

جامعة الجزائر -03-

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم الاتصال

الاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة : مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات فرع حسيبة بن بوعلي

بالعاصمة

2017 - 2014

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د في علوم الإعلام والاتصال ،تخصص إتصال  
مؤسساتي.

أعضاء لجنة المناقشة :

أ.د بلقاسم بن روان .....رئيسا

أ.د أمال عميرات.....مقرا

أ.دعمور بن حليلة.....عضوا

أ.دالحاج سالم عطية.....عضوا

أ.داسماعيل معراف.....عضوا

إشراف الأستاذة:

د. أمال عميرات

إعداد الطالبة:

كنزة مقدود

العام الجامعي : 2017/2016

## شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي وفقني وسدّد خطايا لإنجاز هذا العمل المتواضع، فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى ومن باب الإمتنان والإعتراف بالجميل، الأستاذة المشرفة الدكتورة: آمال عميرات التي أشرفت على هذا العمل وعلى المجهودات التي بذلتها أثناء إنجازنا لهذا العمل، والتي لم تتوان عن تصحيح هذه الرسالة مرحلة بعد أخرى، ولم تبخل علي بأفكارها وتوجيهاتها القيمة والمفيدة وتشجيعها لي طوال مسيرة إنجاز هذا العمل المتواضع، وإخراجه بصيغته النهائية جزاها الله عنا كل خير وأدامها لخدمة العلم.

وأرفع عبارات الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لموافقته على قراءة هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى عمال مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات على مساعدتهم في إنجاز وإتمام هذا العمل من خلال توفير المعلومات التي إحتاجها بحثنا هذا.

## الإهداء

إلى التي جعل الله تحت أقدامها الجنة والتي غمرتني بعطفها

وحنانها أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى سندي بهذه الدنيا أبي الذي أتمنى له الشفاء.

إلى أخي حفظه الله ورعاه.

وإلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة، إلى كل طالب علم أهدي

هذا العمل المتواضع.

كنزة

## خطة الدراسة

مقدمة:

### I- الإتصال وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

1- الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

2- الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية

3- إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية

4- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

5- مفهوم الإيزو في المؤسسة الاقتصادية

### II- الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالإتصال وإدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

2- الإتصال وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

3- إدارة الجودة الشاملة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

### III- علاقة الإتصال وإدارة الجودة الشاملة بالصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية

#### الجزائرية "حمود بوعلام للمشروبات" فرع حسيبة بن بوعلي بالعاصمة

1- بطاقة فنية عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "حمود بوعلام" للمشروبات

2- الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

3- الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

4- إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

5- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

6- الإيزو في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

7- مفهوم الصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

8- أهداف ومراحل الصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

9- الإتصال والصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"- فرع حسيبة بن بوعلي  
بالعاصمة-

10- إدارة الجودة الشاملة و الصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"- فرع  
حسيبة بن بوعلي بالعاصمة-  
الإستنتاجات والاقترحات  
خلاصة

## مقدمة:

يحظى الاتصال وإدارة الجودة الشاملة بأهمية كبيرة في التأثير على الصورة الذهنية للمؤسسة، من خلال التقنيات الاتصالية التي يُتيحها أمام المؤسسة لربط جسر التواصل مع الأفراد والمؤسسات، وأصبح من الضروري اعتماد المؤسسات الاقتصادية على اتصال داخلي وخارجي في إدارة الجودة الشاملة ضمن الصورة الذهنية للمؤسسة، وهذا لبناء صورة قويّة التي تحتاج إلى وقت طويل وإلى نشاطات تسويقية مكثفة وقد تكون هذه الصورة الذهنية للمؤسسة أحد الأهداف الإستراتيجية العامة لها، بعدما انتقلت الجزائر إلى إقتصاد السوق من خلال كثرة المنتجات وتنوّعها واختلاف أحجامها وأشكالها، مما استلزم إجراء تغيير جذري في بيئة الأعمال وفي الإطار المؤسسي والقانوني في الدولة، لتوفير مناخ من الحرية، فنشأت سياسة الخصخصة التي تهدف إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي بوجه عام، من خلال إعادة هيكلة الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص وتقنياتها وتشجيع هذا القطاع الخاص الذي يميّز بقدرته على تحسين الجودة والابتكار والمنافسة وجذب الاستثمار، بالإضافة إلى توسيع قاعدة الملكية والتخفيف من الأعباء التي تتحملها الدولة وهذا بتحرير السوق وعدم تدخل الدولة إلا في حالات الضرورة القصوى وعبر أدوات محددة لضمان استقرار السوق والحد من تقلباته، مما استدعى حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى أن تطوّر إنتاجها من نواحي المواصفات والنوعية والسعر ووفقاً لرغبات المستهلك، وهذا في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها التطوّر الحاصل في السوق، ومواكبة هذه التغيرات ومتطلباتها فشكّلت إدارة الجودة الشاملة الوعاء الجديد والمناسب والقادر على مواجهتها بفاعلية، ومن جهة أخرى تقدم منتج يسمح لها الحفاظ على مستهلكيها في الاستجابة لتوقعاتهم من خلال قدرتها في تحقيق رغباتهم، ونظراً لأهمية هذه الجودة في تحسين المنتوجات، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعمل بمعايير الإدارة الحديثة لتلبية أذواق المستهلك بالإضافة إلى تنوّع أساليب الاتصال في السنوات الأخيرة جعلها تطوّر

خطابها التسويقي ليشمل أيضا الخطاب المتعلق بالهوية والتموقع وبالصورة التي يستحضرها المستهلك في ذهنه عن المنتج، العلامة أو المؤسسة نفسها، فالمستهلك لم يعد ليهتم فقط بالجانب الاستهلاكي النفعي للمنتج بل أصبح اهتمامه أكثر بالجانب الخيالي المرتبط باستحضار الصورة وبناء الانطباع عليها، والمؤسسة يمكن أن تكون في هذه الحالة وسيلة لطمئنة المستهلك كمعيار لرشاد الاختيار وعامل لتمييز العلامات في سوق مزدحم بالمنتجات الشبيهة، وكعامل أيضا يولد الكثير من الاستحسان لدى المستهلكين تجاه العلامة من خلال ارتباطها برموز وشخصيات تلقى القبول والاحترام لديهم، كما تعتبر الصورة الذهنية للمؤسسة أحد المفاهيم الحديثة التي لقت اهتمام متزايد في الوقت الحالي.

### الإشكالية :

فرض التطور السريع الذي يعرفه سوق المشروبات في الجزائر وما انجر عنه من منافسة وظهور مؤسسات منتجة للمشروبات واختلاف أشكالها وأنواعها، فرض على هذه المؤسسات الاقتصادية انتهاج أساليب جديدة حتى تضمن الاستمرار والبقاء في السوق، ومن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي عرفت شهرة واسعة ونفوذًا تجاريًا قويًا<sup>(\*)</sup> نجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "حمود بوعلام" للمشروبات والتي شهدت تطورًا عبر عقود من الزمن منذ نشأتها في 1878، ولازالت إلى يومنا هذا والتي اكتسحت العديد من الأسواق، وهي اليوم تتنافس الكثير من المشروبات والشيء الذي يميّزها عن باقي المشروبات الأخرى هو خبرتها الطويلة في الإنتاج، وأمام التشابه الكبير في المنتجات نتيجة لإتباع نفس التكنولوجيا في الإنتاج، سنحاول الكشف عن علاقة الاتصال وإدارة الجودة الشاملة بالصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" نظرا لأهميتهم داخل المؤسسة، يمثل الاتصال عنصر مهم في بيئة الجودة للتحسين المتواصل و هذا يتطلب رؤية للمستقبل و خططا طويلة المدى لديمومة المؤسسة، فمن

(\*) مقابلة علمية مع السيد رستم شرماط، موظف بمديرية التجارة و التسويق، يوم 14-01-2016 على الساعة 10:00 سا-11:00 سا بمكتبه في مؤسسة "حمود بوعلام".

متطلبات إدارة الجودة الشاملة توفر نظام اتصال فعال قادر على توصيل المعلومات و الأوامر بين الرئيس و المرؤوس بهدف الاستغلال الأمثل لعملية التغذية الراجعة بالشكل الصحيح والمفيد، الاتصال في إدارة الجودة الشاملة يكون أكثر انفتاحا و انسيابية و صدق، كما أن المعلومات لا تكون من القمة فقط بل من كل الاتجاهات بالإضافة إلى حرية تبادلها من خلال العمل معا في جو من الثقة و الاحترام المتبادل ، من خلال عملية إشراك جميع العاملين في عملية التطوير من شأنه تحسين الإنتاجية و تجنب الكثير من المشاكل، بالإضافة إلى غرس روح الانتماء عند العاملين و زيادة معرفتهم بما يقومون به داخل المؤسسة، و القرب من متخذ القرار مما يسهل عملية التواصل في إدارة الجودة الشاملة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة التي تعتبر عملية ديناميكية متحركة وليست ثابتة، تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر، فتتطور وتنمو وتتسع<sup>(1)</sup>.

ومن خلال هذه المنطلقات نطرح التساؤل الجوهرى التالي:

- هل يعتبر الاتصال الداخلي والخارجي في ظل إدارة الجودة الشاملة أحد العوامل المساهمة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حمود بوعلام " للمشروبات فرع حسيبة بن بوعلي بالعاصمة في الفترة 2014 - 2017 ؟

حيث تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي وسائل الاتصال الداخلية والخارجية المسؤولة عن تطوير الجودة الشاملة والمساهمة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام "؟

2- ما هي مراحل تطبيق الجودة الشاملة والمسؤولة على تصميم المنتج وشكله وذوقه، والتي تؤثر على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام "؟.

(1) أحمد محمد أشرف السيد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية مابعد الحداثة و الرؤية الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، ص215-216



3- ما الفرق بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات "حمود بوعلام"؟.

4- ما هو دور الصورة الذهنية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات "حمود بوعلام"؟

5- ما هي الصعوبات والمعوقات الاتصالية التي تؤثر على الجودة الشاملة والتي تنعكس سلباً على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات "حمود بوعلام"؟  
ولهذا تم تحديد **المصطلحات الأساسية** في موضوع دراستنا هذه والمتمثلة فيما يلي:

### إتصال داخلي:

هو العملية الاتصالية التي تتم داخل المؤسسة، فهو يتم بين جمهور محدد متعلق بالمؤسسة<sup>(1)</sup>.

وهو كذلك عملية نقل المعلومات بين العاملين في المؤسسة الجمهور الداخلي لها وينتج من خلاله علاقات عملية تستهدف التسيير الجماعي للعمل<sup>(2)</sup>.

الاتصال الداخلي في المؤسسة يعرف على أنه: " العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات المختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات"، كما يعرفه « Philippe Detrive » على أنه: " علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل بالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم"<sup>(3)</sup>.

وفي دراستنا هذه يمكن تعريفه على أنه: عملية تبادل للمعلومات داخل المؤسسة وكل ما ينظمها من أوامر وتعليمات وكذا عملية نقل النتائج والمعطيات إلى مختلف المصالح، بالإضافة إلى أننا في هذه الدراسة نحاول أن نوضح علاقته بإدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من أنه عنصر هام في المؤسسة لتحسين صورتها ومعرفة الصعوبات التي تعيقه داخلها.

(1) كرم شلبي، **معجم مصطلحات الإعلام**، دار الجيل، بيروت، ط 2، 1993، ص 121.

(2) أحمد زكي بدوي، أحمد خليفة، **معجم مصطلحات الإعلام**، دار الكتاب المصري القاهرة، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1985، ص 41.

(3) محمد عمر طنوبي، **نظريات الاتصال**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط 1، 2001، ص 16.

## اتصال خارجي:

هذا النوع من الاتصال جمع بين أفراد ومنظمات مختلفة من حيث الارتباطات والنشاطات التي عادة ما تكون مكملة لبعضها البعض، أو مشتركة في النشاط ويتم هذا الاتصال من أجل تبادل الخبرات ورسم استراتيجيات عمل مشتركة<sup>(1)</sup>.

وفي دراستنا هذه يمكن تعريفه على أنه: عملية تبادل للمعلومات مع المحيط الخارجي، له دور في معرفة أذواق المستهلكين وحاجاتهم ورغباتهم ومعرفة التهديدات والفرص المتاحة للمؤسسة، ومعرفة كل المعلومات المتعلقة بسوق السلع خاصة في ظل المنافسة الشديدة بالإضافة إلى اعتباره عنصر هام ذو فعالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

## إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نشاطات تحسين مستمرة تشمل كل فرد في المؤسسة، في جهد مشترك ومتكامل لتحسين الأداء على كافة المستويات، وهذا التحسين في الأداء موجه نحو الإيفاء بمتطلبات أو شروط معينة، تركز في النهاية على زيادة رضا العملاء وبالتالي هي مدخل للقيام بالأعمال تهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع، وخدمات للأفراد العاملين فيها<sup>(2)</sup>.

وفي دراستنا هذه نقصد بإدارة الجودة الشاملة كل ما يتعلق بجودة المنتج من حيث التصميم، الشكل، الذوق، وغير ذلك وعلاقة هذه الجودة بالاتصال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

## صورة ذهنية:

(1) صالح خليل أبو اصبح، تيسير أبو عرجة، الاتصال والعلاقات العامة، جامعة القدس المفتوحة، الأردن، 1999، ص 68.  
(2) إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهور للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 24.

يعرفها " سليمان صالح " على أنها: " مجموعة السمات والملاح التي يدركها الجمهور ويبنى على أساسها مواقف واتجاهاته نحو المنظمة، أو الشركة وتتكون تلك الصورة عن طريق الخبرة الشخصية للجمهور القائمة على الاتصال المباشر أو عن طريق العمليات الاتصالية الجماهيرية، وكذلك عن طريق إدراك الجمهور لشخصية المنظمة ووظائفها وأهدافها وشرعية وجودها والقيم الأساسية التي تتبناها " (1).

عرّف الدكتور " علي عجوة " الصورة الذهنية على أنها: " تعكس الواقع، وهي التي تحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة وإنما يواجهه بطريقة غير مباشرة، هو الوصف " (2).

يعرفها " هارولد ماركس " أنها مجموعة الانطباعات الذاتية للجماهير على المنظمة، ويعرفها آخرون بأنها انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات وبتأثير تعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع واستثمارها في النواحي الاجتماعية، ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة " (3).

ويرى " ولتر ليمان " أن: " الصورة الذهنية هي ذلك التصور المحدود الذي يحتفظ به الإنسان في ذهنه عند إنسان أو أوامر " (4).

الصورة الذهنية هي عبارة عن مجموعة الإدراكات التي يكونها الفرد حول شيء ما (1)، هي مجموعة الاستحضارات الذهنية المتعلقة بمنظمة علامة، منتج، فكرة (2).

وفي هذه الدراسة نقصد بالصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام " أنها مجموعة الانطباعات الفردية التي تبقى في أذهان المستهلكين نتيجة ما تقدمه المؤسسة من مشروبات.

(1) سليمان صالح، وسائل الاتصال وصناعة الصورة الذهنية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص 22.

(2) علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 163.

(3) علي عجوة، كريمة فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص 128.

(4) عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة والعولمة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 68.

(1) Kother Dubois, **Marketing management**, publi union, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000, p 729.

(2) Canille Debourg, Marie et autres, **Pratiques de marketing**, 1<sup>er</sup> édition, Paris, 2005, p 581.

## مؤسسة اقتصادية:

هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية طبيعية كانت أو مالية أو غيرها، والتي تشتغل فيما بينها، وفق تركيب معين وقصد إنجاز وأداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع (3).

هي مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص، تتمتع بالاستقلالية والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة (4).

هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرد بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج (5)، كما أن المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمالية للنشاط الاقتصادي (6).

المؤسسة هي منظمة اقتصادية مرفقة بوسائل بشرية ومادية ومالية التي تستعملها في عملية الإنتاج لعرضها في السوق على شكل سلع وخدمات (7).

وفي تعريف آخر للمؤسسة هي منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية تحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات موجهة نحو السوق وخاضعة لقانون المنافسة وهي تختلف من حيث طبيعتها فقد تكون إدارية تجارية أو صناعية (1).

المؤسسة هي منظمة اقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني (2).

(3) أحمد طرطار، تقنيات المحاسبية العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

(4) نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 19.

(5) عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 4، 2006، ص 24.

(6) رقيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 28.

(7) Lasary, économie de l'entreprise, ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2001, p 7.

(1) زكي حنوس وآخرون، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، مصر، ص 9.

(2) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، ص 8.

المؤسسة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم<sup>(3)</sup>.

وفي هذه الدراسة نقصد بالمؤسسة الاقتصادية هي مؤسسة خاصة تضم مجموعة من الإمكانيات والطاقات البشرية والمادية لغاية تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك باستعمال الأساليب والوسائل المناسبة لذلك، وتمثلت في هذه الدراسة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات "حمود بوعلام".

**أما منهج الدراسة** فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بكل جوانبه، وانطلاقا من طبيعة الدراسة ومقتضياتها المنهجية واستيفاء للخطوات العلمية الضرورية لأي عمل أكاديمي، فقد اعتمدنا في أداء هذا البحث على منهج دراسة حالة لأن دراستنا تهتم بمعرفة علاقة الاتصال بإدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" للمشروبات كمؤسسة اقتصادية من بين المؤسسات الجزائرية الخاصة، لذلك فقد اخترنا القيام بهذه الدراسة منهج دراسة حالة ما دام الموضوع يهتم بالحصول على المعلومات الخاصة بالاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "حمود بوعلام" للمشروبات، إذ هو المنهج المناسب من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وعلمية<sup>(4)</sup>، فمنهج دراسة حالة هو منهج جامع شامل لحالة أو موضوع معين، بعد أن نجعل هذه الحالة أو هذا الموضوع مجال البحث ونجمع كل المصادر الممكنة للمعرفة<sup>(1)</sup>.

ومحاولة دراسة وتحليل ما تم جمعه من هذه المعلومات والبيانات<sup>(2)</sup>، وتظهر أهمية استخدام منهج دراسة حالة في هذا المقام كونه يهتم بالتعمق في دراسة الوحدة والإحاطة بها

(3) حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 13.

(4) عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 114.

(1) دلال القاضي، محمد البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 23.

(2) مبروكة عمر مجبريق، الدليل الشامل في البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2008، ص 52.

وإدراك خفاياها وهو ما يسمح بالتوصل إلى نتائج دقيقة<sup>(3)</sup>، كما أنه أسلوب في البحث يدور حول الدراسة التفصيلية المتعمقة<sup>(4)</sup>.

حيث مجتمع البحث يتمثل في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " والمتكونة من 06 فروع، الموجودة بالجزائر العاصمة تضم: حسبية، كاليوس، برج البحري و البلدية : مفتاح، بوفاريك، ووهران، ولما كان موضوع دراستنا الميدانية هو الاتصال في ظل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالصورة الذهنية لمؤسسة " حمود بوعلام "، فإن مجتمع البحث يتمثل في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " والكائن مقرها بحسبية بن بوعلي الجزائر العاصمة.

أما وحدة الدراسة فرع حسبية بن بوعلي بالعاصمة والتي تضم: مديرية التسويق، الإنتاج والتغليف، الموارد البشرية، إدارة المشاريع، الجودة والنوعية، والمحاسبة، حماية البيئة والمحيط.

وقد اعتمدت الدراسة على أدوات لجمع البيانات تمثلت في **المقابلة العلمية** التي هي أداة بحث مباشرة في مسألة الأشخاص المبحوثين فردياً أو جماعياً، قصد الحصول على معلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد<sup>(5)</sup>.

وفي إطار انجاز البحث تتم المقابلة في شكل طرح الأسئلة من الباحث، والإجابة عنها من المبحوث ونجاح المقابلة يتطلب درجة كبيرة من التعاون والتفاعل الإيجابي من الباحث والمبحوث<sup>(1)</sup>.

كما يركز إجراء المقابلة على إقامة الاتصال أو التفاعل بين الباحث وبين من تجري معه المقابلة<sup>(2)</sup>، وفي دراستنا هذه تم توظيف الأداة من خلال إجراء عدد من المقابلات مع

(3) محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي**، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 4، 2002، ص 36.

(4) محمد عبد الرحمن عبد الله، محمد علي بدوي، **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 126.

(5) أحمد بن مرسلبي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 214.

(1) ربحي مصطفى عليان، عصام محمد غانم، **مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2000، ص 102.

(2) عبد الله إبراهيم، **البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، ط 1، 2008، ص 226.

مسؤولي المديريات (الجمهور الداخلي) عن إدارة الجودة والنوعية، الإنتاج والتغليف، التجارة والتسويق، حماية البيئة والمحيط، الموارد البشرية، إدارة المشاريع ، مديرية المحاسبة في مؤسسة " حمود بوعلام " وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة الخاصة بموضوع بحثنا من خلال إعدادها مسبقا وبطريقة مقننة، وهذا لنتمكن من الوصول إلى تكامل بين ما يراد للصورة الذهنية في المؤسسة من خلال مختلف مديرياتها المسؤولة عن ذلك وبين ما يتطلع إليه جمهور منتج " حمود بوعلام " ومختلف آرائه حول المنتج وصورته ولنتمكن أيضا من إقتراح توصيات مدروسة بناءً على نتائج المقابلة العلمية المركزة على الاتصال والجودة والصورة الذهنية.

بالإضافة إلى توظيف هذه المقابلة العلمية مع عينة قصدية من مستهلكي مشروب حمود بوعلام (الجمهور الخارجي) الدائمين لمعرفة الصورة الذهنية التي يحملونها اتجاه المنتج ، بحيث تضمنت أسئلة المقابلة العلمية الخاصة بالمبحثين (الجمهور الخارجي) المحور الأول : متعلق بالاتصال وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية " حمود بوعلام " لمشروبات، أما المحور الثاني : فيتعلق بإدارة الجودة الشاملة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية حمود بوعلام لمشروبات ،بالإضافة حيث وجهت أسئلة المقابلة لزبائن مؤسسة "حمود بوعلام " والذين تم اختيارهم قصدًا لدى نقاط البيع، وعدد أفراد العينة اللذين تم استهدافهم هم 100 مفردة، واكتفينا بهذا العدد لأننا استعملنا أدوات البحث السابقة كالمقابلة العلمية (الخاصة بالجمهور الداخلي) والملاحظة العلمية وهذا لتدعيم الدراسة وإثرائها، وتم تقسيم هذه 100 مفردة على أربع مناطق وفي كل واحدة تم توزيع 25 إستمارة على مستوى مجتمع البحث المتمثل في: بئر توتة، بئر خادم، الأبيار وبوزريعة، وقد تم إختيار هذه المناطق نظرا لكثرة الطلب فيها وهذا حسب المعلومات التي قدمت من طرف مسؤولي مؤسسة حمود بوعلام وهذا أثناء إجرائنا للمقابلات العلمية في المؤسسة.

وتم إختيار هذه المفردة قصديا بإعتبار أن المعيار الأساسي لإختيارهم هو شرائهم لمشروبات مؤسسة " حمود بوعلام "، حتى نتمكن من الوصول إلى إقتراح توصيات مدروسة بناء على أجوبة المستهلكين المركزة على الإتصال وإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية. بالإضافة إلى استعمال أداة **الملاحظة العلمية** التي هي ضرورية كيف ما كانت نوعية البحث، لأنه دون التعرف المباشر على القضايا التي ندرسها يكون من المحتمل القيام بعدة أخطاء فيما يخص تحليل طبيعتها أو تأويل وتفسير المعطيات التي يمكن أن نحصل عليها بوسائل أخرى<sup>(1)</sup>

كما أنها تعبير عن حالة انتباه لموقف أو حادثة أو ظاهرة أو سبب فهي اكتشاف العوامل والأسباب والمحددات المؤدية لها ومحاولة الوصول إلى القوانين التي تتحكم بها<sup>(2)</sup>. وفي هذه الدراسة تم توظيف الملاحظة بدون مشاركة داخل المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " بحي حسيبة بن بوعلي بالعاصمة.

## مجالات الدراسة :

**1-المجال المكاني :** تمت الدراسة التطبيقية في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " للمشروبات الواقعة في: 201 حي حسيبة بن بوعلي الجزائر العاصمة، وقد إختارنا هذه المؤسسة نظرا لمكانتها السوقية في مجال إنتاج المشروبات والتي إكتسبتها منذ 1878 م.

(1) عامر بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1999، ص 23.

(2) فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت، طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، دون طبعة، 2014، ص 110.



## 2-المجال الزماني : فقد بدأت الباحثة في جمع المعلومات و تحليلها في 2014

وإمتدت الدراسة إلى غاية 2017 .

ومن الطبيعي أن يكون لأي بحث علمي أهداف محددة يرجو الباحث الوصول إليها قدر المستطاع وقد توخينا من وراء إنجاز هذا الموضوع، مجموعة من الأهداف.

إنّ الهدف الأساسي من موضوعنا هذا تزويد البحث العلمي بدراسة يفرضها الواقع اليومي الذي نعيشه وبالتالي هذه الدراسة تعد نافذة جديدة لدراسة الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " من خلال معرفة العلاقة التي تربطها بالاتصال وإدارة الجودة الشاملة.

ضرورة إبراز التكامل الضمني بين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، وبالتالي التكامل بين الصورتين الداخلية والخارجية، ومعرفة واقع هذه الصورة الذهنية للمؤسسة بالكشف عن الوسائل الاتصالية المعتمدة بذات المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى محاولة للربط بين الاتصال وإدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال محاولة معرفة طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة، وهل أنّه يساعد على تأسيس نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وهل هذا الاتصال وإدارة الجودة الشاملة يعتبران عاملان مهمان لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كون أنّه بعد انفتاح سوق المشروبات في الجزائر وأمام المنافسة الشديدة التي تعرفها سوق المشروبات، أصبح من الضروري على المؤسسات التي تنشط في هذا المجال أن تعتمد على تقنيات وأدوات اتصالية حديثة تتماشى مع التطور التكنولوجي الحاصل والتي مكنتها من الحفاظ على مكانتها في السوق، كما تعد هذه الدراسة محاولة توضيح مكانة الاتصال وإدارة الجودة الشاملة في الصورة الذهنية للمؤسسة بالإضافة إلى توضيح العلاقة التي تربط الاتصال وإدارة الجودة الشاملة بالصورة الذهنية للمؤسسة.

من أسباب اختيارنا للموضوع نجد أسباب ذاتية وتتمثل في ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا وهو الاتصال المؤسسي، إلى جانب الرغبة في التعمق والإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية حول موضوع الصورة الذهنية للمؤسسة وعلاقتها بالاتصال وإدارة الجودة الشاملة.

أما الأسباب الموضوعية، إن موضوع الصورة الذهنية للمؤسسة هو أحد الركائز الأساسية لنجاح وديمومة واستمرار أي مؤسسة، ومحاولة رصد العلاقة بين الصورة الذهنية للمؤسسة وعلاقتها بالاتصال وإدارة الجودة الشاملة.

وبما أن الدراسات السابقة تعتبر أساس وركيزة للقيام بالبحوث والاعتماد عليها مرجعياً ومنهجياً، فعلى هذا الأساس سوف نتطرق لبعض الدراسات والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعنا.

- دراسة الباحثة: باية بووزة، بعنوان: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية- دراسة وصفية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3 - السنة 2012-2013.

وكانت إشكاليتهما كالتالي: هل حرص أرباب المؤسسات الجزائرية على تفعيل دور الاتصال الداخلي لتسهيل وإنجاز إدارة اليد العاملة بهدف تحسين الإنتاجية؟.

وتمثلت أهم تساؤلات هذه الدراسة كالتالي: هل الاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية؟.

أما عن أهم استنتاجاتها تمثلت فيما يلي: إن الاتصال الداخلي الذي تمارسه مؤسسة ENIEM لا يساعد على تحسين إنتاجية الموارد البشرية، بسبب النقائص العديدة التي تعاني منها، خاصة على صعيد التنظيم، افتقاره لخلية اتصال ومختص يقوم بالإشراف على وضع

الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة فضلا عن غياب المشاركة العمالية في اتخاذ القرار ووضع الخطط والسهر على تنفيذها.

- دراسة للباحث أحمد بن عيشاوي ، بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، غير منشورة، السنة 2007 - 2008.

وكانت إشكاليتهما كالتالي: إذا كانت إدارة الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيا تطمح مختلف المؤسسات إلى تحقيقه، بهدف امتلاك وتحسين الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرار والتطور في ظل المتغيرات البيئية الراهنة للاقتصاد المحلي والعالمي، فكيف يمكن تطبيقه على مستوى المؤسسة الفندقية في الجزائر ؟ وتحديداً تحت أية شروط ؟.

وتمثلت أهم تساؤلاتها كما يلي:

1- ما هي الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما علاقته بمدخل ISO9000 لإدارة الجودة ؟.

2- ما هي عناصر المنهجية المناسبة للتطبيق الصحيح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر ؟.

أما أهم استنتاجات هذه الدراسة تضمنت ما يلي:

لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر نتحقق من خلال تحديد مجموعة من العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق هذا المسعى، حيث تمثلت هذه العناصر في ضرورة التحكم اللازم في مهارات وتقنيات التسيير وإتقان تطبيقاته وذلك من خلال تدريب وتحفيز العنصر البشري بهذه المؤسسات وإعداده الجيد للقيام بهذه المهام، ثم ضرورة التركيز على البعد

الاستراتيجي في التسيير الذي يمكنها من تحديد صورتها المستقبلية وسط التحولات السريعة وبالتالي بناء أهدافها الإستراتيجية التي تضمن لها البقاء والاستمرار.

- دراسة للباحث محمد وهاب بعنوان : " تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك " دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005.

وإشكالياتها تكمن في الكشف عن الموقع الذي تحتله المؤسسة في أذهان هؤلاء المستهلكين حالياً، وكيف يتم تشكيله ؟ هذا من جهة، ومن جهة أخرى كيف يمكن تقريب هذه الصورة المدركة بالصورة التي ترغب المؤسسة الظهور بها ؟  
أما بالنسبة للاستنتاجات هذه الدراسة تمثلت في:

- أن أهمية دراسة الصورة وتقييمها باعتبارها أداة تساعد على الوقوف على جوانب القوة والضعف أولاً والعمل على تعزيز ما هو إيجابي ومعالجة ما يسيء إلى هذه الصورة لذلك تبرز ضرورة إجراء التقييم الدوري لها والوقوف على نتائج كل إجراء تصحيحي يتم اعتماده والغاية في كل ذلك هي الوصول إلى تقريب الصورة المدركة من قبل المستهلكين بالصورة التي ترغب المؤسسة الظهور بها.

- لا يمكن استحضار صورة شيء ما، إسم علامة أو إسم مؤسسة بدون معرفة لهما لكن يجب التأكد على أن هذه المعرفة تتشكل من مستويات مختلفة، فكلما ارتفعت درجة الشهرة، كلما ارتفعت احتمالات الشراء بسبب سرعة استحضار إسم العلامة ولبلوغ مستوى أعلى لهذه الشهرة تحتاج العملية إلى فعل إرادي متمثل في سياسات المزيج التسويقي وسياسات العلاقات العامة ليستطيع إيصال الصورة التي تريدها المؤسسة إلى مستهلكيها.

- دراسة للباحثة: نبيلة بلمهدي بعنوان: " دور العلاقات العامة في بناء صورة المؤسسة " - دراسة حالة مؤسسة Aigle لمواد التنظيف، رسالة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر السنة الجامعية 2008 - 2009.

وكانت إشكاليته كالتالي: ضرورة معرفة إلى أي مدى تسهم العلاقات العامة في بناء صورة المؤسسة بصفة عامة، وصورة مؤسسة **Aigle** بصفة خاصة؟، وتمثلت تساؤلات هذه الدراسة فيما يلي :

- هل يمكن اعتبار العلاقات العامة عنصراً ثانوياً بالنسبة للمؤسسة في بناء صورتها؟
- كيف يمكن لصورة المؤسسة أن تكون معياراً للحكم على المؤسسة؟
- هل الاعتماد على العلاقات العامة لوحدها كاف لبناء صورة المؤسسة؟
- هل تقوم مؤسسة **Aigle** بتطبيق نشاط العلاقات العامة، وهل يتم ذلك بصورة رسمية أو غير رسمية؟

كما تمثلت استنتاجات هذه الدراسة كما يلي:

- إن بناء الصورة الإيجابية أو السلبية في ذهن الزبون قد لا تكون بالجهود المبذولة والمقصودة من طرف المؤسسة دائماً، وإنما قد يبني الزبائن صورة عن المؤسسة من خلال الأعمال التي تقوم بها حتى دون أن تقصد ذلك وهذا للوعي الكبير من الزبائن واهتمامهم وإتباعهم لأخبار المؤسسة، خاصة إذا ما كانت للمؤسسة أعمال كثيرة تسهم في خدمة المجتمع، مما يجعل الزبائن حريصين على دعمها والوقوف إلى جانبها.
- بالإضافة إلى افتقار المؤسسة لسجل الشكاوي ورغبات العمال مما يعطي انطباعاً سيئاً حول المؤسسة على دعم اهتمامها لهذا النوع من الزبائن.
- افتقار المؤسسة لقسم العلاقات العامة جعلها تهمل الكثير من الوظائف.
- أغلبية العمال المستجوبين يرون أن إتصالات المؤسسة مقتصرة على بعض الاجتماعات التي يشارك فيها الإداريون فقط.

- إرتباط صورة مؤسسة **Aigle** بالأعمال الخيرية التي تقوم بها، بالإضافة إلى أهمية العناصر الأخرى بحيث كل عنصر دوره في توثيق الصلة بين المؤسسة وزبائننها.
- رسالة دكتوراه للباحثة بنت طاعة الله بكار تحت عنوان: " دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية " - دراسة تحليلية وميدانية مقارنة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة والصورة المنقولة إعلامياً، كلية علوم الإعلام والإتصال، قسم الاتصال، السنة الجامعية 2014 / 2015، كانت إشكاليتهما كالتالي:
- ما هو دور العلاقات العامة في إدارة الصورة الذهنية عن مجلس الأمة لدى المواطن ؟ وهل تعكس الصورة المنقولة إعلامية الصورة المدركة لديه ؟.

وتمثلت تساؤلات هذه الدراسة كالتالي:

- ما هو واقع العلاقات العامة بمجلس الأمة (هيكلته، صلاحيته، وسائله) ؟
- هل هناك استراتيجية وخطة إتصالية معتمدة لدى المجلس ؟.
- ما هي سمات الصورة الذهنية لمجلس الأمة المرغوب تكوينها لدى المواطن من خلال الخطب الرسمية لرؤسائه ؟.
- ما مدى تطابق الصورة المرغوبة مع واقع المجلس ؟.
- هل وفقت العلاقات العامة بمجلس الأمة في بناء صورة طيبة عنه لدى جمهورها الخارجي: الصحافة والمواطن المتمثل في العينة المختارة ؟.

كما تمثلت إستنتاجاتها كالتالي:

- من خلال تشخيص واقع العلاقات العامة في مجلس الأمة يتبين أنها موجودة من حيث النشاط الإداري والاتصالي وغائبة من حيث النشاط العلمي القائم على البحث والتخطيط الاستراتيجي.

أما دراستنا هذه فتتضمن محاولة معرفة علاقة الإتصال ضمن إدارة الجودة الشاملة لتحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الإقتصادية الجزائرية حمود بوعلام للمشروبات، بإعتبار أن الإتصال عنصر مهم وفعال في عملية سير المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة، كما أنه أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة للقيام بعملية التحسين المستمرة للجودة، حتى تصل المؤسسة في النهاية لإرضاء الزبون وبناء صورة طيبة لها.

**I- الإِتصال وإدارة الجودة الشاملة  
في المؤسسة الاقتصادية**



## I - الاتصال وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

إن الاهتمام بالاتصال ضمن إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية أصبح قضية عالمية، فهي ليست خياراً وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي، مما أدى إلى ظهور منظمات عالمية مهمتها إصدار المواصفات الدولية التي أصبحت ملزمة لكل المنظمات الداعية في المحافظة على جودة خدماتها وسلعها، والراغبة في العيش والاستمرار وسط هذا التنافس الشديد بين المنظمات العالمية.

الاتصال وإدارة الجودة الشاملة تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة ووسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء، والمحافظة على الاستمرارية، وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وبحسب رضا العملاء، وهو ما سنعرضه في هذا الفصل .

### 1/ الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

#### أ/ مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وأنواعه.

##### أولاً - مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية :

يعرف الباحث "مصطفى حجازي" الاتصال الداخلي بأنه : "التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات"<sup>(1)</sup>.

كما يعرفه "Philippe Détrie" أنه: "مجموعة المبادئ الخاصة بالعمل وتنفيذه من أجل حل الكل على علاقات أحسن للوصول إلى عمل مشترك جماعي"<sup>(2)</sup>.

كما يرى الباحث "Wetphalen Marie Hélène" ان الاتصال الداخلي هو: "عملية تشمل كل العمليات الاتصالية التي تتم على مستوى منظمة، وتتّوع أشكاله وموضوعاته من منظمة إلى أخرى، وتشمل كل الاتصالات الشفوية، المكتوبة، والمناقشات الرسمية، وغير

(1) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص17.

(2) Philippe (détré), Catherine (Brojez), la communication interne au de management, 2<sup>ème</sup> édition, édition liaisons, paris, 2001, p42.

الرسمية إلى الاجتماعات الدورية، والطارئة التي تعقد على مستوى المنظمة، تتم هذه العملية باستعمال عدة وسائل مختلفة، مثل الهاتف الرسائل الكتابية، الوسائل السمعية البصرية ولوحات الإعلانات وكذا الصناديق الخاصة بالإدلاء بالأفكار<sup>(1)</sup>.

يعد الاتصال الداخلي حسب الباحث "Nicol D'almeida" انه: "بمثابة مسابقة خاصة لتحقيق وتجسيد استراتيجيات المنظمة التي تدل على الرغبة في تحقيق التغيير التنظيمي من الحسن إلى الأحسن، اعتماداً على رغبة جماعية، لهذا كثيراً ما يعتمد الاتصال الداخلي لتقييم نشاط المنظمات خاصة من حيث العلاقات بين العمال أثناء العمل"<sup>(2)</sup>.

يرى الباحث "محمد أبو سمرة" أن الاتصال الداخلي هو: "الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي وإقتراحات وطلب إجازات أو ترقيات أو طلب معلومات، أو قد تكون الاتصال الأفقي بين المدراء أو الرؤساء الأقسام في نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنشأة"<sup>(3)</sup>.

يتمثل الاتصال الداخلي حسب "تامر البكري" في: "تدفق المعلومات ومناقشتها داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها، والتي تعني في الحقيقة الاجراءات المعتمدة من قبل المنظمة وإدارتها لصياغة الشكل الرسمي والمنطقي لعملها، ذلك بإتجاه اتخاذ القرارات وتوجيه الأفراد العاملين في المنظمة نحو إنجاز ما هو مطلوب ومخطط لهم"<sup>(4)</sup>.

(1) Westphalen Marie Hélène, **communicator, le guide de la communication d'entreprise**, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2001, p63.

(2) Nicol d'Almeida, Thierry Libaert, **la communication interne de l'entreprise**, Dunord, 2002, p27.

(3) محمد أبو سمرة، **الاتصال الإداري والإعلامي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011، ص 59.

(4) تامر البكري، **الاتصالات التسويقية والترويج**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 43، 44.

هو سلسلة من العمليات المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال، بإستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية<sup>(1)</sup>.

يعرف "Thierry Libaert" الاتصال الداخلي بأنه: "عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق المعلومات والمبادلات"<sup>(2)</sup>.

هو عملية تدفق المعلومات في المنظمة وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني إلى الآخرين<sup>(3)</sup>، وقد عرفه فيليب كوتلر بأنه أسلوب المؤسسة في الإبداع والمحافظة على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى<sup>(4)</sup>.

هو عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لتحقيق غايات متكاملة مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معاً<sup>(5)</sup>.

هو نمط يتعلّق بفاعل اجتماعي خاص، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام وإستراتيجية الاتصال هي عبارة عن نسق منظم ومبرمج على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة...) تهدف إلى السماح للمتلقى باتخاذ القرار فيما بعد ويعبر عنه المتلقي

(1) أبو بكر مصطفى محمود، عبد الله عبد الرحمان البريدي، الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 48.

(2) Libaert Thierry, D'Almeida Nicol, la communication interne des entreprises, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007, p09.

(3) مصطفى أبو بكر، عبد الله البريدي، الاتصال الفعال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 39.

(4) Philippe Kotler, Robert Dubois, Marketing management, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 1999, p34.

(5) محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دار المهندسين للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمياط الجديدة، 2005، ص 105.

بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلقاة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم<sup>(1)</sup>.

الاتصال الداخلي يكون منبعه من الإدارة الاستراتيجية التي تحملها الإدارة العامة باعتبار أنها تساعد في إعداد هوية المؤسسة وتساعد في تلبية أهدافها العامة، حيث أن الإدارة العامة لا يمكن أن تبقى خارج دائرة الاتصال، خاصة وأن "الاتصال داخل المؤسسة أصبح أكثر حيوية من المعلومة وأصبح معترف به كمادة أولية لاتخاذ القرار"<sup>(2)</sup>.

يعتبر عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة وبين أعمال الأفراد مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكملة لبعضها البعض وليس متناقضة، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة كنظام<sup>(3)</sup>.

هو عامل من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة<sup>(4)</sup>.

الاتصال الداخلي هو عبارة عن مجهود فكري منظم وهادف يهدف إلى التحكم في الفرص والتهديدات الخارجية وذلك بمقاربة استشرافية وإستراتيجية<sup>(5)</sup>.

كما أنه يعني إتخاذ قرارات ذكية، واتباع أفضل الأساليب الاتصالية من أجل التوصل إلى الحل الأمثل لمشكلة ما<sup>(6)</sup>، هي الاتصالات التي تحدث داخل المنظمات والكيانات الإدارية<sup>(7)</sup>.

(1) Encyclopédie de science de l'information et de la communication, Ellipse, paris, 1997, P529.

(2) Abdelkrim Bouhafs, **La communication de l'entreprise comment die aux et autres a l'usage des étudiants**, des professionnels et des cadres, 2007, p99.

(3) هاني نهر، محمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكيفيات)، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2009، ص219.

(4) ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص71.

(5) موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ- الوظائف- الممارسة، دار مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005، ص138.

(6) ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص215.

(7) حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص56.

هو مجموعة الأنشطة والتبادلات تعد وتنفذ من قبل القمة وتطبق في وضعية معينة<sup>(1)</sup>.

الاتصال الداخلي هو وسيلة للمعلومات العملية، ويمثل التعبير عن عقلانية إدارية<sup>(2)</sup>.

هو عملية تحديد الوسائل والهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين ويكون من الضروري إعتبره تطبيقاً لثلاثة عناصر: العملية، الوسيلة، الهدف<sup>(3)</sup>.

الاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات بين كافة المستويات بهدف القيام بالعمل لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(4)</sup>.

يتم باستخدام وسائل الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات والمؤسسات لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية وتزداد أهمية الاتصال في المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تحقيق صلاتها بالجمهور وتوفير مناخ فعال للاتصال معهم<sup>(5)</sup>.

يمثل حجم وطبيعة ونوعية المعلومات التي تنقل عبر المصالح المختلفة حيث تعمل المؤسسة على توفير الوسائل المناسبة لضمان فعاليتها كالاتماد على جريدة المؤسسة، الملصقات، علبه الاقتراحات<sup>(6)</sup>، إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعتبر أحد عوامل تحقيق الفعالية في المؤسسة<sup>(7)</sup>، هو عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين<sup>(8)</sup>، الاتصال الداخلي هو مجهود فكري منظم وهادف<sup>(9)</sup>، كما يقصد بالاتصال الداخلي على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة فهو يساعد على

(1) Jean pierre Beal, pierre Andre, **la communication interne entre management et marketing**, les éditions Dumons, paris, 2003, p12.

(2) Alex Mychielli, **la communication interne les clés d'un renouvellement**, Amold colin, 2003, p176.

(3) علي عبد الفاتح علي، **نظريات الاتصال والاعلام الحديثة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 35.

(4) بشار يزيد الوليد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 37.

(5) محمد الدبس السردى، **الاتصال والعلاقات العامة**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011، ص 38.

(6) بن صديق عيسى، **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 170.

(7) Zeyl Alfred, Dayan Armand, **Force de vente**, direction organisation, édition d'organisation, 2<sup>eme</sup> édition, paris, p 20.

(8) محمد عمر الطنوبي، **نظريات الاتصال**، مكتبة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 15.

(9) Abdelkrim Bouhafis, **la communication dans l'entreprise a l'usage des étudiants et des professionnels**, office des publications universitaires, Alger, 2014, p 101.

الارتباط والتماسك من خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف<sup>(1)</sup>.

يكون فعال إذا توفرت بعض الشروط المتمثلة في السرعة في نقل المعلومات إلى الشخص أو الأشخاص المقصودين بحيث تصبح هذه المعلومات المادة الأولية التي تحدد نشاط هؤلاء الأشخاص إضافة إلى وجوب تناسب شكل الرسالة مع موضوعها<sup>(2)</sup>.

## ثانيا - أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:

### الاتصال الرسمي:

تعرف الدكتورة " هناك حافظ بدوي" الاتصال الرسمي على أنه: " يمثل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"<sup>(3)</sup>.

تتخذ الاتصالات الرسمية عادة الأسلوب الكتابي، إلا أنها تتخذ الشكل أو الأسلوب الشفهي في بعض الحالات ومثال ذلك الاجتماعات الدورية التي يعقدها مديري الإدارات مع معاونيهم مرة على الأقل كل شهر أو في حالة إصدار المدير للأوامر الشفهية إلى مدير مكتبه<sup>(4)</sup>.

### أنواع الاتصال الرسمي:

الاتصال النازل: هي الاتصالات التي تصدر من القادة الإداريين في مستوى معين بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها ويتضمن عادة القرارات، الأوامر، التعليمات والتوجيهات

(1) منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، ط7، 2000، ص 58.

(3) هناك حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 251.

(4) Christine Donjeau, la communication, collection Ressources humaines, édition EDI-PRC, Belgique, 2006, p 98.

اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج معينة<sup>(1)</sup>، يسعى هذا الاتصال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تقديم توجيهات محددة للعاملين حول تعليمات العمل والأداء.
- تقديم معلومات عن الإجراءات والتطبيقات التنظيمية.
- توفير معلومات للعاملين عن الوظيفة التي يمارسونها<sup>(2)</sup>.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.

الاتصالات الرسمية النازلة لها أهمية كبيرة للأفراد باعتبارها توفر جميع المعلومات الضرورية لأداء العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما تسمح بمعرفة الإطار الذي تعمل فيه المنظمة بما يخلق لدى الأفراد الشعور بالانتماء إلى المنظمة<sup>(3)</sup>.

#### الاتصال الصاعد:

هو الاتصال المتمثل بالمعلومات المتحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا وذلك لحاجاتهم إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الانجاز المتحقق وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو ماهية المعوقات التي حالت دون ذلك<sup>(4)</sup>.

الاتصال الصاعد قد يتضمن الصعاب التي تعترض تنفيذ برنامج أو قرارات معينة وهذا النوع من الاتصال يجيب على ثلاثة أهداف هي التحقيق، الكشف، التنشيط<sup>(5)</sup>.

فهي تتضمن استفسارات، تساؤلات، شكاوي العمل بالإضافة إلى أفكار، إقتراحات أو آراء تنفيذ في تحسين أداء المنظمة وتقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

(1) Libaert Thierry, **la communication d'entreprise**, Economica, Paris, 2004, p 71.

(2) فريد كورتل، إلهام بوغليظة، **الاتصال واتخاذ القرارات**، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011.

(3) أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 32.

(4) تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(5) Morel Philippe, **la communication d'entreprise**, Vuibert, Paris, 2000, p 91.

فالاتصالات الصاعدة تعتبر ذات أهمية كبيرة في المنظمة باعتبارها كأداة مراقبة تمكن المدراء من خلال تقارير عن العمل المنجز تقييم الأداء في المنظمة ومدى تطبيق قراراتهم وأوامرهم، ومن خلال شكاوي العمال إكتشاف الأخطاء وتجاوزات المسؤولين مما يسمح للمدراء باتخاذ الإجراءات والتعديلات الملائمة، كما أن الإستماع إلى العمال والاهتمام بأفكارهم واقتراحاتهم يخلق لديهم شعور بالأهمية والانتماء للمنظمة مما يشجعهم على الابداع والمبادرة من أجل تطوير المنظمة<sup>(1)</sup>.

### الاتصال الأفقي:

يقصد بالاتصالات الأفقية انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد في نفس المستوى الإداري، وهذه الاتصالات هامة لتحقيق فاعلية المؤسسة ويمكن تلخيص أغراض الاتصال الأفقي في أربع عناصر هي: التنسيق بين العمال، حل المشاكل، تبادل المعلومات وحل الصراع<sup>(2)</sup>.

### الاتصالات المحورية:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لها تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ولا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخاصة في المنظمات الكبيرة<sup>(3)</sup>.

إلا أن الاتصال الرسمي لا يكفي لضمان فعالية أكبر في التنظيم باعتباره يتأثر بعدة عوامل نفسية متعلقة بالمسؤولين وكذا بعض القيود<sup>(4)</sup> التي تميز عملية الاتصال لأن من الصعب تتبع كل ما يحدث على مستوى التنظيم إذا اعتمدت على الطابع الرسمي لهذه العملية

(1) تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) فريد كورتل، إلهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(3) خضير كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 43.

(4) Daniel Bougnoux, Introduction aux sciences de la communication, paris, 2001, p 105.



وبالتالي قد تفقد الإدارة معلومات بالغة الأهمية إذا لم تكن هناك نوافذ أخرى للاتصال تعتمد عليها لإحتواء أكبر قدر من المعلومات في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

إضافة إلى أن هذا النوع من الاتصال يضمن للمؤسسة حسن التنسيق بين المصالح وبين مختلف الموظفين بغض النظر عن إختلاف مناصبهم في المؤسسة

### الاتصال غير رسمي:

يعرف كل من " محمد منير حربي" و " سحر محمد وهبي" الاتصال غير الرسمي بأنه ذلك الاتصال الذي يتم خارج اللوائح القانونية الموضوعية داخل المؤسسة وهو يقوم على تنمية الروابط والعلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة<sup>(2)</sup>.  
ويمر الاتصال في المؤسسة بأربع مراحل هي:

#### 1- مرحلة الإدراك:

حيث يتم إدراك الرسالة حسياً عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب.

#### 2- مرحلة التقييم:

يركز المتلقي على فهم الرسالة بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض.

#### 3- مرحلة التنفيذ:

يقوم المتلقي بتنفيذ الرسالة في حالة إقتناعه بها عن طريق إختيار وسائل التنفيذ المناسبة.

#### 4- مرحلة التقييم:

(1) Michel-Foudriat, **Sociologie des entreprises**, 2<sup>ème</sup> édition, pearsou édition, France, 2007, p 69.

(2) محمد منير حربي، سحر محمد وهبي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2000، ص 164.

والتي يتم فيها مدى نجاح الرسالة في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر<sup>(1)</sup>.

## ب/ أهداف وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:

### أولاً - أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرزة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدماً.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الانتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات من طرف الإدارة ومن ثم العمل بها إن كانت في صالح المنظمة بصفة عامة.
- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصال بينهم.
- تبليغ المسؤولين وكل العمال بنتائج العمل التي تحققها المنظمة، وعن نقاط القوة والضعف في المنظمة<sup>(2)</sup>.
- ترسيخ التواصل في المؤسسة ومساعدة الإدارة على تحقيق مهامها الإتصالية ومشاركة مختلف الفاعلين في تبادل وفهم المعلومات.

(1) ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 30.

(2) إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، بدون طبعة ، 2001، ص 96.

- ضمان وجود نظام معلومات جيد الذي يسمح بنشر المعلومات في المكان والوقت المناسب، وجعل حركة المعلومات أكثر سيولة تصاعدي وتنازلي، وتسهيل تطوّر الوضع الإتصالي في المؤسسة.

- تعزيز الإعتراف بالموظفين وتحفيزهم.

- تكثيف نشر المعلومات في مختلف أقسام ووسائل الاتصال الداخلي<sup>(1)</sup>.

- تعتبر الإتصالات ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

- وسيلة رقابة وإرشادية لنشاطات المدير في توجيه فعاليات العاملين في المنظمة<sup>(2)</sup>.

يهدف الاتصال الداخلي إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة<sup>(3)</sup>، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج، كما أن تزويد العاملين بالمعلومات الكافية يقضي على الشائعات<sup>(4)</sup>.

تسهيل عملية إتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي والتنظيمي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، بالإضافة إلى تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم وكذلك تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها<sup>(5)</sup>.

تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف الإبلاغ، الإقناع، التأثير<sup>(6)</sup>.

هو وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها<sup>(7)</sup>.

<sup>(1)</sup> Au denion, Thierry Libaert, assael adary, **tout la fonction : communication**, dunod, paris, 2010, p 128.

<sup>(2)</sup> زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2010، ص 214.

<sup>(3)</sup> الدسوقي عبد إبراهيم، **وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص 37.

<sup>(4)</sup> خيرى خليل الجميلي، **الاتصال ووسائله فى المجتمع الحديث**، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة النشر، ص 36.

<sup>(5)</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

<sup>(6)</sup> بشير العلاق، **الاتصال فى المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 18.

<sup>(7)</sup> منال طلعت محمود، **مدخل إلى الإعلام والاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون طبعة، 2002، ص 231.

الاتصال يمكن المؤسسة من التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين عن المشكلات وسبل علاجها.

يساعد على ضبط السلوك التنظيمي للعاملين من خلال إلزام العاملين بإتباع سياسات المرؤوسين، وتعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها<sup>(1)</sup>.

تعمل سياسة الاتصال على تسهيل الفهم، المواجهة، التنقل، التماسك وذلك من خلال تحقيق التنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المؤسسة وبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، فبدون الاتصال تفنقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل أجزاء المؤسسة إلى تحقيق أهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>.

إن الاتصال عملية لا يمكن أن يستغنى عنها أي أفراد داخل المنظمة أو أي جماعة، ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق من المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد يصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى<sup>(3)</sup>:

### هدف تعليمي تثقيفي:

يهدف إلى إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم جديدة تلاحق التغيرات والتطورات باستمرار حيث يمكن نقل المعرفة عن طريق الاتصال ومتابعة عمليات التطور المتلاحق.

(1) هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 96.

(2) Claude Duterne, **la communication interne en entreprise**, édition Boeck Bruxelles, 2002, p50.

(3) هالة منصور، **الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته**، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 56.

**هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة إحتكاك الأفراد بعضهم ببعض مما يخلق درجة من التفاعل الاجتماعي بينهم، وهذا ما يؤدي إلى تدعيم الصلات والروابط والعلاقات الاجتماعية ويعمل على تعميقها ومن ثم زيادة درجة الترابط الاجتماعي بين الأفراد .

### **هدف تنظيمي أو إداري:**

يهدف فيه الاتصال إلى تحسين سير العمل من خلال عدة أبعاد من أهمها جمع الأفراد إتجاه هدف معين، ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة، وتوجيه سلوكهم اتجاه الهدف، وتوزيع المسؤوليات بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار واتخاذته بشكل جيد وفعال مع متابعة التنفيذ على أرض الواقع، وبالتالي تدعيمه أو تعديله أو تغييره إذا لزم الأمر، بما يتلاءم مع احتياجات العمل، ويتوافق مع العاملين وظروف العمل بشكل عام، كما يلعب الاتصال في المجال الإداري دوراً هاماً يتمثل في الربط بين كافة المستويات الإدارية المختلفة، بما يحقق التناسق بينهم، ومن ثم تحقيق أهداف العمل على الصورة المرجوة.

### **هدف توجيهي :**

يقصد بالتوجيه عملية تكوين إتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل إتجاهات فكرية جديدة مرغوبة أو تعديل إتجاهات فكرية قديمة غير مرغوب فيها، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها<sup>(1)</sup>.

## **ثانياً- أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:**

(1) هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص 57.

### -أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لأعضاء التنظيم:

يطلعهم على مستجدات المؤسسة، سواء تلك المتعلقة بتطوراتها وتحدياتها وسياساتها مما يدعم التفاهم بين المؤسسة وعمالها.

### -أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمسييرين:

يحقق الانسجام داخل الجماعة كما يساعد القيادة العليا على إتخاذ القرارات السليمة ونقل إنشغالات وإقتراحات العمال للمسؤولين.

### -أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

بفضل تقنياته يخدم استراتيجية المؤسسة بحشد كل الكفاءات وتكييف بناء وهيكل المؤسسة مع الأهداف المسطرة<sup>(1)</sup>.

إن الاتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة خصوصاً إذا ما أخذ الجانب الإنساني والاجتماعي بعين الاعتبار<sup>(2)</sup>.

### ج/ وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ومعوقاته:

#### أولاً- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:

تعتمد المنظمة على عدّة وسائل إما تكون شفوية أو كتابية أو بإستعمال تقنية الصورة لتبليغ رسائلها التنظيمية إلى العمال والمسؤولين العاملين بها.

#### الوسائل الكتابية:

تعد الوسائل الكتابية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لتبليغ رسائلها التنظيمية ولإعطاء الطابع الرسمي للاتصال الداخلي وهو أساس نجاح هذه العملية التي تعتمد على

<sup>(1)</sup> باية بوزة، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الإتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2007-2011، ص 20.

<sup>(2)</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 2005، ص 15.

عناصر التدقيق في تحديد المرسل إليه، فكل المشاكل التي تعيشها المنظمة والتي تتطلب اتصالاً مع المصالح والعمال إلا وكان مسجلاً وكل القرارات التي تتخذ يتم تسجيلها ونقلها كتابياً إلى الجهات الخاصة بالتنفيذ، ومن الوسائل المستعملة في ذلك نجد:

#### أ - التقارير المكتوبة:

يتعلق التقرير بموضوع معين، ملخص إجتماع يعطي صورة عن بعض القرارات أو المشاريع في طور التنفيذ أو متوقعة أو طرح مشكلة معينة أو إقتراح حلول ممكنة.

#### ب - المذكرات:

عبارة عن نصائح، توجيهات، تعليمات، أو معلومات ترسل من طرف إدارة معينة إلى فئة محدودة، وتعتبر وسيلة اتصال عملياتي وتستخدم في إطار التسيير العادي للمنظمة وتتمثل أهميتها في إرسال معلومات محددة تهم الموجهة إليهم وتتميز بالسرعة في تحريرها وإرسالها.<sup>(1)</sup>

#### ج - لوحة الاعلانات:

تنفيذ لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة، وإخبار العمال بالأمور العاجلة والهامة التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل بالإضافة إلى معلومات أخرى تهم العمال وترتبط بحياتهم الوظيفية كالأجور، شروط الترقية حقوقهم وواجباتهم، ولوحة الإعلانات عبارة عن لوحة توضع على جدار أو مكان معين يراه جميع عمال المنظمة ويجب أن تكون الإعلانات الموضوعية فيها منظمة بصورة جيدة حتى يهتم بها العمال ويقرؤها.

د - صندوق الإقتراحات : عبارة عن علبة أو صندوق يوضح في مكان معين داخل المنظمة من أجل فتح المجال للعمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية بوضع إقتراحاتهم، أفكارهم وآرائهم

<sup>(1)</sup> محمد بهجت كشك، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2000، ص

حول ما يتعلق بنشاط المنظمة ومستقبلها كما يمكن لهم تقديم حلول للمشاكل والأزمات التي تظهر في المنظمة.

**هـ - جريدة المنظمة:** تستخدم كوسيلة لإخبار العمال عن الأنشطة التي تجر بداخلها سواء كانت تمس العمال أو المنظمة، كما قد تكون أخبار رسمية أو إجتماعية أو رياضية أو ترفيهية. **الوسائل الشفهية:** تعتبر المعلومات الشفهية من أسرع الوسائل الاتصالية وبالتالي فهي أكثر إستعمالاً في أي مؤسسة، فهي تمكن المستقبل من الاستجابة مباشرة وطلب توضيحات أو تفسيرات معينة عما هو غامض في الرسالة التي يتلقاها إلا أنه مع مرور الوقت فقدت هذه الوسيلة قيمتها خاصة بعد ظهور الورق، فقد أصبح الاعتماد بالدرجة الأولى على ما هو مكتوب، ومن هذه الوسائل نجد:

**أ - الندوة :** هي عبارة عن مناقشة متكاملة من مجموعة المتخصصين في موضوع معين وجمهور معين في جوانبه المتعددة بحيث يتناول كل منهم من زاوية معينة فهي تعد من وسائلالاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل والمستقبل حول موضوع معين.

**ب-المؤتمرات:** هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها.<sup>(1)</sup>

**الوسائل الإلكترونية :** تتمثل هذه الوسائل فيما يلي :

**أ - الجريدة الهاتفية:**

تسمح هذه الوسيلة لكل فرد بسماع معلومات حول المنظمة بتشكيله لرقم هاتف فيبدأ الرد بشكل آلي ببث الرسائل، وتتواجد الجريدة الهاتفية بجوار الجريدة المكتوبة التي تتميز بقلّة استجابتها للأحداث الجديدة، فالمنظمة تقوم عن طريق الجريدة الهاتفية بإعلام أفرادها بسرعة

(1) محمد حافظ الحجازي، وسائط الاتصال الرسمي البيروقراطية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 201.



في فترة الأزمة عن الأحداث الجديدة، كما تقوم بشرح بعض الأمور الأخرى التي تناولتها وسائل إعلامية أخرى.

#### ب - الإنترنت:

هي شبكة خاصة للمنظمة تستعمل التكنولوجيا الحديثة الإنترنت ولكن في محيط خاص فهي محجوزة لأعضاء المنظمة مهما كانت الأماكن التي يتواجدون فيها، تقوم بالتزويد بالمعلومات في الحين (عقود جديدة، فتح مواقع، مجالات جديدة...) وكذلك المعلومات التجارية (تقديم منتجات...) كما أنها تسهل من التفكير والعمل الجماعي حيث أنها ألغت الحواجز الجغرافية والفروق الزمنية التي تميز الطرق التقليدية حيث كانت الحاجة أكثر ليكون العمل في نفس الوحدة الجغرافية<sup>(1)</sup>.

وتتطلب هذه الشبكة وجود نظام لقاعدة البيانات يتم تراسل المعلومات منه عبر أجزاء الشبكة<sup>(2)</sup>.

**ج - اللجنة:** هي شكل متخصص من جماعات العمل وتعد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل لجنة شؤون العاملين، لجنة الاقتراحات، لجنة الشكاوي لجنة الترقيات ولجنة الرقابة على الجودة.

**د - الدعوة:** هي وسيلة من وسائل الاتصال الداخلي قد ترتبط بنشاط آخر كالاتحاد التي لا بد من الإعداد الجيد له.

**هـ - سياسة الباب المفتوح:** تتيح هذه السياسة الفرصة لأي موظف لتقديم شكاواه للإدارة العليا دون الاستئذان من رئيسه المباشر، وهذا يساعد الموظفين على حل مشاكلهم إضافة إلى تعزيز فعالية الاتصال الصاعد.

(1) خضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(2) طارق عبد المال حماد، التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002، ص 86.

و- **الهاتف:** يعتبر من الوسائل الأكثر استعمالاً في المنظمة، إذ يتميز بالسرعة في نقل وتبادل المعلومات، إصدار الأوامر والتعليمات، لكن ما يعاب عليه أنه لا يمكن للمرسل من معرفة تأثير الرسالة على المستقبل كالحركات وتعبير الوجه<sup>(1)</sup>.

ج- **المحاضرة المرئية:** تسمح هذه التكنولوجيا بخلق شروط الاجتماع بين الكثير من الأفراد بعيدين جغرافياً ويتواصلون عن طريق نظام الاتصالات بالصوت والصورة وهو مجهز وكاميرات ومكبر الصوت، كما تسمح بالحد من تنقل الإطارات والإنقاص من المصاريف العامة.

د- **البريد الإلكتروني:** يتميز بالإعلام السريع ويسمح بتبادل المعلومات بالإضافة إلى تكلفته البسيطة، ويسمح بالاستغناء عن العديد من الوسائل الأخرى كالهاتف والفاكس.

من خلال عرض مختلف وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة، نستنتج أنها تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التركيز على العاملين بها، بمنحهم الشعور بالثقة في قدرات وكفاءة المؤسسة من خلال التعامل بعادلة مع العمال بإتاحة المعلومات بمختلف الطرق والوسائل، إلى جانب هذا التأثير الذي تحدثه الاتصالات الداخلية للمؤسسة تسهم هذه الاتصالات في توفير جو مناسب للتغيرات التي تدخلها المؤسسة على ظروف وأساليب العمل بما يضعف قبول العاملين وتأييدهم.

### ثانياً - معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:

تتعدد العوامل التي تؤثر وتعيق عملية الاتصال وتبادل المعلومات والأفكار، فقد تؤخر إرسالها وإستقبالها أو تحرف أو تشوه معناها وقد تؤدي إلى رفضها من قبل المستقبل، كما يمكن أن تكون هذه المعوقات مرتبطة بالتنظيم الداخلي للمنظمة أو شخصية الأفراد القائمين بالاتصال كما قد تكون معوقات مرتبطة بالظروف أو البيئة التي يتم فيها الاتصال<sup>(1)</sup>.

(1) خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.

(1) أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2014، ص 119.

## معوقات تنظيمية:

تنشأ من طبيعة التنظيم الغير جيّد الذي يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المؤسسة، حيث يمثل الإطار الرسمي للهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط الذي يمارس داخل المؤسسة، وتتمثل هذه المعوقات التنظيمية فيما يلي:

**1- تعدد المستويات التنظيمية:** حيث ينجز عنه طول المسافة بين القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الادارية مما يتطلب زمناً أطول، كما أن تعدد انتقال الرسالة يؤثر على مضمونها أي يعرض المعلومات لعملية التحريف.

**2- معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي :** قد يتضمن هذا التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها يشوبها الفوضى، ومن هذه الاشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمر ونطاق الإشراف، وكذلك عدم إعطاء الإدارة الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم ومراقبة فعاليتها حيث يصعب على العمال معرفة إلى من يلجؤون لتلقي وإرسال المعلومات والأفكار<sup>(2)</sup>.

**3- عدم كفاية المعلومات :** هذا ناتج عن عدم معرفة إحتياجات العمال من المعلومات وعدم توفيرها أو تجاهل قيمة الاتصال كوسيلة للتنسيق والتحفيز مما يؤدي إلى عرقلة العمل والتأخر في إنجازه.

**4- الإفراط في الاتصال:** يستقبل العمال يوماً في المنظمة العديد من المعلومات وبمختلف الوسائل المكتوبة والشفهية مما يجعل العمال يهتمون ببعض المعلومات ويهملون البعض الآخر<sup>(1)</sup>.

(2) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2008، ص 07.

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2005، ص 253.

5- **التنظيم البيروقراطي** : تعتمد بعض المنظمات على البيروقراطية في تنظيمها وهذا يؤثر على اتصالاتها الداخلية حيث كل معلومة، فكرة أو إقتراح يجب أن يكون مكتوباً ويتم إرساله وفقاً لتسلسل السلطة حتى تصل إلى المسؤولين المعنيين وهذا يستغرق وقتاً مما يؤخر عملية إتخاذ القرارات أو الاجراءات، كما قد يفقد المعلومة أو الفكرة قيمتها وأهميتها<sup>(2)</sup>.

**معوقات شخصية**: يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم ومدى فهمهم للاتصال والاستجابة له وكذلك مدى الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤثر على تعاونهم<sup>(3)</sup>.  
وتتمثل هذه المعوقات الشخصية فيما يلي:

1- **تباين الإدراك**: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئة مما يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء<sup>(4)</sup>.

2- **الإدراك الانتقائي**: يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه، والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤدي به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

3- **قصور في مهارة الاتصال**: حيث يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل مثل مهارة الإصغاء، التحدث بطلاقة... إلخ<sup>(1)</sup>.

4- **الصعوبات النفسية**: كميل الموظفين إلى العزلة والإنطلاق على أنفسهم لشعورهم بالفوارق الإدارية بينهم وبين الإطارات العليا للمنظمة.

(2) محمود سلمان العمليان، مرجع سابق ذكره، ص254.

(3) زيد منير عبودي، **فن الإدارة بالاتصال**، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 45.

(4) حسين حريم، **إدارة المنظمات "منظور كلي"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2003، ص 261.

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص262.

5- **إحتكار المعلومات:** ويتمثل في حبس بعض العاملين للمعلومات وعدم الإدلاء بها للزملاء حتى يظهروا أمامهم بمظهر الخبير.

6- **سوء العلاقة بين الأفراد:** والذي له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث قد تكون المعلومات المتبادلة محرفة أو ناقصة أو لا تتناسب السرعة<sup>(2)</sup>.

**معوقات بيئية :** وتتمثل فيما يلي:

1- **كبر حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي:** يؤدي كبر حجم المنظمة إلى صعوبة الاتصال بداخلها نتيجة البعد الجغرافي بين فروع المنظمة ومقرها الرئيسي أو بعد إدارتها عن الإدارة العامة مما يؤثر على عملية نقل المعلومات خصوصاً إذا كان هناك نقص في أدوات الإتصال الحديثة بحيث لا تستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع إتخاذ القرار وموقع التنفيذ.

2- **اللغة:** إن طبيعة اللغة تشكل عائقاً في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات التي تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل تعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفرد، فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده الموجودة في البيئة التي يعيش فيها .

كما هناك معوقات أخرى خاصة بالمرسل والمستقبل وبالقناة وتتمثل فيما يلي:

- **المعوقات الخاصة بالمرسل:** يرى "روزنفيلد" أن الاتصال الفعال يتطلب قدراً عالياً من الحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل.

- **المعوقات الخاصة بالمستقبل:** التخوف من الاتصال بصورة أقل من فعالية وذلك لخوفهم من عملية الاتصال مع الآخرين، وهذا يؤثر على القدرة في تحقيق الفهم المشترك خوفاً من الإنقاد والسخرية<sup>(1)</sup>.

(2) بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2010، ص 67.

(1) طلال عبد الله الزغيب، موسى الكردي، وآخرون، مهارات الاتصال الجماهيري، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط 1، 2010، ص 118.

### -المعوقات المتعلقة بالقناة:

- الإفتقار إلى نظام الاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات في كل إتجاه.
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- عدم توفر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال<sup>(2)</sup>.

### 2/ الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية

#### أ/ مفهوم الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية وأنواعه.

#### أولاً- مفهوم الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية:

يعرف الاتصال الخارجي على أنه الجهود المخططة للتأثير في الرأي العام من خلال الأسلوب الجيد والأداء المسؤول الذي يعتمد على الاتصال الثنائي المتبادل، أي من خلال علاقة التأثير والتأثر، فالإتصال الخارجي يعتبر وظيفة من وظائف الإدارة التي تقيم إتجاهات الجمهور وتحدد سياستها وإجراءات الفرد والمنظمة نحو المصالح العام وكذلك تخطيط وتنفيذ برامج عمل لتحقيق الفهم والقبول العام<sup>(1)</sup>.

هو وسيلة حديثة بواسطتها تستطيع المؤسسة تطوير نفسها ولهذا نجد الإتصال الخارجي يخص كل الاتصالات التي تهدف إلى ترويج سمعة المؤسسة وصورتها لدى الجمهور المستهدف أو زبائن<sup>(2)</sup>.

الاتصال الخارجي هو الإتصال الذي تتوجه به المؤسسة لإرسال رسائل معينة إلى جماهيرها الخارجية والتي تتمثل في مستهلكين، مواطنين، مؤسسات، وسائل الإعلام الجماهيرية، منظمات مجتمع مدني...إلخ<sup>(3)</sup>.

(2) داودي الشيخ، دروس في مبادئ التسيير، مركز الطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2004، ص 54.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 230.

(2) Dictionnaire de la langue française, institue pédagogique national, Alger, 1986, p285.

(3) عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011، ص 78.

تعرفه "ماري إين" و"ستفالين" بأنه : جميع العمليات الاتصالية الموجهة نحو الجمهور الخارجي للمؤسسة الجمهور الواسع، الصحفيين، الممولين، الإداريين، العملاء، الجماعات المحلية، المنظمات الدولية عكس الاتصال الداخلي الموجه لطاقم المؤسسة. كما عرّف الدكتور "مصطفى حجازي" الاتصال الخارجي بأنه: يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها.

هو مجموعة من الوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها وتقوية وتحسين صورتها في محيطها الداخلي والخارجي<sup>(4)</sup>.

الاتصال الخارجي تتكفل به مديرية الاتصال في المؤسسة وهو إتصال تسويقي ويحدث بطريقتين وهما:

**اتصال شخصي:** يحدث بين شخصين أو أكثر وينقسم بدوره إلى الاتصال شخصي رمزي وهو إتصال لفظي يحدث من خلال الإعلانات التلفزيونية بين البائع والمشتري دون وسيط.

- **اتصال غير شخصي:** هذا النوع من الاتصال لا يوجد إتصال مباشر بين البائع والمشتري ويستخدم من أجل إثارة انتباه المستهلكين واهتماماتهم بالسلع والخدمات الذي يمكن من خلال استخدام وسائل الإعلام<sup>(1)</sup>.

الاتصال الخارجي هو عبارة عن برنامج متكامل ومسطر من حيث الأساليب ووسائل الاتصال، يهدف إلى تعريف الجمهور المستهدف بالمؤسسة ومنتجاتها ومحاولة التأثير على آرائهم لجعلهم يفضلونها على المؤسسات المنافسة الأخرى<sup>(2)</sup>.

## ثانياً-أنواع الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية:

يتضمن الاتصال الخارجي للمؤسسة ثلاثة أنواع وهي: الاتصال المؤسساتي، الاتصال الاجتماعي، والاتصال التجاري، وتعتبر هذه الأنواع مكملة لبعضها البعض وكلها تستهدف

<sup>(4)</sup> Monique – Reichel et autre, **Communication interne et externe pratique professionnelles**, édition Nathan, Paris, 1993, p 15.

<sup>(1)</sup> فاطمة حسين عواد، **الاتصال والإعلام التسويقي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1، 2011، ص 35.

<sup>(2)</sup> Francis Merlin, **B2B stratégie de communication**, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2000, p27.

جمهوراً معيناً وهو الجمهور الخارجي المتمثل في الزبائن والمستهلكين والمتعاملين مع المؤسسة أو المستهدفين من خدمات المؤسسة وتعمل هذه الأنواع على تحسين صورة المؤسسة في الخارج وتحقيق أهدافها والاتصال بالجمهور المستهدف لتعديل أو تغيير سلوكه لمصلحته ولصالح المؤسسة.

- **الاتصال المؤسسي:** هو نقل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة، فهو توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة.

- **الاتصال الاجتماعي:** هو ذلك الاجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى<sup>(3)</sup>.

### -الاتصال التجاري:

هو عبارة عن تدفق وانسياب المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المؤسسة<sup>(1)</sup>.

كما يعرف الباحثان « Lindon et Lendrevie » بأنه: " ذلك الاتصال الصادر من المؤسسة باتجاه مختلف الأطراف المشكلة لسوق مستهلكين موزعين، قادة الرأي... إلخ، سعياً منها إلى تحقيق أهدافها التسويقية"<sup>(2)</sup>.

الاتصال التجاري هو مجموعة من العمليات التي تستخدمها المؤسسة لجذب انتباه مختلف الزبائن وإعلامهم بوجودها ونشاطها وعلامتها، وحثهم على اقتناء منتجاتها واستعمال خدماتها، ويدخل ضمن الاتصال التجاري كل من الإشهار وترقية المبيعات والعلاقات العامة<sup>(3)</sup>.

### ب/ أهداف وأهمية الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية.

(3) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الإعلام، إنجليزي فرنسي عربي، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1994، ص 123.

(1) سعيد هناء عبد الحميد، الإعلان والترويج، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، بدون طبعة، 2003، ص 28.

(2) J. Lendrevie, D.Lindon, « Mercator : théorie et pratique du marketing », Dalloz, Paris, 7<sup>ème</sup> édition, p 503.

(3) Dictionnaire commercial, Académie des sciences commercial, édition Hachette, France, 1987, p 35.



## أولاً- أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية:

تختلف أهداف الاتصال الخارجي من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لاختلاف الهدف والوظيفة التي تمارسها المؤسسة، إلا أنه من حيث المبادئ الأساسية يستلزم تحقيق التعاون بين المؤسسات وجمهور المواطنين، وبالتالي فالاتصال الخارجي في أي مؤسسة يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- إعلام المواطنين بالسياسية التي ينبغي الوصول إليها، مما يسهل تحقيق التعاون بين المؤسسة والمواطنين.
- إيصال رغبات وطلبات المواطنين إلى الإدارة العليا بالمؤسسة حيث يساعد ذلك ويسهل في تلبيتها.
- الاهتمام والتأكيد على الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

أما الدكتور محمد فهمي العطروري: فقد شمل أهداف الاتصال الخارجي في النقاط التالية:

- الكشف عن اتجاهات وميول جمهور المؤسسة.
- وضع برامج التي تتلاءم مع الأهداف العامة للمؤسسة والتعريف بالخدمات التي تؤديها.<sup>(1)</sup>
- تعبئة الجماهير وتنمية الفهم المشترك والتعاون المتميز بينه وبين المؤسسة.
- كسب تأييد الجماهير وخلق نوع من التكامل معه بالرفع من مستوى الخدمات وتحسين أدائها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الإشاعات التي تمسها.
- خلق علاقات التعاون بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لها الحاجات والرغبات.

<sup>(1)</sup> مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف لتحقيق المنافع المتبادلة.

للتوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بشأن المؤسسة والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم وتحقيق الأرباح لأصحاب المؤسسة ثم الرفاه للمجتمع<sup>(2)</sup>.

### ثانيا - أهمية الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية:

الإتصال عملية حيوية وضرورة حتمية للمؤسسة ككل ، بحيث لا يمكن تصور مؤسسة تبقى وتستمر وتتمو دون إتصالات، فمن خلال الإتصال يتم نقل وتبادل المعلومات والأفكار بإستخدام وسائل الإتصال الخارجي المختلفة وهذا بهدف تكوين صورة طيبة عن المؤسسة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها ، كما أنه الوسيلة العملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد من خلال إرسال وإستقبال المعلومات من وإلى جمهور المؤسسة بما يساهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافها ، ولهذا فإن التعرف على وسائل الإتصال الخارجي ومعرفة إمكاناتها وخصائصها وإستخداماتها تعد أحد الجوانب الإستراتيجية التي تفيد في معرفة التأثيرات التي تحدثها في المستقبل وإتجاهته وسلوكه، كما تفيد في معرفة التأثيرات الخاصة للوسائل على ما تنقله من رسائل، ولكل وسيلة طابعها ولغتها ورموزها ولكل منها جمهور خاص بها، فضلا على أن كل وسيلة تبرز جوانب معينة من الرسالة أو تلقي الضوء على زاوية معينة من الأفكار والمعلومات ، فيستقبل الجمهور الرسالة من زوايا تختلف باختلاف وسيلة الإتصال الخارجي، وبهذا فإن الرسالة إذا ما تناقلتها عدة وسائل في وقت واحد فإن هذا من شأنه أن يعطي صورة متكاملة ومن زوايا مختلفة ومتعددة للرسالة الأصلية، كما أن طريقة المعالجة للرسالة تختلف باختلاف الوسيلة المستخدمة، فالموضوع الذي نقرؤه يختلف عن الموضوع الذي نشاهده في التلفزيون أو نسمعه في الراديو<sup>(1)</sup>، كما تفيد وسائل الإتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة، وتتسم الدلالات التي تحمل وسائل الإتصال التأثير الحاسم لدى المستقبل فهي

(2) أحمد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الإتصال: نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2009، ص 67.  
1- إسمهان مومني، إستراتيجية الإتصال الخارجي في الشركات المتعددة الجنسيات، دراسة حالة مجموعة كوكاكولا في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 82

تتسم بالصدق وتحتوي على معلومات تعبر عن أنشطة المؤسسة، كما أن قيام المؤسسة بأعمال التسهيلات أو الخدمات أحد الوسائل المهمة للاتصال الخارجي لما يحمله من دلالات ومعان طيبة عن المؤسسة لدى جمهورها الخارجي

### ج/ وسائل و دعائم الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية ومعوقاته.

#### أولاً- وسائل و دعائم الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية:

إن فعالية أي عملية اتصالية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى استعمال وسائل اتصالية، وملائمة بالنظر إلى مميزات وقدرة كل منها على تحقيق الهدف المرغوب من العملية الاتصالية من تعديل للمواقف والآراء أو تغييرها، ولأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق عملية اتصالية فعالة وناجحة فلن يتأتى ذلك إلا بتوفير الشروط اللازمة من الوسائل تقنية ومختصين، فتكوين وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة إلى جانب اختيار الوسيلة الأنجح لما لوسائل الاتصال الخارجي من أهمية قصوى، فلا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها ما دامت تسعى إلى تحقيق أهدافها والتعريف بمنتجاتها، وخدماتها للجمهور ومن بين هذه الوسائل نجد: الوسائل المكتوبة، الوسائل السمعية البصرية والوسائل الشفهية.

#### - الوسائل المكتوبة:

تعتبر من أقدم وأشهر الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في نشر أخبارها والترويج لمنتجاتها لبلوغ وتحقيق أهدافها المسطرة ويقصد بها كل ما تطبعه المؤسسة من وثائق رسمية، نشرة المؤسسة، دفاتر ومطبوعات تعرف بالمؤسسة.

**الصحافة المكتوبة:** تشكل أهم الوسائل وأكثرها استعمالاً من طرف المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها، باعتبارها الوسيلة الأكثر انتشاراً من أي وسيلة أخرى وتتميز بالمصداقية<sup>(1)</sup>.

(1) هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 165.

كما أنها توفر للمعلن فرصة إختيار واسع النطاق لمكان الإعلام والحيّز الذي يشغله ومن مميزاتنا:

- قدرتها على عرض التفاصيل الدقيقة والموضوعات الطويلة التي تساعد على توضيح الأمور للقراء.

- تساعد القارئ على الإحتفاظ بالمعلومات التي تتسم بالتعقيد الشديد مقارنة بالوسيلة المسموعة.

- القدرة على إعادة القراءة لعدّة مرات لمزيد من الفهم والتعمق

**مجلة المؤسسة:** هي مطبوع دوري الصدور إما أسبوعيا أو نصف شهري أو شهريا أو ربع سنوي أو نصف سنوي أو حتى سنوي، مصورة أو غير مصورة وتحتوي موضوعات متنوّعة ونوعية ورق طباعته جيّدة وثمانه أعلى من ثمن اليومية، وقد أصبح للكثير منها نسخة إلكترونية<sup>(1)</sup>.

تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دورية للاتصال بالجمهور وتزويده بكل المعلومات التي ترغب في معرفتها بغرض التفسير أو تحسين الصورة الذهنية عنها وهناك ثلاثة أنواع من المجالات وهي:

أ - **مجلة المؤسسة الداخلية:** وهي مجلة خاصة بالعاملين في المؤسسة.

ب - **مجلة المؤسسة الخارجية:** هي مجلة تصدرها المؤسسة خصيصاً للجمهور وتتضمن الموضوعات التي تهتم الجمهور وتلبي رغباتهم.

ج - **مجلة موجهة للجمهوريين معاً:** وهي مجلة للجمهور الداخلي والخارجي، وهي تصل إلى عدد كبير من الأفراد، وأما عن مضمون المجلة فهو يتضمن أخبار خاصة بالعاملين وأخبار جماهير المؤسسة وأخبار المؤسسة.<sup>(2)</sup>

(1) فضيل دليو، تاريخ وسائل الاعلام والاتصال، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط4، 2013، ص 87.

النشرات: هي من الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في إتمام الاتصال مع الجماهير المختلفة، تكون هذه النشرات إعلامية تحتوي بعض البيانات عن المؤسسة ومواقع عملها والخدمات والسلع التي تقدمها.

ولكي تتحقق الفائدة منها يجب أن يكون موضوعها واضحاً مكتوباً بلغة سهلة و ألا يكثر القائد الإداري من إصدارها، كما يستحسن جمعها وطبعها في كتب يعاد طبعها دورياً.<sup>(1)</sup>

**الموجز المصور المطبوع:** يوضع في أيّ أماكن معينة أو في المعارض الصناعية ويحوي صوراً ملوّنة والبعض منها يتضمن رسوماً توضيحية أو صوراً مأخوذة من عدة زوايا للسلعة أو أماكن تقديم الخدمة.

**الكتيبات المطبوعة:** وهي تصدرها المؤسسات على فترة متباعدة وتحتوي بيانات أكثر إستفاضة وتوسعاً عن المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها وأسواقها المختلفة.

**التقرير السنوي:** هو تقرير بشكل عام إلى المساهمين إلا أنه قد يوجه إلى جماهير أخرى من الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة، فهو يتضمن توفير المعلومات الكاملة عن المؤسسة وهذه المعلومات تتمثل في عرض كامل للموقف المالي وكذا عرض الحقائق المختلفة التي تساعد على تقييم الموقف تقيماً كاملاً مستنداً في ذلك على أداء الإدارة السابق أو الحالي.<sup>(2)</sup>

تتميز هذه التقارير بعدد صفحاتها التي يجب أن تتجاوز ثلاثة صفحات مع استعمال جمل قصيرة، بحيث تعبر كل جملة على فكرة واحدة فقط وتتميز كذلك بسرعة تقديم الحلول في الصفحة الأولى<sup>(3)</sup>.

(2) حسين عثمان، محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، بيروت، بدون طبعة، 2010، ص 463.

(1) محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2000، ص 68.

(2) عبيدة صبطي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، 132.

(3) Philippe lé, philippe Rivet, piloter et réussir l'innovation en entreprise, édition Maxima, Paris, 2007, p 158.

**الملصقات:** هي عبارة لوحات صغيرة على صحائف كبيرة من الورق تلتصق داخل إطارات خشبية تعلق على جدران أو على جوانب الطرق ومداخل المدن والمواقع الجماهيرية وغيرها.

وتعتبر الملصقة من أهم وسائل الاتصال البصرية في عمليات التوعية والإرشاد وهي تكون جزءاً من برامج أو خطة إرشادية منظمة وتؤدي إلى إثارة الناس وتدعوهم للعمل في الموضوعات التي تصمم من أجلها.

### الوسائل المسموعة:

**الإذاعة:** تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برنامج الموظفين، حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو المميزات الإضافية التي أدخلتها المنظمة أو إخطارهم بنشرات أو بلاغات معينة أو إعلامهم بأخبار عامة<sup>(1)</sup>.

**المؤتمرات:** المؤتمر هو عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضائه حول قضية أو موضوع أو ظاهرة يهتمون بها مرتبطة بظروفهم بقصد التوصل إلى آراء أو توصيات والعمل على الالتزام بها<sup>(2)</sup>.

**الندوات:** هي إحدى وسائل الاتصال التي تستخدم على مستوى الإداري لتحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتحاول الوصول إلى قرارات بشأنها<sup>(3)</sup>.

**الحفلات:** في بعض المناسبات تقوم المؤسسات بتنظيم حفلات ترفيهية خاصة بالجمهور الداخلي.

**الاجتماعات:** هي لقاءات وجاهية بين عدد من الأفراد للتواصل إلى تحقيق هدف ما.

(1) زهير إحدان، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، 2014، ص 19.

(2) نعيم الظاهر، عبد الجابر بنيم، وسائل الاتصال السياحي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2001، ص 134.

(3) فؤاد شهبين، وسائل الاتصال المتعددة، بدون دار النشر، بيروت، ط 1، 2001، ص 17.

الزيارات: الزيارة هي نوع من الأحداث الخاصة تعدها إدارة العلاقات العامة، هدفها هو شرح وتبيين طريقة العمل وكذا عرض إمكانيات المؤسسة وتتم هذه الزيارات في مناسبات معينة.

كما أن هذه الزيارات الميدانية تمكن المسؤولين على الإطلاع بطريقة مباشرة على مجريات ومراحل أداء العمل على جميع المستويات<sup>(1)</sup>.

الدعوة: تعتبر الدعوة من الأحداث الخاصة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة وتأخذ أشكالاً مختلفة، وذلك حسب الظروف والتوقيت، هذا الحدث الخاص بعدة أنشطة أخرى كالاكتامعات واللقاءات.

الهاتف: أصبح الهاتف وسيلة اتصالية يكتسي أهمية بالغة في تقريب المسافات وفي عمليات الاتصال والتواصل مع الجماهير والمتعاملين مع المؤسسة.

### الوسائل السمعية البصرية:

التلفزيون: يعتبر من وسائل الاتصال السمعية والمرئية في نفس الوقت ويتميز بقدرته على عرض صورة بصرية حركية وصوتية للأحداث وقت وقوعها<sup>(2)</sup>، كما أنه من أفضل الوسائل تأثيراً على المستهلكين مقارنة بالوسائل الأخرى وهو أداة أساسية للتسلية ويعرض تشكيلة كبيرة من البرامج والموضوعات التي تهتم الجماهير المختلفة وهو يجمع بين الصوت والصورة والمؤثرات الحركية وذلك التغطية الجماهيرية.

الانترنت : وهي مكونة من كلمتين « inter connection » وتعني ربط أكثر من شيء ببعضه البعض<sup>(3)</sup>، وتعني كلمة Network الشبكة وهذا يعني أن المئات مربوطة مع بعضها

(1) Anni Borzeix, Béatrice Fraenkel, **langage et travail : communication**, cognition, action, édition CNRS, paris, 2005, p86.

(2) محمود عبد الله، **الإعلام وإشكالية العولمة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 62.

(3) نجم شبيب، نور الدين النادي، **الدعاية والإعلان في السينما والتلفزيون**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص101.

البعض ومكونة من الشبكات حواسيب آلية مختلفة وكذلك تكنولوجيا مختلفة تم توصيلها بطريقة بسيطة وسهلة بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد<sup>(4)</sup>.

الأنترنيت هي مجموعة هائلة من الكمبيوترات أو الشبكات المتصلة فيما بينها وكلها مترابطة بشبكة واحدة وهي شبكة الشبكات، وهي شبكة من أصل أمريكي، وهي تتكون اليوم من أكبر الشبكات في العالم<sup>(1)</sup>.

أما **الإنترنت**: أصبح استخدامها على نطاق واسع بالنسبة للعديد من المؤسسات، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها وصارت المحور أو العمود الفقري لسير العمل داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>.

كما أنها تستخدم ركائز الاتصال والبنية التحتية لشبكة الشركة أو المنشأة نفسها بالإضافة إلى وسائل الربط المعيارية المستخدمة في الأنترنيت والبرمجيات المطورة للشبكة العنكبوتية العالمية<sup>(3)</sup> ومن خدمات شبكة الإنترنت:

توفر الشبكة على العديد من الخدمات من أبرزها:

- المشاركة في الملفات: حيث يستطيع العاملون في المؤسسة الحصول على جميع المعلومات المراد الحصول عليها في أية لحظة.

- نقل وتحويل الملفات من خلال هذه العملية يستطيع المسؤولون نقل الملفات من قسم إلى آخر ومن فرع إلى آخر<sup>(4)</sup>.

**شبكة الإكسترانت**: هي نفسها شبكة الإنترنت غير أنها موجهة إلى جمهور أوسع وتتمثل فوائدها فيما يلي:

(4) رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، دار الكتاب الإعلامي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 122.

(1) عبد العزيز الشريف، أسس ومبادئ الإعلام المعاصر، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، 2014، ص 85.

(2) Piare bouloc, les ntic nouvelle technologie de l'information et de la communication, dunod, paris, 2003, p183.

(3) عامر إبراهيم، إيمان فاضل السامرائي، شبكة المعلومات والاتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 61.

(4) نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2005، ص 156.



- تسهيل عملية الشراء: إذ يمكن أن تقوم المؤسسة في السوق بإرسال طلب شراء لمنظمة أخرى في الغرب عبر الإكسترنات التي تربط بينهما وتلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.

- متابعة الفواتير: تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف والقبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام.

- خدمات التوظيف: تستخدم الإكسترنات لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة مع السوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع.

- تواصل شبكات توزيع البضائع: يمكن بناء شبكة إكسترنات ترابط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات<sup>(1)</sup>.

**لوحة الإعلانات:** هي من الوسائل الأكثر استعمالاً من طرف إدارة العلاقات العامة، ولوحة الاعلانات تعتمد عليها الإدارة في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات وغير ذلك، ولوحة الاعلانات تربط العمال بالمجتمع، فهي تنظم حياتهم العملية.

**المعارض:** المعرض هو طريقة سهلة لعرض فكرة أو التعبير عنها وتتعدد أهداف المعارض غير أن الهدف الأساسي الذي تحققه هو تحسين المؤسسة لدى الرأي العام وكسب تأييده.

**الأفلام السينمائية:** تستخدم لتوضيح وتفسير التفاعلات والعلاقات المتغيرة في مجالات كثيرة ومع فئات وأعمار مختلفة<sup>(2)</sup>.

### ثانياً - معوقات الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية:

يمكن حصر عوائق الإتصال الخارجي للمؤسسة فيما يلي:

(1) سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، بدون طبعة، 2005، ص45.

(2) عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

أ- عوائق تخص المتلقي: وتتمثل فيما يلي:

**خصائص المتلقي:** لكل شخص أسباب ودوافع شخصية مختلفة، ودرجة ذكاء معينة ومستوى تعليمي وثقافي مختلف، وتساهم كل هذه العناصر في كيفية فك رموز الرسالة وتفسيرها، وقد تمثل هذه الخصائص عوامل مساعدة في الفهم الصحيح للرسالة، كما قد تمثل عوائق تحد من إدراك الرسالة.

**إنطباعات المستهلك:** تؤثر الانطباعات على المستهلك للفهم الايجابي للرسالة.

**الإدراك الانتقائي:** يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى.

**مدى التعرض للاتصال:** وهذا النقص أو إنعدام الوسائل الموجهة للمستهلك أو عدم قدرته على اقتنائها.

**تشوش الإدراك:** بحيث هناك بعض الأمور التي تساهم في تعكير عملية الإدراك مثل الفقرات المحذوفة، آراء الأصدقاء، كثرة الإعلانات من مختلف المؤسسات<sup>(1)</sup>.

ب- عوائق تخص المؤسسة: تتمثل أهميتها فيما يلي:

- عدم استعمال الوسيلة المناسبة للتأثير على الجمهور المستهدف.
- عدم تمتع المصدر بالمصداقية اللازمة لقبوله من طرف المتلقي.
- الاستعانة في توصيل الرسالة بكلمات لها معان مختلفة أو حركات أو إرشادات أو انفعالات غير ملائمة، مما يؤدي إلى عدم قبول الأفكار وتجاهل المعلومة وصعوبة الاتصال الفعال بالمستهلك.

**طبيعة الرسالة:** قد تكون الرسالة صعبة ومعقدة، وقد تكون مختصرة أو طويلة، مما يؤثر على درجة فهمها وبالتالي تركها<sup>(2)</sup>.

(1) محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2007، ص 61 .

(2) محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 62.

### 3/ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية.

أ/ مفهوم إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية وأهميتها.

أولاً- مفهوم إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية:

إن إستراتيجية مصطلح جديد لم يكن له صلة بالإدارة إلا في العقد الأخير من القرن العشرين، فظهوره أولاً كان في المجال الحربي العسكري ثم انتقل إلى المجال السياسي ثم الإقتصادي وأخيراً إلى المجال الإداري، فأصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء<sup>(1)</sup>، ويعرف قاموس ويبستر Webster New World Dictionary الإستراتيجية على أنها: "علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية كما يعرفها قاموس المورد "Al-Mawhid" بأنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية".

أما قاموس أكسفورد "Oxford Dictionnary" فيعرفها بأنها: "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة ارتبطت كلمة إستراتيجية في بدايتها بالحروب وإدارة الصراع بين جيشين وكيفية التغلب على الطرف الآخر، فلا يمكن أن نتصور قائد معركة بدون إستراتيجية تبين له الهدف الذي يريد تحقيقه من وراء هذه المعركة، والوسائل المادية والبشرية التي يمكن له إستعمالها، وكذلك ضرورة وكيفية

(1) Jean-Luc charroni, sabrine separi ; manual application organization et gestion de l'entreprise, paris, Dunod, 2eme édition, 2001, p326.

إستغلاله لمواطن القوة لديه في جيشه وتقادي مواطن الضعف فيه، إن هذه الاستراتيجية هي التي ستحدد له نتيجة هذا الصراع"<sup>(2)</sup>.

انتقل مفهوم الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجالات أخرى منها العلوم الإجتماعية، كعلم السياسة، الإقتصاد، الإجتماع، الإدارة... إلخ، وقد أخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الإدارية لم يتفق الباحثون في حقل الإدارة على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، واختلفت هذه التعاريف باختلاف وجهة نظر الباحث والزاوية التي ينظر إليها الإستراتيجية المنظمة.

عرف شاندلر "**Chandler**" الإستراتيجية بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

يرى " أنسوف **Ansoff**" أن الإستراتيجية هي: "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدّد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعي، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها"، وعرف " كليوك **Glueck**" الإستراتيجية بأنها: "خطة موحدة شاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المنظمة".

الأساسية، وهي تربط بين المزايا الإستراتيجية للمنظمة وتحديات البيئة<sup>(1)</sup>، أما "توماس **Thomas**" فقد عرف الإستراتيجية على أنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريق تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

في حين يرى "دروكر **Drucker**" أن الإستراتيجية هي عملية منتشرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

(2) رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص151-152.

(1) صلاح نيوف، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص21.

رغم اختلاف التعاريف السابقة بشكل أو بآخر إلا أن يمكن أن نجد أن الكل يتفق على أن الإستراتيجية هي:

- تصور المنظمة لوضعيتها على المدى البعيد.
- خطط وأنشطة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية الخارجية
- تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.

الإستراتيجية هي وضع رؤية مستقبلية للمنظمة من طرف الإدارة العليا، مع صياغة ورسم سياسة تركز عليها المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها مع الضرورة إرتباط المنظمة ببيئتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة فيها (1).

### ثانيا - أهمية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية :

تكمن أهمية إستراتيجية الاتصال من خلال النقاط التالية:

- تعطي الخطة الإستراتيجية الاتصالية أهدافاً وتوجهات واضحة للمستقبل.
- تساعد الاستراتيجية الاتصالية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وتساعد المديرين على فحص المشكلات الرئيسية.
- إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الادارية الكفوة.
- توفير المعيار الذي يمكن إستخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- الاستراتيجية الاتصالية تستخدم للدلالة على تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة وبهذا فهذه الأخيرة بحاجة إلى أن تتضبط وقف خطة وصولاً إلى الهدف المراد تحقيقه، فالأهداف لا تقتصر على وجود الفعل لكي تنجز، وإنما تفترض وجود الخطة، أو الخطط التي يستكمل بها الفعل مقوماته لتحقيق أهدافه

(1) رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص153.

ج/ أنواع استراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية وخصائصها.

أولاً: أنواع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية:

- حملة اتصالية جماعية:

هي حملة تجمع بين المؤسسات أو أغليبتها التابعة لقطاع إقتصادي معين من أجل تطوير، دعم وحماية منتج من نفس النوع دون اللجوء إلى العلامات الموجودة.

الحملة الاتصالية الجماعية مهمة في المؤسسات من نفس القطاع الصناعي لأنها تمكن من حماية وتطوير السوق المستهدفة.

- الحملة الاتصالية المؤسساتية:

هو اتصال يركز على المؤسسة أو المنظمة نفسها، فهدف الاستراتيجية المؤسساتية هو بناء صورة المؤسسة، يجب أن تعبر عن ماهيتها ما تريد القيام به، ماذا تعرف القيام به، وماذا تفعل.

- الحملة الاتصالية للعلامة: وهي حملة مركزة على سلامة علامة المؤسسة.

- الحملة الاتصالية للمنتج: إن اتصال المنتج مركز على المنتج نفسه، إسم المنتج قد يكون نفسه إسم العلامة أو إسم المؤسسة.

-الحملة الاتصالية الكلية: على المؤسسة القيام باتصال مؤسساتي واتصال علامة

واتصال منتج، اذ يجب عليها تسيير هذا المجموع ومراقبة التناسق بين هذه المقاربات في

الحملة الكلية للاتصال<sup>(1)</sup>.

(1) عبد الله عبد الرحمان، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام: النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية، دار المعارف الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص61.

ثانياً: خصائص إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية :

- استراتيجية وسيلة :

-تعتبر وسيلة تفصل التماسك، الاستمرارية، التوافق.

-هي ثمرة تفكير جماعي داخل المؤسسة تؤدي إلى الاجماع في اتخاذ قرار على المدى البعيد.

-كما أنها وسيلة مراقبة لأنه لا يمكن تقييم عمل إشهاري، إلا بعد معرفة وتحديد الأهداف.

-وسيلة تماسك بين أعضاء المؤسسة سواء كانوا عملاء داخليين أو خارجيين للمؤسسة الذين يساهمون في الأعمال التي تضع المخطط الإشهاري.

- إستراتيجية بيداغوجية :

هي منهجية عمل تفرض دراسة وتحليل وضعية المعلن، حل المشاكل الواجب حلها، تحديد الأهداف المرجوة وطريقة عمل لتحقيق هذه الأهداف، وتسمح هذه المنهجية نقادي كل الأفكار المسبقة والقرارات العشوائية، فهي حوار اجتماعي.

- إستراتيجية تعبئة:

هي إطار مرجعي الذي من خلاله نعرض المشاكل الاتصالية والطرق الكفيلة لحلها<sup>(1)</sup>.

ج/ مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية.

إن إستراتيجية الاتصال في المؤسسة يجب أن تمر بمجموعة من المراحل حتى تستطيع

أن تؤثر في موافق وسلوكات مختلف الجماهير<sup>(2)</sup>، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي :

(1) هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(2) Eric Byot, Marie Helene, **la communication de le programme en 70 Fiches**, , philipe de gendre, Belgique, 2<sup>ème</sup> édition, 2010, p39.

**أولاً: مرحلة تحديد الأهداف:** تعد عملية تحديد الأهداف من أول المراحل في إعداد استراتيجية الاتصال وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وتحديد جملة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن أهم الأهداف نجد :

- بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الداخلي والخارجي.
- المحافظة على جو من الثقة والرضا على المؤسسة من طرف الجماهير.
- تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة .

**ثانياً: الجمهور المستهدف:** تطلق كلمة الجمهور على مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح خاصة أو مشتركين في خصائص معينة أولها رغبات خاصة وقد تكون هذه المجموعة كبيرة أو صغيرة وقد تكون أغلبية أو أقلية<sup>(1)</sup>.

وينقسم الجمهور المستهدف إلى داخلي وخارجي:

### **الجمهور الداخلي:**

المقصود بالجماهير الداخلية كافة العاملين الذين تضمهم المؤسسة في أقسامها ومستوياتها الإدارية المختلفة، والذين تربطهم علاقة خاصة بالمؤسسة ويعكسون صورتها.

### **الجمهور الخارجي:**

يتمثل في المستهلكين للمنتج أو الخدمة وجميع شركاء المؤسسة الاقتصادية، وقد قسم الجمهور الخارجي إلى جمهور قريب من المؤسسة ويتمثل في:

<sup>(1)</sup> غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 102.



الفاعلين والمساهمين (الشركاء) والممولين الموزعين والزبائن، وهناك جمهور بعيد عن المؤسسة يتكون من المنظرين والجمهور العام والجامعات والسلطات العامة وجمعيات المستهلكين والإعلام.

### ثالثاً: تشخيص البيئة الخارجية:

إن عملية تشخيص وضعية الشركة يعني دراسة تقييمية لها وهذا يساهم في اختيار الاستراتيجية الملائمة لها.

كما أن تعرّف المؤسسة على البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تنشط فيها من شأنه تحقيق الانسجام المنشود بينها وبين جمهورها من خلال إعداد إستراتيجية الاتصال<sup>(1)</sup>.

### رابعاً: اختيار الرسالة الإشهارية:

يعتبر تصميم الرسالة وبنائها البداية الناجحة لزيادة التوقعات بنجاح العملية الإقناعية حيث أن الإقناع يستهدف دائماً بناء الاتجاهات وأنماط السلوك.

فجاح العملية الاتصالية يتوقف على طبيعة الرسالة في حد ذاتها فمضمونها وكيفية تصميمها من العوامل التي تعطي لها قوة التأثير وتؤدي إلى الاستجابة الفعلية للجمهور المتلقي لها، ويتمثل مضمون الرسالة في الرد على التساؤلات التالية : ماذا ولماذا؟ ما هو التغيير من الرسالة؟ وماهي فائدة الجمهور المستهدف من هذا التغيير؟

أين ومتى وكيف؟ وفي أي وقت يجب العمل على تغيير سلوك الأفراد؟

ومن شروط نجاح تأثير الرسالة الإشهارية في المتلقي نذكر :

- جعل الرسالة جذابة ومثيرة للاهتمام.
- استخدام تأثيرات واستعمالات بصرية.

(1) Philippe Moral, pratique des relations presse, paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2005, p55.

- استخدام مصادر تحظى بمصداقية عالية من قبل المتلقي.
- جعل الرسالة ذات صلة وملائمة لخصائص الجمهور المستهدف من حيث اللغة والأسلوب المستخدم.
- تكرار الرسالة الإشهارية بالشكل الذي يسمح للمتلقي الاقتناع بها بعد استيعابها بشكل جيد.
- لتتجح المؤسسة في تصميم رسالتها وتحقيق وعودها على أرض الواقع لتعزز علاقتها بجمهورها وتحفظ سمعتها.

### خامساً: تحديد المزيج الاتصالي:

إن التكامل بين الاتصال وباقي الأنشطة التسويقية من خلال الهدف الرئيسي للإعلام والاقتناع وحتى التذكير بالمنتج ومزاياه بالاعتماد على مختلف التقنيات المشكلة لهذا المزيج الاتصالي (الإشهار، العلاقات العامة، ترويج المبيعات، قوة البيع...).

وقد تظهر بعض العوامل التي يتوقف عليها اختيار المزيج الاتصالي من طرف المؤسسة أو المكلف بالتسويق، مثل الميزانية ودورة حياة المنتج وطبيعة المنافسة ونوعية المستهلك.

**سادساً: اختيار وسائل الإعلام:** يرتبط اختيار هذه الوسائل بأهداف الحملة والجمهور المستهدف وكذا بالميزانية وعليه يقع الاختيار على الوسائل الأكثر قوة وتأثيراً، ومن المعايير التي يتوجب على المؤسسة مراعاتها في اختيار هذه الوسيلة نجد<sup>(1)</sup>:

**التغطية الجغرافية:** على الوسيلة المختارة أن تغطي بشكل أفضل المنطقة التي يوجد فيها الجمهور المستهدف لضمان وصول الرسالة.

(1) غريب عبد السميع، مرجع سبق ذكره، ص 103.

**المصدقية:** من الضروري أن تكون الوسيلة التي تختارها المؤسسة الاقتصادية في تنفيذ حملاتها الاتصالية ذات مصداقية وجديرة بالثقة لدى الجمهور.

**التأثير:** إذا كان للوسيلة تأثير كبير فمن الطبيعي أن يتابع الجمهور الرسالة بمضمونها.

**التكلفة:** يشكل الجانب المادي عاملاً هاماً في اختيارات المؤسسة الاقتصادية

**سابعاً: مرحلة تحديد الميزانية:** يُشكل الجانب المالي عنصراً على درجة عالية من الأهمية في عملية تحديد الاستراتيجية الاتصالية فهي تضبط على أساس الأهداف التي سطرتها المؤسسة

وما تتطلبه العملية الاتصالية التي تبقى هي الأخرى مرتبطة بعوامل هي : المنتج ومعطيات السوق المنافسة فالمنتج الجديد مثلاً يتطلب أنشطة إشهارية أكثر للتعريف به والترويج له ما يستدعي مخصصات مالية أكبر، وهناك أربع طرق رئيسية لتحديد الميزانية وهي الأكثر استخداماً:

أ- الاعتماد على الموارد المتاحة : وهي أكثر الطرق سهولة وتعتمد هذه الطريقة على تثبيت ميزانية الاتصال في أعلى مستوى ممكن وفي وجود الموارد المالية المتوفرة بالمؤسسة الاقتصادية، ويتم هذا بعد القيام بتقدير رقم الأعمال الخاصة بالسنة المقبلة فيتم طرح مختلف التكاليف الأخرى المتعلقة بالنشاط المقبل مع الربح المستهدف والباقي يخصص للاتصال<sup>(1)</sup>.

ب- الاعتماد على الأهداف المسطرة : تعتمد خلالها المؤسسة الاقتصادية على الأهداف الاتصالية التي تريد بلوغها وعلى الإمكانيات التي تتوفر عليها من أجل تحقيقها.

ج- النسبة المئوية من رقم الأعمال المرتقب: تحدد ميزانية الاتصال انطلاقاً من النسبة المئوية لرقم الأعمال المرتقب.

<sup>(1)</sup> Thierry libaert, ,op. cit, p80-81.

د- تحديد الميزانية بناء على ميزانية المناقشة : تأخذ المؤسسة الاقتصادية في الاعتبار في هذه الحالة ضغوطات المنافسة في تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ استراتيجية الاتصال<sup>(1)</sup>.

### ثامناً: مرحلة التنفيذ:

بعد كل هذه المراحل تأتي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية إذ يمكن تنفيذ استراتيجية الاتصال بالإعتماد على عنصرين أساسيين هما تحديد تواريخ الاجراءات المتخذة في الخطة الاتصالية والمراد إنجازها في المشروع الإتصالي، تحديد مختلف مراحل مخطط العمل من أجل تحضيرها في الأوقات المحددة.

أ- المتطلبات الداخلية: بتوفر المصدرين للرسائل، وتوفر قنوات بثها والمستقبلين لها والتماسك بين مختلف الدعامات الداخلية والأحداث الداخلية.

ب- المتطلبات الخارجية: إن تواريخ والآجال الزمنية المحددة لتنفيذ مختلف العمليات الاتصالية تكون مرتبطة بمختلف الأهداف الخاصة بالإستراتيجية الاتصالية، حيث أن هذه الآجال الزمنية تكون لها علاقة كذلك بالأحداث الخارجية كالتظاهرات السياسية والاقتصادية والرياضية والثقافية ... وهذا ما يلزم المؤسسة بالاستعداد الفعلي فيما يخص الوسائل التقنية والتحقق الفعلي والبث.

ج- المتطلبات الحالية: ويتعلق بمختلف حملات الاتصال الخارجي، والجو الداخلي للمنظمة ونتائج المنظمة<sup>(2)</sup>.

### د/ علاقة الاتصال بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية:

<sup>(1)</sup> Francis Merlin, op.cit, p34.

<sup>(2)</sup> Oliver Englander, Sophie Fernandes, **la communication dans la gestion de projet**, EMD, S.A.D, France, 2010, p 113.

تبرز علاقة الاتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية :

#### -التخطيط:

يعتبر الاتصال الوسيلة التي تكفل التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعريف الواقعي على الإحتياجات والإمكانيات، كما يعد أداة إعلان الخطة ومتابعتها.

#### - التنظيم:

إن الاتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية التنظيم، حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد، يؤدي إلى فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه.

#### -التوجيه:

للاتصال دور أساسي في نجاح مهام القادة وفي توافر الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم.

- الرقابة: يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الاجراءات التصحيحية.(1)

- اتخاذ القرارات: يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.

في حين تبرز علاقة الاتصال بإدارة الجودة الشاملة على أنه العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمرة وحل المشكلات التي تواجه العمليات التشغيلية.(2) كما تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إدارة الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال

(1) رشيد مناصرية، مجلة الباحث: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 11، 2012، ص 196.

(2) رشيد مناصرية، مرجع سابق ، ص 197.

المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الاتصالات بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة، كما يهدف الاتصال ضمن إدارة الجودة الشاملة إلى تنمية روح العمل الجماعي والاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلباً على الجودة وكذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها.

وتؤدي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة دوراً مهماً من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة<sup>(1)</sup>، وبالتالي تحقق ما يلي:

- الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها ودمجها في وثيقة العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل.
- إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة و التعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية و الاهتمام برسالة المؤسسة واستراتيجياتها يدل من التركيز على جوانب تستهلك جهداً ووقتاً في تنفيذها ومراقبتها<sup>(2)</sup>.

#### 4/ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

أ/ تعريف إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها:

(1) سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 23/22 أفريل 2003، ص 07.

(2) سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 08.

أولاً- تعريف إدارة الجودة الشاملة : يعرفها " محمد عوض الترتوري " أنها : "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات".

كما أنها : "التركيبية الإدارية التي تتضمن عددا من المهام والأعباء التي يتم من خلالها إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة"<sup>(1)</sup>.

إدارة الجودة الشاملة حسب الباحث "مؤيد محسن الفضل" هي : "مصطلح يراد به كيفية تنفيذ المهام الموكلة إلى الإدارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل أي منظمة، فهي وليدة أبحاث وجهود علمية ارتبطت مع إدارة العمليات"<sup>(2)</sup>.

يعرفها معهد المقاييس البريطاني أنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"<sup>(3)</sup>.

بينما يرى "N.chorn" أنها: " أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات".

أما "Joblanski Joseph" أنها : "فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يعمل إداريا بشكل أفضل".

(1) محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصر، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 30.

(2) مؤيد محسن الفضل، يوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، ط 1، 2004، ص 315.

(3) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام الجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 13.

أما " فيليب انكستون " يعرف إدارة الجودة الشاملة أنها: "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع، ويعرفها "شميث" و"فانجا" بأنها: "أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المؤسسة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلى جودة المنتج"<sup>(1)</sup>.

إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يتضمن التأكيد على الجودة يشمل جميع جوانب المنشأة بدءاً من المورد إلى المستهلك.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة حسب "مصطفى كمال السيد" هي: "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أحداث تغيرات إيجابية ضرورية لكل شيء داخل المنظمة أو الشركة بحيث تشمل هذه التغيرات الفكرة، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء وذلك بغرض الوصول إلى تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة لتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها (السلع والخدمات) وبأقل تكلفة من أجل بلوغ أعلى درجة من الرضا لدى المستهلك عن طريق إشباع حاجاته ورغباته وفق ما يتوقعه"<sup>(2)</sup>.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال المفردات الثلاث التي تتكون منها:

**1. إدارة:** ويقصد بها المحتوى الإداري لهذه الإدارة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن أيضاً دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة لها.

**2. الجودة:** وتعني هنا تلبية كافة متطلبات العميل وتوقعاته بحيث يكون المنتج النهائي في تصميمه ملائماً للاستعمال والاستخدام

(1) سوسن شاكر مجيد و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(2) مصطفى كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 71.



3. الشاملة: مشاركة واندماج جميع العاملين في المنظمة أو الشركة (فريق العمل) ويتبع ذلك إجراء التنسيق الفعال بين هؤلاء العاملين لحل المشكلات التي تتعرض لتحقيق الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومبدأ وعملية ونظام وتقنية فقد تكون جودة منتج، شركة، عملية، معرفة، إجراء، خدمة، حياة، أسلوب، طريقة، اتجاها وهي الإجابة والتميز والتفوق والتوعية.

كما تعرف أيضا إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الخصائص والصفات المحددة مسبقا والمطلوبة لمقابلة متطلبات الزبون (حاجاته ورغباته وتوقعاته)<sup>(1)</sup>.

إدارة الجودة الشاملة هي حالة المطابقة مع مواصفات التصنيع من ضمنها مواصفات التصميم والمواصفات الهندسية والمعايير الاقتصادية عند الإنتاج.

هي جانب نظري تتمثل في الإتقان أو العيوب الصفرية بالنسبة للمنتج والخيارات الواسعة والدهشة والإسعاد بالنسبة للخدمات<sup>(2)</sup>.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر، كما تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضا على جانب الخدمات، وأن هذا الأمر مساوي للنجاح.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة عملية مستمرة للأبد وليس هناك أبدا وقت تنتهي عنده عندما تصبح الجودة سليمة بنسبة 100% فهناك دائما طرق جديدة لأداء الأشياء في مجالي الإنتاج والخدمات.

(1) ميسر إبراهيم، أحمد الجبوري، إدارة الجودة الشاملة جوانب نظرية وتجارب واقعية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2010، ص 22.  
(2) ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، مرجع سابق، ص 23.

إن إدارة الجودة الشاملة حسب "عبد الرحمن توفيق" هي: "أكبر من نظام تأكيد الجودة، كما أن السعي وراء الجودة لا ينتهي عندما تحصل المنظمة على موافقة تلبيتها لمعيار الجودة بالرغم من أن بعض المنظمات تشعر بأن التوجه نحو الجودة ينتهي بمجرد الحصول على شهادة بتلبية المنظمة لهذا المعيار"<sup>(1)</sup>.

كما أنها بمثابة إستراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية ومقاومة الحرائق وإدارة الأزمات بإتباع الأسلوب العلمي في التخطيط والتنسيق والرقابة.

يرى الكاتب "نايف علوان" بأنها: "مصطلح يتضمن الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك"<sup>(2)</sup>.

تعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة مظلة تضم تحتها عددا كبيرا من مبادرات الجودة والتي يمكن إدارتها وتشمل الضبط الإحصائي وهي مبنية على أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة والوقاية من الأخطاء<sup>(3)</sup>.

كما يعرفها الكاتب "أحمد الخطيب" هي: "وسيلة ممتدة لا تنتهي وتشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة وإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمرة، وترتكز على تلاقي حدوث الأخطاء بالتأكد من أن الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر"<sup>(4)</sup>.

(1) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ط2، 2005، ص 32.  
(2) نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 29.  
(3) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية، للإدارة بميك، القاهرة، 2011، ص 31.  
(4) أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2010، ص 40.

يعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل تحسين المستمر في العمليات والخدمات"<sup>(1)</sup>.

تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل<sup>(2)</sup>.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة حسب "مأمون الدردكة" و "طارق الشبلي" عن: "نشاطات تحسين مستمرة تشمل كل فرد في المؤسسة في جهد مشترك ومتكامل لتحسين الأداء على كافة المستويات، وهذا التحسين في الأداء موجه نحو الإيفاء بمتطلبات أو شروط معينة، تركز في النهاية على زيادة رضا العملاء، كما أنها مدخل للقيام بالأعمال يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع أو خدمات، الأفراد العاملين فيها، العمليات التي تقوم بها وحتى البيئة (المحيط) الذي تعمل فيه"<sup>(3)</sup>.

إدارة الجودة الشاملة هي سلاح استراتيجي والمفتاح لمستقبل المنظمة<sup>(4)</sup>.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي بدأ منذ الحرب العالمية الثانية لا يتعلق بالتكنولوجيا وإنما بالتفكير، حيث يتعين التوقف عن التفكير في الكمية والبدء في التفكير في الجودة ومما يزيد من صعوبة ذلك، أن الجودة ليست مجرد قائمة مألوفة يمكن الرجوع إليها، أو حتى شيء يستطيع النظر إليه، ولهذا نجد "العالم يقوم الآن بتطوير لعبة اقتصادية جديدة واللاعبون الذين يظهرون في أفضل صورة هم الذين يعرفون كيف يفكرون بأساليب وطرق الجودة"<sup>(5)</sup>.

(1) مأمون الدردكة، طارق الشبلي، الجودة الشاملة في المنظومات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 2002، ص 17.

(2) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 11.

(3) إياد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(4) سحر قدوري الرفاعي، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 108.

(5) دوبيتر لويد، الجودة الشاملة التطور الاقتصادي وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 24.

يعرفها "ستيفن كوهن" و"رونالد براند" بأنها: "التطور والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"<sup>(1)</sup>.

هي فلسفة إدارية تسعى لتحقيق أقصى إستفادة من الموارد والمصادر المتضمنة لمؤسسة ما لتحقيق الأهداف المرجوة، وتركز على إشباع احتياجات العملاء من خلال عمل وإجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة، ومن ثم فإن معتقداتها تركز على تدعيم وتقوية دور العاملين بالمؤسسة، وتدعيم فرق العمل والتحسين المستمر للأداء والتركيز على العمليات ومعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء وإرضائهم<sup>(2)</sup>.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن الإبلاغ عن سياسات وإجراءات الجودة إلى موظفي الشركة لتحقيق الأهداف المصممة، والرسالة التي تتلخص في تحمل كل فرد مسؤولية شخصية عن الجودة ومن المتوقع الإمتثال لهذه السياسات والإجراءات<sup>(3)</sup>.

عرفها قسم "الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية" بأنها: " فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، من خلال التطبيق الدقيق للأساليب الكمية والاستخدام الناجح للموارد البشرية لتحسين الخدمات والإجراءات في المنظمة بهدف الوفاء باحتياجات العميل حالا وفي المستقبل"<sup>(4)</sup>.

هي أسلوب تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

(1) الصيرفي محمد، الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 124.

(2) فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2012، ص 18.

(3) أحمد حلمي، التدقيق ورقابة الجودة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص 92.

(4) أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 177.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ينطوي على حاجة تحسين الجودة إلى جهود تنسيقية وإدارية داخل المنظمة، فالإدارة الحقيقية لتحسين الجودة يجب أن تتم في إطار نظام إداري تنفيذي<sup>(1)</sup> هي مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي مؤسسة بصفة مستمرة<sup>(2)</sup> وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة<sup>(3)</sup>.

إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ القرارات الروتينية بل وضع الاستراتيجيات ومراقبتها<sup>(4)</sup>.

### ثانياً / أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية:

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً وقائياً يمنع حدوث الأخطاء فضلاً عن تصحيحها، كما تسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة، وتعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الاختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق، المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلال الخصائص المناسبة في منتجاتها<sup>(5)</sup>.

(1) عدنان بن أحمد الورثان، مشروع الجودة الشاملة خطوة بخطوة (12 خطوة لتطبيق الجودة في التعليم)، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص 19.

(2) هيوكوش، ترجمة: ظلال بن عايد الأحمد، إدارة الجودة الشاملة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمن استمرار الالتزام بها، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، 2002، ص 50

(3) Claude pimet, **10 clés pour réussir sa certification iso 9001**, afnor édition, 2<sup>em</sup> édition, p55.

(4) Frédéric canard, **management de la qualité**, lextenso édition, paris, 2009, p 41.

(5) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 64.

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء والمنظمات الإنتاجية وللموظفين والعاملين فيما يلي:

### - أهمية إدارة الجودة بالنسبة للزبائن:

أصبح الزبون أكثر وعياً كما ازدادت عمليات الشراء تعقداً وتغيرت السلوكيات والعادات الاستهلاكية، وأصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين ومعرفة بلد المنشأ والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات الأولين، وفي ظل هذا الواقع والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلاً تعاني منه الشركات وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالإيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها وكنتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها<sup>(1)</sup>.

### - أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة:

يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوبة للسلعة فإن العميل سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها.

تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة. تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها ومن هذه التكاليف نجد: خسارة قيمة المواد الخام، والتكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج والتكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها والتكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية<sup>(2)</sup>.

(1) د. عطا الله علي الزبون، خالد بن حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015،

ص 61.

(2) د. عطا الله علي الزبون، خالد بن حمدان، مرجع سابق، ص 62.

## - أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين والعاملين:

- توفر بيئة العمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- اختصار الوقت في انجاز العمل.
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق.
- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء<sup>(1)</sup>.

هناك من يرى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتلخص في النقاط التالية:

- أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
- التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- تطبيقه يعني أن الشركة تهتم لأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط.
- متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.
- أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتخبين فحسب، وإنما تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق<sup>(2)</sup>.
- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العالي للجودة.

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 129.

(2) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45.

- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء<sup>(1)</sup>.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر.

أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأني من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقدرات وأن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها نحو مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه فالمنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، وتعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة<sup>(2)</sup>.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يترك أثرا كبيرا في انخفاض نسبة شكاوى العاملين في المنظمات من خلال استخدام الإدارة النوعية الشاملة، الأمر الذي ينعكس على كمية التكاليف بشكل عام وإيجاد علاقة طيبة بين العاملين وإدارة المنظمة وتعزيز العلاقات<sup>(3)</sup>.

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 2005، ص 54.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 55.

(3) عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 63.



ثالثاً/ أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
  2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.
  3. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة شكاوى المستفيد من هذه الخدمات.
- كما هناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
  - إشراك جميع العاملين في التطوير.
  - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات<sup>(1)</sup>.
  - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات.
  - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
  - تحسين نوعية المخرجات.
  - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
  - تحسين الربحية والإنتاجية.
  - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وتدريب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
  - تعلم اتخاذ القرار استناداً على الحقائق.

(1) ديمغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 9.

- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر<sup>(1)</sup>.

ب/ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم انفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يلي:

### 1. التخطيط الاستراتيجي:

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.

### 2. الإسناد والدعم:

هي تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

تنتج عن جهود تحسين الجودة تغييرات في الأساليب التي تعمل بمقتضاها الإدارة وهذه التغييرات فعالة إذا حظيت بدعم لها من الإدارة العليا<sup>(2)</sup>.

### 3. التركيز على الزبون: الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا ليس الزبون

الخارجي وحده الذي يحدد جودة المنتج، بل أيضا الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج

(1) ديمنغ وروبيرت هاغستروم، مرجع سابق، ص 10.

(2) ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005، ص 109.

المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة، فعدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه<sup>(1)</sup>.

#### 4. التحسين المستمر:

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، فالتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي<sup>(2)</sup>، كما أن على المؤسسة أن تتكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها، عملياتها وأدائها<sup>(3)</sup>.

يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق ما يلي:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
- تقليل الأخطاء، الوحدات المعيبة، الضياع.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد<sup>(4)</sup>.

5. التدريب والتطوير: هو وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم، والإدارة تشجع أفرادها وترفع

(1) ضياء الدين زاهر، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(2) الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، مرجع سبق ذكره، ص 157.

(3) محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 59.

(4) Glaude yves Bernard, le **management par la qualité totale, l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles**, édition afnor, paris, 2000, p 46.

من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك الأفراد يتفوقون في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

#### 6. المشاركة وتفويض الصلاحية:

يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية.

إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة.

أما تفويض الصلاحية، فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.

#### 7. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة<sup>(1)</sup>.

### ح/ مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

(1) فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

وتتمثل مكونات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- **التركيز على رضا الزبون:** إن التركيز على رضا الزبون يعتبر النجاح العام والشامل لجهود إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، لأن مجرد التركيز على تحقيق رضا الزبون يعتبر مسألة بالغة الأهمية، لذا فإن معظم المنظمات تسعى جاهدة إلى الفهم الكامل لمفهوم الجودة ومن ثم محاولة تأسيسها وفق أحكام الزبون، والمفهوم الاستراتيجي لرضا الزبون يهتم بالأمر التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مثل الاحتفاظ بالزبون، واختراق السوق، بالإضافة إلى المحافظة على جعل الجودة محورا لاتجاهات المنظمة الرئيسية، فالمنظمة تهتم برضا الزبون من خلال إنتاج السلع التي تلبي معظم أو كل متطلبات الزبون وحاجاته وفقا لنظام الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.

#### - القيادة والتخطيط الاستراتيجي:

تعتبر القيادة الموجه الرئيسي في كافة المنظمات حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن، يتوجب من المديرين التنفيذ بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز.

فالتخطيط الاستراتيجي هو القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو على المدى البعيد حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها، ويتم من خلال الخطة الإستراتيجية، وضع السياسات والبرامج في ظل دراسة وافية مع التحليل الشامل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة حيث يأخذ بنظر الاعتبار نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة، وتحتوي عملية التخطيط على المحاور الأساسية لتطوير المنظمة من خلال ما يلي:

(1) عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 37.

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

- رسالة الجودة.

- وضع سياسة الجودة.

- تطوير الأهداف الإستراتيجية للجودة.

- وضع خطط تطوير الجودة.

- تنفيذ إستراتيجية الجودة.

- مراقبة وتقييم جودة الأداء<sup>(1)</sup>.

**-التحسين المستمر:**

إن مفهوم عملية التحسين التي يتم تطويرها في تطبيقات إدارة الجودة، تتطلب في بداية الأمر باستقرار العملية الجارية مما يجعلها قابلة للتنبؤ كما وأن قدرتها تكون سهلة الوصول إلى حالة التحليل ومن ثم التحسين وتظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاث وهي: التوازن والمشاركة والتحسين.

وتساعد تكنولوجيا المعلومات على إعادة تصميم العملية الإدارية التي غالبا ما تتصف بالحركية أو الديناميكية وعلى المعنيين بهذه العملية من استثمار جهودهم المستمرة بجعل تكنولوجيا المعلومات المتطورة تساعد على أداء العمل بطرق جديدة مختلفة مما تمنح المنظمة الميزة التنافسية، كما ويتوجب بناء البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل قوي وفاعل بما فيه الكفاية لمساندة التطبيقات الجديدة الملائمة للعملية المعنية.

**-مشاركة العاملين وتطويرهم:**

تزداد أهمية إدارة القوى العاملة عند دراسة تطوير ثقافة المنظمة لكي تتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة وتطبيقاتها، وأن المدخل الرئيسي إلى التطبيقات الفعالة للجودة هي إدارة الموارد

(1) عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

البشرية، ومشاركة الأفراد العاملين تعني دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المنظمة، بالإضافة إلى تفعيل دورهم بطريقة بحيث تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم بالمنظمة، والمشاركة الفعلية تعني مساهمة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المستويات الدنيا وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المنظمة<sup>(1)</sup>.

### -الثقافة وإدارة التغيير:

المقصود بالتغيير هو الإجراءات الجديدة المعتمدة على إعادة صياغة المفاهيم في المنظمة، وتتضمن معمارية التغيير على تصميم وبناء الأنماط الجديدة أو إعادة تصميم الأنماط القديمة بهدف تطوير أنماط متطورة تحقق الزيادة في المؤشرات الإنتاجية والأداء بهدف امتلاك الميزة التنافسية التي يمكن أن تتفرد بها المنظمة أو تصبح قادرة على البقاء في ظل المنافسة الشديدة.

وتشمل عملية التغيير على تقسيم واقع حال المنظمة وتحديد اتجاهاتها المستقبلية بما يتلاءم مع الأهداف الحالية، فعملية التغيير تشمل على الرؤيا المستقبلية للمنظمة<sup>(2)</sup>.

### -المقارنة المرجعية:

المقصود بالمقارنة المرجعية هو قياس الأداء ومقارنته مع ما موجود بالمنظمات الرائدة والأفضل في المجال الاقتصادي أو في عالم الأعمال مع تحديد الطرق والآليات التي جعلت تلك المنظمات من الوصول إلى حالة التميز في مستويات أدائها وكذلك استخدام المعلومات والنتائج كأساس في تحقيق المنظمة لأهدافها وتطبيق استراتيجياتها ومن فوائد المقارنة المرجعية ما يلي:

- الالتزام الكامل من قبل الإدارة وتقديم الدعم الفعال.

- الخطط والبرامج التفصيلية.

(1) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004 ص 64.

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 65.

- الاتصالات الشاملة ما بين الوحدات الإدارية بالمنظمة.

- بناء فرق العمل الكفوءة.

### - أنظمة السيطرة على الجودة:

المقصود بالسيطرة هو التحقق من أن الأهداف المحددة قد تم تحقيقها من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من نتائج الأداء المتحقق للعملية، وهذا يعني عملية مقارنة المعلومات المتحققة عن الأداء مع المعايير والقرارات المعتمدة على تلك النتائج<sup>(1)</sup>.

وتوجد عدة أنظمة للسيطرة على الجودة وهي:

- أ. السيطرة التمهيدية: والتي تشمل على تطوير معايير القياس التي تستخدم في التحقق من أن مدخلات الجودة من المواد التي تلبي متطلبات المواصفات المحددة، كما وأن الأفراد العاملين يعرفون جيدا مسؤولياتهم ويستطيعون استخدام أساليب السيطرة، وهذا يعني بأنه قد تم تدريبهم بصورة جيدة بالإضافة إلى أن المكائن والمستلزمات الأخرى قد تم تهيئتها وفق متطلبات الجودة وكذلك من أن المخرجات قد تم الحصول عليها وفقا للمواصفات.
- ب. السيطرة المتزامنة: وتعني مشاركة المديرين المباشرة في إدارة العمليات بصورة فاعلة، وتوجيه العملية بموجب المتطلبات المخططة.
- ج. السيطرة المرتجعة: وتعني استخدام الأهداف والنتائج كأساس لإجراء عملية التغيير، أو الإجراءات الهادفة إلى تطبيق التحسينات المطلوبة.

وتشمل عملية السيطرة على المتطلبات التالية:

- اختيار ماذا يجب السيطرة عليه، أي ما الموضوع المراد السيطرة عليه.
- تطوير الهدف لغرض تثبيت صفة السيطرة.
- تحديد وحدة القياس.

(1) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 79.



- قياس الصفة في العملية الإنتاجية.
  - تقييم الفروقات ما بين الأداء المتحقق والأداء المخطط.
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن تطلب الأمر ذلك.
- د/ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ومعوقاتها.

#### أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل.

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

#### \_مرحلة الإعداد:

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء للمراحل اللاحقة<sup>(1)</sup>.

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار وتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.

(1) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافا مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الإدارة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

### مرحلة التخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ<sup>(1)</sup>.

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشرة سنوات.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 214-215

- اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المتعلقة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق.

- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.

- تصميم خطط للتنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

كما يمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية:

أ- التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف<sup>(1)</sup>

ب- تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.

ج- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة.

### مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.

(1) - ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 43.

كما تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية، وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة وخريطة المتابعة وغيرها من الأدوات المعروفة.

**\_مرحلة الرقابة والتقييم:** يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. تتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار<sup>(1)</sup>.

### **\_المرحلة المتقدمة:**

هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة مثالا يحتذى أمام المنظمات الأخرى، إذ تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة<sup>(1)</sup>.

### **ثانياً: معوقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية:**

تتمثل معوقات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

من العوامل التي تعيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، يمكن حصر هذه العوامل في الدوافع الخاطئة للتطبيق وتتمثل هذه الدوافع فيما يلي:

### **\_الضغط والإلحاح من جانب العملاء على المنظمات للحصول على نظام الإيزو:**

(1) ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(1) نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 30.

إن العديد من المنظمات سعت بقوة من أجل بدأ رحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لإحساسها أنها واقعة تحت ضغط إلحاح وتساؤلات دائمة من قبل عملائها الذين يشجعونها باستمرار على فعل ذلك، ولكن تصادف أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري قد صاحبه في نفس الوقت ظهور نظم الجودة الشاملة المعروفة باسم سلسلة " الإيزو 9000" وحدث خلط في المفاهيم بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ومن ثم قامت هذه المنظمات بتعميق الفكرة لدى عملائها بأن حصولها على شهادات الأيزو هو إفادة على أن منتجاتها أصبحت راقية وذات جودة عالية وقادرة على المنافسة وهذا يخالف الواقع والحقيقة<sup>(2)</sup>، ولذا وقف اهتمام المنظمات عند مجرد التأهل بإحدى شهادات الأيزو علما أن تلك الخطوة لا تعد أن تكون خطوة واحدة فقط على مسار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم يتضح أن البداية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل هذه المنظمات كانت مضللة والدوافع غير حقيقية أو صحيحة.

**قيام بعض المنظمات بالسعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدافع الحصول على جائزة بالتدريج the Baldrge Award:**

من منطلق أن ذلك سيمكنها من الحصول على ميزة تنافسية يمكن استخدامها في الدعاية والإعلان والترويج لترسخ في ذهن العملاء والمجتمع المحيط بها تفوقها على منافسيها، فبعض المنظمات تعتبر أن مجرد التقدم لهذه الجائزة من الأمور الحيوية والهامة لأن اسمها بدأ يتردد في مجالات الأعمال، وأصبحت في مستوى متقدم يؤهلها للحصول على هذه الجائزة، في الوقت الذي تركت فيه حاجات العاملين وتحقيق التميز والتغير الثقافي.

**التباهي أمام المنافسين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

(2) مصطفى كمال السيد طائيل، مرجع سبق ذكره، ص 151 .

هناك اتجاه لدى بعض المنظمات يرى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبسرعة، من أجل قطع الطريق أمام منافسيهم قبل أن يحصلوا على ميزة تنافسية عليهم، ومن الأخطاء الشائعة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة للتباهي بها في مواجهة منافسيهم<sup>(1)</sup>.

### **دافع التقليد والمحاكاة:**

هو يدفع بعض المنظمات للبدء الفوري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى لا تتهم بأنها متخلفة في هذا المجال، وهذا يخالف الواقع حيث أن النجاحات التي وصلت إليها بعض المنظمات العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة ليست نماذج قابلة للنسخ أو التقليد في منظمات أخرى للحصول على هذه النجاحات، إذ أن لكل منظمة ظروفها الداخلية والخارجية، ومن ثم يتعين على المنظمات التي ترغب في التطبيق ألا يكون التقليد دافعها، إذ أنه من الصعب تحقيق النجاح عن طريق استنساخ صورة طبق الأصل من تجارب ونجاحات الآخرين.

**تحقيق رغبة أعضاء مجلس إدارة المنظمة:** هناك دافع آخر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات، وهو تحقيق رغبة أعضاء مجلس إدارة المنظمة خاصة إذا كانوا قد قرؤوا أو سمعوا حديثاً أو حضر أحدهم في مؤتمر بمجال تطبيق إدارة الجودة، هنا يتراى لهم أن ذلك فكرة جيدة أو نموذجاً جديداً لا بد من متابعته والأخذ به حتى لا يوصفون بأنهم متخلفون عن ملاحظة الفكر الإداري الحديث في مجال تطبيق الجودة الشاملة.

فالدافع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العملاء والنزول على رغبتهم وضغوطهم، أو العمل على تعزيز المركز التنافسي للمنظمة، أو الاتجاه وراء الآخرين بالتقليد والمحاكاة، أو حتى تحقيقاً لرغبة بعض أعضاء مجلس إدارة المنظمة الذين اعتبروها فكرة جديدة بالتطبيق.

(1) مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سبق ذكره، ص 152.

فمجمال هذه الدوافع خاطئة وأسباب ضعيفة للدخول في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن الدافع الحقيقي الوحيد وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو العمل والاهتمام بتحسين أداء المنظمة في كافة مجالاتها وقطاعاتها، وممارستها في مجال النتائج المالية، وتحقيق درجة عالية من رضا العميل، بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين على كافة المستويات والوظائف داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

## 6/ مفهوم الإيزو في المؤسسة الاقتصادية.

أ - تعريف الإيزو، أهدافه أسسه ومبادئه.

أولاً: تعريف الإيزو في المؤسسة الاقتصادية:

تعني المنظمة الدولية لتوحيد القياس وهي منظمة دولية استهدفت رفع مستويات القياس ووضع المعايير والأسس والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وقد حقق هذا النظام نجاحاً كبيراً وتبنته عدة دول ليكون معياراً قومياً لها.

تعرف مواصفات الإيزو بأنها مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنشأة ككل فهي ليست مواصفات للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء بشكل يكفل استمرارية المنشأة في الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة<sup>(1)</sup>.

تتكون الإيزو من خمسة مواصفات تضم أرقاماً متسلسلة للمواصفات القياسية الدولية ولكل مواصفة رقم غيرها ويتمثل فيما يلي:

الإيزو 9... (iso9...):

(1) عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

(1) نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

فهي مواصفات تؤكد وإدارة الجودة وتوضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات التي تتناسب مع طبيعة المؤسسة والأساليب اللازمة للتنفيذ أي أنها خريطة توضيحية إلى المواصفات الأخرى في سلسلة التعريفات الرئيسية والمفاهيم الأساسية واستخدام معايير الجودة للأغراض التعاقدية<sup>(2)</sup>.

### الإيزو 9001:

هي مواصفات تمثل نموذج متكامل لتنفيذ متطلبات الجودة للمؤسسة فهي تشمل قواعد تصميم وتطوير المنتج وقواعد التفتيش والاختيار والتدريب والتركيب والخدمة ويتطلب ذلك الوفاء بعشرين مبدأ للجودة.

### الإيزو 9002:

هي مواصفات تمثل نموذج لتوكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الإنتاج وقواعد التفتيش والاختيار والتدريب وتمثل ذلك الوفاء ب 18 مبدأ للجودة.

### الإيزو 9003:

هي مواصفات تمثل نموذج لتوكيد الجودة بالفحص والاختيار للمنتج النهائي ويتطلب هذا النموذج الوفاء بعشر شروط للجودة.

### الإيزو 9004:

تختص بالتوجهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة أي أنها توجيهات عامة لنظام الجودة وإدارة الجودة لوضع وتطبيق نظام فعال<sup>(1)</sup>، كما هناك مجموعة مواصفات الإيزو 10000 (iso 10000) ومنها الإيزو 10011، وهي المرجع الإرشادي لعملية تدقيق ومراجعة الجودة، وكذلك المواصفة الإيزو 10012 التي تتعامل مع متطلبات ضمان الجودة وتأكيداتها

(2) علاء محمد سيد قنديل، معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بإدارة التعليم، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2010، ص 183.

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق ، ص 184.



لأجهزة ومعدات القياس، ثم الإيزو 10013 والتي تعني بإرشادات تحضير وتطوير دليل الجودة<sup>(2)</sup>، وهناك الإيزو 10014 وهي عبارة عن دليل المؤثرات الاقتصادية الناتجة عن تطبيق إدارة نظام الجودة الشاملة ونظام إدارة البيئة، والإيزو 10015 والتي تتعامل مع التعلم والتدريب وتطوير مهارات العاملين.

تشتمل تسمية الإيزو على معنى التعادل أو التساوي وهي كلمة مشتقة من أصل يوناني أيزوس إنها تضم فكرة عدم الاختلاف، فإذا ما تم الاتفاق بين المورد والزيون على تجهيز 100 وحدة من المنتج المتعاقد عليه، فإنه يتوقع أن يتم إنتاج وحدات مماثلة لا تختلف مواصفات الوحدة الأولى عن الوحدة تسلسل مائة ويتم تجهيزها بالكامل على شكل وحدات متماثلة، وهذا يشترط توفر المواصفات القياسية وبذلك فهي ليست اختصاراً لإسم المنظمة العالمية للتقييس .

### ثانياً: أهداف الإيزو في المؤسسة الاقتصادية:

من أهدافه هو تحقيق الغايات المطلوبة وليس الشهادة بحد ذاتها وأهميته تتجسد في شطرين اثنين: أولاً على المستوى الداخلي للمنظمة ويقترن هذا بالعمليات الداخلية وكيفية تحسينها كرفع الإنتاجية وزيادة الكفاءة أو تخفيض التكاليف وتقليص زمن الإنتاج، تحسين الرقابة، تعزيز المشاركة وتشجيع اليد العاملة، أما الشرط الثاني فيتعلق بالمستوى الخارجي ويقترن بالحصول على ميزة تنافسية، تحسين المبيعات، توسيع قاعدة الزبائن، تعزيز الثقة أمام المستهلكين وبالتالي زيادة الرضا .

### -أهداف الإيزو بالنسبة للمنظمة:

- جودة المنتجات والتقليل من الفضلات.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين صورتها لدى المستهلك وإظهار المنظمة بمظهر من يضع الجودة في قمة اهتمامها.

(2) فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2010، ص 70.

- إمكانية اختراق منتجات المنظمة للأسواق التي تشترط معيار الإيزو 9000 كشرط للتبادل<sup>(1)</sup>.
- زيادة القيمة المضافة، لأن نظام الإيزو يمنع الأخطاء ويتعقبها إن حدثت، من خلال المراقبة المحكمة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة المولدة من إدارة العمليات.
- تغيير وتطوير مستوى ثقافة المنظمة إلى الأفضل والأسرع والأكفأ.

#### - أهداف الإيزو بالنسبة للزبون:

إن حصول المنظمة على الشهادة يعطي للزبون الثقة بأنها تقوم بتزويده بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة.

إن نظام الإيزو 9000 يجعل المنظمة متفتحة أكثر على العملاء وهذا ما يتيح لهم تقديم طلباتهم والمواصفات التي يرغبونها في المنتجات.

#### - أهداف الإيزو بالنسبة للعاملين: فيما يلي:

رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إعطائهم شعوراً بالثقة والفخر بالنفس بسبب وجود شهادة تؤكد أن منظماتهم تطبق نظاماً للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية.

إن عملية التوصيف المضبوطة للوظائف الناتجة عن تطبيق نظام الإيزو 9000 من شأنها أن تسمح للعاملين من الحصول على رؤية واضحة لأدوارهم وأهدافهم المطلوبة منهم بدقة، وهذا ما يمكنهم من رفع إنتاجهم وتحسين نوعية أدائهم<sup>(1)</sup>.

#### ثالثاً: أسس ومبادئ الإيزو في المؤسسة الاقتصادية:

- **التنظيم:** إذ ينبغي للشركة أن يكون لها هيكل تنظيمي واضح يبين اختصاصات التقسيمات التنظيمية والوظائف المختلفة ومسؤولياتها، كما لا بد أن يعكس تنظيم الشركة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية والإمكانات التنظيمية التي تتطلبها منظومة

(1) فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص 71.

(1) مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

الجودة حتى تعمل بكفاءة، وتنص مواصفة الإيزو في إصدارها الجديد والسابق على ضرورة تخصيص ممثل للإدارة يكون مسؤولاً عن التأكد من أن نظام الجودة متوافق مع متطلبات المواصفة على قيامه بالاتصال والتنسيق مع جهة التسجيل التي تمنح الشهادة.

- **التوثيق:** لابد من توثيق كيفية القيام بجميع العمليات والأعمال التي تؤثر ولها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالجودة وينتج عن ذلك إصدار وثائق الجودة وهي :

- دليل الجودة: هي أولى الوثائق التي يتوجب على الشركة أن تعدها وتحافظ عليها هو دليل الجودة وهو وثيقة تقرر فيها سياسة الجودة وتصف نظام الجودة في الشركة.

- دليل الطرائق الإجرائية: وهي تبرز سياقات العمل فيها ولها علاقة بالجودة وتقدم جميعها كوثائق إلى جهات التسجيل عند طلب الحصول على شهادات المطابقة.

- دليل تعليمات العمل: هي كل وصف إرشادي إضافي يلزم الإجراء وبذلك فإن توفير تعليمات العمل يستفاد منها إلى جانب الإجراء، فتعليمات العمل وسائل مساعدة يتم اللجوء إليها أثناء تأدية العمل.

- **ضبط الجودة:** لابد للشركة الإنتاجية أو الخدمية أن تستحدث نظاماً لضبط الوثائق الصادرة، حفظها وتعديلها ومتابعتها، وإتلاف الوثائق غير النافذة، وتستدعي عملية ضبط الوثائق جملة فعاليات منها:

- ترميز الوثائق: لإعطاء كل منها هوية خاصة بها.

- مدى ضبط الوثائق: يعتمد مدى ضبط الوثائق على طبيعتها، فالوثائق الفنية الإرشادية التي تعد داخل الشركة تحتاج إلى أشمل مدى ضبط يغطي الإعداد والمراجعة والتصديق والتوزيع والإتلاف عندما تنتهي الحاجة لها، أما ضبط الوثائق المرجعية الخارجية فينبغي التوزيع والمحافظة على آخر نسخة صادرة منها.

- إعداد الوثائق وتصديقها: ينبغي أن تكون مسؤولية إعداد الوثائق وتصديقها واضحة داخل الشركة لكل نوع من الأنواع وإذا تعددت الجهات المسؤولة عن الإعداد، يتوجب تحديد جهة منسقة في أثناء الإعداد والتصديق من قبل جميع الأطراف المشاركة.
- السيطرة على توزيع الوثائق: يتعين التأكد من وصول الوثيقة إلى الجهة المستفيدة منها داخل الشركة، من خلال الحصول على تأييد استلامها<sup>(1)</sup>.
- تغيير الوثائق: من خلال التصاميم والرسوم والصيغ التركيبية وهذا يكون في القسم المختص بدءاً من الإعداد والانتهاج بالتصديق وإصدار وثيقة بديلة.
- ضبط الوثائق الواردة من خارج الشركة ومراقبتها: يتعين السيطرة على هذه الوثائق ونقل التغييرات التي تحصل عليها إلى جميع النسخ أينما وجدت داخل المنظمة.
- السيطرة على الاستثمارات: تشمل استثمارات ضبط الجودة تقارير التفتيش ولوحات ضبط الجودة وشهادات المعايرة وبطاقات النقل والعلامات ويتعين ترميزها ومراعاة تصحيحها.
- القائمة الرئيسية للوثائق: ينبغي تنظيم قائمة رئيسية بالوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة لدى رئيس لجنة الإيزو وتوزيع نسخ منها للأقسام المعنية، ويتعين على الأقسام إعلام رئيس لجنة الإيزو بأي تغييرات تطرأ على القائمة لتحديثها باستمرار
- **ضبط السجلات:** لابد للشركة أن تحتفظ بسجلات الجودة وتوثق بها الأنشطة وتثبت الأخطاء والإجراءات التصحيحية وأن تتم متابعة تحديث السجلات وتصنيفها وحفظها من التلف والتغييرات وضمان القيام بطرائق العمل والإجراءات بشكل صحيح.
- **التدقيق:** يمكن أن تتأكد الإدارة بمراجعاتها الدورية من تطابق الإجراءات المطبقة مع تلك التي وثقت في مجالات الجودة يصاحب ذلك التدقيق الداخلي الذي يمثل نظام الجودة في الشركة ككل ويشمل على:

(1) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 150-151.

**المراجعة الإدارية:** المقصود بالمراجعة الإدارية في مراجعة الإدارة العليا في الشركة لنظام إدارة الجودة في فترات زمنية مخططة لضمان استمرارية النظام وملائمته وصلاحيته وفاعليته<sup>(1)</sup>.

**التدقيق الداخلي للجودة:** هو إرشادات تدقيق أنظمة الجودة (10011) بتقييم نظامي ومستقل للفاعليات ذات الصلة بوظيفة الجودة، والغرض من ذلك هو لرفع كفاءة فعاليات الجودة وتطويرها نحو الأفضل بشكل دائم ومستمر للمحافظة على ديمومة كفاءة نظام الجودة في الشركة.

**الإجراءات التصحيحية والوقائية:** لابد للشركة التي تطبق الإيزو أن تضع نظاما لمتابعة وتوثيق وتحديد الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لضمان عدم تكرار حدوثها مستقبلا<sup>(1)</sup>.

إذا كان الهدف الرئيسي لأنظمة إدارة الجودة هو إيجاد نظام فعال ومدون على أساس أفضل السبل ويكون قابلا للتحسين والتطوير الدائم لجودة الإنتاج المتوقع من خلال الموارد المتاحة، ولكي يكون النظام الإداري فاعلا فإنه يحتاج إلى التنظيم الصحيح والوضوح الكامل والتكامل ليكون قابلا للمراجعة والتطور والتوسع المستقبلي وكل ذلك يتجسد في نظام الإيزو 9000 وتطبيقاته الواسعة المعتمدة على مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب/ فوائد تطبيق نظام الإيزو ومساوئه في المؤسسة الاقتصادية:

أولاً: فوائد تطبيق نظام الإيزو في المؤسسة الاقتصادية:

<sup>(1)</sup> Lamprecht James, 'iso9001' : **commentaires et conseils pratiques une approche statistique**, édition afnor, paris, 2001, p 20.

<sup>(1)</sup> Lamprecht James, op.cit, p 20- 21

تحسين الجودة والكفاءة: تلعب الجودة دوراً هاماً في نجاح الشركة في السوق العالمية، ويساعد تطبيق المواصفة على تحسين كفاءة الشركات وتحسين جودة منتجاتها أو خدماتها وعلى تقوية علاقاتها بزبائنها.

تحسين الاتصالات داخل الشركة: عندما يتم تطبيق المواصفة داخل الشركة سيضطر العاملون إلى الاتصال مع بعضهم البعض بهدف التعرف على الإجراءات التي ينبغي القيام بها من أجل عمليات توثيق فاعلة وواضحة<sup>(2)</sup>.

النتائج الموحدة: إحدى أهم خطوات تطبيق المواصفة إيزو 9000 هو توثيق كل عملية من العمليات وبالتالي، فإن أحد أكبر المنافع المتحققة هو أنه يبدأ التوثيق سيتم تحقق التوحيد في مختلف العمليات التحويلية، مما يؤدي إلى انخفاض التباين بين الوحدات المنتجة وبالتالي يتم الحصول على ما يعرف "بالجودة الموحدة".

الميزة التنافسية: تتمتع الشركات التي تتبنى الإيزو 9000 برضا الزبائن ويكون لديهم فرصة أكبر في اكتساب زبائن جدد، فضلاً عن أنه يساهم في الاحتفاظ بمورد واحد ولإدامة الثقة معه وهي ميزة تنافسية مهمة في ظل التوجه نحو تقليل عدد الموردين.

ولاء أكبر للزبون تجاه الشركة.

زيادة الحصة السوقية.

ارتفاع أسعار الأسهم.

تقليل تكاليف الخدمات نتيجة انخفاض الطلب على هذه الخدمات أسعار أعلى، وإنتاجية أعلى وانخفاض في التكاليف.

ولكي تحقق الشركة هذه المزايا أو المنافع فإن عليها ألا تجعل التوثيق الهدف الأساسي للمواصفة، رغم أنها تتطلب فعلاً توثيقاً، لأن التأكيد على التوثيق ينتج عنه أنظمة بيروقراطية تشكل عبئاً على الشركة وبالتالي قد يؤثر على رضا الزبون<sup>(1)</sup>.

## فوائد تطبيق iso9000 وكيفية الحصول عليه

(2) فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2000، ص 30.

(1) فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، مرجع سبق ذكره، ص 31.

كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO9000	فوائد تطبيق ISO9000
<ul style="list-style-type: none"> <li>- من خلال توفير الموارد المناسبة والتدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحية والدافعية.</li> <li>- من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقومون بأدائه.</li> <li>- من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة (دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل) التي ينبغي مراجعتها بصورة مستمرة وإدامتها وإبقاؤها قيد التنفيذ.</li> <li>- من خلال تزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم</li> <li>- من خلال تحديد أي حالة لعدم التطابق أو الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة.</li> <li>- من خلال تحديد الوصف الوظيفي والصلاحيات والمسؤولية لكل فرد في المؤسسة.</li> <li>- من خلال تحديد وتعريف وإدامة سجلات جودة لكل عملية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى.</li> <li>- يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة وتحديد بطريقتهم تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة.</li> <li>- يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلة وهذا يؤسس قاعدة لتدريب وتنقيف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم.</li> <li>- تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى.</li> <li>- المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات أو الخدمات.</li> <li>- يوفر وضوحا وشفافية للواجبات والمسؤوليات.</li> <li>- يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات وخدمات المؤسسة.</li> </ul>

ثانياً: مساوئ الأيزو في المؤسسة الاقتصادية:

- 1- تشجيع التأكيد على المقاييس والإجراءات على اعتماد ما يعرف ب (الإدارة باستخدام الكراس).

- 2- صعوبة تطبيق أي من عوامل سلسلة إيزو 9000 التي يتم اختيارها للتطبيق.
- 3- تستغرق كثافة الإجراءات وتدريب العاملين وإدارة التدقيق الداخلي الكثير من الوقت وتحمل الشركة تكاليف عالية.
- 4- تتناسب هذه المقاييس الصناعات الهندسية<sup>(1)</sup>.
- 5- يكلف تطبيق وإدامة التسجيل على شهادة المطابقة الكثير، وتستنفذ الكثير من الوقت.
- 6- لا يشجع تطبيق المواصفة على التأكيد على قضايا هامة مثل التحسين المستمر والضبط الإحصائي للجودة<sup>(1)</sup>.

### ج/ منهجية ومراحل تطبيق الإيزو في المؤسسة الاقتصادية.

تتمثل منهجية ومراحل تطبيق الإيزو فيما يلي:

#### المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد

هذه المرحلة تسبق عادة التسجيل وفيها يتم التحضير وتغيير ما ينبغي تغييره لتأمين متطلبات التوافق مع المواصفة وتشتمل على بعض الخطوات وهي: اقتناع الإدارة العليا بالمشروع ويتضمن ذلك إقرار والتزام من الإدارة نقل القناعة إلى جميع المستويات والعاملين من خلال برامج توعية على شكل دورات وندوات تشرح مكونات نظام الجودة والإجراءات للحصول على الشهادة.

- الاستفادة من المراجعين والاستشاريين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو.

- تعيين مسؤول ممثل للمدير العام لقيادة عملية تأهيل الشركة للحصول على الشهادة.

- تشكيل فريق للعمل من تخصصات مختلفة.

(1) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 46.  
(1) سحر قدوري الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 32.



- وضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ يتم فيه تحديد المطلوب والمسؤول عن ذلك.
- اختيار مكتب استشاري أو هيئة لتقديم المعونة الفنية للشركة للتوافق مع المواصفة.
- المسح الأولي لتقييم النظام الحالي بالمقارنة بين ما هو كائن بما ينبغي أن يكون طبقاً لمتطلبات المواصفة الدولية.
- تطوير وتوثيق طرائق العمل للعمليات التي تحقق متطلبات نظام الجودة ويتضمن ذلك إعداد دليل الجودة ودليل الطرائق الإجرائية وتعليمات العمل والوثائق والمستندات.
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق الذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفة.
- تدقيق النظام بواسطة استشاري لتحديد نقاط عدم التطابق وتقديم التوجيهات للتطوير<sup>(1)</sup>.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

- اختيار جهة التقييم والتسجيل التي ستقوم بمنح الشهادة.
- تزويد جهة التسجيل بمعلومات تفصيلية عن الشركة تتضمن نوع النشاط، أنواع المنتجات والخدمات والأعمال المشمولة، أية شهادة خاصة بالجودة سبق للشركة الحصول عليها، تحديد المسؤوليات عن الأنشطة في الشركة، أدلة الجودة ووثائق الطرائق الإجرائية والتعليمات.
- التخطيط والإعداد للتدقيق، دراسة نظام الجودة والعمليات والإجراءات، دراسة الوثائق والمستندات ومنها دليل الجودة ودليل الطرائق الإجرائية وتعليمات العمل.

#### وضع جدول زمني لعملية التدقيق:

- الاتفاق مع الشركة على يوم محدد وساعة لكل قسم دون أن يتعطل العمل.
- تجهيز جميع الوثائق في القسم لفريق التدقيق وتحديد الشخص الذي يرافق الفريق في كل قسم.

(1) عواطف إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 165.

- إجراء المراجعات أو التدقيقات على نظام الجودة.
- عند تدقيق دليل الجودة الأساسي والأدلة بجهة التقييم والتسجيل ينبغي التعاون والتنسيق مع فريق التدقيق والمراجعة:
  - تسجيل ملاحظات ونصائح فريق التدقيق.
  - طلب إجراءات تصحيحية أو وقائية أحيانا.
  - تنفيذ الإجراءات التصحيحية الناتجة عن التقييم المبدئي، التقييم ومنح الشهادة<sup>(1)</sup>.

### المرحلة الثالثة: التحسين المستمر للجودة

- وهي مرحلة ما بعد التسجيل وحصول الشركة على شهادة، فحال حصول الشركة على شهادة التوافق مع متطلبات المواصفة يبدأ طريق التطوير والجهد المستمر للمحافظة على كفاءة المنظومة الإدارية للشركة، وتطويرها باستمرار، يمكن وصف هذه المرحلة كمايلي:
- بدء التحسين والتطوير والمحافظة على المستوى الذي وصلت إليه الشركة، إذ أن العبرة ليس بالحصول على الشهادة بل ينبغي كيفية المحافظة على المستوى وتحسينه.
  - إن معايير نظام الجودة تواصل دورتها في الارتقاء تبعاً لما يستجد من أفكار وابتكارات ومستجدات وتغيرات تؤدي إلى تحسين الخدمات والمنتجات وخفض التكاليف.
  - تتعرض الشركة في هذه المرحلة إلى تدقيقات ومراجعات مفاجئة تتراوح بين كل ستة أو تسعة شهور للتأكد من استمرارية تطبيق نظام الجودة في الشركة
- ويمكن للشركة الحاصلة على شهادة الإيزو أن تحافظ على تطبيق نظام الجودة بإتباع مايلي:

- 1- المراجعة الدورية للإدارة.
- 2- إتباع نظام التدقيق الداخلي.
- 3- نظام الإجراءات التصحيحية.

(1) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 167.

4- التدريب المستمر.

### المرحلة الرابعة: تجديد الشهادة

إن الشهادة ينبغي تجديدها بعد مرور ثلاث سنوات من إصدارها وهذا يعني ضمناً أن أمدتها ثلاث سنوات، وباقتضائها يتحتم على الشركة طلب التجديد والتحديث، وتتضمن هذه المرحلة مايلي:<sup>(1)</sup>

- محتوى أكبر وأشمل في الشهادة الجديدة.

- أنشطة إضافية.

- منتجات أو خدمات جديدة.

فإعادة التقييم والتجديد للشهادة أسهل بكثير من منحها في بداية الأمر، لاسيما وأن الشركة سبق وأن تم متابعتها بصورة دورية وتتوفر عنها المعلومات المطلوبة لأغراض منح الشهادة.

إن تطبيق مواصفات مجموعة الإيزو عملية تتطلب الإعداد الجيد والمدروس، ولا يمكن لأي شركة سواء كانت إنتاجية أو خدمية أن تتجح في تطبيقاتها وأن تجني ثمار ذلك إلا إذا كان للإدارة العليا دور رئيسي وفعال في جميع مراحل التطبيق، فيجب أن يكون جميع العاملين على دراية تامة بأن الإدارة العليا في الشركة تتابع وباهتمام تقدم مراحل التطبيق، وهذا الدور المهم لا ينتهي بمجرد الوصول إلى مستوى الحصول على الشهادة تحقق المؤسسات من خلال تطبيقها لمواصفات iso 9000 منافع عديدة لا تقتصر على المزايا التسويقية والتجارية بسبب ميل العملاء إلى شراء سلع تحمل علامة (iso9000/2000) مما يثبت قدرتها على الإيفاء بمعايير متفق عليها دولياً بل أن المنفعة الحقيقية من تطبيق مواصفات iso9000 هي توفير

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 82 - 83.

آليات للتحسين المستمر، تستفيد منها المؤسسات في تقوية أوضاعها التنافسية سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وتوظيفها لتوفير مستلزمات تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الرابع : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو في المؤسسة الاقتصادية.

العناصر	Iso9000/2000	إدارة الجودة الشامل (TQM)
التركيز على العميل	- ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل. - معالجة شكاوي العميل. - متابعة إدراك العميل حول مستوى تلبية متطلباته.	- إرضاء العميل هي أولوية الأولويات. - تتبع وفهم مايريده العميل باستمرار. - دراسة ومتابعة عوامل ولاء العمل. - قياس رضا العميل وإجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار.
القيادة	- وضع سياسة وأهداف الجودة. - توفير الموارد الضرورية. - الحرص والتتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة.	- وضع رؤية للمؤسسة اتجاه الجودة، وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة. - توفير كل مستلزمات التطبيق، وإعطاء القدوة وتشجيع مبادرات العاملين.
مشاركة الأفراد	- تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل. - تدريب وتأهيل الأفراد. - التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.	- الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة والتحسين المستمر. - التأكد والحرص من أن كل فرد في المؤسسة يعرف أهدافها. - المشاركة الكاملة للأفراد.

(1) نصر الله نظمي، iso9000 إصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، سلسلة إصدارات يميك، القاهرة، 2005، ص 196.

<p>- العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات ووفق لما وثق له في النظام<sup>(1)</sup>.</p>	<p>- الفهم والتحليل والتعمق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر.</p>	<p>العمليات</p>
<p>- تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية والوقائية وأعمال التدقيق والمراجعات.</p>	<p>- القيام بقياس الأداء باستمرار ووضع أهدافا لها لتقييم التحسينات.</p> <p>- إتاحة الفرص وأدوات التحسين لجميع الأفراد.</p> <p>- المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق وتصحيحها.</p>	<p>التحسين المستمر</p>
<p>- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير مطابقة وتقييم العمليات.</p>	<p>- اتخاذ القرارات استنادا إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات وتوظيف الأدوات الملائمة وإشراك العاملين في ذلك.</p>	<p>اتخاذ القرارات بناء على الحقائق</p>
<p>- الحفاظ على نظام الجودة فعال وموثق.</p> <p>- إدارة نظام عمليات مترابطة وقادرة على تحقيق أهداف الجودة المحددة.</p> <p>- دراسة الترابطات بين مختلف العمليات وقياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف.</p>	<p>- إدارة المؤسسة كنظام متكامل ومتربط.</p> <p>- جعل جميع العمليات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتفعيل النظام ككل.</p>	<p>الإدارة بمدخل النظم</p>
<p>- تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين.</p>	<p>- إقامة علاقات إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات والعمليات.</p>	<p>العلاقات مع الموردين</p>

(1) نصر الله نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 198-199.

- الاشتراك في الخطط المستقبلية.	- تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة.	
---------------------------------	---	--

إن العلاقة ما بين أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفات iso9000، لاسيما بعد تعديلها الأخير وبرغم الفروقات المذكورة، فإنه لا يوجد تعارض كبير بينها بل العكس من ذلك هناك نقاط التقاء كثيرة إلى درجة اعتبار الحصول على شهادة المطابقة iso9000/2000 خطوة مبدئية وجد معتبرة في سبيل السير نحو تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.

(1) أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص50.

## خلاصة :

إن فعالية وكفاءة نظام الاتصالات بين العاملين والإدارات والأقسام داخل المؤسسة وخارجها ،عامل مهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة ونجاح الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، حيث إن وجود نظام فعال للاتصالات داخل المؤسسة رأسي في اتجاهين بين القيادة والعاملين، وكذلك أفقي في اتجاهين بين الأقسام وفرق تحسين العمليات والمشاريع يؤدي إلى:

- أن تصل رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة إلى جميع العاملين.
- إنجاح عمل فرق التحسين المستمر للجودة المكونة من عدة أقسام وإدارات بحسب كل عملية.
- تقوية الروابط والعلاقات بين العاملين.
- دعم الشفافية والوضوح وإزالة الإشاعات المؤثرة سلبا على العمل.
- توصيل آراء واقتراحات وشكاوى العاملين إلى الإدارة العليا.
- توصيل أخبار المؤسسة ومشاريعها وأنظمتها وقراراتها إلى العاملين، ولتقوية هذه الاتصالات الداخلية تقوم المؤسسة باستعمال وسائل الاتصال الداخلية المناسبة لها بالإضافة إلى الاتصال الخارجي الذي يقوم بتعزيز علاقاتها مع جمهورها الخارجي.

## II :الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالاتصال وإدارة الجودة الشاملة



## II - الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالإتصال وإدارة الجودة الشاملة

تقوم الصورة الذهنية بدور هام ومحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الأفراد، وتؤثر في تصرفاتهم اتجاه الجماعات والقطاعات المختلفة، فهي تعكس الواقع وتحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة، وإنما يواجهه بشكل غير مباشر يعتمد على الوصف.

لذلك أدركت المؤسسات أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير واتخاذ السياسات ورسم الخطط الكفيلة، لتكوين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه المؤسسات باستخدام ذلك أنشطتها المختلفة، كما عملت بتركيز شديد على وضع الاستراتيجيات المختلفة لتحسينها وتأكيداها، وأصبح تكوين الصورة الايجابية هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع احتياجات الجماهير، مما أدى بدوره إلى تأكيد أهمية الصورة الذهنية على المستوى الدولي في تهيئة المناخ النفسي الملائم لتحقيق أهداف الدولة ونجاح سياستها الخارجية والترويج لأوجه النشاط المختلفة.

### 1/ مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

#### أ/ تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

الصورة الذهنية حسب "سليمان صالح" هي: "المعاني والاتجاهات والمعرفة والآراء المشتركة بين الجمهور من المنظمة أو الشركة، التي نتجت عن العمليات أو الاستراتيجيات الاتصالية التي قامت بها المنظمة".<sup>(1)</sup>

الصورة الذهنية هي نتيجة اتصال حواري بين المنظمة والجمهور، حيث يوفر هذا النوع من الاتصال علاقة تبادلية بين المنظمات وجمهورها، وهو سلوك اتصالي أخلاقي، ومع أن هذا

(1) سليمان صالح، وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 2005، ص 21-22.

الاتصال يجب أن يعكس الواقع، إلا أنه يمكن التركيز على السمات المرغوب فيها، والتي تحتاج المنظمة أن تقنع الجمهور بها.

يرى " رويينسون " و " بارلو " أن المفهوم البسيط لمصطلح صورة المنشأة يعني: "ببساطة الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير الموثقة ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونه في رؤوسهم".

أما " ميسي فيري " يرى أن: " الصورة الداخلية للمنظمة تختلف عن الصورة الخارجية، وأن الأولى يمكن تعريفها بأنها النظرة الوصفية، ومعتقدات أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمة، أما الثانية وهي الصورة الخارجية فهي تعني معتقدات الجمهور الخارجي عما يميز المنظمة أو هي الصورة الاتصالية".

الصورة الذهنية هي مجموعة السمات والملاح التي يدركها الجمهور ويبني على أساسها مواقف واتجاهاته نحو المنظمة أو الشركة أو الدولة أو الجماعة وتتكون تلك الصورة عن طريق الخبرة الشخصية للجمهور القائمة على الاتصال المباشر أو عن طريق العمليات الاتصالية الجماهيرية وتتشكل سمات وملاح الصورة الذهنية من خلال إدراك الجمهور لشخصية المنظمة ووظائفها وأهدافها وشرعية وجودها وأعمالها والقيم الأساسية التي تتبناها<sup>(1)</sup>.

يعرف "كينيث بلدنج" في كتابه الرائد الصورة، أن الصورة الذهنية: "تتكون من تفاعل معرفة الإنسان بعدة عوامل مثل: المكان الذي يحيا فيه الفرد، وموقعه من العالم الخارجي، العلاقات الشخصية وروابط الأسرة والجيران والأصدقاء المحيطين به، والزمان والمعلومات التاريخية والاجتماعية التي يحصل عليها".

ويعرف " علي عجوة " الصورة الذهنية بأنها: "النتائج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد، أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام معين أو شعب أو منشأة أو

(1) سليمان صالح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنة معينة أو أي شيء آخر، يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم، بغض النظر عن صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة التجارب، فهي تمثل بالنسبة لأصحابه واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها"<sup>(1)</sup>.

- الصورة الذهنية هي الأفكار الموجودة في عقول الزبائن عن المؤسسة والتي تؤسس وتبين بناء على ما يتلقوه من معلومات وخبرات<sup>(2)</sup>.

- كما تعرف أيضا الصورة هي إدراكات وتفسيرات يضعها الآخرون<sup>(3)</sup>.

- هي التقييم العام للمؤسسة المؤلف من مجموعة الاعتقادات والمشاعر الذي يتكون لدى الزبائن عن المؤسسة<sup>(4)</sup>.

- يؤسس الشخص صورته الذهنية عن الأشياء أو الأشخاص عن طريق التجارب المباشرة أو التجارب غير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الزبائن واتجاهاتهم ونتيجة الخبرات والاطلاعات تكون هناك صورة ذهنية ومختزنة تتضمن معارف ومعلومات تضاف إليها صور ومعلومات جديدة تؤثر في الصورة القديمة، ولهذا نوعية المعلومات المختزنة لدينا هي التي تقرر صور الأشياء في عقولنا، فإذا كانت هذه المعلومات ايجابية كانت الصورة ايجابية والعكس صحيح، وأي تجربة جديدة فإنها:

- إما أن تضيف إلى التصور الحالي الموجود معلومات جديدة.

- تدعم التصور الحالي.

- تحدث مراجعات طفيفة على هذا التصور.

(1) عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد، نظريات الإعلام وتطبيقاتها العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 229.

(2) شذوان علي شبيبة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2000، ص 62.

(3) ماجكين شولتز، ماري جوهاتش، موغانس لارنس، المنظمة المعبرة: الهوية، السمعة، والعلاقات التجارية للشركة، مكتبة الكعبيان، الرياض، ط 1، 2004، ص 58.

(4) غراهام داوولينغ، تكوين سمعة المؤسسة: الهوية والصورة والأداء، مكتبة الكعبيان للنشر والتوزيع، ط 1، 2003، ص 46.

- ينتج عنها إعادة بناء كامل للتصور (1).

الصورة الذهنية هي ذلك التصور المحدود الذي يحتفظ به الشخص في ذهنه من إنسان أو أمر ما.

هناك من يعرف الصورة الذهنية من خلال أن الأشخاص يدركون الحقائق ومعهم تصورات ثابتة ومسبقة عنها، لذلك فإنهم لا يلاحظون ما حولهم على حقيقته بل على أساس ما قد بنوه عن الأشياء مسبقاً، فالصورة النمطية أصلها هي صورة ثابتة راسخة في العقل، صعبة التغيير، ومحاولة تغيير أو تجسيد الصورة يستدعي وقتاً وجهداً كبيرين (2).

أما "سكوت كتليب" فيعرف الصورة الذهنية بأنها: " مزيج مركب من المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يكونها الزبائن إزاء موضوع محدد، هي الانطباع العام الذي يكونه ويحفظه عن المؤسسة عمالها وزبائنها عموماً، والذي يبنوه على أساس الطريقة التي تعرض فيها أعمال المؤسسة وعلى السمعة التي تتمتع بها منتجاتها (3).

يعرف قاموس ويبستر **webster** الصورة الذهنية على أنها تقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء لتجربة حية وقد تكون محاكاة حسية ارتبطت بعواطف معينة، فهي نوع من أنواع التمثيل لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو البصر أو التذوق أو الشم (4).

الصورة الذهنية تعكس الطريقة التي يرى بها الجمهور المنظمة، فهي التصور الذي يدركه الفرد، وتتواجد فقط داخل ذهن متلقيها، وهذه الانطباعات التي يحملها الأفراد إما أن تكون:

1- سلبية (معارضة): تسعى للتأثير عليها بأساليب مختلفة لتغييرها.

2- إيجابية (مؤيدة): تسعى لتعزيزها والحفاظ على استمراريتها.

(1) علي عجرة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 7.

(2) عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

(3) Daniel Durafour, **Marketing et action commerciale**, édition Dunod, Paris, 2000, p 130.

(4) إيناس رأفت، مأمون شومان، إستراتيجية التسويق وفن الإعلان، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2011، ص 309.

3- محايدة ما بين مؤيد ومعارض سهلة التأثير<sup>(1)</sup>.

صورة المؤسسة يمكن التعبير عنها بالنتائج الخالصة للانعكاس الداخلي والخارجي لهذه الهوية أي النتيجة الإدراكية للمستقبلين لرسائل المؤسسة المكونة من مختلف الإشارات التي تبثها<sup>(2)</sup>.

- إن الصورة الذهنية هي تركيب من عناصر الإدراك الحسي، اللون والشكل والعمق والحركة التي يمكن بها وصف المظهر وجمعها مع الأفكار اللفظية التي تحدد الحالة التي يبدو الشخص فيها، فالصورة القابلة للتذكر سواء كانت مباشرة أو ترى من خلال وسيط عادة ما تكون بسيطة التكوين وذات تأثير آني، إنها الصورة التي تتجه إلى الجانب العاطفي والعقلاني من الذهن وتستعيدها مرارا بعد زوالها من شبكة العين هذه الصور تستعاد بالتفكير بها من خلال الكلمات<sup>(3)</sup>.

- صورة المؤسسة هي عبارة عن نظام يشمل عدة مراحل وجوانب فكل شيء في المؤسسة إلا ويحمل جانب في تكوين صورة المؤسسة: منتجاتها، علامتها التجارية وكل ما تتضمنه من رموز ورسائل التي يتلقاها مختلف فئات الجمهور<sup>(4)</sup>.

- يرى آخرون أن صورة المؤسسة هي إرسال إشارات مختلفة من طرف المؤسسة إلى جمهورها يعني أن هناك مجموعة من الإشارات تشمل المؤسسة وتساعد على خلق صورة لها لدى الجمهور، وتعتبر في نفس الوقت العنصر الأكثر فاعلية وقابل للبقاء أكثر<sup>(1)</sup>.

(1) كمال خورشيد مراد، الإتصال الجماهيري والإعلام، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 387.

(2) فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 52.

(3) عبد الجبار ناصر، ثقافة الصورة في وسائل الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2011، ص 85.

(4) Aliene Kamrpf, Liliane Demront, communication des entreprises : stratégie et pratique, édition Armond colin, Paris, 2008, p 32.

(1) Philippe Morel, la communication d'entreprise, Vuibert édition, paris, 2000, p15.

تعتبر الصورة الذهنية للمؤسسة من أهم العناصر التي تبحث المؤسسة على تطويرها بين منافسيها كما تساهم في تنامي الإحساس لدى العمال على المستوى الداخلي وتضمن ارتباط الجماهير الخارجية بالمؤسسة.

تعمل الصورة الذهنية للمؤسسة على خلق فكرة في ذهن الجمهور عن المؤسسة ويمكن على أساس صورتها أن تحتل الصدارة<sup>(2)</sup>.

عرف الدكتور " علي عجوة " الصورة الذهنية على أنها تعكس الواقع وهي التي تحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة، وإنما يواجهه بطريق غير مباشر هو الوصف، أما " هارود ماركس " يعرف الصورة الذهنية بأنها مجموعة الانطباعات الذاتية للجماهير على المنظمة<sup>(3)</sup>.

ويعرفها آخرون بأنها انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتأثير تعاملاتها مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع واستثمارها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة<sup>(4)</sup>.

الصورة الذهنية هي عبارة عن مجموعة الإدراكات التي يكونها الفرد حول شيء ما<sup>(5)</sup>.

هي مجموعة الاستحضارات الذهنية المتعلقة بمنظمة علامة، منتج أو فكرة<sup>(1)</sup>.

كما أن هناك من يربط الصورة بالشرعية، حيث يعتبر الصورة هي الشرعية في المؤسسة، إذا قابلنا المؤسسة بالدولة، فنلاحظ أن شرعية الدولة مشروعيتها ماهي إلا صورة المؤسسة لدى الجمهور<sup>(2)</sup>.

(2) Thieray Libeart, **le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication**, Dunod, Paris, 2000, p 83.

(3) علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(4) علي عجوة، كريمة فريد، **إدارة العلاقات العامة بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص 128.

(5) Kotler Dubois, **marketing management**, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2000, p 729.

(1) Camille Debourg, Marie et autres, **pratique de marketing**, bert édition, paris, 2005, p 581.

(2) Jean pierre beodoum, **conduire l'image de l'entreprise**, édition liaisons, paris, 2000, p 46.

يرى "ليمان" أن الصورة الذهنية تفيد في اقتصاد التفكير طالما أن الإنسان ليس لديه الوقت والطاقة، بحيث يستجيب لكل حادثة ببطء وتميز كافيين فهو يسلك في ضوء التوقعات الشائعة<sup>(3)</sup>.

يعرف " كومين (JJ.courbin) " صورة المؤسسة: بأنها مجموعة من التمثيلات الذهنية الإدراكية والحسية للفرد أو مجموعة من الأفراد اتجاه مؤسسة معينة<sup>(4)</sup>. يعرف " أيمن منصور " الصورة الذهنية أنها عملية نفسية نسبية ذات أصول ثقافية، تقوم على إدراك الأفراد الانتقائي المباشر وغير المباشر لخصائص وسمات موضوع ما أو شركة، مؤسسة، فرد، جماعة، مجتمع... وتكوين اتجاهات عاطفية نحوه إيجابية أو سلبية وما ينتج عن ذلك توجهات سلوكية، ظاهرة باطنة في إطار مجتمع معين وقد تأخذ هذه المدركات والاتجاهات والتوجهات شكلا ثابتا أو غير ثابت، دقيق أو غير دقيق<sup>(5)</sup>.

هي مجموعة الميكانيزمات التي يبني من خلالها الفرد التصورات الداخلية التي تحافظ على الجوانب التمثيلية للأشياء تسجلها في الذاكرة وتعطيها قيمة معرفية ضمن السياقات اللاحقة<sup>(6)</sup>.

هي صورة من الواقع المسموع أو المرئي وضعت في نسق فكري جمعي وأضيفت إليها القدرة الفردية على تجريد الواقع وربطه بالرموز التي تفسر الواقع وتجعله مفهوما، إنه محاولة العقل الإنساني الإحاطة بالأشياء حوله وجعلها خاضعة لرؤيته<sup>(1)</sup>.

<sup>(3)</sup> أشرف فهمي خوجة، استراتيجيات الدعاية والإعلان، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 65.

<sup>(4)</sup> Jean Jaques combin, Robin champitaz, marketing stratégiques et opérationnel, Paris Dunod, 2002, p 246.

<sup>(5)</sup> أيمن منصور رندا، الصورة الذهنية والإعلامية (عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير)، مصر، 2004، ص 29.

<sup>(6)</sup> Jean-Marc, l'image de l'entreprise, Paris, 2008, p 76.

<sup>(1)</sup> سمير أحمد معلوف، مجلة جامعة دمشق، الصورة الذهنية، دراسة في تطور المعنى، دمشق، غير منشورة، المجلد 26، العدد 1 و2، 2010، ص 115.

الصورة الذهنية تتكون من تفاعل معركة الإنسان بعدة عوامل منها المكان الذي يحيا فيه، موقعه من العالم الخارجي والعلاقات الشخصية، وروابط الأسرة والجيران والأصدقاء المحيطين به، والزمان والمعلومات التاريخية والاجتماعية التي يحصل عليها<sup>(2)</sup>.

هي الأفكار التي تتكون في العقود ووجدان الجماهير تجاه قضية أو شخص أو منظمة أو فكرة وهي تتبادر إلى الأذهان عند ذكر اسمها لتعطي مفهوما معينا عنها قد تكون طيبا أو سيئا، وتتكون هذه الصورة بما يستقيه الفرد من وسائل الإعلام وما يكتسبه من معلومات ومعارف وخبرات حول القضايا أو الأفكار أو المنظمات أو الأفراد<sup>(3)</sup>، يرى " جفكيتر " أن مفهوم الصورة الذهنية هي الانطباع الصحيح والحقيقة أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيح أو غير صحيح، ويقصد جفكيتر بالانطباع الصحيح ذلك الانطباع الذي ينبغي أن تحرص على تحقيقه العلاقات العامة في ممارستها التي يجب أن تستند إلى المعلومات الصادقة<sup>(4)</sup>.

يؤثر هذا العنصر على الشخصية المدركة للعلامة التجارية بحيث تنتقل صورة المؤسسة لتصبح خاصة من خصائص شخصية علامتها التجارية<sup>(5)</sup>.

## ب/ أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

المؤسسة لا توجد لها صورة نهائية واحدة ودائمة، إنما توجد لها عدة صور تتألف فيما بينها وتتحدد مشكلة صورة تختلف وتتنظم حسب الأنواع المختلفة للجمهور<sup>(1)</sup>، وقد قسمت الصورة الذهنية حسب الباحثين إلى :

(2) ريم بوش، صورة المرأة العربية في الإعلام العربي وتجسيدها في الصحافة النسوية، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الإعلام، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر -3-، 2012-2013، ص 76.  
(3) عبد العزيز العسكر، الصورة الذهنية: محاولة لفهم واقع الناس والأشياء، دار طريف للنشر والتوزيع، الرياض، بدون طبعة، ص 20.

(4) Pierre Siquier, conduire l'image de l'entreprise, dunod, paris, 1995, p 52.

(5) فاتح مجاهدي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، دراسة إدراك شخصية العلامة التجارية من منظور المؤسسة والمستهلك، جامعة الشلف، العدد 07، الجزائر، ص 235.



\_تقسيم الصورة الذهنية حسب "بيتش Beach" يقوم على أن هناك أربعة أنواع للصورة الذهنية هي:

1- **الصورة الذاتية:** وهي تتكون من المعتقدات والأخلاقيات والمعايير والقيم والأعراف التي تكون مقبولة بشكل عام داخل المؤسسة، وعلى أساس كل ذلك يتم تشكيل الأهداف وتقييمها.

2- **الصورة المستقبلية للمنظمة:** وتقوم على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وخططها وبرامجها وأجندتها.

3- **صورة أعمال المنظمة (الصورة الفعلية أو الواقعية):** وهي تقوم على الخطط المرتبطة بالأهداف والسلوك الفعلي للمنظمة.

4- **صورة مشاريع المنظمة:** وهي تقوم على الأحداث المتوقعة التي يمكن أن تصنفها المنظمة أو تشارك في صنعها<sup>(2)</sup>.

\_ أنواع الصورة الذهنية حسب "جفكينز"، يرى أن هناك خمسة أنواع وهي:

1- **الصورة المرآة:** وهي الصورة التي ترى المنشأة نفسها من خلالها.

2- **الصورة الحالية:** وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة.

3- **الصورة المرغوبة:** وهي التي تود المنشأة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.

4- **الصورة المثلى:** وهي أمثل صورة يمكن أن تحقق إذا أخذنا في الاعتبار المنافسة المنشآت الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير، ولذلك فإنها يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة.

5- **الصورة المتعددة:** وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة يعطى كل

منهم انطبعا مختلفا عنها، ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا، فإما أن

يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة

(1) Thierry libert, **le plan de la communication**, Dunod, paris, 2000, p 150.

(2) كموش مراد، **الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الشباب الجزائري**، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 45.

تطلعها العناصر الايجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منهما على هؤلاء الأفراد، فإما أن يتحول إلى صورة ايجابية أو صورة سلبية، وأن تجمع بين الجانبين.

كما هناك أنواع أخرى للصورة الذهنية تتمثل فيما يلي:

**1- الصورة الواقعية:** وهي الصورة التي تم تشكيلها بالفعل للمنظمة أو المؤسسة أو الدولة

أو الجماعة والتي أصبح الجمهور يتعامل على أساسها مع المنظمة أو المؤسسة أو الدولة ويقرر على أساسها التعرض للمعلومات عنها<sup>(1)</sup>، وهذه الصورة تم تشكيلها عن طريق الخبرة الشخصية والاتصال المباشر، والرسائل الاتصالية التي تعرض لها الجمهور والموجهة من المنظمة نفسها، وهذه الصورة قد تكون إيجابية، وقد يوجد بها سمات سلبية، كما أنها قد تكون سلبية بشكل كامل.

**2- الصورة الاتصالية:** وهي الصورة التي تقوم المنظمة أو الدولة أو المؤسسة بالعمل على

تشكيلها من خلال الرسائل الاتصالية التي توجهها للجمهور، وباستخدام كل وسائل الاتصال، وهذه الصورة تكون ايجابية لكنها في الكثير من الأحيان تكون أقل من الصورة التي ترغب المؤسسة أو المنظمة أو الدولة في تشكيلها.

**3- الصورة المرغوبة:** هي تلك الصورة التي تسعى المنظمة أو المؤسسة أو الدولة لتشكيلها

لنفسها، وهي تحتاج لإستراتيجيات اتصالية طويلة المدى، وإلى اقتناع المسؤولين في المنظمة، والقائمين بالاتصال فيها بسمات هذه الصورة، وبذاتية المؤسسة أو المنظمة وقيمها الأساسية، ووظائفها وأهدافها.

والنجاح في تشكيل هذه الصورة يحتاج إلى الكثير من الجهود والخبرات والقدرات الاتصالية، كما يحتاج إلى تطوير نظرة المنظمة نفسها للجمهور والشعور بحاجتها إلى العمل على الحصول على ثقة الجمهور، والعمل على زيادة مصداقيتها.

<sup>(1)</sup> Marion Gilles, les images d'entreprises, éd d'organisation, paris, 1989, p 78.

4- الصورة الناتجة عن أزمة: وهي ليست صورة دائمة أو قوية ولكنها نشأت نتيجة تعرض المنظمة أو المؤسسة أو الدولة لأزمة أدت إلى استجابات عاطفية سريعة معادية للمنظمة أو المؤسسة أو الدولة<sup>(1)</sup>، وتعتبر الصورة المشوهة من أخطر نتائج الأزمات، ولذلك تحتاج إلى جهد مكثف وسريع ومن جانب الإدارة والقائمين بالاتصال في المنظمة لمواجهتها، والعمل على تغييرها من خلال معلومات دقيقة وصحيحة.

كما هناك أنواع أخرى للصورة الذهنية تتمثل فيما يلي:

1- الصورة الذهنية الإيجابية: وهي تلك الصورة التي تتشكل من سمات ايجابية تثير الإعجاب والتأييد، وكلما نجحت المنظمة أو المؤسسة في تشكيل تلك الصورة تزايدت إمكانيات نجاحها وتحقيق أهدافها، لكن تشكيل هذه الصورة يحتاج إلى بيئة خارجية مناسبة، وثقافة عامة تتيح إمكانية قبول هذه الصورة واقتناع الجمهور بها.

2- الصورة القومية أو صورة الدولة: وكل الدول في العالم تسعى إلى تشكيل صورة قومية إيجابية لنفسها سواء داخل البلاد أو خارجها، ولتشكيل هذه الصورة يتم استخدام كل وسائل الإعلام والاتصال، وكلما زادت القوة الإعلامية والاتصالية للدولة زادت قدرتها على تشكيل هذه الصورة.

3- الصورة النمطية (المقبولة): وهي صورة سلبية تشكل عائقا أمام تعرض الجمهور لرسائل جديدة تتحدى هذه الصورة، كما تدفع الجمهور لاتخاذ مواقف معادية من الدولة أو الجماعة<sup>(1)</sup>.

## ج/ مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

(1) سليمان صالح، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

(1) نصيرة صبيات، المجلة الجزائرية للاتصال، دور وسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر -3، الجزائر، العدد 24، 2015، ص 162.

ليست الصورة الذهنية مجرد كم من المعلومات فقط، ولكن يتم إضفاء هذه المعلومات وتجميعها والاحتفاظ بها وفقا لما يتفق مع البيئة التي يعيش فيها الإنسان ويتكيف معها، لأن الصورة الذهنية تتألف من مكونات كثيرة من المعلومات والحقائق والمعارف والاتجاهات النفسية والتصورات والأنماط الجامدة، ويتم اكتسابها عن طريق الخبرة المتراكمة لدى الفرد عبر سنوات حياته<sup>(2)</sup>، وتتمثل هذه المكونات فيما يلي:

**1- هوية المؤسسة:** أصبحت معظم المؤسسات تسعى لجعل هويتها جزءا من البناء المعرفي والوجداني للجمهور، وقد أفرد الباحثين لمفهوم هوية المؤسسة عدة دراسات تمخضت عنها عدة تعاريف منها:

- يعرف "فضيل دليو" هوية المؤسسة في كتابه اتصال المؤسسة بأنها: "كيفية العمل اليومي للمؤسسة المعبر عن مجموع خصائصها المميزة".

ويرى "فضيل دليو" "بأن هناك 3 عناصر أساسية لبناء هوية المؤسسة وتشمل كل من:

- الأهداف: التي هي ضرورة الاعتماد على المهمة أو المشروع لتكوين المؤسسة.
- القيم: هي التي تحدد دوافع عمل المؤسسة وشكل أدائها.
- السلوكيات: وهي التي تشكل البعد العملي للهوية في شكل عرف أو التقاليد والعادات.

إن كل من مفهومي هوية المؤسسة وكذا صورة المؤسسة هما مفهومان متقاربان، فهوية المؤسسة تقوم على كيفية اتصال المؤسسة سواء بقصد أو دون قصد ضمن مجموعة رموز في حين مفهوم صورة المؤسسة يعتمد بالأساس على نظرة الجمهور إلى هذه المؤسسة<sup>(1)</sup>.

(2) محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 177.

(1) فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 52.

في حين يرى "ألبرت" و"وتين" أن هوية المؤسسة هي الأوجه المركزية المميزة الثابتة للمؤسسة

2- تموقع المؤسسة: إن مفهوم التموقع حسب "Christopher Lovelock" يتضمن في منطلقه تحقيق مكانة متميزة للمؤسسة ومنتجاتها في أذهان الزبائن المستفيدين عن غيرها من منتجات المنافسين<sup>(2)</sup>.

أما Lendrevie و Lindon فيؤكدان على تعريف التموقع يمثل الجوانب من الصورة التي تسمح لهؤلاء بإعطاء المنتج مكانة ضمن وسط من المنتجات المختلفة وتميزه عنها، يرتبط مفهوم التموقع بهوية العلامة التي يقوم صاحب المنتج بنقلها إلى الزبائن، وهي تركز على صفات جذب تضمن لها إيجاد مكانة في السوق وكذا تميز العلامة التجارية التي تخص المؤسسة عن المنافسين<sup>(3)</sup>.

### 3- سمعة المؤسسة:

يرى كل من "Courbs" و "Holliday" أن سمعة المؤسسة تتعلق بعنصر الجدارة والثقة والقدرة على تحقيق تطلعات جماهير المؤسسة، وتجاهل هذا العنصر الأساسي أو المفتاحي يمكن أن يؤدي إلى كارثة مالية للمؤسسة.

تقوم سمعة المؤسسة على الأعمال الخارجية فهي عملية تقييم خارجي للأعمال التي تقوم بها المنظمة وهذا التقييم يتم على أساس التجارب المباشرة للجمهور مع المنظمة. هي الأحكام التراكمية للجمهور عن المنظمة خلال فترة معينة والسمعة الحسنة للمنظمات توفر لها مميزات تنافسية وتزيد نوعية وأداء المنظمات وتزيد جودة ما تقدمه من سلع وخدمات.

### 4- ثقافة المؤسسة:

<sup>(2)</sup> ماجكين شولتز، ماري جوهاتش، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>(3)</sup> Daniel Caumont, **la publicité**, édition dunod, paris, 2001, p 22.

تعتبر بمثابة المنهج الذي يوضح أسلوب نشاطها وعلاقتها الداخلية والخارجية فهي تتأثر بالبيئة المحيطة وكذا الثقافة السائدة في المجتمع.

يرى " Edgor shein " في كتابه **the corporate culture** في كون أن ثقافة المؤسسة تركز على الثقافة الوطنية السائدة في البلد الذي تنشط فيه<sup>(1)</sup>، هي مجموعة من المبادئ والمرجعيات التي تراكمت عبر مسار زمني مرت به المؤسسة، بحيث أصبحت تعكس منطق عمل وسلوك واحد تم الاتفاق عليه وتقبله من طرف أعضاء المؤسسة ويتم الاستناد إليه في تفسير ما هو خطأ أو صواب<sup>(2)</sup>.

بالإضافة إلى أن هناك مكونات أخرى تكون الصورة الذهنية للمؤسسة وتتمثل فيما يلي:  
اسم المؤسسة: تسعى كل مؤسسة إلى التعريف بنفسها فكلما كانت سمعتها جيدة كلما كانت محل ثقة عند الجماهير، وقد ترتبط أيضا صورة المؤسسة بصورة صاحبها وبالطريقة التي يوجد عليها عمالها من حيث طريقة العمل والاستقبال واللباس والخدمات المقدمة، هي كلها متغيرات تدخل في التركيبة الأساسية لصورة المؤسسة، ولترقية صورتها أكثر تسعى المؤسسة إلى ربط اسمها بأهم التظاهرات الكبرى لاسيما منها الرياضية والإنسانية، كما تتخبط في رعاية عدة برامج ذات أبعاد بيئية وصحية.

**المنتج أو الخدمة:** للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة دور كبير في صناعة صورتها، فسعر البيع والخصائص الخارجية للمنتج وطريقة تعبئته والألوان والمعلومات التي يحملها على الطريقة التي يعرض بها، كلها تعكس صورة المؤسسة عند الجماهير.

**إشارة المؤسسة logo:** تعرف الشارة بأنها اسم المؤسسة الذي يتم رسمه بشكل منفرد ومتميز، تعد الشارة بالنسبة للمؤسسة نقطة انطلاق اتصالها المرئي ومن المقاييس الواجب توفرها فيه:

- أن يكون متميزا ومنفردا حيث يمكن معرفته بسهولة.

(1) Edgar shein, **the corporate culture survival guide**, édition John wiley and sons, san francisco, 2009, p 6.

(2) Richard Bellingham, **corporate culture**, édition HRD press, 2001, p18.

- أن يكون قوي الحضور ومرتبطا بالمؤسسة.
  - أن يكون سهل الحفظ والتذكر وذات قيمة كبيرة ويحمل أبعادا ايجابية
- العلامة:** هي عبارة عن رمز أو كلمة أو إشارة وتسمح العلامة بمعرفة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهي كثيرا ما تعكس القيم التي تحملها المؤسسة وكذا القيم الخيالية التي يحملها المنتج<sup>(1)</sup>.

#### د/ العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية:

**العوامل الاتصالية:** المؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من انتهاز سبل اتصال صلبة تمكنها من ربط علاقة متينة بجمهورها، وكذا بناء صورة ذهنية جيدة وتتعدد الأساليب الاتصالية التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة ومن هذه الوسائل نجد :

**الإعلان:** يعتبر أكثر الوسائل استخداما لدى المنظمات للتعريف بما تقدمه من سلع وخدمات، إلى جانب أنه يلعب دورا أساسيا في التعريف بالمؤسسة في حد ذاتها وإيصال رسائلها إلى جماهيرها المختلفة<sup>(1)</sup> ، كما له دور في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة كونه يستخدم في وسائل متعددة بحيث يصل إلى جميع فئات الجمهور المستهدف وفي أي مكان<sup>(2)</sup>.

كما تهدف المؤسسة من خلال الإعلان إلى:

- تقوية اسم الشركة.
- استمرار تذكير المستهلك بوجود السلعة في الأسواق<sup>(3)</sup>.
- إحداث الاستجابة الشرائية.
- التأثير في سلوك ما بعد الشراء وثبیت ولاء المستهلك<sup>(4)</sup>.

(1) فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(2) طاهر محسن الغالبي، أحمد شاكر العسكري، **الإعلان: مدخل تطبيقي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 21.

(3) عبيدة صبطي، فؤاد شعبان، تقديم وإشراف: عبد الرحمان برقوق، **كيفية تصميم الإعلان**، دار الخلودية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 19.

**العلاقات العامة:** لها دور رئيسي في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة، بحيث الهدف منها هو تحسين سمعة المؤسسة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجماهير، وذلك من خلال التقديم الجيد لهذه الجماهير، كما تستدعي العلاقات العامة ضرورة وضع سياسة اتصالية واعية دائمة، فالعلاقات العامة هدفها الرئيسي هو خلق علاقة صلبة من الثقة المتبادلة بين المؤسسة والجماهير، بالنظافة، الترتيب ومراعاة الألوان، الإضاءة وإضافة لمسات فنية تعمل على إثارة الانتباه<sup>(5)</sup>.

### 1. العوامل التسويقية:

**جودة الخدمة:** لها دور في بناء صورة المؤسسة باعتبار أن الفرد يقيس هذه الجودة بناء على الملامسة المباشرة مع الخدمة أو المنتج، ومن ثم يقوم بإسقاط أحكامه على المؤسسة ومنتجاتها بناء على مدى رضاه على المنتج أو الخدمة التي قام باقتنائها<sup>(1)</sup>.

**التسعير:** لها دور في تقييم المشتري للمنافع التي يأمل الحصول عليها من خلال اقتناء المنتج<sup>(2)</sup>.

**الأساليب البيعية:** من خلال البيع الشخصية وترويج المبيعات يساهمان في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان الجمهور، فهذا الأخير قد يقيم المؤسسة في ضوء جودة وكفاءة رجال البيع لديها، فسلوك هؤلاء وطريقة تعاملهم مع الجمهور تعد من العوامل الحاسمة في تكوين صورة المؤسسة لديهم، فالانطباع الأول الذي يتركه رجال البيع التابعين<sup>(3)</sup>.

ومن أهداف العلاقات العامة:

- بناء صورة ذهنية "طيبة" عن الشركة وتدعيم سمعتها ومكانتها لدى الأفراد والشركاء.
- زيادة الوعي بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

<sup>(4)</sup> منى سعيد الحديدي، الإعلان: أسسه، وسائله، فنونه، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005، ص43.

<sup>(5)</sup> بلقاسم بروان، إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 13، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، أفريل 1998، ص 237 - 238.

<sup>(1)</sup> David hoyle, **qualité management Essentials**, édition Elsevier liracre, oxford, 2007, p 10.

<sup>(2)</sup> محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في السوق المعاصر: مدخل متكامل، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 19.

<sup>(3)</sup> يورك برس، **التسويق الفعال**، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2002، ص 11.



- تحقيق الثقة المتبادلة بين المؤسسة وشركائها وزيادة ثقة الجمهور في المنتجات المؤسسة<sup>(4)</sup>.

**التمويل والرعاية:** له دور في تقريب المؤسسة من الفئات الجماهيرية المستهدفة، فهو أسلوب بدأت تلجأ إليه كثير من المؤسسات في الوقت الراهن، وذلك لإثبات وجودها في خدمة المجتمع الذي تتواجد فيه وإبراز هويتها وشخصيتها<sup>(5)</sup>.

### الأشكال والعناصر الديكورية للمؤسسة:

لها دور مهم بحيث يؤكد الباحثون أن الديكور يؤثر على نظرة الفرد للمؤسسة التي يتعامل معها بطريقة غير مباشرة ومن دون أن يشعر كذلك، الشكل الخارجي للمؤسسة من أهم العناصر التي تتحكم في تحديد موقف متعاملليها خاصة إن كان الشكل لا يشبه البناءات الأخرى، والشكل الداخلي كذلك مهم للتحكم في صورة المؤسسة، كما يجب الاعتناء للمؤسسة في نفس الزبون أو الفرد، سيساهم في تحديد مدى ايجابية الصورة التي يتم بناؤها من قبله وكذا يقوم بنقلها للآخرين<sup>(1)</sup>.

### \_العوامل الاجتماعية:

يتأثر سلوك الأفراد من خلال تفاعلهم مع بعضهم باعتبار أن الفرد هو كائن اجتماعي ولهذا يخضع سلوكه لمؤثرات بحيث تؤثر هذه العوامل بشكل قوي على استجابات الفرد هي التي تحدد تصرفاته، ومن الفئات المؤثرة على الفرد نجد: الأسرة، الشرائح الاجتماعية، الجماعات المرجعية، قادة الرأي<sup>(2)</sup>.

**\_العوامل الثقافية:** فهي تلبي حاجات الأفراد داخل المجتمع الذي يعيشون فيه، تقدم نسيباً كافة الإرشادات للسلوك الذي يجب أن يكون وفي كل المجالات، بالإضافة إلى أنها تعمل على تشكيل مضامين وأشكال، مواقف الأفراد نحو الأشياء أو السلع والخدمات<sup>(3)</sup>.

### \_العوامل الشخصية: ومنها:

(4) عنبر إبراهيم، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 314.

(5) النور دفع الله أحمد، الإعلان الأسس والمبادئ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط2، 2009، ص 51.

(1) عصام الدين أمين أبو علفة، الترويج: المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 239.

(2) تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 172.

(3) محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 376.

- السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم - الثقافة - القيم).
- الاتصالات الذاتية للفرد، وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتكوين ملامح الصورة الذهنية.
- درجة دافعية الفرد، واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

### هـ/ أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية وخصائصها

#### أولاً/ أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية:

تعد الصورة الذهنية تمثيلاً حسياً ينعكس في العقل، مركب من معتقدات وأفكار وانطباعات حول موضوع ما، وصورة المؤسسة لا تخرج في مفهومها عن هذا النطاق، باعتبارها انعكاس لها في أذهان الزبائن عن مؤسسة ما، وهي بالتالي تعكس ثقافة المؤسسة وأدائها بصورة تسمح للزبائن بتكوين فكرة أو حكم قد يكون مؤقت أو دائم، وهذا حسب ذهنية الزبون وحسب السلوك الذي تسلكه المؤسسة والإستراتيجية المتبعة فيها.

وتظهر أهمية الصورة الذهنية في الفترة التي تغطيها، فقد تمتد لفترة طويلة، حتى بعد انتهاء الأسباب التي أدت إلى ظهورها.

ويستمر النظر إلى مؤسسة معينة على أنها الأولى في السوق والصناعة، حتى بعد أن تبدأ جودة منتجاتها في الانخفاض، وبنفس الطريقة فإنه من الممكن للمؤسسة التي كانت تستحوذ على المركز الثاني أو تابعة لمؤسسة رائدة، وأصبحت في المركز الأول، أن تظل صورتها الذهنية كمؤسسة تابعة أو في المركز الثاني لفترة طويلة قبل أن تتغير هذه الصورة،

كما أن تكوين الصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة<sup>(1)</sup>، يساعدها على الاتصال بزبائنها وتوضيح سياساتها وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف على المستوى الداخلي والخارجي لها. فصورة المؤسسة تعبير عن واقع المؤسسة وكل ما يصدر عنها من قرارات وسياسات وتصرفات والتي تتمكن من خلالها المؤسسة تحقيق أهدافها.

ويتأثر كل من المؤسسة والزبائن في سلوكهم بتلك الصورة، ومدى انعكاسها على سمعة المؤسسة ومن ثمة فإن المعرفة المستمرة والتتبع الدائم للمؤسسة وصورتها، يمكنها من بناء إستراتيجية تعمل على النهوض الدائم بمستوى منتجاتها، والتوفيق بين مصالحها ومصالح زبائنها، ومن ثمة التقليل من نسبة وقوع المؤسسة في مواقف، وقد تحدث حواجز بينها وبين زبائنها.

وتستطيع الصورة تحديد موقع المؤسسة بين المنافسين أولاً وفي المحيط ثانياً بطريقة تسهل على المؤسسة تدارك النقائص ونقاط الضعف أو تثبيت أدائها والاستمرار فيه. ومهما كانت الصورة الحالية للمؤسسة، فإن قابلية المرونة والتغيير فيها مستحيلة فهي صعبة وهذا راجع إلى ترسخها في الذهن<sup>(1)</sup>.

هي إدارة الأفكار التي يراد لها أن تقوم مقام الحقائق وتعكس سمعة المؤسسة وقد تكثف الدراسات حول هذا الموضوع لارتباطه المباشر بالعلوم الاجتماعية والتسويق، إذ توصل العلم إلى أن الإنسان العادي يبني أفكاره وتصورات مع سمعة المنتج وليس مع المنتج ذاته ويتحدد سلوكه الاقتصادي والاجتماعي من خلال الصورة الذهنية وليس ما هو في الواقع<sup>(2)</sup>.

### ثانياً/ خصائص الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

ومن أهم خصائص الصورة الذهنية نجد:

(1) محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 180.

(1) كموش مراد، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

(2) عبد الرحمن شقير، مجلة المعرفة، المملكة العربية السعودية، العدد 217، غير منشورة، 2013، ص 16.

1- استحضار ذهني: حيث يقوم الذهن باستقبال الصور وتخزينها والرجوع لها عند حدوث منبهات إما داخلية وإما خارجية.

2- الصورة ثابتة نسبياً: فالزبون يميل إلى التمسك بما لديه من صور، وبتحيز لها، ولا يقبل استقبال أي رسالة لا تتفق وهذه الصور، وهذا لا يعني أن الصور التي تتكون في أذهان الزبائن عن المؤسسة أو منتجاتها تظل ثابتة بلا أي تغيير في جميع الأحوال، وإنما هي عملية ديناميكية، تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر، فهي تتطور وتنمو وتتسع وتعمق وتقبل التغيير طول الوقت وهذا طبعا حسب شخصية الزبون ودرجة تأثير المحيط.

3- الصورة ذاتية: إن صورة المؤسسة أو منتجاتها كامنة في أذهان الزبائن وهي ليست خصائص وصفات واحدة عند الجميع، وإنما كل شخص لديه معلومات تختلف عن غيره وهذا انطلاقاً من الاختلاف في الخبرات والشخصيات والعادات والتقاليد ولهذا المؤسسة لا تمتلك صورة واحدة لها عدة صور<sup>(1)</sup>.

الصورة الذهنية للمؤسسة هي عملية ديناميكية متفاعلة تمر بمراحل متعددة تتأثر كل مرحلة بما يسبقها وتؤثر فيما يلحق بها، كما أنها متطورة ومتغيرة وتأخذ أشكالاً عديدة وقوالب مختلفة.

الصورة الذهنية للمؤسسة عملية معرفية فهي تمر بمراحل العملية المعرفية من إدراك وفهم وتذكر وتخضع للمتغيرات والعوامل التي تخضع لها العمليات المعرفية وتتأثر بها. الصورة الذهنية للمؤسسة عملية نفسية مما يعني كونها عمليات داخلية لها أبعاد شعورية، إلى جانب أبعاد معرفية.

الصورة الذهنية للمؤسسة تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين أي أنها لا تنشأ في فراغ وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها<sup>(2)</sup>، هي ذات طابع معرفي متأثر بالمعارف

(1) السيد علوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، دار الإيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2002، ص 87.  
(2) أحمد السيد كردي، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، غير منشورة، 2011، ص 23.

والمعلومات التي تثبت للجماهير بطرق مختلفة وهي بالتالي تخضع لعمليات متسلسلة من المراحل المعرفية، وصول المعلومة ومن ثم تحليلها ثم إدراكها ومن ثم القيام بسلوك سلبي أو ايجابي اتجاه المؤسسة.

### و/ أهداف الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

يمكن تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها الصورة الذهنية الطيبة والصادقة للمؤسسة كما يلي:

- تساعد الصورة الطيبة للمؤسسة على اجتذاب المهارات البشرية اللازمة للعمل في المنظمة.
  - تخلق مساعدة للعاملين بالانتماء إليها.
  - تساهم في ارتفاع الروح المعنوية للجمهور الداخلي مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.
  - جذب رؤوس الأموال وزيادة عدد المساهمين إضافة إلى اجتذاب الموردين والموزعين<sup>(1)</sup>.
- كما تساهم الصورة الجيدة في تحسين القدرات البيعية للمنظمة وتعزيز الثقة مع المتعاملين الداخليين والخارجيين، فبفضل الصورة الذهنية تتمكن المؤسسة من كسب ثقة الجمهور أو العكس، فقد تكون عامل يؤثر بطريقة سلبية على أولئك الذين تتعامل معهم وهذه الصورة يمكن أن تساهم في بناء هوية منفردة وتؤثر على اختيارات أفراد الجمهور وأرائهم اتجاه خدمات المؤسسات والمنتجات المقدمة.

### ي/ مراحل الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

تمر بالخطوات التالية:

#### 1. تحديد الجمهور:

(1) صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، غير منشورة، 2009، ص 216.

فهذه المرحلة تهدف إلى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على المؤسسة ودورها في المجتمع، كما تهدف إلى معرفة الخصائص المميزة لهذه القطاعات حتى يسهل اختيار وسائل اتصال مناسبة.

## 2. قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها:

بعد تحديد الجمهور المستهدف، تأتي أهم خطوة في تحليل هذا الجمهور، وهي تحديد الصورة الذهنية الحالية التي تتعلق في ذهن الجمهور بالمؤسسة ومنتجاتها وكذلك منافسيها، وهذا يساعد المؤسسة في إدراك ما الذي تسعى إليه، فيما يتعلق بأهداف الاتصال، فاتجاهات الأفراد وتصرفاتهم اتجاه شيء معين، مرتبط ارتباطا كبيرا بمعتقداتهم عن هذا الشيء وبالتالي فالصورة الذهنية هو تعبير يستخدم لوصف مجموعة من المعتقدات التي يحملها الفرد عن شيء معين، وتظهر أهمية الصورة الذهنية في الفترة التي تعطيها وقد تمتد لفترة أطول بعد انتهاء الأسباب التي أدت إلى ظهورها بهذه الطريقة<sup>(1)</sup>.

وهناك العديد من الأساليب المستخدمة لقياس الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجماهير، فيمكن قياس الصورة الذهنية عبر ثلاث مراحل أساسية:

- التقييم (حسن سيء).
- القوة (قوة المؤسسة أو ضعفها).
- النشاط (تنمو بسرعة أولا تنمو بسرعة).

## 3. التخطيط للصورة المرغوبة:

بعد قياس الصورة الذهنية للجمهور عن المؤسسة يتم تحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الحالية للمؤسسة، وذلك بمراجعة المعالم الايجابية والسلبية مع الإدارة العليا للمؤسسة لتدرك هذه الإدارة نواحي القبول والرفض لسياستها بين الجماهير المعينة وتتعرف على

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة، (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 80.

الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها لإضعاف دوافع الرفض وتحديدها، كما وتقديمها إلى الجماهير المستهدفة وبعدها يتم وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها عند جماهيرها، وهذا يلزم معرفة حقيقية للمؤسسة، لأن الصورة المرغوبة إذا كانت بعيدة عن الواقع، فإن احتمال تحقيقها سوف تعترضه المصاعب، ويكون بعدها الواقع يسبب في تحويل الجهود التي تبدل في سبيل تكوينها، ولذلك من الضروري أن نجيب على هذه التساؤلات بدقة كاملة، من نحن؟ ماذا نريد؟ بماذا نتميز عن غيرنا؟ وعلى أي نحو نود أن يفكر فينا الآخرون؟<sup>(1)</sup>.

#### 4. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:

يؤكد "كلود روبنسون" و "لترباولو" على استخدام كل وسائل الاتصال الممكنة لتكوين معالم الصورة، فالصورة الطيبة في رأيها هي نتاج طبيعي للاتصالات المستمرة بين المؤسسة وجماهيرها ووسائل الاتصال تتحدد بعد تحديد ومعرفة الجمهور المستهدف، ومن الضرورة أن تخطط لاستخدام الوسائل الجماهيرية مع الاتصال الشخصي كما أمكن ذلك من خلال الموظفين والبائعين بالإضافة إلى استخدام العناصر المادية التي ترمز إلى المؤسسة كالشكل الخارجي للمبنى وكافة الرموز المصورة التي تشتمل عليها إعلانات المؤسسة ومطبوعاتها أو أغلفة السلع التي تنتجها.

#### 5. التقييم:

من الضروري أن يتضمن التخطيط لبرامج الصورة وسائل التقييم المناسبة لمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج<sup>(2)</sup>

### ز/ شروط إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

(1) صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 218.  
(2) رزيقة لقصير، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملح بقسنطينة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، غير منشورة، 2006-2007، ص 139.

هناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في عملية إدارة صورة المنظمة هي:

1. دراسة الواقع بهدف معرفة التحديات التي تواجه عملية تشكيل صورة المنظمة في البيئة الخارجية، والتعرف على اتجاهات الجمهور والتغيرات في أذواق الجمهور وفهم آليات السوق، والتعرف على القضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية بهدف التعرف على المناخ الذي يتم فيه تشكيل الصورة.
2. قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات الكافية عن ردود أفعال الجمهور على رسائلها، وتحليل التغذية المرتدة، وتطوير رسائلها، وتطوير الرموز المستخدمة في هذه الرسائل طبقاً لنتائج تحليل التغذية المرتدة.
3. كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها الاتصالية، وتحديد أهداف هذه العمليات، واستخدام الرموز التي يمكن أن يفهمها الجمهور، والاعتماد على الحقائق التي يمكن أن تجذب اهتمامه.
4. مصداقية المعلومات والحقائق التي تقوم عليها الرسائل الاتصالية، فالترتيب والخداع والتهويل قد يؤدي إلى نتائج سريعة، لكنها يمكن أن يدمر مصداقية المنظمة، ويشوه صورتها، ويؤدي إلى تناقص قدرتها على إدارة الصورة.
5. تفاعل الإدارة بشكل إنساني مع الجمهور الداخلي للمنظمة، حيث أن الإدارة الإنسانية للمنظمة تساهم في بناء صورة ايجابية داخلية للمنظمة، والجمهور الداخلي يمكن أن يساهم في بناء الصورة الخارجية للمنظمة عن طريق عمليات الاتصال الشخصي والجمعي.
6. قدرة المنظمة على التوصل إلى تحديد جيد للسمات التي تريد أن تبني صورتها على أساسها، وتعتبر السمات التي تشكل علاقة المنظمة بالمجتمع مثل قيامها بخدمة عامة،



وأن وجودها يدعم المصلحة العامة من أهم السمات التي يمكن أن تساهم في بناء صورة ايجابية للمنظمة<sup>(1)</sup>.

7. ابتكار الأفكار والموضوعات لنقل الصورة المرغوبة إلى الجماهير، وهذا يلزم تحديد البرامج

الإعلامية والتأثيرية التي تستهدف تقديم المنظمة إلى الجماهير، فالبرامج الإعلامية تثير انتباه الأفراد، وتركز اهتمامهم حول الموضوعات التي يتناولها.

## و/ الصورة الذهنية وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط<sup>(1)</sup>.

فهي عملية تتابعية تدرجية تتم على مراحل ويترتب على كل مرحلة تعميق الإحساس والوعي والإدراك الذاتي، والقدرة على تحقيق واقع أفضل<sup>(2)</sup>.

الميزة التنافسية تظهر من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها تنافسية<sup>(3)</sup>.

عرفها علي السلمي على أنها المهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسون

(1) سليمان صالح، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(1) معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 8.

(2) محسن أحمد الخضيرى: صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2004، ص 24.

(3) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 13.

من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>(4)</sup>.

عرف يورتر الميزة التنافسية بأنها تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة المرتبطة بالتصميم، التصنيع، التسويق، توزيع وتطوير المنتج وتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة القيام بتشخيص دقيق لكل نشاطاتها

يمكن اعتبار مؤسسة ذات ميزة تنافسية إذا استطاعت السيطرة على القطر الذي تنشط فيه، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، فالمؤسسة هنا تعتمد على مجموعة من العناصر والتي من بينها السعر، الجودة، آجال التسليم، وصورة المؤسسة وحتى تمتلك المؤسسة هذه الأخيرة التي تمكنها من المحافظة على مراكزها في السوق، هذه الصورة لكي تكون كذلك يجب أن تتوفر فيها عدة خصائص تؤهلها تكون مصدر قوة للمؤسسة في مواجهة المنافسين وهي على هذا الأساس تتحصر فيما يلي:

### 1-الديمومة:

إن الاعتماد على ابتكار منتجات جديدة قد يشكل ميزة تنافسية إن كانت مدعمة أو مستدامة، أي أن فعل المنافسة لا يمكنه أن يؤثر عليها، ذلك أن التكنولوجيات المستعملة في الإنتاج هي في الغالب متشابهة، كما أنه من السهل في بعض الأحيان تقليد منتج أو خدمة معينة لاسيما في بعض الحالات<sup>(1)</sup>

2- الندرة: يقتضي مفهوم الندرة في الميزة التنافسية أن تكون هنالك صعوبة في تقليدها وعدم وجود تشابه بينها وبين مزايا المنافسين، بحيث تشكل إستثناء بالنسبة للزبون، أو المستهلك

(4) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

(1) Porter Michael : L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris, 2003, p : 49.

مقارنة مع ما هو معروض من السلع والخدمات في السوق، سواء على مستوى السعر، أو على مستوى الاختلاف أو التميز.

3- **الحماية:** بمعنى حماية ميزات المؤسسة وخصوصاً من التقليد، حيث أن التغيرات التي تحدث على بيئة المؤسسة في الأمد القصير نتيجة محاولات التقليد من طرف المنافسين، توجب على المؤسسة أن تنتهج أساليب وقائية تمكنها من استشرف التهديدات المحتملة التي من شأنها المساس بوضعية الميزة التنافسية، حيث تلعب نظم المعلومات في هذا الجانب دوراً أساسياً، فالمؤسسات تسعى لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية لتدعيم مركزها في السوق إرتكازاً على إستراتيجية محددة<sup>(1)</sup>.

إن الصورة الذهنية لها أهمية كبيرة في خلق أو في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا راجع إلى القدرات الداخلية للمؤسسة كالكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجة العميل والتي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات التي تنتجها وتسوقها.

- **الكفاءة:** تعرف الكفاءة هي الاستغلال العقلاني للاقتصادي والأمثل لموارد المؤسسة، وتعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن، وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها الانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ويمكن كذلك تحقيق مستوى من الكفاءة المتفوقة باستخدام تقنيات إنتاج جديدة، تسمح للمؤسسة بمضاعفة مخرجاتها من المنتوجات التي توفرها وهذا ما يؤدي إلى خفض تكاليف إنتاج المؤسسة.

(1) Philippe Lê et Philippe Rivet : **Piloter et réussir l'innovation en entreprises**, Ed Maxima, Paris, 2006, p 100.

إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات تجسد في إنتاجية الموظف ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف فإذا ما حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج بمعنى آخر تمتلك المؤسسة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

### الجودة:

إن مفهوم الجودة أستعمل بشكل واسع في إدارة الأعمال بمفاهيم مختلفة ومتكاملة في نفس الوقت، إن توجه التسويق إلى تلبية حاجات وتحقيق رضا الزبائن يعني هذا أن الجودة أصبحت بالدرجة أولى أكثر أهمية وألوية بالنسبة للعملاء

ومن جهة أخرى تتحقق الجودة في المنتج عندما تقدم لزيائنها الحاجيات التي يطلبونها في الوقت الذي يريدونه، وكذلك تطوير العلاقة مع العملاء إلى أن تصل علاقة تكامل وإنشاء علاقات جيدة في العمل بين مختلف العوامل الداخلية فتوفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالمي لمنتجاتها، وكذلك يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة.

### الإبداع:

الإبداع له دور كبير في بناء الميزة التنافسية، إذ يعتبر كذلك أحد القواعد الأساسية لبناء الاستراتيجيات وبالتالي بناء الميزة التنافسية عن تراكم المعرفة واستغلالها تتوصل المؤسسة إلى تحسين منتجاتها من حيث الكمية والجودة ومن ثم تدعيم قدراتها التنافسية، وعليه تتضح لدينا الأهمية المتزايدة للإبداع في الإقتصاديات المعتمدة على المعرفة، كما يدل ذلك على أهمية الإبداع باعتباره ضرورة المؤسسة التي تسعى إلى التفوق والبقاء في المنافسة القوية (1).

وتساعد التجديدات التي يتم إدخالها على المنتج، في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة الرائدة والغير رائدة، وفي حالة من الأحوال يمكن للمؤسسة فرض أسعار عالية على

(1) - معالي فهمي حيدر ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

المنتجات التي طرأت عليها تغييرات جديدة في حالة ما تميز هذا المنتج عن منافسيه في السوق، ونجدها يحين وقت نجاح المنافسون في محاكاة المنتج المجدد، تكون المؤسسة المجددة قد نجحت في إرساء ولاء قوي للعلامة حيث يصعب على المنافسة النيل منه.

الاستجابة لحاجات العميل: لما الزبون يستفسر عن منتج ما وتتكون لديه نية الشراء، تصبح عملية البيع أداة الاتصال الأكثر فعالية قبل قرار الشراء ولما يكون إتخاذ القرار فردي (شخصي) هنا يجب تحديد ما يفضله الزبائن وتحفيزه للشراء، البيع لديه ميزة جعل البائع بمقدوره الاستجابة لحاجيات المستقبلية للزبائن، كون البيع يسمح للبائع أن يتحصل الكثير من المعلومات حول المنتج الذي يبحث عنه الزبائن والتفاصيل وذلك بإجابته على بعض الأسئلة المهمة وهذا ما يلزم بتوفير معلومات وخبرة كبيرة وكفاءات عالية في كيفية تعامل البائع مع الزبائن، حيث هذه الكفاءة في غالب الأحيان تُكتسب عن طريق قيام بدورات تكوينية في البيع وتجديد دائم للمعلومات<sup>(1)</sup>.

وهناك جانبان آخران يندرجان ضمن الاستجابة المتميزة للعميل، الأول يتمثل في وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها، أما الثاني يتمثل في الخدمة المتفوقة لما بعد البيع هي الأخرى تعزز مبدأ الاستجابة للعامل وتهيئ الفرصة للمؤسسة لتسيير نفسها عن منافسيها الآخرين.

## 2/ الاتصال وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

أ/ أهمية توظيف الاتصال في العلاقات العامة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

يرى "بول جاريت" أحد رواد العلاقات العامة أن هذه الأخيرة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه.

(1) - معالي فهمي حيدر ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

وقد أكد هذا التعريف كما يقول الدكتور "علي عوجة" على أهمية الجهود التي تبذل من أجل تكوين صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة بلا خداع أو تزييف ومن ثم فإن مفهوم الصورة الذي تسعى العلاقات العامة إلى بلورته في أذهان الجماهير يستند إلى الحقيقة ويلتزم بالصدق والصراحة والوضوح وهي مبادئ أساسية أجمعت عليها دساتير العلاقات العامة في مختلف المجتمعات

ورغم أن تعبير صورة المؤسسة قد لاقى رواجاً كبيراً واستخدمه عدد كبير من رواد العلاقات العامة في مناقشتهم وممارستهم المهنية إلا أن دلالة هذا المصطلح قد تعرضت للتسوية الذي تعرضت له مهنة العلاقات العامة نفسها، وقد فسر "إدوارد بيرنيز" هذا التشويه الذي أصاب مصطلح صورة المؤسسة بسبب كثرة استخدام هذا التعبير، حيث يرى أن استخدام هذه الكلمة يجعل القارئ أو المستمع يعتقد أن العلاقات العامة تعتمد على الخداع والأوهام، وتقلل هذه الكلمة من قيمة مهنة العلاقات العامة التي تعتمد على الحقائق المؤكدة في مجالات السلوك والاتجاهات والأفعال، والتي تتطلب قدرة على تقويم الرأي العام وتوجيه النصح للعملاء أو العاملين حول كيفية

كسب تأييد المجتمع لأهداف المنشأة وإعلام الجمهور واستمالته، ولتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لأبد من النظر إلى موضوع هوية المؤسسة في هذا المجال يؤكد "ألسيون نيكر" على أن هوية المؤسسة مقابل الصورة الذهنية للمؤسسة.

كما أنه يرى ضرورة فهم الفرق بين مصطلح "هوية المؤسسة" ومصطلح "الصورة الذهنية للمؤسسة" نظراً للتداخل الشديد بينهما، فمصطلح "الهوية" يشير إلى ما تحاول المنظمة نشره عبر طرق متعددة، بينما "صورة المؤسسة الذهنية" تعكس الطريقة التي يراها بها الآخرون

حقيقة، فالصورة هي التصور الذي يدركه المرء، وتتواجد فقط داخل عقل متلقيها، ولكي يكون الجمهور تلك الصورة فإنهم يفسرون الهوية داخل نطاق أوسع وذو اتجاهات أشمل وأعم<sup>(1)</sup>.

فالهوية التي يتم إدارتها بشكل جيد تستطيع أن تستمر في التقدم حتى تكون صورة ذهنية استراتيجية مهمة، بينما الهوية المهملة هي التي قد ترسل جميع الرسائل الخاطئة عن مؤسستها، ولكن الإدارة الجيدة للهوية تعني شمولها لجميع الملامح التي تكون مزيج هوية المؤسسة والتي تشكل في مفهوم **Van Reil** خليطاً من السلوك والاتصال<sup>(1)</sup>.

ومن أشكال التعبير المادية الأخرى نجد الفنون التشكيلية التي تحظى بجاذبية خاصة لدى فئات جماهيرية عديدة كما أنها تعمر كثيراً ومن هذه الفنون النحت والزخرفة والعمارة، فالتماثيل المنحوتة التي تقيمها إدارة العلاقات العامة في الميادين والحدائق والنافورات المزخرفة في المؤسسات هي وسائل اتصالية تنقل معاني ودلالات معينة إلى الجمهور، وتساعد على دعم الثقة معه وإقامة جسور المودة بينه وبين المؤسسة.

كذلك الصور الفوتوغرافية والرسوم، فالصورة تكون أكثر إقناعاً وتأثيراً من آلاف الكلمات، كما قد تكون دعامة أساسية لهذه الكلمات وبرهاناً قوياً يؤكد مضمون الرسالة اللفظية، كذلك تتناسب الألوان والإضاءة داخل المؤسسة مهم جداً في تحسين صورة المؤسسة.

وتتميز الصور والرسوم العلاقات العامة :

- بأنها تتيح الفرصة للجمهور لتأملها وذلك عند تقديمها في وسائل الاتصال المطبوعة أو تعليقها على لوحة الإعلانات أو توزيعها على أفراد الجمهور الداخلي أو الخارجي خلال الوقت الذي يتناسب مع حاجتهم لرؤيتها.
- أن تكلفتها رخيصة نسبياً.

(1) سليمان صالح، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(1) محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 185-186.

- قدرتها على توصيل الفكرة أو الرسالة خاصة عندما تتسم هذه الصور والرسوم بالبساطة وتكون فكرتها سهلة الفهم.

### ثالثا: وسائل الاتصال غير اللفظية

يأخذ الاتصال غير اللفظي مظاهر متعددة كالإشارات والإيماءات، وتعبيرات الوجه، وحركات الجسم وغيرها.

وللاتصال غير اللفظي له مزايا عديدة أهمها:

- إنه أكثر صدقا، وأعظم تأثيرا من الاتصال اللفظي.
- إنه يتضمن تأييدا ودعما للاتصال اللفظي خاصة المواجهي منه، فهو يقدم تفسيراً للرسالة.

تكون وسائل الاتصال غير اللفظية "لغة الجسد" ووسائل الاتصال بالفعل ما يسمى بوسائل الاتصال غير اللفظية (1).

ومن أشكال لغة الاتصال الغير لفظية نجد:

#### 1. لغة الإشارة:

الإشارات لغة يتفق عليها داخل مجتمع معين لتحل محل الكلمات واستخدامها تزيد من أهميتها عندما يكون الموضوع مهم بالنسبة للمرسل.

#### 2. تعبيرات الوجه ولغة العيون:

كما تستخدم تعبيرات الوجه ولغة العيون أيضا إلى جانب حركات الجسم كوسيلة للاتصال غير اللفظي على سبيل المثال إشاحة الوجه للتعبير عن الكراهية، وحركات الرأس يمينا أو يسارا للتعبير عن الموافقة أو الرفض.

(1) بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية، دراسة تحليلية وميدانية مقارنة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة والصورة المنقولة إعلاميا، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر -3، 2014-2015، ص 203.



### 3. التعبيرات الصوتية:

إن صوت المتحدث يمد المستمع بكثير من المعلومات فمن خلال الصوت يمكن معرفة المتحدث، كما أن الصوت يكشف عن اهتمامات المتحدث واتجاهاته ومشاعره ومركزه الوظيفي.

4. الزمن:

يعد الزمن من المتغيرات الهامة لمعظم الأفراد، ومؤشر غير لفظي يضيف للرسائل معاني متعددة، وتلعب الثقافة والفروق الفردية دورا هاما في تناول الأفراد لأهمية الوقت كما تلجأ العلاقات العامة في ممارستها نشاطها الاتصالي إلى وسائل الاتصال الجماهيرية كالصحف والمجلات والراديو، السينما، كتب الثقافة العامة والمعارض...إلخ. وهذه الوسائل ليست تحت سيطرة خبير العلاقات العامة المباشرة فهو لا يستطيع أن يتحكم فيها كما يشاء، ولا يستطيع أن يجعل موادها تتفق مع سياسة المؤسسة، لأنها تحكمها اعتبارات أخرى كثيرة وبعيدة عن سيطرة خبراء العلاقات العامة. وتستطيع إدارة العلاقات العامة توظيف إمكانيات وسائل الاتصال الجماهيري لتحقيق بعض أهداف العلاقات العامة من خلال الاعتبارات التالية:

التنافس على النشر:

فاختيار الوسيلة للإعلان يتوقف على الموازنة بين الخصائص العامة المختلفة لهذه الوسائل العامة وعلى قدرتها الإقناعية وطبيعة المضمون الذي تقدمه والجمهور الذي تخاطبه وقدرة الوسيلة على الوصول إلى هذا الجمهور<sup>(1)</sup>.

### العلاقات مع الإعلاميين:

فالعلاقات مع العاملين في وسائل الاتصال الجماهيرية جزء مهم من العمل اليومي لمسؤول العلاقات العامة، كما يقول الدكتور " محمد عبد الرحيم " في كتابه العلاقات العامة

(1) بنت طاعة الله بكار، مرجع سبق ذكره، ص 204-205.

يأتي في الوسط بين المؤسسة من ناحية ووسائل الإتصال من ناحية أخرى، ولكي ينجح ويكون فعالا فلا بد من كسب ثقة الطرفين<sup>(1)</sup>.

### الإعلان بوسائل الإتصال العامة:

تلجأ إليها المؤسسات إسهما ما منها في الخدمة العامة أو لرسم صورة جيدة عنها في أذهان الجماهير، أو لشرح وجهة نظر المؤسسة خلال الأزمات أو لتعلن عن سياستها وتفسرها أو عن بعض التفسيرات والخدمات الجديدة للجمهور، وتتمثل الناحية الايجابية الرئيسية في الإعلان في أنه يمكن المؤسسة من أن تقول ما تريد بكلماتها هي، وفي الوقت الذي تختاره، وللجمهور الذي تستهدفه.

ومن بين وسائل الإتصال الجماهيرية التي تستعملها العلاقات العامة نجد:

### 1. وسائل الإتصال المطبوعة:

أثبتت التجارب التي أجراها "لازار سفيلد" و "وويلر" "بيرلسون"، أن وسائل الإعلام المطبوعة كالصحف والمجلات والكتب واللافتات تتفوق على الوسائل الأخرى بالنسبة للجمهور القارئ وذلك لما تتميز به من مقدرة على عرض التفاصيل الدقيقة والموضوعات الطويلة التي تساعد على توضيح الأمور للقراء.

### 2. وسائل الإتصال السمعية البصرية:

- الراديو:

هو الوسيلة الإعلامية الأولى التي استطاعت أن تصل إلى جمهورها في أي مكان وينصح الخبراء أن تكون البرامج الإعلامية المستخدمة في العلاقات العامة في صورة حوار بين شخصين<sup>(2)</sup>.

(1) جمال محمد أبو شنب، الإتصال والإعلام والمجتمع (المفاهيم والقضايا والنظرية)، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 104.

(2) صالح خليل أبو اصبع، العلاقات العامة والإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص 32.

- التلفزيون:

تشير الدراسات التي أجراها "بلومر" و "دوب" إلى أن الوسائل السمعية البصرية كالأفلام الناطقة والتلفزيون تمتاز بتأثير أقوى من الوسائل السمعية، ومما يميز التلفزيون عن غيره من الوسائل الإعلامية أنه أقرب وسيلة للاتصال المواجهي فهو يجمع بين الرؤية والصوت والحركة وأحيانا اللون.

- خدمات الإنترنت:

تطورت شبكة الانترنت بدرجة سريعة ويزداد الاعتماد عليها من قبل المؤسسات بمختلف توجهاتها كوسيلة للاتصال المستمر والتفاعلي مع المستهلكين ويمكن من خلالها تقديم أخبار فورية عن السياسات والمنتجات والتطورات المالية ومن مزايا إنشاء موقع للمؤسسة أنه:

- يوصل رسالة المؤسسة إلى الجماهير.
- يحسن صورتها.
- يطور ويجدد الرسالة الإعلامية.

ولعل تعدد وسائل الاتصال أمام مخطط برامج العلاقات العامة يمثل له تحديا في تحديد ماهية الوسيلة المناسبة لحملته وللجمهور المستهدف<sup>(1)</sup>.

**الفيلم التلفزيوني والسينما:**

يعتبر الاتصال عن طريق المرئيات أكثر وسائل الاتصال فعالية في نقل الأفكار في مجال العلاقات العامة، وذلك لأن نقل الأفكار عن طريق الأفلام الصوتية يتميز بنسبة عالية من الوضوح في الرسالة والاهتمام من جانب المستقبل.

- إعلانات العلاقات العامة:

(1) نجم عبد الشهب، نور الدين النادي، الدعاية والإعلان في السينما والتلفزيون، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 83.

تتميز إعلانات الصورة بأن لها أهدافا تسعى لكسب تأييد أو إثارة الاهتمام بأنشطة المؤسسة المعلنة، وإعلانات الصورة تتناول المؤسسة ككل وتبرز أهميتها للمجتمع، وهذا يعني أن إعلانات الصورة تستخدم أساسا لتقديم المؤسسة إلى الجماهير.

تلجأ بعض المؤسسات العامة والخاصة إلى القيام ببعض الأنشطة الاتصالية من خلال وسائلها الخاصة بالإضافة على استعانتها ببعض الوسائل الجماهيرية العامة، وأحيانا تكفي بعض المؤسسات بالوسائل الخاصة إما لعجز مواردها عن تغطية نفقات الوسائل العامة أو لعدم رغبتها في الإنفاق على هذه الوسائل التي تتطلب نفقات مالية تفوق الوسائل الخاصة<sup>(1)</sup>، ومن هذه الوسائل نجد:

#### الأحداث الخاصة:

الأحداث الخاصة إذا أحسن إعدادها والتخطيط لها بعناية تلعب دورا هاما في تحسين صورة المؤسسة عند جماهيرها، لأنها تستطيع بما تتضمنه من عناصر الجذب والتشويق أن تثير اهتمام الأفراد، كما أن هذه الأحداث تظل عالقة بفكر الذين شهدوها أو شاركوا فيها تتمكن خلالها من التأثير على الصورة الذهنية الحالية للمؤسسة، وتهدف هذه الأحداث إلى تنشيط الاتصال بالجمهور العام أو بعض الجماهير النوعية وتأكيد دور المؤسسة الاجتماعي بهدف تحقيق السمعة الايجابية وكسب ثقة الجماهير وتأييدها<sup>(2)</sup>.

#### الاتصال الشخصي:

يتسم الاتصال الشخصي بعدة خصائص تجعله مهما لمخططي برامج العلاقات العامة ومن هذه الخصائص:

- يمكن من خلال الاتصال الشخصي تحقيق أهداف يصعب الوصول إليها من وسائل

#### الاتصال العامة.

(1) عبد الرزاق محمد الدليمي، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، بدون بلد النشر، 2011، ص 198.

(2) محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011، ص 160.

- يمكن اعتماد وسيلة الحوار بين الملتقي والقائم بالاتصال وطرح تساؤلات وتوضيح أي غموض.
- ويتخذ الاتصال الشخصي في العلاقات العامة إحدى الصور التالية:
- الخطب الرسمية: هي أسرع الوسائل لنقل المعلومات إلى جماهير العلاقات العامة المكونة من جماعات صغيرة.
- مؤتمرات المائدة المستديرة: تستخدم إذا كان جمهور العلاقات العامة صغيراً، أو إذا أمكن تمثيل هذا الجمهور في المؤتمرات إلى تبادل الآراء حول الموضوعات ذات الأهمية العاجلة وتصحيح الفهم الذي قد يحدث في بعض الأوقات بين الجمهور والإدارة.
- مناقشات المتخصصين: يتحتم استخدام هذا الأسلوب إذا تعددت جوانب الموضوع، وتعددت الإدارات المعنية به<sup>(1)</sup>.
- المناقشات المفتوحة: تلجأ بعض المؤسسات إلى عقد اجتماعات دورية لجمهورها الداخلي وأحياناً تدعو المجتمع المحلي للقاءات مع قيادات المؤسسة.
- مجلة المؤسسة: تتضمن مطبوعات المؤسسة النشرات والكتيبات والمجلة أو الصحيفة الخاصة بها وكذلك التقارير السنوية والدورية وتقوم هذه الصحف أو تلك المجالات بدور هام في التعريف بالمؤسسة وأوضاعها المتغيرة والمشكلات التي تواجهها والدور الذي تؤديه في خدمة المجتمع.
- النشرات والكتيبات: تتناول النشرة غالباً موضوعاً واحداً في صفحات قليلة مطوية تسلّم للأفراد باليد أو ترسل بالبريد.

(1) تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 46.

- التقارير السنوية والدورية: يعتبر هذا التقرير الفرصة السنوية التي تستطيع فيها المؤسسة أن تقول للمساهمين وغيرهم ماذا تم انجازه خلال العام وماذا يجري الآن، وماهي خطط المستقبل، وينعكس هذا التقرير على صورة المؤسسة وكفاءة رجال الإدارة بها.

- الوسائل السمعية البصرية الخاصة: تستخدم الدائرة التلفزيونية المغلقة في تصوير الاجتماعات السنوية وعرض ما يدور داخلها في فروع المؤسسة، كما تستخدم في تسجيل الاحتفالات والأحداث الخاصة التي تعتمد إليها العلاقات العامة لتقديم المؤسسة إلى الجمهور.

- الرعاية والمسؤولية الاجتماعية: الرعاية تشترك المؤسسة في مظاهر الحياة الاجتماعية ومن بين البرامج التي تعتمد عليها العلاقات العامة في ذلك هي عملية رعاية التظاهرات الاجتماعية، أما المسؤولية الاجتماعية فهي مجموعة القرارات والأفعال<sup>(1)</sup>.

لضمان تكوين وتحسين صورة قوية وثابتة نسبياً، تلجأ المؤسسة إلى تقنيات العلاقات العامة كوسيلة إتصالية فعالة، هدفها تكوين إنطباعات جيدة في أذهان الفئات المستهدفة من المؤسسة، وتضييق الفجوة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة، وذلك بالاستعانة بوسائل إتصال مباشرة وغير مباشرة، تقوم بتوصيل الأخبار الصادقة بعيداً عن التزييف.

ويؤكد « **Boulding Keuneth** » على أن الكيفية التي يتصرف بها الإنسان تعتمد على الصورة الذهنية وأن أي تغيير يصيب الصورة يتبع بالضرورة تغييراً في السلوك، لذلك فإن طبيعة الصورة وكيفية تشكيلها والتغيير الذي يطرأ عليها يعتبر من الأمور الهامة التي يجب أن تهتم بها المؤسسة.

وتعتبر هذه المهمة أساس نشاط العلاقات العامة التي تقوم ببذل مختلف الجهود من أجل تكوين صورة جيدة عن المؤسسة في أذهان الجماهير ذات الاختلافات المتباينة، وتركز

(1) عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

العلاقات العامة على الصورة العضوية أكثر من الصورة العلامة والمنتج لأن الصورة العضوية تجمع بين صورة المؤسسة والصورة المؤسساتية والفرق بين الصورتين أن الأولى يركز بنائها على الموارد البشرية، القدرات المالية والتقنية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها، أما الثانية فتقوم على مساهمات المؤسسة في تحقيق المصلحة العامة، ولهذا تصدر المؤسسة منبهات كثيرة في إتجاه المحيط الخارجي عن وعي وغير وعي؛ وكلها تساهم في بناء الصورة العضوية التي هي عبارة عن مجموعة من الانطباعات التي يحملها الفرد نحو المؤسسة ومن بين هذه المنبهات نذكر الوسائل المادية (البنائات الإدارية، المحلات، التجهيزات المكتبية) وغير ذلك وسلوك القائمين على تسيير هذه الوسائل هم إطارات وموظفين من خلال مظهرهم، هندامهم ونظافتهم ومن خلال لقاءاتهم الخاصة خارج مكان العمل، وتلعب سياسة الإتصال بمختلف أشكالها كالإعلان، العلاقات العامة وغيرها دوراً مهماً في تكوين وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وترسيخها في أذهان الفئات المستهدفة، ولهذا فالعلاقات العامة تركز على الصورة العضوية أكثر من صورة العلامة كالأستحضارات العقلية والعاطفية التي يربطها شخص أو مجموعة من الأشخاص بعلامة ما<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فإن العلاقات العامة تركز على الصورة العضوية أكثر من صورة المنتج التي هي مجموعة الإدراكات المكونة لدى الأشخاص عن المنتج السلعي أو الخدمي. وتبنى هذه الصورة على أساس الوظيفة المرتبطة بخصائص المنتج (التركيبية، التغليف، الخدمات المرافقة، الشكل، الحجم، اللون) والعناصر الخيالية المرتبطة بالجانب الشعوري للمستهلك كالتعبير عن الذات، الانتماء الطبقي وغير ذلك.

وبهذا فإن صورة المنتج وصورة العلامة يدخلان ضمن الإنشغالات الأساسية لإدارة التسويق لكن هذا لا يعني أن بناء صورة قوية للمؤسسة يقتصر على وظيفة العلاقات العامة

(1) فاطمة حسين عواد، الإتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 297.

فحسب، وإنما يكون يتدخل مختلف وظائف المؤسسة التي تعتمد في أداء وظائفها على يد عاملة نشطة وعلى إتصالاتها مع جماهير تختلف باختلاف الوظيفة<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن نجاح العلاقات العامة في تكوين وتحسين صورة ذهنية جيدة للمؤسسة لدى الجماهير يتوقف على مدى فعالية جميع الإدارات داخل المؤسسة كل في تخصصه، وليس على إدارة العلاقات العامة بمفردها.

وبذلك فإن للعلاقات العامة دورًا ثانويًا في تدعيم صورة المنتج وصورة العلامة، ودورًا أساسيًا في تكوين وتحسين الصورة العضوية للمؤسسة التي تتشكل من صورة المؤسسة والصورة المؤسساتية، فتعمل العلاقات العامة على نقل مختلف المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، القدرات المالية والمكتسبات التقنية وأهم الإنجازات والمشاريع المستقبلية الخاصة بالمؤسسة، كما تركز على الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع، وبذلك فإن العلاقات العامة تدخل ضمن العوامل التنظيمية في تكوين وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهان الفئات المستهدفة، مستخدمة بذلك عدّة وسائل أهمها الرعاية والأعمال الخيرية وتنمية العلاقات الصحفية وغيرها من الوسائل الإخبارية، والتأثيرية والإقناعية.

إن دور العلاقات العامة في تكوين وتحسين الصورة الذهنية يظهر باعتبارها عامل من العوامل المؤثرة في تكوين وتحسين الصورة أثناء مراحل تكوينها، حيث تساهم العلاقات العامة في تشكيل إدراكات لدى الفئات المستهدفة من خلال وسائلها الإتصالية المختلفة الهادفة إلى نشر المعلومات والحقائق عن المؤسسة سياستها، أهدافها، والأعمال الحقيقية التي تم إنجازها في ضوء تحقيق مصلحة الجماهير، وتشكل هذه الإدراكات أساسا تكوين وتحسين الصورة التي تكون مخزنة في الذهن لغاية استحضارها عن طريق التعرض لمنبه ما.

(1) فاطمة حسين عواد ، مرجع سبق ذكره ، ص 298 - 299.



كما تساهم العلاقات العامة في تكوين وتحسين وتدعيم المشاعر الطيبة إتجاه المؤسسة ومنتجاتها، من خلال الأعمال الهادفة وتحقيق الرفاهية وتؤدي هذه الأحاسيس إلى تكوين وتحسين صورة وجدانية شخص المؤسسة ومختلف منتجاتها<sup>(1)</sup>.

ومنه نجد أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- تساهم العلاقات العامة مساهمة فعالة في بناء وتحسين الصورة العضوية للمؤسسة.
- تعتبر العلاقات العامة أحد العوامل التنظيمية التي تؤثر على تكوين وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- تساعد العلاقات العامة على تكوين إدراكات لدى المستهلكين عن المؤسسة ومنتجاتها، وبعد التعرض إلى منبه ما يتم استحضار هذه الإدراكات التي تمثل الصورة الذهنية المعرفية.
- تساهم العلاقات العامة في تكوين وتحسين صورة وجدانية تخص المؤسسة ومختلف منتجاتها.
- يعتمد نجاح العلاقات العامة في تكوين وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة على فعالية الإتصال في الإدارات المختلفة للمؤسسة.

## ب/ أهمية توظيف الإتصال في الإشهار لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية.

الصورة الذهنية هي من أهم الخصائص الذاتية التي تسمح بتقبل التزاوج بين الواقع والخيال الذي يميز مضامين الرسالة الإشهارية، وعليه فالصورة الذهنية هي تلك المشاهد الحسية والأحاسيس والنماذج والأفكار والتركيبات التي يحملها الإنسان عن ذاته وعن العالم الخارجي، وعندما نفهم الآليات التي تعمل بها الصورة الذهنية يمكننا فهم كيف تمتزج الحقائق

(1) فاطمة حسين عواد، مرجع سبق ذكره ، ص : 299.

الواقعية والوهمية داخل الإنسان، فهذا الأخير لا يكتفي بما يقدمه له العالم الحسي من مواضيع، بل يعتمد من خلال قدراته العقلية إلى وضع لمسات خاصة به ذاتية على هذا الواقع وتتجسد أساسا في عمليات التخيل، العلم، التفكير والتحليل.

وتتشكل الصورة الذهنية من ثلاثة أنماط حسب الباحث « Claude causette » وهي النمط الإدراكي، النمط التذكيري، والنمط المفهمي، وتعتبر في مجملها أن الوعي لدى الفرد يتشكل وفقا لهذه الأنماط، حيث في كل الحالات يستخدم الفرد المعلومات المخزنة في ذاكرته، بطريقة واعية أو غير واعية، ومن أجل بناء العالم في شكل صورة شاملة، ويكون هذا البناء ذاتي وخاص به وهو ما يسمى بالصورة الذهنية، وباعتبار الصورة الذهنية هي الميكانيزم الذي يسمح بالتزواج بين الواقع والخيال لدى الفرد فإنها تتمثل في ثلاثة أشكال للوعي وهي<sup>(1)</sup>:

### 1. الوعي المدرك: إن من بين أشكال وعينا بالأشياء هو إدراكنا لها، ويثار الوعي المدرك

بواسطة منبه خارجي عند الفرد الذي يرى، بحيث يحمل البصر والحواس إلى ضمير الفرد صورا واقية وحقيقية عن الموضوع أو مشوشة نسبيا، بفعل تشويش معين أو قصور في عمل النظام الفيزيولوجية عن الفرد، وذلك عندما لا يؤدي وظائفه بشكل صحيح بسبب ضعف البصر والحواس أو الهيئات بسبب مشاكل نفسية معينة.

### 2. الوعي التذكيري: يحتفظ دماغ الإنسان بالصور وهو ما يسمى لديه بالذاكرة، وعندما

يتفاعل مع الواقع الصور من الذاكرة إما بطريقة إرادية، وهي حالة التخيل أو أحلام اليقظة أو بطريقة لا إرادية، وفي هذه الحالة فإن وعي الإنسان مليء بالصور اللاإرادية بحيث تكون أحيانا مرتبطة بما نراه في الواقع أو ما نراه في الأحلام أثناء النوم من تركيب لا واعي للصور المخزنة في الذاكرة.

(1) عبد الجبار ناصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

وتعد خاصية الوعي التذكيري من أهم الخصائص التي تسمح للإنسان بتقبل حتى التركيبات غير الواعية للصور والأشياء ولو كان مبالغاً فيها<sup>(1)</sup>.

**3. الوعي المفهومي:** إن الوعي المفهومي ذاتي وخاص بالإنسان وهو يتطلب قدرات فكرية عالية، فمن خلال هذه القدرات يستطيع الإنسان إدراك أشكال وأنماط يحاول ربطهما بالواقع، والتجربة الشخصية والحدسية هي التي تسمح له بإثبات أو نفي هذه الأنماط وتسمح النماذج التي يشكلها الإنسان ذهنياً بفهم العالم من خلال نظرة شاملة للواقع تكون فكرية أساساً، وتتغلب على قصور النظرة الحسية التي هي نظرة جزئية للواقع ومحدودة، فالوعي المفهومي يضع قوالب للعالم تتشكل من خلال ما يتصوره الإنسان عن الواقع، وهي عملية تجريدية تنتج من الإحساس والتخيل والتذكر والعمليات الذهنية كالمقارنة والاستنتاج، الاستنباط، التصنيف، التمعن والتعميمات، لذلك نجد أنه كلما زاد المستوى المعرفي والثقافي للإنسان، زادت قدرته على فهم الواقع وزاد وعيه المفهومي<sup>(2)</sup>.

إن هذه الخصائص الذهنية للإنسان والمرتبطة بوعيه وذاكرته هي من أهم ما يسمح له بتجاوز الصور الواقعية الحسية، وتجعله قادراً على تقبل الكثير من الإضافات المركبة أو حتى الخيالية من الصور. وينظر علم النفس إلى الإشهار من حيث أنه موقف إدراكي عام، لا يتطلب الاستجابة مباشرة تجعل الفرد يستجيب فيما بعد وفقاً لما ينطبع فيه من آثار نتيجة لهذا الموقف بحيث تكون الاستجابة فيها نوعاً من التفضيل لموضوع الإشهار<sup>(1)</sup>.

ويهتم علم النفس بالإشهار من حيث أنه وسيلة من وسائل التأثير في السلوك، إنه يقتحم المجال النفسي للإنسان بدون استئذان، ويسعى المعلن من خلال بث رسالته الإشهارية عبر

<sup>(1)</sup> Caussette Claude, Les images démaquillées, les éditions iguil international, québec, 2<sup>ème</sup> édition, 1989, p 264.

<sup>(2)</sup> Caussette Claude, op.cit, p 265.

<sup>(1)</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية الاتصال والإعلام (أصوله ومبادئه)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 125.

وسائل الإعلام إلى اقناع المتلقى بشتى الطرق، إذ يعمل على تحويل شخص غير مستهلك إلى شخص مستهلك أو حتى المحافظة على الوفاء، فإن الرسالة الإشهارية تخاطب ثلاثة مستويات لدى الإنسان، وهي المستوى المعرفي، المستوى العاطفي والمستوى السلوكي، ويحدد الاعتماد على أحد هذه المستويات أو استخدامها كلها ولكن بترتيب مختلف، يحدد هذا نوع الإشهار المستخدم، إن كان يعتمد على الإثارة أو الإعلام أو التحفيز أو عليها كلها وتعتمد نماذج الإقناع في الاتصال عامة<sup>(2)</sup>.

**1. نموذج الاندماج الأدنى:** ويستعمل هذا النموذج بالنسبة للمنتجات المتداولة في السوق، فيحتاج المعلن إلى التذكير بها بواسطة، التكرار والاعتماد على وسائل الإعلام القوية، حيث يحفظ المستهلك ويتعود على شرائها، ويقوم الإشهار هنا بتدعيم الميل العاطفي الإيجابي اتجاه المنتج ويكون بذلك ترتيب هذه المستويات في الخطاب الإشهاري كما يلي:

معرفي ← سلوكي ← عاطفي

**2. نموذج الدوافع الانفعالية:** ويتم ترتيب المستويات في هذا النموذج كما يلي:

عاطفي ← سلوكي ← معرفي

حيث يتم في هذا النوع من الاشهارات المعتمدة على هذا الترتيب الاعتماد على فكرة الإشهار والتي تحكي عادة قصة درامية إيحائية أكثر من المنتج ذاته، فالغنى الدرامي للإشهار يجعل السلعة مرغوبة لدى المتلقى خاصة إذا كان المنتج لا يحمل شيئاً جديداً بل يعتمد أكثر على الإثارة أو الإغراء أو شد الانتباه، حيث أن شراء السلعة مرتبط بمدى الإعجاب بقصة الإشهار، وفي هذه الحالة تكون الرسالة الإشهارية رمزية جمالية.

<sup>(2)</sup> Jouve Michèle, communication et publicité théories et pratique, Bréal édition, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994, p 83.

3. نموذج الترقية: حيث تركز الرسالة الإشهارية في هذه الحالة على السلعة وهي في نقاط

البيع، إذ تظهر منافعها للمستهلك من خلال شرائها أو منحها له (هدية، سعر تنافسي)<sup>(1)</sup>.

وبعد التجربة الناجحة للمستهلك مع السلعة فهو يتعرف عليها ويقارنها مع السلع الأخرى ويأخذ الإشهار بعد ترقويا ليحاول العمل على الجانب العاطفي للمتلقي بحيث يدعم اتجاهاته الإيجابية نحو السلعة<sup>(2)</sup>. وللحفاظ على وفائه، وعليه يأتي ترتيب المستويات كما يلي:

سلوكي ← معرفي ← عاطفي

وقد حددت مجموعة كبيرة للرغبات والاتجاهات والمحفزات التي تستخدمها الصناعة الإشهارية في شكل مرتكزات يتم الاستناد إليها في الإبداع الإشهاري.

1- ميولات أنانية: وتتضمن أهم الغرائز وهي:

- غريزة البقاء: وتتمظهر في شكل دفاعي أو اندفاعي يهدف من خلاله الإنسان إلى الحفاظ على ذاته وحياته، وتساهم هذه الغريزة في تحديد العديد من السلوكات الاستهلاكية، كسواء الأدوية والمستحضرات العلاجية والتحسينية والمواد الغذائية.
- غريزة السيطرة: وهي الرغبة في الكبر والمكانة والحصول على امتياز شخصي وتحرك هذه الغريزة الإشهارات المنتجات الكمالية خاصة كالأصناف المختلفة للسيارات الفخمة، حيث عادة ما يظهر الممثل في هذا النوع من الإشهارات متكبيرا مغرورا ووثقا من تفوقه بفضل المنتج الذي يروج له.

2- ميولات إثارية: وهي المرتبطة بالعلاقات مع الآخرين، وتضم أساسا:

- الميول إلى الألفة: ويتضمن التعاطف، الواجب، التعاون<sup>(1)</sup>، وتكون هذه الميول غير ظاهرة في الكثير من الأحيان، لكنها تتضمن مشاركة الآخرين لأهمهم وملذاتهم، سواء

<sup>(1)</sup> Bylon christian et Mignot Avier, **la communication**, édition Nathan, Paris, 1991, p 290.

<sup>(2)</sup> Jouve Michele, op.cit., p 84.

<sup>(1)</sup> Dichter Ernest, **communication et Motivation**, Berti édition, 1991, p 60.

بطرق كاملة أو جزئية، وتتنطبق هذه الميول خاصة على الروابط العائلية، الصداقة، الإحساس بالانتماء إلى طبقة أو فئة معينة، عرقية، مهنية أو إيديولوجية.

- الميول إلى التقليد: تكون هذه الميول أكثر قوة بالنسبة للفرد الذي يكون عنصراً في حشد، أين يسود نمط المعيشة الموحد والنماذج المقلدة التي تحدثها التأثيرات الجماعية، ويستغل المعلنون هذه الميول إلى التقليد لدى الإنسان، من أجل دفعه إلى الحصول على المنتج الذي يستعمله أفراد يعتبرهم المتلقي قدوة، كالمشاهير والشخصيات.

3- ميولات أنانية إثارية: وهي ميولات الأنا المرتبطة بالعلاقات مع الآخرين.

4- ميولات مثالية: وتضم الميولات المحورية الآتية:

- حب العلم: الذي يرتبط أساساً بحب البقاء، من خلال بحث الإنسان عن سبل ذلك، وكذا الفضول الطبيعي الذي يميز الأفراد للمعرفة وكشف المجهول، ويرتبط بالقدرات العقلية للأشخاص ويستغل هذا في الأشهارات من خلال التركيز على الاكتشافات الجديدة والتحسينات التكنولوجية التي تطرأ على المنتج.

- الإحساس بالواجب: يرتبط بالضمير الأخلاقي الذي هو نسبي لدى الأفراد، ويرتبط بخصائص الزمان والمكان الذي يعيش فيه، ويستغل المعلنون إحساس المرأة بالواجب إتجاه زوجها، بيتها، أطفالها، وذلك من أجل تحقيق الأفضل لهم.

- الإحساس الديني: وهي عقائد منها ما هو مرتبط بالعاطفة وأخرى بالعقل ومستوى الذكاء، ويستغل خاصة في المناسبات الدينية، كأن نجد بعض المنتجات ترتبط بفعل الخير في أعياد الميلاد أو أعياد المسلمين.

- الإحساس بالجمال: هو ميول تثيره الأشكال المنسجمة مع القيم الجمالية التي تفرزها الحضارات والثقافات المختلفة، رغم أن هذه الأخيرة تتجه إلى التوحد بفعل العولمة وتأثيراتها، وتسعى الصور، والألوان والأشكال والكتابات في الإعلانات إلى جلب انتباه

الجمهور من خلال الالتزام بأعلى درجات سلم الجمال في سعي لإضفاء قيمة أعلى للمنتوج، ومن أهم ما يستخدم لهذا الغرض في الإشهارات نجد المناظر الطبيعية والنساء الجميلات والديكورات الفخمة<sup>(1)</sup>.

كما نشير إلى مبدعي ومصممي الرسائل الإشهارية، في اختيارهم يعتمدون على معرفتهم بخصائص الجمهور وأهداف الحملة الإشهارية واختيار الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة، التي يعتمدون عليها للوصول إلى أكبر قدر من الأفراد المستهدفين من السلعة المعلن عنها، وهذا بغية تقديم معلومات ومزايا عن السلعة وإظهار مميزاتها عن بقية السلع المشابهة لها والمنافسة لها في السوق، وبهذا يكون الإشهار له قدرة كبيرة في تشكيل وتحسين الصورة الذهنية عن السلعة المعروضة من قبل المؤسسة المعلننة.

ويتوقف نجاح الرسالة الإشهارية في وسائل الإعلام المختلفة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة إذا ما قامت بخلق صور جديدة لم تكن موجودة أو أن تعمل على تقوية وترسيخ التصورات الموجودة خلال تكرار الومضات الإشهارية التي اعتاد عليها الجمهور، أو أن تعمل على تحويل وتغيير التصورات الموجودة للإشهار.

يكون كل فرد صورا ذهنية نتيجة تفاعله مع البيئة الحقيقية، ومن ثم تختلف الصور الذهنية من شخص إلى آخر لأن خبرة كل فرد لا يمكن أن تتشابه مع خبرة الآخرين<sup>(1)</sup>.

### 3/ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية

إن تركيز جميع جهود المنظمة على خدمة المستهلك وإرضائه هذا يمكنها من تحسين جودة المنتجات المقدمة له، وتأخذ جودة المنتج في الحسبان تصورات المستهلكين هذا يسمح للمنظمة استعمال مصادره لتحسين المنتج أكثر.

(1) محمد عبد الفتاح حمدي، الإعلان في القنوات الفضائية العربية وانعكاساته على قيم الشباب الجزائري، طلبة بعض جامعات الجزائر نموذجا، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة 2013-2014، ص 204.

(1) محمد الفاتح حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 205-206.

حيث تتحدد جودة المنتجات المقدمة للمستهلكين من خلال خمسة أبعاد يجب التركيز عليها، وهي كالتالي:

1. ملموسة: وتشمل مختلف الجوانب المادية المكونة للمنتج المقدم والوسائل التي تمكن الحصول على المنتج وتسليمه للمستهلك.

2. الثقة والمصادقية: تشير إلى مدى مقدرة الخدمة المقدمة للمستهلك على تلبية حاجاته ورغباته ومدى تطابقها مع توقعاته، كما تشير أيضا إلى مدى وفاء المنظمة بوعودها مع مستهلكيها كما ونوعا وزمنيا.

3. الاستجابة: وتشير إلى قدرة المنظمة للتكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى حاجات ورغبات المستهلكين، كما تشير أيضا إلى قدرتها على الاستجابة لطلبات المستهلكين، وتتحدد هذه القدرة بالمرونة التنظيمية والإنتاجية التي تمتاز بها المنظمة<sup>(2)</sup>.

4. الضمان: ويتحدد من خلال قدرة المنظمة على ضمان تلبية حاجيات المستهلكين بشكل فعال ولمدة أطول، ومن جهة أخرى مدى قدرتها على تقديم وتسليم المنتجات بما يوافق توقعات المستهلك، وحرصها على تعويض ذلك في حالة عدم التطابق، كما تظهر أيضا من خلال مستوى الخدمات والتحفيزات المرفقة مع المنتج.

5. البعد الاجتماعي: ويشير إلى مدى ملائمة المنتج اجتماعيا وبيئيا، أي أن يكون يحظى القبول الاجتماعي ومناسب بيئيا واقتصاديا.

كما تتطلب عملية تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في أنشطة المؤسسة وعملياتها، ومن أهم مجالات التغيير التي تطلبها إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

(2) قلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2001، ص 5-6.



## الثقافية التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة:

يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة، ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانطباعهم في العمل. وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية حسب " أتكسون " هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، هذه الثقافة هي التي تحدد لقوة العمل بالمنظمة كيف تنظر إلى ما تفعله، ولماذا تفعله، وكيف وبأي الوسائل تفعله، فهي تلخص الطريقة التي تؤدي بها الوظائف بالمنظمة.

ويمكن التعبير عن ثقافة المؤسسة بأشكال عديدة منها<sup>(1)</sup>:

1- طريقة التعامل اليومية: مناداته الأفراد باسم العائلة، إرتداء ربطة العنق أثناء العمل.

2- قواعد العمل: عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس.

3- قيم العمل: كالتميز في كل شيء تقوم به المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية تكون الجودة الشاملة محوراً من أجل تحسين صورة المؤسسة، حيث تؤدي البرامج التدريبية في الجودة دوراً بارزاً في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة، كمعرفة قواعد التغيير في المؤسسة وفهم خصائص أو صفات المؤسسة<sup>(1)</sup>.

وهذه البيئة - الثقافة التنظيمية - والتي تحيط بالعاملين تؤثر تأثيراً دالاً على قدراتهم، وفي أداء وظائفهم بالفعالية والدقة المطلوبة، كذلك فإن ابتكار وصيانة البيئة الداعمة للجودة - ثقافة مكان العمل - يمثل المظهر والجوهر العظيم الأهمية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وتنفيذ الجودة لا يعني فقط إبتكار البيئة والعملية التي تسهل صناعة الجودة لكل شخص عامل، ولكن إبتكار البيئة التي من خلالها يصبح لدى الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم.

(1) عبد القادر عبد الرحمن بن عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

(1) السعيد أشرف محمد أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 203

لذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام إجتماعي وتقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين، ونقصد من ذلك أن النظام الاجتماعي الذي يتكوّن من عدد من العوامل تتفاعل مع المكونات الرسمية وغير الرسمية، وهذا العوامل هي:

أ- مكونات ثقافية مثل: القيم، الاتجاهات والمعايير والأدوار المتوقعة من الأفراد والسمات المميزة لكل مؤسسة من المؤسسات

ب- جودة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة.

ج- العلاقات السلوكية بين أفراد المؤسسة بما في ذلك من أدوار وظيفية وسبل الاتصال بينهم.

والنظام الاجتماعي له دور وظيفي في المؤسسة وله تأثير كبير في عوامل عديدة مثل الدافعية، الإبداع، الابتكار وسلوك الأفراد وسيادة روح العمل الجماعي فهو ذو دور فعال في إنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل عام.

كما أن هذه الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة تقع على عاتق الإدارة العليا، حيث يشير Kelener إلى أن 72 % من المناخ التنظيمي يتم ابتكاره من خلال السلوكيات الإدارية للمديرين المباشرين، فالإدارة العليا هي التي تستطيع ابتكار البيئة، والتي يشعر العاملون فيها بالراحة تجاه الأفكار المقترحة.

والثقافة التنظيمية الداعمة للتطبيق الناجح والفعال لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة تتضمن العديد من القيم والمبادئ التنظيمية الجوهرية وتتمثل فيما يلي:

**الوضوح:** وضوح التعهد بالجودة من قبل جميع العاملين بالمؤسسة، ووضوح دور ومسؤوليات كل عامل، وكيف يتناسب أي عمل معين مع المخطط العام لتحقيق جودة المؤسسة والوضوح العام حول ماذا تحسن المؤسسة كيف ولماذا ؟

**المشاركة:** تقوم إدارة الجودة الشاملة، على إشراك كل أعضاء المؤسسة من كل الوظائف وعلى كل المستويات في عملية تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة إنطلاقاً من جودة سلعتها أو خدماتها، وكذلك في حل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتهم.

**سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة:** من القيم الأعظم جوهرية في إدارة الجودة الشاملة، خلق الثقافة التنظيمية سريعة الاستجابة والتي تركز حول حاجات العميل، وذلك لأن الجودة تمثل سلسلة من الاستجابات لحاجات اجتماعية محددة بدقة<sup>(1)</sup>.

**التعاون بدلا من التنافس:** التعاون يعتبر من العناصر الحيوية في نجاح إستراتيجية.

**استبعاد الخوف:** إن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يوجد في المكان الذي يكون الخوف من أساليب السيطرة أو في المكان الذي لا يوجد فيه جو الاحترام المتبادل، فلكي ينجح نظام إدارة الجودة يجب أن يشعر العمال من كل المستويات بأنهم آمنين على وظائفهم لكي يتعاونوا، ويقوموا بحل المشكلات وإقتراح حلولاً لها.

**الوقاية ومنع الأخطاء بدلا من اكتشافها:** وهذا يعني الإقلاع عن استخدام سياسة إطفاء الحرائق في إدارة الأعمال والشروع في استخدام سياسات وأساليب إدارية تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل.

**الحرية والديمقراطية:** يمتلك مفهوم الإدارة الجودة الشاملة القوة الكافية لتحرير العمال في العمل لكي يصبحوا أكثر صدقاً مع أنفسهم ومبدعين.

(1) السعيد أشرف محمد أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 207.

**المنهج العلمي في التفكير:** إن التحسين المستمر يقوم على استخدام المدخل العلمي لصناعة التحسينات من خلال تحليل الحقائق وإصدار الأحكام المستندة إليها، وإختيار النتائج والمداخل الإحصائية في النظام.

**القيادة الأخلاقية:** إن النتائج المرجوة من الجودة الشاملة لا تتحقق ما لم تتم قيادة العمال بشكل جيد، ولن تتم قيادتهم بشكل جيد ما لم تتم قيادتهم أخلاقيا، ويقول " ديمينج ": " إن المديرين لم يعد بوسعهم التفويض في مسؤولية الجودة بدرجة أكبر من قدرتهم على التفويض في المسؤولية الأخلاقية، فكلا المسؤوليتين تتبعان من القمة، وهما من العناصر الضرورية والجوهرية لأي قيادة(1).

**إرتباط الأقوال بالأفعال:** الجودة ليست ما نقوله ولكنها ما نفعله، وبخاصة المرؤوسين لأنهم يمثلون المثل والقوة لابد وأن تتوافق أقوالهم مع أعمالهم، وذلك لأنه عندما ينتاغم قولهم مع عملهم فإنه من المنتظر أن تتولد الحماسة والالتزام في التابعين لهم.

**الثقة والأمانة:** إن مناخ العمل بالمؤسسة الساعية للجودة مناخا ملؤه الثقة ويتم فيه تشجيع العمل كفريق والاعتماد على بعضهم البعض.

**الولاء للمؤسسة:** يكون الولاء والإخلاص للمؤسسة وليس للإداريين، ويأتي هذا الولاء من تعهد الجميع وسيادة العلاقات الإنسانية الفعالة داخل المؤسسة.

**التكامل:** تتكامل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة أدوار الإدارة مع بعضها البعض، وأدوار الإدارة مع أدوار العاملين في جميع الوظائف وعلى كل المستويات التنظيمية، حيث يتجه الجميع نحو هدف واحد، وهو تحقيق الجودة وإرضاء عملاء المؤسسة.

(1) عمر محمد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

**الوقت:** الوقت يمثل أحد المتغيرات المهمة في إدارة الجودة الشاملة وأحد المبادرات المستخدمة لتحقيق الجودة، حيث لا بد وأن تقوم السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، وفي الوقت الذي يحتاجه العميل، كما أن مهارة إدارة الوقت تعتبر من المهارات المهمة لقيادة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.

## خلاصة الفصل

إن صورة الذهنية للمؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها ، والتي يأتي في مقدمتها إرضاء الجمهور الذي تقدم له منتجاتها لتحافظ عليه من جهة، ولتكسب جمهوراً أوسع من جهة أخرى، وأيضاً لنتمكن من الصمود في وجه المنافسة، لذلك ينبغي على المؤسسة معرفة الانطباع أو الصورة التي يحملها عنها الجمهور، ومن ثم تعمل على تحسينها من خلال تغيير ما يحتاج إلى تغيير وتعديل ما يحتاج إلى تعديل وتحسين صورة المؤسسة وترقيتها يعتبر مجال عمل وسائل الاتصال المختلفة التي تسعى إلى التعريف بالمؤسسة وخلق الانطباع الجيد عنها

(1) سليمان صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

وكسب ثقة الجمهور لترسم معالم ايجابية عنها ، وكذلك يعتبر مجال عمل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة المنتجات المقدمة للمستهلكين.

III - الاتصال وإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالصورة  
الذهنية في مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات - فرع حسبية  
بن بوعلي - بالعاصمة

### III - الصورة الذهنية للمؤسسة وعلاقتها بالاتصال وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام"

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة، حيث أصبحت من الوسائل الفعالة لكل مؤسسة تطمح إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، والتي تتطلب تعاون وجهود جميع الموظفين في المؤسسة، لزيادة إرضاء الزبون الذي أصبح الهدف الأسمى لدى جميع المؤسسات وهو ما تتطلع إليه إدارة الجودة الشاملة، إذ هي وسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء وتحسين صورتها الذهنية لدى زبائنها وهذا يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة بين العاملين والإدارات والأقسام داخل المؤسسة وخارجها، كما أنه عامل مهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة ونجاح الخطة الإستراتيجية العامة، وهذا باستعمال الوسائل الإتصالية الداخلية والخارجية المناسبة لها، ولإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة الإتصال وإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية "حمود بوعلام للمشروبات" فرع حسبية بن بوعلي - بالعاصمة في الفترة 2014 - 2017.

#### 1 - بطاقة فنية عن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية "حمود بوعلام" للمشروبات

##### أ - التعريف بالمؤسسة الإقتصادية "حمود بوعلام"

نشأت مؤسسة "حمود بوعلام" في النصف الثاني من القرن 19 وبالضبط في سنة 1878، كانت المؤسسة في بادئ الأمر مختصة في صنع العطور الطبيعية وأحجار الجليد ثم تحولت المؤسسة إلى مصنع لإنتاج المشروبات الغازية بحي بلكور، إذ تم تجسيد المشروع العائلي بإنتاج مشروب أبيض أطلق عليه إسم "حمود Hamoud" (1).

(1) مقابلة علمية مع السيد رستم شرماط، موظف بمديرية التجارة والتسويق يوم: 2016/01/4 على الساعة 14:00 إلى 15:00 سا بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.



وفي سنة 1889 أقيم المعرض العالمي بباريس فرنسا بمناسبة تدشين "برج إيفل" La Tour Eiffel شاركت فيه مؤسسة "حمود بوعلام" بهذا المشروب وتحصلت على عدة جوائز منها ميدالية ذهبية باعتباره أحسن مشروب عالمي.

وبعد النجاحات المحققة والميداليات الذهبية التي تحصل عليها المشروب والذي وصلت إلى حوالي 20 ميدالية على مدى عشرين سنة، وبسبب هذه النجاحات وازدياد حجم الإنتاج تم بناء مصنع جديد وكبير سنة 1921 بشارع حسيبة بن بوعلي بالعاصمة وهو المصنع الذي لا يزال قائماً إلى اليوم.

وفي سنة 1924 تم تغيير الإسم ليصبح يحمل اسم "حمود بوعلام" وأثناء الحرب العالمية الثانية وجدت المؤسسة نفسها في منافسة للمشروبات الأمريكية والتي دخلت الجزائر مع دخول القوات الأمريكية في نوفمبر 1942، حيث حمل الجنود الأمريكيون معهم العلك ومشروب "الصودا Soda" وهو ما دفع بعائلة حمود إلى طرح منتج مماثل في السوق، أربع سنوات بعد ذلك أطلق عليه "سيليكسو Selecto" والذي أصبح المشروب المميز للمؤسسة وفي هذه المرحلة بدأت المؤسسة تعرف بعض الصعوبات المالية حيث أعلنت سنة 1947 عن إفلاسها ليتم شراؤها من طرف مجمع بنكي لأحد المعمرين لكن أربع سنوات بعد ذلك أي سنة 1951 قامت العائلة بإعادة شراء المؤسسة حيث تم شراء ما نسبته 70 % من طرف الحفيد يوسف بينما تكفلت عائلة حفيز وهي من عائلة حمود بشراء 30 % الباقية<sup>(1)</sup>.

في سنة 1956 ألقى القبض على الحفيد يوسف بتهم دعم الثورة التحريرية وزج به في سجن سركاجي ثم حوّل إلى سجن البرواقية إلى غاية الاستقلال فيما تمكن دحماني الحفيز من الفرار إلى المغرب.

<sup>(1)</sup> السيد رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

وبعد سنة 1962 حيث صدر قانون التأمين والذي شمل كل المؤسسات تم إعفاء مؤسسة "حمود بوعلام" بحكم مساهمتها في ثورة التحرير، وفي سنة 1978 دخلت المؤسسة مرحلة التدهور في الإنتاج جراء قدم وسائل الإنتاج ولم تستطع المؤسسة من تجديدها بحكم تأمين التجارة الخارجية واحتكارها من طرف الدولة، وقد عرفت معها نقصاً كبيراً في المواد الأولية وكادت هذه المشاكل أن تعصف بالمؤسسة حيث بقي الحال متدهوراً إلى غاية سنة 1992 وهي السنة التي بدأ فيها الإنتاج في التحسين، حيث وصلت الكميات المنتجة مع نهاية 1993 إلى ما يقارب 35000 صندوق يومياً منها ما تحتوي 12 عبوة كبيرة أي 1 ل، ومنها ما يحتوي على 24 عبوة صغيرة أي 25 سل، ويعود ذلك أن الدولة خففت من إجراءات التجارة الخارجية وحصول المؤسسة على المواد الأولية<sup>(1)</sup>.

بدأت بوادر التحسن تظهر في مؤسسة "حمود بوعلام" من خلال الرفع من وحدات المنتجة ولتوفرها على الإمكانيات المادية والبشرية والخبرة الطويلة في تسيير الإنتاج والتسويق والأكثر من ذلك العلامة التجارية وعلاقتها بجودة المنتج والتي زادت من شعبيتها كما أصبحت تعتمد على استراتيجيات لم تكن مألوفة لدى المستهلك الجزائري في مجال المشروبات الغازية وغير الغازية مثل:

- الترويج المكثف للمنتج وللعلامة التجارية باستعمالها للوسائل الإعلامية السمعية البصرية أو المكتوبة.

- طريقة تعبئة المنتج مختلفة تماماً عما هو مستعمل في مؤسسة "حمود بوعلام" حيث لجأت إلى استعمال القارورات البلاستيكية بالإضافة للزجاج.

(1) مقابلة علمية مع السيد رستم شرماط، موظف بمديرية التجارة والتسويق يوم: 2016/01/24 على الساعة 14:00 إلى 15:00 سا بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.

- التوزيع من خلال استعمال التوزيع المباشر من خلال الشاحنات الكبيرة التي تملكها والمميزة بعلامتها التجارية بالإضافة إلى لجوئها لوسطاء التوزيع باعتمادهم على نقاط توزيع في مناطق جغرافية على التراب الوطني.

- في سنة 2006 اتجهت لفئة جديدة من المستهلكين أطلقت مؤسسة "حمود بوعلام" منتج لايت (صودا) لمرضى السكري.

- في سنة 2007 تفتتح مؤسسة "حمود بوعلام" الوحدة الأولى للإنتاج الإقليمي في واد تليلات بوهران.

- في مارس 2009 عقد المؤسسة شراكة مع صن فروت شركة في سطيف.

- في مارس 2010 إطلاق صودا جديدة "فراولة سليم" (1).

- أبريل 2011 سعت المؤسسة لإنتاج المياه المعدنية مع علامة "Dhaya" و "Alma"، مؤسسة "حمود بوعلام" من المؤسسات التي استطاعت اقتحام الأسواق الأجنبية، مثل: فرنسا، كندا، الإمارات العربية، إنجلترا

### التعريف بمنتج المؤسسة:

هو مشروب شعبي موجود منذ 1878 أي حوالي 138 سنة وللمؤسسة مشروبات غازية وغير غازية متعددة المذاق ومختلفة الأحجام.

نجد قارورات بلاستيكية بأحجام مختلفة 0,33 ل - 0,5 ل - 1 ل - 2 ل وقارورات زجاجية: 0,25 ل - 1 ل.

(1) السيد رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

بالنسبة للسيرو نجد: حجم القارورة هو 1,2 ل فقط ومدة صلاحية المنتج بالنسبة للقارورات البلاستيكية هو ستة أشهر أما بالنسبة للقارورات الزجاجية تفوق السنة.

بالنسبة لمؤسسة "حمود بوعلام" نجد لديها شعارين: الشعار الرمزي ويتمثل في صورة حيوان "الأسد".

وجملة الشعار هي: شاركوا أحاسيسكم"، وتكون موجودة في الإعلانات التي تبث عبر وسائل الاتصال المختلفة: التلفزيون، الراديو، الجرائد....

### ب - منتجات المؤسسة الاقتصادية حمود بوعلام وأهدافها

أولاً - منتجات المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":

تملك مؤسسة "حمود بوعلام" ثلاث أنشطة وهي: (1)

- إنتاج عصير الفواكه.

- إنتاج العصير المركز سيرو.

- إنتاج الصودا.

هذه المنتجات الثلاث لها أذواق مختلفة وأحجام متنوعة وهي كالتالي:

### جدول رقم (1) يوضح منتج عصير الفواكه لسنة 2016

عصير الفواكه						
المندرين	المشماش	برتقال	كوكتال	ليمون	تفاح أناناس	العنب

(1) مقابلة علمية مع السيدة زهية بركاني ، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية ، يوم: 2016/01/31 على الساعة 10:00 إلى 12:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.

25 Cl زجاج	25 Cl زجاج	25 Cl زجاج	25 Cl زجاج	25 Cl زجاج	25 Cl زجاج	25 Cl زجاج
100 Cl زجاج	100 Cl زجاج	100 Cl زجاج	100 Cl زجاج	100 Cl زجاج	100 Cl زجاج	100 Cl زجاج
25 Cl بلاستيك	25 Cl بلاستيك	25 Cl بلاستيك	25 Cl بلاستيك	25 Cl بلاستيك	25 Cl بلاستيك	25 Cl بلاستيك
100 Cl بلاستيك	100 Cl بلاستيك	100 Cl بلاستيك	100 Cl بلاستيك	100 Cl بلاستيك	100 Cl بلاستيك	100 Cl بلاستيك

### جدول رقم (2) يوضح منتج المشروب المركز سيرو لسنة 2016

المشروب المركز		
رمان	نعناع	ليمون
100 Cl زجاج	100 Cl زجاج	100 Cl زجاج

المصدر: مؤسسة حمود بوعلام.

وهذه الأنواع المختلفة للمشروب المركز وجدت منذ عام 1950 ولكن تم تنشيطها من

وجهة نظر إنتاج وتجارة في 2001 .

### جدول رقم (3) يوضح منتج الصودا لسنة 2016

منتج الصودا					
سيلكتو لايت	بيتر	سليم ليمون	سليم برتقال	حمود	سيلكتو
25 Cl زجاج	25 Cl زجاج	25 Cl زجاج	25 Cl زجاج	25 Cl زجاج	25 Cl زجاج
		100 Cl زجاج	100 Cl زجاج	100 Cl زجاج	100 Cl زجاج
Pet 1 L	Pet 1 L	Pet 1 L	Pet 1 L	Pet 1 L	Pet 1 L
		Pet 2 L	Pet 2 L	Pet 2 L	
Pet 33 cl	Pet 33 cl	Pet 33 cl	Pet 33 cl	Pet 33 cl	Pet 33 cl

المصدر: مؤسسة حمود بوعلام

فمنتوج سليكتو صودا بدأ عام 1953 بحيث تم استبدال سيليكو بمنتوج آخر (Crush) شهد أول ظهور له في عام 1954 ثم تم سحبه في 2002 واستبداله بسليم برتقال.

**جدول رقم (4) مكونات منتوج (صودا)**

نوع المنتج	مكوناته
مشروب سيليكو صودا	ماء غازي - سكر - حمض الليمون E330 - ملون كراميل - E150P - مستخلص التفاح - حافظ بنزوات الصوديوم E211
مشروب حمود ليمونادة	ماء غازي - سكر - حمض الليمون E330 - زيوت أساسية-ليمون- حافظ بنزوات الصوديوم E211
مشروب سليم بيتر	ماء - سكر - غاز كاربوني - عطر البيتر - حمض الليمون E330 - مستخلص التفاح - حافظ بنزوات الصوديوم E211
مشروب سليم ليمون	ماء غازي - سكر - حمض الليمون E330 - خليط الليمون -E445 - مستحلبات E445 - E 1450 عطر طبيعي للليمون - حافظ بنزوات الصوديوم E211 - ملون E 102
مشروب سليم فرولة	ماء غازي - سكر - حمض الليمون E330 - نكهة الفرولة - حافظ بنزوات الصوديوم E211
مشروب سيليكو لايت	ماء غاز كاربوني - حمض الليمون E330 - كراميل E150D - مستخلص التفاح إسبارتام <sup>E</sup> 149/951 مغ/ل - أسيسولغام KE950 / 126 مغ/ل - حافظ بنزوات الصوديوم E211

المصدر: مؤسسة حمود بوعلام

**ثانيا - أهداف المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام ":**

- إحداث وتطوير منتجات تتماشى مع المنتجات الجديدة.
- كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن من خلال تلبية أذواقهم وتحولهم إلى زبائن دائمين.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.
- الاستيلاء على أكبر حصة في السوق من خلال العمل على تغطية السوق المحلي.
- الاستمرارية في البقاء والاستمرارية في العمل.

- تعزيز إسم الشركة ومنتجاتها في السوق من خلال المشاركة في المعارض التي من شأنها تجلب فائدة للمستهلك ويسمح لها بالتعريف بوجودها والإعلام فيما يخص منتجاتها والزيادة في شهرتها.
- تطوير القدرات الوطنية خاصة في مجال الدراسات السوق والوصول إلى تحقيق وضمان الهدف المرغوب.
- ترقية المنتج المحلي إلى مصاف المنتج العالمي.
- توزيع المنتجات عبر كامل التراب باتباع أحسن الطرق في التوزيع<sup>(1)</sup>.

### ج - الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة "حمود بوعلام" أشبه بالهيكل العظمي للإنسان، فصححة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل على صححة هذه المؤسسة والعكس صحيح، فقد تعدد الأشكال التنظيمية للمؤسسة وتطورت من سنة إلى أخرى، محاولة لتحسين الأداء والاتصال والعملية الإدارية ككل في المؤسسة، لأنه يمثل شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين العمال، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع من خلاله التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

كما أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة "حمود بوعلام" الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنه يمثل إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكوّن منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تتساب من

(1) السيدة زهية بركاني ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

فمن خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم بموجبه تحديد أنشطة، ووظائف المؤسسة كالوظيفة المالية والتسويقية وغيرها، وتحديد إدارتها كالإدارة المالية وإدارة التسويق وغيرهم وأقسامها وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وغير في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فإن وضع الهيكل التنظيمي هي المهمة الأساسية لعملية التنظيم حيث من خلالها يتم تحديد الوظائف وإدارتها وأقسامها وأيضاً تحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات تقوم مؤسسة "حمود بوعلام" بتصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من العاملين داخل المؤسسة، وتتسق في سبيل تحقيق أهداف محددة وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف<sup>(1)</sup> ثم تحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة وتحديد العلاقات بينهم من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات<sup>(1)</sup>.

ومن فوائد وضع هيكل تنظيمي في المؤسسة نجد أن له فوائد عديدة أهمها:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- يقضي التنظيم على الإزدواجية في الإختصاصات
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

**خطوات بناء الهيكل التنظيمي لمؤسسة "حمود بوعلام":**

<sup>(1)</sup> السيدة زهية بركاني ،نفس المقابلة العلمية السابقة



لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة تقوم مؤسسة "حمود بوعلام" بالخطوات التالية وتتمثل فيما يلي:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذه الأهداف.

- **الخطوة الثانية:** يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

- **الخطوة الثالثة:** فإن هذه الخطوة ستتركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين إدارات) ومن أهم هذه الأسس:

- تجميع الأنشطة حسب الوظائف.

- تجميع الأنشطة حسب المنتج<sup>(1)</sup>.

- تجميع الأنشطة حسب العملاء.

- تجميع الأنشطة حسب المناطق الجغرافية.

- تجميع الأنشطة حسب مرحلة الإنتاج.

- **الخطوة الرابعة:** تحديد العلاقات التنظيمية

بعد أن تقوم مؤسسة "حمود بوعلام" بتكوين الوحدات الإدارية تقوم بربط هذه الوحدات

مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

- **الخطوة الخامسة:** تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

(1) مقابلة علمية مع السيد مجيد ميثبات ، مسؤول بمديرية التجارة والتسويق ، يوم: 2016/02/01 على الساعة 10:00 إلى

12:00 سا بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق بين هذه الإدارات من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

#### - الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ويكون الاختيار قائم على مبدأ اختيار العامل المناسب في المكان المناسب أي حسب التخصص الذي تفرضه الوظيفة<sup>(1)</sup>.

- الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه اسم (الخريطة التنظيمية).

الخريطة التنظيمية لمؤسسة "حمود بوعلام" توضح حجم الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة، وتبين هذه الخريطة التنظيمية للمؤسسة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

#### - الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المؤسسة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية وغير ذلك.

- الخطوة التاسعة: تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك

### نوع الهيكل التنظيمي لمؤسسة "حمود بوعلام":

(1) السيد مجيد ميثبات، نفس المقابلة العلمية السابقة.

لمؤسسة "حمود بوعلام" هيكل تنظيمي رسمي حيث يحدد فيه الأعمال والأنشطة والمهام والمسؤوليات والسلطة، كما أنّ لها تنظيم تنفيذي وهو مبني على السلطة المركزية من أعلى القمة حيث يكون هناك رئيس واحد أعلى يتخذ القرارات، كما أنّ لها تنظيم وظيفي الذي يقوم على إخضاع الأعمال للتخصص، ومن مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الاستفادة من التخصص مثل وضع مؤسسة "حمود بوعلام" تقني في الإعلام الآلي وهذا عند تعطل أجهزة الكمبيوتر تستعين به ولهذا فالمؤسسة تقوم الاستفادة من التخصص.

كما أنّ مؤسسة حمود بوعلام تلجأ إلى العمل عن طريق فرق العمل لتواجه التحديات العصرية، والمتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة حيث يتيح هذا الأسلوب للمؤسسة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها وأيضاً من أفكار العاملين في كافة أنشطة المؤسسة.

وبهذا لا يمكن لأي مؤسسة بناء هيكل تنظيمي بطريقة عشوائية، ولكن بإتباع عدّة خطوات، منها تحديد أهداف المؤسسة وعدد الوظائف ثم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ومنها إلى تجميع الأنشطة المتشابهة ووضعها في وحدة إدارية واحدة، ثم تحديد العلاقات التنظيمية بينها، واختيار العناصر البشرية من أجل تنفيذ المهام وأخيراً رسم الهيكل التنظيمي وإعداد الدليل التنظيمي الذي يتضمن إسم المؤسسة، عنوانها، أهدافها، سياستها وهيكلها التنظيمي، ويؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجموعة من العوامل أهمها حجم المؤسسة ودورة حياتها، ودرجة التخصص فيها وقدرات الموارد البشرية فيها وغير ذلك<sup>(1)</sup>.

ف نجد أنّ مؤسسة "حمود بوعلام" في بداية نشاطها اعتمدت على هيكل تنظيمي بسيط لا يضمن لها اتصال فاعل سواء مع العمال أو الزبائن ممّا أدّى إلى حدوث نوع من الفوضى

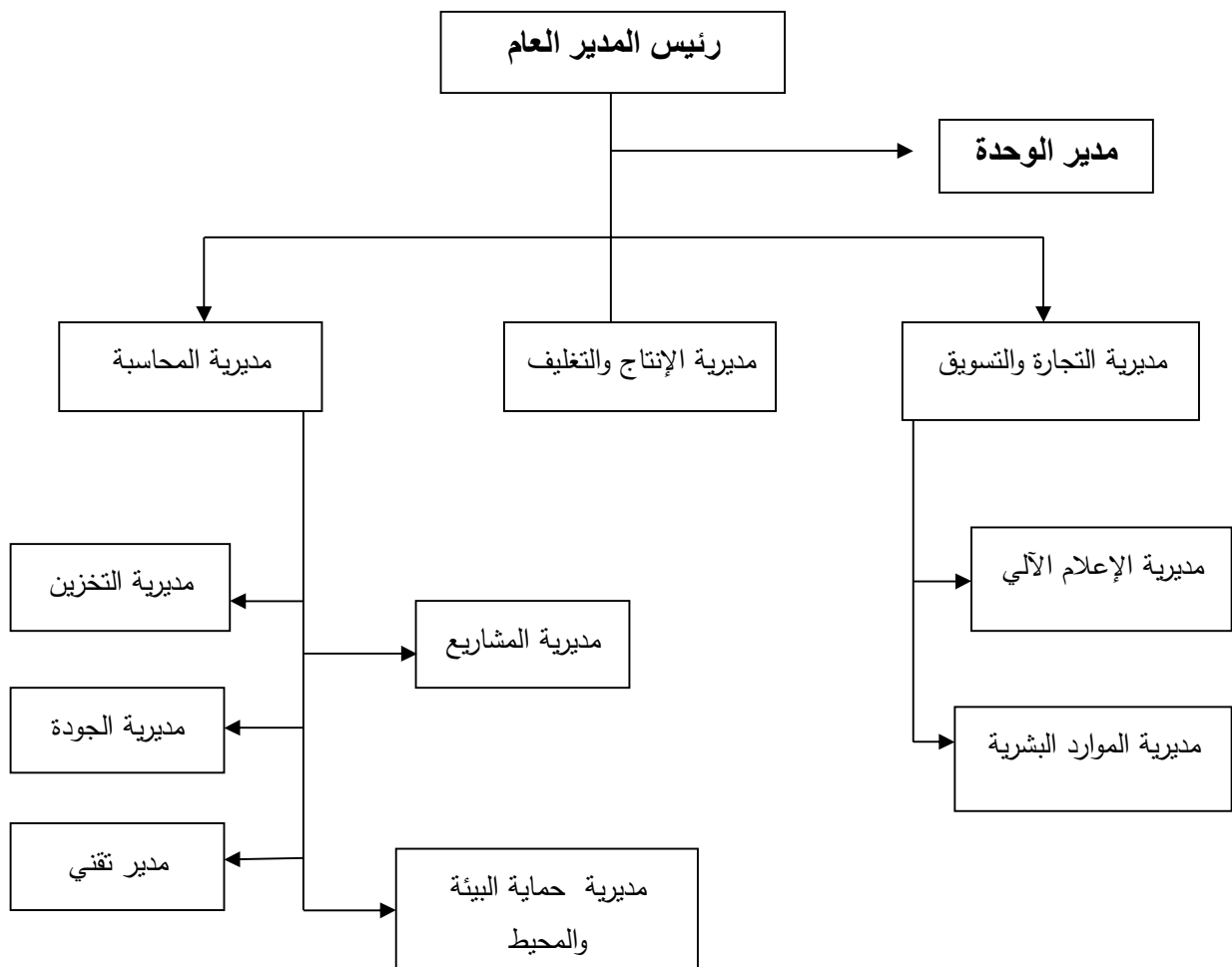
(1) مقابلة علمية مع السيد محمد شعبان ، مسئول بمديرية حماية البيئة والمحيط ، يوم: 2016/02/03 على الساعة 14:00 إلى 15:00 سا بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.

داخل المؤسسة فالهيكل التنظيمي لمؤسسة "حمود بوعلام" لسنة 1995 لا يوضح بشكل جلي وظائف كل مصلحة واكتفى بالمجهودات الفردية المقدمة من طرف العمال. المؤسسة بحكم دخولها معترك المنافسة وتماشياً مع التطورات وذلك قصد تحقيق أهدافها التسويقية، قامت سنة 1999 بإعادة هيكلة التنظيم من خلال تصميم هيكل تنظيمي يتماشى وهذه التطورات<sup>(1)</sup>.

---

(1) السيد محمد شعبان، نفس المقابلة العلمية السابقة.

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة "حمود بوعلام" لسنة 2016 - فرع حسبية بن بوعلي بالعاصمة(\*) -



(\*) وثيقة المؤسسة

وتتمثل وظائف كل مصلحة فيما يلي:

**1- مديرية التجارة والتسويق:** يترأس هذه المديرية مجيد ميثبات وتعمل على التنسيق بين الفاعلين في المؤسسة، وكذلك مراقبة مختلف رؤساء الأقسام واتخاذ القرارات وتوجيه الأوامر، كما تتكفل بتحديد الميزانية الإشهارية والمساحات الإشهارية وغير ذلك، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات التسويقية وتحديد المزيج التسويقي.

**2- مديرية الإعلام الآلي:** يترأس هذه المديرية محفوظ صالح وتعمل هذه المديرية على توجيه ومساعدة العاملين في حالة وجود أي خلل أو عطل في آلة الكمبيوتر، لتصلحه في حالة حدوث أي خلل غير مرغوب فيه مما يعطل في العمل.

**3- مديرية الموارد البشرية:** يترأس هذه المديرية رضوان بن عميروش وتقوم بمراقبة وقت دخول وخروج العاملين، بالإضافة إلى أنها تقوم بتقديم العطل للعاملين، وكما يوجد فيها قسم لفحص صحة العاملين في حالة حدوث أي حادث وقت العمل، أو التأكد من صحة صدق العامل من مرضه في حالة غيابه، وكما تتخذ إجراءات وعقوبات في حالة الغياب أكثر من 03 أيام دون تبرير، كما تقوم بعملية توظيف العاملين على أساس الإختبار<sup>(1)</sup>.

**4- مديرية الإنتاج والتغليف:** يترأس هذه المديرية عمر الهاشمي وتقوم بمتابعة مختلف مراحل عملية الإنتاج منذ بدايته إلى غاية تقديمه.

**5- مديرية التخزين:** يترأس هذه المديرية ليامين لوراري و تقوم بالتمويل، كما تتكفل بشراء المواد الأولية.

**6- مديرية الجودة والنوعية:** يترأس هذه المديرية زهية بركاني و تقوم بتحليل المنتج ويكون يتطابق مع المواصفات المطلوب إحداثها.

(1) السيد محمد شعبان ،نفس المقابلة العلمية السابقة.

**7- مديرية المشاريع:** يترأس هذه المديرية حفيظ حمدان ويقوم بإعداد المشاريع والتكفل بالآلات ووضعها في المكان المناسب.

**8- مدير تقني:** يترأس هذه المديرية فداوي محمد أمين ويقوم بتحويل المواد الخام (الماء، السكر... إلخ) إلى المنتج النهائي، كما يسهر على قواعد النظافة الصحية، بالإضافة إلى تجنب أي تأخير في برنامج الإنتاج الذي قد يسبب خسائر كبيرة للمؤسسة.

**9- مسؤول مكلف بحماية البيئة والمحيط:** يترأس هذه المديرية شعبان محمد ويتكفل بحماية محيط المؤسسة من أي خطر قد يحدث لها في حالة نهاية صلاحية المنتج، تراقب إن كان المنتج قد انتهت صلاحيته حتى لا يحدث كوارث وتقوم هذه المصلحة بتباعد المنتج عن المؤسسة أو تقوم بالإجراءات المناسبة لذلك.

**10- مدير المحاسبة:** يترأس هذه المديرية بلجودي عبد الحكيم<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> السيد محمد شعبان، نفس المقابلة العلمية السابقة.

## 2- الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام "

أ - مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " أنواعه

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام "

يعرف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " بأنه تبادل للمعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه نشاط يقوم به المرسل في اتجاه المتلقي بإرسال رسالة ما لتحقيق غرض معين.

يعرف أيضاً الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " بأنه جميع العمليات الاتصالية الموجهة نحو الجمهور الداخلي للمؤسسة (العمال)، ويقصد بذلك اتصال المؤسسة بعمالها الذين يعتبرون هدف العملية الاتصالية، وهذا من خلال تنفيذ الأوامر والقرارات الموجهة إليهم، فالاتصال الداخلي يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة وعمالها<sup>(1)</sup>.

" هو مجموع المعلومات والنشاطات التي تقدمها المؤسسة إلى العاملين بالكمية والكيفية التي تساهم في تحقيق أهدافها المسطرة ".

" هو أداة فعالة ومهمة في تحسين صورة المؤسسة الداخلية بالنسبة للعمال وتحقيق أهداف المؤسسة ".

بالإضافة إلى أنه نقل وتبادل المعلومات والرسائل الشفوية أو الكتابية بين العمال بهدف تحقيق قرارات سليمة.

ويعرف أيضاً " هو وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العمال وتوزيع العمل وحل مشكلاته ".

(1) مقابلة علمية مع السيد عمر الهاشمي ، مسؤول بمديرية الإنتاج والتغليف ، يوم 07 فيفري 2016 على الساعة 14:00 إلى 15:00 بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.



كما أنه يتم بين العاملين في المؤسسة في جميع مستوياتهم ويكون إما على شكل إتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من المدير إلى كافة العمال، أو على شكل إتصال صاعد من العمال إلى المدير ويكون على شكل شكاوي واقتراحات أو طلب إجازات أو غير ذلك، ويكون أيضا الإتصال الداخلي في المؤسسة على شكل إتصال أفقي أي بين العمال أنفسهم أي يكون الإتصال في نفس المستوى بقصد التشاور والتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وهو كذلك أسلوب المؤسسة في الإبداع والمحافظة على علاقة الثقة بينها وبين عمالها، وهذا لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال الوسائل والإمكانيات المتاحة لها، الإتصال الداخلي في المؤسسة هو إحدى العمليات الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعاني والأفكار والآراء، ويساعد الإتصال الداخلي للمؤسسة في فهم البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال التفاعل البشري، ويعتبر العامل أو الجمهور الداخلي للمؤسسة هو المحور الأساسي الذي بواسطته كل ما يتم في المجتمع من عمليات إتصالية.

فهو سلوك إجتماعي يتسم بالديناميكية وليس بالثبات ويتم بواسطة وسائل الإتصال الداخلي المختلفة.

يعتبر عملية أساسية، فالمؤسسة من خلاله تفهم بيئتها الداخلية (العمال) ويضفي عليها وعليهم معاني معينة، وتبعاً لذلك تصبح المؤسسة قادرة على التعامل مع جمهورها الخارجي لها<sup>(1)</sup>.

(1) السيد عمر الهاشمي ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

كما أنه تبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية في مؤسسة "حمود بوعلام" وهذا بهدف القيام بالأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ ويتم باستخدام وسائل الاتصال الداخلية المختلفة.

**ثانياً: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":**

**أ- الاتصال الرسمي:** يُمثل الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" على أنه الاتصالات الإدارية التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة.

**أنواع الاتصال الرسمي:**

**1-الاتصال النازل:** هو الاتصال الذي يتم من طرف المدير إلى العمال أي من الأعلى إلى الأسفل، وتتضمن هذه الاتصالات النازلة عادة القرارات، الأوامر، التعليمات والتوجيهات الضرورية الخاصة بكيفية العمل داخل مؤسسة "حمود بوعلام".

**2-الاتصال الصاعد:** هو الاتصال الذي يتم من طرف العمال إلى المدير أي من الأسفل إلى الأعلى، وتتضمن هذه الاتصالات الصاعدة في مضمونها عادة استفسارات، شكاوي العمال، إقتراحات آراء تتعلق بكيفية العمل داخل مؤسسة "حمود بوعلام".

**3-الاتصال الأفقي:** وهو الاتصال الذي يتم بين العمال بعض البعض أي من نفس المستوى الإداري، وتتضمن هذه الاتصالات الأفقية في مضمونها عادة تشاور وتعاون حول العمل داخل مؤسسة "حمود بوعلام" مثل تبادل المعلومات وحل المشكلات وغير ذلك.

**ب-الاتصال غير الرسمي:** يمثل الاتصال غير الرسمي في مؤسسة "حمود بوعلام" أنه جميع الاتصالات التي تتم بصفة غير قانونية أي غير رسمية داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup>مقابلة علمية مع السيد رستم شرماط ، موظف بمديرية التجارة والتسويق، يوم 14 فيفري 2016 على الساعة 10:00 إلى 11:00، بمكتبه لمؤسسة حمود بوعلام.

## ب - أهداف وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

أولاً - أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":

تختلف أهداف الاتصال الداخلي من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لاختلاف الهدف والوظيفة، تتمثل أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" فيما يلي:

- إعلام العمال بالأهداف العامة للمؤسسة التي ينبغي الوصول إليها.

- يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة، أي تزويد العمال بالمعلومات الكافية حول المؤسسة وكيفية العمل فيها لتحقيق أهدافها المسطرة.

- يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

- من خلال الاتصال الداخلي في المؤسسة تستطيع المؤسسة معرفة المعوقات التي

تواجهها والمشكلات وسبل علاجها، كما يهدف الاتصال الداخلي في مؤسسة "حمود بوعلام" إلى تسهيل سير العمل، كما يلعب الاتصال دوراً هاماً في الربط بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق التناسق بينهم.

- أن يتم الاتصال في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة التي تُمكن من إحداث

الاتصال.

## ثانياً - أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":

- يعرف بمكانة المؤسسة وبتطوراتها.

- يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة في المؤسسة (1)

(1) السيد رستم شرماط ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

- وضع كفاءات المؤسسة كلّ حسب وظيفته في المؤسسة وبرمجتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الأهداف المطلوبة.

- نقل المعلومات والأفكار المتعلقة بالمؤسسة إلى العمال وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث.

- يسهل أحكام المتابعة والسيطرة بفضل المقابلات والتقارير المنقولة باستمرار بين المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد العاملين ويسعى لمعالجتها.

كما أنّ هناك أهداف أخرى للاتصال داخل المؤسسة وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

-**التوجيه:** ويقصد بالتوجيه أنّه عملية تكوين اتجاهات فكرية في المستهلكين، وهذا من خلال استعمال مؤسسة "حمود بوعلام" لإشهاراتها في مختلف وسائل الإعلام والتي تكون بهدف التوجيه لاقتناء منتوجاتها.

- **التثقيف:** يقصد بالتثقيف في مؤسسة "حمود بوعلام" بأنّه يزوّد الجمهور الداخلي

والخارجي للمؤسسة بعناصر معرفية، من خلال القيام بتقديم معلومات حول خصائص وصفات منتوج المؤسسة.

- **التعارف الاجتماعي:** يعمل الاتصال على إحداث تقارب بين المؤسسة وعمالها وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي ويتحقق هذا بما تنشره المؤسسة من إعلانات حول منتوجاتها في مختلف وسائل الإعلام التي تزيد من فرصة التعرف على منتجات المؤسسة والتذكير بها من ناحية أخرى، بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى أهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:

(1) السيد رستم شرماط ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

- وجود إتفاق فكري بين المؤسسة وعمالها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا الإتفاق الفكري يمكن أن يسمح بنقل الأفكار والآراء فيما بينهم.
- وجود لغة مشتركة تساعد على فهم مضمون الرسالة وأبعادها في نجاح عملية الاتصال يتوقف على درجة تقبل المستقبل لمضمون الرسالة، وفي ضوء حالته النفسية.
- أن يكون العامل مدركا لمضمون رسالة المؤسسة وأبعادها وأهدافها، لضمان كفاءة الأداء وبمعنى آخر فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه سلوك المرؤوسين<sup>(1)</sup>.
- تدريب وتطوير العمال داخل المؤسسة عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفتهم وتطوير إمكاناتهم العلمية والعملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية وهذا من خلال مطالبة مؤسسة "حمود بوعلام" موظفيها القيام بدورات تكوينية كل حسب وظيفته قصد الزيادة في الرصيد المعرفي الذي تتطلبه الوظيفة التي يمارسها العمال.

- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرارات.

ج- وسائل الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " ومعوقاته.

أولا : وسائل الإتصال داخل المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

تعتمد مؤسسة " حمود بوعلام " عدّة وسائل إما تكون شفوية أو كتابية وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

(1) مقابلة مع السيد رستم شرماط ، موظف بمديرية التجارة والتسويق، يوم 2016/02/16 على الساعة 10:00 سا إلى 11:00 سا بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.

- الوسائل الكتابية: هي من أهم الوسائل الاتصالية الداخلية التي تعتمد عليها مؤسسة "حمود بوعلام" لتبليغ رسائلها التنظيمية وهذا قصد إعطاء الطابع الرسمي لاتصالاتها الداخلية، ومن هذه الرسائل الكتابية نجد كما يلي:

أ- التقارير المكتوبة: تتمثل تقارير مؤسسة "حمود بوعلام" في بعض القرارات التي تقدمها لعمالها قصد الإطلاع عليها المتعلقة بأمر المؤسسة أو بمشاريع المؤسسة المستقبلية قصد تنفيذها.

ولهذا تعتبر التقارير من وسائل الاتصال المهمة داخل المؤسسة، إذ بواسطتها تتمكن المؤسسة من معرفة حقيقة ما يجري داخلها، وعن طريقها أيضا، يتم رسم السياسات والخطط وإصدار القرارات واختيار أساليب عمل معينة، كما تساعد العامل على التعرف على سياسة المؤسسة وأهم إنجازاتها، وتساعد على تكوين رأي حيالها، خصوصا وأن التقرير يعطي مصداقية أكثر للمعلومات.

وهناك عدة أنواع من التقارير التي تستعمل المؤسسة منها نجد التقارير الإخبارية التي تكتفي بها مؤسسة "حمود بوعلام" بعرض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، والتقارير التحليلية التي تعتمد على التحليل وتقديم الإقتراحات، وهناك أيضا التقارير السنوية التي توضح جميع أعمال المؤسسة طوال السنة، كما توجد للمؤسسة تقارير دورية، إحصائية وتفسيرية وذلك للاتصال بمختلف الإدارات وإعلام الإدارة العليا أو المدير بكل التطورات والنتائج المتوصل إليها<sup>(1)</sup>.

ب- المذكرات: تتمثل مذكرات مؤسسة "حمود بوعلام" في التوجيهات المقدمة للعمال أو التعليمات أو النصائح التي تقدم من طرف الإدارة العليا إلى العمال قصد العمل على تنفيذها.

(1) السيد رستم شرماط ،نفس المقالة العلمية السابقة.

ج- لوحة الإعلانات: تتمثل لوحة إعلانات مؤسسة "حمود بوعلام" في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات الهامة والعاجلة التي تحدث في قواعد العمل بالإضافة إلى تعليمات أخرى خاصة بالعمال والمتعلقة بأجورهم وشروط ترقيةهم وحقوقهم وواجباتهم، فهي تسهل عملية توصيل المعلومات المختلفة إلى الجمهور الداخلي.

د - صندوق الاقتراحات: يتمثل صندوق الاقتراحات في مؤسسة "حمود بوعلام" في علبة أو صندوق يوضع داخل المؤسسة، وهذا من أجل وضع العمال فيه اقتراحاتهم وأفكارهم وآرائهم حول نشاط المؤسسة<sup>(1)</sup>.

و- مجلة المؤسسة: تحتوي مؤسسة "حمود بوعلام" نوعين من المجلات يتم فيهما عرض الإشهارات الخاصة بالمؤسسة:

المجلة الأولى: وهي مجلة خاصة بالمؤسسة وبعمالها وتوزع على العاملين بالمؤسسة ويكون مضمونها إفتتاحية من المدير، شكر، تقدير لأحد العمال، إهداءات، تهاني، التعريف بالمؤسسة ويفروعها، وبمشاريعها وغير ذلك.

المجلة الثانية: هي مجموعة من المجلات تعرض من خلالها المؤسسة إشهاراتها وهي مجلة تصدر كل شهر وتحتوي على مواضيع متعدّدة في مختلف الميادين إجتماعية، سياسية، ثقافية وغير ذلك.

كما تحتوي على ورقة إشهارية لمنتوج المؤسسة ومن بين هذه المجلات نجد: Dziriète - Dziri- Tassili .... فالمجلة تصدرها المؤسسة للتعريف بأهم فروعها وإنجازاتها مدعمة بالصورة الألوان وأقوال بعض الرؤساء تستخدمها المؤسسة للاتصال بجمهورها الداخلي بغرض الإعلام، التوضيح والتنقيف.

(1) السيد رستم شرماط ،نفس المقالة العلمية السابقة.

- **الوسائل الشفهية:** تعتبر الوسائل الشفهية في مؤسسة "حمود بوعلام" شبه منعدمة وهذا لعدم وصول المعلومة إلى كامل العمال، فمؤسسة "حمود بوعلام" تفضل المعلومات أو الوسائل الكتابية حتى تضمن أن كل العمال قد إطلع عليها، ولهذا فمؤسسة "حمود بوعلام" عندما تريد تقديم معلومات جديدة متعلقة بنشاط المؤسسة من أوامر وتوجيهات تقوم بإصاقها في جدران المؤسسة وتختار المكان الذي يراه الجميع، ومن الوسائل الشفهية نجد:

**الإجتماعات:** وهي الوسيلة الأكثر إستعمالاً التي يتم فيها اتخاذ القرارات وتكون الإجتماعات في نصف الشهر، شهرية، سداسية، نهاية العام.

- **الوسائل الإلكترونية:** تتمثل الوسائل الإلكترونية في مؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

أ- **الإنترنت والإكسترنات:** وهي تسمح لمؤسسة "حمود بوعلام" بتبادل ونقل المعلومات ما بين العمال بصورة سريعة والوسيلة الأكثر استعمالاً هي "Out Look" وهذا من أجل التنسيق بين مختلف فروع العاملين داخل المؤسسة.

ب- **البريد الإلكتروني:** يعتبر البريد الإلكتروني في مؤسسة "حمود بوعلام" من أكثر الوسائل استعمالاً إذ أنه يسمح بالتبادل السريع للمعلومات، نقلها وتوزيعها، كما أنه يتميز بالآنية.

ج - **الهاتف:** يعتبر الهاتف في مؤسسة "حمود بوعلام" من أكثر الوسائل استعمالاً إذ يتميز بالسرعة في نقل وتبادل المعلومات<sup>(1)</sup>.

(1) مقابلة علمية مع السيد عمر الهاشمي، مسؤول بمديرية الإنتاج والتغليف، يوم 21 فيفري 2016 على الساعة 14:00 إلى 15:00 بمكتبه لمؤسسة حمود بوعلام.



## ثانيا - معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام ":

- عدم وضوح المعلومات أو عدم توفرها بالنسبة للعمال مما يؤدي إلى عرقلة العمل والتأخر في إنجازه.
- التأخر في إرسال المعلومات المكتوبة التي تستغرق وقتاً حتى تصل إلى العمال مما يؤخر عملية اتخاذ القرارات.
- قصور في مهارة الاتصال حيث يتطلب الاتصال توافر مهارات معينة لدى العمال مثل مهارة الإصغاء.
- عدم القدرة على التعبير بوضوح عن معنى ومضمون الرسالة، نتيجة افتقاد الخلفية السليمة من التعليم والثقافة لبعض عمال المؤسسة والتي تمكن من نقل المعنى بصورة واضحة وسهلة سواء بطريقة شفاهية أو كتابية، فمعظم عمال مؤسسة " حمود بوعلام " الذين يعملون في المصنع لا يفهمون اللغة الفرنسية ولهذا فلا تفيد وضع تعليمات باللغة الفرنسية إلى العمال ولهذا فأغلبية عمال المؤسسة يريدون المعلومات الشفهية وليست الكتابية عكس العمال في الإدارة.
- عائق الحالة النفسية لمستقبل الرسالة، ومدى استعداده لتقبلها، وقد يتوقف هذا على رد الفعل الإيجابي الذي يستفاد منه في التغلب على عوائق الاتصال الفعال.
- قد تتضمن الرسالة التي تم إستيعابها بعض الأخطاء أو بعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع، وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة على درجة من عدم التيقن، وإنّ عدم تيقن المستقبل للرسالة يطلق عليه التشويش التي تحول دون إمكان حدوث الاتصال بصورة جيدة<sup>(1)</sup>.

(1) مقابلة علمية مع السيدة نايلة قرين، موظفة بمديرية المشاريع ، يوم 28 فيفري 2016 على الساعة 10:00 إلى 11:00 بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.

- عدم فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل رسالة المؤسسة إلى عمالها.
- سوء العلاقة بين العمال والذي له أثر هام على سير عملية الاتصال حيث قد تكون المعلومات المتبادلة ناقصة أو لا تتناسب السرعة أي بطيئة أي تصل بعد فترة من الوقت ليس في وقتها المناسبة.
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- احتكار المعلومات تتمثل في حبس بعض العاملين للمعلومات وعدم الإدلاء بها حتى يظهروا أمامهم بمظهر الخبير.

### 3- الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

أ - مفهوم الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" وأنواعه

أولاً : مفهوم الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

يعرف الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" بأنه جميع العمليات الاتصالية الموجهة نحو الجمهور الخارجي للمؤسسة المتمثل في الزبائن، الموردين، الموزعين، المؤسسات مثل الجمعيات الخيرية، وغيرها، ويقصد بذلك إتصال المؤسسة بجمهورها الذي يعتبر هدف العملية الاتصالية وذلك بتلبية حاجاتهم ورغباتهم وأخذها بعين الاعتبار، وهذا حتى تقدّم له صورة حسنة عن منتوجاتها، فالإتصال الخارجي يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها وبناء علاقات إيجابية مع جمهورها<sup>(1)</sup>، وهذا من خلال الثقة المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها وهي الثقة التي تبنى على أسس متينة ووفق خطط مدروسة تضمن لها البقاء والدوام مثل ثقة الجمهور في منتوجات مؤسسة "حمود بوعلام".

(1) السيدة نايلة قرين، نفس المقابلة العلمية السابقة.

كما أن الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" هو وسيلة تستطيع بواسطتها المؤسسة تطوير نفسها، ولهذا نجد الاتصال الخارجي يخص الاتصالات التي تهدف إلى ترويج سمعة المؤسسة وصورتها لدى الجمهور المستهدف أو زبائنها.

وبالتالي فالاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" هو مجموع المعلومات والنشاطات التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي بالكمية والكيفية التي تساهم في تحقيق أهداف المسطرة.

### ثانيا: أنواع الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":

يتضمن الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" ما يلي:

-الاتصال المؤسسي: نقصد به هوية مؤسسة "حمود بوعلام" أي القيم السائدة وثقافة المؤسسة، فهوية المؤسسة تبنى عن طريق ما يسود في المؤسسة من قيم وأشكال التعاون، الاتصال المؤسسي بمعنى كيف تنظر مؤسسة "حمود بوعلام" لنفسها وهذا من خلال هوية المؤسسة وثقافة المؤسسة وتاريخها، كيف نشأت وتطوراتها من ناحية الأحداث والشخصيات والتحويلات الكبرى والعلاقات التي تحكم القيم داخل المؤسسة بين العمال أي إدماج المؤسسة ضمن النسيج الاجتماعي، وتوضيح الصورة الفعلية للمؤسسة وانطلاقا من تشخيص المؤسسة لوضعيتها المؤسسية مثلا هدف المؤسسة هو تغيير صورة المؤسسة والتعريف بالمؤسسة وبناء صورة إيجابية لها<sup>(1)</sup>.

-الاتصال التجاري: يعتمد الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" على معطيات السوق أي تعتمد المؤسسة على دراسة السوق، جمع المعلومات المتعلقة بالجمهور وسوق المنتج والمنافسة، الهدف من هذا الاتصال أنه يتجه إلى السوق وهو

(1) مقابلة علمية مع السيد رستم شرماط ، موظف بمديرية التجارة والتسويق، يوم 2016/03/06 على الساعة 14:00 سا إلى

15:00 سا بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.

مختلف عن الاتصال المؤسساتي، ودراسة السوق تسمح لمؤسسة "حمود بوعلام" بتعديل المنتج، فتقوم بمعارض وإعلانات في وسائل الإعلام، فالسياسة التسويقية لمؤسسة "حمود بوعلام" تتماشى في نفس الوقت مع السياسة الاتصالية، فالسياسة التسويقية في مؤسسة "حمود بوعلام" تكون أهدافها واضحة متعلقة بزيادة المبيعات وزيادة الاستهلاك، أما السياسة الاتصالية تتمثل في التذكير بمنتجات المؤسسة من خلال وسائل الاتصال الخارجية<sup>(1)</sup>.

ومن وسائل الاتصال التجاري نجد أن مؤسسة "حمود بوعلام" تستعمل عنصر التعريف وهو يحمل اسم المؤسسة أو المنتج، العلاقة التجارية والوقو المتمثل في صورة "الأسد" وهذا ما يسمح بالتعريف بمنتجاتها، وبهذا فالمنتج يعرف من الشكل الذي يظهر به في السوق ومن خلال اللون الأصفر يصبح له السبق في الدخول في المبيعات، ولهذا فالاتصال التجاري تستخدمه المؤسسة أيضا من أجل جذب انتباه مختلف الزبائن، وإعلامهم بوجودها وبنشاطها وبعلامتها التجارية وحثهم على إقتناء منتجاتها.

(1) السيد رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

## ب- أهداف وأهمية الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

أولاً : أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" :

إن من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مؤسسة "حمود بوعلام" هو البقاء في السوق وتحقيق أقصى ربح ممكن، وتوسيع نشاطها على المستوى المحلي أو بإختراق الأسواق الخارجية.

- إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير المنتجات التي تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.

- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها والحصول على التغذية العكسية منه.

- الكشف عن اتجاهات وميول جمهور المؤسسة.

- تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الإشاعات التي تمسها.

- وضع برامج تتلائم مع الأهداف العامة للمؤسسة والتعريف بمنتجاتها.

- خلق علاقات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات أخرى.

- الترويج لمنتجات المؤسسة.

- الزيادة في عدد الزبائن أو جلب زبائن جدد للمؤسسة.

- بناء السمعة للمؤسسة ولمنتجاتها.<sup>(1)</sup>

- الوصول لأشخاص الذين لا يمكن لرجال المبيعات عادة الوصول إليهم.

- تسهيل عملية البيع.

- التصدي للمنافسة.

- فتح أسواق جديدة.

- تحسين منتجات المؤسسة

<sup>(1)</sup> رستم شرماط ، نفس المقابلة العلمية السابقة .

- الولاء والإخلاص للمؤسسة والتذكير بمنتجاتها مما يساعد على إنجاز عملية البيع.

وتصب هذه الأهداف في غاية واحدة وهي ترقية صورة المنتج أو التوزيع له.

**ثانيا : أهمية الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " :**

- يطلعهم على البيئة الخارجية للمؤسسة أي المحيط الخارجي للمؤسسة من فرص وتهديدات، حتى تعرف المؤسسة نقاط ضعفها وقوتها مما يدعم المؤسسة بمعلومات تخص منافسيها وبالتطورات الحاصلة في سوق السلع حتى تتمكن المؤسسة من التحدي لمنافسيها، وهذا انطلاقا من تكييفها مع ما تفرضه البيئة من مؤثرات وضغوطات وإشباع حاجات العملاء ورغباتهم وتوطيد العلاقات معهم وبناء صورة حسنة عن المؤسسة.

- يسمح الاتصال الخارجي لمؤسسة " حمود بوعلام " بتحقيق أهداف المؤسسة حسب أولوياتها، وكذلك تنفيذ الأعمال والقرارات الواجب إتخاذها والجمهور المستهدف وكيف يتم الوصول إليه، وهو ما يتطلب إلتزامها بمجموعة من المبادئ وهي العمل على وجودها بالدرجة الأولى ثم العمل على استمراريتها.

**ج- وسائل ودعائم الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " ومعوقاته**

**أولا : وسائل ودعائم الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " :**

**الإشهار:** تعتمد مؤسسة " حمود بوعلام " على الإشهار في جميع الوسائل الاتصالية لإرسال الرسالة الإعلانية للجمهور المستفيد وتحقيق الأهداف المسطرة<sup>(1)</sup>، وتقوم المؤسسة على اختيار الوسيلة الإشهارية الأفضل من حيث الانتشار والوصول إلى الجمهور المستهدف، كما تقوم المؤسسة في اختياراتها على حساب النوعية والتكلفة ومدة التسليم، ومن بين هذه الوسائل التي

<sup>(1)</sup> رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

تعتمد عليها المؤسسة في الإشهار نجد: التلفزيون، الراديو، الصحف المكتوبة، المجلات، البريد المباشر، الملصقات، اللوحات الإشهارية، الإعلانات في الحافلات والسيارات.

**التلفزيون:** تعتمد مؤسسة "حمود بوعلام" على الإشهار في مختلف قنوات التلفزيون الجزائري (العربية، الفرنسية، الأمازيغية) خاصة في شهر رمضان الذي تبلغ فيه الورقات الإشهارية النشرات الإخبارية في الساعات التالية: (6:00 سا - 8:00 سا - 12:00 سا - 13:00 سا - 16:00 سا - 18:00 سا) المدة التي تبث فيها الورقات الإشهارية في شهر رمضان، نسبة تكرار الرسائل الإشهارية هي خمس مرات على الأقل في اليوم بالنسبة للوقت الذي تبث فيه الرسائل وهي 30 ثا وتقدر مبلغ الثانية بـ: 80.000 دج للثانية<sup>(1)</sup>.

**الجرائد:** تختار مؤسسة "حمود بوعلام" عادة الجرائد التي يكون لها عدد كبير من المبيعات والتي يمكن من خلالها إستهداف الجمهور، وتكون هذه الجرائد سواء باللغة العربية أو الفرنسية مثل: الشروق، الخبر، الهدف، El-Waten- L'Expression- Liberté ويكون حجم الإعلان ومساحة الإشهار في مثل هذه الجرائد في حوالي صفحة بالنسبة للأموال التي تدفعها المؤسسة لمثل هذه المؤسسات الخدمائية (الجرائد) جراء الإشهار هو حوالي 34 مليون سنتيم لليوم الواحد.

**الراديو:** تقوم مؤسسة "حمود بوعلام" بالإشهار عن مشروباتها في مختلف القنوات الإذاعية سواء العربية أو الفرنسية، خاصة في شهر رمضان وتكون قيمة المبلغ الذي تدفعه المؤسسة على حسب الوقت، فالمبلغ يرتفع وينخفض ولكن عادة ما تدفع 5 آلاف دج جراء الإشهار في قنوات الراديو.

(1) رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

**الإشهارات في الإنترنت:** للمؤسسة موقعين خاصين بها عبر شبكة الأنترنت تعرض من خلالها إشهارات حول منتوجاتها وهذه المواقع تتمثل في:

[www.Hamoud-Boualem.com](http://www.Hamoud-Boualem.com)

[www.Rive-Hamoud.com/facebook](http://www.Rive-Hamoud.com/facebook).

**المصقات واللوحات الإشهارية والإعلانات في السيارات والحافلات:**

تتعامل مؤسسة "حمود بوعلام" مع مؤسسة « **Media Bus** » هي مؤسسة مختصة في الإشهار، وهي التي تقوم ببيع مساحات إشهارية للمؤسسة لبث ونشر الرسائل الإعلانية وسعر الإشهار هنا يرتبط بالكمية والمدة عادة ما يكلف الإشهار مؤسسة "حمود بوعلام" في هذه الوسائل مبلغ: 3000 دج في اليوم وفي الشهر حوالي 9 ملايين دينار جزائري<sup>(1)</sup>.

وعادة ما تختار المؤسسة الحافلة التي تكون نظيفة والتي يصعد فيها العديد من الناس وبالنسبة للإعلان في السيارات: تمتلك مؤسسة "حمود بوعلام" سيارات خاصة بها تابعة للمؤسسة وتحمل على جوانبها الشعار الرمزي للمؤسسة وتنتقل وتدور في مختلف المناطق.

تغيرت نظرة مؤسسة "حمود بوعلام" للإشهار، أصبح لديها توجه جديد للإشهار بحيث غيرت نظرتها ومفهومها للإشهار نظرا لمواكبة تطوّر وسائل الإعلام وتنوّعها، فتغيّرت النظرة والمفهوم بعد ما كان الإشهار يستهدف الكبار فقط أصبح اليوم يستهدف الشباب أيضا.

**ترويج المبيعات:**

تعتمد مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات على مجموعة من الوسائل الترويجية لزيادة نسبة المبيعات وكسب العديد من المستهلكين ومن بين هذه الوسائل نجد:

<sup>(1)</sup> مقابلة علمية مع السيد رستم شرماط، موظف بمديرية التجارة والتسويق، يوم 07 مارس 2016 على الساعة 14:00 إلى 15:00 بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.



### العينات المجانية:

تقدم المؤسسة عينات من منتجاتها المختلفة في المعارض التي تشارك فيها وكذلك الجمعيات الخيرية، الملتقيات، الندوات ...

### الرعاية:

تقوم المؤسسة برعاية بعض التظاهرات والشخصيات البارزة بفعل حدث ما مثل اللاعبين الرياضيين، بالإضافة إلى رعاية سيرك عمار كل عام الذي يقدم عروض رائعة للترفيه والتسلية وتقدم المؤسسة 400 مليون سنتيم لرعايته، وألعاب الفروسية تقدم مبلغ 200 مليون سنتيم.

### المعارض:

تشارك المؤسسة في معارض وطنية وحتى دولية وهي تعادل عشرة معارض بالإضافة إلى الصالونات التي يحضرها مجموعة من الأفراد ومن بين المعارض والصالونات نجد:

- صالون الحلال بفرنسا الذي تشارك فيه المؤسسة كل عام « Source Parot » وتحصلت فيه المؤسسة على 20 ميدالية ذهبية التي كانت على زجاج قارورة " حمود بوعلام"<sup>(1)</sup>.

معرض FIA هو المعرض الدولي الجزائري الذي ينظم كل عام، بالإضافة إلى المعرض المغاربيين، معرض المشروبات ومعرض للصناعات الجزائرية، معرض الأطفال (FPA) الذي يكون في 24 مارس من كل سنة أين تقدم فيه المؤسسة كراسات للأطفال للرسم وتحمل الكراسات ألوان خاصة بمؤسسة " حمود بوعلام " بالإضافة إلى البهلوانات.

<sup>(1)</sup> رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

وبهذا فتعتبر المعارض نشاط منظم متعدد الأطراف ذات الأهمية المختلفة، يقام في مكان معروف وفترة زمنية محددة، تعرض من خلاله المؤسسة منتجاتها، ومن بين الأدوار التي يقوم بها المعرض نجد ما يلي:

- عرض السلع أي منتجات المؤسسة واختيار مدى تقبلها من طرف المستهلك.

- المقارنة والشراء من طرف المستهلك.

هذا وبالإضافة إلى أنها تمثل وسيلة تعارف هامة بين الجمهور والمؤسسة، وتوفر فرصة ممتازة للنقاش والحوار والتعارف الذي لا يمكن أن يتم في الأيام العادية، كما تساعد المعارض على عرض وتقديم التوضيحات والتفسيرات لمختلف الزوار، من خلال الاتصال المباشر بهم، ومنحهم لمختلف الكتيبات والنشرات الخاصة بالمؤسسة قصد تدعيم الشرح والتفسير.

كما تلعب الصالونات دور نفس المعارض فيما يخص التعريف والتقديم والعرض، وبذلك فإن للمعارض والصالونات مساهمة فعالة في عرض منتجات المؤسسة بأسعار أرخص من المعتاد، وغالبا ما يرتبط إعداد المعارض والصالونات والتخطيط لها بمناسبات معينة.

### تخفيض السعر للمنتوج<sup>(1)</sup>:

تلجأ مؤسسة "حمود بوعلام" إلى تخفيض سعر منتجاتها في المناسبات مثلا: شهر رمضان خاصة أن مشروباتها ذات الاستهلاك الواسع.

### تقديم سلع مجانية:

بمعنى أن الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة هم من الزبائن الدائمين الذين يشترون السلع بكميات كبيرة لإعادة بيعها، فنقدم لهم مؤسسة "حمود بوعلام" مشروباتها مجانا، كما تقدم المؤسسة للتجار: المذكرات، الأقلام، الرزنامات وغيرها.

(1) رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

### التسويق المباشر:

تستعمل مؤسسة "حمود بوعلام" التسويق المباشر باعتباره الطريقة الأسرع للوصول إلى الزبائن، من خلال إيمانه على الحجز والطلب ومن هذه الوسائل التسويقية المباشرة نجد:

### الحوالات البريدية:

والتي تشمل الرسائل مواد إعلانية مثل: الفكس: تعتمد مؤسسة "حمود بوعلام" على الفاكس، لأنه طريقة سريعة والأكثر استعمالاً عند الحاجة من خلال وصول فاكسات من خارج الجزائر ككندا في حالة احتياجها للمنتوج.

التسويق عبر الهاتف: تعتمد عليه مؤسسة "حمود بوعلام" باعتباره وسيلة فعالة قادرة على تحديد العرض والبيع المباشر.

مجلة المؤسسة: لمؤسسة "حمود بوعلام" نوعين من المجلات وهي:

مجلة المؤسسة الداخلية: وهي مجلة خاصة بالعاملين داخل المؤسسة.

مجلة المؤسسة الخارجية: وهي مجموعة من المجلات تعرض من خلالها المؤسسة إشهارتها. (1)

الاجتماعات: وهي الوسيلة الأكثر استعمالاً التي يتم فيها اتخاذ القرارات وتكون الاجتماعات في نصف شهر، شهرية، سداسية، نهاية العام.

الانترنت والاكسترنات: وهي تسمح لمؤسسة "حمود بوعلام" بتبادل ونقل المعلومات مع مستهلكيها عبر صفحة الفايسبوك [www.Rive-Hamoud.com/facebook](http://www.Rive-Hamoud.com/facebook).

لوحة الإعلانات: وهي من الوسائل الأكثر استعمالاً من طرف مؤسسة "حمود بوعلام"، ولوحة الإعلانات تربط العمال بالمجتمع.

(1) مقابلة علمية مع السيد عبد الحكيم بلجودي، مسؤول بمديرية المحاسبة، يوم 08 مارس 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 11:00 سا بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.

أما عن معوقات الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" نجد ما يلي:

- انطباعات المستهلك: تؤثر الانطباعات على المستهلك للفهم الإيجابي للرسالة.

- عدم استعمال الوسيلة المناسبة للتأثير على المستهلك المستهدف.

#### 4- إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

أ - مفهوم إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" وأهميتها

أولاً : مفهوم إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

لمؤسسة "حمود بوعلام" إستراتيجية تسويقية وضمنها نجد إستراتيجية الاتصال العامة للمؤسسة، وهذه الإستراتيجية موجودة في مصلحة التسويق والتي تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة، كما تهتم بتقديم كل المعلومات الخاصة بالمنتج من تغيير، وتعديل إلى العمال، بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية هي وسيلة تستعملها مؤسسة "حمود بوعلام" لإخبار عمالها بأهداف المؤسسة، وهذا بهدف توصيل كل المعلومات المتعلقة بطريقة سير المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها<sup>(1)</sup>، حتى تكون هناك استمرارية وتوافق في خطة العمل داخل المؤسسة والهدف من وضع هذه الإستراتيجية في المؤسسة حتى يكون العمل جماعي الذي يؤدي إلى معرفة وتحديد الأهداف، بمعنى أن هذه الخطة الإستراتيجية الاتصالية تعطي أهدافاً وتوجهات واضحة للمستقبل، كما تساعد على اتخاذ القرارات، فهي تعتبر دلالة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، فالأهداف لا تقتصر على وجود الفعل لكي تنجز وإنما تفترض وجود الخطة أو الخطم المتمثلة في الإستراتيجية الاتصالية ضمن الإستراتيجية التسويقية.

فقد مرت الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة "حمود بوعلام" بمرحلتين أساسيتين: وهي المرحلة الإنتاجية والمرحلة التجارية وهي اليوم في المرحلة الأكثر نضجاً وهي المرحلة

<sup>(1)</sup> عبد الحكيم بلجودي، نفس المقابلة العلمية السابقة

التسويقية، وقد ارتبطت هذه المراحل الثلاثة بثورات هامة، أولها الثورة الصناعية التي أوجبت وجود إدارة صناعية هدفها زيادة الإنتاجية لمواجهة فائض الطلب على المنتجات، أما المرحلة التجارية والتميزة بندرة السوق، فارتبطت بثورة المستهلكين، حيث توازن الطلب والعرض وأصبح للزبون إمكانية الاختيار بين المنتجات، وتطلب ذلك توافر إدارة تسويقية ضمنها نجد الإستراتيجية الاتصالية العامة للمؤسسة تسعى إلى محاولة إكتشاف حاجات المستهلك تمهيداً لإنتاج المنتجات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، إضافة إلى مدى رضا المستهلك عن ما تم تقديمه من منتجات المؤسسة<sup>(1)</sup>.

وتعيش مؤسسة "حمود بوعلام" اليوم المرحلة الجديدة وهي المرحلة التسويقية والتي تفوق فيها العرض على الطلب، ونشأت معها منافسة حادة بين المنتجين في مواجهة زبون تزايدت متطلباته وتوسعت مجالات الاختيار لديه، ودخلت المؤسسة في ثورة من نوع آخر وهي ثورة المعلومات والاتصال والتكنولوجيا، التي ألزمت على مؤسسة "حمود بوعلام" بإدخال إدارة جديدة هي الإدارة الإستراتيجية للتسويق وضمنها نجد الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة والتي تركز على التخطيط الاستراتيجي والرؤية الواضحة لمستقبل المؤسسة من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية.

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة من طرف الإدارة العليا، مع صياغة ورسم سياسة تركز عليها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها مع ضرورة ارتباط المؤسسة ببنيتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة فيها.

فنظرا لظهور المنافسة الشديدة جعلت مؤسسة "حمود بوعلام" تعمل في جو ملؤه المفاجآت والتغيرات والتي تشكل خطراً يهدد آفاق ومستقبل المؤسسة، ولهذا ظهرت رغبة المؤسسة في تحقيق إستمراريتها وتطورها مما أملت الضرورة عليها التفكير بأسلوب جديد موجه

(1) عبد الحكيم بلجودي، نفس المقابلة العلمية السابقة.

نحو الإبداع والاستثمار مع استغلال الفرص المتاحة لديها، هذا التفكير الاستراتيجي للاتصال أخذته على عاتقها الإدارة العليا في المؤسسة وعملت على بلورته وتطويره، وهي إستراتيجية الاتصال للمؤسسة الموجودة ضمن الإستراتيجية التسويقية<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: أهمية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

وتتمثل أهمية الإستراتيجية الاتصالية لمؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

- وضوح أهداف وغايات المؤسسة المستقبلية.
- معرفة الطرق والسبل التي تساعد على تحقيق هذه الغايات.
- تشخيص الموارد والإمكانات المتاحة لديها.
- التعرف على التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية واستغلالها.
- القدرة على تحقيق الاستمرارية والنمو.
- تصور المؤسسة لوضعيتها على المدى البعيد.

إن التحديات البيئية التي تواجه مؤسسة "حمود بوعلام" تجعل للإستراتيجية الاتصالية

ضمن الإستراتيجية التسويقية أهمية بالغة من أجل مواجهة هذه التحديات والمتمثلة فيما يلي:

- لم تصبح مؤسسة "حمود بوعلام" مؤسسة إنتاجية هدفها الوحيد هو تحقيق الربح فقط، بل أصبحت لها عدة أهداف.
- التغيرات السريعة في سوق المنتجات.
- زيادة حدة المنافسة، فظهور منافسين جدد باستمرار في سوق المنتجات الخاصة بالمشروبات، وهذا ما يلزم الإدارة وضع صياغة وتطوير خطط إستراتيجية للوصول بالمؤسسة إلى موقع أحسن.

<sup>(1)</sup> عبد الحكيم بلجودي، نفس المقابلة العلمية السابقة.

- ظهور التكنولوجيا الحديثة وضرورة مواكبة المؤسسة لها من أجل المحافظة على البقاء والاستمرارية، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تؤدي إلى تحسين المنتجات وتقلص تكاليف الإنتاج.

- ظهور الجودة كمعيار أساسي للمفاضلة بين المنتجات، وبالتالي ضرورة وجود إستراتيجية خاصة بالمؤسسة تعمل على تحسين منتجاتها وتحقيق رضا مستهلكيها<sup>(1)</sup>.

**ب- أنواع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " وخصائصها**

**أولاً- أنواع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام ":**

مؤسسة " حمود بوعلام " ليست لها حملات إتصالية وإنما لها إستراتيجيات دفاعية فهي تقوم بالدفاع عن موقعها الحالي في السوق ومن بين هذه الاستراتيجيات الدفاعية نجد:

**أ- إستراتيجية الدفاع المنتقل:** هنا تقوم مؤسسة " حمود بوعلام " بفتح أسواق جديدة أي التوسيع في السوق.

**ب- إستراتيجية تطوير الطلب:** وهذا من خلال زيادة الطلب في السوق وهذا بحكم شعبية منتجاتها وتنوع مشروباتها، والعمل على تطوير منتجاتها وخلق منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق والمنافسة.

**ثانيا - خصائص استراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام ":**

(1) عبد الحكيم بلجودي، نفس المقابلة العلمية السابقة.

أ- إستراتيجية وسيلة: تستعمل مؤسسة " حمود بوعلام " إستراتيجية وسيلة إذ تعتبر إستراتيجية الاتصال أنها وسيلة للتفكير الجماعي والتماسك بين المؤسسة وعمالها والاستمرارية في تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات البعيدة المدى.

ب- إستراتيجية بيداغوجية: تستعمل مؤسسة " حمود بوعلام " إستراتيجية بيداغوجية في عملها وهذا لتحليل وضعية المعن وتحديد الأهداف وتفاذي القرارات العشوائية.

ج- مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام" أولاً - مرحلة تحديد الأهداف:

والتي تعتبر القاعدة الأساسية في صياغة أي خطة إتصالية والتي تتصف بالموضوعية والارتباط بالواقع وتكون قابلة للقياس وهنا المؤسسة تضع أكثر من هدف بحيث تكون لها رؤية مستقبلية وهذه الأهداف تتسق مع الظروف التي تعمل في ظلها المؤسسة ومن هذه الأهداف نجد(1):

- زيادة الربحية.
- التوسع في الأسواق.
- تحسين صورة المؤسسة.
- المواكبة والتصدي للمنافسة.

ثانيا - الجمهور المستهدف:

جمهور المؤسسة هم جماعة من الناس، مهتمين بمشروعاتها ، وينقسم جمهورها إلى نوعين: جمهور داخلي وجمهور خارجي.

أ- الجمهور الداخلي: يقصد بالجمهور الداخلي لمؤسسة " حمود بوعلام " جميع الأفراد العاملين أي الذين يعملون داخل المؤسسة، ونميز عموماً بين نوعين من الجماهير الداخلية:

(1) عبد الحكيم بلجودي، نفس المقابلة العلمية السابقة.



## العمال:

يعتبر العاملون بالمؤسسة من جماهيرها الداخلية، كما تهتم المؤسسة بخلق علاقات طيبة مع عمالها وبتوفير ظروف عمل مناسبة لهم، وتنمية إحساسهم بالولاء والانتماء نحو المؤسسة، والهدف من كل ذلك هو دفع العاملون إلى رفع إنتاجيتهم.

والنتائج التي تؤدي إليها عملية المشاركة والمنافسة الجماعية للعمال ما يلي:

- زيادة كفاءة العاملين في أداء أعمالهم<sup>(1)</sup>.

- نقل مشاعرهم الطيبة إلى أفراد الجمهور الخارجي.

- إتاحة الفرصة للعاملين للسؤال والتعبير عن أفكارهم.

- إتاحة الفرصة للعامل للوقوف على البيانات الهامة.

كما تؤدي عملية الاتصال بالعاملين في مؤسسة "حمود بوعلام" إلى رفع معنوياتهم

مما يؤدي انخفاض معدل الغياب والتأخير والارتفاع في الإنتاج والانخفاض في التكاليف<sup>(1)</sup>.

**الملاك:** ونقصد بملاك مؤسسة "حمود بوعلام" هم ملاك الأسهم أو الشركاء لأن مؤسسة

حمود بوعلام هي مؤسسة ذات أسهم، نجد الملاك هم العاملون وبشكل عام هم الأشخاص

الذين يودعون أموالهم في المؤسسة من أجل الحصول على عائد وراء هذا الاستثمار.

كما يدخل ضمن الجمهور الداخلي للمؤسسة أيضا أعضاء الإدارة الممثلين في المدراء

والمسيرين والذين يقومون بالتوجيه والتنسيق والتخطيط ومراقبة كافة العمليات التي تجري في

المؤسسة<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> مقابلة علمية مع السيدة نايلة قرين، موظفة بمديرية المشاريع، يوم 10 مارس 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.

<sup>(1)</sup> مقابلة علمية مع السيدة نايلة قرين، موظفة بمديرية المشاريع، يوم 12 مارس 2016 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام

## ب - الجمهور الخارجي:

يتمثل الجمهور الخارجي لمؤسسة "حمود بوعلام" الذين تقوم المؤسسة بتوطيد الصلات بينهم وكسب تأييدهم نجد: المستهلكون، الموردون، الموزعون، ووسائل الإعلام بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة والعمومية مثل الوزارات، مؤسسات البنوك والتأمين وغيرهم بالإضافة إلى الجمعيات.

### المستهلكون:

يعتبر المستهلكون من أهم جماهير المؤسسة لأن بقائها مرتبط بمدى رضا هذه الجماهير عنها وعن منتجاتها، ولهذا فنجاح المؤسسة يكمن في مدى إقبال مستهلكيها على منتجاتها.

### الموردون:

يتمثل موردو مؤسسة "حمود بوعلام" في كونهم أفراد ومؤسسات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بمستلزمات أعمالهم من مواد خام وقارورات زجاجية وبلاستيكية وسدادات وغلاقات، ومواد أولية ومواد التنظيف للقارورات وغير ذلك ولهذا تقوم المؤسسة بتوطيد الصلات بهم للحصول على المواد الخام اللازمة لها وبالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب وبالأسعار المناسبة لها

### الموزعون:

لمؤسسة "حمود بوعلام" موزعون خاصين بها، فيقومون بتوزيع منتجاتها إما عن طريق البيع بالجملة أو عن طريق البيع بالتجزئة، وهي تقوم بتقوية صلتها بهم ومدتهم بالمعلومات اللازمة لدفعهم إلى بذل جهود أكبر لتصريف منتجاتها عن المنتجات المنافسة الأخرى.

بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كالوزارات ومؤسسات البنوك وغيرها الذين تتعامل معهم مؤسسة "حمود بوعلام" ولهذا نجد أن جماهير المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا حسب طبيعة نشاطها ومدى تعاملها والمواقف التي تواجهها<sup>(1)</sup>.

### ثالثا - تشخيص البيئة:

هو تقييم مبدئي للسوق، كما تقوم فيه المؤسسة بمعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص ومعرفة درجة المنافسة ودرجة ثبات الطلب وأدوات التوزيع والتطوير وهي تقوم بتحليل للموقف لغرض إيجاد جواب عن سؤال أين نحن الآن؟.

كما أنه يتعلق بالنشاط المطلوب إتخاذه وهذا في خلال فترة زمنية محددة أقصى شيء ثلاث سنوات وأطول مدة هي خمس سنوات وفي ضوء الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة والموارد المتاحة لديها، كما تقوم المؤسسة بتجميع وتفسير وتلخيص للحقائق بالإضافة إلى دراسة الأحداث الماضية للوقوف على مدى تأثيرها على الحاضر، كما تقوم مؤسسة "حمود بوعلام" بدراسة مفصلة لبيئة المؤسسة والقيام بتفكيك هذه البيئة إلى عناصرها الأساسية، ودراسة كل عنصر على حدة، مع إظهار الترابطات الموجودة بين هذه العناصر وتنقسم عملية التشخيص للبيئة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فتتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة، ولا يمكن التحكم، أو السيطرة عليها، ومن أمثلتها نجد: متغيرات المنافسة، العملاء، والموردون وغيرهم<sup>(1)</sup>.

وتنقسم عوامل البيئة الخارجية لمؤسسة "حمود بوعلام" إلى قسمين هما: البيئة العامة والبيئة الخاصة، فالبيئة العامة هي كل العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة،

<sup>(1)</sup> نايلة قرين، نفس المقابلة العلمية السابقة

<sup>(1)</sup> نايلة قرين، نفس المقابلة العلمية السابقة.

كالظروف الاقتصادية السائدة مثلا، أما بالنسبة للبيئة الخاصة فهي المؤثرات التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسة مثل العملاء، الموردون، تكنولوجيا الصناعة، المنافسون وغيرهم. أما البيئة الداخلية فتتمثل في مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومنها ما نجد يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية، إضافة إلى الموارد البشرية وغيرهم.

ويتم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تأتيها من هذه البيئة وإمكانية استغلال الفرص المتاحة أمامها وتجنب التهديدات الخطيرة. أما تحليل البيئة الداخلية فيكون من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة وإيجاد الطرق الكفيلة باستغلال نقاط القوة وكيفية تحسين نقاط الضعف.

#### رابعا - إختيار الرسالة الإشهارية:

تقوم المؤسسة هنا بالاجتماع وذلك بإحضارها مديري أو مسؤولي كل مصلحة في المؤسسة للمناقشة على إختيار الرسالة الإشهارية، والتي عادة ما تشمل الأهداف وبهذا نجد مشاركة مديري كل مصلحة بالإبداء بآرائهم لإختيار الوسيلة الإعلانية التي تكون لها الأفضلية حسب التوقيت المناسب ومعدل التكرار والتكلفة<sup>(1)</sup>.

#### خامسا - تحديد المزيج الاتصالي :

وهذا من خلال التكامل بين الاتصال وباقي الأنشطة التسويقية في المؤسسة ومن خلال الهدف الرئيسي للإعلام والإقناع للتذكير بمنتوج المؤسسة، وهذا باستعمال وسائل المزيج الاتصالي من إشهار، علاقات عامة، ترويج المبيعات وغير ذلك.

#### سادسا - إختيار وسائل الإعلام:

<sup>(1)</sup> نايلة قرين، نفس المقابلة العلمية السابقة.

تقوم مؤسسة "حمود بوعلام" باستعمال الوسائل الأكثر قوة وتأثيرًا والتي تصل إلى جميع المستهلكين مثل: التلفزيون بحكم إمتلاكها للصورة والصوت، الراديو، الجرائد، الملصقات، اللوحات الإعلانية وغير ذلك، أي يجب أن تكون الوسيلة المختارة تغطي بشكل أفضل المنطقة التي يوجد فيها الجمهور المستهدف لضمان وصول الرسالة.

#### سابعاً - مرحلة تحديد الميزانية:

لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة تضع مؤسسة "حمود بوعلام" مبالغ تخصص للإنفاق على الوسائل الاتصالية، فبعدما كانت تخصص الميزانية على درجة الإقناع بالمشروع أصبحت الآن الميزانية مفتوحة، بحيث كل عام ترتفع الميزانية على حسب حاجات ومتطلبات المؤسسة من المشروع الموضوع أي على حسب أهدافها عند الحصول على الميزانية تقسم على إدارة التسويق، من قبل كانت مؤسسة "حمود بوعلام" تعمل قدر الإمكان لتصل هذه الميزانية عام ثم تقوم بتقويم كل عام ميزانيتها.

#### ثامناً - مرحلة التنفيذ:

بعد كل هذه المراحل تأتي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية وهي الخطوة الأخيرة في متابعة وتنفيذ الإستراتيجية والتي تعتمد على التواريخ والأجال الزمنية المحددة لتنفيذ مختلف العمليات الاتصالية وفي مرحلة تنفيذ نجد الرقابة والتي تتضمن عدّة أنواع لدى المؤسسة ومنها نجد<sup>(1)</sup>:

- الرقابة على الأداء.

- الرقابة على تصحيح الإنحرافات من الإستراتيجية التسويقية والمعايير الموضوعية.

<sup>(1)</sup> نايلة قرين، نفس المقابلة العلمية السابقة.

كما نجد في مرحلة التنفيذ التقييم الذي يكون كمياً ونوعياً، إذ تقوم المؤسسة بتقييم النتائج أي هل وصلت إلى النتائج المرجوة.

ولكي تكون الإستراتيجية ناجحة وفعالة في المؤسسة ليست فقط الناتجة عن المعرفة التي تتمتع بها المؤسسة عن العوامل التي تؤدي إلى نجاحها، ولكن الاهتمام الأكبر يكون في تنفيذ هذه الإستراتيجية الاتصالية الموجودة ضمن الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، لأن الإستراتيجيات الأكثر نجاحاً وتأثيراً على المؤسسة هي التي يتم تطبيقها كلياً والذي يجعلها جزءاً من السياسة العامة للمؤسسة، ثم تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم لهذه الإستراتيجية، حيث أن المؤسسة تقيّم وتراقب مدى تنفيذ الإستراتيجية المختارة ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعية سابقاً، وفي حالة ظهور فجوة في التطبيق أو الأداء على المؤسسة القيام بالمراجعة وإعادة العمل إلى مجراه الرئيسي، أو القيام بتغيير الإستراتيجية المختارة ببديل آخر يمكن أن يحقق لها الأهداف السابقة.

#### د - علاقة الاتصال بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

تبرز علاقة الاتصال في إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة "حمود بوعلام" من خلال كونه عامل مهم ورئيسي لسير العمل في المؤسسة، وحتى تكون هناك تواصل وتوافق مع العمال في المؤسسة بإعطائهم مختلف التعليمات الضرورية والأوامر الخاصة بإدارة الجودة إذ أن الاتصال في المؤسسة يعد أداة فعالة لوضع الخطط ومتابعتها ويؤدي إلى التناسق بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه عامل مهم ومساعد في إدارة الجودة من خلال التوجيه في نجاح مهام المؤسسة والتعرف على حاجات ورغبات المستهلك وصياغتها في الإستراتيجية العامة للمؤسسة حتى تلبي المؤسسة أذواق ورغبات مستهلكيها، كما أن الاتصال في إدارة الجودة يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصحيحة فهو عملية يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لقيام المؤسسة بتحقيق أهدافها المسطرة، بالإضافة إلى أنه عامل يساهم في التعرف على المشكلات من خلال

الاتصال المباشر بين العاملين والإدارة وهذا بهدف تدعيم العمل الجماعي من خلال استعمال وسيلة الاتصال في إدارة الجودة بالمؤسسة كما أنه يهدف إلى تنمية روح العمل الجماعي<sup>(1)</sup>.

## 5/ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

أ/ تعريف إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

أولا : تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" :

تستعمل مؤسسة "حمود بوعلام" إدارة الجودة الشاملة في هيكلها التنظيمي نظراً لأهميتها البالغة في تطوير المنتج وزيادة إنتاجه ولهذا وضعت المؤسسة مصلحة خاصة بالجودة والنوعية أين تقوم المؤسسة بدراسة المنتج إن كان يحقق الأهداف المطلوبة، كما أن مصلحة الجودة والنوعية في مؤسسة "حمود بوعلام" تتضمن عدداً من المهام منها تقوم بتقديم المواصفات المطلوبة للمنتج إلى العمال بالمخزن حتى يحقق إحتياجات ورغبات المستهلك، كما أن الهدف الأساسي من وجود هذه الإدارة في المؤسسة لمنع وقوع الأخطاء في مكونات المنتج ولعدم إهمال المواد الأولية التي يصنع منها المنتج، لأن هذه المواد الأولية تسبب خطورة كبيرة في المؤسسة إن فقدت صلاحيتها يجب إتلافها بعيداً عن المؤسسة.

كما أنّ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" أو كما تسميها المؤسسة إدارة الجودة والنوعية هي أسلوب جديد للتفكير بالنسبة لها، يعطي لها القدرة على متابعة ومراقبة المنتوجات باستمرار حتى لا تقع في أخطاء توصلها إلى خسائر مادية، ولهذا تعتبر مؤسسة "حمود بوعلام" إدارة الجودة والنوعية إستراتيجية وقائية لمقاومة الحرائق في المؤسسة، فنقوم المؤسسة بمراقبة الجودة بشكل مستمر حتى لا تحصل كوارث في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

(1) مقابلة علمية مع السيد زهية بركاني، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية ، يوم 13 مارس 2016 على الساعة 10:00

سا إلى 11:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.

(1) زهية بركاني ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

كما أن إدارة الجودة والنوعية في المؤسسة تعطي للعامل كيفية العمل للوصول إلى جودة المنتج، كما أن الجودة ليست فقط في المنتج في حد ذاته لأنه منتج شعبي لا يتغير وإنما قد تكون مشاريع أو أفكار جديدة للمؤسسة لإضافة أذواق جديدة، والجودة أيضا تكون في استعمال القارورات الزجاجية لحفظ منتجات المؤسسة من التلف وحتى تستغرق وقت أطول ولا تفقد صلاحيتها، وأيضا الجودة والنوعية تكون في استعمال أحسن سدادات للقارورات الزجاجية حتى تكون الطريقة سهلة لفتح القارورة، كما أن مدة حفظ مشروبات المؤسسة في القارورات الزجاجية قد تدوم عام عكس القارورات البلاستيكية تكون المدة ستة أشهر، بمعنى أن إدارة الجودة والنوعية في مؤسسة "حمود بوعلام" تتضمن جميع جوانب المنتج، وهي ضرورية في المؤسسة حتى تلبي كافة متطلبات المستهلك وتوقعاته في تصميم ملائم للاستهلاك<sup>(1)</sup>.

وبهذا فإدارة الجودة والنوعية في مؤسسة "حمود بوعلام" تتكون من مجموعة من الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج والتي تكون محددة مسبقا والتي لا زالت إلى يومنا هذا، ولهذا فالمؤسسة تعمل بجهد لمطابقة الجودة والنوعية مع مواصفات المنتج.

إدارة الجودة والنوعية في مؤسسة "حمود بوعلام" هي إستراتيجية عمل جديدة بعدما اكتشفت أنها مهمة في المؤسسة أضافتها في هيكلها التنظيمي، وهي عملية مستمرة لتأكيد جودة المنتج حتى تبني ثقته مع مستهلكيه.

أصبحت مؤسسة "حمود بوعلام" تستعمل أسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة وهو إدارة الجودة الشاملة، والذي أصبح الوسيلة الفعالة للوصول لتحقيق الكفاءة والفعالية وذلك لأن الجودة في الأداء من أهم العوامل المحققة للنجاح اليوم، وبلوغ هذا الهدف ليس بالأمر اليسير، ولكنه يتطلب العمل والإبداع في كل مستويات المؤسسة، كما أن بلوغ رضا المستهلكين أصبح

<sup>(1)</sup> زهية بركاني ، نفس المقابلة العلمية السابقة.



الهدف الأسمى للمؤسسة ، كما أنها منهج تطبيقي شامل تستعمله المؤسسة بهدف تحقيق حاجيات ورغبات جمهورها الخارجي.

كما أنها منهجية للمؤسسة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنّها الأسلوب الأمثل لمنع حدوث المشكلات من خلال العمل على تحقيق وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.

تعرف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة " حمود بوعلام " بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة أطراف المجموعة داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من إنتاج منتجات بأكثر الأساليب إقتصاداً، مع تحقيق الرضا الكامل للمستهلكين<sup>(1)</sup>.

هي فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجّه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب رضا المستهلكين.

تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف.

هي التغيير من الإدارة التي تنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج، فهي نتائج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تعود التحسين المستمر والتي تؤدي بدورها إلى تخفيض التكاليف.

وبهذا فإن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة " حمود بوعلام " تعتبر فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج، أو نظام إداري شامل، يقوم على أساس إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة في مخرجاتها، وإرضاء مستهلكيها من خلال تطوير وتحسين كل مكونات المؤسسة مثل: جودة الأهداف، جودة العمليات الإنتاجية، جودة الأداء،

<sup>(1)</sup> زهية بركاني ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

والمعلومات جودة أماكن العمل، جودة المنتجات وغير ذلك وهذا بهدف تحقيق رضا الجمهور الخارجي للمؤسسة، فهي التصميم المتقن للمنتجات والتأكيد على إستمرارية تطوير هذا المنتج. وبهذا فإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" تتركز على مجموعة مشتركة من الأفكار تتمثل فيما يلي:

- التمييز أي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى المنتجة للمشروبات من خلال جودة منتجاتها.
- الحاجة إلى تغيير نظرة العاملين في المؤسسة من خلال إقناعهم أن تحقيق نجاح المؤسسة يعني تحقيق نجاحهم والأساس هو التعاون بين العاملين في المؤسسة.
- العمل الجماعي في المؤسسة.
- الإهتمام بتدريب العاملين وتقدير جهودهم، فالتدريب يضمن إكساب العاملين مهارات وقدرات تطور وتحسن جودة العمل في المؤسسة.
- كما أنّ إدارة الجودة والنوعية في مؤسسة "حمود بوعلام" هي أسلوب تعاوني لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

**ثانيا : أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" :**

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

- منهج وقائي يمنع حدوث الأخطاء داخل المؤسسة.
- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق.
- تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها من هذه التكاليف نجد: خسارة قيمة المواد.
- توفير بيئة عمل تشجع على الإبتكار.

(1) مقابلة علمية مع السيدة زهية بركاني، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية، يوم 2016/03/15 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.

- التركيز على حاجات المستهلكين والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات المستهلكين.
- أسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمؤسسة.
- تعزيز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة.
- التخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل.
- رفع مستوى الجودة المطلوبة لمشروبات المؤسسة.
- إدارة الجودة والنوعية في مؤسسة "حمود بوعلام" تساعد على اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات.
- إعطاء ميزة خاصة لمنتجات المؤسسة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.
- الجودة هي الموائمة للاستعمال وذلك لأهميتها في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم.
- بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة المنتجات التي وضع مواصفاتها وفقا لمتطلبات الزبون وتوقعاته<sup>(1)</sup>.
- كما أن الجودة تكمن أهميتها في مطابقة المنتج مع متطلبات المستهلكين أو الجمهور الخارجي للمؤسسة، لذلك فتحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل المستهلكين سواء حددت من خلال دراسات السوق أو حددت بموجب المواصفات المعلنة.
- وضمن نظام الجودة في المؤسسات الاقتصادية نجد أن المتطلبات تحدد في مؤسسة "حمود بوعلام" من خلال وثائق نظام الجودة فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات المستهلكين.

<sup>(1)</sup> زهية بركاني، نفس المقابلة العلمية السابقة.

- الجودة تقوم بالتركيز على الزبون: بفضل التطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الحاصل في سوق المنتجات، فقد انعكست آثارها على أذواق المستهلكين بشكل واضح، مما أدى إلى أن تصبح إدارة الجودة في المؤسسة أنها مجموعة الخصائص الشمولية في المنتجات التي تلبي حاجيات ورغبات الجمهور الخارجي للمؤسسة.

- وبهذا فالمؤسسة تركز على ضرورة الاهتمام بمتطلبات التي يرغب الزبون ملاحظتها في منتجات المؤسسة.

- كما أن أهمية الجودة تكمن من خلال المزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج على تلبية أذواق المستهلكين وبالتالي هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة للمنتج.

وبالتالي هي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم، فالجودة هنا لا تعني بالضرورة التميز وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات وترجمة لحاجات المستهلكين وتوقعاتهم ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الجمهور الخارجي للمؤسسة الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أولاً<sup>(1)</sup>.

تعد المنافسة الشديدة للمنتجات هي إحدى الأسباب التي دفعت مؤسسة "حمود بوعلام" إلى الإهتمام بمنتجاتها والإرتقاء بجودتها والتي تمثل باستخدام الرقابة على جودة منتجاتها بوصفها مجموعة من الأنشطة والتقنيات التشغيلية المستخدمة لإنجاز متطلبات الجودة.

بالإضافة إلى أن أهمية الجودة تكمن في تشخيص المشاكل التي تحدث أثناء عملية الإنتاج، فأصبح أسلوب ضبط العملية إحصائياً الأسلوب الرئيسي في الرقابة على العمليات

<sup>(1)</sup> زهية بركاني، نفس المقابلة العلمية السابقة.

بعدة مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية الإنتاج مطابقة للتصميم.

- وجود نظام شامل للجودة متفق عليه ضمن نطاق عمليات المؤسسة وفي هيكل عمل موثق بفاعلية وتتكامل فيه الإجراءات والتقنيات الإدارية لأجل توجيه العاملين في المؤسسة بأفضل الطرائق العملية نحو الأنشطة والمعلومات والأساليب التي تتضمن تحقيق رضا الزبون عن الجودة.

ضمان العمل بمتطلبات الجودة في المؤسسة يؤدي إلى تحسين المنتجات وتعزيز مكانة المؤسسة وبناء الجودة ليس بمعنى التفنيش عنها، وأن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين<sup>(1)</sup>.

تحقيق الجودة للمنتجات هو ما تسعى إليه مؤسسة "حمود بوعلام" فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المؤسسة وهو مبدأ التلف الصفري. وبهذا تكمن أهمية الجودة بصلتها بالمستهلك وإشباع حاجاته، صلتها بالمنتج وقدرته على التميز في السوق على الموقع التنافسي.

زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة الحصة السوقية.

**ثالثا : أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"**

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

<sup>(1)</sup> مقابلة علمية مع السيد رستم شرماط، موظف بمديرية التجارة والتسويق ، يوم 17 مارس 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.

- خفض التكاليف من خلال تقليل المواد التالفة في المؤسسة والتي انتهت صلاحيتها.
- تحقيق أهداف المؤسسة ومراقبتها.
- تطوير المنتجات حسب رغبات وحاجات المستهلكين.
- خلق بيئة تحافظ على التطوير المستمر.
- التشجيع على العمل الجماعي.
- زيادة الربحية والإنتاجية.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المؤسسة يتمثل بتحقيق التالف الصفري.
- الهدف من الجودة هو إعطاء الثقة بأن المنتجات المؤسسة سوف تستوفي متطلبات الجودة.
- وبهذا أصبحت إدارة الجودة في المؤسسة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية بالمؤسسة، إذ يتطلب الإهتمام بما يمكن للمؤسسة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعمالها وجعلها مسؤولة كل فرد فيها<sup>(1)</sup>.
- تهدف إلى تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا المستهلكين.
- زيادة كفاءة المؤسسة وذلك بإرضاء الزبائن، والتفوق والتميز على المنافسين.
- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات حسب رغبة الزبائن، بحيث عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء إنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوي الزبائن من هذه المنتجات.

<sup>(1)</sup> رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

- وبهذا فإن الهدف الأساس لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" هو إرضاء الزبون بأي ثمن من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المؤسسة فمن يتأخر عن ذلك سيجد المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته من السوق، فالعالم اليوم يعيش فترة منافسة شديدة فالبقاء للأقوى، والأقوى هو الذي يكون قادرًا على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا والسعادة لديهم أكثر من منافسيه من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية.

- بالإضافة إلى فهم حاجات ورغبات الجمهور الخارجي للمؤسسة لتحقيق ما يريده نجد مؤسسة "حمود بوعلام" تقوم بتوفير منتجاتها وفقا لمتطلبات مستهلكيها من حيث الجودة، التكلفة، الوقت، والاستمرارية.

- التكيف مع المتغيرات التقنية والإقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة<sup>(1)</sup>.

- توقع إحتياجات ورغبات المستهلكين في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً.

- جذب المزيد من المستهلكين والمحافظة على المستهلكين الحاليين.

- التميّز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين لمنتجات المؤسسة.

- بالإضافة إلى السعي نحو البقاء والإستمرار والتفوق على الآخرين

## ب/ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

### 1 - التخطيط الإستراتيجي:

تقوم المؤسسة بوضع خطة عمل تعتمد على أهداف المؤسسة وهذا لتسهيل وضع

البرنامج الذي تسيّر عليه المؤسسة، ويكون هذا البرنامج مأخوذ بعد تحليل البيئة الداخلية

<sup>(1)</sup> رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة

والخارجية للمؤسسة، أي بعد معرفة نقاط القوة والضعف المتمثلة في الفرص والتحديات التي تحيط بالمؤسسة حتى تعرف المؤسسة مكانتها في السوق.

## 2- الإسناد والدعم:

هنا تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وهذا انطلاقاً من التخطيط الإستراتيجي الذي وضعته، أي تقوم بدعم التخطيط الإستراتيجي للجودة بتوفير الموارد اللازمة<sup>(1)</sup>.

## 3- التركيز على الزبون:

المؤسسة تدرس رغبات وحاجات هذا الزبون أو المستهلك وانطلاقاً من هذه الرغبات والحاجات تصنع منتجات تلبي له رغباته، أي تحدد هنا جودة المنتج بالإعتماد على رغبات المستهلك، كما أن العامل الداخلي للمؤسسة يعتبر أيضاً زبون لأنه يستهلك منتجات المؤسسة فهو أيضاً يعتبر عامل مهم ومساعد في تحديد الجودة ولكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج

## 4- التحسين المستمر:

مؤسسة "حمود بوعلام" تقوم بالإعتماد على التحسين المستمر في إدارة الجودة وهذا يشمل فقط التحسين الإضافي فيما يخص المنتجات إضافة أنواق جديدة أو لتحسين في إستعمال سدادات القارورات أو القارورات نفسها، وليس لها التحسين المعرفي الإبداعي من حيث تطبيق نظام إبداعي للجودة وقدرة التنظيم على التصميم.

## 5- التدريب والتطوير:

<sup>(1)</sup> رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.



مؤسسة "حمود بوعلام" تقوم بتدريب وتطوير عمالها كل ضمن وظيفته وهذا حسب إحتياجات المؤسسة، فتقوم ببعث عمالها للقيام بتكوين لزيادة المهارات والمعارف والخبرات التخصصية حتى يستطيع العمال من رفع أداء المهام الموكلة إليهم حسب مستوياتهم الإدارية في المؤسسة.

## 6- المشاركة وتفويض الصلاحية:

هنا المؤسسة تقوم بإشعار عمالها بأهميتهم الفعلية من قدراتهم وإمكاناتهم، فتسمح المؤسسة بالسماع لعمالها في إبداء آرائهم حول المؤسسة ولكن ليس كل العمال مسؤولي المصالح فقط، فتفويض الصلاحية في مؤسسة "حمود بوعلام" هي السماح للعاملين بصنع القرارات التي لها علاقة ودور في تحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

## 7- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يتمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في مؤسسة "حمود بوعلام" أحد المكونات التي تركز على إدارة الجودة والنوعية في المؤسسة، وتشمل المعلومات التي تملكها المؤسسة عن حقائق المحيط الخارجي للمؤسسة من فرص وتهديدات ورغبات وحاجات المستهلك وهذا للاستفادة منها لتحقيق الجودة.

## ج/ مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

### 1- التركيز على رضا الزبون:

تقوم مؤسسة "حمود بوعلام" بالتركيز على رضا الزبون حتى يبقى الزبون أو المستهلك دائم للمؤسسة، وهذا من خلال تلبية حاجاته ورغباته وإختراق الأسواق الخارجية.

### 2- القيادة والتخطيط الاستراتيجي:

(1) مقابلة علمية مع السيد رضوان بن عميروش، مسئول بمديرية الموارد البشرية ، يوم 20 مارس 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 11:00 سا بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.

تتطلب إدارة الجودة والنوعية في مؤسسة "حمود بوعلام" القيام بوضع خطة شاملة ذات أهداف إستراتيجية تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا من خلال دراسة وافية للمحيط الخارجي للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف.

### 3- مشاركة العاملين وتطويرهم:

بمعنى مساهمة العاملين في وضع وإعداد أهداف وخطط المؤسسة.

### 4- الثقافة وإدارة التغيير:

تشمل عملية التغيير في مؤسسة "حمود بوعلام" الرؤيا المستقبلية للمؤسسة، إن هي قادرة على البقاء في ظل المنافسة الشديدة وكما أن التغيير فيها يشمل أيضا تغيير البيئة الداخلية للعمل، أي المحيط الداخلي للمؤسسة إستعمال تقنيات حديثة للعمل، حتى يكون المكان مريح للعمل وكذلك استعمال تكنولوجيا حديثة للعمل<sup>(1)</sup>.

### 5- أنظمة السيطرة على الجودة:

تتحقق مؤسسة "حمود بوعلام" من أجل الأهداف المطلوبة تم تحقيقها في أرض الواقع.

د/ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام ومعوقاتها

أولا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام

(1) رضوان بن عميروش، نفس المقابلة العلمية السابقة.

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التنفيذ في مؤسسة "حمود بوعلام" بمراحل متتابعة ومتسلسلة، ولكل منها أهميتها ودورها الحساس والمؤثر على مصير المؤسسة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

### المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

هي المرحلة الصفرية كما تسمى أيضا بمرحلة التوعية بالجودة وهي المرحلة المتعلقة بتهيئة الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ ترسم فيها ملامح التوجه نحو هذا النهج الجديد والتميز، فبعد إتخاذ القرار بتبني هذا المدخل، تبرز العديد من القضايا التي تتطلب الدراسة حيث تعتبر هذه المرحلة الأرضية التي سيستند عليها في المراحل اللاحقة، كما تتضمن مرحلة الإعداد في مؤسسة "حمود بوعلام" القيام بما يلي:

- إتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة والنوعية في المؤسسة.

- إلزام إدارة الجودة والنوعية في مؤسسة "حمود بوعلام" بزيادة الربحية والانتاجية.

- بناء فرق العمل من أقسام ومصالح مختلفة في المؤسسة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة

### المرحلة الثانية: التخطيط

بعد تهيئة كافة الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، تأتي مرحلة التخطيط، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد، ويحتاج التخطيط لإدارة الجودة الشاملة الإهتمام بالأبعاد الإستراتيجية وتخصيص كافة الموارد البشرية والمادية اللازمة للتنفيذ.

(1) مقابلة علمية مع السيد زهية بركاني، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية، يوم 21 مارس 2016 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.

تتضمن هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة أي معرفة نقاط القوة والضعف لإستعداد لها، ووضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، وإختيار مسؤول الجودة في المؤسسة ليهتم بكافة النشاط المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى دراسة توقعات المستهلكين وتوقعاتهم، فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، كما أن التخطيط في هذه المرحلة يشمل التخطيط الاستراتيجي للجودة من خلال تحليل البيئة وصياغة الرسالة والأهداف، والتخطيط لجودة المنتجات من خلال تلبية رغبات وحاجات المستهلكين، بالإضافة إلى تخطيط الجودة عن طريق العمل على المواصفات المحددة لمنتجات المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الترجمة الحقيقية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وتجسيدها على أرض الواقع، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات لفرق العمل وتشكيل حلقات الجودة وإعطائها إشارة الإنطلاق لأداء المهام الموكلة إليها، ومباشرة جهود المؤسسة لدراسة المشاكل وإقتراح الحلول الملائمة لها وتفعيل المعلومات والتحسينات المستمرة، مع التأكيد على أهمية مواصلة جهود التعليم والتدريب للعاملين في المؤسسة، ففي هذه المرحلة نجد تنفيذ للخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف المسطرة

### ثانياً: معوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام":

في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مؤسسة "حمود بوعلام" تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة باعتباره مدخلاً إستراتيجياً اثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات لاسيما لدى مؤسسات الدولة المتقدمة ولكن من الملاحظ في ذات

<sup>(1)</sup> زهية بركاني، نفس المقابلة العلمية السابقة.

الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالبًا ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على مؤسسة "حمود بوعلام" العمل على تجنبها وتلافيها والتي تعترض سبيل التطبيق الصحيح لهذا المفهوم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" لا يخلو من بعض العقبات التي تشكل سببا من أسباب الفشل والإخفاق في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ومن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأخطاء الشائعة التي وقعت فيها مؤسسة "حمود بوعلام" عند تبنيها لهذه الفلسفة الجديدة نجد ما يلي:

- استعجال النتائج.
- عدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق.
- الاستثمار في رأس المال المادي بدل رأس المال البشري.
- التطبيق دفعة واحدة<sup>(1)</sup>.
- نقص المعرفة وعدم الإلمام العميق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- الإخفاق في التعامل ومقاومة التغيير.
- قصور إدراك العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم عدم إدراكهم لعوائق تطبيقها لاسيما التحسين والتطوير المستمر.
- غموض أهداف التحسين.
- التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، إذ ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.
- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.

<sup>(1)</sup> زهية بركاني، نفس المقابلة العلمية السابقة.

- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة إتجاه هذا التطبيق.
- التركيز على الأرباح في الآجال القصيرة فقط<sup>(1)</sup>.
- تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاز هذا التطبيق.
- التغييرات الكثيرة في الإدارة.
- تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم إلى الخارج.
- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة.

---

<sup>(1)</sup> مقابلة علمية مع السيدة نايلة قرين ، موظفة بمديرية المشاريع يوم 27 مارس 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.

## 6/ الإيزو في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

أ/ تعريف الإيزو، أهدافه أسسه ومبادئه في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

أولاً: تعريف الإيزو في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":

في ظل المنافسة العالمية وتحرير العلاقات الاقتصادية من خلال إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، وفي ظل تنامي ضغوط الاستجابة لمتطلبات المستهلكين في العالم يعتبر التغيير من عناصره الأساسية، أصبحت مؤسسة "حمود بوعلام" تهتم بقضية الجودة والنوعية في إدارتها، ومن أجل الوصول إلى متطلبات منتجات متطورة بالشكل الذي يؤهلها للبقاء والتميز، كما أصبحت تهتم بنظام الجودة العالمي ISO9000 والتي هي منظمة عالمية للمواصفات والتي تكون موحدة لأنظمة الجودة في المؤسسة.

وتعني كلمة الإيزو في مؤسسة "حمود بوعلام" هو التساوي بمعنى أنها تستعمل مقاسات متساوية أي تقوم بتوحيد المواصفات في منتجاتها على المستوى العالمي حتى تتمكن من سهولة التبادل التجاري في المنتجات، وتطوير التعاون بين المؤسسات.

ومن أهم الأعمال التي تقوم بها مؤسسة "حمود بوعلام" في مجال الحصول على شهادة الإيزو نجد ما يلي:

- وضع وتطوير المواصفات في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة<sup>(1)</sup>.
- لا تتدخل المؤسسة في منح شهادات الإيزو، فهناك مؤسسات التسجيل المختصة بمنح الشهادات.
- فمؤسسة "حمود بوعلام" تستعمل المواصفات القياسية لأنظمة الجودة ISO9000 وهذا لأنها لغة مشتركة يتم الاحتكام إليها، وهي وسيلة لصفات النوعية الجيدة لمنتجات

<sup>(1)</sup> السيدة نايلة قرين، نفس المقابلة العلمية السابقة.

المؤسسة والارتقاء بالجودة ويتم تضمين هذه المعايير وتوثيقها في أدلة مكتوبة للمؤسسة.

ولهذا فمؤسسة "حمود بوعلام" إهتمت وركزت على مواصفات جودة العمليات الإنتاجية والمخرجات النهائية لمنتجاتها وهذا للتأكيد على جودتها في نفس الوقت لتطوير أنظمة إدارة جودتها

- هو جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهداف الجودة والمسؤوليات على الجودة وكيفية تطبيقات الجودة من خلال تخطيط وضبط وضمان وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة.

كما أنه عبارة عن نظام متكامل يتكوّن من المعايير المتعلقة بنشاطات مؤسسة "حمود بوعلام" والتي تم وضعها من قبل المنظمة الدولية للتقييس ISO والتي يمكنها منح شهادات المطابقة للمؤسسات التي تثبت مدى توفرها على هذه المعايير.

**ثانياً: أهداف الإيزو في المؤسسة الإقتصادية "حمود بوعلام":**

تتمثل أهداف الإيزو في مؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

- رفع الإنتاجية وزيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف.
- تحسين الرقابة على منتوجات المؤسسة<sup>(1)</sup>.
- تشجيع العمال بالسماح لهم بإبداء آرائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الحصول على الميزة التنافسية.
- تحسين مبيعات المؤسسة.

(1) مقابلة علمية مع السيدة زهية بركاني ، مسؤولة بمديرية الجودة والنوعية يوم 30 مارس 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.



- زيادة عدد الزبائن.
- تعزيز الثقة أمام المستهلكين.
- إمكانية اختراق منتجات المؤسسة في الأسواق.
- يمنع وقوع الأخطاء ويتعقبها إن حدثت.
- يجعل المؤسسة متفتحة أكثر على المستهلكين وهذا ما يزيد من ثقتهم لها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب وجود شهادة للإيزو تؤكد أن مؤسستهم تطبق نظاما للجودة يرتقي إلى المشروبات القياسية العالمية.

**ثالثاً: أسس ومبادئ الإيزو في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":**

تتمثل أسس ومبادئ الإيزو في مؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

- **التنظيم:** بمعنى أن المؤسسة لها هيكل تنظيمي يبيّن التخصصات الموجودة في المؤسسة ومسؤولياتها مع توفير الإمكانيات التنظيمية التي تتطلبها إدارة الجودة.
- **التوثيق:** هنا المؤسسة تقوم بتوثيق كيفية العمل في إدارة الجودة ومن هذه الوثائق نجد:
  - دليل الجودة: وهو وثيقة تبين فيها مؤسسة "حمود بوعلام" سياسة الجودة التي تعمل بها.
  - دليل تعليمات العمل: هي وسائل مساعدة للعمل في المؤسسة.
- **ضبط الجودة:** تقوم مؤسسة "حمود بوعلام" بضبط جودتها من خلال القيام بحفظها وتعديلها ومتابعتها<sup>(1)</sup>.
- **ضبط السجلات:** بمعنى الإجراءات التصحيحية التي تقوم بها المؤسسة بعد تثبيت الأخطاء تقوم بمتابعتها.

(1) زهية بركاني ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

- **التدقيق:** هي المراجعة الإدارية التي تقوم بها المؤسسة في إدارة الجودة وهذا لضمان إستمرارية النظام والمحافظة على ديمومته في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

#### - الإجراءات التصحيحية والوقائية:

مؤسسة حمود بوعلام في حالة إن تعرّضت لأخطاء أثناء أداء أعمالها مثل تسبب حريق لبعض المواد التالفة هنا تتخذ إجراءات تصحيحية ووقائية لضمان عدم تكرار حدوثها مستقبلاً.

ب/ فوائد تطبيق نظام الإيزو ومساوئه في المؤسسة الإقتصادية " حمود بوعلام "

أولاً: فوائد تطبيق نظام الإيزو في المؤسسة الإقتصادية " حمود بوعلام ":

تتمثل فوائد تطبيق الإيزو في مؤسسة " حمود بوعلام " فيما يلي:

- تحسين جودة منتجاتها وتقوية علاقاتها بمستهلكيها.
- تحسين الاتصالات داخل المؤسسة بهدف التعرف على الإجراءات التي يجب العمل بها.
- الحصول على الميزة التنافسية.
- الاحتفاظ بمستهلكيها.
- ولاء المستهلك إتجاه المؤسسة.
- الزيادة في الربحية والإنتاجية.
- المحافظة على حصتها في السوق.

ثانياً - مساوئ الإيزو في المؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام ":

<sup>(1)</sup> زهية بركاني، نفس المقابلة العلمية السابقة.

تتمثل مساوئ الإيزو في مؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

- تستغرق عملية تدقيق الجودة الكثير من الوقت في المؤسسة.
- التكلفة الباهظة للحصول على الشهادة.
- النمو المتزايد للوثائق بما يفوق القدرة التحليلية لمتخذ القرار فيؤدي إلى تراكمات تعرقل الوصول إلى المعلومات بالإضافة إلى نقص الاهتمام بالعمال، فالاعتماد على التوثيق فقط يسبب إنحساراً في التفكير النقدي البناء لدى العمال لاعتمادهم الدائم على القواعد ومحاولة تطبيقها فقط.

### ج - منهجية ومراحل تطبيق الإيزو في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

تتمثل منهجية ومراحل تطبيق الإيزو في مؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد

- وضع خطة عمل لتنفيذ الأهداف المطلوبة.
- تطوير العمل داخل المؤسسة بما يحقق متطلبات الجودة.
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير.
- الاقتناع بالمشروع ونقل القناعة إلى جميع المستويات والعاملين.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

في هذه المرحلة تسجيل المعلومات التفصيلية عن المؤسسة ونوع نشاطها، وأنواع منتجاتها وتحديد المهام والمسؤوليات والإجراءات والتعليمات.

---

(1) مقابلة علمية مع السيدة زهية بركاني ، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية، يوم 03 أفريل 2016 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.

### المرحلة الثالثة: تحديد الشهادة

المؤسسة تقوم بتحديد الشهادة بعد مرور ثلاث سنوات من إصدارها وعند إنتهائها يتحتم على المؤسسة طلب التجديد ولكن هنا في فرعها الآخر الموجود في كالييتوس، لأن المؤسسة "حمود بوعلام" الموجودة بحي رويسو ليس لها شهادة الإيزو لانعدام الشروط الضرورية كأقدم مكان العمال وانعدام النظافة. وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- محتوى أكبر وأشمل في الشهادة الجديدة.
- القيام بأنشطة إضافية.
- منتجات جديدة.
- إعادة تقييم وتحديد الشهادة<sup>(1)</sup>.

#### د/ الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو في المؤسسة الإقتصادية "حمود بوعلام"

العناصر	الإيزو	إدارة الجودة الشاملة
التركيز على المستهلك	- مؤسسة حمود بوعلام تسعى إلى مطابقة منتجاتها مع رغبات وحاجيات المستهلك. - تعالج المؤسسة شكاوي العمل.	- إرضاء المستهلكين بالدرجة الأولى - العلاقة التفاهم ما بين العامل والإدارة.
القيادة	- تحدد المؤسسة أهدافها من خلال توفير الموارد المتاحة. - متابعة ومراقبة المؤسسة لنظام الجودة.	- الرؤية المستقبلية للمؤسسة اتجاه جودة منتجاتها. - توفير المؤسسة كل مستلزمات التطبيق.
مشاركة العاملين	- تحدد مؤسسة "حمود بوعلام" مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب إداري في المؤسسة. تدريب العاملين كل حسب منصبه إذا	- الحفاظ على البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال تحقيق مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة. - تتأكد المؤسسة من أداء كل عامل

(1) زهية بركاني ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

استدعى الأمر إلى ذلك أي ليس كل العمال.	يعرف أهدافها.
العمليات	- تسعى مؤسسة " حمود بوعلام " إلى تحقيق الأهداف المسطرة. - تقوم إدارة الجودة بالتحليل الداخلي والخارجي للبيئة لمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
التحسين المستمر	تقوم مؤسسة "حمود بوعلام " بتصحيح الأخطاء وعدم تكرارها والقيام بالإجراءات الوقائية للمنتجات. وضع الأهداف لتقييم التحسينات.

#### المصدر: وثائق المؤسسة.

فنظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة " حمود بوعلام " هما فكرتان مختلفتان وإن كانتا متكاملتان ويكمن الاختلاف بينهما فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- إن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" أكثر شمولاً من الإيزو فهي ترتبط في جزء كبير منها بأخلاقيات وأجواء العمل، وبمفاهيم العمل الجماعي، وهي عبارة عن فلسفة وتوجيه فكري، وثقافة تنظيمية، وتسعى إلى التحسين المستمر، بينما يركز نظام الإيزو في مؤسسة " حمود بوعلام " على جملة من المواصفات ومدى الالتزام بتطبيقها وتوثيق إجراءات تحقيقها، فهي ضرورية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ولكنها ليست بديلاً عنها.

- يعد نظام الإيزو في مؤسسة " حمود بوعلام " هيكلًا أساسيًا للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة، ولا تحتوي مواصفات الإيزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة وبالتالي فإن ISO9000 يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة، وإدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى تركز على العمل بشكل صحيح.

<sup>(1)</sup> زهية بركاني، نفس المقابلة العلمية السابقة.

- عند المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو، من زاوية الجودة، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى الجودة بمنظور شمولي واسع، بينما يقوم نظام الجودة المبني على الإيزو على مواصفات محددة وموثقة كل منها يختص بمجال معين<sup>(1)</sup>.

- أما من حيث نطاق التطبيق ومداه، نجد أن إدارة الجودة الشاملة يشمل تطبيقها كافة أقسام وإدارات المؤسسة، أما مواصفات الإيزو فيمكن تطبيقها في الإنتاج فقط، ومن حيث نطاق التطبيق الزمني تحتاج الجودة إلى وقت أطول نسبياً كونها تتعامل مع التغيير الثقافي في المؤسسة، بينما تحتاج تطبيق مواصفات الإيزو إلى وقت أقل.

- كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" قضية الجودة مسؤولية جميع العاملين والأقسام في المؤسسة، بينما يقوم نظام الإيزو على تحديد العاملين الذين يقدمون أهداف إلى جودة المنتجات من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدركين أهمية نشاطهم في إنجاز أهداف الجودة.

- تخضع مؤسسة "حمود بوعلام" المتحصلة على شهادة الإيزو في فرعها الموجود بكاليتوس في منتجاتها إلى تفتيش ومراجعة دورية من قبل المنظمة العالمية للتوحيد القياسي كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت المؤسسة بتغيير معاييرها، بينما إدارة الجودة والنوعية في المؤسسة تخضع إلى الرقابة الذاتية، فنموذجها عن إدارة الجودة الشاملة يعتبر خاصاً بها ولها إمكانية اللجوء إلى الخبرة.

- أما عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي ISO 9000 في مؤسسة "حمود بوعلام"، نجد أن إدارة الجودة الشاملة أوسع وأشمل من الإيزو، وذلك

<sup>(1)</sup> مقابلة علمية مع السيدة زهية بركاني، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية يوم 04 أبريل 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.

راجع إلى أن التدقيق في مدخل إدارة الجودة الشاملة نجد في طياته مواصفات الإيزو الكثير من متطلباته تعتبر مضامين الجودة.

كما أن مؤسسة "حمود بوعلام" المتحصلة على شهادة الإيزو يمكنها أن تواصل طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أن مؤسسة "حمود بوعلام" اعتبرت هذه الشهادة بمثابة الصفة الرسمية الدولية على أنظمة جودتها، حيث انطلقت من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما كان عليها إلاّ إضفاء تغييرات ثانوية للإبقاء بمتطلبات التسجيل للإيزو، وعليه يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" هي أوسع من مواصفات أنظمة الإيزو 9000، وأن كلاهما ليس بديلاً عن الآخر، وفي نفس الوقت لا يوجد تعارض بينهما.

وعليه فمؤسسة "حمود بوعلام" تقوم بالتركيز على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل التركيز على العميل، التأكيد على القيادة، مشاركة العاملين وغير ذلك<sup>(1)</sup>.

وبهذا أصبحت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "حمود بوعلام" ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية التي تعتمد على مساهمة جميع العاملين في المؤسسة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيها ولجمهورها الخارجي خاصة، كما أن مؤسسة "حمود بوعلام" أصبحت تستعين بالمواصفات العالمية الموحدة ذات شهادة لضمان الجودة وهي سلسلة المعايير الدولية ISO9000 والتي إعتمدت كأسس في عملية التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المؤسسات في دول العالم، لكن مؤسسة "حمود بوعلام" تتعامل خاصة مع فرنسا وكندا.

## 7/ مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية "حمود بوعلام"

<sup>(1)</sup> زهية بركاني، نفس المقابلة العلمية السابقة.

### أ/ تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية " حمود بوعلام "

تعتبر الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" العقلية الذهنية التي يكونها المستهلكون عنها نتيجة تجربتهم المباشرة لمنتجاتها.

كما تعتبر الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" أيضا أنها عبارة عن اتصال حواري بين المؤسسة ومستهلكها أي العلاقة التبادلية بين المؤسسة والمستهلكين.

هي الصورة الخارجية التي يبينها عنها المستهلكين والتي تكوّنت عن طريق الخبرة الشخصية له معها.

هي الأفكار الموجودة في عقول الزبائن عن المؤسسة والتي تكوّنت عن طريق معلوماتهم عنها وخبراتهم.

كما أنها التقييم العام للمؤسسة من طرف مستهلكيها والتي تكوّنت من مجموعة الاعتقادات والمشاعر عنها.

الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" تأسست عن طريق المعارف والمعلومات المخترنة للعميل<sup>(1)</sup>.

الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" هي التصور المحدود الذي يحتفظ به العامل إتجاهها هذا بالنسبة للتصور الداخلي هي صورة ثابتة راسخة في عقول مستهلكيها نظراً لأقدمية المنتج وشعبيته هي الانطباع الذي يكونه للعاملين عن المؤسسة وعن سمعتها نتيجة منتجاتها

<sup>(1)</sup> مقابلة علمية مع السيدة زهية بركاني ، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية يوم 06 أفريل 2016 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.



صورة مؤسسة "حمود بوعلام" تتكوّن من منتجاتها، علامتها التجارية وصورة الأسد واللون الأصفر الذي هو شعارها وكل الرسائل التي يتلقاها مختلف فئات الجمهور وهذا مات يساعدها على خلق صورة لها ومكّنها من البقاء والاستمرار في سوق المنافسة.

تعمل الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" على خلق فكرة في ذهن مستهلكيها عنها ويمكن على أساس صورتها أن تحتل الصدارة.

الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" لدى مستهلكيها هي تعكس الصورة الداخلية أي تعكس الواقع.

هي الإدراك الانتقائي المباشر لخصائص وسمات المؤسسة لدى مستهلكيها، وما ينتج عنه توجهات سلوكية لشراء منتجاتها.

الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" يمكن تعريفها بأنها: مجموعة الأفكار والمعتقدات والمشاعر والأحاسيس التي تتكوّن في عقول ووجدان الجمهور الخارجي للمؤسسة من مستهلكين، موزعين موردين وغيرهم وهي تتبادر إلى الأذهان عند ذكر إسمها لتعطي فكرة أو مفهوماً عاماً قد يكون طيباً أو سيئاً.

وتتكون هذه الصورة مما اكتسبه هذا الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة من معلومات ومعارف وخبرات حول المؤسسة (1).

كما أنّها الناتج النهائي لانطباعات الذاتية التي تتكوّن لدى الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك المستهلك لجلب انتابه باقتناء منتجات المؤسسة وتتكوّن هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة لهذا الجمهور الداخلي والخارجي مؤسسة "حمود بوعلام" بغض النظر عن صحّة أو عدم صحّة المعلومات التي تتضمنها هذه

(1) زهية بركاني ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

التجارب، هي مجموعة من الانطباعات والأفكار والآراء والاتجاهات حول المؤسسة، فهي عبارة عن وصف موجز أو تصوير موحد للمؤسسة.

هي مجموعة المعارف والمعتقدات التي يحتفظ بها الجمهور الداخلي والخارجي لمؤسسة "حمود بوعلام".

الصورة الذهنية للمؤسسة لها دور مهم في تشكيل الانطباعات لدى جمهور المؤسسة وإصدار الأحكام عنها وتحديد السلوك تجاهها سواء باقتناء المنتج، وعدم اقتنائه.

هي الأفكار التي تتكون في عقول المستهلكين عن المؤسسة لتعطي مفهوماً معيناً عنها قد يكون طيباً أو سيئاً وتتكون هذه الصورة بما يستقيه الفرد من وسائل الإعلام وما يكتسبه من معلومات ومعارف وخبرات عنها<sup>(1)</sup>.

### ب/ أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":

تتمثل أنواع الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

- **الصورة الذاتية:** وهي الصورة الداخلية للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة للمشروبات، والتي تكوّنت من خلال تاريخ المؤسسة وأهم الأحداث التي مرّت بها بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وعاداتها وقيمها وعلى أساس كل ذلك تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها المسطرة.

- **الصورة المستقبلية للمؤسسة:** بمعنى صورة مؤسسة "حمود بوعلام" لنفسها في المستقبل، وهذا يتشكل بتحقيق الأهداف بعيدة المدى التي تنبؤها بمستقبلها في واقع المنافسة وانطلاقاً من الخطط التي رسمتها في إستراتيجيتها العامة والعمل على تنفيذ برامجها<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> زهية بركاني، نفس المقابلة العلمية السابقة.

### - صورة منتجات المؤسسة (الصورة الفعلية أو الواقعية):

وتتمثل في مجموعة الإدراكات المكونة لدى الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة عن منتجاتها، وتتبنى هذه الصورة على أساس الوظيفة المرتبطة بخصائص المنتجات من التركيب، تغليف، الشكل، الحجم، اللون وغير ذلك والعناصر الخيالية المرتبطة بالجانب الشعوري للمستهلك.

- صورة مشاريع المؤسسة: تتمثل في مشاركة مؤسسة "حمود بوعلام" في الأحداث الخاصة الموجودة في المحيط الخارجي للمؤسسة.

### -صورة العلامة:

والتي هي مجموعة الاستحضارات العقلية والعاطفية التي يربطها الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة بعلامتها التجارية.

وتلعب العناصر الوظيفية والخيالية المرتبطة بالمنتج دور المنبهات التي تعيد إحياء وإستحضار صورة المنتج، والعلامة، أو المؤسسة ويأتي هذا التنبيه من مصادر مختلفة كتجربة المستهلكين مع منتجات المؤسسة أو رؤية الإعلام، المعارض وغير ذلك.

كما أن هناك أنواع أخرى للصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" تتمثل فيما يلي:

-الصورة المرآة: وهي صورة مؤسسة "حمود بوعلام" لنفسها أي الصورة الداخلية لها. (1)

- الصورة الحالية: وهي الصورة الخارجية لمؤسسة "حمود بوعلام"، أي صورة المحيط

الخارجي لها من مستهلكين وموردين وموزعين لها.

(1) زهية بركاني، نفس المقابلة العلمية السابقة

-الصورة المرغوبة: وهي الصورة التي تسعى مؤسسة "حمود بوعلام" تكوينها لنفسها

لدى مستهلكيها

ج/ مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":

تتمثل مكونات الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

-هوية المؤسسة: تتمثل هوية مؤسسة "حمود بوعلام" في خصائصها التي تميزها عن باقي المؤسسات المنتجة للمشروبات، كما تشمل هوية المؤسسة تحقيق الأهداف أو تحقيق مشروع المؤسسة، وهذا لتكوين هويتها بالإضافة إلى ارتباط هوية المؤسسة بالقيم لأنها تحدّد دوافع عمل المؤسسة ومهامها، بالإضافة إلى أن هوية المؤسسة هو إحساس المؤسسة بماضيها أو الأحداث التي مرّت بها وبمستقبلها، فهو إحساس متواصل مستمد من قيم المؤسسة وبتجاربها، كما أن هوية المؤسسة تتجدّد ولا تتغيّر فهي بصمة المؤسسة بالنسبة لجمهورها الداخلي والخارجي وهي الشيء الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى المنتجة للمشروبات<sup>(1)</sup>.

فالهوية هي كيفية رؤية المؤسسة لنفسها، وتعني الخصوصية والتفرد، فهي تتشكل من خلال مجموعة الصفات التي تجعلها مختلفة عن المؤسسات الأخرى المنافسة للمشروبات، فالهوية أصبح لها بعد جديد لا يعتمد على إتساقها ووحدتها بقدر ما يقوم على مقارنتها بالمؤسسات الأخرى كذات وهوية، وأصبح وجود المؤسسات المشابهة للمنتجات ضرورة لمعرفة ذات المؤسسة والحكم على هويتها، كما أصبحت الهوية لا تتحدد بمكوناتها فقط، بل يضاف إليها علاقتها بالمؤسسات الأخرى وجمهورها الخارجي من مستهلكين، وموزعين وغيرهم ممّا يشير إلى أهمية الجمهور الخارجي للمؤسسة بما له من قيمة وفعل في تكوين الهوية والهوية من الحاجات الأساسية اللازمة للمؤسسة وهي ضرورية في كل مراحل حياة المنتج.

(1) مقابلة علمية مع السيد رستم شرماط، موظف بمديرية التجارة و التسويق، يوم 10 أبريل 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمقر مكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.

فهوية مؤسسة تقوم على كيفية إتصالها بمستهلكيها ضمن مجموعة رموز في حين صورة مؤسسة "حمود بوعلام" تعتمد على نظرة المستهلكين إليها

2- **تموقع المؤسسة:** بمعنى سعي مؤسسة "حمود بوعلام" لخلق مكانة متميزة لمنتجاتها في أذهان مستهلكيها في ظل المنافسة الشديدة للمؤسسة المنتجة للمشروبات، كما أن تموقع المؤسسة يرتبط بهوية العلامة التجارية التي يعرفها المستهلكين والتي تركز على ضمان جذب والتي تمكنها من إيجاد مكانة في السوق وتميزها عن منافسيها مثل استعمال مؤسسة حمود بوعلام اللون الأصفر وصورة الأسد كرمز لها.

3- **سمعة المؤسسة:** تتعلّق سمعة مؤسسة "حمود بوعلام" بعنصر الثقة والقدرة على تحقيق حاجيات ورغبات مستهلكيها، وهذا انطلاقاً من تحليلها للبيئة الخارجية أي تقييمها لمحيطها الخارجي<sup>(1)</sup>.

4- **ثقافة المؤسسة:** تتمثل ثقافة مؤسسة "حمود بوعلام" في أسلوب نشاطها وعلاقتها الداخلية والخارجية مع محيطها، كما أنّها تتكون مجموعة المبادئ التي تراكمت عبر مسارها زمني.

بالإضافة إلى أن هناك مكونات أخرى تكوّن الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" وتتمثل فيما يلي :

**العلامة:** تتمثل علامة مؤسسة "حمود بوعلام" في رمز الأسد ممّا تسمح هذه الصورة بمعرفة منتجاتها التي تقدمها وهي تعكس قيمها.

كما أن هناك العديد من العناصر التي تساعد على تكوين الصورة الذهنية عند الجمهور الخارجي للمؤسسة ومن أهمها نجد ما يلي:

<sup>(1)</sup> رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

- التواصل التسويقي وعرض المنتجات التي تمارسها المؤسسة.
- المعرفة السابقة للمؤسسة.
- الصورة العامة عن المؤسسات المماثلة.
- أعضاء مجلس إدارة المؤسسة وما يعرفه الناس عنهم.

#### د/ العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام "

تتمثل العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

**1- العوامل الاتصالية:** تتعدد الأساليب الاتصالية التي تستعملها مؤسسة "حمود بوعلام" ومن هذه الوسائل نجد: (1)

**الإشهار:** يلعب الإشهار دورًا كبيرًا في التعريف بمؤسسة "حمود بوعلام" وفي بناء صورتها الذهنية لها، كونه يستخدم وسائل متعددة ويصل إلى جميع فئات المستهلكين وفي أي مكان، ولإعداد الرسائل الإشهارية لمؤسسة "حمود بوعلام" تلجأ إلى مختلف الوكالات الإشهارية لكتابتها ونشرها ومن بين هذه الوكالات الإشهارية التي تعتمد عليها المؤسسة نجد:

➤ MMS بالأبيار

➤ ARI and Decors بعين طاية

➤ Big Numerique ببرج الكيفان

➤ Evro ASCG بحيدرة

والهدف الأساسي من استعمال المؤسسة للإشهار لتقوية إسمها (1).

**إسم المؤسسة:**

(1) رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

(1) رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

اسم مؤسسة "حمود بوعلام" متميز عن إسم المؤسسات المنتجة الأخرى للمشروبات، كما أنه قوي الحضور في الأسواق ويمكن معرفته بسهولة بمجرد رؤية صورة الأسد واللون الأصفر وسهل الحفظ والتذكر، كما أن له قيمة كبيرة ويحمل أبعاد إيجابية ومرتبطة بأهم الأحداث التي مرت بها المؤسسة، كما يهدف إسم المؤسسة إلى التعريف بنفسها أمام المنتجات المشابهة لها وفي واقع المنافسة الشرسة، كما ترتبط صورة مؤسسة "حمود بوعلام" بصورة صاحبها وكذلك بربط إسم المؤسسة بطريقة عملها واستقبالها لزيائنها ومورديها وموزعيها وهذا كله يدخل في التركيبة الأساسية لصورتها، ولترقية صورتها أكثر تسعى مؤسسة "حمود بوعلام" إلى ربط إسمها برعاية بعض التظاهرات والشخصيات البارزة بفعل حدث ما مثل اللاعبين الرياضيين بالإضافة إلى رعاية شرك عمار في كل عام الذي يقدم عروض رائعة للترفيه والتسلية.

### منتجات المؤسسة:

إن منتجات مؤسسة "حمود بوعلام" لها دور كبير في صناعة صورتها الخارجية لدى مستهلكيها، كما أن سعر بيع منتجاتها ومكوناتها وخصائصها وطريقة تعبئة المنتج ولون الأصفر الذي يتميز به وكل المعلومات التي يحملها على القارورات الزجاجية والبلاستيكية هي تعكس صورتها الخارجية.

كما أن المؤسسة تستعمل الإشهار التذكيري المناسب الذي يكون خاصة في المناسبات: الأعياد، رمضان وغير ذلك وهذا لإستمرار تذكير المستهلك بمنتجاتها.

وبعد نشر مؤسسة "حمود بوعلام" لرسائلها الإشهارية في الوسائل الاتصالية المختلفة والمناسبة تقوم المؤسسة بتقييم نهائي لهذه الرسالة للتعرف على مدى تأثيرها على الجمهور المستهدف وذلك من خلال زيادة المبيعات بالنسبة للمؤسسة فتقارن رقم أعمالها قبل نشر الرسالة الإشهارية وبعد نشرها، فإذا كانت هناك زيادة في المبيعات هذا يعني أن المستهلكين

تأثروا بالرسالة الإشهارية وإذا كان هناك نقص في المبيعات هذا يدل على عدم فعالية الرسالة الإشهارية<sup>(1)</sup>.

كما أن منتجات مؤسسة "حمود بوعلام" نجدها نفسها المنتجات الموجودة في الخارج من حيث الشكل والمكونات إلا أنه يختلف في التغليف بحيث يكتب على الغلاف بلغة البلد أي العربية أو الفرنسية وبالرجوع إلى المنافسة في الخارج نجد مؤسسة "حمود بوعلام" لا تعرف منافسة كبيرة من قبل الماركات الأجنبية فحضور منتج "حمود بوعلام" يكون فقط في المناسبات.

### العلاقات العامة:

الهدف من استعمال العلاقات العامة في المؤسسة لخلق علاقة ثقة بين المؤسسة ومستهلكيها ومورديها وموزعيها، وكذلك بمراعاة نظافة المؤسسة واستعمال الإضاءة فيها والألوان وهذا لجلب الانتباه.

### 2- العوامل التسويقية:

جودة المنتجات: تقوم مؤسسة "حمود بوعلام" بتوفير منتجات تلبي حاجيات ورغبات مستهلكيها.

التسعير: له دور في تقييم المستهلك لمنتجات المؤسسة.

الأساليب البيعية: إن طريقة تعامل المؤسسة مع مورديها وموزعيها وزبائنها تعتبر من العوامل المهمة في تكوين صورة لها.

### التمويل والرعاية:

(1) مقابلة علمية مع السيدة زهية بركاني، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية، يوم 12 أفريل 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام.



إن التمويل والرعاية يقرب المؤسسة من جمهورها الخارجي وذلك لإثبات وجودها في خدمة المجتمع الذي تتواجد فيه وإبراز هويتها وشخصيتها<sup>(1)</sup>.

**الأشكال والعناصر الديكورية للمؤسسة:** وهي من أهم العوامل لبناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة إلا أن الشكل الداخلي للمؤسسة مهم للتحكم في صورتها، وكذلك الاعتناء بزبائنها ومورديها وموزعيها سيساهم في تحديد صورتها وتلعب المؤثرات التسويقية دورا هاما في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة وتتجسد هذه المؤثرات في واجهات المحلات، الملصقات الإشهارية، السعر وغير ذلك.

### 3. العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في تكوين الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" سلوك المستهلكين من خلال تفاعلهم مع بعضهم ونظرتهم لصورة المؤسسة وهذا السلوك يخضع لمؤثرات مثل أن الأسرة والشرائح الاجتماعية وقادة الرأي كلهم يؤثرون في استجابات المستهلك لتحديد تصرفاته حول منتجات المؤسسة.

### العوامل الثقافية:

هي تلبية حاجيات المستهلكين والموردين والموزعين داخل المجتمع وهذه العوامل الثقافية تشكل مواقف الأفراد نحو منتجات المؤسسة.

### العوامل الشخصية:

بمعنى معارف الأفراد حول منتجات المؤسسة المكتسبة له عن طريق تجاربه وخبراته والتي كوَّنت له صورة ذاتية له عن المؤسسة أي بمعنى السمات الذاتية للشخصية المستقبلية

<sup>(1)</sup> زهية بركاني ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

وكذلك قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة ودرجة دافعيته وإهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة.

## 8/ أهمية وأهداف ومراحل الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

أ/ أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" وخصائصها:

أولاً/أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":

تتمثل أهمية الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

- تعكس ثقافة المؤسسة وأداءها بصورة تسمح لمستهلكيها تكوين صورة عنها.
- يساعد الاتصال المباشر للمؤسسة مع زبائنها ومورديها وموزعيها وحسن استقبالهم بتكوين صورة ذهنية إيجابية لها.
- كما أن للصورة الذهنية أهمية في تحديد موقع المؤسسة بين منافسيها.
- تُسهل الصورة الذهنية للمؤسسة معرفة نقاط ضعفها في محيطها الخارجي.
- هي تعكس سمعة المؤسسة (1).

## ثانياً- خصائص الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام":

وتتمثل خصائص الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

- الصورة الذهنية للمؤسسة هي استحضار ذهني لمنتجات المؤسسة.

(1) مقابلة علمية مع السيدة نايلة قرين، موظفة بمديرية المشاريع، يوم 14 أبريل 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبها بمؤسسة حمود بوعلام

- تتميز الصورة بأنها شخصية وغير موضوعية، تختلف من شخص إلى آخر.
  - قد تكون الصورة معرفية ناتجة عن الآراء والمعتقدات والخصائص المدركة بطريقة عقلية وقد تكون وجدانية تتشكل بناءً على ميل للمنتجات المؤسسة أو النفور منها.
  - تكون الصورة الذهنية نسبيًا ثابتة، لا تتغير إلا إذا تعرضت إلى أحداث أو تجربة جديدة يتم استقبالها وتفسيرها بإحدى الطرق التالية:
  - إما أن تضيف إلى التصور الحالي الموجود معلومات جديدة أي تدعيم التصور الحالي.
  - أو تحدث مراجعات طفيفة على هذا التصور.
  - أو ينتج عنها إعادة بناء كامل للتصور.
- ونقصد من هذا أن المستهلك أو الجمهور الخارجي للمؤسسة قد يتعرض لتجربة جديدة مع منتجات جديدة منافسة للمؤسسة فتصبح لديه تصورات جديدة حول منتجاتها.
- ب - أهداف الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"**
- تتمثل أهداف الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:
- تساهم في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة.
  - تساعد في زيادة الكفاءة الإنتاجية<sup>(1)</sup>
  - جلب موزعين وموردين جدد للمؤسسة.
  - تعزيز الثقة مع محيطها الداخلي والخارجي لها.

(1) نايلة قرين، نفس المقابلة العلمية السابقة.

- تساعد الصورة الذهنية للمؤسسة على اجتذاب المهارات البشرية اللازمة للعمل في المؤسسة.

- جلب رؤوس أموال وزيادة عدد المساهمين.

- كما تساهم الصورة في تحسين القدرات البيعية للمؤسسة.

- الصورة تساعد على تمييز منتجات المؤسسة عن المنتجات الشبيهة للمنافسين.

وبهذا فالصورة الذهنية للمؤسسة متصلة إتصلاً وثيقاً بالمواقف والاستجابات النهائية التي يتخذها المستهلكين حول المؤسسة ومنتجاتها، فمن خلال صورة المؤسسة تتكوّن لدى المستهلك معرفة حول مزايا منتجات المؤسسة مما يساعد على تمييز هذه المنتجات وتوفير لديه الأسباب الضرورية للشراء.

### ج- مراحل الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية "حمود بوعلام" وقياسها

أولاً: مراحل الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية "حمود بوعلام":

تتمثل مراحل الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" فيما يلي:

#### 1. تحديد الجمهور:

تقوم المؤسسة بتحديد جماهيرها المستهدفة أي بيئة أعمالها مثل تحديد المؤسسات والزبائن الذين تتعامل معهم:

الزبائن: تتعامل مؤسسة "حمود بوعلام" مع مجموعة من المؤسسات مثل: الوزارات،

الفنادق وغيرها<sup>(1)</sup>.

(1) نائلة قرين ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

**الموردين:** هم المؤسسات التي تقوم بتزويد مؤسسة حمود بوعلام بالمواد الخام وهم محليين أو أجنب مثل: Sotver- PMS وغيرهم بحيث تقدم هذه المؤسسات مواد التنظيف - القارورات، السدادات، الغلافات.

**المؤسسات الخدمائية:** تتعامل المؤسسة مع مؤسسات خدماتية عديدة مثل: التأمين، وسائل الإعلام، الكهرباء والغاز وغيرهم.

بالإضافة إلى الجمهور المستهلك لمنتجاتها.

فتقوم هنا المؤسسة بمعرفة الخصائص المميزة لهذه القطاعات حتى يسهل عليها إختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة لها.

**د/ شروط إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية " حمود بوعلام ":**

تتمثل شروط إدارة الصورة الذهنية لمؤسسة " حمود بوعلام " فيما يلي:

1- إدارة الواقع بمعنى تقوم مؤسسة "حمود بوعلام" بدراسة البيئة الخارجية لها للتعرف على حاجيات ورغبات جمهورها الخارجي ومعرفة أذواقهم وكذلك للتعرف على التهديدات والفرص الموجودة في سوق المنافسة الشديد للمنتجات المشابهة.

2- قدرة مؤسسة "حمود بوعلام" على جمع المعلومات الكافية حول ردود أفعال مستهلكيها عن رسائلها وهذا من خلال دراسة السوق تتمكن هنا المؤسسة من جمع المعلومات المطلوبة.

3- تحدد المؤسسة أهدافها التي ترغب الوصول إليها<sup>(1)</sup>.

4- مصداقية المعلومات والحقائق التي تقدمها المؤسسة من خلال رسائلها الإشهارية إلى مستهلكيها.

<sup>(1)</sup> نايلة قرين ، نفس المقابلة العلمية السابقة.

## ه/ الصورة الذهنية وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " للمشروبات

تسعى مؤسسة " حمود بوعلام " لتحقيق ميزة تنافسية من خلال صورتها الذهنية التي بنتها لدى جمهور الخارجي وهذا لتدعيم مركزها في السوق إرتكازاً على إستراتيجية محددة تتمثل في إستراتيجية التميّز عن باقي المؤسسات المنافسة في سوق المشروبات فكل مؤسسة لها إستراتيجية تمتاز بها، فهذه الإستراتيجية تدفع إلى التفكير بصفة جدية في الخيارات المتاحة على المدى البعيد وتتحكم في عوامل النجاح الأساسية لمختلف أنشطتها فهي تعمل على تطويرها، ويتعلّق الأمر هنا بكل نقاط القوة مقارنة بالرفع التنافسي من أجل تلافي الصعاب أو المشاكل المحتملة، وهذه الإستراتيجية التميز تمكن مؤسسة " حمود بوعلام " لتأكيد هيمنتها على السوق، كما أنّها تقوم بإتباع إستراتيجية محددة واضحة المعالم انطلاقاً من معرفة بنيتها وموقعها الاستراتيجي الحالي من خلال خلق أو تدعيم ميزتها التنافسية، من خلال طرحها للتساؤلات التالية:

- ما هي الميزة التنافسية التي تبحث عنها مؤسسة حمود بوعلام لمشروبات ؟
- متى يمكن اختيار الميزة التنافسية لمؤسسة حمود بوعلام لمشروبات ؟
- متى تتسم بأنها سوق متميز ؟

حيث أنه من المهم معرفة ما طبيعة الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة، ثم تأتي بعدها المرحلة الحاسمة وهي رسم الإستراتيجية العملية لخلق هذه الميزة، والتي بدورها تأخذ في الحسبان رغبات وميولات المستهلك<sup>(1)</sup>.

فالمؤسسة تركز على القدرات الداخلية والكفاءات والموارد الأساسية، ولهذا فمؤسسة "حمود بوعلام " تقوم بتكوين كفاءاتها من خلال تدريب العاملين في المؤسسة كل حسب

(1) مقابلة علمية مع السيد رستم شرماط، موظف بمديرية التجارة و التسويق، يوم 28 أفريل 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبه بمؤسسة حمود بوعلام.

تخصصه وهذا حتى تضع المؤسسة إستراتيجية مبنية على هذه القدرات والكفاءات والتي تستجيب لمتغيرات المحيط ويمكنها اكتساب رضا وثقة الزبون واكتساب حصص سوقية جديدة، فالمؤسسة تقوم بالتركيز على صورتها الذهنية في محيطها الخارجي الذي يسمح لها ببناء ميزة تنافسية من حيث الاختلاف على المنافسين في مشروباتها واعتمادها على أسعار منخفضة، أي بناء ميزة على أساس إستراتيجية تربط المؤسسة بمحيطها.

بالإضافة إلى ذلك فإن الصورة الذهنية للمؤسسة "حمود بوعلام" استطاعت من خلالها أن ترسم علامتها التجارية في أذهان زبائنها التي تعتبر كشكل من أشكال التميز باعتبارها مؤشراً على نوعية المشروبات المقدمة.

وبهذا نقول أن الصورة الذهنية لمؤسسة "حمود بوعلام" لعبت دوراً أساسياً في رسم علامتها التجارية وهويتها وسمعتها لدى جمهورها الخارجي (الزبائن) وهذا راجع إلى الجهود التي بذلتها المؤسسة طيلة إنتاجها لهذه المشروبات التي أعطتها صدى وطني وعالمي من خلال الميداليات الذهبية التي توجت بها المؤسسة خلال المناسبات، فكل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من رعاية المناسبات مجاناً للجمعيات ولللهلال الأحمر الجزائري وكذلك خفض السعر في رمضان وغير ذلك من النشاطات التي تقوم بها فهذه الأمور كلها عبارة عن مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يحملها الزبون عن المؤسسة وهذه الرؤى والمعارف عن المؤسسة هي التي تتجمع في أذهان الجمهور الخارجي (الزبائن) حتى تتبنى لديهم صورة ذهنية عن المؤسسة وهذه الأخيرة هي عبارة عن بصمة تتركها المؤسسة في الأذهان سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب وهذه الصورة هي التي تولد عنها الميزة التنافسية التي تمتاز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى المنافسة للمشروبات<sup>(1)</sup>.

(1) رستم شرماط، نفس المقابلة العلمية السابقة.

## 9 / الاتصال والصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام "

تبين من خلال إحتكاكنا بعينة من المستهلكين الدائمين والأوفياء لمنتجات حمود بوعلام و اللذين تم اختيارهم قصديا لدى نقاط البيع الأكثر استهلاكاً للمشروب ببوزريعة بئر توتة الأبيار و بئر خادم و هذا بناءا ما صرح بهم سؤل مديرية الإنتاج و التغليف بمؤسسة حمود بوعلام ،وعليه يمكن استخلاص مايلي :

أولاً - بالنسبة لسن المبحوثين أغلبهم من 40 سنة فما فوق.

ثانياً - بالنسبة للوضع المهنية أغلبهم فئة العمال.

ثالثاً - بالنسبة لسبب اختيار منتجات مؤسسة حمود بوعلام : نجد فئة كبيرة من المبحوثين أن سبب اختيارهم لهذه المشروبات راجع إلى جودتها ، وهذا بحكم أن الزبائن تعودوا على شرائها منذ سنوات طويلة إذ كانت هي المشروبات الوحيدة الموجودة آنذاك أي منذ 1878

رابعاً - بالنسبة لسبب تعرف الزبائن على مشروبات مؤسسة "حمود بوعلام" : وجدنا فئة من المبحوثين أكدوا أن سبب تعرفهم على هذه المشروبات يعود إلى وسيلة التلفزيون، وهذا لكونه يتضمن الصوت والصورة معا وموجه لجميع الفئات العمرية، بالإضافة إلى وسيلة الصحافة المكتوبة وهي الجرائد و هذا عند فئة قليلة من المستجوبين.

خامساً - بالنسبة لتحديد علاقة وسائل الإتصال بمعرفة مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " لدى الزبائن : وجدنا أن غالبية زبائن مؤسسة " حمود بوعلام " يتأثرون بالملصقات الإشهارية الممنوحة في المعارض ، لأن الملصقات الإشهارية تثير الانتباه كما أنها تجذب أذهانهم .

سادساً - بالنسبة لتحديد مدى متابعة الزبائن للحملات الإشهارية الخاصة بمؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات : تبين أن أغلبية الزبائن يتابعون أحيانا الحملات الإشهارية لمشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " .



**سابعاً - بالنسبة معرفة سبب تعرض الزبائن للرسائل الإشهارية لمؤسسة " حمود**

**بوعلام " للمشروبات،** إتضح لنا من خلال المقابلة العلمية للجمهور الخارجي (الزبائن) لمؤسسة حمود بوعلام أن نسبة كبيرة من المبحوثين الذين تمحورت إجاباتهم حول التشكيلات الجديدة المقترحة وهذا لأن معظمهم يريدون معرفة التشكيلات الجديدة لمشروبات المؤسسة من حيث الذوق الشكل و اللون.

ثامناً - بالنسبة معرفة مدى توافق مضمون الرسائل الإشهارية لمؤسسة حمود بوعلام للمشروبات مع عادات و تطلعات الزبائن : معظم إجابات الزبائن تمحورت حول نعم يتوافق مضمون الرسائل الإشهارية لمؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات مع عادات وتطلعات الزبون الجزائري ، إذ أن مضمون الرسائل الإشهارية التي تستعملها المؤسسة تكون في إطار العائلة كما أن مشروبات المؤسسة لها تاريخ عظيم مع المجتمع الجزائري ومعظم رسائلها الإشهارية تستعملها في جو عائلي وفي ظرف مناسباتي خاصة الأعياد ورمضان وغير ذلك كما أن مشروباتها معروفة منذ القديم أي منذ 1878.

تاسعاً - معرفة رأي الزبائن في نوعية الإشهارات التي تستعملها مؤسسة "حمود بوعلام" : إن معظم إجابات الزبائن تمحورت بأنها إشهارات جيدة .

**عاشراً -معرفة مدى تواصل الزبائن مع مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات**

أن معظم إجابات زبائن مؤسسة " حمود بوعلام " كانت ب " لا " وهذا لأن زبائن المؤسسة غير مهتمين بالتواصل معها، إلا أننا نجد نسبة قليلة جداً من الزبائن الذين أجابوا بنعم يتواصلون مع المؤسسة وهذه الفئة من الزبائن مهتمين بالتواصل مع المؤسسة ومعرفة جديد أخبارها.

## احدى عشر - معرفة الوسائل التي يتواصل بها الزبائن مع مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات

وجدنا أن أغلبية الزبائن يتواصل معها أكثر عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي وهذا لأن هذه الفئة من الزبائن تفضل الواقع الافتراضي أكثر من الوسائل الأخرى، كما نجد وسائل أخرى يتواصل بها الزبائن مع مؤسسة " حمود بوعلام " مثل الهاتف والبريد الإلكتروني ، فهذه الفئة من الزبائن تفضل الاتصال عن طريق الهاتف وهذا خاصة بالنسبة للتجار الذين يتصلون بالمؤسسة لحجز الكمية التي يريدونها من مشروباتها.

اثنا عشر - معرفة تقييم الزبائن للوسائل الترويجية التي تستعملها مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات، أكدوا لنا زبائن مؤسسة " حمود بوعلام " أن صوتها في ذهنهم جيدة جدًا.

ثلاثة عشر - معرفة مدى مساهمة الأساليب الترويجية التي تستعملها مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات في خلق صورة جيدة لها لدى الزبائن: إن نسبة كبيرة من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بأن الأساليب الترويجية التي تستعملها مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات هي تساهم في خلق صورة جيدة لها.

## أربعة عشر - معرفة رأي الزبائن في النشاطات والتظاهرات التي تقوم بها

مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات : أن معظم إجابات الزبائن حول النشاطات والتظاهرات التي تقوم بها مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات أنها ضرورة إقتصادية يفرضها منطق السوق الحديث ، وهذا بحكم المنافسة الشديدة في سوق السلع تصبح المؤسسة ملزمة بإقامة نشاطات وتظاهرات حتى تسمح بفرض حصتها في السوق.

خمس عشر - معرفة رأي الزبائن في سعر قارورة مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام :

أن معظم إجابات الزبائن حول سعر قارورة مشروبات مؤسسة حمود بوعلام أنها مناسبة.

سادسة عشر - تحديد مدى معرفة الزبائن بالموقع الإلكتروني لمؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات :

معظم إجابات زبائن مؤسسة "حمود بوعلام" لا يعرفون الموقع الإلكتروني لها ، وهذه الفئة من المبحوثين لم تتطلع على الموقع الإلكتروني للمؤسسة

سبعة عشر - معرفة رأي الزبائن في الوسائل الاتصالية التي تستعملها مؤسسة "حمود بوعلام" للتعريف بمشروباتها :

نجد أغلبية من المبحوثين الذين أجابوا بأن الوسائل الاتصالية التي تستعملها مؤسسة "حمود بوعلام" للتعريف بمشروباتها أنها جيدة.

ثمانية عشر - تحديد نوع وسائل الإعلام والاتصال التي يراها الزبائن الأنسب لنقل صورة إيجابية

عن مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات :

أغلبية إجابات الزبائن تمحورت حول التلفزيون هو الوسيلة الأنسب لنقل صورة إيجابية عن مؤسسة "حمود بوعلام" ، لكونه الأكثر تأثيرا لامتلاكه للصوت وللصورة وموجه لعامة الناس الكبار والصغار.

10 - ادارة الجودة الشاملة و الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

للمشروبات

أولا - معرفة تصنيف مشروبات مؤسسة "حمود بوعلام" لدى الزبائن :

معظم إجابات الزبائن حول مشروبات مؤسسة "حمود بوعلام" هي جيدة .

ثانيا - تحديد إنطباع الزبائن حول خصائص عبوة والتغليف لمشروبات مؤسسة "حمود بوعلام" مقارنة بالمشروبات الأخرى :

أن معظم إجابات الزبائن حول خصائص عبوة والتغليف لمشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " هي جيدة .

ثالثا- معرفة ماذا تلبي جودة مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " للزبائن :

يتضح لنا من خلال إجابات الزبائن حول نوع التلبية التي تؤديها جودة مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " هي الثقة والمصادقية ، إذ مشروبات المؤسسة تلبي لهم حاجياتهم ورغباتهم في مكونات المشروبات الذين يريدونها .

رابعا- معرفة إن يمكن اعتبار مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " مشروب تنافسي لدى

الزبائن :

إن غالبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " يمكن اعتبار مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " مشروب تنافسي .

خامسا- معرفة إن كانت صورة مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات بارزة بين منافسيها في

نظر زبائنها:

أن معظم إجابات الزبائن كانت بـ نعم صورة مؤسسة " حمود بوعلام " بارزة بين منافسيها .

سادسا- معرفة رأي الزبائن حول العلامة المنافسة لمشروبات " حمود بوعلام " :

هناك فئة كبيرة من المبحوثين الذين أجابوا بأن العلامة المنافسة لمشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " هي مشروبات كوكا كولا ، وهذا لجودة مشروباتها وقاروراتها .

سابعا- تحديد إنطباع الزبائن حول العلامة التجارية لمؤسسة " حمود بوعلام "

للمشروبات :

معظم إجابات الزبائن تمحورت بأن العلامة التجارية لمؤسسة " حمود بوعلام " جيدة نوعا ما .

ثامنا - معرفة صورة علامة مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات لدى الزبائن :  
إن غالبية المبحوثين أجابوا بأن صورة علامة مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات هي علامة متميزة عن باقي العلامات الأخرى المنافسة في السوق.

تاسعا - معرفة وفاء الزبائن لمشروبات مؤسسة "حمود بوعلام" :  
أن معظم المبحوثين هم من الأوفياء لمؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات ولهذا كانت إجاباتهم ب"نعم"، هذا دليل على أن زبائن مؤسسة "حمود بوعلام" هم من الأوفياء لمشروباتها.

عاشرا - تحديد مدى يرجع وفاء الزبائن لمشروبات مؤسسة "حمود بوعلام" :  
يتبين أنه يرجع وفاء الزبائن لمشروبات مؤسسة "حمود بوعلام" إلى سمعة العلامة في السوق الجزائرية وهذا لدى اغلبية إجابات المبحوثين.

احدى عشر - معرفة نصيحة الزبائن إذ طلب رأيهم حول العلامة التجارية لمؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات :

تبين أن معظم إجابات الزبائن حول معرفة نصيحتهم للغير حول العلامة التجارية لمؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات نجد أنهم ينصحون الغير باقتنائها وهذا لدى اغلبية إجابات المبحوثين، نظرا لتجربتهم الطويلة مع مشروبات المؤسسة وشكرهم لها لأنها أنتجت مشروبات تلبي أذواقهم.

اثنا عشر - معرفة مسار العلامة لمؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات لدى الزبائن :

تبين أن معظم إجابات الزبائن حول معرفة رأيهم لمسار علامة مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات أنها في تراجع ، وذلك مؤشر واضح على أن هذه الفئة الطاغية على مجتمع البحث تبين أن علامة المؤسسة تتراجع نسبياً .

ثلاثة عشر - بالنسبة للملاحظات التي يقدمها الزبائن لمؤسسة "حمود بوعلام"

لتحسين صورتها عندهم :

تبين أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن من بين الملاحظات التي يوجهونها إلى مؤسسة "حمود بوعلام" لتحسين صورتها عندهم هي الاهتمام بجودة مشروباتها التركيز بنشر إشهاراتها في بعض المواقع الشهيرة، كاليوتوب مثلا ، حسب رأي هذه الفئة ترى من المهم أن تعمل مؤسسة "حمود بوعلام" جاهدة لنشر إشهاراتها في بعض المواقع الإلكترونية الشهيرة والمتعود على تصفحها الجمهور الخارجي، وأن تكون بطريقة إبداعية وجديدة تتماشى مع العصر الحالي حتى ترسخ في الأذهان، فنجد الكثير من المؤسسات المنتجة للمشروبات تنشر إشهاراتها في مختلف المواقع الإلكترونية عكس مؤسسة "حمود بوعلام" التي تفضل الإشهار المناسباتي، تنشر علامتها التجارية على نطاق واسع في قنوات تلفزيونية مشهورة والتي لها أكبر نسبة مشاهدة من طرف الجمهور مثل قناة MBC و France 24، فحسب رأي هذه الفئة أن إشهارات مؤسسة "حمود بوعلام" لا نجدها في قنوات تلفزيونية عالمية، فهي لا تسعى إلى التعريف بمشروباتها على نطاق واسع وإنما تكتفي بالإشهار في القنوات التلفزيونية الجزائرية فقط، وهذا الإشهار يكون في حالة وجود مناسبات فقط. عكس الإشهارات التي نتعرض إليها من طرف مؤسسات أخرى منتجة للمشروبات مثل مؤسسة كوكا كولا، الإكثار من الإشهار للتحفيز على اقتناء مشروباتها عن طريق وضع طمبولات وهدايا من مجتمع البحث، حسب رأي هذه الفئة أن الإشهار عامل مهم يساعد على جذب الزبائن لاقتناء مشروبات المؤسسة خاصة

إذا كان بطريقة مبدعة وبإضافة إلى وضع عنصر التحفيز للشراء مثل وضع طمبولات وهدايا مثلاً اكتشاف أن يحصل الزبون على هدية تحت غطاء القارورة مثل ما نجده في قارورات بعض مشروبات المؤسسات المنافسة في هذا المجال، بالإضافة إلى بأن تقوم المؤسسة بتلبية حاجيات ورغبات الزبائن، هذه الفئة ترى على المؤسسة "حمود بوعلام" أن تقوم بالتقرب من زبائنها عن طريق أسئلتها التي يجيب عنها جمهورها الخارجي والتي تتضمن أسئلة تتعلق بنوعية إهتمامات هذا الجمهور لمعرفة مذاقه ورغباته في المكونات التي يفضلها، أن تقوم بتخفيض السعر، حسب رأي هذه الفئة أن مشروبات المؤسسة هو مشروب شعبي معروف منذ القدم ولا ينبغي أن تزيد في سعر مشروباتها، لكن الواقع يفرض على المؤسسة العكس حتى تتماشى مع المشروبات المنافسة الأخرى وإذا قامت المؤسسة بتخفيض السعر هنا يشك الزبون بأن المشروبات قد انتهت صلاحيتها، بالإضافة إلى وجود فئة أخرى من المبحوثين التي ترى أن تقوم المؤسسة بإعطاء هدايا للزبون عند شرائه كمية كبيرة من مشروباتها، إعطاء هدايا للمحلات التجارية التي لها نسبة كبيرة من مبيعات مشروبات مؤسسة "حمود بوعلام"، بالإضافة التقرب من زبائنها من خلال إقامة نشاطات ترفيهية، بفتح مجال للتواصل مع زبائنها مثل إقامة نشاطات ترفيهية تتضمن مثلاً أسئلة وأجوبة وفي الأخير تقديم هدايا للفائزين.

### خلاصة الفصل:

رغم دخول مؤسسة ، حمود بوعلام للمشروبات إلى معرك المنافسة في السوق الجزائرية التي اكتسبتها منذ 1878 إلا أنها إستطاعت تحقيق نجاحات كبيرة مكنتها من الحفاظ على مكانتها السوقية، وكثرة زبائنها وتطور مشروباتها وتوسع سوقها وذلك بتوزيع مشروبات عبر كامل الوطن، بالإضافة إلى تمكنها من تعزيز سمعتها وصورتها لدى زبائنها، لكنها في الأونة الأخيرة تراجعت صورتها وهذا بناء على أجوبة عينة لبعض مستهلكي المشروب الاوفياء، بحيث لم تعد المؤسسة تقوم بدراسة حاجات ورغبات الزبائن في المكونات التي يريدونها في مشروباتها، إلا أننا نجد الزبون الجزائري تعود على إقتناء مشروبات المؤسسة بفضل الإسم التجاري لها، بالإضافة إلى أن معوقات الإتصال الداخلي لها كسوء العلاقة بين العمال والذي له أثر هام على سير عملية الإتصال، حيث قد تكون المعلومات المتبادلة ناقصة أو لا تناسب السرعة، وهذا يؤثر سلبا على إدارة الجودة الشاملة وعلى صورتها الذهنية.



## الإستنتاجات والإقتراحات:

بينت الدراسة الميدانية التي اتخذت من مؤسسة "حمود بوعلام" مجالاً لها عن جملة من النتائج:

1- بالنسبة لوسائل الاتصال الداخلية والخارجية المسؤولة عن تطوير الجودة الشاملة والمساهمة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات "حمود بوعلام" كشفت الدراسة قصور في الاستخدام:

- اذ تعتمد مؤسسة "حمود بوعلام" على الوسائل الكتابية لتبليغ رسائلها التنظيمية قصد إعطاء الطابع الرسمي لاتصالاتها الداخلية، كما أن كل القرارات التي تتخذها يتم تسجيلها ونقلها كتابياً إلى الجهات الخاصة للتنفيذ، ومن الوسائل المستعملة في ذلك نجد: التقارير المكتوبة، المذكرات، لوحة الإعلانات، صندوق الاقتراحات، ومجلة المؤسسة.

- أما بالنسبة للوسائل الشفهية فهي شبه منعدمة، وهذا لعدم وصول المعلومة إلى كامل العمال، فمؤسسة "حمود بوعلام" تفضل الوسائل الكتابية حتى تضمن أن كل العمال قد اطلع عليها، ومن هذه الوسائل الشفهية نجد: الاجتماعات وهي الوسيلة الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة إذ يتم فيها اتخاذ القرارات.

- كما نجد محدودية استخدام الوسائط الإلكترونية التي تتمثل في الإنترنت والاكسترنات وهذا من أجل التنسيق بين مختلف فروع العاملين داخل المؤسسة بالإضافة إلى البريد الإلكتروني الذي يسمح بالتبادل السريع للمعلومات والهاتف.

- بالإضافة إلى غياب اللجنة التي هي شكل متخصص من جماعات العمل تعقد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل: لجنة شؤون العاملين، لجنة الإقتراحات، لجنة الشكاوي، لجنة الترقيات، ولجنة الرقابة على الجودة، بالإضافة إلى غياب المحاضرة المرئية.

- مؤسسة "حمود بوعلام" تستعمل الوسائل المكتوبة في اتصالاتها الخارجية مثل مجلة المؤسسة، النشرات، الموجز المصور المطبوع، الكتيبات المطبوعة الممنوحة في

المعارض، بالإضافة إلى الملصقات واللوحات الإشهارية والإعلانات في السيارات والحافلات، والوسائل المسموعة فهي تستعمل إشهاراها في الإذاعة، أما الوسائل السمعية البصرية نجد الإشعارات التلفزيونية خاصة في المناسبات، الإنترنت، بالإضافة إلى مشاركتها في معارض وطنية ودولية، بالإضافة إلى ترويج المبيعات مثل: العينات المجانية، الرعاية، تخفيض السعر، تقديم سلع مجانية، التسويق المباشر مع تسجيل وغياب المؤتمرات، الندوات، الزيارات والحفلات، بالإضافة إلى القصور في تبادل المعلومات بين المحيط الداخلي و الخارجي و التبادل لا يكون بمعزل عن وسائل تكنولوجيا الاتصال، فكلما استعنا بالمحيط الخارجي و فهمناه كلما نجحنا في تحقيق الأهداف خاصة إذا كان الهدف إرساء صورة ذهنية ايجابية لأن كل نشاط لتحقيق هذا الهدف هو عملية اتصالية .

2 - بالنسبة لمراحل تطبيق الجودة الشاملة والمسؤولة على تصميم المنتج شكله وذوقه، والتي تؤثر على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام " كشفت الدراسة أن:

مؤسسة " حمود بوعلام " في مرحلة التوعية بالجودة وهي المرحلة المتعلقة بتهيئة الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي سيستند عليها في المراحل اللاحقة والتي وجدنا فيها بعض النقائص وتتمثل فيما يلي:

- عدم إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة.
- عدم تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغاية زيادة فاعلية قراراته.
- غياب ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- غياب أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال، بالإضافة إلى عدم وجود مرحلة الرقابة والتقييم في إدارة الجودة الشاملة.
- فيما يخص الفرق بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام " إتضح أن:
- إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة " حمود بوعلام " قضية الجودة مسؤولية جميع العالمين والأقسام في المؤسسة، بينما يتطلب نظام الإيزو شروط محددة خاصة بالمحيط الداخلي للمؤسسة .....

- تخضع مؤسسة "حمود بوعلام" المتحصلة على شهادة الإيزو سابقاً في مشروباتها إلى تفتيش ومراجعة دورية من قبل المنظمة العالمية للتوحيد القياسي، كما أنها كانت ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت المؤسسة بتغيير معاييرها، لكن اختلف الأمر حالياً فهي لم تعد تخضع إلى هذا التفتيش والمراجعة الدورية من قبل المنظمة العالمية للتوحيد القياسي للحصول على شهادة الإيزو، والسبب في ذلك كون المؤسسة تحتوي على مكان عمل قديم مقارنة مع المؤسسات العاملة في هذا المجال، كما أن مؤسسة "حمود بوعلام" أصبحت تهتم بالإنتاج فقط، ولم تعد تهتم بجودة مشروباتها وجودة إدارتها وأقسامها وديكور عملها، ونظافة مكانها، ولهذا يصعب عليها الحصول على هذه الشهادة.

- بينما إدارة الجودة والنوعية في المؤسسة تخضع إلى الرقابة الذاتية، فكل يوم تقوم المؤسسة بتحليل كل مشروباتها قبل بيعها.

- كما أن مؤسسة "حمود بوعلام" لم تستعين بالموصفات العالمية الموحدة ذات شهادة لضمان الجودة وهي سلسلة المعايير الدولية ISO9000، والتي اعتمدت كأساس في عملية التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المؤسسة في دول العالم، مما مؤسسة "حمود بوعلام" الاعتماد على نظام الإيزو في فروعها الجديدة مستقبلاً والتي تسعى إلى أن تحتوي على كل شروط النظافة المطلوبة للحصول على هذه الشهادة التي تتطلبها المنظمة العالمية للتوحيد القياسي، حيث هناك مشروع لتهديم لبعض الفروع القديمة كفرع رويسو هذا المكان أصبح ضيق للعمل فيه لكثرة الطلب على المشروبات وقلة نظافة المكان، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة للحصول على هذه الشهادة حيث قامت بفتح فرع آخر بمنطقة بوفاريك الذي يحتوي على كل شروط النظافة والآلات الجديدة للإنتاج وكل المستلزمات الضرورية للعمل، حيث ينتقل فرع حسيبة بالعاصمة إلى المؤسسة الجديدة فرع بوفاريك .

3- الصورة الذهنية و بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "حمود بوعلام" للمشروبات

اعتمدت مؤسسة حمود بوعلام على مبدأ مهم من مبادئ الصورة الذهنية لتبني الميزة التنافسية الخاصة بها وهي الأصالة و الديمومة .....

أما عن الصعوبات والمعوقات الاتصالية التي تؤثر على الجودة الشاملة والتي تنعكس سلباً على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات "حمود بوعلام"

- يعد الاتصال عامل مهم في إدارة الجودة الشاملة بل إن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد إلى حد كبير على الاتصال داخل المؤسسة ، من خلال الاعتماد على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، كما أن له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث قد تكون المعلومات المتبادلة محرفة أو ناقصة أو لا تناسب السرعة، هنا يؤثر هذا على إدارة الجودة الشاملة في عدم وصول المعلومة في أوانها لمعرفة المعلومات والأوامر المتعلقة بطريقة عمل جودة مشروبات مؤسسة "حمود بوعلام" ، فإذا لم تعطي المعلومة في وقتها سوف تخسر المؤسسة كمية معتبرة من مشروباتها، كما ينعكس هذا سلباً على صورتها الذهنية لدى زبائنها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يسبب لها خطراً كما حصل لها في الأعوام الماضية لما وصلت المواد الأولية التي تصنع بها مشروباتها إلى نهاية صلاحيتها ولم تصل هذه المعلومة إلى المسؤول المكلف بحماية البيئة والمحيط في أوانها احترق المصنع وخسرت المؤسسة أموال باهظة وهذا راجع إلى احتكار في وصول المعلومة والتي تتمثل في حبس بعض العاملين للمعلومات وعدم الإدلاء بها إلى الزملاء حتى يظهروا أمامهم بمظهر الخبير.

وبهذا نستنتج أن المعوقات الاتصالية بأشكالها المختلفة تؤثر على إدارة الجودة الشاملة لأن هناك علاقة وطيدة بينهما، فحسن استعمال الاتصال يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمرة وحل المشكلات، من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين، من أجل زيادة فعالية الاتصال ولهذا يعتبر هذا الأخير عنصر أساسي ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة للاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية، بالإضافة إلى إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات إدارة الجودة الشاملة التي تعد من المداخل الإدارية الحديثة والمهمة والتي يمكن تطبيقها في جميع القطاعات والصناعات على اختلاف أنواعها ، لأن إدارة الجودة الشاملة تعد مدخلاً لتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر، ولا يمكن ذلك إلا بالاهتمام بالاتصال الداخلي والخارجي مع الأخذ بعين الاعتبار آراء الزبائن، حيث يجب:

-العمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

-التقرب من الزبائن من خلال إقامة نشاطات ترفيهية.

- الاهتمام بالجودة بالإضافة إلى الرجوع إلى المكونات الأصلية السابقة للمشروبات.
  - أن تعود إلى أصلها قارورة زجاجية فقط.
  - تخفيض السعر.
  - إعطاء هدايا للزبون عند شرائه كمية معينة من المشروبات.
  - إعطاء هدايا للمحلات التي لها نسبة كبيرة من مبيعات مشروباتها.
  - تغيير شكل القارورة.
  - أن تكون علامتها موجودة في كل التظاهرات.
  - التركيز على الإشهار في بعض المواقع الشهيرة كاليوتوب
  - أن تنتشر علامتها التجارية على نطاق واسع في قنوات تلفزيونية مشهورة مثل MBC و France 24
  - الإكثار من الإشهار للتحفيز على اقتناء مشروباتها عن طريق وضع طمبولات وهدايا.
- ومن خلال المقابلات التي أجريت على عينة من الزبائن المخلصين لمشروبات حمود بوعلام تأكد ان سلوك هؤلاء يعكس الصورة الذهنية من خلال حجم مشترياتهم في نقاط البيع المتواجدة في أحياء شعبية ( بئر خادم- بئر توتة -الأبيار- بوزريعة) و التي شهدت اكبر حجم للاستهلاك بحسب الاحصائيات التي أقر بها المسؤولون في مؤسسة "حمود بوعلام" ،حيث من خلال أجوبة العينة المبحوثة تبين عدم منطقيتهم لعدم دقة الصورة الذهنية لديهم ،فسلوك الشراء ركز على جانب واحد إيجابي هو أصالة المنتج كإدراك متحيز و أحيانا متعصب نابع عن حكم بالعاطفة
- تكون هذه الصورة الذهنية بفعل إرتباطهم بعواطف الماضي التي إحتفظو بها و استحضروها عند الشراء و كذلك بانتماءاتهم الإجتماعية فمعظمهم ينتمون لأحياء شعبية و هو ما أدركته و إعتمدت عليه مؤسسة حمود بوعلام بقوة لأن من أهم خصائص الصورة الذهنية أنها عملية نفسية متخصصة و هو ما تدركه مؤسسة حمود بوعلام و تعتمد عليه حيث ترتبط هذه المؤسسة بعلاقة وجدانية إيجابية لدى مستهلكيها أكثر من أي شئ اخر فتلك الفئة من

المستهلكين الأوفياء لعلامة حمود بوعلام صعب أن تغير مكانة حمود و تستدل بالمشروب الأبيض الذي نال جوائز عالمية منذ سنين و تعمم بشكل مبالغ هذه الصورة الذهنية على جميع منتجات حمود بوعلام

-بالرغم من أن الإتصال في مؤسسة حمود بوعلام قاصر سواء الداخلي أو الخارجي إذ لا تستمع للمحيط بإستمرار لتجدد أهدافها بإتباع مناهج علمية إلا أن هذا الإرتباط العاطفي و التعميم المبالغ فيه و مقاومة التغيير الذي يتسم به مستهلكوا المشروب حافظ على مكانتها في السوق و صورتها الذهنية

### الإقتراحات :

من خلال إحتكاكنا بمؤسسة " حمود بوعلام " وبعينة من زبائنها وبناءً على الأرضية النظرية التي انطلقنا منها والنتائج المتوصل إليها، توصلنا إلى الإقتراحات التالية:

- ضرورة إنشاء مديرية إتصال من أجل استراتيجية إتصالية بعيدة المدى وهذا حسب ما تقتضيه السوق والمنافسة وأهدافها ،وخضوع العملية الإتصالية للتنظيم لضمان فعاليتها، و ضرورة اهتمام المؤسسة بالأفراد و الكفاءات التي تتوفر عليها و العمل على تنميتها.

بالإضافة إلى الإهتمام بالدور الرئيسي الذي يلعبه الإتصال الداخلي والخارجي ضمن إدارة الجودة الشاملة، وتدارك مختلف النقائص التي تحول دون تأديته لهذا الدور، هذا بالاستعانة بالاتصال الخارجي لتحسين صورة المؤسسة.

- ضرورة وجود نظام فعال للإتصال حيث: إن من متطلبات إدارة الجودة الشاملة توفير نظام إتصال فعال قادر على توصيل المعلومات والأوامر بين الرئيس ومروسيه، بهدف الإستغلال الأمثل لعملية التغذية الراجعة بالشكل الصحيح، والتي من شأنها تختصر الوقت الذي قد يتسبب في تشويشه عملية الإتصالات الخاطئة ،كما يمكنه أن يقدم تقارير مفصلة عن مستوى توافق المنتجات مع احتياجات الزبائن (الجمهور الخارجي).

-من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن الاعتماد عليه في ظل العولمة و التطورات البيئية الحالية، و ينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل، بالإضافة إلى منح الرئيس لمروسيه فرصة المشاركة في

وضع الأهداف وإتخاذ القرارات ، فالتركيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العمل الجماعي و فرّق العمل، كما أن أسلوب الإدارة هنا يختلف، وذلك لأن الأهداف جماعية والمسؤولية أكثر ما تكون موزعة بين أفراد الفريق الواحد، فالعمل الفردي والمصلحة الخاصة والتنافس الشخصي ليس لها وجود في إدارة الجودة الشاملة ، بل إن الجميع يعمل من أجل المصلحة العامة.

-ضرورة الإقتداء بالنماذج الناجحة و الرائدة في تطبيقات ادارة الجودة الشاملة، من أجل صورة ذهنية صادقة و إيجابية لخلق ميزة تنافسية و مكانة في السوق تعتمد على الصدق و الإيجابية، إلى جانب الديمومة و الأصالة و على المنطق و العقلانية إلى جانب العاطفة و الوجدان ،و الذي لا يكون إلا في ظل الجودة الشاملة التي فطن القائمين عليها بمؤسسة "حمود بوعلام" إلى أهميتها بدليل مشروع تغيير المقر، من أجل الحصول على شهادة الإيزو بمعايير عصرية .

-ضرورة الإهتمام بتقييم مدى تحقيق الأهداف فكل هدف دون تقييم ناقص ،حيث يمكن التقييم من معرفة رد فعل المحيط من خلال المعلومات و الدراسات، و مدى تحقيق الهدف من عدمه ،فلا يمكن البحث عن صورة ذهنية بمعزل عن الإتصال ،و مهمة ذلك تقع على عاتق القائم بالإتصال الذي يجب ان يكون مختص وواعيا بأهمية ذلك، ولا يترك الأمر للعفوية و الإرتجال بل يجب الإهتمام بدراسة السوق الحالي ،و ردود أفعال المستهلكين لتعديل السلوك الإتصالي اتجاهه بالإهتمام بالجودة التي تتعكس إيجابيا على الصورة الذهنية.

## خلاصة :

من خلال الدراسة التطبيقية تبين أنه لا يمكن الحديث عن الاتصال الداخلي و الخارجي لمؤسسة "حمود بوعلام" بمعزل عن الجودة الشاملة و بمعزل عن الإتصال، حيث مهمة هذه الصورة الذهنية بمؤسسة "حمود بوعلام" في فرعها بالعاصمة بحسبية بن بوعلي ركزت على الإتصال و الديمومة ،كأهم المبادئ الأساسية لصورتها الذهنية اتجاه جمهورها، و ذلك من خلال إتصالاتها الداخلية و الخارجية ،حيث حاولت ربط جمهورها الداخلي بالمؤسسة من خلال إشعاره بالانتماء و الحفاظ على معنوياته المرتفعة، حتى يعبر عن الهوية الخاصة بهذه المشروبات المرتبطة بالهوية الجزائرية ،و تنعكس بالتالي على الأداء و تحسينه للحفاظ على الجودة و ينعكس ذلك إيجابا على الجمهور ، وقد أدرك القائمون على مديرية الجودة و التجارة و التسويق وكذا الموارد البشرية و حتى حماية البيئة و المحيط ،أن لوجود للأداء و لا للانتماء و لا المعنويات لدى الجمهور الخارجي إذا لم تحسن هذه الصورة لدى الجمهور الداخلي أولا، إذ أن الصورة الداخلية تنعكس على الجمهور الخارجي لأن الصورة الداخلية منبع للصورة الخارجية ،و عندما تكون الصورة الخارجية جيدة و مستندة على معايير الجودة يصبح للمؤسسة مكانة في السوق و تحافظ عليها و تعزز الثقة فيها ،و تزيد مبيعاتها و رؤوس أموالها و إستثماراتها، مما يؤدي الى تبادل إتصالي يحقق الأهداف ،وعليه فإن مؤسسة "حمود بوعلام" -فرع حسبية بن بوعلي- بالعاصمة مدركة لأهمية الإتصال الداخلي و الخارجي في ظل إدارة الجودة الشاملة، و ضرورة من أجل تحسين صورتها الذهنية رغم بعض المعوقات و المشاكل السابقة الذكر ، كما تشهد تحسينات و إصلاحات و مشاريع مستقبلية تركز على ضرورة إحترام المقاييس العالمية لإدارة الجودة الشاملة،من أجل صورة ذهنية إيجابية أساسها دراسة الواقع الحالي، وفهم ردود الأفعال لتحسين السلوك الإتصالي و التي تقع على عاتق القائم بالإتصال بالدرجة الأولى.



## الإستنتاجات والإقتراحات:

بينت الدراسة الميدانية التي اتخذت من مؤسسة " حمود بوعلام " مجالاً لها عن جملة من النتائج:

**1-** بالنسبة لوسائل الاتصال الداخلية والخارجية المسؤولة عن تطوير الجودة الشاملة والمساهمة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام " كشفت الدراسة قصور في الاستخدام:

-اذ تعتمد مؤسسة " حمود بوعلام " على الوسائل الكتابية لتبليغ رسائلها التنظيمية قصد إعطاء الطابع الرسمي لاتصالاتها الداخلية، كما أن كل القرارات التي تتخذها يتم تسجيلها ونقلها كتابياً إلى الجهات الخاصة للتنفيذ، ومن الوسائل المستعملة في ذلك نجد: التقارير المكتوبة، المذكرات، لوحة الإعلانات، صندوق الاقتراحات، ومجلة المؤسسة.

-أما بالنسبة للوسائل الشفهية فهي شبه منعدمة، وهذا لعدم وصول المعلومة إلى كامل العمال، فمؤسسة " حمود بوعلام " تفضل الوسائل الكتابية حتى تضمن أن كل العمال قد اطلع عليها، ومن هذه الوسائل الشفهية نجد: الاجتماعات وهي الوسيلة الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة إذ يتم فيها اتخاذ القرارات.

-كما نجد محدودية استخدام الوسائط الإلكترونية التي تتمثل في الإنترنت والاكسترنات وهذا من أجل التنسيق بين مختلف فروع العاملين داخل المؤسسة بالإضافة إلى البريد الإلكتروني الذي يسمح بالتبادل السريع للمعلومات والهاتف.

- بالإضافة الى غياب اللجنة التي هي شكل متخصص من جماعات العمل تعقد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل: لجنة شؤون

العاملين، لجنة الإقتراحات، لجنة الشكاوي، لجنة الترقيات، ولجنة الرقابة على الجودة، بالإضافة إلى غياب المحاضرة المرئية.

- مؤسسة " **حمود بوعلام** " تستعمل الوسائل المكتوبة في اتصالاتها الخارجية مثل مجلة المؤسسة، النشرات، الموجز المصور المطبوع، الكتيبات المطبوعة الممنوحة في المعارض، بالإضافة إلى الملصقات واللوحات الإشهارية والإعلانات في السيارات والحافلات، والوسائل المسموعة فهي تستعمل إشهاراها في الإذاعة، أما الوسائل السمعية البصرية نجد الإشعارات التلفزيونية خاصة في المناسبات ، الإنترنت، بالإضافة إلى مشاركتها في معارض وطنية ودولية ،بالإضافة الى ترويج المبيعات مثل: العينات المجانية، الرعاية، تخفيض السعر، تقديم سلع مجانية، التسويق المباشر مع تسجيل وغياب المؤتمرات، الندوات، الزيارات والحفلات، بالإضافة الى القصور في تبادل المعلومات بين المحيط الداخلي و الخارجي و التبادل لا يكون بمعزل عن وسائل تكنولوجيا الاتصال ،فكلما استعنا بالمحيط الخارجي و فهمنا ه كلما نجحنا في تحقيق الاهداف خاصة اذا كان الهدف اساء صورة ذهنية ايجابية لان كل نشاط لتحقيق هذا الهدف هو عملية اتصالية .

2 - بالنسبة لمراحل تطبيق الجودة الشاملة والمسؤولة على تصميم المنتج شكله وذوقه، والتي تؤثر على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " **حمود بوعلام** " كشفت الدراسة أن:

مؤسسة " **حمود بوعلام** " في مرحلة التوعية بالجودة وهي المرحلة المتعلقة بتهيئة الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي سيستند عليها في المراحل اللاحقة والتي وجدنا فيها بعض النقائص وتتمثل فيما يلي:

- عدم التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة.

- عدم تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغاية زيادة فاعلية قراراته.

- غياب ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

- غياب أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال، بالإضافة إلى عدم وجود مرحلة الرقابة والتقييم في إدارة الجودة الشاملة.

فيما يخص الفرق بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام " إتضح أن:

- إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة " حمود بوعلام " قضية الجودة مسؤولية جميع العالمين والأقسام في المؤسسة، بينما يتطلب نظام الإيزو شروط محددة خاصة بالمحيط الداخلي للمؤسسة .....

- تخضع مؤسسة " حمود بوعلام " المتحصلة على شهادة الإيزو سابقاً في مشروباتها إلى تفتيش ومراجعة دورية من قبل المنظمة العالمية للتوحيد القياسي كما أنها كانت ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت المؤسسة بتغيير معاييرها، لكن اختلف الأمر حالياً فهي لم تعد تخضع إلى هذا التفتيش والمراجعة الدورية من قبل المنظمة العالمية للتوحيد القياسي للحصول على شهادة الإيزو والسبب في ذلك كون المؤسسة تحتوي على مكان عمل قديم مقارنة مع المؤسسات العاملة في هذا المجال، كما أن مؤسسة " حمود بوعلام " أصبحت تهتم بالإنتاج فقط، ولم تعد تهتم بجودة مشروباتها وجودتها وإدارتها وأقسامها وديكور عملها، ونظافة مكانها ، ولهذا يصعب عليها الحصول على هذه الشهادة.

- بينما إدارة الجودة والنوعية في المؤسسة تخضع إلى الرقابة الذاتية، فكل يوم تقوم المؤسسة بتحليل كل مشروباتها قبل بيعها.

- كما أن مؤسسة " حمود بوعلام " لم تستعين بالمواصفات العالمية الموحدة ذات شهادة لضمان الجودة وهي سلسلة المعايير الدولية ISO9000، والتي اعتمدت كأساس في عملية التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المؤسسة في دول العالم، مما مؤسسة " حمود بوعلام " الاعتماد على نظام الإيزو في فروعها الجديدة مستقبلا والتي تسعى الى ان تحتوي على كل شروط النظافة المطلوبة للحصول على هذه الشهادة التي تتطلبها المنظمة العالمية للتوحيد القياسي، حيث هناك مشروع لتهديم لبعض الفروع القديمة كفرع رويسو هذا المكان أصبح ضيق للعمل فيه لكثرة الطلب على المشروبات وقلّة نظافة المكان، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة للحصول على هذه الشهادة حيث قامت بفتح فرع آخر بمنطقة بوفاريك الذي يحتوي على كل شروط النظافة والآلات الجديدة للإنتاج وكل المستلزمات الضرورية للعمل.

4- الصورة الذهنية و بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "حمود بوعلام" للمشروبات

اعتمدت مؤسسة حمود بوعلام على مبدا مهم من مبادئ الصورة الذهنية لتبني الميزة التنافسية الخاصة بها وهي الاصاله و الديمومة .....

أما عن الصعوبات والمعوقات الاتصالية التي تؤثر على الجودة الشاملة والتي تنعكس سلبيًا على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام "

- يعد الاتصال عامل مهم في إدارة الجودة الشاملة بل إن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد إلى حد كبير على الاتصال داخل المؤسسة ، من خلال الاعتماد على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، كما أن له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث قد تكون المعلومات المتبادلة محرفة أو ناقصة أو لا تناسب السرعة، هنا يؤثر هذا على إدارة الجودة الشاملة في عدم وصول المعلومة في أوانها لمعرفة المعلومات والأوامر المتعلقة بطريقة

عمل جودة مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام "، فإذا لم تعطي المعلومة في وقتها سوف تخسر المؤسسة كمية معتبرة من مشروباتها، كما ينعكس هذا سلباً على صورتها الذهنية لدى زبائنها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يسبب لها خطراً كما حصل لها في الأعوام الماضية لما وصلت المواد الأولية التي تصنع بها مشروباتها إلى نهاية صلاحيتها ولم تصل هذه المعلومة إلى المسؤول المكلف بحماية البيئة والمحيط في أوانها احترق المصنع وخسرت المؤسسة أموال باهظة وهذا راجع إلى احتكار في وصول المعلومة والتي تتمثل في حبس بعض العاملين للمعلومات وعدم الإدلاء بها إلى الزملاء حتى يظهروا أمامهم بمظهر الخبير.

وبهذا نستنتج أن المعوقات الاتصالية بأشكالها المختلفة تؤثر على إدارة الجودة الشاملة لأن هناك علاقة وطيدة بينهما، فحسن استعمال الاتصال يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمرة وحل المشكلات، من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين، من أجل زيادة فعالية الاتصال ولهذا يعتبر هذا الأخير عنصر أساسي ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة للاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية، بالإضافة إلى إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات إدارة الجودة الشاملة التي تعد من المداخل الإدارية الحديثة والمهمة والتي يمكن تطبيقها في جميع القطاعات والصناعات على اختلاف أنواعها ، لأن إدارة الجودة الشاملة تعد مدخلاً لتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر، ولا يمكن ذلك إلا بالاهتمام بالاتصال الداخلي والخارجي مع الأخذ بعين الاعتبار آراء الزبائن، حيث يجب:

- العمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
- التقرب من الزبائن من خلال إقامة نشاطات ترفيهية.
- الاهتمام بالجودة بالإضافة إلى الرجوع إلى المكونات الأصلية السابقة للمشروبات.
- أن تعود إلى أصلها قارورة زجاجية فقط.

-تخفيض السعر.

-إعطاء هدايا للزبون عند شرائه كمية معينة من المشروبات.

-إعطاء هدايا للمحلات التي لها نسبة كبيرة من مبيعات مشروباتها.

-تغيير شكل القارورة.

-أن تكون علامتها موجودة في كل التظاهرات.

-التركيز على الإشهار في بعض المواقع الشهيرة كاليوتوب

-أن تنشر علامتها التجارية على نطاق واسع في قنوات تلفزيونية مشهورة مثل MBC و France

24

-الإكثار من الإشهار للتحفيز على اقتناء مشروباتها عن طريق وضع طمبولات وهدايا.

ومن خلال المقابلات التي أجريت على عينة من الزبائن المخلصين لمشروبات حمود بوعلام تأكد ان سلوك هؤلاء يعكس الصورة الذهنية من خلال حجم مشترياتها في نقاط البيع المتواجدة في أحياء شعبية ( بئر خادم- بئر توتة -الأبيار- بوزريعة) و التي شهدت اكبر حجم للاستهلاك بحسب الاحصائيات التي أقر بها المسؤولون في مؤسسة "حمود بوعلام" ،حيث من خلال أجوبة العينة المبحوثة تبين عدم منطقيتهم لعدم دقة الصورة الذهنية لديهم ،فسلوك الشراء ركز على جانب واحد إيجابي هو أصالة المنتج كإدراك متحيز و أحيانا متعصب نابع عن حكم بالعاطفة

-تكون هذه الصورة الذهنية بفعل إرتباطهم بعواطف الماضي التي إحتفظوا بها و استحضروها عند الشراء و كذلك بانتماءاتهم الإجتماعية فمعظمهم ينتمون لأحياء شعبية و هو ما أدركته و إعتمدت عليه مؤسسة حمود بوعلام بقوة لأن من أهم خصائص الصورة الذهنية أنها عملية نفسية متخصصة و هو ما تدركه مؤسسة حمود بوعلام و تعتمد عليه حيث ترتبط هذه المؤسسة بعلاقة وجدانية إيجابية لدى مستهلكيها أكثر من أي شئ اخر فتلك الفئة من المستهلكين الأوفياء لعلامة حمود بوعلام صعب أن تغير مكانة حمود و تستدل بالمشروب الأبيض الذي نال جوائز عالمية منذ سنين و تعمم بشكل مبالغ هذه الصورة الذهنية على جميع منتجات حمود بوعلام

-بالرغم من أن الإتصال في مؤسسة حمود بوعلام قاصر سواء الاخلي أو الخارجي إذ لا تستمع للمحيط بإستمرار لتجدد أهدافها بإتباع مناهج علمية إلا أن هذا الإرتباط العاطفي و التعميم المبالغ فيه و مقاومة التغيير الذي يتسم به مستهلكو المشروب حافظ على مكانتها في السوق و صورتها

## الإقتراحات :

من خلال إحتكاكنا بمؤسسة " حمود بوعلام " وبعينة من زبائنها وبناءً على الأرضية النظرية التي انطلقنا منها والنتائج المتوصل إليها، توصلنا إلى الاقتراحات التالية:

- ضرورة إنشاء مديرية إتصال من أجل استراتيجية إتصالية بعيدة المدى وهذا حسب ما تقتضيه السوق والمنافسة وأهدافها وخضوع العملية الإتصالية للتنظيم لضمان فعاليتها، و ضرورة اهتمام المؤسسة بالأفراد و الكفاءات التي تتوفر عليها و العمل على تميمتها.

بالإضافة إلى الإهتمام بالدور الرئيسي الذي يلعبه الإتصال الداخلي والخارجي ضمن إدارة الجودة الشاملة وتدارك مختلف النقائص التي تحول دون تأديته لهذا الدور، هذا بالاستعانة بالاتصال الخارجي لتحسين صورة المؤسسة.

- ضرورة وجود نظام فعال للإتصال حيث: إن من متطلبات إدارة الجودة الشاملة توفير نظام إتصال فعال قادر على توصيل المعلومات والأوامر بين الرئيس ومروسيه، بهدف الإستغلال الأمثل لعملية التغذية الراجعة بالشكل الصحيح، والتي من شأنها تختصر الوقت الذي قد يتسبب في تشويشه عملية الإتصالات الخاطئة، كما يمكنه أن يقدم تقارير مفصلة عن مستوى توافق المنتجات مع احتياجات الزبائن (الجمهور الخارجي).

من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن الاعتماد عليه في ظل العولمة و التطورات البيئية الحالية، و ينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل، بالإضافة إلى منح الرئيس لمروسيه فرصة المشاركة في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات ، فالتركيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العمل

الجماعي وفرق العمل، كما أن أسلوب الإدارة هنا يختلف، وذلك لأن الأهداف جماعية والمسؤولية أكثر ما تكون موزعة بين أفراد الفريق الواحد، فالعمل الفردي والمصلحة الخاصة والتنافس الشخصي ليس لها وجود في إدارة الجودة الشاملة ، بل إن الجميع يعمل من أجل المصلحة العامة.

ضرورة الإقتداء بال نماذج الناجحة و الرائدة في تطبيقات ادارة الجودة الشاملة من أجل صورة ذهنية صادقة و إيجابية

-لخلق ميزة تنافسية و مكانة في السوق تعتمد على الصدق و الإيجابية إلى جانب الديمومة و الاصالة و على المنطق و العقلانية على جانب العاطفة و الجدان و الذي لا لا يكون إلا في ظل الجودة الشاملة التي فطن القائمين عليها بمؤسسة حمود بوعلام إلى أهميتها بدليل مشروع تغيير المقر من أجل الحصول على شهادة الأيزو بمعايير عصرية .

-ضرورة الإهتمام بتقييم مدى تحقيق الأهداف فكل هدف دون تقييم ناقص حيث يمكن التقييم من معرفة رد فعل المحيط من خلال المعلومات و الدراسات و مدى تحقيق الهدف من عدمه ،فلا يمكن البحث عن صورة ذهنية بمعزل عن الإتصال و مهمة ذلك تقع على عاتق القائم بالإتصال الذي يجب ان يكون مختص و واعيا بأهمية ذلك ولا يترك الأمر للعفوية و الإرتجال بل يجب الغهتنام بدراسة السوق الحالي و ردود أفعال المستهلكين لتعديل السلوك الإتصالي اتجاهه بإهتمام بالجودة التي تنعكس إيجابيا على الصورة الذهنية



## خلاصة عامة :

من خلال الدراسة التطبيقية تبين أنه لا يمكن الحديث عن الاتصال الداخلي و الخارجي لمؤسسة حمود بوعلام بمعزل عن الجودة الشاملة و بمعزل عن الإتصال حيث مهمة هذه الصورة الذهنية بمؤسسة "حمود بوعلام" في فرعها بالعاصمة بحسبية بن بوعلي ركزت على الإتصال و الديمومة كأهم المبادئ الأساسية لصورتها الذهنية اتجاه جمهورها و ذلك من خلال إتصالاتها الداخلية و الخارجية حيث حاولت ربط جمهورها الداخلي بمؤسسة من خلال إشعاره بالانتماء و الحفاظ على معنوياته المرتفعة حتى يعبر عن الهوية الخاصة بهذه المشروبات المرتبطة بالهوية الجزائرية و تنعكس بالتالي على الأداء و تحسينه للحفاظ على الجودة و ينعكس ذلك إيجابا على الجمهور ، وقد أدرك القائمون على مديرية الجودة و التجارة و التسويق وكذا الموارد البشرية و حتى حماية البيئة و المحيط أن لوجود للأداء و لا للانتماء و لا المعنويات لدى الجمهور الخارجي إذا لم تحسن هذه الصورة لدى الجمهور الداخلي أولا إذ أن الصورة الداخلية تنعكس على الجمهور الخارجي لأن الصورة الداخلية منبع للصورة الخارجية و عندما تكون الصورة الخارجية جيدة و مستندة على معايير الجودة يصبح للمؤسسة مكانة في السوق و تحافظ عليها و تعزز الثقة فيها و تزيد مبيعاتها و رؤوس أموالها و إستثماراتها ..... عن تبادل إتصالي يحقق الاهداف ،وعليه فإن مؤسسة حمود بوعلام فرع حسبية بن بوعلي بالعاصمة مدركة لأهمية الإتصال الداخلي و الخارجي في ظل إدارة الجودة الشاملة و ضرورة من أجل تحسين صورتها الذهنية رغم بعض المعوقات و المشاكل السابقة الذكر كما تشهد تحسينات و إصلاحات و مشاريع مستقبلية تركز على ضرورة إحترام المقاييس العالمية لإدارة الجودة الشاملة من أجل صورة ذهنية إيجابية أساسها دراسة الواقع الحالي و فهم ردود الأفعال لتحسين السلوك الإتصالي و التي تقع على عاتق القائم بالإتصال بالدرجة الأولى

## قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

### 1- الكتب:

- 1- الدليمي محمد عبد الرزاق، العلاقات العامة والعولمة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 2- أبو اصبح صالح خليل، أبو عرجة تيسير، الاتصال والعلاقات العامة، جامعة القدس المفتوحة، الأردن، 1999.
- 3- الصخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط4، 2006.
- 4- القاضي دلال، البياتي محمد، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 5- ابراهيم عبد الله، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2008.
- 6- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 7- البكري تامر، الاتصالات التسويقية والترويجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 8- البادي محمد، التخطيط الإستراتيجي للاتصال، دار المهندسين للطباعة والنشر، دمياط الجديدة، ط1، 2005.
- 9- أبو عرقوب إبراهيم، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2011.
- 10- أبو بكر مصطفى محمود ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008.
- 11- الشيخ داودي، دروس في مبادئ التيسير، مركز الطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2004.
- 12- الحجازي محمد حافظ، وسائط الاتصال الرسمي البيروقراطية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، بدون طبعة، 2006.

- 13- الخضيرى محسن أحمد ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط1 ، 2004.
- 14- السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001.
- 15- الجوهر محمد ناجي، وسائل الإتصال في العلاقات العامة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2000.
- 16- إحدادن زهير، مدخل لعلوم الإعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2014.
- 17- الظاهر نعيم، يتيم عبد الجابر، وسائل الإتصال السياحي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
- 18- الشريف عبد العزيز، أسس ومبادئ الإعلام المعاصر، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 19- ابراهيم عامر، السامراني إيمان فاضل، شبكة المعلومات والإتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 20- أبو شنب جمال محمد، الإتصال والإعلام والمجتمع (المفاهيم والقضايا النظرية)، دار المعرفية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005.
- 21- أبو اصبح صالح خليل، العلاقات العامة والإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.
- 22- الطائي أحمد، العلق بشير، أساسيات الإتصال: نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23- الوليد بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24- السردى محمد الدبس، الإتصال والعلاقات العامة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.

- 25- الدوري زكريا وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 26- الجميلي خيرى خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة النشر.
- 27- العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 28- أبو السعيد أحمد العبد، عابد زهير عبد اللطيف، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
- 29- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- 30- الزغبى طلال عبد الله، الكردي موسى، عبيدات هاني حتمل، مهارات الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2010.
- 31- الداليمي محمد عبد الرزاق، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 32- البكري تامر، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 33- الترتوري محمد عوض، الرقب محمد زايد، الناصر بشير مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 34- الفصل مؤيد محسن، الطائي يوسف جسيم، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
- 35- العسكر عبد العزيز، الصورة الذهنية: محاولة لفهم واقع الناس والأشياء، دار طريف للنشر والتوزيع، الرياض.

- 36- الغالي طاهر محس، العسكري أحمد شاكر، الإعلان: مدخل تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 37- الحديدي منى سعيد، الإعلان: أسسه وسائله، فنونه، الدار المصيرية اللبنانية، مصر، بدون طبعة، 2005.
- 38- ابراهيم عنبر، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 39- أحمد النور دفع الله، الإعلان: الأسس والمبادئ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط2، 2009.
- 40- أبو علفة عصام الدين أمين، الترويج: المفاهيم الإستراتيجية العمليات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 41- العطية ماجدة، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 42- الجبوري ميسر ابراهيم أحمد، إدارة الجودة الشاملة جوانب نظرية وتجارب واقعية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2010.
- 43- الخطيب أحمد، الخطيب رداح، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2002.
- 44- الدارديكة مأمون، الشبلي طارق، الجودة الشاملة في المنظومات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2002.
- 45- الرفاعي سحر قدوري، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، عمان، 2006.
- 46- الصيرفي محمد، الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2011.

- 47- السعيد أشرف، محمد أحمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، 2011.
- 48- الورثان عدنان بن أحمد، مشروع الجودة الشاملة خطوة بخطوة لـ12 خطوة لتطبيق الجودة في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، ط1، 2008.
- 49- الزبون عطا الله علي، بني حمدان خالد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، بدون بلد النشر، 2015.
- 50- النعيمي محمد عبد المال، صويص راتب جليل، صويص غالب جليل، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2009.
- 51- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 2005.
- 52- العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 53- العالم فتحي أحمد يحي، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2010.
- 54- الحداد عواطف إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2009.
- 55- العبد القادر عبد الرحمن بن عبد الله، الصورة الذهنية وعلاقتها بالإتصال الثقافي، دار الكتاب الحديث ، الرياض، ط1، 2012.
- 56- بن مرسلي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2003.

- 57- بوحوش عامر، الذنبيات محمد، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999.
- 58- برس يورك، التسويق الفعال، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2002.
- 59- بدوي هناء حافظ، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون طبعة، 2001.
- 60- بدوي هناء حافظ، الإتصال بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 61- توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمياك، القاهرة، ط2، 2005.
- 62- توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة الدليل المتكامل لمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمياك، القاهرة، بدون طبعة، 2011.
- 63- جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2007.
- 64- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 65- حنوس زكي والآخرون، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، مصر، بدون طبعة.
- 66- حسن حسام إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 67- حمد طارق عبد المال، التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002.

- 68- حجازي مصطفى، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، بدون طبعة، 2000.
- 69- حلمي أحمد، التدقيق ورقابة الجودة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 70- حربي محمد منير، وهبي سحر محمد، المدخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2000.
- 71- حريم حسين، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 72- حجاب محمد منير، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2007.
- 73- حيدر معالي فهمي ، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002.
- 74- حروش رفيقة، إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2013.
- 75- خليل موسى، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005.
- 76- خوجة أشرف فهمي، استراتيجيات الدعاية والإعلان، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2009.
- 77- دليو فضيل، تاريخ وسائل الإعلام والإتصال، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط4، 2013.
- 78- دويدار عبد الفتاح محمد، سيكولوجية الإتصال والإعلام (أصوله ومبادئه)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2004.
- 79- داولينغ غراهام، تكوين سمعة المؤسسة بالهوية والصورة والأداء، مكتبة الكعبيان للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، ط1، 2003.



- 80- دليو فضيل، إتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 81- رضا هاشم حمدي، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 82- رأفت إيناس، شومان مأمون، إستراتيجية التسويق وفن الإعلان، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2011.
- 83- زاهر ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
- 84- سلطان محمد صاحب، العلاقات العامة ووسائل الإتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 85- سرحان فتحي، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012.
- 86- شعبان إياد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التمييز، دار زهور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 87- شاكر عطا الله أحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 88- شهين فؤاد، وسائل الإتصال المتعددة، بدون دار النشر، بيروت، ط1، 2001.
- 89- شهين محمد، المنهجية في التحليل السياسي، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط4، 2002.
- 90- شهيب نجم، النادي نور الدين، الدعاية والإعلان في السينما والتلفزيون، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.

- 91- شولتز ما جكين، جوهاتش ماري، لارنس موغانس، المنظمة المعيرة: الهوية، السمعة، والعلامة التجارية للشركة، مكتبة الكعبيان للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2004.
- 92- صالح سليمان، وسائل الإتصال وصناعة الصورة الذهنية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، بدون طبعة، 2007.
- 93- صبيح إيهاب، رزيق محمد، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 2001.
- 94- صبطي عبيدة، شعبان فؤاد تقديم وإشراف: برقوق عبد الرحمان، كيفية تصميم الإعلان، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2010.
- 95- طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2002.
- 96- طایل مصطفى كمال السيد، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 97- طنوبي محمد عمر، نظريات الإتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 2001.
- 98- عبد الرحمان عبد الله، سوسيولوجيا الإتصال والإعلام: النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية، دار المعارف الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2000.
- 99- عبد السميع غريب، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع العاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2006.
- 100- عثمان حسين، عثمان محمد، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، بدون طبعة، 2010.
- 101- عوجة علي، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2000.

- 102- عجوة علي، فريد كريمات، إدارة العلاقات العامة بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2005.
- 103- عجوة علي، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للنشر والتوزيع القاهرة، بدون طبعة، 2000.
- 104- عبد الله محمد عبد الرحمان، بدوي محمد علي، مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2007.
- 105- عليان رحي مصطفى، غانم عصام محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2000.
- 106- عبد الخالق فوزي، شوكت علي إحسان، طرق البحث العلمي: المفاهيم والمهجيات، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 2014.
- 107- عدون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2003.
- 108- علي عبد الفتاح علي، نظريات الاتصال والإعلام الحديثة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2014.
- 109- عيسى بن صديق، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2010.
- 110- عبد ابراهيم الدسوقي، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الإجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، بدون طبعة، 2004.
- 110- عياصرة علي، العودة الفاضل محمد محمود، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2008.
- 112- عبودي زيد منير، فن الإدارة الاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

- 113- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2001.
- 114- عواد فاطمة حسين، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 115- عبد الحميد سعيد هناء، الإعلان والترويج، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، بدون طبعة، 2003.
- 116- عبد الله محمود، الإعلام وإشكاليات العولمة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2010.
- 117- عيساني رحيمة الطيب، مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، دار الكتاب الإعلامي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 118- عاطف العبد عدلي، عاطف العبد نهى، نظريات الإعلام وتطبيقاتها العربية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2008.
- 119- عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2000.
- 120- عبيدات محمد إبراهيم، أساسيات التسعير في السوق المعاصر: مدخل للتكامل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 121- عبيدات محمد إبراهيم، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2004.
- 122- علوة السيد، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، دار الإيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2002.
- 123- علوان نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

- 124- عمر محمد إسماعيل، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2000.
- 125- غشروم روبيرت وديمغ، إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2009.
- 126- فرحات غول، الوحيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، بدون سنة النشر .
- 127- قنديل علاء محمد سيد، معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2010.
- 128- قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2010.
- 129- قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2011.
- 130- قنديجي عمر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، ط1، 2001.
- 131- كشك محمد بهجت، الاتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2000.
- 132- كورتل فريد، بوغليظة إلهام، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 133- لويد دوبيتز، الجودة الشاملة التطور الإقتصادي وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، بدون طبعة، 2000.
- 134- محمود منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث مصر، بدون طبعة، 2001.

- 135- محمود منال طلعت، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 2002.
- 136- محمود منال طلعت، مدخل إلى الإعلام والاتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2002.
- 137- ماهوني فرانسيس، ثور كارل جي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2000.
- 138- مجيد سوسن شاكر، الزيادات محمد عواد، الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 139- مراد كامل خورشيد، الاتصال الجماهيري والإعلام (التطور، الخصائص، النظريات)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 201.
- 140- مرسي نبيل محمد، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2005.
- 141- منصور هالة، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000.
- 142- ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2000.
- 143- ماهر احمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 2006.
- 144- محمود خضيرة حاتم، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفار للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2010.

- 145- محمود أبو بكر مصطفى، البريدي عبد الله عبد الرحمان، الإتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 2008.
- 146- محمود أبوبكر مصطفى، البريدي عبد الله عبد الرحمان، الإتصال الفعال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2007.
- 147- مصباح عامر، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2008.
- 148- مجبريق مبروكة عمر، الدليل الشامل في البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2008.
- 149- نهر هاني، الخطيب محمد محمود، إدارة الإتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكيفيات)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 150- نظمي نصر الله، 1'50 900 إصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، سلسلة إصدارات يميك، القاهرة، بدون طبعة، 2005.
- 151- ناصر عبد الجبار، ثقافة الصورة في وسائل الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2011.
- 152- ندا أيمن مصنور، الصورة الذهنية والإعلامية (عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير)، مصر، بدون طبعة، 2004.
- 153- هيوكوش، ترجمة: الأحمدى ظلال بن عايد، إدارة الجودة الشاملة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الإلتزام بها، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، بدون طبعة، 2002.
- 154- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأطاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة، الرياض، بدون طبعة، 2005.

## 2- القواميس:

- 1- بدوي أحمد زكي، أحمد خليفة، معجم مصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، دار الكتاب اللبناني بيروت، 1985.
- 2- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات الإعلام، إنجليزي فرنسي عربي، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1994.
- 3- شكيب كرم، معجم مصطلحات الإعلام، دار الجيل، بيروت، ط2، 1993.

## 3- الرسائل الجامعية :

- 1- الشيخ صالح، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، غير منشورة، 2009.
- 2- السيد أحمد كردي، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها، غير منشورة، 2011.
- 3- إسمهان مومني، إستراتيجية الإتصال الخارجي في الشركات المتعددة، دراسة حالة مجموعة كوكاكولا في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2011.
- 4- بكار بنت طاعة الله، دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية، دراسة تحليلية وميدانية مقارنة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة والصورة المنقولة إعلامية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2014-2015.
- 5- بووزة باية، الإتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية دراسة وظيفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- 6- بوش ريم، صورة المرأة العربية في الإعلام العربي وتجسيدها في الصحافة النسوية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2012-2013.



- 7- حمدي محمد عبد الفتاح، الإعلان في القنوات الفضائية العربية وإنعكاساته على قيم الشباب الجزائري، طلبة بعض جامعات الجزائر نموذجاً، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.
- 8- عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 9- كموش مراد، الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الشباب الجزائري، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
- 10- لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة منشوري، غير منشوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 11- مزعش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012.

#### 4- المجالات:

- 1- برون بلقاسم، إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، العدد 13، جامعة الجزائر 3، أفريل 1998.
- 2- شقير عبد الرحمان، مجلة المعرفة، المملكة العربية السعودية، غير منشورة، العدد 217، 2013.
- 3- صبيات نصيرة، المجلة الجزائرية للاتصال، دور وسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 24، 2015.
- 4- مجاهدي فاتح، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، دراسة إدراك شخصية العلامة التجارية ENIEM من منظور المؤسسة والمستهلك، جامعة الشلف، العدد 4، الجزائر.

- 5- مناصرة رشيد، مجلة الباحث، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارك الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، غير منشورة، العدد 11، 2012.
- 6- معلوف سمير أحمد، مجلة جامعة دمشق، الصورة الذهنية دراسة في تطوّر المعنى، غير منشورة، المجلد 26، العدد 1 و2، دمشق، 2010.

#### 5- الملتقيات:

- 1- شملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22، 23 أبريل 2003.
- 2- قلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2001.

#### 6- المقابلات:

- 1- مقابلة علمية مع السيد شرماط رستم: موظف بمديرية التجارة والتسويق، يوم 2016/01/04 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبه بمؤسسة "حمود بوعلام".
- 2- مقابلة علمية مع السيدة بركاني زهية، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية، يوم 2016/01/31 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبها بمؤسسة "حمود بوعلام".
- 3- مقابلة علمية مع السيد ميثبات مجيد، مسؤول بمديرية التجارة والتسويق، يوم 2016/02/01 على الساعة 10:00 سا إلى 11:00 سا بمكتبه بمؤسسة "حمود بوعلام".
- 4- مقابلة علمية مع السيد شعبان محمد: مسؤول بمديرية حماية البيئة والمحيط، يوم 2016/02/03 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمقر مكتبه بمؤسسة "حمود بوعلام".
- 5- مقابلة علمية مع السيد الهاشمي عمر، مسؤول بمديرية الإنتاج والتغليف، يوم 2016/02/07 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبه بمؤسسة "حمود بوعلام".

- 6- مقابلة علمية مع السيد شرماط رستم: مسؤول بمديرية التجارة والتسويق، يوم 2016/02/14 على الساعة 10:00 سا إلى 11:00 سا بمكتبه بمؤسسة " حمود بوعلام " .
- 7- مقابلة علمية مع السيد شرماط رستم: موظف بمديرية التجارة والتسويق يوم 2016/02/16 على الساعة 10:00 سا إلى 11:00 سا بمكتبه بمؤسسة " حمود بوعلام " .
- 8- مقابلة علمية مع السيد الهاشمي عمر: مسؤول بمديرية الإنتاج والتغليف، يوم 2016/02/21 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبه بمؤسسة " حمود بوعلام " .
- 9- مقابلة علمية مع السيدة قرين نايلة، موظفة بمديرية المشاريع، يوم 28 /02/ 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 11:00 سا بمكتبها بمؤسسة " حمود بوعلام " .
- 10- مقابلة علمية مع السيد شرماط رستم: موظف بمديرية التجارة والتسويق يوم 06 /03/ 2016 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبه بمؤسسة " حمود بوعلام " .
- 11- مقابلة علمية مع السيد شرماط رستم: موظف التجارة والتسويق يوم 07 /03/ 2016 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبه بمؤسسة " حمود بوعلام " .
- 12- مقابلة علمية مع السيد بلجودي عبد الحكيم: مسؤول بمديرية المحاسبة، يوم 08 /03/ 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 11:00 سا بمكتبه بمؤسسة " حمود بوعلام " .
- 13- مقابلة علمية مع السيدة قرين نايلة، موظفة بمديرية المشاريع، يوم 10 /03/ 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبها بمؤسسة " حمود بوعلام " .
- 14- مقابلة علمية مع السيدة قرين نايلة، موظفة بمديرية المشاريع، يوم 12 /03/ 2016 على الساعة 14:00 سا إلى 15:00 سا بمكتبها بمؤسسة " حمود بوعلام " .
- 15- مقابلة علمية مع السيدة بركاني زهية، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية، يوم 13 /03/ 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 11:00 سا بمكتبها بمؤسسة " حمود بوعلام " .
- 16- مقابلة علمية مع السيدة قرين نايلة، موظفة بمديرية المشاريع، يوم 14 /04/ 2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبها بمؤسسة " حمود بوعلام " .

17- مقابلة علمية مع السيدة بركاني زهية، مسؤولة بمديرية إدارة الجودة والنوعية، يوم 20/04/2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبها بمؤسسة " حمود بوعلام " .

18- مقابلة علمية مع السيد شرماط رستم: موظف بمديرية التجارة والتسويق يوم 28/04/2016 على الساعة 10:00 سا إلى 12:00 سا بمكتبه بمؤسسة " حمود بوعلام " .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

### 1-الكتب

1. Alfred Zeyl, Armand DAYAN : **Force de Vente**, Direction Organisation. Edit. d'Organisation, 2<sup>e</sup> édit. Paris.
2. Borzeik Anni, Béatrice : **Langue et Travail. Communication. Cognition. Action.** Edit. Cnrs. Paris 2005.
3. Bouloc Pierre : es NTIC. **Nouvelle technologie de l'information et de la communication.** Dunod. Paris 2003.
4. Byot Eric, Hélène Marie : **La Communication et le programme en 70 fiches.** Philippe de GENDRE. 2<sup>e</sup> Edit. Belgique 2010.
- 5-Bernard Claude Yves : **Le Management par la qualité totale, l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelle.** Edit. Afnor. Paris 2000.
6. Beodoum Jean-Pierre : **Conduire l'image de l'entreprise.** Edit. Liaison. Paris 2000.
7. Bylon Christian et Mignot Avier : **La Communication.** Edit. Nathan. Paris.
8. Bougnoux Daniel : **Introduction aux Sciences de la Communication.** Paris 2001.
9. Bouhafs Abdelkrim : **La Communication de l'Entreprise. Comment dire aux uns et autres. A l'usage des étudiants, des professionnels et des cadres.** Alger 2007.
10. Bouhafs Abdelkrim : **La Communication de l'Entreprise. A l'usage des étudiants et des professionnels.** Office des Publications Universitaires. Alger 2014.

11. Beal Jean Pierre, André PIRRE : **La Communication interne entre Management et marketing.** Les éditions Dumons. Paris 2003.
12. Bellingham Richard : **Corporate Culture.** Edit. HR press. 2001.
13. Canard Frédéric : **Management de la qualité.** Sextenso édition. Paris. 2009.
14. Courbin Jean Jacques , CHAMPITAZ Robin : **Marketing stratégique et opérationnel.** Edit. Dunod. Paris 2002.
15. Claude Cousette : **Les images démaquillées.** Les éditions Iguil international. Québec. 2<sup>e</sup> édit. 1989.
16. Courront Daniel : **La Publicité.** Edit. Dunod. Paris 2001.
17. Durafour Daniel : **Marketing et action commerciale.** Edit. Dunod. Paris 2000.
18. Dichter Ernest : **La Communication et Motivation.** Berti édit. 1991.
19. Denion Au, Libaert Thierry, ADARY Assael : **Tout sur la fonction : Communication.** Edit. Dunod. Paris 2010.
20. Duterne Claude : **La Communication interne en Entreprise.** Edit. Boeck. Bruxelles. 2002.
21. Donjeau Christine : **La Communication. Collection Ressources humaines.** Edit. EDI-PRC, Belgique 2006.
22. Dubois Kotler : **Marketing management.** Publi Union. 7<sup>e</sup> édit. Paris 2000.
23. Debourg Camille, Marie et autres : **Pratiques du Marketing.** 1<sup>re</sup> édit. Paris 2005.
24. D'Ahmeida Nicole, Libaert Thierry : **La Communication de l'Entreprise.** Edit. Dunod. 2002.
25. D'Ahmeida Nicole, Libaert Thierry : **La Communication interne des Entreprises.** Edit. Dunod. 5<sup>e</sup> édit. Paris 2007.
26. Englander Oliver, Fernandes Sophie : **La Communication des la gestion de projet.** EMD, S. A. D. France 2010.

27. Foudriat Michel : **Sociologie des Entreprises**. Pearson édit. 2<sup>e</sup> édit. France 2007.
28. Gilles Marion : **Les Images d'Entreprise**. Edit. d'Organisation. Paris 1989.
29. Hoyle David : **Qualité Management Essentials**. Edit. Elsevier Liracre. Oxford 2007.
30. Jouve Michèle : **Communication et Publicité. Théories et Pratiques**. Bréal édit. 2<sup>e</sup> édit. Paris 1994.
31. Kampf Aliène, DEMONT Liliane : **Communication des Entreprises : Stratégie et Pratique**. Edit. Armand Colin. Paris 2008.
32. Kotkher Philippe, DUBOIS Robert : **Marketing management**. 7<sup>e</sup> édit. Paris 1999.
33. Lendrevire J. Lindon D. : **«MERCATOR : Théorie et Pratique du Marketing»**. Edit. Dalloz. Paris. 7<sup>e</sup> édit.
34. Lamprecht James, Iso 9001 : **Commentaires et Conseils pratiques pour une approche statistique**. Edit. Afnor. Paris 2001.
35. Libeart Thierry : **Le Plan de la Communication. Définir et organiser votre Stratégie de Communication**. Edit. Dunod. Paris 2000.
36. Libeart Thierry : **La Communication d'Entreprise**. Edit. Economica. Paris 2004.
37. Lehnish Jean Pierre : **La Communication dans l'Entreprise**. Edit du Tell. 2<sup>e</sup> édit. Alger 2003.
38. Lasary : **Economie de l'Entreprise**. Ouvrage imprimé à compte d'auteur. 2001.
39. Liliane Demont - Lugel, Kampf Alain, Rapidel Martine, Sabetta Charles : **Communication des Entreprises - Stratégies et Pratique**. 2<sup>e</sup> édit Armand Colin. 2006.
40. Merlin Francis, **B 2 B Stratégie de la Communication**. 2<sup>e</sup> édit. France 2000.
41. Morel Philippe : **Pratique des Relations Presse**. 3<sup>e</sup> édit. Paris 2001.

42. Morel Philippe : **La Communication d'Entreprise**. Vuibert Edit. Paris 2000.
43. Marc Jean : **L'Image de l'Enterprise**. Paris 2008.
44. Siquier Pierre : **Conduire l'Image de l'Entreprise**. Edit. Dunod. Paris 1995.
45. Westphalen Marie Hélène : **Communication. Le Guide de la Communication d'Entreprise**. Edit. Dunod. 3<sup>e</sup> édit. Paris 2001.
46. Edgar Shein : **The Corporate Culture Survivale Guide**. Edit. John Wiley and sons. San Francisco 2009.
47. Kapferer Jean Noël : **The new Stratégie Brand Management**. Edit. Kogan Page. London 2005.

2 - القواميس :

- 1- **Encyclopédie de sciences de l'information et de la communication**, Ellipse, Paris, 1997.
- 2- **Dictionnaire de la langue française**, Institut pédagogique nationale, Alger
- 3- **Dictionnaire commercial, Académie des sciences commerciales** Edition Hachette France, 1974.

## ملحق رقم 1:

**أسئلة المقابلة الخاصة بالجمهور الداخلي لمؤسسة حمود بوعلام للمشروبات:**

**المحور الأول:** ما هي وسائل الاتصال الداخلية والخارجية المسؤولة عن تطوير الجودة الشاملة والمساهمة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام "؟

1- ما هي أنواع الاتصالات الداخلية والخارجية في مؤسستكم ؟

2- ما هي أهداف وأهمية الاتصالات الداخلية والخارجية التي تسعون إليها ؟

3- ما هي وسائل الاتصال الداخلي والخارجي التي تطبقونها في المؤسسة من أجل التعريف بجودة مشروباتكم ؟

4- ما هي مراحل إستراتيجية الاتصال التي تطبقونها ضمن الإستراتيجية التسويقية في مؤسستكم ؟

5- هل هذه الإستراتيجية الاتصالية التي تطبقونها لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم من أجل تحقيق رضا زبائنكم ؟

**المحور الثاني:** ما هي مراحل تطبيق الجودة الشاملة والمسؤولة على تصميم المنتج شكله وذوقه والتي تؤثر على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام " ؟

1- ما هي أهمية وأهداف الجودة الشاملة في مؤسستكم ؟

2- ما هي مبادئ ومكونات الجودة في مؤسستكم ؟

3- ما هي مراحل تطبيق الجودة الشاملة ومعوقاتهم في مؤسستكم ؟

**المحور الثالث:** ما الفرق بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حمود بوعلام " للمشروبات ؟

1- ما هي أسس ومبادئ الإيزو في مؤسستكم ؟



2- ما هي فوائد تطبيق نظام الإيزو في مؤسساتكم وما هي مساوئه ؟

3- ما هي مراحل تطبيق نظام الإيزو في مؤسساتكم ؟

4- ما الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو ؟

**المحور الرابع:** ما هي الصعوبات والمعوقات الاتصالية التي تؤثر على الجودة الشاملة والتي تنعكس سلباً على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حمود بوعلام " للمشروبات ؟

1- ما هي المعوقات الاتصال الداخلي والخارجي في مؤسساتكم ؟

2- هل هذه المعوقات الاتصالية تؤثر على تطبيق نظام الجودة في مؤسساتكم ؟

3- هل هذه الجودة الشاملة لها دور في تحسين الصورة الذهنية لمؤسساتكم ؟

4- ما هي أنواع ومكونات الصورة الذهنية لدى مؤسساتكم ؟

5- ما هي أهمية وأهداف الصورة الذهنية لمؤسساتكم ؟

6- ما هي العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية لمؤسساتكم ؟ وما هي مراحلها ؟

7- هل الصورة الذهنية لمؤسساتكم لها دور في بناء ميزتكم التنافسية بين المؤسسات

الآخري المنافسة للمشروبات ؟

## ملحق رقم 2 :

أسئلة المقابلة الخاصة بالجمهور الخارجي لمؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات :

المحور الأول: الوسائل الاتصالية وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "

### حمود بوعلام " للمشروبات

1. هل شراؤك لمشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " يعود إلى :

- جودتها

- ملائمة السعر

- الإشهار عن المنتج

- علامتها التجارية

أخرى أذكرها .....

2. هل تعرفت على مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " عبر وسائل الاتصال التالية:

- التلفزيون

- الراديو

- الجرائد

- المجلة

- الموجز المصور المطبوع

- الكتيبات المطبوعة

- المعارض

- الانترنت

أخرى أذكرها .....

3. هل أفادتك الوسائل التالية في معرفة مؤسسة " حمود بوعلام ":

لا أعرفه	لا	نعم	
			مجلة المؤسسة الممنوحة في المعارض
			النشرات الممنوحة في المعارض
			الكتيبات المطوية الممنوحة في المعارض
			الملصقات الإشهارية الممنوحة في المعارض

4. هل تتابع الحملات الإشهارية لمؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات ؟

دائما  أحيانا  نادراً

5. هل تعرضك للرسائل الإشهارية لمؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات تكون بسبب:

- جديد أخبار المؤسسة

- بعض العروض الترويجية

- التشكيلات الجديدة المقترحة

6. هل يتوافق مضمون الرسائل الإشهارية لمؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات مع عاداتك

وتطلعاتك ؟

نعم  لا

7. كيف ترى نوعية الإشهارات المقدمة ؟

جيد جداً  جيدة  غير مناسبة  لا أدري

8. هل سبق لك وأن تواصلت مع مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات؟

نعم  لا

9. إذا كانت الإجابة بنعم، كيف كان تواصلك؟ هل من خلال :

- الهاتف

- البريد الإلكتروني

- مواقع التواصل الاجتماعي

أخرى أذكرها .....

10. كيف تقيم الوسائل الترويجية لمؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات؟

رديئة	متوسطة	جيدة	جيدة جداً	
				صورة المؤسسة
				الإشهار
				المسابقات والهدايا
				تخفيض السعر
				المعارض

11. هل تساهم الأساليب الترويجية المختلفة كإعارة المناسبات، المعارض ومبيعات الفرص التي

تستعملها مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات في خلق صورة جيدة لها؟

نعم  لا

علل إجابتك في كلتا الحالتين .....

12. هل النشاطات التي تقوم بها مؤسسة "حمود بوعلام" والتظاهرات تراها:

- وسيلة لتلميع صورتها
- جزء من أهدافها الإستراتيجية
- جيدة وتستحق التشجيع
- ضرورة اقتصادية يفرضها منطق السوق الحديث

13. هل ترى أن سعر القارورة مناسب ؟

- مناسبة جداً  مناسبة  غير مناسب  لا أدري

14. هل اطلعت على الموقع الإلكتروني لمؤسسة "حمود بوعلام"

[www.hamoudboualem.com](http://www.hamoudboualem.com)

- نعم  لا

- في حالة إجابتك بنعم ما رأيك في محتوى الموقع ؟

.....

15. هل الوسائل الاتصالية التي تستعملها مؤسسة "حمود بوعلام" للتعريف بمشروعاتها ؟

- جيدة جداً  جيدة  متوسطة  رديئة

16. ما هي وسائل الإعلام والاتصال التي تراها الأنسب لنقل صورة إيجابية عن مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات ؟

- التلفزيون
- الراديو
- الجرائد
- المجلة
- الموجز المصور المطبوع
- الكتيبات المطوية

- المملصقات الإشهارية

- مواقع الأنترنت

أخرى أذكرها .....

## المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " للمشروبات

1. كيف تصنف مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " ؟

جيدة جدًا  جيدة  متوسطة  رديئة

2. كيف ترى خصائص عبوة والتغليف لمشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " مقارنة بالمشروبات الأخرى ؟

جيدة جدًا  جيدة إلى حد ما  ضعيف  ضعيف جدًا

3. هل ترى أن جودة مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " تلبي لك ؟

- حاجتك ورغباتك في مكونات المشروبات التي تريدها

- الثقة والمصادقية

4. هل يمكن اعتبار مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " مشروب تنافسي ؟

نعم  لا  لست أدري

5. هل تعتقد أن صورة مؤسسة " حمود بوعلام " بارزة بين منافسيها ؟

نعم  لا  لست أدري

6. في إعتقادك ما هي العلامة المنافسة لمشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " ؟

.....

7. ما هو إنطباعك حول العلامة التجارية لمؤسسة " حمود بوعلام " ؟

جيدة جدًا  جيد نوعا ما  ليست جيدة  لست مهتم

8. ماذا تمثل لك صورة علامة مؤسسة "حمود بوعلام" كزبون؟

- علامة عادية

- علامة متميزة

- علامة رائدة

9. هل أنت من الأوفياء لمؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا يرجع ذلك؟

- الارتباط العاطفي بالمؤسسة

- لصورة العلامة مزايا لا نجدها عند مثيلاتها

- ولأنك للعلامة

- لسمعة العلامة في السوق الجزائرية

10. لو طلب أحدهم رأيك حول العلامة التجارية لمؤسسة "حمود بوعلام":

- تتصحه باقتنائها

- تتصحه بعدم إقتنائها

- تعتذر ولا تقدم النصيحة

11. كيف ترى مسار العلامة لمؤسسة "حمود بوعلام" حاليا:

- في تحسن مستمر

- في تحسن بطيء

- مستقرة



- في تراجع

12. ما هي الملاحظات التي يمكن أن تقدمها لمؤسسة " حمود بوعلام " من أجل تحسين صورتها؟

.....

### البيانات الشخصية:

1. الجنس:



ذكر



أنثى

2. السن:



- من 20 - 30 سنة



- من 30 - 40 سنة



- من 40 - 50 سنة



- من 50 سنة فما فوق

3. الوضعية المهنية:



- طالب



- عامل



- بطال



- متقاعد



## فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
171	يوضح منتج المشروب المركز الفواكه سيرو لسنة 2016	1
171	يوضح منتج عصير الفواكه لسنة 2016	2
172	يوضح منتج الصودا لسنة 2016	3
	يوضح مكونات منتج الصودا	4

1.....	مقدمة
17.....	1- الإتصال وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية
17.....	تمهيد
18.....	1- الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية
18.....	أ- مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية أنواعه
27.....	ب- أهداف وأهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية
31.....	ج- وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية ومعوقاته
40.....	2- الإتصال الخارجي في المؤسسة الإقتصادية
40.....	أ- مفهوم الإتصال الخارجي في المؤسسة الإقتصادية وأنواعه
43.....	ب- أهداف وأهمية الإتصال الخارجي في المؤسسة الإقتصادية
45.....	ج- وسائل ودعائم الإتصال الخارجي في المؤسسة الإقتصادية ومعوقاته
54.....	3- إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الإقتصادية
54.....	أ- مفهوم إستراتيجية الإتصال وأهميتها في المؤسسة الإقتصادية
56.....	ب- أنواع إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الإقتصادية وخصائصها
58.....	ج- مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الإقتصادية
63.....	د- علاقة الإتصال بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية
66.....	4- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية
66.....	أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها في المؤسسة الإقتصادية
77.....	ب- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية
79.....	ج- مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية
84.....	د- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها في المؤسسة الإقتصادية
90.....	5- مفهوم الإيزو في المؤسسة الإقتصادية

- أ- تعريف الإيزو، أهدافه أسسه ومبادئه في المؤسسة الاقتصادية.....90
- ب- فوائد تطبيق نظام الإيزو ومساوئه في المؤسسة الاقتصادية.....97
- ج- منهجية ومراحل تطبيق نظام الإيزو في المؤسسة الاقتصادية.....99
- د- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو في المؤسسة الاقتصادية.....103
- 106.....خلاصة الفصل
- II - الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالإتصال وإدارة الجودة الشاملة.....
- 108.....تمهيد
- 1 - مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....109
- أ- تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....109
- ب- أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....116
- ج- مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....120
- د- العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....123
- هـ- أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية وخصائصها.....127
- و- أهداف الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....130
- مراحل الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....130
- شروط إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....133
- الصورة الذهنية وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.....134
- 2: الإتصال وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....139
- أ- أهمية توظيف الإتصال في العلاقات العامة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....139
- ب- أهمية توظيف الإتصال في الأشهر لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....151
- 3: إدارة الجودة الشاملة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية.....158

164.....خلاصة الفصل

III: الصورة الذهنية للمؤسسة وعلاقتها بالإتصال وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية "حمود بوعلام للمشروبات".....166

166.....تمهيد

1- بطاقة فنية عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حمود بوعلام" للمشروبات

167.....

أ- التعريف بالمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام".....167

ب- منتجات المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" وأهدافها.....170

ج- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام".....173

2- الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام".....182

أ- مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

182.....وأنواعه

ب- أهداف وأهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....185

ج- وسائل الإتصال داخل المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

188.....ومعوقاته

3- الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....193

أ- مفهوم الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

193.....وأنواعه

ب- أهداف وأهمية الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....195

ج- وسائل ودعائم الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

ومعوقاته.....197

4- إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

203.....

أ- مفهوم إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام" وأهميتها.....203

ب- أنواع إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

وخصائصها.....206

ج- مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....207

د- علاقة الإتصال بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....214

5- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....215

أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....215

ب- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....223

د- مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....225

هـ- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

ومعوقاتها.....226

6- الإيزو في المؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام".....230

أ- تعريف الإيزو، أهدافه ، أسسه ومبادئه في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....230

ب- فوائد تطبيق نظام الإيزو ومساوئه في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....233

ج- منهجية ومراحل تطبيق نظام الإيزو في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....234

د- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو في المؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....235

**7- مفهوم الصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية "حمود**

بوعلام".....239

أ- تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....239

ب- أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....241

ج- مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....243

د- العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....245

**8- أهمية وأهداف ومراحل الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود**

بوعلام".....250

أ- أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

وخصائصها.....250

ب- أهداف الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....251

ج- مراحل الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....252

د- شروط ادارة الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....256

هـ - الصورة الذهنية وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "حمود

بوعلام".....256

9- الإتصال والصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام" فرع حسيبة بن بوعلي

بالعاصمة.....258

10- إدارة الجودة الشاملة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية "حمود بوعلام"

فرع حسيبة بن بوعلي بالعاصمة.....324

375 ..... خلاصة الفصل

376..... الإستنتاجات والإقتراحات

387..... خلاصة

389..... قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول والمحتويات