي إلى خلق فرد هام وتنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات.

ويتضمن الاتصال الجماهيري، الدراسة العلمية لوسائل الاتصال فضلا عن شموله الرسالة الذي ينتجها، والجماهير التي يهدف التوصل لها والتأثير فيها، ودراسة هذه الجوانب يتطلب فهم الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع للتصرف إلى مدى تأثير وأهميتها للمجتمعات.

ولوسائل الاتصال دور كبير في تكوين الآراء والأفكار الجديدة بما توفره من المعلومات وإشارة الاهتمام ببعض الموضوعات على المستوى القومي والمحلي والدولي، فهي تمارس دورها بصفة أساسية على مستوى القومي في تكوين الآراء والاتجاهات للقضايا العامة.

أما في المنشآت أو المؤسسات فقد تلجأ العلاقات العامة في ممارسة نشاطها إلى وسائل الاتصال الجماهيرية بتسيير المعلومات عن المؤسسة ومخاطبة جمهور واسع.

وللاتصال الجماهيري بعض الخصائص منها¹:

- اعتماد على التكنولوجيا ووسائل النقل سواء كانت ميكانيكية إما إلكترونية كالصحف والراديو والتلفزيون ويهدف إلى نشر الرسائل على نطاق واسع وسرعة كبيرة إلى جماهير مختلفة مستخدما كل وسيلة حسب طبيعة الاستخدام؛
- مصادر الاتصال الجماهيري ناتجة عن منظمات رسمية فهو عبارة عن إنتاج جماعي يتسم بالبيروقراطية التي تستهدف تحقيق الربح أو كسب الولاء مهما كانت طبيعتها؛
- تتسم وسائل الاتصال الجماهيري بالعمومية حتى تكون مقبولة ومفهومة من الجماهير المتعددة؛
- قابلية الاتصال الجماهيري للتنبؤ به بدرجة من الاحتمال حيث أكدت الأبحاث العلمية على أن الرسائل التي تصل إلى الجمهور من مصدر معين قابلة للتنبؤ بآثارها بدرجة مناسبة من الاحتمال.

¹ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص36

7- الإنتاج الإعلامي

أن العلاقات العامة كمنشأ إتحالي يقوم على أساس تقديم المساعدات إلى الإدارات الأخرى داخل المؤسسة لإيصال المعلومات الخاصة بالجماهير الصلات الشخصية بين المؤسسة وجماهيرها عن طريق كمية أنتاج المطبوعات ومعرفة أساليب أنتاج الموارد الإعلامية ومنها الكتابية والتحرير وإعداد التقارير والكتبات والخطب والمواد الفنية المتخصصة والإخراج والتصوير الضوئي والرسم التصوير فضلا عن أنتاج المواد الإذاعية ومهاراتها.

8- الاتصال التنظيمي

هو الاتصال الذي يتم بين المؤسسات وبين جمهورها الداخلي وهو يعني الاتصال داخل المؤسسات والتواصل مع المؤسسات الأخرى وكذلك يعني نشر المعلومات بين الأفراد المؤسسة وجماهيرها ويتم الاتصال التنظيمي عن طريق الندوات والمحاضرات والاتصال الشخصي واللجان الاستشارية فضلا عن التقارير الميزانية والدراسات المسجلة.

وهناك عوامل عدة لها تأثيرا أساسيا على فاعلية الاتصال التنظيمي وهي كالآتي :

- مركز الفرد في التنظيم الهرمي؛
- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهمية وتحقيق ذلك عن طريق إعداد البرامج التدريبية؛
- أن إعادة تنظيم المؤسسة يكون تسير وتنظيم الإتصاله عن طريق اختصار الوقت والجهد، وزيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات فضلا عن تبادل المعلومات وتقصير خطوط العمل.

9- التقويم :

وهو قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات التصحيحية لضمان فعالية البرنامج وتحقيق أهدافه وهو الذي يتبنى ضرورة تقويم فعالية برامج العلاقات العامة في ضوء مدى بلوغها الأهداف المحددة سلفا وقدرتها على إحداث التأثير

المرغوب فتقويم البرامج في ضوء تحديد الأهداف يتضمن ترسيخ النتائج والتقويم يرى النية التي يخطط فيها لإعداد البرنامج ومراعات طبيعية الجمهورية المستهدف فضلا عن مراعات المتغيرات المنضمة تنفيذ البرنامج.

المطلب الثاني : سمات العلاقات العامة

العلاقات العامة تعني مهمة الاتصال بين المؤسسة وجمهورها بهدف إيجاد صلات ودية تقوم على الفهم المتبادل بينها وذلك على أساس من الصدق والحقيقة والمصارحة والأمانة فالعلاقات العامة ليست مجرد نشر أو دعاية وإنما هب عملية توافق وإقناع بين المؤسسة وجمهورها بوساطة الإعلام الحقيقي المقترن بالأفعال الجيدة.

ومن هنا مرت وضع مسار العلاقات العامة في المعادلات التالية:

الأداء الجيد + الإعلام الصادق = علاقات عامة طيبة

أن العلاقات العامة تعتمد في نشاطها على الصدق والحقيقة والأمانة من خلال الاتصال والفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها من خلال عملها بشرح وتفسير سياسات وخطط وأهداف المؤسسة بجمهور المؤسسة بصورتها الحقيقية وبفل آراء وأمال ذلك الجمهور لإدارة المؤسسة بكل أمانة وصدق حيث أن قول الحقيقة لا تعني شيئاً بالنسبة للجمهور مالم يتم ترجمتها إلى وقائع ملموسة وأفعال جديدة وبعد ذلك سمة أولى للعلاقات العامة¹.

ومن جهة أخرى فأن للصدق دور كبير في الإقناع فقد كأن للصدق دور مؤثر في شر الرسالة الإسلاميه.

فأن الإقناع في العلاقات العامة لا يتم استناداً للأساليب البلاغية والكلام الصحيح فقط بل يعتمد على الأساليب العلمية في التأثير، فهو يستعين بالحقائق والأرقام والوقائع في توضيح أهداف المؤسسة للجمهور، ويقوم بدراسة على الجماهير للتعرف عليها وعلى ميولها وأنجاهاتها ورغباتها، وهذا يعني أن نشاط العلاقات العامة لا يكون فعالاً دون الاستثناء إلى الأساليب العلمية والكمية ومنها بحوث الرأي العام ويغير ذلك سمة ثانية للعلاقات العامة².

وهناك سمة ثالثة أن العلاقات العامة تعتمد في عملها على الجماهير فهي تعمل على تكوين الرأي العام اتجاه المؤسسة ونشاطها حيث لا بد من كمال العلاقات العامة في وسط الجماهير لتتفهمه وتحلل أرائه ونقل مطالبه وأماله إلى إدارة المؤسسة بكل صدق وتجرت لأن احترام رأي الفرد ورأي الجماهير يغير من المبادئ الأساسية لنشاط العلاقات العامة وهذا ما يعبر عن الجانب الإنساني له.

ومن السمات الأخرى للعلاقات العامة رعايتها لمصالح الجمهورية الخارجي والداخلي وعملا على تحقيق الصالح العام للمجتمع قبل تحقيق مصلحة المؤسسة الذاتية وهذا مؤشر للجانب الخلافي لنشاط العلاقات

¹ مكي شقيق، العلاقات العامة، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2006، ص 20

² جهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للعلاقات العامة، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادراية، مصر، 2006، ص 49

العامة فهي تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتضع تحقيق أهداف الجماهير والمساهمة في رفاهية المجتمع قبل أهدافها الذاتية وهذه سمة رابعة من سمات العلاقات العامة.

وخلاصة لما تقدم تبين أن العلاقات العامة تعد فلسفة للإدارة تضع صالح الجمهور في المقدمة الآن ذلك من المتطلبات الأساسية لقيام علاقات عامة سلمية وبناءة، وتقوم تلك الفلسفة التي تعكس الصالح العالم، على أساس من الأفعال الحقيقية والأداء الجيد وليس على أساس من الكلمات والشعارات الجوفاء، والإعلام الغير مقترن بالأعمال الجيدة

المطلب الثالث: دور العلاقات العامة في تكوين الرأي العام.

مفهوم الرأي العام: هو ما اتفق عليه أفراد مجموعة معينة كلها أو غالبيتها من رأي أزاء مشكلة معينة أو موضوع معين من المواضيع الجدلية التي تحتتمل وجهات نظر مختلفة فهو تعبير جمعي لأراء متعددين يشكلون مجموعة من خلال أهدافهم وحاجاتهم وطموحاتهم وأفكارهم المشتركة.

للعلاقات العامة دور مهم في تجاه الرأي العام وفي تكوينه من خلال مايلي¹:

- الاهتمام بالرأي العام، وعدم إنكاره والعمل على قياسه بطرق علمية للوقوف على الرأي العام الحقيقي والتجاوب معه وتوجيه المؤسسة نحو هذا الاتجاه؛
- المساهمة في تكوين رأي عام حقيقي وصادق وسليم تمشيا مع المسؤولية الاجتماعية للمنشأة والعلاقات العامة أيضا؛
- تزويد الجماهير بالمعلومات والأخبار الكافية والكاملة والصادقة والمفهومة حتى يتكون الرأي العام السليم على أساس من الموضوعية والحقائق ويصبح رأيا أكثر تعملا وصائبا، فغن دور الدولة وأجهزتها المعنية وخبراء العلاقات العامة بها دور رئيسي وأساسي في هذا المجال وفي الوقت نفسه فأن دور كل العلاقات العامة في المؤسسة دور أساس أيضا في مجال نشاطها وفي اتجاه الفئات والمجموعات والجماهير التي تتعامل معها؛
- استخدام أساليب ووسائل الاتصال والأخبار والإعلام الملائمة للجمهور وكذلك للتخطيط والتنفيذ السلمية في هذا المجال؛
- تشجيع وترغيب الأفراد والجماهير للإدلاء برأيها في المواضيع المختلفة وفي كل ما يهمها وتحويل الفريق الذي لا رأي له ومساعدته لكن يكون فريقا إيجابيا لكي سبهم مع غيره في تكوين الرأي العام الذي يخدم الطرفين ويحقق الرفاهية.

¹ فلة العجمار، دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة، جامعة الجزائر، 2005، ص 51

المبحث الثالث : الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية

العلاقات العامة عرفها الإنسان منذ القدم، حيث كانت الأداة الفعالية التي مكنته من التفاهم مع غيره من الأفراد، وقد حازت العلاقات العامة في العصر الحديث على اهتمام كبير وقبال متزايد من قبل المنظمات والهيئات على اختلاف أنواعها وأشكالها، ويعود سبب ذلك إلى التطور الهائل الذي عرفته وسائل الإعلام والاتصال، والرغبة في التأثير على الجمهور، وكسب ثقته وتأييده لتحقيق النجاح الذي تطمح إليه أي مؤسسة.

المطلب الأول: الإعلام الاقتصادي

ا. مفهوم الاتصال: يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريق التي تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق إجتماعي معين ، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المنظمة فيه بمعنى ن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الأُسَاني ككل وأن نشاط العلاقات العامة يساعد على إقامة الروابط الحسنة بين فئات الجمهور وبين المؤسسة. زمن أنشطة العلاقة العامة في المؤسسات الاقتصادية مايلي¹:

- الإعلام الاقتصادي؛
- الإعلان التجاري؛
- الدعاية التجارية والترويج؛

.ii. الإعلام الاقتصادي

تعرف سمير حسين الإعلام بأنه أوجه الأنشطة الاتصالية التي تستهدف تزويد الناس بالحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السلمية عن القضايا والمواضيع والمشكلات ومجريات الأمور موضوعية وبدون تحريفها مما يؤدي إلى خلق أكبر درجة ممكنة من المعرفة والوعي والإدراك، والإحاطة الشاملة لدى فئات الجمهور المتلقين للمادة الإعلامية بكافة الحقائق والمعلومات الموضوعية الصحيحة كافة، وبما يسهم في الرأي العام وتكوين الرأي الصائب.

أما الإعلام الاقتصادي فيعرف على أنه كل مادة إعلامية أو إعلانية تظهر في وسائل الإعلام الجماهير أو المختصة بهدف طرح أو معالجة أو متابعة قضية لها أهمية على المستوى العام أو الخاص في الشؤون الاقتصادية والمالية، أي أن هناك تكامل بين السياسات الإعلامية والاقتصادية والاجتماعية تحقق من خلال مشاركة الجمهور في العملية الاتصالية بضمن احتياجاتهم فلا بد من اختيار الوسائل المناسبة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، والإعلام الاقتصادي اخذ بالانتشار عن طريق التقدم والتكنولوجي، واستخدام

¹ رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، دار الراجحة للنشر، عمان، 2006، ص23

الاتصالات الحديثة وارتباطها في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتمثل أجهزة الاتصال أحد عناصر الإنتاج الإعلامي فيمكن تحديد مفهوم الاتصال الاقتصادي، والمستقبلون للرسائل المتخصصة بالاقتصاد في سياقات اجتماعية معينة.

ومن وسائل وأساليب الإعلام الاقتصادي¹:

1- الراديو: يعد الراديو من وسائل الإعلام السمعية التي تتصف بالجمهورية بسبب قدرته في الوصول إلى جماهير كبيرة وبشكل سهل وبتكلفة قليلة، وتمتاز الراديو بسرعة في نقل الخبر بتغطية مساحات جغرافية شاسعة، وبالتالي إمكانية تحقيق التأثير المطلوب في الجماهير.

وبالرغم من وجود هذه الميزات في الراديو إلا أنه بعض العيوب منها عدم إمكانية الاحتفاظ بالرسائل التي تثبت من خلاله إذ تعتمد على تأثير الصوت فقط.

2- التلفزيون: وهي من الوسائل المهمة التي يستفيد منها موظفو العلاقات العامة في ممارسة أنشطتهم إذ يمكن لهذه الوسيلة الوصول إلى أعداد كبيرة من الناس ومخاطبتهم لجميع الفئات في أماكن مختلفة مثل المنازل والأماكن العامة إلا أن استخدام هذه الوسيلة في العلاقات العامة يكون مكلف بعض الشيء. وتمتاز هذه الوسيلة في تقديم المادة الإعلامية في نفس وقت حدوثها بما يحقق إمكانية التأثير الجماعي وهذا الآن يطلب من المشاهدين الاستعداد لذلك.

3- شبكة الانترنت: تعد من أهم إنجازات في مجال التواصل والمعلومات فهو شبكة تربط العديد من الحواسيب ومراكز الإعلام في جميع دول العالم يمكن عن طريقها تقديم أخبار فورية وسريعة عن السياسات والمنتجات والتطورات المالية حيث تنتج هذه المعلومات بدقة عالية والانترنت مزيا عدة تقدم خدمات للمستخدمين منها البريد الإلكتروني *électronique mail* المحادثة *talk*، الشبكة العنكبوتية العالمية (*www*)

4- الندوة: وهي من وسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة لتحقيق الاتصال بين الإدارة وجماهيرها المختلفة وتعد الندوة قناة اتصالية ذات اتجاهين ستخدمها العلاقات العامة من أجل الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين. ومن أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح البحث والدراسة وتحاول الوصول إلى القرارات بشأنها فستستخدم الندوات لتعزيز الثقة بين العاملين الإدارة.

5- المؤتمرات: تعتبر من أهم وسائل الاتصال في ميدان العلاقات العامة إذ يتم فيها تبادل وجهات النظر والأفكار والآراء بين المحاضرين وممثلي المؤسسة، لذلك فهي وسيلة فعالة لتنمية التفاهم بين المؤسسة والجماهير التي تعامل معها بخصوص قضية معينة أو موضوع أو مشكلة فضلا عن أن

¹ عبد الرزاق محمد الدليبي، مرجع سبق ذكره، ص 42

المؤتمرات تحقق فرصة بالتغير عن الآراء والإجابة عن الأسئلة التي تقدم مما يساعد ذلك على بناء الثقة والتفاهم بين الجمهور والإدارة.

6- المعارض: تعد من وسائل الاتصال التي يمكن لرجل العلاقات العامة استخدامها فهي طريقة أو وسيلة لعرض فكرة أو التعبير عنها في المنظمات أو الشركات وبمختلف توجهاتها فتهدف إلى التعريف بمنتجات المنظمة في مستخدم لتقييم الجمهور وزيادة إهتمامهم.

7- الكتيبات: وهي من وسائل الاتصال المقروءة التي تستخدمها العلاقات العامة في بعض المؤسسات نسبي لجماهيرها ا إطلاع على المعلومات والأفكار عن المؤسسات وسياساتها دون مقابل بهدف كسب تفهم وتأييدهم وهناك أنواع من الكتيبات منها خاص بالعاملين في المؤسسة ومنها خاص بالعاملين في المؤسسة حيث تبين لهم سياسة وضعية عمل المؤسسة وتعد هذه الوسيلة ذات طابع شخصي، ويمكن للجائز على هذا الكتب إطلاع والاستجابة المعلومات والأفكار المقدمة¹.

• أهمية الإعلام الاقتصادي:

- يعد المحرك ا أساسي لحركة التكتلات والتجمعات
- يعد المحدد لقوة الدول والأمم والمجموعات
- يعزز مفهوم المناقشة والجدوى والعائد المالي والمردود
- له دور أساس في الحياة الاقتصادية والاجتماعية الدولية

المطلب الثاني: الإعلام التجاري

مفهوم إعلان: هو النشاط المخطط على أي علمية وعملية والهادف إلى خلق الطلب على السلعة أو الخدمة أو الفكرة المراد إشباعها مقابل أجور مدفوعة وذلك عن طريق وسائل النشر المناسبة، شريطة مراعاة الضوابط الفنية والشكلية كافة لإحداث الأثر الإيجابي في الجمهور المراد مخاطبته.

وتعرف جمعية التسويق الأمريكية الإعلان بأنه وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومات ومقابل أجر مدفوع.

ويعرف أيضا بأنه مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلامية المزرية أو المسموعة على الجمهور لغرض حثه على شراء سلع أو خدمات أو من أجل التقبل لأفكار أو أشخاص أو منشآت معلن عنها.

¹ عبد الرزاق محمد الدليبي، مرجع سبق ذكره، ص 43

1. الإعلام التجاري: وهو ما يسهم بيع السلع وتخفيض الأرباح للمؤسسة، فضلا عن مخاطبة لتجار الجملة ومدير المنشآت الخدمية بهدف إشارة اهتمامهم والتعامل معهم باستخدام الوسائل الإعلانية لتقديم المعلومات بخصوص السلع والخدمات مثل: البريد المباشر والمجلات المتخصصة وأن المجلات المتخصصة فالهدف من الإعلان التجاري هو زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمؤسسة وكسب العملاء والمحافظة عليهم كزبائن دائمين للمنتجات أو الخدمات المقدمة.

• أهمية الإعلان التجاري :

- 1- تحقيق زيادة مستمرة في الإعلان
- 2- خلق وعي طيب واهتمام لمنتجات الشركة
- 3- خلق صورة ذهبية جيدة لسمعة الشركة
- 4- توسيع قاعدة المستهلكين

المطلب الثالث : الدعاية التجارية والترويج

للعلاقات العامة دورا رئيسيا بالتأثير في الرأي العام والقضايا التي تتعلق بالمؤسسة وذلك لأن العلاقات العامة حقل واسع من الأنشطة والأعمال التي تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة لدى جماهير الداخلية والخارجية فالدعاية تعد جزء من نشاط العلاقات العامة فهي تهدف إلى نشر الصور الحسنة للمؤسسة وانتقاء المعلومات التي تهدف إلى إثارة اهتمام الشركة ما أو جمهور المؤسسة، ونشرها عبر وسائل الإعلام فضلا عن أنها تسعى إلى انسجام الفرد مع المجتمع تحقيق أهدافها فالعلاقات العامة تقوم على بناء علاقات طيبة مع المؤسسات الإعلامية ولذلك لكسب تعاون الإعلام في الوقت الذي تحتاج إليه المؤسسة لبث أخبارها أو صورتها عبر هذه الوسائل¹.

فالدعاية حسب ما يرى كل من رضا ورامز عمار بأنها : (فن إقناع الآخرين بأن يسلكوا في حياتهم سلوكا معيناً ما كانوا ليسلكوه بدون تلك الدعاية)، (بأنها مجموعة الجهود غير الشخصية التي يقصد منها توجيه انتباه الزبائن المرتقبين إلى سلع معينة و حملهم على شرائها) أي أنها احد أساليب البيع وهي وسيلة غير شخصية لبيع المنتجات أو التعريف بالخدمات فضلا عن أنها لا تعتمد على نقل الأخبار بخصوص السلع أو الخدمات ، بل تحاول الإقناع عن طريق إبراز مزايا السلعة وتبسيط الأمور للجمهور.

¹ Philip Kotler et autre, Marketing Management, 12^édition, Person Education, France, 2006, P53

متطلبات نجاح الدعاية التجارية: إن الاتصال الدعائي يكون فعالا في حالة توفر عنصرين مهمين رئيسيين هما¹ :

- الاحتكار.
- الاتصال الشخصي المباشر

والتي سنوضحها كالتالي :

1- الاحتكار:

لا بد أن تستخدم بشكل حسن و مميز إذ يمكن لها أن تكون الأداة الفاعلة في الترويج للمؤسسة ،غذ تزداد فاعلية الجهد الدعائي عندما لا تكون هناك معارضة يمكن أن تفرضها المنافسة ،فالوضع التنافسي للمؤسسة يحدد مدى هيمنتها على مجريات الأحداث في السوق ،وأن الوضع الاحتكاري للمؤسسة يعطيها القدرة على تكوين نوع من الولاء الاستهلاكي لما تقدمه المؤسسة من سلع او خدمات ،و المؤسسة المحتكرة تمتلك القدرة على صياغة السلوك الاستهلاكي من جانب واحد لا يمكن أن ينازعا فيه اي جهد دعائي منافس.

2- الاتصال الشخصي :

أن المؤسسة التي لا يمكن لها تحقيق النجاح عن طريق الاحتكار أو اكتساب امتيازات معينة فلا بد من البحث عن وسائل أخرى تدعم الجهد الدعائي باستخدام قنوات الاتصال المباشرة بين المؤسسة و الجمهور و الذي من شأنه أن يعزز الجهود الدعائية التي تبذلها المؤسسة والدعاية يمكن أن تنفذ عن طريق إستخدامة وسائل الاتصال المباشر و الغير المباشر كافة لبناء علاقات مع المستهلكين ،فالجهد الدعائي إذا أريد له النجاح لا بد و أن تتناغم عن طريقه الاساليب المستخدمة كافة غذ يحاول كل أسلوب تعزيز دور الأسلوب الأخر وهذا مما يزيد من فاعلية الجهد الدعائي و يمكنه من تحقيق الأهداف الأساسية التي صمم من اجلها .

الترويج :

هو نشر المعلومات بالطرق المختلفة من أجل جذب إنتباه الجماهير فالمعلومات قد تختص بسلعة او خدمة او شركة فلا بد من توفر المعلومات الصادقة وتكون قادرة على إثارة جمهور واسع .

¹ عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق وجودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص39-40

ويعرف الترويج بأنه: نشاط اتصالي يهدف إلى جذب إهتمام الوسط الاجتماعي ويستخدم لتحقيق ذلك أسلوب تنظيم فعاليات خاصة معارض .مؤتمرات ندوات، إلا أنه يذهب على أبعد من ذلك بهدف القيام بمهمة أخرى مغايرة هي تكوين الرأي العام.

أهداف الترويج¹: للترويج عدة أهداف يمكن إجمالها كالتالي :

- تقديم المعلومات عن السلع و الخدمات إلى المستهلكين ويكون هذا الهدف مهم عند تقديم السلع و الخدمات الجديدة . وذلك لأنه يخلق المعرفة لدى المستهلكين و تشجيعهم على اقتنائها؛
- إثارة الاهتمام بالسلعة و ذلك عندما تكون هناك سلع منافسة، فلا بد من تقديم المزايا التي تتمتع بها السلع لكي يستطيع المستهلك التمييز بينها؛
- تغيير الاتجاه وخلق التفضيل لدى الزبون يستخدم الترويج لتكون صورة إيجابية للسلع و الخدمات المراد تقديمها للمستهلك وذلك للمقارنة بين الأفضل؛
- إتخاذ قرار الشراء :وهو يجعل المستهلك يسعى إلى شراء تلك السلع ،فهو بذلك يكون الهدف الأخير الذي يسعى له رجل المبيعات في تحقيق الهدف الأكبر من وراء الترويج لهذه السلع.

¹ عبد النبي بلبالي ، مرجع سبق ذكره، ص45

خلاصة الفصل

يعتبر العلاقات العامة من المناهج التي تؤكد استمرارية العلاقات التي يجب أن تتواجد بين المؤسسة وزيائها، كما تؤكد على أهمية خدمة الزبائن والاحتفاظ بهم، مع تطوير العديد من التعاملات مع الزبائن وذلك للأهمية البالغة التي أضحي يحتلها الزبون داخل أي مؤسسة وقد توصلنا من خلال فصلنا هذا إلى:

- يتهم العلاقات العامة بكيفية جذب الزبائن والمحافظة عليهم وإنشاء علاقات طويلة معهم؛
- يخلق العلاقة العامة قيمة مضافة جديدة للعملاء من خلال استهلاكهم للسلع والخدمات المقدمة.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية
وعلاقتها بالعلاقات
العامّة

تمهيد:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، وبهذا تدفعها إلى البحث عن ميزة التنافسية، نظرا لأهمية عنصري رضا وولاء الزبائن باعتباره عامل أساسي في بقائها واستمرارها، وكذا كيفية تحقيق مكانة الأسبقية على منافسيها من خلال الاهتمام بالزبون، والتفكير في متطلباته ومن أجل تطبيق أسس ومتطلبات الميزة التنافسية، وبالتالي التمكن من الحفاظ على موقعها التنافسي، واكتساب حصة سوقية، وتحقيق قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة.

في فصلنا هذا إلى تحديد المفاهيم حول الميزة التنافسية وعلاقتها بالعلاقات العامة بها وقد قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث

- المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة
- المبحث الثاني: مصادر محددات ومصادر الميزة التنافسية
- المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: الميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية la compétitivité وكذا مصطلح المنافسة la concurrence من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الإقتصادي والتسييري فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأنواع الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chambet Lin 1939 ثم إلى Selzinck 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة ، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندلر" و "هوفر" (Sehemdel & hofer) ، الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ، ثم جاء كل من "بوتر" و "داي" Porter 1985 & Day 1984 حيث إعتبروا أنها تعد هدف الإستراتيجية ، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية¹ ، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدف . إستراتيجي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

كما يرى "بوتر" لأن الميزة التنافسية لا تختص بالدول وإنما بالمؤسسة ، "فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"².

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المنتج ، مثل الجودة العالية"³ ، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية ، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم ، وهو ما يؤكد "السلي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والإختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"⁴.

ويعرفها حسن عجلان " على أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الإحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين.

وإستناداً إلى ما تقدم يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالآتي:

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى التحقيق التفوق والأفضلية على المنافسة؛

¹ حسن الرغي ، " أثر نظم المعلومات الإستراتيجي في تحقيق التفوق النسبي " ، المؤتمر العالمي الأول لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير" ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ، مصر ، 2003 ، ص 02

² Michael Porter , "L'avantage concurrentiel" , Paris , Dunod , 2000 , P08

³ نبيل مرسي خليل ، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص 80

⁴ علي السلي ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار غريب للنشر والطباعة ، مصر ، 2001 ، ص 104

- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لزملائها أو كلاهما؛
- أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة يتم تطويرها وتجديدها.

ويعرف (مرسلي نبيل خليل) الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة ، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقق إستراتيجية الجودة الأعلى¹.

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية ، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية ، فالميزة تعتمد على نتائج فحص تحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية بالإضافة إلى الغرض والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسها².

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية ، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة ، تؤكد تميزها وإختلافها عن منافسها ، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والإستمرار.

2- أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي³:

- خلق قيمة للعملاء وتلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والإستمرارية السوق إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجدي والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسها ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة من منتجات المنافسين وبأقل أسعار ، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات ، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

¹ عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية" ، القاهرة ، ص 1 ، 1999 ، ص 17

² عبد الحميد الفتاح المغربي ، مرجع نفسه ، ص 65

³ Susane Jackson , et collègues , " managing Knowledge for sustained compéitive d'avantage " , published by josey-bois , san fromcisco , 2003 , p04

3- أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما : التكلفة الأقل ، التمايز أو تمييز المنتج.

- التكلفة الأقل : معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر¹ ، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.
- تمييز المنتج : معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج – خدمات ما بعد البيع)

لذا يصبح من الضروري ، فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز².

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

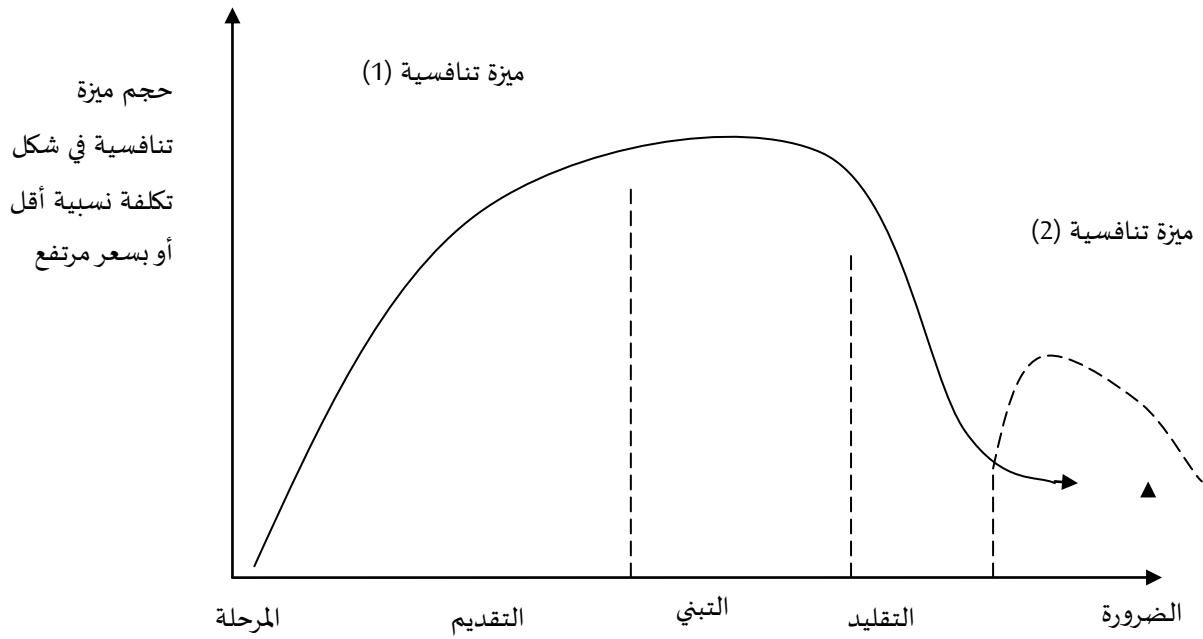
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خال متغيرين أو بعدين هامين وهما : حجم الميزة التنافسية ، ونطاق التنافس

- حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثارها ومقلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج الجديدة فإن للميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثارها ومقلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضروة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تمييز المنتج ، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في شكل الموالي :

¹ نبيل مرسلبي خليل ، مرجع نفسه ، ص 85

² نبيل مرسلبي خليل ، مرجع نفسه ، ص 85-86

شكل رقم (II-01) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د.نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص 86

- نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يعتبر النطاق من مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية¹، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة فئات سوقية مختلفة ، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي : القطاع السوقي ، النطاق الرأسي ، النطاق الجغرافي ، ونطاق الصناعة ، كما هو موضح في جدول موالي

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 82

جدول رقم (II-01) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

| التعريف والشرح | نطاق التنافس أو السوق |
|---|-------------------------------------|
| يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تتم خدمتهم وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق | نطاق القطاع السوقى Segment scope |
| يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامي) | النطاق الرأسى Vertical scope |
| يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهميته هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم. | النطاق الجغرافى Geographic scope |
| يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يكمن استخدام بنفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تتمنى إليها المؤسسة. | نطاق الصناعة Industry scope |

المصدر : محمد كنوش ، " دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة" ، رسالة ماجستير ، مدرسة الدكتوراة إدارة الأعمال وتنمية المستدامة ، سطيف ، الجزائر ، 2011-2012 ، ص 38

المطلب الثالث : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ، ومعايير الحكم على جودتها

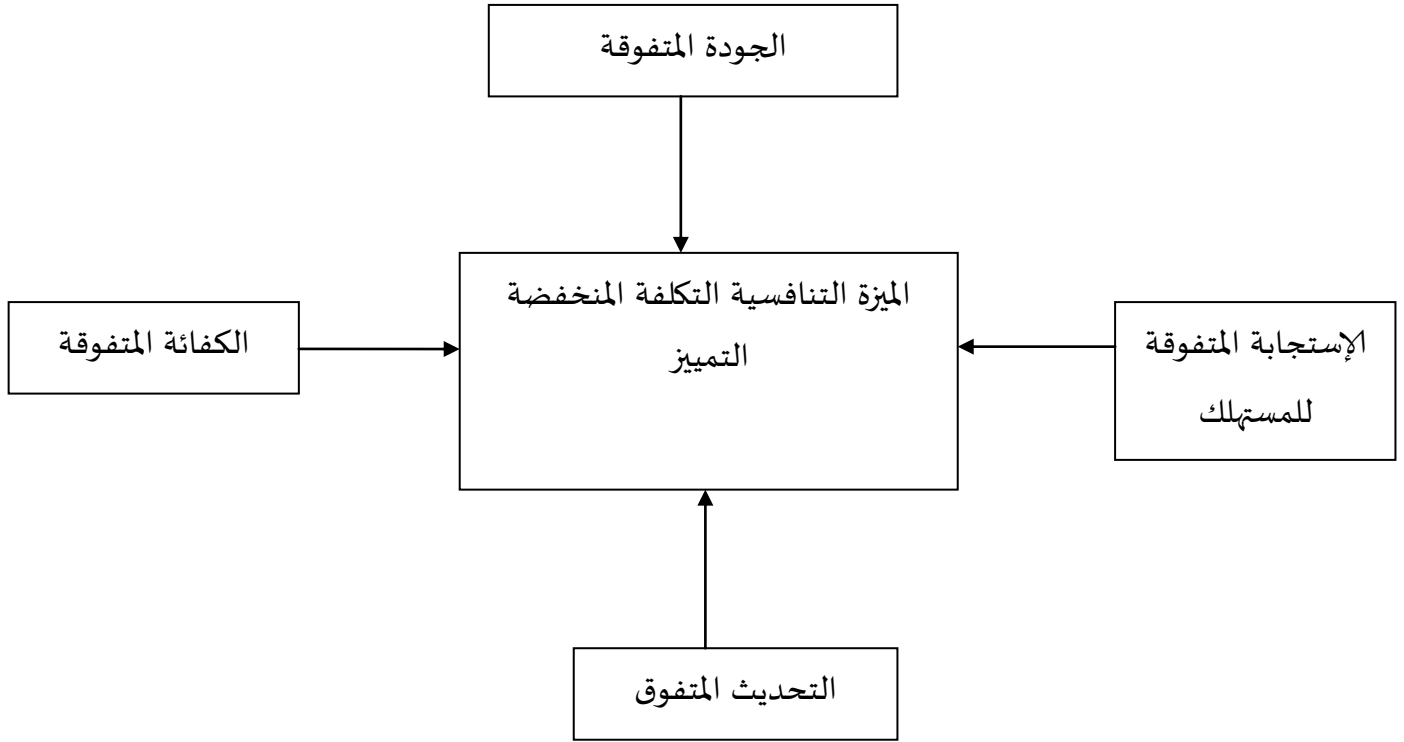
نتطرق في هذا المطلب إلى الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ، كما سنستعرض معايير الحكم جودتها.

1. الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية :

تتمثل العوامل الأربعة التي تبني وتحافظ على الميزة التنافسية في : الكافة المتفوقة ، الجودة المتفوقة ، التحديث المتفوق ، الإستجابة المتفوقة للمستهلك ، وهذه العوامل الأربعة تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية ، حيث تتيح للمؤسسات تميز منتجاتها المعروضة وبالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك ، كما تتيح لها أيضا تخفيض هياكل تكلفتها. والشكل الموالي يوضح هذه الأسس الأربعة¹.

¹ شارلزهل ، جارديث جونز ، "الإدارة الإستراتيجية " ، مدخل متكامل ، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبدالمنعول واسماعيل علي بسيوني ، دار للنشر مريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2008 ، ص204

الشكل رقم (02-II) : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلزهل ، جارديث جنز ، "الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل" ، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبدالمعتال واسماعيل علي سبيوني دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2008 ، ص204

وفيما يلي شرح لهذه الأسس الأربعة:

1- الكفاءة Efficiuence

إن أبسط قياس للكفاءة يمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وهذا يعني أن الكفاءة = المخرجات / المدخلات ، كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة ، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

عموما فإن المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في كثير من المؤسسات هي : إنتاجية الموظف ، وإنتاجية رأس المال. وإنتاجية الموظف تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل موظف ، وإنتاجية رأس المال تقاس بالمخرجات لكل وحدة من وحدات رأس المال المستثمر ، ومن هنا فإن المؤسسة ذات الإنتاجية المرتفعة للعمال ورأس المال المستثمر ، ومن هنا فإن المؤسسة ذات الإنتاجية المرتفعة للعمال ورأس المال في صناعة ما ، سيكون لها هيكل التكلفة الأدنى ، وبذلك تستحوذ على قيمة تنافسية ترتكز على التكلفة.

ومن هنا فإن الإنتاجية المرتفعة تقود إلى تحقيق كفاءة أعلى وتكاليف أقل ، وبالتالي تتيح للمؤسسات إكتساب وبناء ميزة تنافسية.

2- الجودة الإعتماذية وصفات أخرى Qualité:

يقال عن المنتج أنه ذو جودة متفوقة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات هذا المنتج ، مقارنة بنفس الضمان في منتجات منافسة. ومن بين صفات المنتجات التي خطية بأهمية خاصة هي صفة الاعتمادية ، ويقال من منتج أنه يعتمد عليه عندما يقوم بأداء وإنجاز الوظيفة التي صمم من أجلها بثبات واستقامة ويؤديها بشكل جيد. ويمكن تعريف المنتجات ذات الجودة بأنها تلك المنتجات والخدمات التي يعتمد عليها ، بمعنى أنها تؤدي وظيفتها التي صممت من أجلها وبشكل جيد ، مما يزيد من القيمة المدركة ، ولكنها أيضا تتميز بصفات أخرى متنوعة ، والتي يدرك العملاء أنها ذات قيمة أعلى. فكلما كانت المنتجات يمكن الإعتماد عليها ، فإن قليلا من الوقت سيتم إنفاقه على إصلاح الأخطاء والعيوب ، والذي يترجم إلى إنتاجية أعلى للموظف وتكاليف أقل للوحدة ، وهكذا نجد أن المنتج عالي الجودة لا يتيح للمؤسسة فقط تمييز منتجها عن المنتج التي يقدمها المنافسون وإنما يؤدي أيضا إلى تخفيض التكاليف.

3- التحديث / التجديد Innovation :

يشير التحديث إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة ، فهناك نوعين من التحديث:

تحديث المنتج وتحديث العمليات.

وإن تحديث المنتج يختلف باستحداث وتطوير منتجات جديدة أو طرح نسخ ذات صفات جديدة والتي يدرك المستهلكون أنها مرغوبة بدرجة أكبر ، وبالتالي زيادة خيارات التسعير المتاحة أمام المؤسسة ، أما تحديث العمليات فتتيح للمؤسسة خلق قيمة من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وعلى المدى الطويل يمكن القول بأن تحديث المنتجات والعمليات يمكن المؤسسة من تمييز نفسها عن المنافسين وفرض سعر إستثنائي ، لمنتجها ، كما يمكنها من تخفيض تكلفة الوحدة لديها نسبة كبيرة مقارنة بمنافسها.

4- الإستجابة المستهلكين :

لتحقيق إستجابة متفوقة للمنافسين ، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسها في تحديد وإشباع حاجات عملاءها ، فعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية ، كما أن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق تلك الإستجابة ، فتحقيق جودة متفوقة وتحديث متفوق يقلل عملا تكامليا لتحقيق إستجابة متميزة للمستهلكين¹.

عند الاستجابة للمستهلكين يبرز لنا عاملين أساسيين هما:

- الحاجة إلى مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء؛

¹ شارلزهل ، جارديث جونز ، مرجع سبق ذكره ، ص 229

- وقت الإستجابة هو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أداءها ، والسلعة حتى تسليها.

بالإضافة إلى ما سبق ، فهناك مصادر أخرى لتغيير وتدعيم الإستجابة للمستهلكين ، وتبرئ الفرص المؤسسات لتميز نفسها عن المنافسين الآخرين الأقل إستجابة ، ويكمن هذا التمييز المؤسسة من بناء ولاء لعلامتها ، وفرض سعر إستثنائي على منتجاتها.

2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومى جودة الميزة التنافسية بثلاثة عوامل هي:¹

- (1) مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفقا لدرجتين هما :
 - مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية ، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
 - مزايا تنافسية من درجة المرتفعة : مثل المستوى التكنولوجي ، تمييز المنتج والسمعة الطيبة ، وذلك استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف تحول مرتفعة ، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:
- تحقيقها يتطلب توفير مهارات وقدرات من المستوى مرتفع ، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً ، القدرات الفنية الداخلية ، والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستثمر والتراكمي في التسهيلات المادية ، التعلم المتخصص ، البحوث والتطوير ، والتسويق.

ويترتب على أداء مثل هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة ، علاقات وثيقة مع العملاء ، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

(2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

إذا كانت المؤسسة تعتمد على ميزة واحدة فقط ، فإن يمكن للمنافسين تقليدها والتغلب على آثارها ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها والتغلب على آثارها.

¹ نبيل مرسللي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 99-100

المبحث الثاني : تحسين وتطوير الميزة التنافسية

لا يجب على المؤسسة الاكتفاء بحيازة الميزة التنافسية ، على اعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية . و بناءا عليه تتبين ضرورة تحسين وتطوير هذه الميزة بهدف استمرار المؤسسة في احتفاظها لأسبقيتها التنافسية . وهذا ما يستدعي التعرف على العوامل التي تفرض على المؤسسة تطوير ميزتها ، إضافة إلى امتلاكها للمصادر التي هي تشكل أساسا لاكتساب ميزة تنافسية متواصلة .

المطلب الأول : دوافع تحسين الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات بعد بنائها لميزة تنافسية ، إلى تنميتها وتحسينها وتطويرها ، من خلال إدراك و اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة . ذلك لأن الميزة يمكن أن تتدهور و تنحصر . يمكن توضيح ذلك من خلال نقاط التالية:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات مثل: تصميم المنتج أو الخدمة ، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت (التسويق الالكتروني) ، الإنتاج والتسليم ، والخدمات المقدمة للزبون ، إدارة البحوث والتطوير.¹
2. تغير أو ظهور حاجات جديدة للمستهلك: عندما يرغب الزبائن في تنمية حاجات جديدة ، أو تغيير أولوياتها ، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.²
3. ظهور قطاع جديد في الصناعة: تظهر فرصة تطوير الميزة التنافسية ، بمجرد بروز قطاع سوقي جديد وفئات استهلاكية مختلفة .
4. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتغير الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات (يد عاملة ، مواد أولية ، وسائل النقل ، الآلات) عند ارتفاع قيمتها ، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة وسائل أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ، و من ثم تحقيق التميز مرة أخرى .
5. حدوث تغيرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر أو تغير في الميزة التنافسية ، كأن تحدث تغييرا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج أو الخدمة ، حماية البيئة ، و قيود الدخول إلى الأسواق ، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغييرات للبقاء في السوق ، و من ثم الصمود في وجه المنافسين .

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 99

² محسن أحمد الخضري ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 53 .

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية ، نظرا لاعتمادها على موارد المؤسسة بمفهومها الواسع ، و ما يتيح لها البيئة الخارجية من مجالات تتفوق فيها ، وهي :

1. التفكير الإستراتيجي : تستمد المؤسسة قدرتها على إيجاد الميزة التنافسية من كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تسهم في تعزيز مركزها التنافسي . لذا فإنها تسعى لامتلاك تفكير إستراتيجي بناء يمكنها من تحليل ما هو موجود داخلها و خارجها ، ما يساعدها في اختيار الاستراتيجية التنافسية الأكثر ملائمة لظروفها .

تجدر الإشارة إلى أن استراتيجيات التنافس تتحدد من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي :¹

- طريق التنافس : وتتمثل في إستراتيجية المنتج و التصنيع ، إستراتيجية التسعير ، إستراتيجية التوزيع و الموقع ... الخ؛
 - ميدان التنافس : ويشمل حلبة التنافس من أسواق و منافسين؛
 - أساس التنافس : و يتضمن الأصول و المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة، و تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة، و الأداء في الأجل الطويل.
- و من بين المزايا التي تمنحها الاستراتيجيات التنافسية نذكر :
- أ. المزايا لبتي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل :
- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر؛
 - تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء ، إذ لا يمكنهم المساومة على خفض الأسعار؛
 - تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات.
- ب. المزايا التي تحققها إستراتيجية التمييز :
- تمييز على أساس التفوق الفني؛
 - التمييز على أساس الجودة ، و الخدمات؛
 - التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للزبون نظير المبلغ المدفوع منه.
- ت. المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز :
- تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة عالي و خدمات أفضل ; بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف؛

¹ أمينة بن علي و العجال بوزيان ، الميزة التنافسية ; مفهوم و المحددات ، مداخلة ضمن ملتقى وطني بعنوان " استراتيجيات التدبير في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، الجزائر، تاريخ الإطلاع 2019/04/15

- تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين؛
 - التمييز في الجودة ، الخدمات و التكلفة معا.
2. الإطار الوطني: يساهم النظام التنافسي الوطني من خلال محدداته في صياغة المناخ المحدد لأداء المؤسسات ، حيث تعمل تلك المحددات كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل مع بعضها ويؤثر كل محدد في الآخر.¹ وقد تم التطلع إلى تلك المحددات سابقا .
- ما يجب التأكيد عليه هو أن الإطار الوطني للدولة يصبح مصدرا لبناء الميزة التنافسية للمؤسسات ، عندما يطور قوانين وتشريعات تشجع على التغيير ، والإبداع والتنافس في مختلف القطاعات .
3. الموارد: يتوقف تطوير و تنمية الميزة التنافسية على مدى جودة و كفاءة الموارد التي تمتلكها المؤسسة، و على حسن استغلالها . وتتجسد أهميتها في الآتي:²
- تعطي للمؤسسة قدرات و كفاءات محورية تساهم في نجاحها
 - تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد و المستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص و البيئة الخارجية
- التحديد الجيد للموارد يتيح لإدارة المؤسسة الاطلاع التام على نقاط القوة و الضعف فيها و بالتالي القدرة على تحديد خيارات إستراتيجية صحيحة .
- و قد قدم جرانت "grant" مدخلا يقوم على أساس تحليل موارد ، و الذي يمكن توضيحه في النقاط الآتية:³
- تعريف و تصنيف موارد المؤسسة كعناصر قوة و ضعف
 - تجميع نقاط القوة في قدرات محددة ، و تشير هذه الأخيرة إلى تلك الأشياء التي تتميز فيها المؤسسة ، و عندما تتميز تلك القدرات بصورة ملموسة عن قدرات المنافسين يطلق عليها القدرات المميزة
 - تقدير الأرباح المحتمل تحقيقها من خلال هذه الموارد و القدرات على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
 - اختيار الإستراتيجية التي تنجح في استغلال قدرات المنشأة في ظل الظروف البيئية الخارجية
 - تعريف فجوات الموارد و الاستثمار في القضاء على نقاط الضعف

¹ لحدود سامية ، نفس المرجع ، ص 73

² طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس ، مرجع سابق ، ص 298

³ نادية العراف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 ؟ ص 266 .

انطلاقاً من تحليل جرائنت فإنه من الضروري التمييز بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، والتي تصنف إلى :

أ. الموارد الملموسة : وتشتمل على :¹

- الموارد الأولية : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات /الخدمات ، لذا يتوجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها و التفاوض معهم بشأن جودتها ، أسعارها و مواعيد تسليمها ، و كذا حرصها على ضرورة توفير شروط السلامة المتعلقة بالنقل و التخزين .
- معدات الإنتاج : تعتبر من أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسة لإنشاء قيمة مضافة للمستهلك عن طريق تحويلها ضمن العملية الإنتاجية إلى منتجات . و لضمان فعاليتها لأطول يشترط تشغيلها بشكل سليم ، و صيانتها ، و اختيار نمط الإهلاك المناسب لها ، و تدوين كل المعلومات الخاصة بها. ما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها إزاء زبائنها ، و بالتالي تقوية ثقتهم بها ، الأمر الذي يمكنها من باقي المؤسسات .
- الموارد المالية ; تمكن المؤسسة من تنوع أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة ، أو توسيعها بفتح قنوات توزيع جديدة ; من خلال القيام باستثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة و يفتح لها المجال لتطور على المدى الطويل .

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الطريقة التي تمكن المؤسسة من الحصول عليها ، أيضا كيفية استغلالها ، و تحقيق التكامل بينها بشكل يسمح بالأداء الجيد لكل الأنشطة .

ب. الموارد غير الملموسة : نميز فيها ما يلي :²

- الجودة : لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول و القيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات و خدمات ذات جودة عالية ، و يتم تحقيق ذلك باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد . و يعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم مصادر بناء المزايا التنافسية ، إذ يمنح التحديث لمنتجات و خدمات المؤسسة تحقيق التحسين من خلال عملية البحث و التطوير ، التي تساهم في تحسين الكفاءة و رفعها مما يجعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع ، و هو ما يعطيها ميزة تنافسية .

¹ هلالى الوليد ، المرجع السابق ، ص ص 36-37 .

² يملالى يحضية ، مرجع سابق ، ص ص 8-9 .

- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المركزة على المعلومات و المعرفة ، لذلك أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ، وبراءات الاختراع ، و العلامات التجارية المتميزة . ذلك أن العديد منها تستثمر بشكل كبير في النوع من الأصول ، فهي تعمل على تأثير و استنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري ، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات . فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه ، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات .
- الكفاءة: إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج منتجات معينة ، و ذلك يعني أن الكفاءة هي مقدار المخرجات إلى المدخلات . وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة ، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج منتجات معينة ، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال هيكل تكلفة منخفض ، و تعتبر كل من إنتاجية الموظف ، و إنتاجية رأس المال المكونين الأكثر أهمية للكفاءة ، بالإضافة إلى إنتاجية الإنفاق على البحوث و التطوير.¹
- التكنولوجيا: تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا كمورد لتحقيق الميزة التنافسية ، و بما أن التكنولوجيا في تطور مستمر و سريع ; فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي . كما أن استخدام المؤسسة لتقنيات و تكنولوجيا متطورة و حديثة يساعدها على تنظيم و تسيير عملياتها بشكل فعال ، باستخدام آلات و تقنيات متطورة تساهم في تخفيض التكاليف و تحقيق وفورات الحجم . و التكنولوجيا المتجددة يتم اكتشافها ، تنميتها ، و تطويرها من خلال البحوث و التطوير ، و التي تعتمد بالأساس على قواعد و تكنولوجيا المعلومات .²
- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة ، لأنها ذات طبيعة تراكمية ، و تعد صعبة التقليد من قبل المنافسين . و قد صنفت إلى صنفين هما :
- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام محددة . و من بين الخصائص المرجعية لهذه الكفاءات هي : سريع التعلم ، الحيوية ، القدرة على إتخاذ القرار ، العمل الجماعي ... الخ . و يمكن للمؤسسة الحيابة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف ، و كذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر .

¹ شارلز هل و جارديث جونز ، نفس المرجع² زروخي فيروز و سكر كازه ، نفس المرجع

- الكفاءات المحورية أو المتميزة : تنجم عن تضافر مجموع أنشطة المؤسسة ، ما يسمح لهده الأخيرة من إنشاء موارد جديدة و يتيح لها تمييز منتجاتها ، و الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق ، و تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسها ، إضافة إلى أنه يصعب محاكاتها.
- و تنشأ الكفاءات المتميزة من مصدرين يكمل كل منهما الآخر وهما : الموارد البشرية ، المالية ، و المادية ، و التكنولوجيا و القدرات التي تشير إلى مهارات المؤسسة في التنسيق بين مواردها و وضعها قيد الاستخدام الإنتاجي . و بشكل عام تعتبر القدرات نتاجا للهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و عملياتها و نظم الرقاب بها . و هي التي تحدد كيف تتخذ القرارات داخل المؤسسة ، و السلوكيات التي تكافئ عليها ، القيم و الأعراف التي تظهر في الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد ، و يتخذون من خلالها القرارات داخل السياق التنظيمي.
- الإبداع : يعتبر الإبداع عملية تؤدي إلى حلول و أشكال فنية ، نظريات و منتجات تتصف بالتفرد و الحداثة ، كما أنه يؤثر على هيكل المنافسة و على المركز التنافسي للمؤسسة ، انطلاقا من تطبيقها لإستراتيجية الإبداع التي تعد من أهم الإستراتيجيات .
- التحديث/ التجديد: يشير إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة. وله نوعان رئيسيان هما : تحديث المنتج ، و تحديث العمليات . أما الأول فالمقصود به العمل على تطوير و استحداث المنتجات جديدة تماما أو تضمين المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة جديدة. أما الثاني (تحديث العمليات) فيشير إلى تطوير عمليات جديدة، لإنتاج المنتجات و توصيلها إلى المستهلكين . و على المدى الطويل يمكن القول أن التحديث المنتجات و العمليات يمثل أهم الأساس البنائية للميزة التنافسية .
- الاستجابة للمستهلكين: لتحقيق استجابة متفوقة للمستهلكين، يجب على المؤسسة أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد و إشباع حاجات زبائنهم. و عندئذ سيولي المستهلكين قيمة أكبر لما تقدمه، مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية. فعملية تحسين جودة المنتج أو الخدمة يجب أن تتماشى مع تحقيق تلك الإستجابة، كما هو الحال مع تطوير منتجات ذات سمات تفتقر إليها المنتجات الحالية، إضافة ضرورة مواءمة تلك السلع و الخدمات مع الطلبات الفريدة للزبائن، و أيضا الأخذ بعين الاعتبار الزمن أي توقيت الاستجابة للزبون.¹

¹ شارل هل و جارديث جونز ، مرجع سابق ، ص ص 212-215 .

إنطلاقاً مما تقدم نخلص إلى أن المؤسسة تستطيع الحصول على ميزة تنافسية من عدة مصادر، غير أن كل مؤسسة تنشأ ميزتها في ظل ظروف معينة تختلف عن باقي المنافسين. وهذا ما يشير إلى الميزة التنافسية عرضة للتغير مع مرور الوقت، إما أن تتدهور وتزول وإما تتحسن وتتطور. وبالتالي على المؤسسة أن تعي وجود مخاطر قد تفقدها الميزة التي تمتلكها أو تكون عائقاً لاستمرارها. فما هي هذه المخاطر، وما هي العوامل التي تحد منها وتضمن استمرار المؤسسة في تحسين ميزتها التنافسية؟

المطلب الثالث: إستمرارية الميزة التنافسية

سعيًا من المؤسسة على تطوير وتحسين ميزتها التنافسية، فإنها تجتهد في الإلمام بكل المخاطر التي قد تكون سبباً في تدهورها، كما تعمل على تسخير العوامل والظروف التي يمكن من خلالها المحافظة على استمرارية الميزة التنافسية¹.

1. مخاطر فقد الميزة التنافسية

يتأثر استمرار الميزة التنافسية وتطويرها بجملة من المخاطر يمكن تحديدها في العناصر التالية²:

1. عوائق التقليد والمحاكاة: من المعروف أن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية، تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث إشارات إلى المنافسين تفيد بأن المؤسسة تمتلك كفاءات متميزة تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة. لذا فإن مدى سرعة نجاح المنافسين في تقليد ومحاكاة تلك الكفاءات المتميزة للمؤسسة، يعتبر أمراً على قدر كبير من الأهمية، حيث أن سرعة التقليد لها تأثير على متانة الميزة التنافسية للمؤسسة، فكلما كان المنافسون أكثر سرعة في تقليد الكفاءات المتميزة للمؤسسة، كلما كانت الميزة التنافسية أقل تماسك واستمرارية. وإنه لمن الأهمية التأكيد على الدور الحاسم لعامل الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسين في تقليد أي كفاءة متميزة، كلما تعاظمت الفرصة أمام المؤسسة لبناء مركز تنافسي قوي، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى الزبائن، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بما كان يعدد على المنافسين أن يهددوا مركز المؤسسة في السوق.

2. قدرة المنافسين: المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين على محاكاة التنافسية، هو الالتزامات الإستراتيجية التي يقصد بها، إلزام المؤسسة بطريقة خاصة في أداء وتنفيذ أعمالها، أي تطوير وتنمية مجموعة من الموارد والقدرات. والمقصود من وراء ذلك أنه ما إن تضع المؤسسة التزاماً استراتيجياً

¹ العيبارفلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 56

² نفس المرجع ، ص 58

ستجد أنه من الصعوبة بما كان أن تستجيب لأي منافسة جديدة إذا ما تطلب ذلك التنصل أو الهروب من الإلتزام. لذلك فعندما تكون لدى المنافسين التزام طويلة الأجل تجاه طريقة معينة لأداء الأعمال، فإنهم يكونون أبطأ في تقليد الميزة التنافسية لمؤسسة محدثة ومبتكرة، وبالتالي ستكون ميزتهم التنافسية متينة و متماسكة.

3. ديناميكية الصناعة: تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية، من البيئات سريعة التغيير، وتتسم الصناعات الديناميكية بمعدلات عالية من تحديث المنتج، ما يعني أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن الميزة التنافسية يمكن أن تكون سريعة الزوال. فالشركة التي تستحوذ على ميزة تنافسية اليوم، قد تجد أن مركزها السوقي قد زال بابتكارات وتجديدات المنافسين.

II. أدوات تحسين الميزة التنافسية ومواجهة مخاطرها فقدها

إن حسن تعامل المؤسسة مع المخاطر التي قد تسبب في فقدانها لميزتها التنافسية، والاستفادة من آثارها الإيجابية، يمكن أن يعد إحدى الآليات المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر، يضاف إلى ذلك إمكانية المؤسسة تبني آليات أخرى متكاملة تسهم في تحسين ميزتها التنافسية واستدامتها، وتتمثل تلك الآليات في الآتي¹:

- 1- تنمية دور الحكومة: الذي لا يجب أن يبقى ساكنا، بل يجب أن يكون ديناميا متكيفا مع المراحل الأربعة لتطور الميزة التنافسية. بدءا من مرحلة سيطرة عناصر الإنتاج ثم مرحلة سيطرة الإستثمار، ومرحلة سيطرة التغيير والإبتكار وأخيرا سيطرة الثروة، وأي تدخل خاطئ قد يربك المسار الطبيعي لتحسين وتنمية الميزة التنافسية.
- 2- التركيز على أركان الميزة التنافسية: والتي تشمل الكفاءة الجودة، المعرفة، تطوير الكفاءات وكل ما يمكن المؤسسة من تحقيق أداء متفوق ومتميز.
- 3- تتبع الممارسات الصناعية واستعمال القياس المقارن: بمعنى استخدام المعايير المرجعية التي هي عبارة عن عملية يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة ومقارنة بمنتجات، ممارسات، وخدمات بعض منافسيها الأكثر كفاءة. وبهذه تستطيع المؤسسة تحسين وتعزيز ميزتها التنافسية، والمحافظة على إستمراريتها.
- 4- استحداث عملية تحسين وتعلم مستمر: إن الشيء الوحيد الثابت هو عملية التغيير، وفي ظل بيئة ديناميكية، فإن السبيل الوحيد للمؤسسة على مدار الوقت هو قيامها باستمرار بتحسين كفاءاتها، جودتها، تحديثها، واستجابتها للزبائن، والسبيل لتحقيق ذلك هو إدراك أهمية التعلم داخل المؤسسة.

¹ شارل هل وجارديث جونز، نفس المرجع، ص ص 185-186

5- التغلب على القصور الذاتي: إن تحديد العوائق التي إن تحديد العوائق التي تقف حائلا أمام التغيير، يعتبر بمثابة خطوة مهمة، وإذا ما تم القيام بها وإجراء التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، الأفراد ، فإن ذلك سيؤدي إلى تطوير وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثالث : دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية

يظهر أثر العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية في المبادئ الأساسية في العلاقات العامة، بحيث نستطيع القول أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي نفسها مبادئ العلاقات العامة، بما أننا ذكرنا فيما سبق هاته المبادئ فلم يتبقى لنا سوى تكرار مضمون العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية ويمكن سرد ذلك في مطالب هذا المبحث كالأتي:

- تأثير أساليب العلاقات العامة على الميزة التنافسية
- التوجه بالعملاء لتحقيق الميزة التنافسية
- الدور الأساسي للعلاقات العامة في تحقيق مزايا تنافسية.

المطلب الأول: تأثير أساليب العلاقات العامة على الميزة التنافسية

وتظهر عملية التحسين المستمر من خلال التوازن والمشاركة والتحسين، وعلى المعنيين بهذه العملية استثمار جهودهم المستمرة، بجعل تكنولوجيا المعلومات المتطورة تساعد على أداء العملية بطرق جديدة مختلفة مما تتيح للمنظمة ميزة تنافسية¹.

1- التسويق الداخلي والميزة التنافسية

إن تحسين الوضع التنافسي على مستوى وطني، مسألة ليست سهلة أبدا فمن الممكن أن يحدث ذلك على مستوى المؤسسات، أو حتى على مستوى قطاع اقتصادي معين، فالأفراد العاملين في المؤسسة على وجه الخصوص هم الأكثر معرفة ومهارة وتدييرا وتعلينا، وهم الأكثر إنتاجا والأفضل أداءا، بحيث أن تدريبهم همم في حالة المنافسة العالمية وتقديم منتجات وخدمات تنفق أقل بكثير من تلك التي لا تهتم بجانب التعليم والتدريب².

¹ عبدالستار العلي، تطبيقات في الجودة الشاملة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2008، ص38

² عبدالستار العلي، مرجع نفسه، ص40

وإن تحقيق ميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، تعتمد على مجموعة من العوامل المقدمة من طرف جودة الخدمات، مثل مكان تقديم الخدمة عملية تقديم الخدمة طريقة تقديم الخدمة، وأهم العوامل هم موظفي المؤسسة فهم على اتصال مباشر بالمستهلكين.

2- نظام الشكاوي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

من المهم الترحيب بأي شكوى من العميل إلى المنظمة ودراستها والاهتمام بها، وإتخاذ قرار بشأنها، وإعتبارها فرصة لحل المشكل، والكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال هذه الشكاوي يمكن تحول الأشخاص غير الراضين عن المنظمة إلى أشخاص لديهم ولاء للمنظمة، وبالتالي اكتساب تميز عن المنظمات المنافسة¹.

ومن مستلزمات النجاح الدائم القياس الدوري للنتائج مما يجعل الفهم والتصرف يتعاضد، بحيث يستطيع الأفراد التأقلم مع بيئة ومتطلباتهم، وهذا ما يزيد ثقتهم إلى منظماتهم بصورة أوسع، وبالتالي كسب رضاهم ثم الوصول إلى مرحلة الولاء مستقبلاً، وبالتالي الوصول إلى تحقيق التميز من خلال التحسين للالتزامات المعلنة.

3- تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون والميزة التنافسية

تزايد الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة، وذلك بعد أزيد حدة المنافسة بين الشركات، فقد التنافس الحاد بين الشركات إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات العميل وذلك محاولة لإرضائه وإسعاده².

بحيث تسعى المنظمات إلى تحقيق رضا الزبائن بالتعرف على حاجاتهم، والعمل على تلبيةها، والسعي لإضافة بعض الخصائص والوهاجة المبدعة التي لا يتوقع الزبون وجودها عند اقتنائه للمنتج أو الخدمة، فيسبب وجودها شعور عال من الرضا مما يضمن الاحتفاظ الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

¹ محفوظ أحمد جودة، غدارة الجودة الشاملة، ط2، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006 ن ص78

² محفوظ أحمد جودة، مرجع نفسه، ص74

المطلب الثاني: التوجه بالعملاء لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن إدراك أن التوجه بالمستهلك يساعد في تحقيق الميزة التنافسية، مما يؤدي إلى إرتفاع الأداء الكلي للشركة، في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائدها ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- هناك ثلاث مزايا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الربحية
- هناك ثلاث مزايا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإيرادات التالية:
- ❖ تخفيض التكاليف: تعتبر أفضل الطرق للمحافظة وصيانة الميزة التنافسية وطبقا للبحوث الميدانية نجد أن تكلفة المحافظة على العميل الحالي = 1/5 من تكلفة الحصول على عميل جديد، والتوجه بالمستهلك يمكن الشركة من إشباع حاجات ورغبات المستهلكين لأطول فترة ممكنة، ومن ثم المحافظة عليهم، وبالتالي تكرار عملية الشراء مما يؤدي ذلك إلى تحقيق ورفع التكاليف.
- 1- السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا: في هذه الحالة إذا حاول المنافس جذب أحد عملائك، فعليه إما أن يقدم له سعرا أقل بكثير من الذي تقدمه، أو يقدم له مستوى خدمة أعلى، أو الإثنين معا، كما أن في الواقع يشير أنه من الصعب على العميل الراضي عن تعامل مع شركة ما، أن يتحول إلى أخرى، فهو بذل الكثير من الوقت والجهد والبحث عن الشركة التي يتعامل معها، ومن بين مصادر القيمة التي تقدم للمستهلك أو العميل بخلاف السعر المنخفض مايلي¹:
- تميز السلعة:
- تميز الخدمة :
- علامة لها سمعة جيدة .
- ثقافة تنظيمية لدى الشركة تتلاءم مع طبيعة التوجيه بالعملاء
- 2- حماية الشركة من الأزمات: وهي النتيجة الثالثة للتوجيه بالمستهلك، والتي تؤدي إلى زيادة الربحية، وتأتي هذه الحماية من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها، كما أن المستهلك ذو الولاء المرتفع للسلعة سيقاوم أي محاولة تلاعب من طرف المنافسين.
- 3- انتشار الحديث الإيجابي عن الشركة: عموما فإن نتائج البحوث الميدانية تشير إلى أن العميل الواحد، والذي يشعر بالرضا عن سلعة ما سيتحدث عنها أمام عما لا يقل عن ثلاثة أفراد، أما العميل الغير راض فيتحدث عن عدم رضاه لحوالي تسعة أفراد.

¹ مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002، ص194

- 4- شراء كل الاحتياجات دفعة واحدة: بصفة عامة يفضل عادة شراء احتياجاته مرة واحدة، ومن مكان واحد لتوفير الوقت والجهد والتكلفة... إلى غيرها من أسباب وهذا يؤدي إلى رفع قدرة هذه الشركة على التوسع في خطوط المنتجات، والنمو وزيادة الطاقة بدون تحملها الأخطار والخسائر الكبيرة.
- 5- ابتكار سلع جديدة: تتحقق زيادة إيرادات الشركة أيضا، من خلال تقديمها لمنتجات جديدة سواء سلع أو خدمات للمستهلكين، فالعميل ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع عن منتجات الشركة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار جديدة، من خلال عمليات الاتصال بين الشركة وعملائها، الذي يتيح تبادل الأفكار، وتجدر الإشارة إلى أن فشل بعض الشركات قد يأتي نتيجة عدم قيامها بتقصي رأي عملائها بشأن السلع الجديدة المزمع تقديمها.

المطلب الثالث : الدور الأساسي للعلاقات العامة في تحقيق مزايا تنافسية

يعتبر تأثير العلاقات العامة على الأداء التنظيمي موضوعا بارزا في الكثير من الدراسات النظرية والتجريبية، وتشير أغلب هذه الدراسات على جودة علاقة مباشرة بينها، إدارة العلاقات مع الزبون عي عملية تسويق مشروع، تمكن المنظمة من إرساء قاعدة جيدة لتوفير أفضل الخدمات، لتلبية رغبات العملاء وكسب ولائهم، فالمنظمات تحتاج إلى تجسيد ميزة تنافسية مستقرة في ظل محيطها المليء بالمنافسة، ووفقا لما ذكره "Amit & Shomakher" لكي تكون الميزة التنافسية مستقرة فهي تحتاج إلى صفة الديمومة والاستمرار، حيث أن واحد من أهم مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون، هو التحسين المستمر في العمليات التسويقية المتعلقة بالزبون ومراجعتها للتعرف على احتياجات العملاء، يتحول إلى ميزة تنافسية مستقرة، كما يضيف "Barney" أنه إلى إضافة الاستمرارية يجب أن تتمتع الميزة التنافسية بخصائص أخرى وهي أن تكون نادرة وصعبة التقليد¹.

وقد أصبح تطوير علاقات تعاونية وطيدة مع العملاء في عصر الاقتصاد الحالي المشحون بالمنافسة الشديدة وتزايد متطلبات الزبائن أمرا أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة من أي وقت مضى، حيث اجتذبت إدارة العلاقة مع الزبائن اهتمام الباحثين والممارسين للتسويق مثل قنوات التوزيع، الخدمات التسويقية، أنشطة التسويق B2B... ولقد أدى الاهتمام بالترويج إلى دراسة واستكشاف الأسس النظرية لإدارة العلاقة مع الزبون.

وحدد "brown" في دراسة أجراها سنة 2000 العديد من المزايا التي يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال إدارة العلاقة بالزبون تمثلت في²:

- تقليص تكاليف الترويج؛

¹ عبدالسلام أو قحف، بناء المهارات التسويقية في البيع والتفاوض، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2003، ص58

² نفس المرجع، ص60

- تسهيل استهداف فئة معينة من الزبائن والتركيز رغباتهم؛
- تسمح للمنظمة بالمنافسة على أساس التفوق في تقديم الخدمات بدل المنافسة السعرية؛
- تساهم في تقديم أعلى قيمة للعميل؛
- تقليص الوقت اللازم لتطوير وتسويق المنتج (دوره حياة العلاقة مع العميل)؛
- تحسين مستوى استخدام قناة العملاء وبالتالي الاستفادة من كل جهة اتصال مع العميل.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية حيث تنشأ الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف طرق أكثر فاعلية وكفاءة عن المنافسين، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة، وذلك بتلبية حاجات زبائنها وضمان رضاهم وكسب ولاءهم.

ونستطيع القول أن هناك عنصرين رئيسيين تبنى عليهم المؤسسة ميزتها التنافسية، هما التميز من خلال التكلفة الأقل ومن خلال تمييز المنتج، وتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، كما أن للميزة التنافسية أسس عامة تبنى عليها، بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها، وهي الكفاءة المتميزة، الجودة، الإبداع الإستجابة لحاجات العميل.

وبتطبيق وصفة العلاقات العامة تستطيع المؤسسات بناء ميزة تنافسية حيث تستطيع من خلال ذلك المحافظة على زبائنها، والاهتمام بهم بالدرجة الأولى، ومن خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بما يقدمه المنافسون، وبهذا تستطيع المحافظة على مكانتها في السوق.

الفصل الثالث

اثر العلاقات العامة في
تحقيق الميزة التنافسية في
البنك الجزائري الخارجي
BEA مستغانم

تمهيد

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مفاهيم العلاقات العامة و نشأتها ومختلف العناصر المكونة لها و الميزة التنافسية و تأثير العلاقات العامة عليها وبقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها، إختارنا مؤسسة البنك الخارجي وكالة مستغانم كدراسة حالة ؛بغية التعرف على وضعية العلاقات العامة داخل هذه المؤسسة وما مدى تأثيره على الزبائن ومن تم توضيح اثر العلاقات العامة في هذا المجال وكيفية تأثير أساليب العلاقات العامة على علاقة هذه المؤسسة بزبائنها .

لهذا سنحاول في هذا الفصل إسقاطها ميدانيا، من خلال عرض و تحليل واقع العلاقات العامة في المؤسسة التي تصنف على أنها خدمية وهو ما يعطي جودة للخدمة المقدمة من قبل رجل العلاقات ما هو الدور الهام للعلاقات العامة من أجل خلق نوع من التميز لخدماتها وخلق ميزة يكون فيها إلتقاء واحتكاك بين الزبون و الموظف (رجل العلاقات العامة).

وسندعم هذه الدراسة بمقابلة شخصية مع السيد بن شريف الحاج احمد و الملاحظة المباشرة خلال فترة التربص لمعرفة و تبيان اثر العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية في البنك وخلق التميز في الخدمة التي يقدمها البنك.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل لمبحثين كالآتي :

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة –البنك الجزائري الجزائري- فرع مستغانم .

المبحث الثاني : واقع العلاقات العامة و الميزة التنافسية في البنك الجزائري الخارجي –مستغانم.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة -البنك الجزائري- فرع مستغانم .

يعتمد النشاط البنكي أساسا على إعادة توزيع رؤوس الأموال بصفته وسيطا في دوران رؤوس الأموال سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو الدولي، فالبنوك لديها زبائن يملكون فائض من رؤوس الأموال وآخرين لديهم عجز (نقص) في رؤوس الأموال ومن هنا يجد البنك سببا في وجوده إذ يلعب دور الوسيط بين مالك رأس المال و طالبها (المقترض) إذن البنوك الجزائرية حاليا معنية من ذي قبل و ذلك نتيجة لانتقال الاقتصاد الوطني من موجه و مخطط إلى اقتصاد مفتوح متميز بالاستقلالية .

بحيث كان دور البنك سابقا ينحصر بالقيام بعملية مالية انطلاقا من قرارات إدارية لا رجعة فيها (غير قابلة للنقاش). أما حاليا فقد دخلت في عهد جديد عهد الاستقلالية و المنافسة إذن البنك عون ضروري للنشاط الاقتصادي للبلد .

المطلب الأول: التعريف بالبنك الجزائري الخارجي

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من اكثر البنوك التجارية الجزائرية شهرة في العالم و الذي يعتبر الرائد من حيث التعاملات مع الخارج خاصة في ميدان الضمانات البنكية ولذلك أو كلت له الدولة كل الصلاحيات للقيام بمهامه على أحسن وجه ؛فهو يعتبر بنك من الدرجة الأولى و ذو سمعة عالمية كبيرة وهو من بين البنوك الستة التجارية المتواجدة في الجزائر ؛ بنك الفلاحة و التنمية الريفية ؛ بنك التنمية المحلية ؛ صندوق التوفير و الاحتياط ؛وكانت بداية هذه البنوك ترتكز نظريا نوع من التخصص فتخصص البنك الجزائري الخارجي في تمويل التجارة الخارجية.

فيما يخص العدد الإجمالي لموظفي بنك الجزائر الخارجي مقر وحدات يبلغ 4378 شخص سنة 2005 بين مديرين و مشرفين، عوان تحكم، أعوان تنفيذ، موزعين على مستوى شبكة من 82 وكالة ضمن 10 وحدات موزعين عبر أنحاء الوطن وتضم 23 من شركات تابعة و مساهمة منها 16 بالخارج و 7 وطنية. إن بنك الجزائر الخارجي له علاقة بشبكة من 1450 مراسل بنكي موزعين عبر 41 بلد . ويسير بنك الجزائر الخارجي أكثر من 35 بالمئة من التجارة المحلية¹ .

انشئ بنك الجزائر الخارجي في 01 أكتوبر 1967 طبقا للمرسوم رقم 67-204 في شكل شركة جزائرية حدد رأسماله مبدئيا ب 20 مليون دينار جزائري مقره الجزائر العاصمة ؛ بإمكانه إقامة وكالات و فروع بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن وتصنيفها لا يكون إلا بموجب نص تشريعي .

وقد تم إنشاؤه على أنقاض المؤسسات البنكية التالية :

¹ تاريخ الإطلاع : 2019/05/08 www.bea.dz

- القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967: (le crédit lyonnais)؛
- الشركة العامة في 31 ديسمبر 1967: (société générale)؛
- البنك الصناعي للجزائروبنك البحر الابيض المتوسط في 31 ماي 1967 (banque industrielles) .d'algerie et de la méditerranée)

ومع إنشاء البنك الخارجي الجزائري تم إرساء أول هيكل تنظيمي و ضم :

- دائرة الشؤون الخارجية؛
- دائرة الشؤون الادارية ؛
- دائرة دراسات الاستغلال؛
- هيكل المواد الهيدرو كربونية.

تحصل بنك الجزائر الخارجي على هيكله النهائي في 01 جوان 1968. و تأسيسه يمثل المرحلة الاخيرة من إجراءات التأميم البنكي .حيث يسير من طرف رئيس مدير عام و مدير مساعد و ثلاث مستشارين وهم مكلفين بالتسيير و تطبيق السياسة الخاصة بالبنك و تمتيله اتجاه الغير .ومنذ 1970 كان بنك الجزائر الخارجي محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الاجنبية (سوناطراك .شركة النقل البحري شركات البناء....).

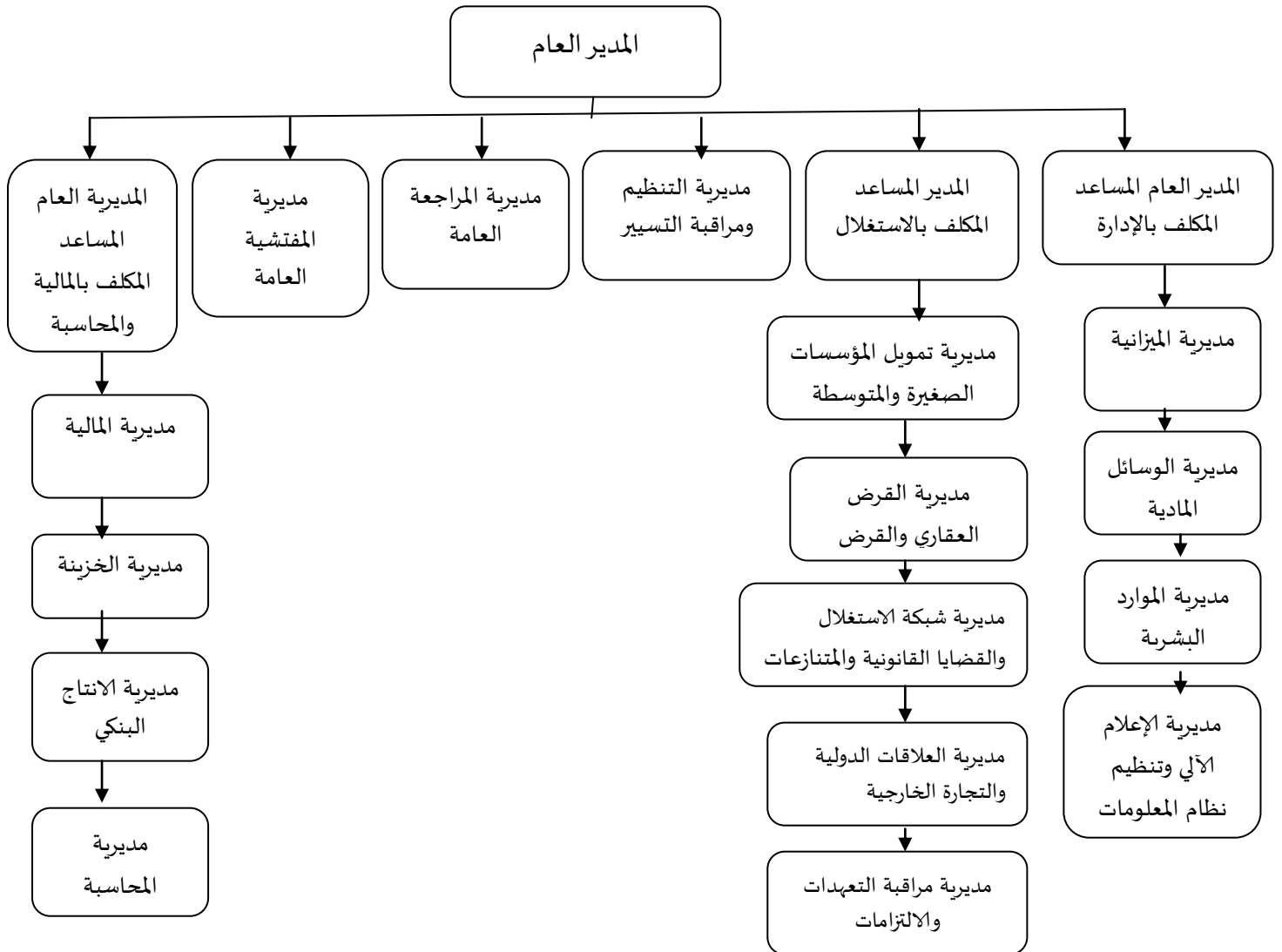
حافظ البنك على نفس هيكله التنظيمي إلى غاية 1980 بعدها ارسى شكل ثاني من التنظيم الهيكلي اثر توافقا مع تقدم عمليات البنك .وتم إستحداث عدة مديريات تحت سلطة مستشار مديرية البنك .

وبمراجعة التقرير السنوي لسنة 1990 والهيكل التنظيمي الجديد لنفس السنة نلاحظ ان البنك محدد البنية بمديريات مركزية و مديريات شبكات الاستغلال و التي تربط الاطراف ذات الصلة و المنتشرة عبر الاقليم الوطني :

- مديرية العلاقات الدولية؛
- مديرية التجارة الخارجية؛
- مديرية العمليات مع الخارج؛
- مديرية الالتزامات مع المشاريع الكبرى؛
- مديرية تنسيق الشبكة؛
- مديرية الالتزامات مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

- مديرية المحاسبة و الخزينة؛
- مديرية التنظيم و الاعلام الالي؛
- مديرية الاتصال؛
- مديرية التخطيط؛
- مديرية الموارد البشرية و التكوين؛
- مديرية الدراسات القانونية و المنازعات القانونية؛
- مديرية الادارة العامة¹.

الشكل رقم (III-01) الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي .



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك

تاريخ الإطلاع : 18/05/2019 www.bea.dz¹

المطلب الثاني: تعريف وكالة بنك الجزائر الخارجي - مستغانم .

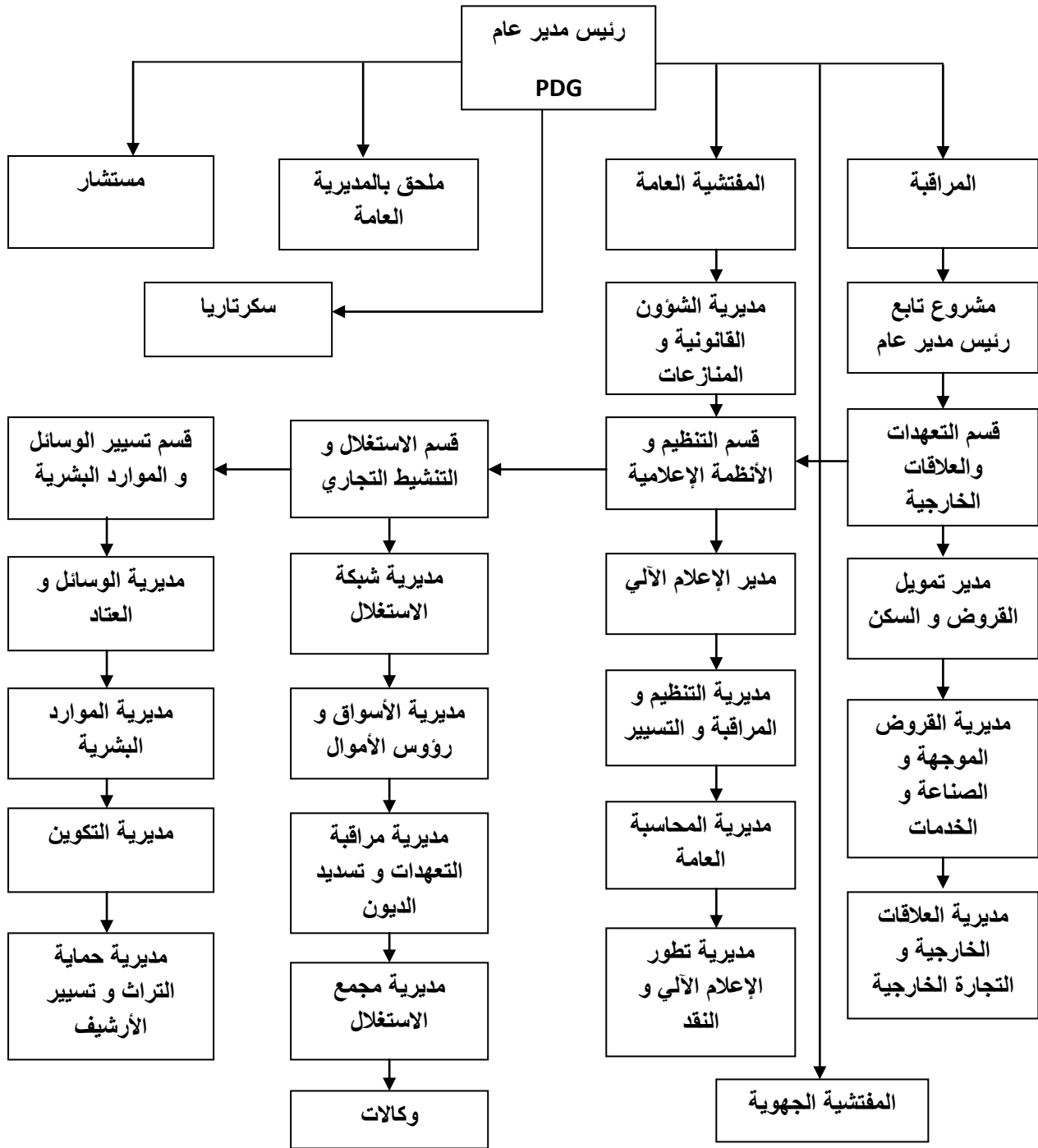
بنك الجزائر الخارجي هو بنك ودائع ككل البنوك الأخرى. تحتوي وكالة بنك الجزائر الخارجي على حوالي 80 وكالة عام 2006 منها وكالة مستغانم الواقعة بوسط المدينة "4 شارع الامير عبد القادر" تتضمن 20 عامل بالوكالة المحلية.

وتعتبر وكالة مستغانم وكالة رئيسية بحكم حجم النشاطات و الأعمال التي تحققها و كذا بالنظر للاقدمية فقد ظهرت الوكالة مع ظهور B.E.A وهي بدورها تتعامل مع عدد من الزبائن والقطاعات إذ تقوم بإتخاذ القرارات المتعلقة بمنح القروض وفقا لما تخولها لها صلاحياتها وفيما يلي سنتطرق ل هيكلة و تنظيم الوكالة.

تحتل الوكالة موقعا استراتيجيا يمنحها وضعها جيدة بالمقارنة مع وكالات أخرى مما يعطيها أهمية خاصة فيما يتعلق بالبحث عن مصادر التمويل وترقية المنتجات و الخدمات البنكية باعتبارها وكالة رئيسية فانها مكلفة بتشجيع السياسة التجارية للبنك ولديها هيكل استغلال بمدتها من القيام بعدة أنشطة خاصة. بالإضافة لتلك المخولة لها في إطار معالجة ومتابعة العمليات البنكية وعلاقات وظيفية مع المديرية المركزية وعلاقات تعاون مع مديريات شبكة الاشغال في البنك .

عموما فإن الوكالة المركزية موضوعة تحت مسؤولية مدير الوكالة يدعمه مدير مساعد بتحديد وظيفة كل واحد منهما حسب التعليمات رقم 1408 و 1409 من تاريخ 15.05.1988 وبغرض تحقيق بتحديد وظيفة كل واحد منهما حسب التعليمات رقم 1408 و 1409 من تاريخ 15.05.1988 .

شكل رقم (III-02) هيكل تنظيمي وكالة بنك الجزائر الخارجي - مستغانم



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك

المطلب الثالث: نشاط وكالة بنك الجزائر الخارجي – مستغانم

• مدير الوكالة :

يكون على رأس الهيكل التنظيمي للوكالة ومهمته اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير الوكالة ويسهر على تنفيذها.

• نائب المدير :

يتمثل دوره في مساعدة المدير في مهامه. ويدار هذا المنصب من طرف النائبين النائب الاول وهو المكلف بالإدارة والإشراف على مصالحها. أما النائب الثاني يدير نيابة المديرية المكلفة بالاستغلال وهو الذي يمكنه تعويض المدير أثناء غيابه.

• الأمانة العامة :

تعمل على تنظيم الأعمال القانونية والإدارة مثل إستلام وتسليم البريد وتلقي الودائع.

• مركز المحاسبة :

يقوم بمهام تطبيق النظام المحاسبي للبنك وتنظيم الميزانيات و ضم الأعمال المحاسبية و ضبطها في الدفاتر اليومية .

• مصلحة الاستغلال و القرض :

لهذه المصلحة دورا هاما في جلب العملاء

شرح كفايات العمل وتوجيه الزبائن:

- الاتصال بالمتعاملين وإشعارهم بكل العمليات الخاصة ب حساباتهم .

- إعطاء معلومات عن النشاطات التي يقوم بها البنك .

مصلحة السكرتاريا والالتزامات وتشمل :

- قسم إدارة الالتمامات؛

- قسم الموارد؛

- قسم المنازعات؛

- نيابة المديرية المكلفة بالإدارة

مصلحة التسيير الاداري وتشمل:

- مصلحة الخارجية؛

- مصلحة المحفظة الحافظة:

- مصلحة تسيير الإدارة.

وتتضمن مصالح نيابة مكلة بإدارة أكبر عدد من أقسام وفروع كالتالي :

- مصلحة التسيير الإداري و تضم قسمين:

قسم تسيير الموارد: تتلخص مهامه في توفير وسائل العمل كالالات و الاجهزة.

قسم الاعلام الالي و الاجهزة: ويقوم بتسوية الفواتير يوميا.

- مصلحة الصندوق:

تعمل البنوك على جمع أكبر عدد من الودائع بمختلف اشكالها والتي تحصل عليها من الافراد و المدخرين وهذا يفتح حسابات لكل من العملاء و مهمة المصلحة تتمثل في إستقبال الودائع أو تقديم الخدمات وتشمل 5 أقسام شبك رئيسي. شبك الدفع. شبك التوزيع. شبك الصرف اليدوي و العملة الصعبة وشبكات التحويلات.

محفظة الحافظة أو المحفظة: تتكون من ثلاث فروع هي

- فرع المقاصة

- فرع تسليم الشبكات

- فرع محفظة الأوراق

مصلحة التجارة الخارجية: تحتوي على اربع فروع رئيسية هي :

- فرع الاعتماد المستندي: ويختص في فتح الاعتماد المستندية لصالح المستوردين حيث يشرف على تنظيم و ترتيب الوثائق و مراقبة وتنفيذ المعاملات وكذا الاتصال المباشر و المتعاملين الاجانب ويعتبر الوسيط بين المستورد و المصدر.

- فرع تسليم الأوراق التجارية: يقوم بالتأكد من الوثائق و المراقبة المستمرة لكل العمليات حتى إتمامها وإرسال الملفات إلى المصالح من أجل تصنيفها.

المبحث الثاني: واقع العلاقات العامة و الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي - مستغانم

سأتطرق في هذا المبحث إلى واقع كل من العلاقات العامة و الميزة التنافسية في وكالة بنك الجزائر الخارجي - مستغانم و دور العلاقات العامة في إكساب البنك ميزة تنافسية تضمن إستراتيجته و تفوقه لكسب عملاء وذلك بالاعتماد على الدراسة الميدانية التي قمت بها خلال فترة التربص بالبنك و التي استغرقت مدة شهر من 13 ديسمبر 2018 إلى غاية 20 جانفي 2019 و بالمقابلة الشخصية التي اجريتها مع السيد بن شريف حاج محمد نائب المدير و المكلف بالعلاقات مع الجمهور الخارجي و ايضا الملاحظات التي دونتها خلال فترة التربص

المطلب الأول: واقع العلاقات العامة في وكالة بنك الجزائر الخارجي فرع مستغانم

إن وظيفة العلاقات العامة المتواجدة على مستوى الوكالة حسب ما صرح به السيد نائب المدير هي وظيفة لسيقة بالتسويق و تدخل ضمن النشاطات الاتصالية التي يقوم بها قسم التسويق و الاتصال بحيث يظهر ذلك جليا في المهام المسندة إليه على سبيل الذكر الترويج لصوره المؤسسة و ربط علاقات مع مختلف ممثلي وسائل الاعلام.

وإعداد برنامج سنوي للمشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية و الأجنبية فبالنسبة للوكالة فإن وظيفة العلاقات العامة موجودة بطريقة ضمنية و تمارس من طرف مصلحة الفعل التجاري و الاتصال التابعة لقسم التسويق.

فالملاحظة التي أشرت إليها هنا انه العلاقات العامة في البنك تمارس من خلال مديرية أو قسم خلايا الاتصال دون أن يخصص لها قسم خاص بها فهي نشاط ينصب في إطار الوظيفة الاتصالية: وملاحظة أخرى يمكن الاشارة إليها ألا وهي عدم وجود المكلف بالعلاقات العامة او رجل العلاقات العامة وذلك نظرا لغياب قسم مخصص لها و حسب ما أكد عليه السيد نائب المدير ان نشاطات العلاقات العامة التي تمارس كلها تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة (البنك) وهذا في الحقيقة الهدف الأساسي للعلاقات العامة.

كما صرح السيد نائب المدير أنه لا بد من تقوية العلاقة مع البنك و عملائه وذلك من خلال :

- 1- الربط بين جمهورها الداخلي والخارجي وتقوية العلاقات وذلك عن طريق جودة الخدمة المقدمة من طرف البنك و سهره على تلبية رغبات العملاء و كسب رضاهم و إطلاعهم بكل مستجداته التي تخصهم و الامتيازات التي يقوم بها لجدهم و بناء علاقات طويلة معهم;
- 2- توفير نظام اتصالي يسمح بتبادل المعلومات بين المنظمة و العملاء مما يؤدي إلى تلبية الاحتياجات و رغبات عملائها و تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة و فعالية;
- 3- وجود نظام اتصالات مخطط بين المنظمة و العملاء بشكل متكرر.

وما يمكن الإشارة إليه هنا ان البنك يسعى إلى كسب رضا العميل في ساحة المعركة التنافسية في السوق اليوم :كما يسعى البنك دائما لبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء.

كما قال السيد نائب المدير ان أكثر العملاء التي تسعى المؤسسة لكسب ثقتها و تعمل على تقوية العلاقة معها هي سوناطراك والتي تعتبر من أهم العملاء بالبنك.

وهنا يمكن الإشارة الى نقطة مهمة جدا وهي ان البنك يهدف الى خلق القيمة لدى العملاء وتحقيق رضاهم بخطوات ثابتة لبناء الثقة و الالتزام معهم و بالتالي الوصول الى مايسعى بالولاء وهذا ما يضمن لها تحقيق أهدافها المسطرة.

وأخيرا ما يمكن إستنتاجه بان البنك بحكم طبيعة نشاطه فإنه يمارس العلاقات العامة على مستوى الوكالة باعتبارها المكان الذي يقوم به المكلف بالزبون شرح و تقديم كل مايقوم به البنك من خدمات وتسهيلات وامتيازات لكسب الزبون.

المطلب الثاني : واقع الميزة التنافسية في وكالة بنك الجزائر الخارجي -مستغانم

مما لا شك فيه إن البنك بصفة عامة يتوفر على قدرات تنافسية تمكنه من الصمود إذا تمكن من استغلالها بفعالية و حسب ما أشار إليه السيد نائب المدير فإن هذه القدرات تتمثل في ما يلي :

1. وجود تنظيم اقتصادي متجدد و مستمر؛

2. انفتاح الاقتصاد الوطني على الخارج؛

3. توافر موارد رأسمالية كبيرة داخل الجهاز البنكي؛

4. وجود طاقات إدارية وخيرات بشرية متنوعة؛

5. بقاء نوع من الدعم الحكومي للبنوك.

يسعى البنك جاهدا إلى إمتلاك ميزة تنافسية و ذلك برفع كفاءة و فعالية الأداء و ذلك من خلال تبني أساليب الابتكار و التطوير و نظرا إلى سرية عمل البنوك فقد كان السيد نائب المدير متمسترا بعض الشيء و متحفظا عن بعض المعلومات فيما يخص التساؤلات حول كيف يحقق البنك ميزة تنافسية في السوق على غرار البنوك الأخرى وكانت الإجابة كالتالي:

لكي تنجح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد عليها أن تعمل باستمرار و باستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم و من هذه الاحتياجات مايلي :

- تحقيق رضا العملاء: وذلك مرهون بتحقيق الإشباع العالي لحاجات العملاء المتنوعة و المتغيرة باستمرار من خلال الخدمات؛

- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات :وهذا ما يبحث عنه الزبون و يكون بتقديم الخدمة بجودة عالية متميزة عن ما تقدمه البنوك المنافسة؛
 - ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة :بمعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات المصرفية بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء كخدمة الشباك الاوتوماتيكي للبنك أو خدمات الجلوس و رفاهية عند دخول البنك وغيرها من الخدمات و هذا ما شد إنتباهي انه عند دخولي البنك لأول مرة هناك جو مريح جدا كأنك تدخل إلى فندق وهذا ما يجعل الزبون مرتاح.
 - كما صرح السيد نائب المدير ان البنك يعمل على تقوية علاقته مع العملاء وتطوير الميزة التنافسية بشكل مستمر وذلك من خلال عدة عوامل تكون حافزا لتطوير القدرات التنافسية وهي كالتالي :
 - المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنوع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب و التعامل مع المتغيرات التسويقية التي تساعد على تحسين سمعتها و صورتها لدى زبائنها .
 - الإنتاجية يؤدي الاستثمار و الاستغلال الأمثل للأصول المالية و التكنولوجية و البشرية للبنوك إلى زيادة الانتاجية و تحقيق أفضل المخرجات و اجودها بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية .
 - الزمن : يعتبر عاملا مهما في تنمية القدرات التنافسية للبنوك فهو يؤدي إلى تقليص حيز المنافسة لصالح العميل و البنك في نفس الوقت.
 - الجودة العالية: بهدف البقاء في الاسواق و تنمية الموقف التنافسي بلزم البنوك تبني نظام نظام الجودة الشاملة الذي يضمن إستمرارية الجودة العالية في الخدمات و الوظائف و العمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية و شدتها .
- هناك نقطة مهمة يمكن إن أضيفها هي ان البنك لديه خلية في الهيكل التنظيمي مرتبطة بخلية الاتصال تعمل على مواكبة احدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات البنكية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة في الأداء .

المطلب الثالث: دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي

من خلال ما تطرقت إليه في المطلبين السابقين يمكن استنتاج دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية في البنك وذلك يتضح من خلال أهمية العلاقات العامة التي تندرج من إرساء قاعدة جيدة لبناء علاقات وطيدة بين الجمهور الداخلي و الخارجي للبنك بحيث يمكنها من تلبية رغبات العملاء و كسب ولائهم فهي بالتالي تعمل على تجسيد ميزة تنافسية مستقرة في بيئتها المليئة بالمنافسة فهي تحتاج إلى صفة الديمومة وتتحقق الميزة التنافسية لما يكون هناك تناسق بين العملاء و البنك وذلك لا يتحقق إلا ب منح العلاقات العامة كل الأهمية ؛ بحيث تمكن أنشطة العلاقات العامة في البنك من تحسين صورتها لدى مختلف الفئات المستهدفة ؛ حيث أن لهذه الأنشطة دورا مهما في التعريف بالبنك وتحسين صورته لدى جماهيره . يعد تحسين العلاقات العامة مع مختلف أطراف الجمهور الداخلي و الخارجي امرا مهما وذلك يظهر من خلال تأثير جودة أنشطة العلاقات العامة على تفاعل العملاء رغبة في تلبية احتياجاتهم مما يكسب البنك ميزة تنافسية مستمرة يعمل البنك بشكل مستمر على تطويرها هناك نقطة يمكن الإشارة عليها هي ان العلاقات العامة بحكم نشاطها تعمل على جذب أكبر عدد من العملاء التي أستهدهم البنك و بالتالي تميزها و تفوقها عن البنوك المنافسة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع كل من العلاقات العامة و الميزة التنافسية بالبنك الجزائري الخارجي مع التعرف على هذه المؤسسة وعرض كل من هيكلها التنظيمي ونشأتها ومهامها. وفي الأخير قمت بدراسة ميدانية حول هذين المتغيرين في البنك و دور ل منهما في تجسيد الاخر وذلك اعتمادا على المقابلة الشخصية مع نائب المدير السيد بن شريف الحاج احمد و الملاحظة المباشرة في سياق الاستجابة لأهداف الدراسة وإخبار صحة الفرضيات الموضوعة لنعقبها في الخاتمة بالنتائج والاقتراحات. فجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن العلاقات العامة هي أحد أهم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة و أحد المحاور الأساسية في بناء و اكتساب ميزة تنافسية بحيث تسعى من خلالها المؤسسة إلى الاستحواذ على كم كبير من العملاء وبناء علاقات طويلة معهم وكذا تلبية رغباتهم من أجل تصدر المرتبة الأولى بين باقي المؤسسات المنافسة.

الخاتمة العامة

من خلال الدراسة اتضح لنا أهمية العلاقات العامة و التي تستخدم من أجل بناء صورة جيدة للمؤسسة فبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و خاصة البنك نجد أن العلاقات العامة ماهي إلا الأداة في يد التسويق:

1. النتائج المتعلقة بالجزء النظري:

- بلعلاقات العامة وسيلة تهدف إلى جذب الزبائن والمحافظة عليهم ببناء علاقات وطيدة في الجمل الطويل؛
- يساعد العلاقات العامة في الحفاظ على الزبائن بدل البحث باستمرار عنهم؛
- تسعى وظيفة العلاقات العامة إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن والإبداع و الابتكار الدائم في الخدمات؛
- العلاقات العامة قائمة على الوفاء بالوعود التي تقدمها المنظمة لزبائنها، لأن الوفاء بالوعود يؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء؛
- تقوم إدارة علاقات العامة بتحديد وتصنيف العملاء تبعا لدرجة ربحيتهم واحتمال الاستمرار معهم وهذا ما يخلق للمنظمة قيمة في أرباحها؛
- تقوم إدارة علاقات العامة بتوفير المعلومات والمدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تطلعاتهم المستقبلية؛
- تعتبر الميزة التنافسية القيمة التي يدركها الزبون من اجل اكتشاف طرق فعالة للمنظمة عن غيرها من المنافسين؛
- تحقق المنظمة ميزة تنافسية عند تجسيدها لأهم الاستراتيجيات التنافسية وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز؛
- تهدف الميزة التنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل وزيادة ربحية المنظمة و ضمان بقائها في السوق؛
- تساهم جودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل ضمان ولأنه والتواصل المستمر معه؛
- يساهم التحسين المستمر لجودة الخدمات في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تدارك الوقت المحدد لانجاز الخدمة وكذا تحقيق التوازن والمشاركة الفعالة العاملين عليها من خلال استثمار جهودهم؛
- يساهم التسويق الداخلي في رفع مستوى حجم الأداء الذي يؤدي إلى تحسين الجودة وبالتالي تحقيق رضا العملاء من خلال تطبيق تقنيات التسويق الداخلي بشكل أفضل وهذا ما يحقق ميزة تنافسية.

إذن من خلال الجزء النظري نتوصل إلى:

الفرضية الأولى والتي تقول " يساهم العلاقات في جذب العملاء جدد والحفاظ على الحاليين لخدمة أكبر عدد منهم " هي فرضية صحيحة و ذلك من خلال ما تعرضنا إليه في الفصل الأول وأثبتناه شريطة انه وسيلة تنتهجها المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال بناء علاقات مربحة مع عملائها عن طريق شخصية العرض والتعامل مع كل عميل تقديم خدمات متميزة تخلق قيمة يدركها هذا العميل.

أما عن الفرضية الثانية والتي مفادها أن " تؤثر العلاقات العامة بالبنك على تعزيز المزايا التنافسية وتحقيقها " فهي فرضية صحيحة، حيث تمكن إدارة علاقات أعملاء من التعرف على العملاء من خلال الجمع لبياناتهم وإدارتها بفعالية لمعرفة الزبون بعمق و بالتالي التمكن من التعرف على رغباته و بالتالي تحقيق رضاه وكسب ولائه مما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة واكتساب حصة سوقية و التفوق على المنافسين.

بالنسبة للفرضية الثالثة "تأثر العلاقات العامة على تحقيق الميزة التنافسية في البنك " هي الأخرى فرضية صحيحة وذلك لأن أساليب ووظيفة العلاقات العامة والتوجه بالعملاء كلها سبل لنجاح المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية.

2. النتائج المتعلقة بالجزء التطبيقي:

في الدراسة الميدانية قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية على وكالة بنك الجزائر الخارجي بولاية مستغانم واتضح لنا من خلال نتائج المقابلة ما يلي:

- تساعد العلاقات العامة في تحقيق الثقة والمشاركة والإلتزام بين البنوك وعملائهم؛
- يعتمد البنك على أنظمة إدارة علاقات العامة التي تمكنها من التعرف أكثر على عملائها وإدراك حاجاتهم ورغباتهم؛
- تساهم العلاقات العامة في البنك في زيادة وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي كسب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات جديدة؛
- تسعى العلاقات العامة إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنك والإبداع والابتكار الدائم في الخدمات؛

إذن ومن خلال الجزء التطبيقي استطعنا إثبات صحة الفرضيات الثلاث المتبقية و التي تقول:

- يطبق البنك الجزائري مفهوما العلاقات العامة في أنشطتها وأعمالها؛
- يهتم البنك الجزائري بالمزايا التنافسية؛
- تؤثر العلاقات العامة على المزايا التنافسية بالبنك الجزائري الخارجي لجزائرية.

الاقتراحات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، لا بد من تقديم بعض التوصيات نوجزها فيما يلي:
- ضرورة التأكيد على أهمية إجراءات البنك لبناء الالتزام اتجاه العملاء كونه العامل الأكثر تأثيراً على بقية أبعاد العلاقات العامة؛
 - ضرورة اهتمام البنك بإجراءات بناء الروابط مع العملاء كونها لم ترقى إلى المستوى المطلوب الذي يتطلع إليه العملاء؛
 - ضرورة استمرار تعزي البنك لجهودها
 - في مجال تحقيق التفاعل مع العملاء لدوره الكبير في تحقيق الولاء للعملاء؛
 - ضرورة تحسين البنك إجراءات توفير ظروف تقديم الخدمات تقديمها بجودة عالية.
 - ضرورة بذل جهود إضافية من أجل تحقيق رضا العملاء وإشعار العميل بالدور المتميز في بناء إستراتيجيات البنك؛
 - ضرورة تعزيز سياسات وإجراءات البنك في مجال كسب العملاء والاحتفاظ بهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

- إدواردل بيرنيز وآخرون، العلاقات العامة فن، دار المعارف، القاهرة، 2007
- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، الميسره للنشرة والتوزيع، 1991
- جهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للعلاقات العامة، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2006
- حسن الرغبي، "أثر نظم المعلومات الإستراتيجي في تحقيق التفوق النسبي"، المؤتمر العالمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003
- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003
- حسين عجلان، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، 2001
- رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، دار الريا للناشر ط 1، عمان، 2006
- السيد سعيد، عبد الوهاب محمد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- شارلزهل، جارديث جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، مدخل متكامل، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبدالمعتال واسماعيل علي بسيوني، دار للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 204
- شارلزهل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب ومراجعة محمد سيد عبد المعتال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريح للنشر الرياض، السعودية، 2008
- عبد الرزاق محمد الدليبي، العلاقات العامة رؤية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2005، عمان
- عبد الرزاق محمد الدليبي، العلاقات العامة والعلومة، دار جريب للنشر وتوزيع ط 1، 2005، عمان
- عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية الإعلام والاتصال (الدعاية والإعلان والعلاقات العامة)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1992
- عبد الناصر أحمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل العربية"، القاهرة
- علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، 2001
- غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، 2001

- محسن أحمد الخضيرى , صناعة المزايا التنافسية , مجموعة النيل العربية , ط1 , القاهرة , مصر , 2004
- محمد الجمال راسم , معوض عياد خيرت , إدارة العلاقات العامة , دار المصري اللبنانية ط1 , القاهرة , 2005
- محمد جودت ناصر , الدعاية والإعلان والعلاقات العامة , دار مجدلاوي للنشر , عمان , 1988
- محمد فريد الصحن , العلاقات العامة (المبادئ أو التطبيق) , الدار الجامعية المصرية , الإسكندرية , 2003
- محمد منير حجاب , سحر محمد وهبي , المداخل الأساسية للعلاقات العامة , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , 1993
- محفوظ أحمد جودة , غدارة الجودة الشاملة , ط2 , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , الأردن 2006
- منال طلعت محمود , العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , 1999
- منى شقيق , العلاقات العامة , منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة , مصر , 2006
- نادية العراف , الإدارة الإستراتيجية , الدار الجامعية للنشر , ط1 , الإسكندرية , مصر , 2010
- نبيل مرسي خليل , "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" , مركز الإسكندرية للكتاب , مصر , 1998

❖ الرسائل والأطروحات الجامعية:

- إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون , six sigma وأساليب حديث أخرى في إدارة الجودة الشاملة , دار الميسرة للنشر , دون نشر
- إياد عبدالله شعبان , إدارة الجودة الشاملة (مدخل نظري) نحو ترسيخ ثقافة جودة وتطبيق معايير التميز , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2009
- عبد النبي بلبالي , دور التسويق الداخلي في تحقيق وجودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة , الجزائر , 2009
- عبدالستار العلي , تطبيقات في الجودة الشاملة , ط1 , دار الميسرة للنشر والتوزيع , 2008
- عبدالسلام أو قحف , بناء المهارات التسويقية في البيع والتفاوض , الدار الجامعية للطباعة والنشر , بيروت , 2003
- العميار فلة , دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , الخروبة , جامعة الجزائر , 2016
- لعي بوكميش , إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 , ط1 , دار النشر والتوزيع , 2011

- مأمون الدراركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 200
- محفوظ أحمد جودة، غدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006

❖ الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية:

- أمينة بن علي و العجال بوزيان ، الميزة التنافسية ; مفهوم و المحددات ، مداخلة ضمن ملتقى وطني بعنوان " استراتيجيات التدبير في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، الجزائر ، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009 ، ص 6 . نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab> بتاريخ : 2012-07-20 .
- زروخي فيروز و سكر كنزه ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة " ، جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف ، الجزائر ، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ، ص 15 نقلا عن موقع <http://iefpedia.com/arab> بتاريخ -2012-07-29 .

❖ ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- Philip Kotler et autre, Marketing Management, 12^{éd}ition, Person Education, France, 2006
- Michael Porter , "L'avantage concurrentiel" , Paris , Dunod , 2000
- Susane Jackson , et collègues , "managing Knowledge for sustained compéitive d'avantage" , published by josey-bois , san fromcisco , 2003