الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيسي – البليدة 2 –

كلية : كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتمـــــاع

العنـــــوان: إستراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة وأثرها على إستمرارية المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة بريد الجزائر لولاية تيبازة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في : علم اجتماع

تخصص : إتصـــــــال وعـــــلاقات عـــــامة

إعداد الطالبة: إشراف الدكتور :

آمال بوشاشي عبد السلام لـــراري

السنة الجامعية : 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيسي – البليدة 2 –

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتمـــــاع

العنـــــوان: إستراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة وأثرها على إستمرارية المؤسسة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في : علم اجتماع

تخصص : إتصـــال وعـــــلاقات عـــــامة

إعداد الطالبة: إشراف الأستاذ

آمال بوشاشي أ/د عبد السلام لـــراري

أمام اللجنة المشكلة من :

-كويحل فاروق	أستاذ.	جامعة البليدة 2	رئيسا
– لراري عبد السلام	أستاذ.	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
– خلفاوي فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة أ.	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
– العاقل محمد	أستاذ محاضرة أ.	جامعة الشلف	عضوا منـاقشا
– بن دوجة زهير	أستاذ محاضرة أ.	جامعة خميس مليانة	عضوا مناقشا
– محمودي رقية	أستاذ محاضرة أ.	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : إستراتيجيات الإتصال والعلاقات العامة وأثرها على إستمرارية المؤسسة

إن إدارة العلاقات العامة تعتبر حلقة وصل بين إدارات المؤسسة والمنظمة وجماهيرها وذلك لتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها المؤسسة، كذلك المصالح والحاجات المشتركة بينها وبين الجماهير المختلفة، لذا تعتبر العلاقات العامة فن الإتصال الإنساني التي تسعى المؤسسات والمنظمات من خلالها إلى صناعة علاقات متميزة وممتازة مع كل الأطراف المتعاملة، فالعملية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية مجموعة معقدة ومتشبعة من المهام والوظائف، التي تسعى في النهاية إلى تجميع، وتنسيق وتوجيه ثم مراقبة مجهودات أفرادها من أجل تحقيق هدف مشترك. فتحقيق الهدف في حد ذاته يخضع لعدة معايير معترف بها، ومطلوبة ضمن الإدارة الحديثة، فأولا هذه النتيجة مرتبطة ومقيدة بعدة عوامل كالوقت ودرجة الإستعمال، واستغلال الموارد البشرية ،والمادية والمالية والمعنوية.

وكل هذه العناصر تتحكم بقدر معين في تنفيذ الهدف، حيث يتعين على الإدارة المشرفة على نشاط المؤسسة والتي من المفروض أن تكون إدارة العلاقات العامة أن تعمل على تحقيق الفعالية والكفاءة بنسبة مقبولة، أي أن تصل إلى تنفيذ أعلى حد من الهدف المسطر وباستعمال أحسن وأكثر استغلالا لمواردها وهاذان العاملان، الفعالية والكفاءة أصبحا من المقاييس المهمة التي تحدد مسار وتطور المؤسسة الحديثة .

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة من الوظائف الحديثة والمعقدة تتشعب إلى عناصر ومجالات متعددة ومتكاملة أصبحت، تشمل جوانب متعددة في العملية الإدارية من تحديد أهداف، إستراتيجية، وتحليلات داخلية وخارجية ثم المرور إلى عملية التخطيط بحد ذاتها وبعد التنفيذ تأتي المراقبة في نفس

الإطار، حتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من هذا النظام والتي تصب في تحسين آداء المؤسسة وبالتالي بقائها.

عمدت المؤسسة الخدماتية إلى بناء صورة مثالية عنها، من خلال إتباع سياسات واستراتيجيات علمية منهجية قائمة على تقديم أحسن الخدمات واكثرها جودة من خلال بناء استراتيجيات إتصالية واضحة المعالم في سبيل خدمة الزبون وتكوين علاقات قوية وطويلة المدى معهم، كما تبنت العديد من الاستراتيجيات الاتصالية والعلائقية (علاقات عامة) متعددة تساعدها من التقرب أكثر من الجماهير المستهدفة.

حيث تتحقق أهداف المؤسسة بتفعيل دور الزبون من خلال إحداث علاقة تفاعلية إيجابية معه تكون نتيجتها الانتقال من مستوى التخطيط الاستراتيجي إلى المستوى التفاعلي مع الجمهور وهذا عن طريق بعض الاستراتيجيات الاتصالية، تمكن المؤسسة من الفهم والإستجابة الجيدة للظروف المحيطة بطرفي هذه العلاقة (الزبون والمؤسسة).

أولا : إشكالية الدراسة والتي تتمحور حول إستراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة المنتهجة من طرف بريد الجزائر لولاية تيبازة والتي تحقق لها الاستمرار كمؤسسة إقتصادية وخدماتية عن طريق إحداث عملية إتصالية تبادلية وإنطلقت من التساؤل التالي:

ما أهم الإستراتيجيات "بريد الجزائر" التي اعتمدت عليها برامج العلاقات العامة والإتصال للمساهمة في تعزيز تطور استقرار واستمرار المؤسسة؟

ثانيا: أهمية الدراسة

- تمكين المؤسسة من تحديد الإحتياجات والرغبات والإطلاع على آراء وإتجاهات الجمهور الخارجي بهدف إحداث نوع من التوافق في التعاملات الاتصالية التبادلية وبالتالي إحداث تفاعل إيجابي بين المؤسسة وجمهورها.
- قد يفيد البحث في اختيار المؤسسة للإستراتيجية الإتصالية المناسبة التي تحقق من خلالها تميزها وتحافظ على مكانتها .

ثالثا: أهداف الدراسة:

- محاولة فهم استراتيجيات الإتصال والعلاقات العامة وتاثيرها في التفاعل بين المؤسسة وجماهيرها، كون عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية وتجاهل تشخيص واقع الاتصالات السائدة ومعرفة دورها من شأنه أن يؤدي إلى تفاقم الأوضاع وتصدع العلاقات بين أعضاء التنظيم من عمال وإداريين مرؤوسين ورؤساء مما يزيد من حدة الصراع الذي من شأنه أن يعطل عمل الإدارة ومن ثم يقصي المؤسسة مستقبلاً.

رابعا: منهج الدراسة: إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على التحليل

خامسا : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

إن من أهم الاستراتيجيات التي لها تأثير والتي أجمع عليها أكبر عدد من المبحوثين على دورها الفعال الذي تحققه في دفع الأفراد إلى اختيار خدمات المقترحة من طرف بريد الجزائر خاصة فيما يخص الإدخار وفتح حسابات بريدية تجارية بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين هو عامل الجودة والذي تم لمسه من طرف المبحوثين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن ما نعيشه اليوم من تحولات في سلوكنا وأنماط حياتنا وإعادة هيكلة لمؤسساتنا ولتنظيماتنا المختلفة بفعل تكنولوجيا المعلومات، إنما هو تغير إجتماعي كامل الأركان ولأن الإندماج في هذا العالم الرقمي مفروض فرضا

سواء على المؤسسات بالإقتراب من النشاط الرقمي أو التحول إليه جملة وتفصيلا أو بالنسبة للافراد يندرجون ضمن البيئة الإجتماعية لهذه المؤسسات التي عليها تحديد موقعها، عليه فان فرضية تكنولوجيا المعلومات والإتصال تحقق للمؤسسة جودة الخدمة قد تحققت.

زيادة عن التحكم في تكنولوجيا الإتصال والمعلومات فإن وجوب الاهتمام بالموارد البشرية كعامل مهم في أي منظمة حيث يعتبر التكوين عنصر أساسي لتحضيرها وإعدادها لمواكبة مختلف التغيرات والتطورات التكنولوجيا، لذا كان لزاما على مؤسسة بريد الجزائر بناء استراتيجية مناسبة وفعالة لتكوين المورد البشري، كون أداء المورد البشري له تأثير على فاعلية الخدمة ومنه ففرضية كفاءة وفاعلية المورد البشري يؤثر على نوعية الخدمة تحققت.

وكل ما سبق ذكره من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفاعلية المورد البشري كمحددات للإطار التنافسي في المؤسسة تساهم بشكل مباشر في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق خلق عملية إتصالية تبادلية وهذا ما تحقق من خلال فرضية الميزة التنافسية لبريد الجزائر تساهم في زيادة عدد زبائن بريد الجزائر.

شكر وعرفان

قال الله تعالى (وإذ تأذن ربكم شكرتم لأزيدنكم) إبراهيم الآية 7 ، وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل".

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه الغايات، والذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعننا على أداء هذا العمل ووفقنا في إنجازه

نتوجه بالشكر والتقدير

إلى روح أستاذتي وملهمتي الأستاذة عجابي خديجة رحمها الله

إلى الاستاذ القدير البروفيسور لراري عبد السلام

إلى كل من البروفسيور ناصر قاسيمي، فضيل رتيمي وسعيد سبعون

إلى كل العاملين بمؤسسة بريد الجزائر وعلى رأسهم مدير الوحدة لحمش سيد علي

وأخص بالشكر زميلي في الدفعة عمر شرقي وبن قيلة أمنة اللذان سندان في كل كبيرة وصغيرة

و إلى زميلي في الدراسة وأخي الذي لم تلده أمي براوي أمين الذي ساعدني كثيرا

إهــداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الذين كانوا سندا لي طيلة مشوارنا الدراسي.

إلى روح الوالدين الكريمين رحمهما الله واسكناهما فسيح جناته

إلى أبنائي أيوب ،عبد الجليل أيمن وجواد لعلي أترك لهم بهذا العمل أثرا طيبا

إلى إخوتي عبد النور، اسيا، حنان

إلى أصدقائي هيبة، عمر، أمونة،

إلى زميليَ في العمل بختي وعبد القادر

إلى هؤلاء جميعا وإلى غيرهم ممن فاتني ذكرهم، أهدي هذا العمل المتواضع...

فهرس المحتويات

شكرو عرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة..... 22

الباب الأول : الإطار النظري والتصوري للدراسة 24

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة..... 29

تمهيد 29

أولا : أسباب إختيار الموضوع..... 30

ثانيا : أهمية الدراسة 31

ثالثا : أهداف الدراسة 32

رابعا : صعوبات الدراسة..... 34

خامسا : الإشكالية 35

سادسا : فرضيات الدراسة..... 40

سابعا تحديد المفاهيم والمصطلحات 40

ثامنا : الدراسات السابقة..... 52

تاسعا : المقاربة السوسيولوجية 63

عاشرا : المنهج والتقنيات المنتهجة في الدراسة..... 73

إحدى عشر : عينة البحث وكيفية تصميمها..... 81

الفصل الثاني : الاتصال في المؤسسة مفاهيم وتصورات نظرية في محاولة لبناء موضوع سوسيولوجي

تمهيد 85

أولا : مدخل عام للإتصال 86

1- مفهوم الإتصال 86
2- خصائص الإتصال..... 90
3- أهمية الاتصال 92
4- أهداف الإتصال 95
5- وظائف الإتصال 96
6- المكونات الأساسية للإتصال..... 97
7- أشكال الإتصال.....101
8- معوقات الإتصال.....102
ثانيا : الإتصال في المؤسسة.....105
1- نشأة الإتصال المؤسساتي..... 105
2- أهداف الإتصال في المؤسسة..... 106
3- أنواع الإتصال في المؤسسة..... 107
4- مراحل الإتصال في المؤسسة..... 110
5- تقنيات الاتصال في المؤسسة 110
6- معايير الإتصال بين المؤسسة وجماهيره..... 112
ثالثا: الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الخدماتية..... 113
1 - مدخل إلى الإستراتيجية الإتصالية..... 113
2 - أهمية، خصائص وأهداف الإستراتيجية الإتصالية..... 116
3 - أنواع ومبادىء الإستراتيجية الاتصالية..... 118
خلاصة الفصل..... 125
الفصل الثالث : المدخل النظري للعلاقات العامة : تحديدات ومفاهيم
تمهيد..... 128
أولا : مدخل عام للعلاقات العامة 129
1- العلاقات العامة بين التنظير و التزمين..... 129

أ-التطور التاريخي لمفهوم العلاقات العامة 129

2-ماهية العلاقات العامة..... 133

3- أنشطة العلاقات العامة 135

4- العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية 138

- أهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية 140

6- أهداف العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية..... 141

7- وظائف العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية..... 143

8- دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية 144

ثانيا : التنظيم الاداري للعلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية..... 148

1- تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية..... 148

2- موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة 149

3- علاقة العلاقات العامة بالوحدات الإدارية الأخرى للمؤسسة الخدماتية..... 154

ثالثا استراتيجيات العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية..... 156

1- التخطيط لبرامج العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية..... 156

2- الاعتبارات الواجب اتخاذها عند وضع خطة لاستراتيجيات العلاقات العامة 158

3- خطوات بناء استراتيجية للعلاقات العامة 161

4 - أهم الاستراتيجيات المعتمدة في برامج العلاقات للعلاقات العامة 164

خلاصة الفصل..... 167

الفصل الرابع : تحديات المؤسسة الإقتصادية الخدماتية في إطار التنافسية

تمهيد..... **170**

أولا: ماهية ومفهوم المؤسسة الاقتصادية **171**

1- ماهية المؤسسة الإقتصادية 171

2- أشكال وخصائص المؤسسة الإقتصادية 174

3-أهداف المؤسسة الإقتصادية..... 176

4- وظائف المؤسسة الإقتصادية..... 179

ثانيا المؤسسة الخدماتية والإدارة الإستراتيجية 181

1- ماهية المؤسسة الخدماتية..... 181

2- تصنيفات المؤسسة الخدماتية 183

3- عناصر المؤسسة الخدماتية..... 184

4- الادارة الاستراتيجية وأهميتها..... 185

ثالثا :تصور نظري مفاهيمي للتنافسية..... 191

1- المنافسة..... 191

2- مفهوم التنافسية ، أنواعها..... 193

3-أهداف التنافسية 193

4- الإستراتيجية التنافسية..... 195

رابعا محددات التنافسية في المؤسسة الخدماتية 198

1- الميزة التنافسية..... 198

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال كإستراتيجية للعلاقة التفاعلية مؤسسة -زبون 201

3- كفاءة وفاعلية المورد البشري كإستراتيجية للعلاقة التفاعلية مؤسسة -زبون 207

خلاصة الفصل..... 210

الباب الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الخامس : الإطار الميداني للدراسة

تمهيد..... 215

أولا : مجالات الدراسة 216

1- المجال الزماني..... 216

2- المجال المكاني 217

ثانيا : تشخيص عام حول مؤسسة بريد الجزائر 217

1-تعريف مؤسسة بريد الجزائر 217

2-البنية الهيكلية التنظيمي لبريد الجزائر..... 221

ثالثا: المصلحة المستقبلة وهيكلها التنظيمي..... 230

1- تعريف المصلحة المستقبلة 230

2-الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية بريد الجزائر 233

رابعا:مهام ،إستراتيجيات وإلتزامات مؤسسة بريد الجزائر..... 239

1- مهام مؤسسة بريد الجزائر 239

2- إستراتيجية مؤسسة بريد الجزائر 240

خامسا : خدمات ، دور وأهداف مؤسسة بريد الجزائر..... 242

1- الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر..... 242

2- دور مؤسسة بريد الجزائر 247

3- أهداف مؤسسة بريد الجزائر.....248

خلاصة الفصل 249

الفصل السادس : عرض تحليل، تفسير البيانات وإستخلاص النتائج

أولا : عرض وتحليل البيانات العامة 253

ثانيا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى واستنتاجاتها..... 258

ثالثا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية واستنتاجاتها..... 288

رابعا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة واستنتاجاتها..... 315

سادسا : الإستنتاج العام..... 351

خلاصة الفصل..... 363

خاتمة 365

قائمة المراجع..... 371

الملاحق 388

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير االجنس	253
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	254
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	255
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	256
05	مستوى مساهمة الأنترنات وعلاقتها بمتغير الجنس	258
06	درجة الرضا عن الخدمة المالية حسب متغير المستوى المهني	260
07	نوع الرضا عن الخدمة المالية حسب متغير المستوى المهني	262
08	درجة الرضا عن الخدمة البريدية حسب متغير السن	264
09	عدم الرضا عن الخدمة البريدية حسب متغير الجنس	266
10	سهولة الحصول على المعلومات من الانترنات ومتغير السن	267
11	سبب عدم تسني الحصول على المعلومات التي تخص التعاملات المالية والنقدية بكل سهولة من الانترنات حسب متغير الجنس	269
12	مصدر الحصول على المعلومات الخاصة بالحساب البريدي حسب متغير الجنس	271
13	مستوى تميز القاعات الخدمات الإلكترونية والجنس	273
14	إستعمال تطبيقات الهاتف النقال ومتغير المستوى التعليمي	274

15	ميزة خدمة تطبيقات الهاتف النقال ومتغير المستوى التعليمي	276
16	إستخدام تطبيقات البريد ومتغير الجنس	278
17	نوع تطبيقات الهاتف النقال وفق متغير المستوى التعليمي	280
18	مرتبة بريد الجزائر حسب المؤسسات المالية ومتغير الجنس	288
19	الفرق بين خدمات بريد الجزائر والمؤسسات المالية الأخرى ومتغير الجنس	290
20	تقييم الخدمات الجديدة لبريد الجزائر مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى وفق متغير المستوى الهني	292
21	إختيار مؤسسة بريد الجزائر من بين المؤسسات المالية الأخرى ومتغير السن	295
22	دوافع عدم إختيار بريد الجزائر ومتغير السن	297
23	الخدمات الرقمية الجديدة لبريد الجزائر وفق متغير المستوى الدراسي	299
24	نقطة تقييم نوع الخدمة ومتغير المستوى المهني	302
25	الخدمات البديلة المقدمة من بريد الجزائر وفق متغير الجنس	304
26	أسبقية بريد الجزائر في إطلاق خدمات جديدة ومتغير الجنس	306
27	إمكانية اللجوء للإدخار في بريد الجزائر وفق متغير السن	307
28	سبب عدم اللجوء للإدخار ببريد الجزائر وفق متغير الجنس	309
29	درجة الرضا عن أسلوب الإتصال مع عون الشباك والجنس	315
30	صعوبات النعامل مع أعوان الشباك وفق متغير السن	316
31	أسباب صعوبات التعامل مع أعوان الشباك وفق متغير السن	318
32	درجة كفاءة أعوان الشباك وفق المستوى التعليمي	320

33	درجة نوع الإتصال وفق متغير المستوى المهني	322
34	تكوين أعوان الشباك وفق متغير المستوى التعليمي	323
35	نقطة تقييم نوع الخدمة ومتغير الجنس	325
36	تحليل محتوى سجل الشكاوي لبريد وادمرزوق تيبازة لسنة 2020	327
37	تحليل محتوى سجل الشكاوي لبريد وادمرزوق تيبازة لسنة 2021	329
38	تحليل محتوى سجل الشكاوي لبريد وادمرزوق تيبازة لسنة 2022	331
39	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	333
40	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	334
41	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	335
42	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية قي الوظيفة	336
43	عدد الدورات التكوينية في تكنولوجيا المعلومات والشبكة التي تلقاها أعوان الشباك خلال سنة 2022	337
44	عدد الدورات التكوينية في الإتصال والإستقبال التي تلقاها أعوان الشباك خلال سنة 2022	338
45	رأي أعوان الشباك حول إستخدام تكنولوجيات المعلومات والإتصال	339
46	تقييم عون الشياك للدورات التكوينية التي تلقاها في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال	340
47	تقييم أعوان الشياك للدورات التكوينية التي تلقاها حول أساليب الإتصال وإستقبال الزبائن	341

48	نوع المشاكل التي يصادفها عون الشباك مع الزبائن	342
49	إقتراحات أعوان الشباك لزيادة فعالية الآداء	343

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة	97
02	انواع إستراتيجيات الإتصال	124
03	خطوات عملية العلاقات العامة كخط متصل	134
04	موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية النموذج الأول	150
05	موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية النموذج الثاني	151
06	موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية النموذج الثالث	152
07	موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية النموذج الرابع	153
08	البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	197
09	مكونات وظيفة التكوين الموارد البشرية	210
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي	228
11	مخطط التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية	229
12	توزيع أفراد العينة حسب السن	253
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	254
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	255
15	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	256

مقدمة

مقدمـــــــــــة:

تعد إدارة العلاقات العامة من الإدارات التي لها أهمية كبيرة للعديد من المؤسسات باختلاف أنواعها، فقد أضحت هذه الوظيفة في السنوات الأخيرة أحد الوظائف الأساسية التي تساعد أي مؤسسة في التعرف على أنسب الطرق العلمية والمهنية لمعرفة آراء واتجاهات الجماهير المتعاملة معها، وذلك لتحقيق التفاهم والثقة.

إن إدارة العلاقات العامة تعتبر حلقة وصل بين إدارات المؤسسة والمنظمة وجماهيرها وذلك لتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها المؤسسة، لذا تعتبر العلاقات العامة فن الإتصال الإنساني التي تسعى المؤسسات والمنظمات من خلالها إلى صناعة علاقات متميزة وممتازة مع كل الأطراف المتعاملة. إن العمليات الادارية في المؤسسة الاقتصادية مجموعة معقدة ومتشبعة من المهام والوظائف، التي تسعى في النهاية إلى تجميع وتنسيق وتوجيه، ثم مراقبة مجهودات أفرادها من أجل تحقيق هدف مشترك. إن تحقيق الهدف منوط في حد ذاته بعدة معايير ضرورية ومطلوبة ضمن الإدارة الحديثة، وهي مقيدة بعدة عوامل منها: عامل الوقت، عامل درجة استعمال واستغلال الموارد البشرية، عامل الموارد المادية والمالية. كل هذه العناصر تتحكم بقدر معين في تنفيذ الهدف، حيث يتعين على الإدارة المشرفة على نشاط المؤسسة، والتي من المفروض أن تكون إدارة العلاقات العامة، العمل على تحقيق الفعالية والكفاءة بنسبة عالية، أي أن تصل إلى تنفيذ الهدف المسطر، بأحسن استغلال لمواردها. إن مؤشر الفعالية والكفاءة صارا من المقاييس المهمة التي تحدد مسار وتطور المؤسسة الحديثة.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة من الوظائف الحديثة والمعقدة، وهي تتشعب إلى عناصر ومجالات متعددة، ومتكاملة أصبحت تشمل جوانب مختلفة من العملية الإدارية كتحديد

الأهداف الاستراتيجية، تحليلات المداخل والمخارج(input_output)، ثم المرور إلى عملية التخطيط فالتنفيذ، ويليه المراقبة والتقييم، وهذا كله كي تصل المؤسسة في نهاية المطاف إلى الأهداف المرجوة.

لقد عمدت المؤسسة الاقتصادية، ومن بينها المؤسسات الخدماتية، إلى بناء صورة مثالية عنها، وهذا من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات علمية ممنهجة قائمة على تقديم أحسن الخدمات وأكثرها جودة. من خلال بناء استراتيجيات إتصالية واضحة المعالم في سبيل خدمة الزبائن، وتكوين علاقات قوية وطويلة الأمد معهم، كما تبنت استراتيجيات اتصالية وعلائقية (علاقات عامة) متعددة تساعدها على التقرب أكثر من الجماهير المستهدفة.

إن أهداف المؤسسة تتحقق بتفعيل دور الزبون، من خلال إحداث علاقة تفاعلية إيجابية معه تكون نتيجتها الانتقال من مستوى التخطيط الاستراتيجي إلى مستوى التفاعل مع الجمهور، الذي يحتوي في طياته الزبائن الفعليين والمحتملين، وهذا بالمرور عبر استراتيجيات اتصالية واضحة المعالم، تمكن المؤسسة من الفهم الجيد للظروف المحيطة بطرفي هذه العلاقة (الزبون والمؤسسة)، كما أن وجود المؤسسة في عالم متغير يفرض عليها إعادة النظر في تلك الاستراتيجيات بشكل دوري حتى تواكب هذه التغيرات، إن متطلبات المجتمعات المعاصرة أصبحت أكثر نوعية وأكثر تقلبا، في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة، والتقدم التقني الهائل الذي مس من جميع الانظمة الادارية، لذلك كان ضروريا الإستجابة والتكيف، مع تغيير في لآليات والاستراتيجيات، وهذا كله في إطار عملي فعال للعلاقات العامة .

تاسيسا لما ذكرنا سابقا تحاول الدراسة الحالية المتعلقة "**باستراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة واثرها على استمرارية المؤسسة**" تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مؤسسة بريد الجزائر، كون هذه الاخيرة لها مميزات وخصائص تختلف عن المؤسسات الاقتصادية الاخرى. وقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى بابين :

الباب الأول : الإطار النظري والتصوري للدراسة

وشمل هذا الباب الفصول التالية:

الفصل الأول : تضمن هذا الفصل الإطارالنظري والتصوري للدراسة، وتناولنا فيه الإشكالية، والتي يعتبر تحديدها من أهم الخطوات المنهجية. ذكرنا أيضا الاسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار الموضوع، كما تطرقنا لأهمية الموضوع وأهداف الدراسة. واختتمنا هذا الفصل بتحديد الفرضيات والمفاهيم الإجرائية، مرورا بالمقاربة السوسيولوجية والدراسات السابقة، فالمناهج والتقنيات، وكذلك عينة البحث وكيفية تصميمها.

الفصل الثاني: خصصنا هذا الفصل الاتصال في المؤسسة مفاهيم وتصورات نظرية في محاولة لبناء موضوع سوسيولوجي الذي ضم مدخل عام للإتصال – الاتصال في المؤسسة – الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الخدماتية

الفصل الثالث: خصصنا هذا الفصل كمدخل نظري للعلاقات العامة: تحديدات ومفاهيم والذي تم إبراز فيه ماهية العلاقات العامة –التطور التاريخي لمفهوم العلاقات العامة والتنظيم الإداري للعلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية.

الفصل الرابع : ضمن هذا الفصل تعرضنا تحديات المؤسسة الإقتصادية الخدماتية في إطار التنافسية والتي أبرزنا من خلالها مفهوم المؤسسة الإقتصادية أين تناولنا ماهية المؤسسة الإقتصادية – أشكال المؤسسة الإقتصادية، أهداف ووظائف المؤسسة الإقتصادية كما تناولنا المؤسسة الإقتصادية والإدارة الإستراتيجية كما حاولنا إعطاء تصور مفاهيمي للتنافسية وفي الأخير التطرق لأهم محددات التنافسية في المؤسسة الإقتصادية

الباب الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة :

وشمل هذا الباب الفصول التالية :

الفصل الخامس : الجانب الميداني للدراسة، وشمل التعريف بمجالات الدراسة، التشخيص العام لمؤسسة بريد الجزائر، التعريف بالمصلحة المستقبلة وهيكلها التنظيمي، التطرق لمهام ‘استراتيجيات والتزامات مؤسسة بريد الجزائر وفي الأخير تم التطرق الى خدمات المؤسسة، الدور والأهداف.

الفصل السادس: عرض وتحليل الجداول واستخلاص النتائج أين تم التطرق إلى عرض وتحليل البيانات العامة، عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى واستنتاجاتها، عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية وإستنتاجاتها، عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة واستنتاجاتها وأخيرا الإستنتاج العام في ضوء المقاربات النظرية الملائمة للدراسة.

الباب الأول: الإطار النظري والتصوري

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- **أولا : أسباب إختيار الموضوع**
- **ثانيا : أهمية الدراسة**
- **ثالثا: أهداف الدراسة**
- **رابعا: صعوبات الدراسة**
- **خامسا: الإشكالية**
- **سادسا: فرضيات الدراسة**
- **سابعا: تحديد المفاهيم والمصطلحات**
- **ثامنا: الدراسات السابقة**
- **تاسعا: المقاربة السوسيولوجية**
- **عاشرا: المنهج والتقنيات المنتهجة في الدراسة**
- **إحدى عشر: عينة البحث وكيفية تصميمها**

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

إن الباحث في ميدان العلوم الاجتماعية عند دراستة لظاهرة ما فإنه يعتمد على أسس ومبادىء منهجية تسمح له بالتحديد والضبط الدقيق المحكم وعليه سنحاول في هذا الفصل الخاص بالاطار المنهجي عرض موضوع الدراسة الذي يعتبر نقطة إنطلاق لأي بحث، والملاحظ هنا هو أن إختيار الموضوع لن يتم دون وجود أسباب تدفعه إلى ذلك إضافة لأهمية ما يمكن أن تفرزه دراسة هذا الموضوع من تطبيقات عملية بالنسبة للمؤسسة – مجال البحث – أو المجال المعرفي بصفة عامة .

لذلك فالضرورة المنهجية تقتضي من الباحث صياغة موضوعه في إشكالية تفضي إلى طرح تساؤلات يحاول الإجابة عليها مؤقتا من خلال الفرضيات وللتحقق من صحتها لا بد من اللجوء إلى ميدان البحث، الأمر الذي يضطره إلى إختيار المنهج المناسب والعينة والأداء الأنسب لذلك.

بالإضافة إلى ذلك يجب على الباحث تحديد المفاهيم والمصطلحات وكذا مراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وأخيرا الصعوبات التي اعترضت طريق الباحث وهو ما سنحاول عرضه في هذا الفصل.

أولا: أسباب اختيار الموضوع:

إذ تعد مرحلة اختيار الموضوع أول مرحلة من مراحل البحث العلمي والتي تكون حصيلة تفاعل مجموعة من الدوافع الذاتية والموضوعية والذي لابد أن يكون نابعا من من تجاربنا وقرائتنا ورغبتنا في دراسته ضمن تخصصنا العلمي ألا وهو العلاقات العامة والاتصال وإستنادا إلى مبدأ السببية والذي ينص على أن لكل ظاهرة سبب، تتجلى أسباب اختيار هذه الدراسة إلى نواحي عديدة منها ما يتعلق بموضوع البحث وكل ما يشير إليه وأخرى ما يتعلق بشخصية الباحث نفسه

إن الاتصال والعلاقات العامة من أهم المواضيع التي شغلت المفكرين والباحثين في مختلف الفروع المعرفية، حيث لم يعد هذا الاتصال مجرد وسيلة لنقل وتبادل المعلومات بل أصبح إنتاجاً من نوع متقدم في التنظيم والإدارة، حيث يعتبر كذلك من أكثر العناصر أهمية على مستوى أية مؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها، حيث أنه من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها لتحقيق أهدافها، وذلك بنقل البيانات والمعلومات والأراء والأفكار، إذ بواسطة هذه الوسائل يمكن أن يتم ربط جميع أجزاء المؤسسة، لم يعد هناك فرد أو مؤسسة تستطيع مباشرة مهامها بعيداً من عمليات الاتصال المكثفة والمتزايدة في الاتساع التي تسمح بنشر وتبادل المعلومات التي تعتبر أساس نجاح المؤسسة.

إذ أن من يملك معلومات أكثر هو الأقوى لأنه تتاح له فرصة اتخاذ القرارات المبنية على معرفة الواقع الذي يتعامل معه وبالمشكلات وطرق العمل السائدة.

إضافة الى كون العلاقات العامة بالرغم معرفة الكثيرين على أنه له دور في التحكم في كيفية تقديم المؤسسة لجماهيرها من خلال أنشطتها الإتصالية المتنوعة لكن معرفة إستراتيجيات العلاقات العامة بقي غائبا كمفهوم على الرغم من أنه يمارس بشكل تفصيلي من دون دراية بالاطر النظرية والمعرفية.

وهذا ما دعانا للاهتمام بمشكلة الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة ودوره في تطوير الإدارة في المؤسسة الجزائرية الخدماتية وعليه يمكن حصر الأسباب التي دفعت الباحث اختيار مشكلة البحث حول إستراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة سواء بالنسبة للمؤسسات الجزائرية الاقتصادية عامة والخدماتية خاصة، الدور الذي أصبح الاتصال والعلاقات العامة يلعبه في حل مشكلات العمل ورفع مستوى الأداء الإداري الضروري لنجاح المؤسسة وتمكنها من منافسة غيرها من المؤسسات.

افتقار المكتبة الجزائرية من جهة والمؤسسة الاقتصادية الاجتماعية من جهة أخرى للبحوث والدراسات العلمية الحديثة التي تتناول بعمق وواقعية موضوع الاتصال والعلاقات العامة واستراتيجياته للمحافظة على استمرارية المؤسسات خاصة الفترة التي تحاول فيها الجزائر إعادة تنظيم اقتصادها ومؤسساتها بما يتلائم مع مرحلة اقتصاد السوق والدخول في التكتلات الاقتصادية الدولية.

أما يتعلق بشخصية الباحث وميوله العلمية واهتماماته البحثية حيث أن أسباب اختيار مشكلة البحث جاءت استجابة لعوامل موضوعية وواقعية ونفسية ومجتمعية طرحت نفسها على الباحث منذ مدة ليتوجه إلى دراسة استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة ودوره في استمرارية المؤسسة.

ثانيا: أهمية الدراسة:

إن كل بحث أو دراسة سوسيولوجية لها أهمية كون كون البحث العلمي يسعى لتحقيق مجموعة من النتائج العلمية والحقائق التي يتوصل إليها بناءا على المعطيات التي يتحصل عليها في ميدان تخصصه.

فموضوع الاتصال والعلاقات العامة من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون والقائمون على إدارة المؤسسات ويهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات، ذلك لأنه لا يمكن أن نتصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال مهما كان شكله رسمي أو غير رسمي وتتجلى أهمية استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة في شتى المجالات التنظيمية والإدارية والاقتصادية والإنسانية

والتقنية داخل المؤسسة وخارجها على وجه أكثر تحديداً في علاقته الوثيقة والمباشرة بالتخطيط وإصدار القرارات والتنسيق وإنجاز الأعمال والتقويم والرقابة .

كما ان اختيار المؤسسة للاستراتيجية الاتصالية المناسبة لها يعتبر إختيارا لبعث دافعية الأفراد نحو تحقيق الأهداف وبالتالي تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق الإستمرارية .

من خلال ما سبق ذكره فان بحثنا هذا يرتكز على مجموعة من الأبعاد التي لها أهمية من الناحية العلمية والاجرائية :

- تمكين المؤسسة من تحديد الإحتياجات والرغبات والإطلاع على آراء وإتجاهات الجمهور الخارجي بهدف إحداث نوع من التوافق في التعاملات الاتصالية التبادلية وبالتالي إحداث تفاعل إيجابي بين المؤسسة وجمهورها.
- قد يفيد البحث في اختيار المؤسسة للإستراتيجية الإتصالية المناسبة التي تحقق من خلالها تميزها وتحافظ على مكانتها.

ثالثا: أهداف الدراسة:

المقصود بالهدف من البحث هو الحقيقة التي ينبغي على الباحث الوصول إليه عن طريق بحثه حتى لا تكون الدراسة جافة، بل وجب التعرف على الظاهرة وأسباب وجودها ومن بين الأهداف التي يبنى عليها البحث هي:

- التدريب على البحث العلمي.
- محاولة فهم استراتيجيات الإتصال والعلاقات العامة وتاثيرها في التفاعل بين المؤسسة وجماهيرها، كون عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية وتجاهل تشخيص واقع الاتصالات السائدة ومعرفة دورها من شأنه أن يؤدي إلى تفاقم الأوضاع وتصدع العلاقات بين أعضاء

التنظيم من عمال وإداريين مرؤوسين ورؤساء مما يزيد من حدة الصراع الذي من شأنه أن يعطل عمل الإدارة ومن ثم يقصي المؤسسة مستقبلاً.

ومن هنا يمكن القول إن الباحث يسعى من خلال إجراء هذه الدراسة إلى الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظله الاتصال والعلاقات العامة واستراتيجياتها في المؤسسة الجزائرية والدور الذي يمكن أن يؤديه في تحسين مستوى أداء الإدارة من خلال الجوانب المتعلقة مما يلي:

- **إنجاز الأعمال وأداء المهام في أي مستوى من مستويات العمل والتسيير؛**
- **التخطيط للأعمال والمشاريع المختلفة على المستوى القريب البعيد؛**
- **التنسيق على مستوى الأجهزة والأنشطة.**
- **اتخاذ القرار على مستوى مراكز القرار.**
- **الرقابة والمتابعة لتنفيذ القرارات.**
- **التقويم لنتائج الأعمال والقرارات وتجسيد الأهداف.**

هذا ما دفع الباحث لتسليط الضوء عليها وتقديم تفسير ميداني لها وهي:

1. تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية ومحاولة وصف الاستراتيجيات والاتصال والعلاقات العامة المعتمدة عمليا وذلك حتى يمكن معرفة ما يمكن الإشارة إليه لتحسين الفاعلية.
2. التعرف على الاستراتيجيات العلاقات العامة والاتصال استعمالا في المؤسسة الجزائرية.
3. تحديد حجم التأثير الذي يتركه استخدام ذلك النوع من الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية على نشاط الإدارة وأداء الإداريين في مختلف العمليات الإدارية.
4. محاولة ضبط الاستراتيجيات العلاقات العامة والاتصال الأثر فعالية التي تساهم في المحافظة بقاء المؤسسة في السوق من خلال كل ما سبق ذكره يوجد بصفة عامة هدفان:

- **هدف الوصفي:** وهو وصف الظاهرة الاتصالية العلائقية مع الجمهور الداخلي والخارجي داخل المؤسسة من خلال تحديد خصائصها وأشكالها ووظائفها.
- **هدف توجيهي:** تقديم اقتراحات وتوصيات واجتهادات في إطار المساهمة لإيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يبحث الموضوع في وجودها وتطورها وآثارها أو على الأقل تحديد الأسلوب الأمثل كيفية التعامل معها.

رابعا: صعوبات الدراسة:

يواجه الكثير من الباحثين في معظم الدراسات العلمية صعوبات ومعوقات، سواء من الناحية النظرية أو الميدانية المتعلقة بقابلية إنجاز البحث، وهو ما يشير إليه بعض المهتمين بالمنهجية، كسبيل لتحقيق البحث العلمي الهادف والمفيد، حيث يشير موريس أنجرس أنه على الباحث أن يراعي بعض الشروط قبل أن يخوض في دراسة الموضوع أو الظاهرة ، ومنها توفر الوقت والوصول إلى مصادر المعلومات والموارد المالية وكذلك مراعاة درجة تعقد الموضوع إلى جانب التمتع بالخيال الواسع والذهن المتفتح [1].

ككل الدراسات السوسيولوجية والادارية المختلفة، هناك صعوبات تقف أمام الباحث في تقصي كل مراحل بحثه، وبالتالي فهو مطالب بتذليل القسط الأكبر وإختزال القسط الأخر من أجل الوصول إلى الموضوعية العلمية في تسيير مراحل بحثه.

وفي إطار هذا البحث، يمكن لنا أن نذكر بعض الصعوبات التي تلقيناها طيلة إنجاز البحث منها ما يتعلق بطبيعة متغيرات الموضوع ومنها ما يخص بعض الجوانب الشخصية (ظروف العمل) وهي موجزة كالآتي :

---

[1] موريس أنجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي ،ترجمة صحراوي بوزيد ، بوشرف كمال ،سبعون سعيد ،الجزائر دار القصبة للنشر ،2006 ،ص127.

- صعوبة الحصول على معلومات صادقة نظرا للصفة المهنية للباحث التي جعلت التحفظ في الاجابة على بعض التساؤلات.
- صعوبة إيجاد أفراد يجيبون على الإستمارة بصفة صادقة، لهذا إلتجأنا إلى استعمال تقنية تحليل محتوى لسجل الشكاوي وإجراء بعض المقابلات كتدعيم للاستمارة ومن أجل الحصول على معلومات صادقة تخدم الموضوع .
- قلة الدراسات التي تناولت استراتيجيات الاتصال والعلاقات العام من منظور سوسيولوجي، حيث لاحظنا أن معظم الدراسات عالجت الموضوع من منطلق مفاهيم مدارس إدارة الأعمال ونظريات التسيير.
- تداخل الكثير من المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في ميدان إدارة الأعمال، الاقتصاد والتسيير مع المفاهيم المستخدمة في نظريات التنظيم وإفتقار في الإتصال، وهو ما أضفى على الدراسة الطابع التقني.

خامسا: الإشكالية:

يعرف العالم اليوم متغيرات كثيرة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهو ما ينعكس على حياة البشر ودورهم في المجتمع بمختلف نظمه، ولقد تبوأت العلاقات العامة مكانة متميزة في الفكر الإداري الحديث، وأصبحت أهم الوظائف للإدارة، فهي تشكل حلقة إتصال وأداة تفاعل نشطة داخل المؤسسة وخارجها من خلال ما تقوم به من أدوار وما تقدمه من برامج وخدمات تنعكس على تكوين الصورة المطلوبة التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها ونتيجة للتطور والتقدم الذي شهدته الدول في مختلف المجالات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية برز نشاط العلاقات العامة على أساس علمي ومدروس في كافة الإدارات والمؤسسات المختلفة مما أوجب على المنظمات والهيئات

والمؤسسات مسايرة التطور واستخدام التكنولوجيا الحديثة للإتصالات والمعلومات وغيرها من وسائل إتصالية.

تشكل العلاقات العامة مدخلا إستراتيجيا أساسيا لتنظيم وإدارة المنظمات الحديثة وهي أحد مرتكزاته، كما أنها إحدى القوى الفاعلة التي تلعب دور كبير في المنظمة في عملية التغيير نظرا لدورها التواصلي، أين تمثل آداة تواصل وتقريب وجهات النظر بين جميع المستويات الإدارية، حيث المورد البشري هو أساس التغيير وعصبته مترجم في سلوكاتهم وإتجاهاتهم ولعل أهم الأهداف التي تسعى لها إدارة العلاقات العامة هي الفاعلية بين ربط أهداف المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف وأبرز سماتها وما تتمتع به من خصائص مميزة سواء في هويتها أو ثقافتها وتوطيد العلاقة بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية فالعلاقات العامة أداة لإستشراف المستقبل بعد ظهور متغيرات عالمية جديدة التي أثرت في تطبيقاتها، كأثر الأنترنت والأقمار الصناعية على طريقة التلقي وتقييم الجماهير للمعلومات من خلال التأثير على الممارسين وعلى الرسائل وعلى المنظمة وعلى العلاقة أصحاب المصالح من الجمهور فهي في إطارها المعاصر بمثابة ثورة في الفكر الإداري وقفزة نوعية في تغيير مسار المؤسسات ونجاحها من خلال بناء شبكة إتصال والتي لا تكون من خلال وجود هدف محدد تسعى إلى تحقيقه والبحث عن آليات تنشيط المنظمة وتوجيهها نحو أهدافها فالإتصال هو سلسلة من الأنشطة تتضمن الإستماع والتأمل والتعبير والإختبار والإقناع وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك والإتجاهات والقيم وفي هذا الصدد يقول أندي ريشارد «طالما أن الإتصال هو إيصال رسالة إلى الغير بغية تغييره أو إقناعه بشيء ما فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنى الصريح والمعنى الضمني»[1].

[1] مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1997م، ص 170.

فعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الإتصال داخل المؤسسة بإعتبارها جزءا لا يتجزأ من المجتمع فكانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة فكانت سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة وهذه الطرق البسيطة ما فتئت وتطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة وتعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين بها وضخامة الموارد المادية والمستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام إلى عدة مناصب لتنفيذما هو مخطط له ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الإتصالات داخل هياكلها خاصة في المؤسسات العمومية فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية إتصال بين جميع مستويات المؤسسة قصد تسهيل أداء الأفراد لادوارهم ووظائفهم داخليا وخارجيا وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الإهتمام بالإتصال حتى تتمكن من الإستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك الثقة المتبادلة فيؤدي ذلك إلى إتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف.

فالمؤسسة التي تطمح في الإزدهار والتقدم من خلال تطبيق إستراتيجية إتصالية على أنها مجموعة من القرارات الرشيدة والمترابطة هي التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة والوسائل اللازمة لتحقيقها وتعتمد صياغتها على الأهداف العامة للمؤسسة فهي إستمرار وترجمة للسياسات، فالواقع الآن أن العلاقات العامة والإتصال إنتقلت من كونهما وظيفة ثانوية تقدم خدمات إستشارية لإدارة المنظمات إلى وظيفة تحتل موقعا متقدما في الهيكل التنظيمي لبعض المنظمات والمسؤول فيها له مقعد في إجتماعات المديرين الرئيسيين في المؤسسة وله موقع في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

فالإستراتيجية في العلاقات العامة هي صياغة أفكار إتصالية التي سوف يتم طرحها في برنامج العلاقات العامة لإنجاز هدف إجرائي محدد من خلال تبيان العمل فيها، فهي مجموعة من القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها منظمة ما بغرض تحقيق أهداف معينة وذلك بإستخدام وسائل إتصال وتقنيات عدة وكذلك هي الرابط بين الأفكار الإتصالية وكل الإجراءات والممارسات الداعمة لتنفيذ برامج العلاقات العامة في شكل صياغي متناسق ومتزن ومتكامل.[1]

ترتبط هذه الإستراتيجية بالسياسة التي تتبعها المؤسسة لكسب ثقة الجمهور وتنمية هذه الثقة وباستمرار، تتناسب في الوقت نفسه مع دور وحجم نشاطها وأهميتها بالنسبة للجمهور والعلاقات العامة في صياغ الإستراتيجية تبدأ بعملية الرصد للبيئة الخارجية والداخلية في إطار يراعي بقاء المؤسسة وإستقرارها وتطورها على المدى الطويل بحيث يمكن التنبؤ بمخرجاتها ونتائجها في ضوء القيود التنظيمية للعلاقات العامة أو القيود البيئية أو القيود التكنولوجية أو الإنسانية فكل هذه المظاهر والتحولات موجودة في واقع المؤسسات، لأن المؤسسة اليوم أصبحت بمثابة جزء من النسيج الإجتماعي الإقتصادي للمجتمع وفي الوقت نفسه فإن بعض التطورات قد وضعت مطالب ثقيلة على العلاقات العامة والإتصال في التنظيم والإدارة مثل إزدياد حجم المشاكل الإجتماعية والإقتصادية لأفراد كعمال وموظفين ومدراء ومتعاملين، عدم إستخدام العقلاني لوسائل الاتصال في إنجاز الأعمال، تزايد الحاجات المادية والمعنوية كل ذلك وغيره يستوجب وضع ميكانيزمات لمواجهة كل هذه التحديات ورسم إستراتيجيات للإتصال تسعى من خلالها لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من يتعامل معهم وتكيف نفسها مع متطلبات الجمهور وإيجاد الخيارات والحلول المناسبة لكل الوضعيات.

والمؤسسة الجزائرية ليست بمنأى عن هذا التطور والتأثير الواضح للإقتصاد الشبكي الرقمي عليها بعد مرورها من مرحلة إنتقالية إعتمدت على طرق التسيير والإنتاج الكلاسيكي إلى مرحلة

---

[1] جمال راسم، خيرت معوض: إدارة العلاقات المدخل الإستراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص 271.

عصرية معتمدة على منظومة الشبكة المعلوماتية مفتوحة على مصراعيها لمواجهة جميع العوائق يفرض عليها إعادة النظر في إستراتيجياتها، فمتطلبات المجتمعات المعاصرة أكثر نوعية وأكثر تقلب ومشاكلها أكثر تجددا وفجائية وإضافة إلى تباين داخل المؤسسة في القيم الإجتماعية لدى العاملين وطبيعة نشاطها ولكل الإعتبارات في إعادة الإلمام بمجمل الإستراتيجيات التي تمس تسييرها وهيكلتها وأهدافها وعلاقاتها مع جماهيرها يكفل توازنها وتضمن ديمومتها وإستمرارها.

ومن بين هذه المؤسسات نذكر مؤسسة خدماتية عمومية ويتعلق الأمر بمؤسسة بريد الجزائر التي تحاول هي الاخرى رسم استراتيجيات وخطط لتحقيق أهدافها لا تكفلها إلا إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال مبنية على أسس علمية مدروسة.

على ضوء ما سبق ذكره نطرح السؤال التالي:

ما أهم الإستراتيجيات "بريد الجزائر" التي اعتمدت عليها برامج العلاقات العامة والإتصال للمساهمة في تعزيز تطور إستقرار وإستمرار المؤسسة؟.

نصوغ منها الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي الإستراتيجية الإتصالية المتبعة من قبل المؤسسة وكيف تؤثر في أفعال المتعاملين؟
2. ماهي إستراتيجيات العلاقات العامة الداخلية وكيف تحقق التوازن للمؤسسة؟
3. ماهي إستراتيجيات العلاقات العامة المطبقة مع الجمهور الخارجي وكيف تضمن بقاء إستقرار المؤسسة؟

سادسا: فرضيات الدراسة :

يرتبط البحث العلمي ارتباطا وثيقا بالفرضيات، إذ تعتبر حلقة وصل بين العمل النظري، والعمل الميداني، والفرضية هي "صورة دقيقة للمشكلة تغطي أبعادها في كافة الجوانب "[1] وتعرف بأنها "مواقف مبدئية أو تخمينية ذكية يقدمها الباحث لتنظيم أفكاره في حل مشكلة البحث "[2] وهي كذلك "إقتراح إجابة في حاجة إلى تأكيد أو نفي ومنهجيا تعني العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والأخر تابع[3]، وتعتبر الفرضية نقطة إنطلاق في أي دراسة أو بحث ميداني، فهي تحدد الإطار الذي يدور حوله البحث، كما تحاول الفرضيات الإجابة عن التساؤل الرئيسي وعليه جاءت الفرضيات التالية:

1. تكنولوجيا المعلومات والإتصال تحقق للمؤسسة جودة الخدمة.
2. الميزة التنافسية لبريد الجزائر تساهم في زيادة عدد زبائن بريد الجزائر.
3. كفاءة وفاعلية المورد البشري يؤثر على نوعية الخدمة.

سابعا : تحديد المفاهيم والمصطلحات

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الضرورية لنجاح أي بحث علمي وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما يقول كابلان Kaplan هي: «مجموعة من المترادفات كفيلة بأن تعطي الفهم اللازم لما نحن بصدد تعريفه».[4]

يعتبر تحديد المفاهيم مسألة ضرورية في البحث العلمي، حيث أنها توضح الغموض لدى القارئ، فتحديد المفاهيم السوسيولوجية من النقاط الاساسية التي يحتويها أي بحث سوسيولوجي وقد حددت مفاهيم الدراسة فيما يلي:

---

[1] محمد شفيق : البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الحديث ، ط1،الإسكندرية ،1985،ص67.

[2] فضيل دليو : أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة ،1999، ص115.

[3] قاسيمي ناصر ، لراري عبد السلام : المنهجية التطبيقية توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج ، ط2، دار التل للطباعة والنشر ، ص24.

[4] أحمد جمال طاهر: نظريات في العلاقات العامة، ط1، دار الشرق، جدة، ص 9.

1-الاتصال:

أ- مفهوم الاتصال :

الاتصال هو تلك العلمية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى، وإن هذا التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الإعلام ويجعل مفهوم الإعلام معبراً عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد.[1]

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العلمية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى العارفين، وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخبارياً أو إقناعياً أو استعلامياً أو إصدار أوامر أو غيرها.[2]

والاتصال داخل المؤسسة هو الأداة الأساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله، من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعينة داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها باعتبارها هي عملية ارسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات من أجل تنفيذ سياسيات المؤسسة وقرارات من المستويات العليا إلى الدنيا.[3]

---

[1] عبد الغفار رشاد: دراسات في الاتصال، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1984م، ص 8 وص 12.

[2] ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016م، ص 8.

[3] ناصر قاسمي: نفس المرجع، ص 10.

ويمكن القول إن الاتصال جوهر أي برنامج للعلاقات العامة بأنه تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال داخل التنظيم أو خارجه باستخدام وسيلة أو ووسائل معينة خلال إطار موقفي يجمع بينهما لغرض تحقيق التفاعل والتفاهم نحو تحقيق الأهداف.[1]

ويرى محمد عودة (1971م): «أن مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنقل بها الأفكار أو المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو المجتمع الإنساني ككل».[2]

ومن أهم خصائص الاتصال نذكر ما يلي:

- الاتصال عملية تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس؛
- الاتصال عملية تفاعل بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة بينهما.

وللاتصال أنواع متعددة، ومن أهمها الاتصال الجماهيري ويقصد به العملية التي تتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى عدد كبير من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة بحيث يكون المستقبلين في مكان محدد وغالباً ما يكون هذا الاتصال في اتجاه واحد في حالة وجود استجابة لا تظهر مباشرة في أثناء الاتصال، ولكن يمكن أن تظهر بعد ذلك بفترة.[3]

---

[1] حنان فارو محمد: العلاقات العامة والتنظيم، مدخل إدارة، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997م، ص 181.

[2] عاطف عدلي العبد عبيد: مدخل إلى الاتصال والرأي العام، ط1، دار الفكر الغربي للطباعة والنشر، ص 12.

[3] أميرة منصور علي: الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 13.

ب- المفهوم الإجرائي :

هو ذلك الاتصال الذي يحدث في إطار منظمه ما وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات أي التعريف بالمؤسسة وتعين نشاطاتها وإعطاء صورة حسنة على نفسها سواء أمام جماهيرها الخارجية أو الداخلية بشكل يعبر على مكانتها الاقتصادية لضمان استمرارية في السوق.

2 -العلاقات العامة:

أ- تعريف العلاقات العامة

هناك عدة تعريفات للعلاقات العامة منها:

أن العلاقات العامة هي دراسة سلوكيات الأفراد الجماعات وقياس وتحليل الرأي العام بقصد تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة.[1]

عرفها معهد العلاقات العامة البريطاني على أنها: «جهود إدارية مرسومة ومستمرة تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاعل متبادل بين المؤسسة وجمهورها».[2]

وقد حاول «**د. ريكس هارولو**» بعد تحليله لعدة تعاريف، بتقديم التعريف الآتي: «العلاقات العامة هي الوظيفة إدارية متميزة تساعد في تكوين وإدامة خطوط اتصال ثنائية وفي تحقيق التفاهم والتعاون والقبول بين المنظمة وجماهيرها، وتشمل هذه الوظيفة إدارة المشكلات أو القضايا وتساعد الإدارة على الاستمرار في الاطلاع على اتجاهات الرأي العام والاستجابة له وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة في خدمة الصالح العام، كما تساعد الإدارة في مجاراة التغيير، كما تستخدم كإنذار مبكر

[1] علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة في المنشآت المالية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1983م، ص 54.

[2] Powamn pand, niglile manula of public tepalun london, 1969, p 3.

للمساعدة في التنبؤ والتعرف على الاتجاهات الجديدة، مستخدمة في ذلك البحوث والاتصالات كأدوات أساسية».[1]

ب- المفهوم الإجرائي: هي الوظيفة التي تقوم بها إدارة مؤسسة بريد الجزائر لولاية تيبازة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها المتعلقة للجمهور للمحافظة على استمراريته.

3-الاستراتيجية:

أ -مفهوم الإستراتيجية :

ترجع كلمة الاستراتيجية إلى كلمة Strantegos باللغة اليونانية كيفية قيادة الجنرال للحرب، وانطلاقا من الجذور العسكرية للمفهوم الاستراتيجية يعرفها قاموس وبيتر على أنها ترجمة وتخطيط العمليات الحربية.

وفي علم الإدارة عرفها «Tomas» بأنها: «خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلت درجة من التطابق بين رسالة المنطقة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية». أو هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين من أجل تحقيق رسالة والأهداف المنظمة.

وتعرف الاستراتيجية على أنها: «مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة لتربط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم، والمخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين.[2]

ب -المفهوم الاجرائي: هي مجموعة من الخطط والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها سواء على المدى القصير أو البعيد.

---

[1] إلياس سلوم: تقنية العلاقات، ط1، دار الرضا للنشر، عمان، 2001م، ص 44.

[2] عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص 9.

4- استراتيجية الاتصال:

أ -مفهوم إستراتيجية الإتصال :

هناك عدة تعاريف لها نذكر منها :

مجموعة من المخططات العلمية المدروسة والمنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور والتقدم آمناً ومستقراً ومتوازناً[1]، كما أن تعني تقرير الكيفية التي يستجيب بها النظام الاتصالي للحاجات البيئية والتي تبرز استمراره في الحصول على الموارد من هذه التي يتعامل معها، لأن الهدف هو إحداث التوافق بين نظام الاتصال وبيئته.[2]

هي فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية وهي:

- **التواجد:** إن العديد من المنظمات لا تملك استراتيجية حقيقية للاتصال، ولكن تكتفي بالإجراءات التطبيقية فقط.
- **الاستمرارية:** استراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة من أجل تحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.
- **الشفافية أو الوضوح:** لكي تكون الاستراتيجية مفهومة وذات فعالية لابد من الوضوح وبساطة الاتصال وأن يكون سهلاً لفهم بالنسبة للمستهدفين.
- **الواقعية:** لابد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين، فالاتصال الخاضع أو الغير واقعي وكنتيجة له ترفض رسائله كما أنه يساهم في تشويه صورة المؤسسة.

---

[1] يونس إبراهيم حيدر: الإدارة والاستراتيجية للمؤسسات والشركات، ط1، دون دار نشر، ص ص 191-192.

[2] محمد البادي محمد: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، دمياط الجديدة، 2005م، ص 105.

- وتعني استراتيجية الاتصال مجموعة القرارات الرشيدة والمترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخصصة والوسائل اللازمة لتحقيقها.

ب- المفهوم الإجرائي: هي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تلجأ إليها مؤسسة بريد لولاية تيبازة للمحافظة على استمراريتها في السوق.

5- المؤسسة:

أ- مفهوم المؤسسة:

لغةً: إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي مشتقة من الفعل أسس يؤسس.[1]

ويعرفها معجم العلوم الاجتماعية بأنها: «عمل اجتماعي واقتصادي على توفير رأس المال وموارد طبيعية ويد عاملة»[2].

اصطلاحاً: تعرف على أنها: «ممارسات اجتماعية متكررة بشكل دورية ومنتظم معتمدة ومصانة من قبل المعايير الاجتماعية ولها أهمية جوهرية في البناء الاجتماعي مثل الدور الاجتماعي ويشير المصطلح أيضا إلى تأسيس أنماط السلوك، إنما لا تعتبر للمؤسسة ممثلة لنظام قيما، فالمؤسسة إذن عبارة عن وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بتشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار»[3].

ويعرفها المشرع الجزائري بأنها: «شخصية معنوية لما الشخصية المدنية والاستقلال المالي وتتضمن وحدة أو عدة وحدات»[4].

وتعرف أيضا بأنها: «يجب أن يكون لها هدف من وراء إنشائها كما أن لها في نفس الوقت مجال كبير للتفاعل الاجتماعي وأنها تعتمد على الأسلوب العلمي في الدراسة والتخطيط والتطوير

---

[1] روجي العكيفي: المورد (قاموس عربي إنجليزي)، دط، دار المعلم بيروت، 1994م، ص 60.

[2] Frederic mahlok : dictionary of sociology (English, French, Arabic) ; edition acade reference, dictionaries, Beirut lebanon, 2001, p 19.

[3] خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000م، ص 269.

[4] عمر يحياوي: نظرية المال العام، ط1، درا هومة للطباعة والنشر، الأردن، 2000م، ص 269.

المقابلة والتنمية للمشروعات وإن عناصرها الأساسية (الإنسان، المهارات والتمويل) وأن سر نجاحها القيادة الحكيمة»[1].

كما يعرفها ناصر دادي عدون على أنها: «كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه»[2].

من خلال هذه التعريفات نجد أن الباحثين ينظرون إلى المؤسسة على أنها أنساق اجتماعية تحتوي على أنساق فرعية منها نسق السلطة والإدارة والمكانة، وهي من جهة أنساق جزئية بالنسبة للنسق الاجتماعي العام المتضمن النسق الاقتصادي والتنظيمي والثقافي والسياسي وباعتبارها جزء من النسق، فهي تتفاعل معه من حيث هي هذه البيئة التي يقضي فيها جمهور كبير من أفراد المجتمع جل وقتهم.

ب – مفهوم الإجرائي : هي المكان أو الوحدة التي تشمل عدة عناصر بشرية ومادية تتفاعل فيما بينها من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بغرض تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها والمتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر.

---

[1] علي عبد الرزاق الحلبي: علم الاجتماع (تنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دط، دار المعرفة، الإسكندرية، 2001م، ص 20.

[2] ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، العاصمة، 1998م، ص 57

6- الخدمة:

1-مفهوم الخدمة

لغة : كلمة خدمة تعني service مأخوذة من اللاتنية وبدأظهورها عام 1050 وتعني الرق والعبود servageثم بدأ يتطور مفهوم الخدمة بتحرر الرق وظهور نظام الأجير مع بداية الثورة الصناعية [1]

2-**إصطلاحا :** يعرفها لوفلوك أخصائي في التسويق " الخدمة عبارة عن فعل أو أداء يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف أخر، فالخدمات عبارة عن أنشطة إقتصادية تخلق قيمة تتحقق منافع للمستهلكين في الوقت والمكان المناسب بهدف تحقيق التغير.

وعرفها kolter"نشاط أو منفعة غير ملموسة وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بسلع مادية "[2]

ب - التعريف الإجرائي :

من خلال التعاريف السابقة أن الخدمة تقدم من قبل المؤسسات فمنها من يقدم خدمات غير ربحية (مجانية) ومنها من يقدم خدمات ربحية أي تجارية، والتي تتنوع وتتوسع مرافق الحياة اليومية العصرية.

7- المؤسسة الخدماتية:

أ- مفهوم المؤسسة الخدماتية :

إصطلاحاً: تعتبر بمثابة منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق اتساع الحاجات.

هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي خبرات مع توفر الوسائل المادية التقنية والبشرية مجسدة في شكل نظام تتفاعل فيه العديد من العوامل الداخلية والخارجية بهدف إنتاج خدمات موجهة إلى إرضاء المستهلك.

---

[1] Dale M ,Beckman ,Marketing de services ,1er partie25/01/2017.

[2] Philip kolter ,Bernard daubois ,Daulphine Monceau Marketing ,OP,cit ,P482.

ب – المفهوم الإجرائي:

هي المؤسسات التي ينحصر نشاطها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع لتلبية رغبات المستهلكين فيه.

8-تكنولوجيا المعلومات:

أ- مفهوم تكنولوجيا المعلومات :

هي التي ترتكز على استخدام المعلومات في أداء العمل وتتمثل عادة في المعدات والبرامج والشبكات وقواعد البيانات وغيرها[1]. وتعرف أيضا خلق وتخزين وتعديل والتحويل السريع للمعلومات، والذي يمكن تحقيقه من خلال الحساب الآلية والوسائل المرتبط بها[2].

كما تعرف على انها التكنولوجيا التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها وتتزايد أهميتها باستمرار، نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات.[3]

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال: هي تزاوج بين تكنولوجيا الحواسيب مع تكنولوجيا الاتصالات.[4]

وتعرف أيضا: ماهي إلا مجموعة التكنولوجيا المترابطة والمتصلة فيما بينها ترتكز عادة على الحاسوب ولها القدرة الهائلة على رقمنة معالجة، تناول وتحويل المعطيات بكميات غير محدودة وبطريقة متنوعة[1].

---

[1] محمد صالح الحناوي وآخرون: مقدمة في أعمال في عصر التكنولوجيا، دار الجامعية، مصر، 2004م، ص 293.

[2] سناء رحماني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 337.

[3] محمد بدو: تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديث الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006-2007، ص 21.

[4] ثامر البكري: الاتصالات التسويقي والترويج، دار كامل، عمان، 2006م، ص 288.

وتعرفها وزارة التجارة والصناعة البريطانية: هي الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو في صورة رقمية، ذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية وطرق المواصلات السلكية واللاسلكية.[2]

ب- **المفهوم الإجرائي:** إنه مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة التي تعنى بمعالجة المعلومات وتداولها مثل: الحواسيب ومعدات الاتصال بكل أشكالها وأنواعها.

9-الميزة التنافسية:

أ-مفهوم الميزة التنافسية :

تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء مكانة ذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها لتحقيق رضاهم فهي ترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين منها، وبالتالي لا يمكن أن تبني أي منظمة أو تملك استراتيجية الميزة التنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين لمدى زمني مناسب قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.[3]

فعلى المنظمات بشتى تخصصاتها أن تدرك تماما بأنه ليس هنالك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر وإلى الأبد، بل إذا ما كانت تريد تحقيقا ذلك فعليها أن تعزز من ميزتها التنافسية وتطورها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المستمر في التغير ولعل من أبرز النتائج التي ستحققها لمنظمة من امتلاكها للميزة التنافسية تمثل:

---

[1] MERIEM BEKKALI : comment éclairer la gestion des ressources humains à travers l'integration des nouvelles technologies de l'information et la communication ; cas de l'officenational des aeroport, magister en management des services publics, Maroc 2003, p37.

[2] مراد مرابط: أثر تكنولوجيات المعلومات على جودة الخدمة المصرفية، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 8.

[3] ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، ص 194.

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى التحقيق رضاهم.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.
- ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستقرار نجاحها على زيادة الفوائد المحققة والأرباح الصافية.
- إن المؤسسة ذات قدرة المنافسة هي التي تتمتع بتكاليف أقل مقارنة مع المؤسسات في نفس المجال.[1]

ب-المفهوم الإجرائي: هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة عن المنافسين وبأقل الأسعار

10- أداء المرد البشري :

أ- مفهوم أداء المورد البشري :

يعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب [2].

أما تعريف معجم المصطلحات الإجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له إختبارات الأداء، ويعتمد ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على

---

[1] Hde bordinat et V.Mercire l'analyse strategique modierne en hewaid expansion review, 1978-79, p 105, dans : A. Maitient, op-cit, p 89.

[2] سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي ، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2005 ، ص 36.

البيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة. [1]

كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة [2]

ويعرف الأداء أيضا بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة. [3]

المفهوم الإجرائي: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا بأقل التكاليف بفعالية وكفاءة.

ثامنا: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد أهم الأجزاء التي يحتويها البحث العلمي إذ لا يمكن للبحث العلمي أن يكون بحثاً علمياً صحيحاً متكاملاً إن لم يحتوي على جزء الدراسات السابقة، حيث أن البحث العلمي السابق إنتاجه يصبح مرجع جديد للدراسات والأبحاث القادمة.

والمقصود بالدراسات السابقة هي تلك المجموعة البحثية السابقة التي من شأنها أن تحتوي على موضوع الباحث الذي يتناوله، فتقوم الدراسات السابقة بدراسة الموضوع الذي يتناوله الباحث العلمي في بحثه ومناقشتها.

إن اعتماد الباحث العلمي على هذه الدراسات وذلك من أجل تحديد محتواها ودراستها على النحو المطلوب وبالتالي تحديد أوجه المقارنة بين الدراسات السابقة والبحث العلمي الذي يتناوله.

وفي بحثنا سلطنا الضوء على بعض الدراسات السابقة منها:

---

[1] أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت لبنان ، 1992، ص310.

[2] حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ،2004، ص 123.

[3] سناء عبد الكريم الخناق ، مرجع سبق ذكره، ص35.

الدراسة الأولى: رسالة دكتوراه للأستاذ طاهر أجغيم في علم اجتماع التنمية تحت عنوان:

«واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية»

هاته الدراسة أجريت جامعتنا منتوري باجي مختار، الباحث صاغ التساؤل العام التالي:

- هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية والعكس صحيح؟

ومن هذا التساؤل صاغ أسئلة هامة أخرى وهي:

- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم أنه اتصال أحادي مغلق؟
- هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير (دور) إيجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟
- أين يظهر هذا التأثير أو الدور الإيجابي للاتصال؟
- هل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟

الباحث أدرج أهمية دراسته إلى أهمية الاتصالات في المؤسسة تتجلى في شتى المجالات التنظيمية والإدارية والاقتصادية والإنسانية والتقنية داخل المؤسسة وخارجها وتبدد أهمية الاتصال في المؤسسة على وجه أكثر تحديداً في علاقته الوطيدة والمباشرة بالتخطيط وإصدار القرارات والتنسيق وإنجاز الأعمال والتقويم والرقابة.

كما أن أسباب اختياره للموضوع من خلال دراسته إلى:

- لفت انتباه الباحثين إلى مشكلة هامة من مشكلات المجتمع الجزائري وقد تكون خطوة جديرة بأن تسهم في إيجاد تفسير علمي يؤول إلى حل علمي يقلل من ضعف الإدارة في المؤسسة الجزائرية.

- ارتباط اهتمام الباحث العلمي بهذا الموضوع لارتباطه بتخصص الباحث وميوله العلمية واهتماماته البحثية، كون البحث في اتصال المؤسسة يعتبر من البحوث الاجتماعية المبكرة في الجزائر.

الهدف من الدراسة حسب الباحث أدرجها في هدفين:

- **هدف وصفي:** وهو وصف الظاهرة الاتصالية في علاقتها مع الإدارة داخل المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال تحديد خصائصها وأشكالها ووظائفها.
- **هدف توجيهي:** يقصد به تقديم اقتراحات وتوصيات واجتهادات في إطار المساهمة لإيجاد الحلول العملية للمشكلات التي يبحث البحث في وجودها وتطورها وآثارها أو على الأقل تحديد الأسلوب الأمثل لكيفية التعامل معها ومع من يعاينها.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة عينة تتكون من مجموع عمال خمسة أقسام أساسية في التنظيم بهذه الشركة، واستعان الباحث بالأدوات المنهجية:

- **الاستمارة:** صاغها بلغة عامة (اللهجة العامية) حتى يفهمها المبحوثون دون المستوى التعليمي.
- **المقابلة الحرة:** طبقها مع أعضاء من الإدارة لمعرفة بعض الآراء والمواقف.
- **الملاحظة المباشرة:** وتم استخدامها في استكشاف المواقف واستبصار سلوكات جماعات العمل.

كما أن الباحث صاغ أربعة فرضيات وهي:

- ✓ تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أدائها.
- ✓ يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجزائرية بكونه نظاماً بيروقراطياً.

- ✓ نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ إن استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل اتصال مناسبة جعل أدائها أكثر فعالية.

وكانت نتائج الدراسة على سبيل الذكر وليس الحصر كالتالي:

- أن دور اللغة في رفع فعاليته الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر فعال وحاسم بعض النظر عن اللغة المستعملة.
- الاتصال الكتابي بجميع أنواعه وقنواته تبقى غير ملائمة بشكل عام.
- بالرغم من استعمال الجامعة لوسائل اتصال حديثة ومتطورة إلا أن الوسائل التقليدية الاتصالات كالسجلات والمستندات وغيرها لا تزال معتمدة.
- الاتصال في واقع أو محيط المؤسسة الجزائرية يشكل عاملاً يؤثر في نشاط المؤسسة وأدائها الإداري والبيداغوجي.

والبحث المنجز أرسى إلى مجموعة من التوصيات التي صاغها الباحث كما يلي:

- ❖ لضمان استمرار المؤسسة ورفع كفاءتها في الاتصال والإدارة عليها أن تنظر إلى أفراد جمهورها الداخلي (الموظفين، العمال، الأساتذة والطلبة) على أنهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة.
- ❖ الاستفادة من أفكار العاملين خاصة منهم الأساتذة والموظفين في رسم خطط وسياسات المؤسسة تجاه الجمهور الداخلي والخارجي.

إذا ألقينا نقد تحليلي لهذه الدراسة يمكن أن نسجل على العموم أن دراستنا مقاربة لهاته الدراسة من حيث موضوع الاتصال وتأثيره على المؤسسة الجزائرية مع اختلاف في مجال الدراسة حيث أن دراستنا كانت على المؤسسة الخدماتية في حين هاته الدراسة حول المؤسسة الاجتماعية ثقافية.

كلا الدراستين تنتهجان المنهج الوصفي الذي يشخص واقع الاتصال داخل المؤسسة.

كما لاحظنا أن الباحث في دراسته ألم بجل جوانب الظاهرة الاتصالية المؤسساتية في نسقها الرسمي مهملاً الجانب الغير رسمي والذي يعد مهما في تحليل وتفسير وتشخيص واقع الاتصال داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية: موضوعها **«الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية»**

وهي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز من إعداد الطالبة «**هامل مهدية**» للحصول على شهادة ماجستير 2002/2001، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

والتي بنيت الدراسة على تساؤل عام:

- ما هــو واقع الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

والتي صاغت منه ثلاثة فرضيات على شكل أسئلة:

1. كيف تستخدم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اتصالها الاشهاري؟
2. فيما تتمثل سياسة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
3. كيف تتعامل المؤسسة الاقتصادية مع الصحافة؟

والفرضيات السالف ذكرها الغرض منها تحقيق أهداف معينة:

- الكشف عن وسائل الاتصال وطرق التقسيم والمتابعة التي يعتمدها كل تخصص من تخصصات الاتصال الخارجي.
- الكشف عن الغاية أو الهدف من (الاشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة).
- الوصول إلى التخصص الذي تعتمده المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهمية مقارنة مع تخصصات الاتصال الخارجي الأخرى.

هذه الدراسة عبارة عن استطلاعية استكشافية التي تقوم على المسح بطريقة العينة، وكانت حجم عينة الدراسة بـ 30 فرد منهم 17 إناث من مجموع أفراد مجتمع مؤسسة سونلغاز الإجمالي البالغ 21279 عاملاً، أما أدوات الدراسة فكانت محددة في الملاحظة بالمشاركة واستمارة مقابلة والمقابلة الموجهة، وتوصلت الطالبة إلى نتائج على سبيل الذكر وليس الحصر منها:

1. تقوم عملية التقسيم في الاتصال الاشهاري على طريقة سبر الآراء وذلك لمعرفة انشغالات الزبائن دون أن تهتم بتقييم نوع الاتصالات الأخرى.
2. نشاطات العلاقات العامة غير كافية لأنه يتم أداؤها من قبل كفاءات مهنية غير متخصصة.
3. مهام القائمين بالعلاقات العامة غير كافية ويتولاها في الغالب المكلف بالإتصال أو المدير العام للمؤسسة وهي أيضا تعتمد فقط على المؤهلات الشخصية للقائم بها، وليس على اختصاصه العلمي.
4. عملية الاتصال الاشهاري يقوم بها الأفراد من اختصاصات علمية مختلفة ومتعددة، تجارية، قانونية لهذا يكون القائم بالاتصال خاصة في تخصص العلاقات العامة والاشهار.

إذا ألقينا نقد تحليلي لهذه الدراسة يمكن أن نسجل على العموم أن الدراسة مقاربة من حيث موضوع دراستنا في جانب الاتصالي ألا وهو الاتصال الخارجي الذي يعتبر جزء من استراتيجيات الاتصال ومجال الدراسة هو نفسه وتسليط الطالبة الضوء على أهمية العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية. كلا دراستين تنتهجان المنهج الوصفي الذي يفحص ويشخص واقع الاتصال داخل المؤسسة.

وتختلف هاته الدراسة عن دراستنا في:

1) الدراسة تناولت الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية في حين أن دراستنا تناولت الخطط والإجراءات التي تعتمدها الاتصال والمتمثلة في استراتيجيات الاتصال.

2) حسب ما لوحظ أن الدراسة افتقرت للتحكم في الإجراءات المنهجية ولم تضبط الفرضيات التي جاءت في شكل جمل استفهامية وليس كإجابة عن التساؤلات.

- **الدراسة الثالثة:** موضوعها **«استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية»** وهي دراسة وصفية للاستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية من إعداد الطالب **«عيسى بوكرموش»** لنيل شهادة ماجستير 2013/2012، تخصص إعلام واتصال.

حيث أن الدراسة جاءت بالتساؤلات التالية:

1. كيف ينسق المركز الوطني للوقاية والأمن عبر الطرق جهوده الاتصالية في إدارته للأمن المروري؟
2. هل كانت الاستراتيجية الاتصالية للمركز الوطني للوقاية ناجحة في ضبط الأمن المروري بولاية غرداية؟
3. مــاهـي أطراف التوعية المرورية بولاية غرداية؟

مجتمع الدراسة استهدف اختيار أطراف التوعية لولاية غرداية كعينة لإجراء الدراسة عليها باعتبارها جزءاً من مشروع التوعية التي ضمها إطار استراتيجية المركز من خلال تقييم استراتيجيته المركز الاتصالية خلال سنة الحملة التي قام بها بالشراكة مع الإذاعة الوطنية بمجموع إذاعاتها.

أما أدوات الدراسة التي اعتمدها الطالب هي الملاحظة والمقابلة حيث قام بإجراء المقابلة بالقائمين على المركز الوطني للوقاية والأمن وأجهزة الأمن وغيرها من الجهات المسؤولة على مستوى الطرقات.

وتوصل الطالب إلى نتائج على سبيل الذكر وليس الحصر:

- ضرورة تفعيل أجهزة الاتصال والعلاقات العامة.
- يعتبر المجتمع المدني أهم ركيزة في التوعية ودوره في الاتصال الشخصي.
- وجوب التقيد استراتيجية اتصالية واضحة في حملات التوعية.

إذا ألقينا النقد التحليلي لهذه الدراسة نسجل على العموم أن الدراسة متقاربة مع دراستنا من خلال التطرق إلى نفس جانب من الموضوع والمتمثلة في الاستراتيجية الاتصالية.

وتختلف الدراسة عن موضوعنا من حيث أنها سلطت الضوء على التخصص الإعلامي يختلف في الطرح عن تخصصنا في علم الاجتماع اتصال وعلاقات العامة، إضافة إلى أن مجتمع البحث في دراستنا يختلف عن هاته الدراسة التي كانت مفتوحة على عدة فاعلين في حيث أن دراستنا كانت موجهة للمؤسسة الاقتصادية.

الدراسة غاب فيها التحكم فيها الجانب المنهجي ولم يتم صياغة الفرضيات باستثناء أسئلة والذي افتقر للدقة في التحليل للجانب الاتصالي واستراتيجياته.

- **الدراسة الرابعة:** بعنوان **«واقع العلاقات العامة في المؤسسات وهيئات قطاع الشبيبة»** دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية ومراكز الإعلام وتنشيط الشباب ودور الشباب من إعداد الطالب **«حسين حماش»** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم النفس إشراف د/أحمد دوقة، جامعة الجزائر السنة الجامعية 2005-2006.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع العلاقات العامة في قطاع الشبيبة من خلال التساؤل التالي التمثل في:

- هل فيمكن القول إن ميدان العلاقات العامة مطبق تطبيق فعلياً في المؤسسة والهيئات الشبانية؟

وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات أهمها:

الفرضية-1-: ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقاً فعلياً في مجال التنظيم الإداري لمؤسسات والهيئات الشبيبة.

الفرضية-2-: ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقاً فعلياً في مجال النشاط الاتصالي لمؤسسات والهيئات الشبيبة.

الفرضية-3-: ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقاً فعلياً في مجال التخطيط لمؤسسات وهيئات الشبيبة.

الفرضية-4-: ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقاً فعلياً في مجال التقويم لمؤسسات وهيئات الشبيبة.

كان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة واستخدام أدوات بحث تمكن من جمع الحقائق والمعلومات علمية نزيهة، والتي من بينها المقابلة والاستبيان أما اختيار العينة فكان مرتكز على الإطارات من كل مؤسسة أو هيئة التي عددها خمسة موجودة في 10 ولايات من الوطن العربي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقاً فعلياً من خلال الأنشطة التنظيمية الإدارية لمؤسسات والهيئات الشبيبة.
- أن مجال النشاط الاتصالي لمؤسسات وهيئات الشباب تحمل في طياتها مضامين ميدان العلاقات العامة.

أن ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقاً فعلياً في مجال التخطيط للمؤسسات والهيئات التابعة لقطاع الشبيبة.

الدراسة الخامسة: موضوع الدراسة هو العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، دراسة حالة لوزارة السياحة، من إعداد الطالب كرمية إبراهيم، تحت إشراف الدكتور مصطفاوي بلقاسم، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال 2004-2005 بجامعة الجزائر تحتوي هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتمحور في السؤال العام :

ما هي مكانة العلاقات العامة في المؤسسة السياحية ؟ وما مدى مساهمتها في صناعة الثقة مع جماهيرها.

و التي اندرجت تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

أ- ما واقع العلاقات العامة في المؤسسة السياحية ؟

1- ما موقع العلاقات العامة قي المؤسسة السياحية ؟

2- ما حجم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة السياحية ؟

3- ما إمكانيات إدارة العلاقات العامة في المؤسسة السياحية ؟

ب- ما هي وظائف العلاقات العامة في المؤسسة السياحية ؟

1- ما هي الصلاحيات الموكلة للعلاقات العامة في المؤسسة السياحية ؟

2- ما هي المهام التي تقوم بها العلاقات العامة في المؤسسة السياحية ؟

3- ما هي الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة في المؤسسة السياحية ؟

ج- ما مدى مساهمةالعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة السياحية ؟

1- ما دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة السياحية ؟

2- ما مدى سرية وعلانية المعلومات في إدارة الأزمات بالمؤسسة السياحية ؟

3- ما أدوات العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة السياحية ؟

د- ما مدى مساهمة إدارة العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة السياحية ؟

1- ما مدى قيام إدارة العلاقات العامة بالبحوث والدراسات بالمؤسسة السياحية ؟

2- ما مدى مساهمة إدارة العلاقات العامة في صناعة القرار بالمؤسسة السياحية ؟

3- ما حدود العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة السياحية ؟

هـ- ما مكانة العلاقة العامة الإلكترونية في المؤسسة السياحية ؟

1- ما مدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال كمحرك للعلاقات العامة بالمؤسسة السياحية

2- ما موقع العلاقات العامة في الإدارة الإلكترونية في المؤسسة السياحية

3- ما مضمون مواقع الانترنات الخاصة بالمؤسسة السياحية

و- ما مدى مساهمة العلاقات العامة في صناعة الثقة بين المؤسسة السياحية وجماهيرها

1- ما مدى الثقة الموجودة بين المؤسسة السياحية وجماهيرها

2- هل هذه الثقة نتاج برامج العلاقات العامة

3- كيف نضع برامج علاقات عامة ناجحة تحقق أكثر ثقة بين المؤسسة السياحية وجماهيريها

من خلال هذه التساؤلات اسخلص الباحث الفرضيات التالية :

1- موقع العلاقات العامة بالمؤسسة السياحية لم يرق إلى الموقع الإستراتيجي .

2- دور العلاقات العامة في المؤسسة السياحية محدود

4- مساهمة العلاقات العامة في إدارة الازمات بالمؤسسة السياحية يكاد يكون معدوم.

5- تلعب العلاقات العامة دورا محدودا في صناعة القرار بالمؤسسة السياحية.

6- تعد العلاقات العامة الإلكترونية في المؤسسة السياحية في بدايتها الأولى .

7- تساهم العلاقات العامة بقسط وافر في صناعة الثقة وتعزيزها بين المؤسسة السياحية وجماهيرها

من خلال هذه الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تعتبر العلاقات العامة في المؤسسات السياحية الجزائرية ما زالت لا تراوح مكانها ولم تلق الإهتمام الكافي لجعلها إدارة فعالة ،فرغم وجود جهاز مستقل يعتبر أداة وزارة السياحة في مجال العلاقات

العامة والمتمثل في الديوان الوطني للسياحة وكذا وجود أقسام وإدارة العلاقات العامة على مستوى الوزارة فرغم كل هذا فأن العلاقات عامة تبقى دونالمكانة اللائقة بها على المستوى التنظيمي .

–قلة موظفي إدارة العلاقات العامة بوزارة السياحة وأجهزتها وجود على مستوى المصالح المركزية لوزارة السياحة أربعة مكلفين بالدراسة .

غياب الموظفين المؤهلين للقيام بالمهام المسندة للعلاقات العامة سواء على مستوى الكم أو مستوى الكيف، فيما يخص إدارة العلاقات العامة بوزارة السياحة وأجهزتها المختلفة .

– نقص الأجهزة والمعدات لممارسة العلاقات العامة المهام المنوطة بإدارة العلاقات العامة ، فالمؤسسة السياحية تعاني نقصا فادحا في الأجهزة والمعداتلإنجاز برامج العلاقات العامة وكذلك بالنسبة الميزانية المخصصة لإدارة العلاقات العامة فهي غير محددة وغير كافية لممارسة أنشطة العلاقات العامة .

– محدودية المهام والصلاحيات الموكلة لإدارة العلاقات العامة بوزارة السياحة فهي لا تتجاوز المهام البروتوكولية والعلاقات مع وسائل الإعلام على أكثر الحدود.

–دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة السياحية محدود، فلا تقوم إدارة العلاقات العامة بالبحث العلمي للأزمة بل تحاول فقط فهم المشكلة وإقتراح الحلول لها.

تاسعا: المقاربة النظرية السوسيولوجية :

المقاربة النظرية ضرورية لأي دراسة أكاديمية فهي التي تعطي الفارق بينها وبين الدراسات غير الأكاديمية وهي توجه تفكير الباحث وتؤطره ضمن نسق فكري معين وتفكير منطقي وعقلاني، خاصة من خلال جملة من المفاهيم الدقيقة التي تتوفر عليها كل مقاربة، وتعبر المقاربات عن نتائج دراسات نظرية وتطبيقية وعن مختلف أشكال الفعل الاجتماعي لذا من المهم الاستناد إليها، كما أنها تعبر عن خلاصة تجارب متراكمة لا يمكن تجاوزها وتجاهلها وهي تختصر لنا الكثير من الجهد والوقت الذي

يمكن أن نستغرقه في فهم الكثير من أشكال الفعل الاجتماعي وإذا كان علينا أن نتساءل فلنتساءل عن الاختيار الصحيح للمقاربة التي سنطبقها في دراستنا، لأن كل موضوع وكل ميدان دراسة يمكن أن تكون إحدى المقاربات الأنسب لتحليله دون غيرها من المقاربات وهي مرحلة صعبة عند الكثير من الباحثين[1].

إن البحث في مجال العلاقات العامة والاتصال يقودنا بالضرورة إلى تحديد النظري للبحث الذي من شأنه مساعدة الباحث في تحديد لتوقع موضوع البحث ورسم معالم وأطر الدراسة بوضوح مما يسمح باستعمال مفاهيم معينة واثبات صحة النتائج التي تم اكتشافها والتوصل إليها، إلى جانب تأسيس المنطلقات المنهجية وإجراءاتها من منهج الأدوات وأساليب المعالجة الكمية والكيفية.

في بحثنا نلجأ إلى أكثر من مقاربة نظرية، حيث في فترة سابقة اتجه أغلب الباحثين إلى ضرورة الاكتفاء بمقاربة واحدة، واعتبار تعدد المقاربات خطأ منهجي، لكن مع مرور الوقت ازداد تأكد الباحثين أن الاكتفاء بمقاربة واحدة سيعطينا تحليل أحادي الجانب ونظرة من زاوية واحدة فقط للموضوع ولا يمكننا الإلمام بمختلف جوانبه[2] وما يعرف بالتحليل متعدد المدخل.

إن المدخل العام الدراسة يدفعنا أن نأخذ بعين الاعتبار في قياس أثر الاتصال وتقدير دوره في العمليات الإدارية بالإسقاط على موضوع الدراسة استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة والتي عرفنها أنها: «النتائج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد العاملين وبما يتوافق مع توجيه المنظمة نحو السوق، المنافسون والعوامل البيئية الأخرى»[3]، والمتعلقة بالاتصال العلاقات العامة بكونهما مفهومان مترابطان بأن العلاقات العامة هي: «وظيفة الإدارة التي تقيس الآراء والاتجاهات، ورد الفعل المتوقع من جمهور المؤسسة والجمهور الخارجي، وهي التي تتحكم في عملية الاتصال بين المؤسسة

---

[1] ناصر قاسمي: التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 126.

[2] ناصر قاسمي: التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، مرجع سابق ص 127.

[3] ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012م، ص 25.

وجماهيرها تحقيقا للمنفعة المتبادلة لها وللمجتمع»[1]، والأثر هنا نقيسه في استمرارية المؤسسة في السوق.

إن مفهوم الاتصال يحظى بالإجماع حول أهميته ووظائفه إلا أنه لم يحقق حتى الآن إجماعا حول تحديد أطره النظري، إن الدراسات أصبحت تتأسس على مقاربة أو أكثر تحدد إطارها المنهجي اتجاهها وتبني مفاهيمها وتحصر أهدافها من هذا المنطلق فإن أكثر دراسة ملائمة هي: ، تستمد أصولها النظرية 1- **البنائية الوظيفية :**

تعد النظرية الوظيفية من النظريات المخمة في علم الإجتماع من أراء مجموعة كبيرة من علماء الإجتماع التقليديين المعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الراسمالية [2]، وترتكزهذه النظرية بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الإجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وتوجهها من أجل الحفاظ على النظام العام وإستمرارية تطوره وتحديثه في نفس الوقت وهو ما تجسد في روادعلم إجتماع الغربييناًمثال "اوجست كونت، "ايميل دوركايم ""هربرت سبنسر،

أيضا أراء العديد من علماء الإجتماع الامريكين المعاصرين أمثال"بارسونز" روبرت ميرتون وغيرهم[3].

"إن الوظيفة من أكثر الإصطلاحات التي ثار حولها الجدل في العلوم الإجتماعية، وذلك للإستخدامات المختلفة لكلمة وظيفة على كل المستويات، وعلى العموم فإن مفهوم الوظيفة يستخدم في عدة نواحي وحسب عدة معاني على نحو ما حدده ميرتون وغيره من علماء علم الإجتماعفي أربعة معاني متمايزة إلى حد وهي كالآتي :

---

[1] لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية، ط1، دار اليازوري للنشر، دمشق، 2003م، ص 52.

[2] معن خليل عمر : نظريات معاصرة في علم الإجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،1997،ص256.

[3] عبد الله محمود عبد الرحمان : سوسيولوجيا الإتصال والإعلام ، النشاة التطويرية والإتجاه الحديث والدراسات الميدانية ،دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005، ص146.

- المعنى الشعبي: وهو المعنى المستخدم في الحياة اليومية للإشارة إلى ما يزاوله الناس من نشاط إجتماعي [1].
- المعنى المهني : وهو مرتبط بالمهنة والمهام التي يتولاها الفرد بعد توليه منصب معين في أي منظمة فالوظيفية هنا تفهم على أنها حصيلة المهام الموكلة للفرد.
- المعنى الرياضي: ويتمحور هذا المعنى حول الوظيفة التي تدل على متغير يكون مدروسا بالعلاقة مع أحد المتغيرات الأخرى[2] ظائق
- المعنى السوسيولوجي: يعني مصطلح الوظيفة في علم الإجتماع مجموعة من الوقائع والتأكيدات حول ما يمكن أن يعنيه مجتمع ما، بمعنى النظر إلى المعتقدات والأنشطة الإجتماعية بإظهار الكيفية التي تعمل بها تلك الأنشطة والوظائف التي تؤديها للحفاظ على البناء الأساسي للمجتمع.[3]

وقد جاءت أهمية النظرية الوظيفية في دراسة للتعرف على الدور الوظيفي خاصة بعد إزدياد إهتمام معظم المؤسسات بهاته الوظيفة، حيث أن التعقيدات الراهنة التي مست الادارة جعلت من العلاقات العامة إحدى وظائف الإدارة مهما كان نوع الخدمة المقدمة.

و يجد الباحثون في ميدان العلاقات العامة حاجة ماسة لدراسة العلاقات العامة والدور الذي تؤديه في المؤسسة، والذي يمثل قيمة بنائية وظيفية تساعد على تقدم المؤسسة وتطورها، وكذا معرفة دور العلاقات العامة في التنظيم وكشف العلاقة المتبادلة بين الممارسين ووظائفهم وأدوارهم من خلال جهاز العلاقات العامة يمكن تحديد مكانة جهاز العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مقارنة بالدور الذي يؤديه بفعالية، وهذا يتطلب ضرورة تكوين نسق من المعلومات حول العلاقات

---

[1] علي السيد علي الشتى : نظرية علم الإجتماع ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1993، ص293.

[2] صالح مصطفى الفوال : منهجية العلوم الإجتماعية ، عالم الكتب ، مصر ، ص204.

[3] حسن ملحم : التفكير العلمي والمنهجي ، مطبعة دحلب ، الجزائر ص331.

العامة وكل ما له صلة بها سواء مشاكل أو حلول ، مع ضرورة تحديد طرق العمل فيها كبناء وتحديد الكيفية التي تتفاعل بها مع سائر العناصر التنظيمية الاخرى [1].

وفي ضوء النظرية الوظيفية التي تركز على وظائف الظواهر الاجتماعية يمكننا تحليل أهم وظائف العلاقات العامة والتي إختلفت تصنيفاتها من باحث لأخر، إذ يرى "برينانس"أن العلاقات العامة ثلاث وظائف هي:

- وظيفة الإعلام: ترمي العلاقات العامة الى تزويد الجمهور بالمعلومات والأخبار عن المؤسسة
- وظيفة الاقناع: تسعى العلاقات العامة إلى جعل أفراد الجمهور يقتنعون بما تقدمه المؤسسة من خدمات أو منتجات.
- وظيفة الادماج : تسعى إلى تحقيق تكيف الأفراد ما تقدمه المؤسسة وأن يقوموا بالتفسير والفهم ومن ثم الإدماج مع باقي الأفراد والجماعات وربطهم ببعضهم البعض"[2]

وعليه ومن خلال النظريات السابقة فان العلاقات العامة او استراتيجيات العلاقات العامة وفقا للنظرية البنائية الوظيفية تشكل نسقا فرعيا من النسق التنظيمي الأكبر الذي تعمل من خلاله والذي بدوره ينتمي الى نسق مجتمعي أكبر يتبادل معه التاثير والتاثر ويعد مفهوم النسق من المفاهيم الاساسية للفكر البنائي الوظيفي، والنسق في أبسط معانيه يعبر عن العلاقة إرتباطية التساندية والتنظيم بإعتباره نسق إجتماعي، يمارس نوعا من الضبط حيث تعتمد إحتيجات الت التنظيمية واحتياجات العاملين بالمؤسسة على الضبط وقدرته على تحقيق التوازن بين المصالح المتباينة، ويعتبر تحقيق التوازن مؤشر النجاح بالنسبة للمؤسسة ولتسهيل منبع ممارسة هذا الضبط لا بد من تحديد مؤشرات التوازن، وتوقعات الدور وفق التعابير التي تتبناها المؤسسة. [3]

---

[1] صالح خليل أبو الصبع : الاتصال الجماهيري ،دار الشروق،ط1،عمان 19989،ص 270

[2] اصالح خليل أبو الصبع ، مرجع سبق ذكره ص280.

[3] شدوان علي شيبة : العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ،ط2، القاهرة ،2004،ص ص 77-78

حيث ساهم المنظور البنائي الوظيفي في التعرف على المشكلات والصعوبات التي تمنع العلاقات العامة من أن تكون جزءا من النظام الكلي للمؤسسة مجسدا بمكانته ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يشرف عليها أفراد مؤهلين في المجال.

ب- **التفاعلية الرمزية:**

وهي مقاربة في معالمها فلسفة بعض الاستيمولوجين المعاصرين، كما نجد أثرها عند شوتز chutzالذي يرى أن موضوع «المعرفة ومشكلة البحث لا يقع خارج الإطار الذي تتناوله وتنصب عليه بل يوجد داخلها كجزء منها أو امتداد لها وهذا عكس الاتجاه الوضعي الذي يسلم بوجود الحقائق خارج الذات ومستقلة عنها»[1]، ويصب الفعل الرمزي في التيار الظاهرتي الذي يرفض وجود عالم حقيقي خارج الذات لا يتأثر بها ولا يتشكل من خلالها.

وعلى ما يبدو أن النظرة القاتلة بعدم استقلالية الموضوع عن الذات لم تعد فقط في دائرة اهتمام بعض الباحثين المعاصرين بل أصبحت الفكرة المهينة في بحوث العلوم الإنسانية، مما جعل النزعة الوضعية في الفكر المعاصر تتراجع بشكل كبير، وفي هذا السياق يذهب بيير بورديو Pierre Bourdieu معبراً عن هذه النزعة بقوله «أن الموضوعات نفسها ليست موضوعية تماما، أي أنها مرتبطة بالسمات الاجتماعية والشخصية للأفراد الذين يقومون بملاحظتها»[2]، ويهتم التفاعلية الرمزية بالمعاني والصور التي يشكلها الأفراد عن الأشياء وعن بعضها البعض ما يقودنا إلى تناول مفهوم الرمز الذي عرفه غي روشيه Guy Rocher على أنه: «ذلك الشيء الذي يحل محل شيء أخر أو يذكر به»[3]، وعرف جورج غورفيتش الرمز في كتابه lovocation actuelle de la sociologie

---

[1] صالح مصطفى الفوال : منهجية العلوم الإجتماعية ، مرجع سبق ذكره ،ص207

[2] Pountois (j.p) (DESMET) H : épistémologie et instrumentation en sciences humains, Maidaga Bruxelles, 1988, p 08.

[3] بيير بورديو: أسئلة علم الاجتماع، ترجمة : إبراهيم فتحي، دار العالم الثالث، القاهرة، 1995م، ص 104 وص 109.

على نحو أن الرموز الاجتماعية عبارة عن «إشارات واعية حول أشياء، أو هي تعبير عن حضور أشياء بطريقة مقصودة، وقد صيغت هذه الإشارات لاستحضار أشياء غائبة»[1].

ونستنتج من هذين التعريفين للرمز وجود تطابق بينهما ولعل أهم ما يستوقفنا هنا هو أن الرموز ترتبط بالقدرات العقلية كالتذكر والتحليل الذين يصحبان ويحددان كل عملية إيداع وهذا معناه أن العقل الإنساني يشكل صورًا ذهنية عن الأشياء في العالم الخارجي التي ترصدها حواس ويعطيها رموزاً اجتماعية وقيما ثقافية في إطار زماني ومكاني معين بحيث تصبح تفيد معنى واحد عند استخدامها من طرف الجماعة الاجتماعية الواحدة.

التفاعلية الرمزية تعملي مبدأ الأسبقية للمعنى الدال عن الفعل أو التفاعل الاجتماعي فكلما زادت المعاني المشركة بين أفراد الجماعة الاجتماعية كما زادت عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها وتبرير ذلك أن الإنسان قد يوثق علاقته بالآخر يدخل في عملية اتصال معه وهذا ما جاء به إدوارد سابير edward sapir أن السلوك «عبارة عن رمز»[2].

يعرف بارسوتز وسيلز paisons et shels التفاعل بأنه: «السلوك الموجه نحو تحقيق غايات وأهداف معينة ينتج عنها إشباع الدافع إلى السلوك»[3].

ومن أبرز رواد هذه النظرية نجد هربرت ميد، كولي وهربرت بلومر حيث أن بلومر بتوضيح معنى التفاعلية الرمزية على أنها واحدة من الصفات الخاصة والفريدة التي تتم عند التفاعل بين الأشخاص وبعضهم البعض، حيث أن الناس يقومون بتفسير وتحليل الأفعال والتصرفات المختلفة التي تصدر من الآخرين ويتفاعلون بناءا على هذا التحليل بدلا من الاستجابة المجردة لهذه الأفعال والتي لخصها بلومر في :

---

[1] Rocher Guy : l'eiction soaal, edition h.m.h, France, 1986, p 88.

[2] إدريس .....: وضع الطبقة الوسطى في الجزائر "دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الدولة في علم الاجتماع (اجتماع التنمية)، إشراف: بلقاسم سلاطنية، قسم علم اجتماع، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر، 2001م، ص 176.

[3] محمد سيد فهمي: قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية، مكتبة وهبة، القاهرة، 1999م، ص 131.

- أن الكائنات الانسانبة تسلك إزاء الأشياء في ضوء ما تقدمه لها تلك الأشياء من معاني ظاهرة لهم.
- أن تلك المعاني هي نتاج للتفاعل في المجتمع الإنساني.
- هذه المعاني تتعدل وتتشكل خلال عملية التأويل الذي يستخدمه كل فرد في تعامله مع الرموز التي تواجهه.

وهناك عوامل تساعد على نجاح التفاعل كاختيار الوسائل المناسبة لتحقق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المجتمع في تفاعله مع مجتمعات أخرى وكوجود مواقف محددة فيها التفاعل وكذا قيم ومعايير مشتركة.[1]

فبالنسبة لدراستنا فالتفاعل الذي نقصده هو الذي يتم بين الجمهور الخارجي والمؤسسة الخدماتية، وما تتضمنه العلاقات من ظواهر خفية وينتج الاتصال المستمر داخل الجماعات رموزاً وقوانين خاصة تصبح قياسية أو معيارية أي متعارف عليها بين الأفراد فتقوم رموز الاتصال بدور مركزي وعام في ديناميكيات الجماعات فهي تمد الأفراد بمعنى الشخصية الفردية والجماعية وتسهم في تكوين النظام الاجتماعي والبناء الاجتماعي والتماسك الاجتماعي في فعاليات النظام.[2]

أثناء تفاعل الأفراد فيما بينهم فإن هناك مجموعة من الخصائص التي تتدخل في عملية التفاعل هذه فتؤثر في أفعالهم وسلوكهم وردود أفعالهم ومن هذه الخصائص شخصية أطراف الاتصال ومستوياتهم التعليمية وكفاءاتهم وخلفياتهم الاجتماعية، وهوياتهم ومناصبهم وأدوارهم وقيمتهم وعاداتهم وطبائعهم وخصائصهم النفسية وغيرها ...

---

[1] نفس المرجع، ص 135.

[2] برنت روبن: الاتصال الإنساني، تر: محمد مبارك الدياس؛ صالح ومحمد العقيبي؛ عبد العزيز .... محمد سليمان وآخرون، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991م، ص ص 397-398.

والتي يمكن أن توجه العملية الاتصالية وتؤثر في مسارها ونتائجها وأهدافها[1]، وهذا التفاعل يخضع لجملة من الضوابط وكلها نابعة من البنية التحتية للمجتمع بحيث تنتج عن عملية التفاعل عمليات الاجتماعية مختلفة.و باعتبار اننا في عصر التكنولوجيا والمعلومات والتفاعل الرقمي، فان هذه النظرية تؤكد أن وسائل الإعلام تقدم إنعكاسا للواقع الفعلي من خلال بث ونشر المعلومات عن طريق مصادر معينة وتسعى التفاعلية الرمزية الى تحقيق نوع من المعرفة الكلية بالمواقف لاجراء المقارنات بين ضروب السلوك المختلفة والمواقف الاجتماعية، ويعد الإتصال من أكثر المفهومات عمقا ودلالة حيث يعد جوهر النظرية برمتها، فالأفراد يحققون توافقهم من خلال مواقف ويفسرون فيها الفعل تفسيرا رمزيا [2].

من خلال ما سبق ذكره فإن توظيف التفاعلية الرمزية في دراسات العلاقات العامة والاتصال قصد الوصول إلى شرح وتفسير كل ما يتعلق بالتنظيم أو الظاهرة التظيمية التي تهتم بنوع العلاقات وتنظيمها داخل المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى أو المجتمع ككل، كما تسهم في تحقيق وممارسة الضبط داخل وخارج المؤسسة كتنظيم إجتماعي [3]

ج- نظرية الإستخدامات والإشباعات :

تتسم هذه النظرية بطبيعة نفسية إجتماعية، وتتخذ من الجمهور محورا لها، كما تبحث في التأثيرات الإجتماعية، وتفترض أن الجمهور نشيط وإيجابي فيتعامله مع وسائل الإعلام والإتصال بهدف إشباع الإحتياجات النفسية والإجتماعية.

---

[1] ناصر قاسمي: سوسيولوجية المنظمات، دراسة تطبيقية ونظرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 136.

[2] مديحة ياسف : التسويق الابتكاري في مجال العلاقات العامة ودوره في تعزيز الميزة التنافسية ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علم اجتماع اتصال وعلاقات عامة ، تحت إشراف البروفيسور قاسيمي ناصر ، ص 91.

[3] علي عجوة ، مرجع سابق ،ص 47.

يرجع إدراج موضوع الدراسة في إطار نظريات الحاجات والاشباعات لكون الزبون هو من يتخذ قرارته في إقتناء منتوج أو خدمة معينة على أساس ما يحققه هذا الأخير من إشباع نفسي وإجتماعي وإقتصادي له يدخل في اختياراته للخدمة إعتبارات عديدة ومتعددة، تؤثر على اختيارات الزبائن كمصداقية المؤسسة وجودة ما تقدمه من سلع أو خدمات ومدى تأثير الوسائل التكنولوجيا الحديثة والمحيط الإجتماعي للأفراد على قراراتهم الشرائية فيصبح عنصر الإشباع لديهم مرتبط بالعديد من المؤثرات الإجتماعية والنفسية وحتى المادية منها.

إنه ومن أجل أن تحقق المؤسسات الخدماتية إشباعات الزبون المستهدفة وجب عليها التركيز على ميولاته النفسية والإجتماعية والإقتصادية، وما يتجلى عنهم من تغيرات في قرارهم الشرائي، فقد ساهمت نظرية الإشباعات والإستخدامات من تفعيل عملية الإتصال بين المؤسسة والزبون من خلال ما تستعمله المؤسسة من وسائل إعلامية وإتصالية تقربمنتوجاتها للزبون الذي يقوم بدوره باختيار ما يناسبه من خدمات.

فعملية عرض الخدمة تمثل عملية تبادل للمصالح فتحقق المؤسسة من خلال فعل العرض الجيد للخدمة أهدافها المتمثلة في بناء صورة جيدة لما تسمح لها بتحقيق مكانة في السوق ومواجهة المنافسة، أما فيما يخص الزبون فإنه يوفر لنفسه وعا من الرضا النفسي الذي ينعكس إيجابيا على سلوكاته اليومية وعلى محيطه الاجتماعي فيحقق الإشباع النفسي والإجتماعي الذي كان يطمح لبلوغه. [1]

[1] درامشية سارة :المحددات الموجهة لإختيارات الزبون التسويقية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم اجتمع اتصال وعلاقات عامة جامعة البليدة 2 تحت إشراف الدكتور لراري عبد السلام ص39.

عاشرا: المناهج والتقنيات المتبعة في الدراسة

10-1 منهج الدراسة :

من الأمور المتعارف عليها أن منهج الدراسة يتحدد وفقا لطبيعة الموضوع المراد دراسته وكما هو معروف أيضا أن المنهج: «هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها»[1].

ويمكن إعطاء تعريف آخر لمجتمع البحث مع موريس أنجرس بأنه: «مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي»[2].

ممخز الجراسة

حيث أن مجتمع البحث أو عالم البحث يتميز ببعض الخصائص أهمها: تتميز العناصر أو الوحدات المكونة لعالم أو مجتمع البحث بعددها المرتفع على العموم وهي عبارة عن وحدات إحضائية بالتالي يمكن حسابها.[3]

وانطلاقا من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في استراتيجيات الالتصال والعلاقات العامة وتأثيرها على استمرار المؤسسة فقد اقتضى لدراسة واقع الظاهرة ومعالجتها تشخيص مؤشراتها، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف حمد سليمان المنهج الوصفي بأنه: «المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة، كما هي كائنة في الواقع

---

[1] محمد شفيق: البحث العلمي – الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985م، ص 18.

[2] موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دوينات علمية، تر: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سجون سعيد، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006م، ص 289.

[3] سعيد سجون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، 2012م، ص 133.

وتفسيرها وتحدد علاقتها في ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة»[1].

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يسلكلها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة[2]، ويشير المعنى الفلسفي لمصطلح المنهج إلى أنه مجموعة العمليات الفكرية التي يسعى بواسطتها يسمى العلم إلى الوصول إلى حقائق التي ينشئها فيوضحها ويتحقق من صحتها.[3]

ويعرف المنهج على أنه مجموعة من العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية تبيانها والتأكد من صحتها[4]، وبالتالي فهو مجموع عمليات منظمة من أجل الوصول إلى هدف معين وعليه فإن اختيار المنهج يتوقف على الموضوع أو الظاهرة المدروسة لذلك فإن الدراسة استدعت الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي.

أ- **المنهج الوصفي التحليلي :**

نحاول فيما يلي فهم هذا المنهج وتبرير سبب اختياره:

إن المنهج الوصفي التحليلي هو «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبها ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة»[5]، بمعنى أن هذا المنهج يرتكز على الوصف الدقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية وقد يقتصر على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة، كما يهدف إلى تقويم وضع معين لأغراض علمية، أو قد يكون هدفه الأساسي رصد ظاهرة محددة بغرض فهم

---

[1] حمد سليمان: تقنيات البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002م، ص 177.

[2] عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 1990م، ص 28.

[3] المجلة الجزائرية للإتصال: العددان 11 و12، 1995م، ص 41.

[4] Madline gravits : methode des science social, percis dallos edition, paris, 1978.

[5] محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل، الأردن، 1999م، ص ص 47-48.

مضمونها، أما عن مراحل هذا المنهج فتتلخص في مرحلتين أساسيتين الأولى يطلق عليها مرحلة الاستطلاع والثانية يطلق عليها مرحلة الوصف الموضوعي، كما يهتم هذا المنهج بتصوير الوضع الراهن في تحديد العلاقات التي توجد بين الظاهرتين موضوع الدراسة التي تسير في طريق النحو والتغير، وانطلاقا من هذا التصور والتحديد للعلاقات يمكن وضع تنبؤات على الأوضاع المقبلة، ومن هنا فالمنهج الوصفي التحليلي ليس مجرد وصف لما هو ظاهر للعيان، بل أنه يتضمن الكثير من التقصي ومعرفة الأسباب والمسببات لما هو ظاهر للعيان، كما أنه يتطلب من معرفة الطرق والإمكانيات التي تساعد في التخفيف الظاهرة مرضوع الدراسة لما هو أفضل طبقا للحاجة التي يتطلبها المجتمع، وهذا المنهج يأخذ جانبا كبير من الدراسة حيث نعتمد عليه من بداية البحث حتى نهايته هو ذلك من تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، وتحليل ومعالجة لبيانات المتحصل عليها من تطبيق الإستمارة وإجراء البحث الميداني خاصة مع تأويلها وتفسيرها وتبويبها.

أما أهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي موضوع الدراسة، كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعيا للعوامل المرتبطة بها، تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة ويعد المسح الاجتماعي ودراسة الحالة من بين التقنيات التي تعبر عن نماذج الدراسات الوصفية.[1]

ب- المنهج الإحصائي:

اعتمدنا على المنهج الإحصائي باستخدام الجداول الإحصائية في تحليل البيانات لأن علماء الإحصاء يرون أن العلم يقوم بتنظيم ودراسة واستخلاص وعرض وتحليل البيانات والخروج بإستنتاجات بناء على ذلك ولأن علماء الإحصاء يعالجون كميات ضخمة من البيانات التى تحتاج إلى الكثير من

[1] المجلة الجزائري للاتصال: العددان 11و12، 1995م، ص 42.

العمليات الحسابية وظهرت الحاجة إلى الحاسوب في تفريغ العمليات وهذا عن طريق تقنية spss أو ما يعرف بالحزام الإحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية إلى جانب التحليل الكلاسيكي للبيانات.

فلقد جاء إستخدام هذه المناهج من أجل التحقق من صحة الفرضيات المتبناة في الدراسة.

10-2 أدوات جمع البيانات:

إن للأداة في البحث العلمي أهمية قصوى، حيث تعتبر الوسيلة التى يستخدمها الباحث في جمع البيانات المطلوبه للبحث وهي التي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكاليتها ولقد أكد الدارسون على وجوب تكييف إستعمال الأدوات مع طبيعة البحث ونوع المشكلة وكذلك المنهج المستخدم فيها فقد إخترنا الاستمارة كوسيلة تكمننا من الحصول على معطيات والمعلومات التى تخدم البحث بأن بحثنا يهتم بدراسة استراتيجيات الاتصال العلاقات العامة وأثرها على استمرارية المؤسسة فإن الأمر سيدفعنا إلى مساءلة علمية مع الجمهور الخارجي (المستهلكين) لخدمة مؤسسة بريد الجزائر لولاية تيبازة.

أ-الملاحظة:

عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين التغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته، ويمكن تقسيم الملاحظة إلــى:

- ✓ ملاحظة بسيطة: وهي المستخدمة غالبا فى الدراسة الاستكشافية إذ يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة دون أن يكون لديه مخطط مسبق لنوعية المعلومات والأهداف أو السلوك الذي سيخضعها للملاحظة.

- ✓ ملاحظة منتظمة: وهي التى يحدد فيها الباحث المشاهدات أو الحوادث التي يريد أن يجمع عنها بيانات وبالتالي تكون البيانات المجمعة أكثر دقة وتحديد عنها في حالة الملاحظة البسيطة وتستخدم هذه الملاحظة غالبا في حالة الدراسات الوصفية واختبار الفرضيات.
- ✓ ملاحظة بالمشاركة: في هذا النوع يكون للباحث دور إيجابي وفعال في إحداث الملاحظة بمعنى أن الباحث يقوم بالدور نفسه ويشارك أفراد الدراسة في سلوكهم والممارسة المراد دراستها.

وقد اقتضت الضرورة البحث استخدام الملاحظة في شكلها البسيط لجمع البيانات، كما تم الاستعانة بها في تحليل بعض المعطيات من خلال مقارنة الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في المديرية العامة في الجزائر العاصمة وملاحظة المتغيرات الاتصال الخارجي في الفروع (وحدة بريد الجزائر تيبازة) وذلك من خلال الزياؤرات المتعددة لمختلف مكاتب البريد التابعة للمؤسسة ومعرفة مختلف الخدمات المقدمة للزبائن وتبيان نوع العلاقة بين الموظفين والذين خصهم البحث بأعوان الشباك، معرفة مدى جودة الخدمة المقدمة والتي يكون لها تاثير في ترك انطباع لدى الزبون والذي سيكون له تأثير على صورة المؤسسة وبالتالي تعزيزمكانة المؤسسة.

كما تم تسجيل ملاحظة حول أعوان الشباك وأدائهم داخل مكاتب البريد والتي كانت مكاتبهم في واجهة مباشرة مع الجمهور.

تم ملاحظة علاقة الموظفين فيما بينهم وسلوكاتهم وطريقة التعامل فيما بينهم وطريقة التعامل فيما بينهم.

– تم ملاحظة وجود عدة تعليمات من المديرية العامة ووحدة البريد التابعة لهم معلقة بالقرب من قابض البريد تخص التعليمات والنظام الداخلي للمؤسسة.

–تم ملاحظة الوسائل الإتصالية والتقنية في كل مكاتب البريد.

– تم ملاحظة ان التعليمات التي تخص العمل والتعليمات الجديدة والمستعجلة ترسل عبر تقنية البريد الإلكتروني وكل عون شباك في الحساب الخاص به.

كما تم تسجيل بعض الملاحظات عند زيارتنا لوحدة بريد الجزائر لولاية تيبازة والتي تتكون الادارة من 3 طوابق الطابق الارضي يضم مصلحة الاعلام الآلي مصلحة التسويق كل مصلحة بها عدة مكاتب، أما الطابق الأول فيضم مصلحة الوسائل العامة والمستخدمين أما الطابق الثاني يضم خلية المنازعات والمفتشية وكذا مكتب مدير الوحدة والامانة وقاعة الاستقبال وقاعة الإجتماعات.

–عدم ملاحظة مكتب خاص بالعلاقات العامة في المؤسسة حيث تمت ملاحظة وجود بعض الوظائف والأنشطة المتعلقة بها من إتصال، تنسيق، تنظيم وغيرها

ب– الاستمارة:

التى تأخذ عدة أشكال في استخدامها وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة مضبوطة بطريقة جيدة وتضمن أسئلة مفتوحة ومغلقة وتصنيفية وترتيبية وتعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات الأولية استخداما في الدراسات المسحية لإمكانياتها في جمع بيانات ومعلومات لم يكن من الممكن الحصول عليها دون استطلاع الآراء والتعرف على المواقف والاتجاهات وتعرف بأنها: «وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات عن المبحوث، وتفرض عليه التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ومساراته»[1]، بمعنى أنها الدليل والمرشد الذي يربط بينا الباحث والمبحوث بعد رسم مساراتها وتحديد مؤشراتها.

ولقد اقتضت الضرورة البحثية الاعتماد على أداة الاستمارة التي تم تصميمها إنطلاقا من مشكلة الدراسة والفرضيات الموجهة لها.

[1] إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة الطباعة والنشر بيروت، 1982م، ص 183.

عليه قمنا بإعداد الاستمارة كأداة أساسية طبقت على جمهور الخارجي لوحدة بريد الجزائر لولاية تيبازة، حيث اعتمدنا على عدة أنواع من الأسئلة حتى يتيح للمبحوثين مجالا للتعبير عن آرائهم من خلال أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة وهي تهدف إلى تحديد مجال حرية المبحوث في الكلام لكي نتحصل على معلومات دقيقة وموجزة.

حاولنا أيضا اتباع طريقة منهجية في سرد أسئلة الاستمارة للمحصول على المعلومة دون التأثير على إجابة المبحوث ودون الإكثار من الاسئلة وانما تحديد الهدف من السؤال مباشرة دون التكرار مما يبث الملل عند المبحوث خاصة أن الاستمارات وزعت على المبحوثين بمكاتب البريد في محاولة استشعار صدق الاجوبة بعد الاتصال المباشر والآني مع الخدمة والتي تمكننا من خلال الاجوبة معرفة إن كانت الاستراتيجيات الاتصالية وعلاقات العامة التي تبناتها بريد الجزائر تحقق للزبون الرضا وبالتالي تعزز مكانة المؤسسة في نفسه.

1. المقابلة:

تكتسي المقابلة أهمية بالغة في عملية جمع المعلومات حيث تكون عن اتصال شفهي مباشر حيث الباحث ومبحوثيه، بحيث تسمح بالكشف عن بعض المعلومات التي يفترض أن تقال علناً، وذلك لأن المقابلة يمكنها أن تساعد الباحث على حصوله أو ميلاد نوع من الثقة من طرف مبحوثيه ولا يكون المبحوث خلالها مقيداً في حواره مع الباحث وبالتالي فإن استعمالها يهدف إلى جمع البيانات الأصلية عن وحدات مجتمع البحث والتي لا يمكن الوصول إليه لوسيلة أخرى غيره.[1]

لقد اعتمدنا خلال دراستنا الميدانية على المقابلة التي أجريناها مع 10 أعوان شباك بريد الجزائر لولاية تيبازة وبالضبط المكتب الرئيسي بتيبازة والتي ارتأينا التدعيم بها تقنية الاستمارة بطرح أسئلة مفتوحة تركنا فيها الحرية للمبحوث في الإدلاء برأيه فيما يخص علاقتهم بالزبائن لتدعيم الاستمارة

[1] إحسان محمد الحسن: مرجع السابق، ص 9.

ودليل المقابلة المرفق ضمن الملاحق التي حاولنا من خلالها اختبار فرضية الدراسة بخصوص فاعلية المورد البشري وتأثيره على رضا الزبون ومن إحدى مؤشرات الفاعلية نوع الاتصال القائم بين المرسل والمتلقي (عون الشباك والزبون) وكذلك اختبار فرضية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة.

كما أشير أننا لجأنا إلى مقابلة مدير وحدة بريد الجزائر السيد لحمش سيد علي باعتباره مدير وحدة بريد الجزائر لولاية تيبازة، حيث أن المقابلة كانت عن استراتيجية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية من خلال إطلاعنا على الأهداف المسطرة ضمن برنامج قابل للتنفيذ وقد أفادتني هذه المقابلة كثيراً في عملية التحليل السوسيولوجية التي كانت الاسئلة في مجملها حول:

– مفهومه حول العلاقات العامة وان كانت وحدة بريد الجزائرلولاية تيبازة بها مصلحة للعلاقات العامة.

– ماهي أهداف المؤسسة على المدى القريب والمدى البعيد.

– ماهي أهم الموارد التي يمكن أن تحقق للمؤسسة الإمتياز.

– ماهي التسهيلات الخدماتية التي تقدمها المؤسسة لزبائنها وماهي الخدمات البديلة المقدمة للزبون.

– هل تاخذ المرسسة في الإعتبار خصوصية المجتمع والمنطقة في تحديد نوع الخدمة المقدمة.

– ماهي نسبة الزبائن الجدد كل سنة.

– هل تسمح المؤسسة للزبائن المشاركة في إبداء الراي في تحديث وتنويع خدماتها.

– ماهي الصعوبات التي تواجهها المؤسسة والتحديات في الإبقاء على السمعة الحسنة اتجاه زبائنها.

2. تحليل محتوى:

هي تقنية بحث من أجل الوصف الموضوعي والتنظيم والكمي للمحتوى الظاهري للاتصال.[1]

إن كثيراً ما يتم تصنيفها ضمن التقنيات الكيفية، لكن هناك جانب كمي في هذه التقنية وذلك من خلال عد أو حساب العناصر ذات الدلالات بالنسبة إلى الفرضيات البحث، وهذا ما لجأنا إليه في بحثنا بتحليل محتوى سجل خاص بالشكاوي آراء واقتراحات المواطنين لمكتب بريد واد مرزوق التابع لمديرية البريد لولاية تيبازة من أجل تدعيم الاستمارة واختبار الفرضيات.

حادية عشر: عينة البحث وكيفية تصميمها

إن العينة تحدد بإتباع نهج يجعل بالإمكان انتقاء مجموعة محددة من مجموع أفراد أو وحدات المجتمع المبحوث لإقامة البحث عليها[2]، وإذا كانت العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي بذلك جزء معين أو نسبة معينة من الأفراد أو وحدات المجتمع الأصلي التي تخضع للدراسة وتختبر من خلال فرضية أو فرضيات البحث ومن ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع العام، فإن وحدات العينة تتنوع حسب طبيعة وهدف الدراسة فإن هذه الدراسة هي الفرد أي الأشخاص.

تعتبر العينة أهم خطوة للباحث الاجتماعي، حيث يفترض أن تحمل كل خصائص والمميزات التي تمثل المجتمع المدروس، لأنه كلما كانت العينة مختارة بشكل دقيق أدى ذلك إلى التقليل من نسبة الخطأ وبالتالي الوصول إلى نتائج تقرب أكثر للواقع، ويقصد بعينة البحث "مجموعة من الأفراد لها خصائص مجتمع أكبر وهي جزء منه"، نقوم بدراستها لتمكينها من الوصول إلى نتائج مطابقة للمجتمع الأصلي الذي تمثله ويمكن تعميم هذه النتائج عليه.

---

[1] Festinger léon, katz daniee, citant berleson : les methodes de recherches dans science socials, time 2, paris, puf, 1974 ; p 484.

[2] إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1986م، ص 49.

ولصعوبة دراسة كل حالات المجتمع الأصلي (أي جمهور خارجي لمؤسسة بريد الجزائر لولاية تيبازة) أي لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي والإحاطة بجميع الأفراد لكثرتهم وتعذر معرفة عددهم بدقة يستلزم اختيار عينة من نوع معين وخصائص معينة.

وبهذا تكون العينة إحدى المراحل الأساسية في منهجية البحث في علم الاجتماع لأن العينة نقطة ارتكاز أساسية ومحورية في عملية التحقق من الفرضيات.

ونوع العينة التي تم اعتمادها في دراستنا حول استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة وأثارها في استمرارية المؤسسة هي العينة القصدية و هذا الإجراء غير إحتمالي هو أن إختيار الوحدات التي سوف تمثل العينة هو إختيار الوحدات التي سوف تمثل العينة هو إختيار موجه و مقصود ، و ليس هناك احتمال متساو لكل العناصر للظهور في العينة ، حيث ان الباحث يعرف إلى حد ما من هي العناصر التي سيتم إختيارها في العينة و أسباب لجوء الباحث الى هذا الاجراء في سحب العينة كون قاعدة البحث غير تامة و محدودية الاحاطة بمجتمع البحث المستهدف ، كون زبائن بريد الجزائر المترددين على مكاتب البريد لا يمكن حصرهم ، كما ان الوقت محدود مما يمنع اللجوء للقيام بمعاينة من نوع إحتمالي ، كما ان الباحث على معرفة مسبقة بالمجموعة المستهدفة و قدرته على الوصول إليها

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الاتصال في المؤسسة مفاهيم وتصورات نظرية في محاولة لبناء موضوع سوسيولوجي

تمهيد

أولا مدخل عام للإتصال

1- مفهوم الإتصال
2- خصائص الإتصال
3- أهمية الاتصال
4- أهداف الإتصال
5- وظائف الإتصال
6- المكونات الأساسية للإتصال
7- أشكال الإتصال
8- معوقات الإتصال

ثانيا الإتصال في المؤسسة

1- نشاة الإتصال المؤسساتي
2- أهداف الإتصال في المؤسسة
3- أنواع الإتصال في المؤسسة
4- مراحل الإتصال في المؤسسة
5- تقنيات الاتصال في المؤسسة
6- معايير الإتصال بين المؤسسة وجماهيرها

ثالثا الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الخدماتية

1- مدخل إلى الإستراتيجية الإتصالية
2- أهمية ، خصائص وأهداف الإستراتيجية الإتصالية
3- أنواع ومبادىء الإستراتيجية الاتصالية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعمل كل مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها على تكوين صورة إيجابية عنها لدى جمهورهاو كلما كانت هذه الصورة واضحة ومتميزة وقريبة من الحقيقةكلما زادت درجة الفهم والتعاون والتقدير الذي تحظى به لدى الجمهور مما يساعد على دعم سمعتها ومكانتهاو يؤثر إيجابيا على منتجاتها أو خدماتها بشكل عام، ولتحقيق ذلك تسعى المؤسسة إلى الاتصال بجمهورها وتعريفه بأهدافها وبرامجها وكافة الجهود المبذولة لتلبية إحتياجاتها مستخدمة في ذلك أساليب ووسائل الإتصال الملائمة والمتاحة.

والإتصال كمفهوم إستراتيجي يعمل على دعم القائمين على المؤسسة على تحديد الأهداف العامة التي وجدت من أجلها من خلال تبني إستراتيجيات إتصالية بوضع السياسات العامة والطرق الواضحة لتنفيذها.

وقد تزايد الاهتمام بالاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة بعد زيادة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي واتساع أنشطتها.

وبالتالي تعتبر الإستراتيجية الإتصالية من أبرز نقاط قوة المؤسسة تحقق لها الإستقرار والإستمرار في السوق وتجنبها الأزمات أو إيجاد الطرق المناسبة للخروج منها في حالة وقوعها.

وفي هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على الاتصال كمفهوم عام واستراتيجياته

أولا : مدخل عام إلى الإتصال

ثانيا : الإتصال في المؤسسة

ثالثا : الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

أولا : مدخل عام إلى الإتصال

1-مفهوم الاتصال

اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين له وبحسب منطلقاتهم وعلى أكثرها تشتق معظم المفاهيم تعاريفها لعبارة الإتصال من الأصل اللاتيني communis ومعناه المشاركة أو الإشتراك في الشيء.

كما يعرف الاتصال على أنه عملية يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن معلومات وآراءأو اتجاهات أو أفكارا أو مشاعر إلى الآخرين لهدف معين عن طريق الرموز والإشارات بغض النظر عن التشويش[1]

ركز هذا التعريف على الاتصال كونه عملية نقل المعلومات إلى الافراد لتحقيق أهداف معينة مع إهمال عناصر التشويش .

يعني الاتصال فنيا حسب ريتشاد أندي rechard indy عملية يقصد بواسطتها مصدرا نوعيا لإثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي " أي أنه عملية مقصودة، هادفة وذات عناصر متعددة[2]

ويرى عالم الإجتماع تشارز كولي chares collieبأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور الرمزوز العقلية بواسطة نشر هذه الرموز عبر المكانو إستمرارها عبر الزمن[3]

أما بيرلسون وستاينيير berelson et steiner فقد عرفا الإتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو بإستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات يقصد الإقناع أو التاثير على السلوك[4]

---

[1] محمدصاحب سلطان،مبادىءالاتصال الاسس والمفاهيم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن،ط2014،1،ص109.

[2] مصطفى حجازي ، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ،دار محمدلاوي ، الأردن،1993،ص17.

[3] CH. BAYLAN ET PILGOUT,LACOMMUNICATION ,NATAU,France,1991,P20.

[4] الجردي ،نبيل عارف،مقدمة في علم الاتصال، مكتبة الامارات،،العين1985،ص21.

أما الباحث كارل هو فلاندCARL HOWFELANDE فيرى بأن الاتصال هو "العملية التي ينقل بمقتضاها المرسل منبهات عمدا لكي يعدل سلوك المستقبلين ".وعلى العكس ذلك يرى إدوارد سابير EDWARD SABIR بأن الاتصال"يشمل العلاقات التي لا يكون فيهانقل متعمد للمنبهات"[1]

ويقول علي عجوة وزملاؤه بأن الاتصال لا يعني مجرد توجيه رسالة من طرف إلى أخ أو العملية التي يمكن أن يطلق عليها البث أو النشر أو الإرسال من جانب واحد، فلكي يتم الاتصال لابد أن يتلقى الطرف الاول ردا فوريا أو مؤجلا على رسالته، وأن تستمر الردود مع إستمرار توجيه الرسائل فإذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بثا أحادي الاتجاه"[2]

كما يرى سمير حسن أن الاتصال "هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذيوع أو الانتشار أو الشيوع موضوع أو منشاة أو قضية، وذلك عن طريق إنتقالالمعلومات أو الافكار أو الآراء أو الاتجاهاتمن شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين. [3]

ويرى محمد عودة أن " مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق إجتماعي ، مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل "[4]

وتتبنى جيهان رشتي تعريف الاتصال بأنه تلك العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة – كائنات حية أو نشر أو آلات – في مضامين إجتماعية معينة، وفيها نقل أفكار ومعلومات

---

[1] فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، 2007، ص18.

[2] حسن عماد مكاوي،ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة 1998، ص23.

[3] حسن عماد مكاوي،ليلى حسين السيد،مرجع سابق، ص25.

[4] محمد عودة،أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دراسة ميدانية في قرية مصرية،دار المعارف،القاهرة ،1971، ص5.

(منبهات)بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين ، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء[1]

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أنه لا يوجد إجماع في تحديد مفهومالاتصال ولكن يتفق أغلب الباحثين على أن :

*الاتصال هو نشاط يتضمن كل أشكال التفاعل أو السلوك الإنساني الذي يمكن أن يؤثر من خلال شخص أخر سواء بقصد أو بغير قصد.

* الاتصال هو عملية مستمرة التي يتم بمقتاضها تكوين العلاقاتبين أفراد المجتمع وانتقالوتبادل المعلومات والاراء والافكار والمعاني والتجارب فيما بينهم.

* يسعى الاتصال الى تحقيق الذيوع والعمومية لفكرة ما أو قضية معينة بين شخصين أو جماعةأو حتى المجتمع الإنساني ككل.

ويعرف أيضا أنه[2]: «عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي تتميز في الانتشار في المكان والزمان فضلا عن استمراريتها وقابليتها للتنبؤ». وهذا المفهوم يشمل عناصر عديدة توضح عملية الاتصال في إطار الفكر الاجتماعي لعلم الاجتماع ومن هذه العناصر:

- عملية الاتصال منتشرة زمانياً ومكانياً.
- عملية الاتصال مستمرة من الماضي إلى الحاضر ومتجهة نحو المستقبل.
- عملية الاتصال تقوم على المشاركة وانتفاع في الأحداث المحيطة بالإنسان.
- عملية الاتصال قابلة للتنبؤ في إطار إدراك الحاضر ورسم خطط لمواجهة ما يعوق عملية الاتصال بين أفراد المجتمع في المستقبل.

---

[1] جيهان أحمد الرشتي ، نظم الاتصال والاعلام في الدول النامية ، ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1978، ص53.

[2] مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010م، ص 25.

ويعرفه لوصادا فاسكس LOSADA VAZQUEZ تعريفا مفصلا وهو «مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها، انتظارها وأهدافها، وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها»[1].

ونجد تعريفا آخر لاتصال المؤسسة: «بأنه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها، ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها أن تؤكد على هويتها وأهدافها وما الذي تتقنه وماهو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها، وعن فلسفتها، وعن شرعيتها ...»[2].

وعليه يمكن إدراج تعريف أشمل نوعا ما من التعاريف السابقة من خلال القاموس الموسوعي لعلوم الإعلام والاتصال بأنه: «حديث المنظمات عن نفسها، على النقيض من الاتصال التجاري، ذلك الاسم الرامي للإعلان والمرتبط بالمنتجات، أما بالنسبة للمؤسسة، فيتعلق الأمر بالعمل على تعريفها، وتعيين نشاطاتها وإعطاء صورة حسنة على نفسها سواء أمام جماهيرها الخارجية (المنتجين، الزبائن، المحتملين، الموردين، البنوك، المساهمين) أو الداخلية (إجراء، مساهمين، ممثلين، نقابيين)، بشكل تعبر من خلاله على شرعيتها الاقتصادية والاجتماعية»[3].

إن هذا التعريف يستهدف من هم الجمهور الداخلي والخارجي داخل المؤسسة من أجل كسب ثقتهم وتحسين صورتها، أما لوصادا فاسكيز «Vasquez Losada» الذي يرى أنّه: «مجموع العلاقات الشاملة لكلّ مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتّصال وذلك بإدماج كلّ الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير

---

[1] د. فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م، ص 22.

[2] JEAN, Marc Décaudin : la communication marketing, concepts techniques, stratégies, 2éme édition, économica, paris, 1999, p167.

[3] سعيد عيمر: الاتصال في المنشأة (فرع قسنطينة التابع لسونلغاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، قسنطينة، 2002م، ص 84.

تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتظاراها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها»[1].

من هذا التعريف يمكن استنتاج خصائص جدوى ماهية الاتّصال الشامل للمؤسسة بشقّيه (الاتّصال الداخلي، والاتّصال الخارجي) كما يلي:

- شمولية العملية الاتّصالية بمعنى الكل يتّصل.
- يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقّق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال المشاركة في اتّخاذ القرارات.
- الاتّصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع، يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعدها على بناء صورة حسنة لها وبالتالي تحقيق أهدافها على جميع الأصعدة.

2-خصائص الإتصال :

يتميز الإتصال بمجموعة من الخصائص أهمها [2]:

الاتصال عملية مستمرة : نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإنها دائمة التغير والحركة ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي إتصال ويوقفه ويقوم بدراسته ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال، إن الإتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محمد وبشكل محدد، وهو عملية مستمرة، على اعتبار أننا في إتصال دائم سواء مع أنفسنا ومجتمعاتنا أو الكون المحيط بنا [3]، فهذه الإستمرارية تجعل من الأفراد على دراية بالبيئة

---

[1] فضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م، ص 32.

[2] خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2002،ص47.

[3] ابراهيم أبوعرقوب، الاتصالودورهفي التفاعل الاجتماعي،دارمجدلاوي، الأردن،1993،ص50.

الداخلية أو الخارجية التي يعيشون فيها ويتواصلون معها، وحتى في اتصال الأفراد ذاتيا من خلال التحاور مع أنفسهم.

الاتصال يشكل نظاما تاما: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورجع الصدى وبيئة إتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون تأثير.

الإتصال عملية ديناميكية: كونه يعتبر عملية تفاعل إجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة ، فعملية الإتصال تعني التغيير[1]، هذه الميزة تجعل من الإتصالغير مرتبط وغير مقيد بموقف إجتماعي محدد بسبب هذه الحركية التي يتمتع بها.

الإتصال عبارة عن عملية موضوعية وواقعية: فالإنسان لا يمكنه أن يخفي مشاعره مهما كانت الأحداث في مكان معين وزمن معين، فالإتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه[2]، وعليه فالإتصال ينقل ما بذات الشخص دون تحيز وبكل موضوعية، فقد تخالج الإنسان أحاسيس لا يمكن للآخرين فهمها دون إتصال سواءمن خلال الإتصال بلغة الحديث ولغة الجسم من إيماءات وحركات، فالإتصال جزء من الواقع المعيشي للفرد وهو يعكس البيئة التي يعيش فيها هذا الفرد كالتعامل بألفاظ وأفكار ونمط هذه البيئة .

الاتصال تفاعلي وآني ومتغير: الاتصال نشاط يبنى على التفاعل مع الاخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولايمكن أن يتصل شخص بأخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، حيث أننا عادة ما نرسل رسائل إلى الاخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا.

---

[1] محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية،2007، ص19.

[2] أحمدبخوش، الإتصال والعولمة، دار الفجر، القاهرة،2008، ص17.

التخصص في تقديم محتوى الإتصالو الإعلام: بالتأثير الملحوظ في جمهور المتلقين، الذي أصبح يصنف في فئات عديدة تشترك كل منها في سمة أو أكثر بحيث تقترب من مفهوم الجماعة [1]، نلاحظ على هذه الخاصية الاتصالية أنها تنطلق من مبدأ التخصص في عرضها للرسالة الاتصالية بعيد نوعا ما عن التخصص.

الاتصال ذو أبعاد متعددة: برغم أن الفرد يقوم بالاتصال بصفة مكثفة وعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني، كل الرسائل فيها على الاقل بعدان من المعاني : معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى باطن أخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من ايماءات وإشارات، فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها .

3- أهمية الاتصال :

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الإتصال، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني إضطراب وظائف المؤسسة، فالإتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث إتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة [2].

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وأحجامهاو أهدافها مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة، تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود إتصالات، وتعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الاساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر والتعقيد.

---

[1] بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال،دار الاسامة ،ط1،الاردن ،2011، ص127.

[2] ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ،2016، ص15.

يعتبر الاتصال نشاطا إداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا وإجتماعيا وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الفعالية، وهو نشاط رسمي وغير رسمي في آن واحد ،ونشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال إندماج الأفراد في الجماعات وتاثرهم بها وخصائصها السلبية والإيجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو العلاقات الإجتماعية المختلفة، لذا فأي عملية تغيير تنطلق من بناء إستراتيجية للإتصال داخل المؤسسة [1].

إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها قد يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الإتصالداخلها وخارجها لما لهامن أهمية في بنية تنظيم المؤسسات وتحقيق أهدافها، وترجع أهمية الاتصال لأسباب متعددة من أهمها:[2]

تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأفي المؤسسات ودراستهاو إقتراح الحلول المناسبة لها.

عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها، فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر، فإن صانع القرار في عمله يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف.

– يساعد الاتصال على تكوين علاقات انسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير على وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل وخارجه.

---

[1] ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص16.

[2] خضير كاظم حمود، الاتصال الفعالفي إدارة الأعمال ، دار صفاءللنشر والتوزيع ،عمان ، 2010، ص36.

– ترتبط الكفاءة الانتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الإتصال داخل هذه المؤسسات، فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الانتاجية الكلية للمؤسسة أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الإتصال.

– تبدو أهمية الاتصال في الادارة واضحة جلية لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية تساعد العاملين على فهم أهدافوواجبات المؤسسة التعليمية والتعاونفيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح.

الاتصال ليس مجرد عملية نقل معلومات إلى الأخرين ولكنه تفاعل مع الاخرين وفهم كل منهم لموقف الأخر، وحتى يستطيع القائد الإداري أن يقوم مرؤوسيه على الأداء الجيد للعمل، فإنه يجب عليه أن يكون ملما بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال وإستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات، حيث إن كفاءة الرئيس الاداري في أدائه لوظائف الادارة تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال[1].

يمكن حصر أهمية الاتصال وفائدته للإداري الناجح فيما يلي :[2]

*الاتصال عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب المستقبل والمتلقي .

– إن لنظام الإتصالات الإدارية في منظمات الأعمال أهمية كبيرة وتأثيرا ملحوظا وفعالا على قدرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها .

– يتكامل نظام الإتصال داخل المنظمة مع النظم الأخرى ويدعمها ويؤثر فيها ويتأثر بها.

---

[1] خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص37.

[2] معن محمود عياصرة ،مروان محمد بن بني أحمد ،القيادة والرقابةو الإتصال الإداري ،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2008،ص164.

– إن التصميم الجيد لشبكة الاتصالات في المنظمة يوفر عليها كثيرا من الأعباء والوقت والتكاليف فيما بعد.

– إن التكامل وفهم عناصر الإتصال لأمر هام وحيوي لتحقيق الأهداف التنظيمية من الإتصال.

يجب أن تتم مراجعة وفحص نظام الاتصال أولا بأول من خلال الصيانة وتجديد شبكة الاتصالات التنظيمية بما يتماشى وأهداف الادارة.

– للإتصال أنواع متعددة وإستخدام نوع أو أخر أو إستخدام أكثر من نوع واحد في نفس الوقت يتوقف على طبيعة الموقف وظروف الإدارة .

4– أهداف الإتصال :

تسعى عملية الإتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، يكون التاثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها وتعديلها أوتغييرها ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الإتصال في الاتي [1]

1– هدف تعليمي تثقيفي: وهو محاولة إكتساب المستقبل خيرات ومهارات ومفاهيم جديدة تواكب التطور المستمر في الحياة.

2–هدف ترويحي ترفيهي: بمحاولة إدخال البهجة والفرح والاستمتاع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للحياة.

3–هدف إجتماعي: يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.

[1] راشد محمد عطية أبو صواوية ،تنمية مهارات التواصل ،أتراك للنشر والتوزيع ، ط1، 2006، ص24.

4-هدف تنظيمي إداري: يعمل على تحسين سير العمل الإداري وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في إتخاذ القرارات، ويمكن توضيح هذه الأهداف فيمايلي :

- زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية
- الإلتزام بالأهداف التنظيمية.
- توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية.
- نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في إتخاذ القرارات الإدارية.

5- وظائف الاتصال: للاتصال عدة وظائف يمكن حصرها في النقاط التالية :

- الوظيفة التعليمية المعرفية: وهي التي تتعلق بنقل المعلومات والخبرات والافكار إلى الأخرين بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية وتكييف مواقفهم إزاءالأحداث والظروف الإجتماعية وتحقيق تجاوبهم مع الاتجاهات الجديدة.
- الوظيفة الاقناعية: والغرض منها مساعدة النظام الإجتماعيو السياسيفي تحقيق الإتفاق أو الإجماع بين أفراد المجتمع وفئاته المختلفة عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه تجاه المجتمع ومؤسساته المختلفة [1].
- الوظيفة الترفيهية: يلعب الاتصال دورا في الترويح عن أفراد المجتمعوتخفيف أعباء الحياةاليومية ومتاعبها وذلك من خلال البرامج الترفيهية الفنية المتعددة.
- الوظيفة الثقافية: وتتمثل في نقل التراث الثقافي من جيل إلى أخرو من فرد إلى آخر [1].

---

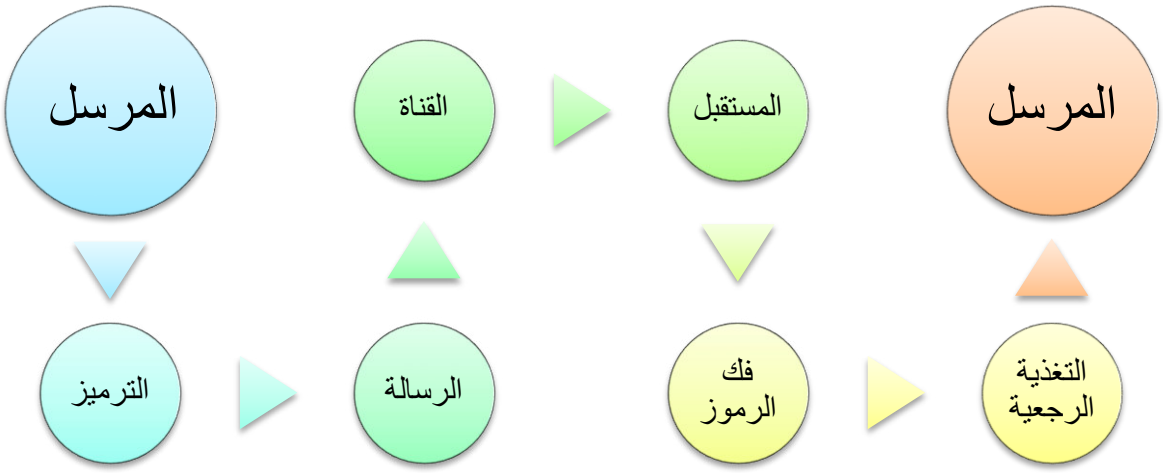
[1] عبد الرزاق محمد الديلمي ، المدخل إلى وسائل الإعلام ، ط1،دارالثقافة، الأردن،2011،ص44.

فهاتين الوظيفتين قد تترائا للكثرين أنها غير مهمة أو ثانوية، ولكن في الحقيقة غير ذلك، فالوظيفة الترفيهية تنمي المهارات الفكرية للفرد وتجددها بينما تجعل الوظيفة الثقافية من ذهن الفرد موسوعة للثقافة والتراث سواء العربية أو الغربية .

6-المكونات الأساسية للعملية الإتصالية

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة. هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا.

الشكل رقم (01) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:[2]



[1] عبد الرزاق محمد الديلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص45.

[2] خواجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب لنشر والتوزيع، وهران، 2005م، ص 180.

- **المرسل أو المصدر** : هو منشئ الرسالة، قد يكون شخصاً واحداً أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس كما يحصل في حالة التقاء الطالب مع الأستاذ. قد يبدأ الأستاذ بإرسال رسالة كإلقاء السلام على الطالب ولكن سرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظياً أو بإشارة منه. (وبهذا يقوم المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الاتصال: يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر، ويرمِّز المعنى في رسالة (يضع في كلمات أو إشارات تسمى رموزاً)، ويرسل الرسالة، ويتصور ويتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة).
- وتتأثر عملية الإتصال بالمرسل ،وإتجاهاته ، وشخصيته، والأسلوب الذي يعتمد عليه في عملية الاتصال[1] وبطبيعة الحال فإن القائمين بالاتصال يوظّفون مهاراتهم الاتصالية ومعرفتهم ومواقفهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم. ولهذا تختلف قدرات كل متصل في استخدام الرموز (اللغة اللفظية وغير اللفظية) عن المتصلين الآخرين.
- **الترميز**: حينما يقرر المرسل ما يريد من رسالته كمجرد نقل خبر أو أمر، أو إبراز تأثره بهذا الخبر أو نحو ذلك فإن عليه أن يضع المعنى المراد في شكل رموز (فيترجم المعنى بكلمات وأفكار وآراء وأصوات وتعبيرات جسدية) تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.
- **الرسالة**: الرسالة هي: مجموع الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار، والشكل الظاهر للمتصل، وحركات الجسم والصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشمل الانطباع والذي يعطيه الإنسان عن نفسه (واثق، خائف، متردد، ... إلخ) وأسلوبه في التعبير، وهي جوهر عملية الإتصال سواء مكتوبة أو غير ذلك، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من

[1] حجاب محمد منير،الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007،ص54.

حيث الهدف ومن حيث إستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وأن تتناسب مع قدرة المستقبل اللغوية[1] .

- وتشكل الرسالة في مجملها دافعاً يرسَل للطرف الآخر ليستثير عنده استجابة معينة بناءً على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها. وتتشكل الرسالة أيضاً بطبيعة التشويش الذي يحصل لها والبيئة التي تتم فيها. فإذا قال الأب لابنه: اذهب إلى حيث تريد وهو مقطِّب الجبين فإن الرسالة لا تعني بالضرورة الموافقة على الذهاب، ولكنها ربما تعني التهديد أو عدم الرضا عن الذهاب، وهكذا. وبالمناسبة فإن كل رسالة فريدة في ذاتها. فالرسالة الواحدة إذا ما أعيد إرسالها مرة أخرى أو مرات فإنها ستتغير في كل مرة لأنه لا يمكن لأي رسالة أن يعاد إرسالها أو استقبالها بطريقة متطابقة على الإطلاق.
- **القناة:** الوسيلة هي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل. والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم.
- ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات والأفلام والبث الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها. ويمكننا نقل رسائلنا واستقبالها من خلال الشم واللمس والذوق. وقد نأخذ الحواس الخمس على أنها مسلمات متاحة لكل منا. ولكن يمكننا تخيل وضعنا لو كنا لا نستطيع شم رائحة العود الزكية ولا الطعام الشهي الذي يقدم لنا، أو لا نستطيع الإحساس بما يوفره لنا لمس الأشياء ومعرفة درجة نعومتها أو حرارتها ... إلخ.
- **المستقبل:** يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وذلك بترجمتها إلى معان معينة. وقد يكون المستقبل فرداً أو جماعة أو حتى منظمة كبرى. والمستقبل "كما سبق التوضيح" قد يتحول إلى

[1] غريب محمد سيد أحمد، علم إجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية،1996،ص77.

مرسل ومستقبل في آن واحد؛ ذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاثة أمور: استقبال الرسالة، وفك رموز الرسالة وتحويلها إلى معان والاستجابة للرسالة. وهنا لابد من شرح معنى فك الرموز في الرسائل من قبل المستقبلين لها، حيث تعد الخلفية الفكرية المشتركة بين الطرفين (المرسل–المستقبل)ذات دلالات هادفة في تحقيق نجاح عملية الاتصال[1] .

- **فك الرموز:** سبقت الإشارة إلى أن الرسالة تتضمن رموزاً لفظية أو غير لفظية لاستثارة معينة لدى المستقبل، وبما أن الرسائل لا يمكن تفسيرها دائماً بطريقة واحدة لدى كل المستقبلين فإن كل مستقبل سيقوم بمعالجة الرسالة في ذهنه ويقارنها بالرسائل والتجارب السابقة ليكتشف ماذا تعنى له. وتبعاً لخلفية المستقبل وتجاربه فإن تلك الرموز إذا لم يصاحبها توافق مع خبرات المرسل أو صاحبه التحيز فإن تفسير الرسالة قد يأتي بغير النتائج المرغوبة.
- **التغذية الراجعة:** رجع الصدى هو عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر. وتتأكد أهمية رجع الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها هو. ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه. إن رجع الصدى عملية آنية تتم من خلال إرسال المستقبل استجابات (رجع صدى) لجعل المرسل يعرف أثر رسالته ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل. وهذا يعطينا قدرةً على التكيف مع بيئة الاتصال والتعرف على أنفسنا أكثر حينما نرسل رسائل إلى الآخرين مما يجعل الاتصال بحق عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل. وكلما زادت الاستجابات (رجع الصدى أو التغذية الراجعة) كان ذلك أدعى لتعزيز

[1] بشير العلاق ، نظريات الإتصال مدخل متكامل دار اليازوري العملية ، عمان ، 2010، ص63.

المعلومات في الرسالة، فهي مهمةفي عملية الاتصال حيث يتعين فيما إذا تمت عملية الإتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا [1].

7- أشكال الاتصال

- **الاتصال المؤسساتي:**

تعرفه Marie Hélène Westphalen بأنه: مجموع العمليات الاتصالية الجارية تحت مفعول قوانين من أجل التعريف بها وتحسين صورتها.[2] حيث بات لازماً على المؤسسة أن تنشأ علاقات مع بقية المنظمات الأخرى من أجل توسيع شهرتها وتحقيق المصداقية والشرعية لكيانها وادماجها ضمن المجتمع المدني كمنظمة ايجابية ذات أهداف إعلامية كما لا ننسى ضرورة التركيز على الجانب الإنساني وإنماءه، والتعامل مع العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لعملية الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي.

- **الاتصال الاجتماعي:**

هو ذلك الإجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية، أو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى.[3] معنى ذلك تبادل المعلومات والمعاني من إنسان لآخر وقد عرفه ميشال بونقراد بأنه: الحصول على تعديل السلوك والمواقف أو عادات كل فرد أو جماعة أو منظمة، أما ولبشرام فهو يعرفه بأنه: تقنية استراتيجية ونشاط يفرض نفسه علينا شئنا أم أبينا فنحن مجبرين على تطبيقه إذ أنه جزء لا يتجزأ من وجودنا.[4] كما يتم اللجوء إليه كلما دعت الحاجة إلى البحث عن التغيير، لفائدة إصلاح المجتمع ككل وتنمية القيم الإنسانية ومكافحة الأمراض الاجتماعية.

---

[1] المرجع السابق ،ص64.

[2] بلقاسم بروان: الاتصال في المؤسسة، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 13، الجزائر، 1996، ص 236.

[3] Marie Hélène Westphalen: le communicateur, Dunod, Paris, France, 1995 ,p 103.

[4] أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، دار الكتاب اللبناني، لبنان، 1994، ص 123.

- **الاتصال التجاري:** هو نوع من أنواع الاتصال الخارجي يهدف إلى تحقيق الربح التجاري لصالح المؤسسة ويعرف بأنه: مجموعة من العمليات التي تستخدمها المؤسسة لجذب انتباه مختلف الزبائن وإعلامهم بوجودها ونشاطها وعلامتها، وحثهم على اقتناء منتجاتها واستغلال خدماتها، ويدخل ضمن الاتصال التجاري كل من الإشهار، ترقية المبيعات والعلاقات العامة.[1]

8- معوقات الإتصال :

هناك بعض الحقائق حول الإتصالات ولكي نفهمها لا بد من إدراك الحقائق التالية :[2]

- الإتصال هو عملية ذو إتجاهين، وهذا يعني كي تصبح الرسالة ذات معنى يجب أن يكون هناك طرفين .

- المعاني المرسلة ليست بالضرورة تحقق نفس المستوى من الاستسلام وذلك يسبب الإختلافات الذهنية بين المرسل والمستلم.

-الرموز ليس لها معاني، وهذا يعني أن التفسير يعتمد على إختلاف الخبرة والمشاهدة.

-رموز الإتصالات تعتبر ناقصة، وغير تامة، الكلمات تمثل أشياء حقيقية ككلمة حقيقة.

-المعلومات الكثيرة يمكن أن تسبب نفس المشكلة في حالة نقص المعلومات.

- إن أغلب الرسائل التي نستعملها في العملية الإتصالية هي شفهية أي تعتمد على مفاهيك غير كلامية.

- الإتصالات بين الأفراد الذين يختلفون في الثقافات تعتبر ناقصة لعدم وجود كلمات متوازنة و هناك عوامل كثيرة تمثل معوقات وعقبات تحول دون إمكانية تحقيق إتصالات فعالة ومن العوائق التي تؤثر في نجاح العملية الإتصالية مايلي [1]:

---

[1] ميشال لوني: الإعلام الاجتماعي، تر: صالح بن حليمة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1991م، ص 21.

[2] زهيدة عزيزي : تاثير البرامج الإذاعية على المستمعين ، مذكرة ماجستير ، البليدة ، كلية علم الإجتماع والديمغرافيا ، قسم علم الإجتماع ص2011-

– عدم القدرة على التعبير بوضوح عن معاني مضمون الرسالة .

–عائق الحالة النفسية لمستقبل الرسالة ومدى استعداده لتقبلها وهذا يتوقف على رد الفعل الإيجابي الذي يستفيد منه في التغلب على عوائق الإتصال.

– قد تتضمن الرسالة التي تم استيعابها بعض الأخطاء وبعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع.

– عدم فعالية وسيلة الإتصال المستخدمة في نقل الرسالة بمعنى أنها لا تتفق والظروف المحيطة ولا تراعي عوامل وظروف الموقف القائم.

– يميل الأفراد إلى رفض الأفكار الجديدة وخاصة إذا تعارضت مع معتقاداتهم السابقة ويرى المختصون في هذه الناحية أن أجهزة إستقبال الإتصالات لدى الأفراد تعمل كمصفاة متقنة.

– التظاهر بفعل المعلومات المعروضة من جانب المرسل.

– سوء العلاقات وفقدان الثقة بين المستويات المشتركة في عملية الإتصال.

– كبر حجم المنظمة وإنتشارها الجغرافي.

– الإفراط في وسائل الإتصال قد يكون عبئا كبيرا على المستقبل .

كما أن هناك معوقات أخرى نقسمها كما يلي:

أ– **معوقات في المرسل ناتجة عن أخطاء أهمها :**

– دوافع المرسل تؤثر في طبيعة المعلومات التي يقوم بإرسالها (دوافع ذاتية شخصية).

– إعتقاد المرسل أن سلوكه موضوعي.

– تصرفات المرسل تخدم في معظم الأحيان مصالحه الشخصية.

– سوء فهم المرسل للمعلومات التي يرسلها.

– سوء إختيار الأداة المناسبة لإيصال المعلومة.

---

[1]الدسوقي عبده إبراهيم ، وسائل الإتصال الجماهيرية والإتجاهات الإجتماعية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسندرية ب س ، ص40

– حالة المرسل الإنفعالية تؤثر في شكل المعلومات.

–حكم المرسل الشخصي والتغيير والحذف والإضافة للمعلومات التي لديه.

– التحيز بطبيعة الأمور والأحداث.

ب– معوقات خاصة بالمستقبل :

يقع المستقبل في نفس الأخطاء عند إستقباله للمعلومات تكون مشابهة للتي يملكها المرسل.

ج– معوقات في وسيلة الإتصال :

– إختيار وسيلة إتصال لت تتناسب مع المعلومات.

– عدم ملائمة وسيلة الإتصال.

– عدم إتباع المرسل الإجراءات الرسمية في إستخدام الوسيلة.

– المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة والوسائل الشفوية.

د– معوقات في بيئة الإتصال :

يقع أطراف الإتصال في أخطاء عديدة عندما يتغاضون عن تاثير البيئة المحيطة بهم وبعملية الإتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الإتصال مما يشوش على عملية الإتصال وفيما يلي عناصر البيئة والأخطاء الخاصة بها : [1]

– أحد أطراف الإتصال أو كلاهما لايفهم الفوائد التي ستعود عليه بالنفع من جراء الإتصال.

– أحد أطراف الإتصال أو كلاهما لا يفهم العواقب البيئية جراء سوء الإتصال.

– عدم إتسام البيئة بالإبتكار بالعدالة والثقة.

– عدم توفير معلومات مؤكدة عن مدى التقدم في الإتصال.

---

[1] شريف الحمودي ، مهارات الإتصال ، دار لياف العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ،ط2، 2006 ، ص34.

ثانيا : الإتصال في المؤسسة

1-نشاة الإتصال المؤسساتي :

عرف الإتصال المؤسساتي بعد الحرب العالمية الأولى تدرجا في التطور وفقا لأسس فنية ومنهجية علمية وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال خاصة في أمريكا وأوروبا حيث يعتبر LVY LEE رائد العلاقات العامة الحديثة الذي بدأ حياته الصحيفة عام 1903، ويرجع عليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على إكتساب ثقة الجمهور فيها وتأييده ومساندته لها ولقد درس المختصون أهمية النشر والإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، ونادوا بأن دور الإتصال المؤسساتي ينحصر في نقل إتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة والعكس "[1]،إذا فقد كان للعلاقات الأثر البالغ في لفت إنتباه المؤسسات لدور الاتصال المؤسساتي سواء في تناقلها للاتجاهات مع الرأي العام أو توجه الرأي العام نحو هذه المؤسسات.

واستمر نضال إتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي FOCH إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازنة مع مهام أخرى ، وفي نفس فترة بداية القرن 20 أنشا بيجو أول صحيفة مؤسساتية 1926 وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1973 أول مؤسسة تزود بمصلحة صحفية ولم يشهد مجال الاتصال أنتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات[2]

---

[1] محمدالعزاري،احمدادريس ، العلاقات العامة وفعالية الإدارة، المكتبةالعلمية ، مصر ،2004،ص70.

[2] فضيل دليو : اتصال المؤسسة (الاشهار ،العلاقات العامة ،علاقات مع الصحافة)،دار الفجر ، القاعرة ،2003،ص77.

2-أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة:

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق، ومن أجل جمع المعلومات أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، ويمكن أن يكون هذا الاتصال داخل المؤسسة أو خارجها حسب متطلبات الموقف.

ومن أهم أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهداف مختلفة، وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة بحيث تنتظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام، ليعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمؤسسة، وهذا تماشيا مع منطق الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة، فتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها.

ولتحقيق هذه الأهداف يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال في أوانها وحل مشاكل التسيير عن طريق مختلف أنماط الاتصال التي منها الاجتماعات وحل اختلافات الآراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة كما يعمل الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وهي معلومات خاصة بحل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية من خلال البحث والإعلام والاستعلام في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

كما يهدف الاتصال أيضا إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم من أجل تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن أن تؤثر في مستوى الإنتاج في وقت لاحق، فدور الاتصال في هذه الحالة هو استباق المشاكل قبل حدوثها وإزالة كل أسباب عدم التفاهم وتقديم التوضيحات والمعلومات في وقتها المناسب.

ويهدف إلى متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجع التي تتضمن تقييما مستمرا لخطط الإدارة.

3- أنواع الاتصال في المؤسسة:

يعتبر الاتصال في المؤسسة العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلوماتوفق التدرج الهرمي بهدفتنفيذسياسات المؤسسة وقراراتها وذلك عن طريق أقسام الاتصال سواء الرسمية منها أو غير الرسمية وهذه الأقسام هي كالآتي :

***الاتصال الرسمي وغير الرسمي.**

عند النظر في البيئة التي ينشط فيها كل من الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي في المنظمة، نجد أن كليهما ينشطان في البيئة الداخلية وكذا في البيئة الخارجية على حد سواء، فالمنظمة تستعمل الاتصال الرسمي داخليا والذي يشمل كل مستويات الترتيبية الإدارية وبالوسائل المعروفة، كما تستعمله خارجيا في اتصالها مع الهيئات والمنظمات العامة والخاصة والأفراد وبالوسائل المعروفة أيضا، ونفس الوضع ينطبق على الاتصال غير الرسمي.

الاتصال الرسمي:

هناك عدة مفاهيم للاتصال الرسمي نورد منها ما يلي:

- هي التي تتم من خلال خطوط السلطة أو من خلال المسؤوليات الوظيفية التي حددها التنظيم والتي تنص عليها لوائح وتعليمات المنظمة، والاتصالات الرسمية تحدد خطوط سير القرارات والتعليمات والتوجيهات من أعلى الهرم حتى القاعدة.[1]

[1] ختام العناتي، علي العياصرة: مرجع سابق، ص 106.

- وهي ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسميا ومثبتة بصورة مكتوبة، وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى والموزع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية.[1]
- هو ذلك الاتصال الذي في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.[2]
- يستند الاتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية والتي لا يمكن للعاملين أن يتجاوزوها نظراً لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها، ويكون الاتصال في هذه الحال مقصوداً وواعياً ومدروساً وفق عقلانية معينة بحيث يعمل الاتصال كعنصر أساسي داخل المؤسسة بصفة متكاملة متساندة مع عناصر النسق الأخرى والتي توجه جميعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.[3]

*** الاتصال غير الرسمي:**

وفيما يلي مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالاتصال غير الرسمي:

- هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية.[4]
- هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا

---

[1] محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص 293.

[2] عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، 1999م، ص 221.

[3] ناصر قاسيمي: الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ط 2، 2016،ص 125.

[4] محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص 244.

حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبته تماما.[1]

- يكون الاتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق إشباع معين، وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين وعلى المؤسسة ككل، وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الاتصال الرسمي.[2]

و من أنواع الاتصال في المؤسسة أيضا:

*** الإتصال اللفظي** :

هو العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية تتعلق بالرضا وعدمه عن العمل أو عن أخطاء معينةفي التسيير أو عن أحد جوانبالصراع التنظيمي، فالاتصال اللفظي يغلب عليه ميزة الألفاظ في العمل بغض النظر عن أهدافه فهذه الألفاظ والكلمات هي وسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل، وهو ينقسم إلى نوعين هما :

– **الاتصال الشفهي:** وفيه يصل اللفظ المنطوق ألى المستقبلو يدركه بحاسة السمع ويتميز بقدرته على توفير الوقت كما أنه يسمح بالمواجهة .

– الاتصال الكتابي: وهو الاتصال الذي يشمل على كل الاتصالات التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، كما يمكن إعتبار الاتصال غير اللفظي بأنه الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون فيه شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب، التأخر، الجمود.

---

[1] كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص 124.

[2] ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 125.

4-مراحل الإتصال في المؤسسة :

مرحلة الإدراك: الإتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة، وأي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيا عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة حيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب لتنطلق بعدها المرحلة الثانية هي مرحلة الإستجابة والتنفيذ.

مرحلة التقييم: يطلع المتلقي على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض إذا كان موجودا لينطلق بعدها إلى مرحلة التنفيذ.

مرحلة التنفيذ: يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة إقتناعهبها عن طريق إختياروسائل التنفيذ المناسبة وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكدمن صحة ما يقوم به.

مرحلة التقييم: تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ وذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف وإحترام تنفيذ الأوامر والتوجيهات والصعوبات التي حالت دون تنفيذها وسنلاحظ في مكان آخر أنواع الإتصال من أجل التقييم [1]

5- تقنيات الاتصال في المؤسسة:

- العلاقات العامة: أصبحت العلاقات العامة اليوم دعامة رئيسية هامة لمختلف المؤسسات بهدف الحصول على ثقة الرأي العام وتأييده، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على إقامة علاقة تفاهم وثقة متبادلة بينها وبين جمهورها.[2]
- **التسويق:** وهو مجموعة العناصر المتعلقة بطرق التوزيع، البيع، الإشهار والترويج.[3]

---

[1] ناصر قاسيمي : الإتصال في المؤسسة دراسة نظية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية 2016،ط2 ،ص18.

[2] Mmed sghir Djitli : COMPRENDRE LE MARKETING, edition berti, alger, 1970, p 73.

[3] غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003م، ص 50.

- **الإشهار:** عرفته جمعية التسويق الأمريكية على أنه: تلك الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل عرض وترويج الأفكار أو السلع أو الخدمات ويفصح فيها عن شخصية المعلن للجمهور. وللإشهار أهداف وهي: هدف تجاري وهدف اتصالي.[1]
- **الرعاية:** وهي عبارة عن دعم يقدم لمنتج أو لشخص أو لمنظمة بهدف جني أرباح مباشرة، وهذه الرعاية دخلت بشكل ملحوظ في سياسة الاتصال الخارجي بهدف تحسين صورة المؤسسة فهي وسيلة لترويج المبيعات بحيث تقدم الهدايا والامتيازات للزبائن والعملاء على وجه الخصوص.
- **السبونسورينغ (التمويل):** هو اسهام المؤسسة أو شخص معنوي، خاص أو عمومي في تمويل حصة إذاعية أو تلفزيونية، تظاهرة رياضية أو رياضي محترف، بهدف الترويج لعلامتها التجارية، اسمها، صورتها ونشاطها وبهذا المعنى هو تقديم خدمة مقابل الحصول على خدمة، وهو بذلك يهدف إلى الحصول على مكاسب إشهارية بصفة مجانية للمؤسسة.
- **ترويج المبيعات:** هي مجموعة الأنشطة الترويجية التي تستهدف إثارة طلب المستهلك من ناحية وتحسين أداء التسويق من ناحية أخرى. ومن أهدافه:

✓ تسهيل عملية تجريب المنتج وإثارة ردة فعل الشراء الأولى.

✓ زيادة عدد الوحدات البيعية.

وتعتبر هذه الأهداف قصيرة المدى بحيث نجد الترويج موجه نحو المستهلك، وآخر نحو الموزع بمعنى الأول يهدف إلى دفع المستهلك لاستعمال المنتج وتجربته من طرف الاشخاص غير المشارين والثاني يهدف إلى زيادة دورات التخزين وتدعيم الوفاء للمنتج وتحسين صورة المؤسسة وجلب الجمهور نحو نقاط البيع وتحسين العلاقات مع الموزع. ومن أهم التقنيات التي تعتمدها المؤسسة من أجل

[1] محمد عبد الله عبد الرحيم: التسويق المعاصر، مصر، 1998م، ص 308.

ترويج السلعة نجد: البيع بالمنحة، تقنية تخفيض الأسعار وهذه موجهة نحو المستهلك أما تلك الموجهة للموزع فنذكر منها: الفوائد المالية والمسابقات.[1]

- **السينما:** هو نوع من أنواع الإشهار المناسباتي الذي يسمح للمؤسسة في إطار سياستها الاتصالية بتخطيط تظاهرة ثقافية أو علمية أو إنسانية عن طريق إنتاج سمعي بصري أو فيلم، وذلك بدعم مالي أو مادي، فالسينما هي رعاية دون مقابل بحيث تمول المؤسسة نشاط ثقافي أو اجتماعي دون مقابل والغرض منها هو خدمة الصالح العام أو المساعدة العامة، والتقييم يكون اجتماعي للمؤسسة ودون تعويض، ومن أهداف المسينا نذكر:
  - إعطاء صورة ايجابية للمؤسسة داخل المجتمع أو ما يسمى بالترقية الاجتماعية.
  - إعطاء قيم اجتماعية وإنسانية للمؤسسة.
  - البحث عن التقارب والجوارية وذلك بالحوار مع الفاعلين الاجتماعيين المحيطين بالمؤسسة.[2]

6- معايير وأسس الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها:

- التعبير عن رؤية المؤسسة: إن تجسيد راية المؤسسة في مضمون رسائلها الاتصالية يعمل على خلق الأهمية للمؤسسة ومنتجاتها ويدفع في اتجاه تدعيم سمعتها ومكانتها.
- ثقافة المنظمة: التعبير عن القيم والمعايير الأخلاقية للمؤسسة مما يساهم في بناء سمعتها
- وضع إطار للمعاني المشتركة بين المؤسسة وجماهيرها الأساسية: حيث يستجيب الأفراد إلى المعاني التي في الكلمات والأحداث فوضع إطار للمعاني المشتركة يعد وسيلة يستخدمها القائمون بالاتصال لخلق المعنى الذي يحرك ويؤثر على وضع ومكانة المنظمة في عقل الجمهور.

---

[1] Marie Hélène westphaline : op cit,p354

[2] Luc Marcenac, Alain Milon, Serge Henri, saint michel : Stratégie publicitaire, 3éme édition, Bréal edition, France, 1994, p449.

- الالتزام بالمبادئ التي يقوم عليها الاتصال: فمن أهم سمات الاتصالات الأكثر فاعلية أن يتسم بالدقة والاتصال المتكامل ويتسم بتقديم المعلومات الدقيقة، وغالبا ما تجد المنظمات نفسها في حالة أزمة عندما تبدأ بتوجيه أنشطة المسؤولية الاجتماعية وينبغي أن يكون لديها فهم واضح للظروف المحيطة بها حتى تستطيع أن تستجيب للهجوم وتعمل على تحسين الأداء، كذلك من سمات الاتصال الشفافية فتقديم المؤسسة للمعلومات الكثيرة أفضل من تقديمها للمعلومات القليلة لجمهورها الخارجي مما تسمح لهم من تكوين اعتقادات عن أداء المؤسسة، حيث تمد هذه الأخيرة بصورة كاملة عن أفعالها وأدائها، وكذلك من سمات الاتصال المصداقية حيث تكتسب المؤسسات المصداقية بتبني قواعد مقبولة بشكل واسع والاعتراف بالعوائق التي تستقبلها لتحقيق أهدافها ومشاركة الجماهير الأساسية لها.
- ينبغي على المؤسسة أن تدير أفعالها وسلوكياتها بالتوافق مع الأهداف وتوقعات الجمهور الخارجي وأن تتبنى معايير قابلة للأداء من قبل جماهيرها لتكسب مصداقية كما إن اعترافها بالمشكلات التي تمر بها أو الأزمات والسماح بمشاركة جمهورها في حلها من خلال العمليات الرسمية وغير الرسمية والمجموعات الاستشارية وورش العمل، كل ذلك يساعد على بناء علاقات جيدة معهم وتساعد الاتصالات الإعلامية على خلق الصورة وتوصيل رؤية ورسائل المنظمة في نفس الوقت.

ثالثا: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الخدماتية

1- مدخل إلى الاستراتيجية الاتصالية:

مما لا شك فيه أن الاستراتيجية الاتصالية هي الإجراءات والقرارات والبرامج الهامة والمستقبلية، أو مخطط عمل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف محددة سواء كانت طويلة أو قصيرة المدى، بحيث أصبحت في الوقت الراهن محل اهتمام المسيرين والمسؤولين في مختلف المؤسسات، وذلك لإدراكهم لأهمية الهدف الاستراتيجي التي تسعى إليه كل المؤسسات، كما تحاول الإدارات اليوم صياغة هذا

النوع من الاستراتيجيات بطرق واضحة تخدم المؤسسة لذلك فعندما تصمم أو تبني خطط استراتيجية للاتصال فإنها تختلف انطباع جيد عن صورة المؤسسة في محيطها وبالتالي الوصول إلى تحقيق أكثر للأرباح سواء كانت مادية أو معنوية.

1-1مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي مصطلح قديم يؤرخ استخدامه في أثينا عندما كانت في الحرب مع الفرس عام 506م وهي مشتقة من كلمة اللاتينية RATESEGST وقد استخدم أول مرة في المجال العسكري لتعني مجتمع العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا[1].

هي فن تنظيم الحرب وتطور المفهوم إلى فن حشد واستخدام القيمة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية النفسية والعسكرية وتحريكها في نسخ متكاملة لتحقيق أهداف التي تضعها السلطة السياسية. هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدان من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل.

تعريف الفريد شاندلير ALFRID CHANDLER الذي يعتبر من أوائل مهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية، أن الاستراتيجية تمثل سواء أعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات.

تعريف BYARS هي عملية تحديد الأهداف والخطة والسياسات للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة.

التعريف الشامل: أن الاستراتيجية هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبدول[1].

---

[1] علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي: استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 10.

1-2: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

تعرف الاستراتيجية الاتصالية على أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة لمشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد ويختار الوسائل.

أما بيير قريقوري Piére Grigory فيرى أن الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير.

كما تعرف الاستراتيجية الاتصالية على أنها الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لإخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتوج أو الخدمة، وتتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع والزبون المحتمل، والاتصال غير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتوج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة.

وبالتالي يمكن تعريف الاستراتيجية الاتصالية على انها مجموعة من القرارات الهامة حول الاهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من اجل تحقيقها وهي تحتوي على اشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، ويمكن ان يمتد عمر الاستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات الى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها[2].

2- أهمية، خصائص وأهداف الاستراتيجية الاتصالية:

2-1 أهمية الإستراتيجية الإتصالية :

- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تعطى الخطة الاستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل.

---

[1] محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 43-44-45.

[2] شهاروي نوال ويعقيل كمال: استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الإعلامية، دراسة حالة إذاعة سعيدة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، العلوم الإنسانية والاجتماعية، سعيدة، الجزائر، 2016-2017، ص 61.

- التعرف على العوامل الخارجية والداخلية المؤدية إلى أحداث التغيرات المهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق والبحث عن الأسواق الجديدة.
- تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتجاه القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظم تداخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاه المنظمة.
- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفء، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعاليات المنظمة.
- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.
- توفير معيار الذي يكمن استخدامه في عملية اتخاد القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- تساعد في التفكير بعيد الأمد.
- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفق الطريق المرسوم وتحقيق الأهداف.
- أهداف الاستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة باتجاه الصحيح[1].

2-2 خصائص الاستراتيجية الاتصالية.

تتميز الاستراتيجية الاتصالية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

[1] عماد الدين شعبان: دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للشركة الجزائرية توزيع الكهرباء والغاز SDC بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الإنسانية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص37.

- هي ممارسة أكثر منها وسيلة للتخطيط فالفرق بين التخطيط قبل التطبيق والتخطيط حال الممارسة، وهذه من أهم خصائصها التي تميزها عن التخطيط الاستراتيجي المحض، وهي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وتحديد الجمهور المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة اختيار أنجح الوسائل الاتصالية، ولتسهيل صعوبة العمل على هذه البيئة، فإن الاستراتيجية الاتصالية بحاجة إلى ما يسمى بقائمة التدقيق والفحص لإمكانيتها وتحديد مواطن ضعفها فيما يخص علاقتها بالمحيط وبوسائل الاتصال المتاحة.
- اعتماد على صياغة المصداقية الدائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب أرق يتسم بمواكبة الآراء وصدى الواقع، كان من أهم وسائل الدعم التي تحتاجه الاستراتيجية الاتصالية في مجال التسويق الاجتماعي هو الاتصال الشخصي عبر قادة الرأي.
- ومن خصائصها أيضا اعتمادها على تمديد اتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة، حيث أنها إضافة للاستراتيجية الاتصالية قوة في هذا العنصر تدعيمها بشبكات التواصل الاجتماعي والمدونات التي أصبحت من أكبر منافسي وسائل الاتصال الحديثة الأخرى، وذلك لقدرتها على الوصول إلى جماهيرها أكثر، إضافة إلى تحقيق قدر كبير من التفاعلات الاتصالية التي تفتقدها الوسائل الأخرى.
- الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسات هي اختيار حيوي لها، ومن غير المفيد القيام بالتواصل مدة واحدة شهر أو سنة، حيث أنها ترتبط بالمواظبة والاستمرار والتكرار على الدوام لآجل الحصول على نتائج حقيقية[1].

2-3- أهداف الاستراتيجية الاتصالية:

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع استراتيجية اتصالية نجد:

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.

[1] زواقة عواطف، حرنان سماح: الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2018-2019، ص 49.

- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل التي تستعملها.
- التنسيق بين الاشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة[1].

3- أنواع ومبادىء الاستراتيجية الاتصالية

3-1أنواع الإستراتيجية الإتصالية

أ-استراتيجية الاتصال الداخلي: إن الاتصال الداخلي في المنظمة وإن كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية العامة وفق الطرق والسياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها واستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي وهي تعرف على أنها نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي.

ومن أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي:

- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.
- ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.
- توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية.

وعلى ذلك نجد أن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها إن كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية واجتماعية لذلك نجد أنه من أسباب وإعداد استراتيجية الاتصال الداخلي:

---

[1] حفصي أمال: الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن للوقاية من حوادث المرور دراسة حالة مديرية أمن ولاية مسيلة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، علوم الاعلام والاتصال، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015-2016، ص 25.

- ✓ **الحاجة للاتصال La besoin de communiquer:** وجد الاتصال مصدره في العلاقات القائمة بين البشر ويعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على أنه حاجة إنسانية أساسية وأسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم.
- ✓ **الإرادة الاستراتيجية la volonte stratégique:** الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي لهذا ينتج عن الإدارة الاستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار أنه سيشارك في إعداد هوية المنظمة، وتساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية الاتصال.

ب-استراتيجية الاتصال الخارجي: تعرف استراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقة المنظمة مع الخارج، وللاستراتيجية الاتصال الخارجي أهداف منها:

- تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين.
- بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.
- المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- بناء معرفة عن المنافسين[1].

3-2- مبادئ الاستراتيجية الاتصالية:

لكي يكون للاستراتيجية الاتصالية قبول ويكون لها أيضا فعالية يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية الثمانية التالية:

[1] عماد الدين شعبان، مرجع سبق ذكره، ص45-46.

1. **مبدأ الوجود Existence:** يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي فالكثير من المؤسسات ليس لها استراتيجية اتصال بل تكتفي بعمليات غير منتظمة.
2. **مبدأ الاستمرارية Continuité:** من أهم الخاصيات الاتصالية فيشترط في الاستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.
3. **مبدأ التميز Differenciation:** إن أحد الأدوار للاستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتوج أو الخدمة التي تميز غير موجود في العروض الأخرى حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتوج أو الخدمة المعروضة.
4. **مبدأ الوضوح Clairté:** يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف فأي استراتيجية تعتمد على مبادئ وأسس عمل غير مفهومة ومعقدة فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.
5. **مبدأ الواقعية Réalisme:** يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتوج أو الخدمة وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأي معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة ومن ذلك فقدان المنتوج أو الخدمة لقيمته وجمهوره.
6. **مبدأ المرونة Flexibilité:** استراتيجية الاتصال يجب أن تكون:
   - مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.
   - مرنة حسب وسائل الاتصال.
   - مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتوج.

7. **مبدأ التناسق Cohérence:** يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.
8. **مبدأ القبول الداخلي Accepation interne:** لابد على الاتصال ورسائله أن لا تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل وأيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (مستخدمين، عمال، إطارات) فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال فهو سيكون منخرط من طرف الموظفين بالخصوص الذي لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية[1].

4- مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية

مثل مختلف الخطط الاستراتيجية فخطة الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لأعدادها وهذه المرحلة تتميز في مجموعها بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة إعدادها أو وضعها ثم متابعة تنفيذها فحسب الكتاب هناك أربعة مراحل إعداد وأخرى للتنفيذ كما يلي:

- تحديد أهداف الاتصال.
- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي.
- تعيين الأهداف وتكييف الوسائل.
- اختيار وسائل وروابط الاتصال.
- التنفيذ.

ومما يلي شرح كل عنصر أو كل مرحلة من المراحل كالتالي:

- **تحديد الاهداف:** يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع استراتيجية الاتصال كما أن هذه المرحلة تمر بنقطتين:

[1] بن قيط الجودي: استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط، أطروحة لنيل شهادة الماجستر، علوم الاعلام والاتصال، العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص ص 61-62.

- ✓ **تحديد الأهداف العامة:** وهذا العنصر يعود للمدير لاعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من جهة، ومن جهة ثانية فإنه هو المقرر، والأهداف تعبر عن نظره استراتيجية للمسيرين كما يتضمن تحديد الأهداف العامة محولة للتعريف والتأكيد من القبول الجماعي للأهداف الخاص لاستراتيجية الاتصال، وهذا يمكن أن يعني تحديد الأهداف عامة مباشر هيئة الإدارة ككل.
- ✓ **تحديد الأهداف الخاصة:** إن تحديد الأهداف الخاص يستوجب اشتراك الجميع في هيئة الإدارة وذلك نظرا لخصوصيات هذه المرحلة.

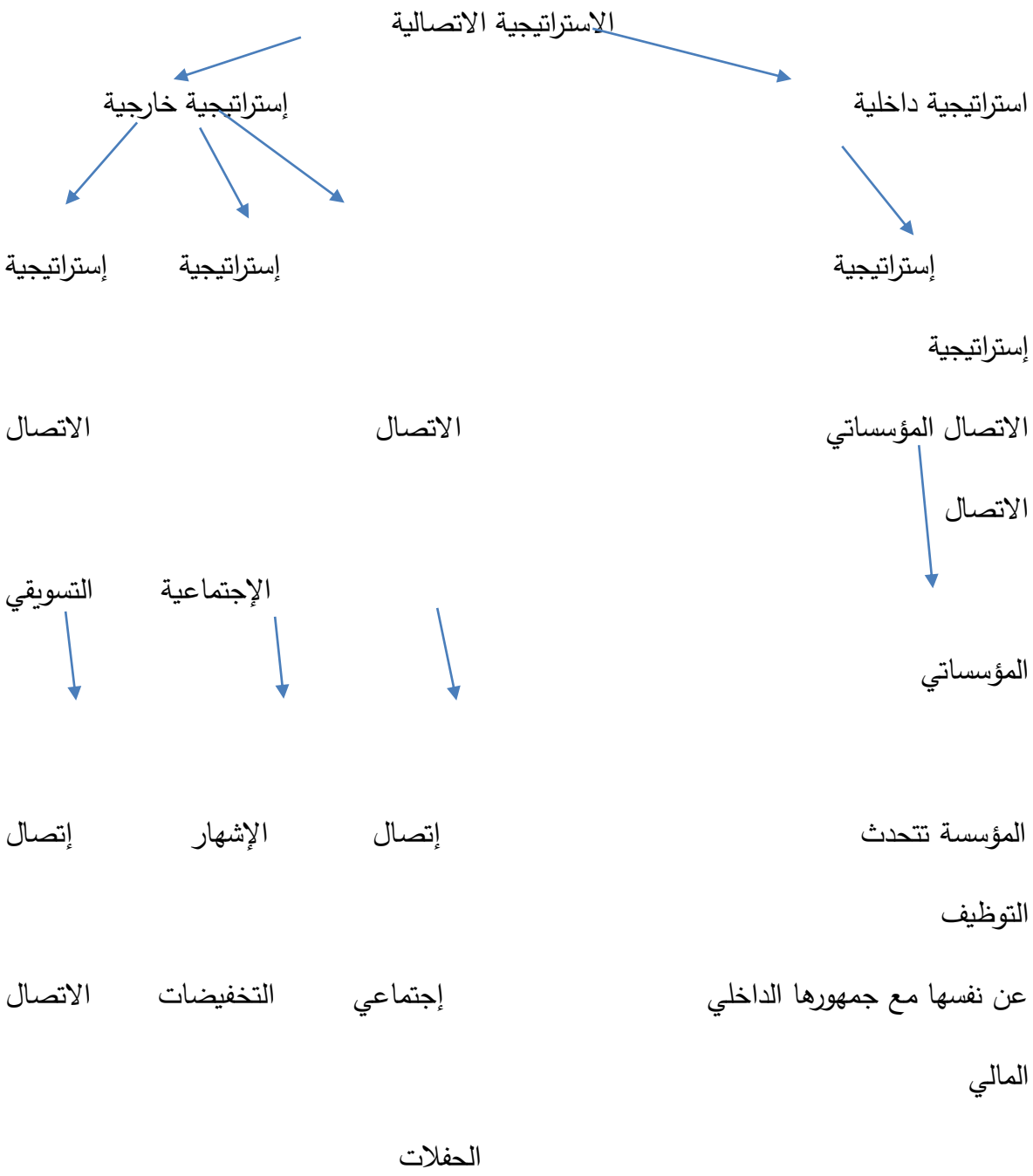
- ➢ **دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

- ✓ **البحث عن هوية المؤسسة وصورتها:** هوية المؤسسة تعبر عن اسمنت المؤسسة، فالهوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام، وهكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية الانسجام.
- ✓ **تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكيفها:** تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال، انطلاق من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه منها، وهذه الأهداف يعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها.
- ✓ **تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة:** الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال، سواء الرسمية وهي الضرورية للقيام بالاتصال والواجب معرفتها بالمؤسسة، وقيام بتعديلات عليها للاستعمال الأمثل والفعال.
- ✓ **تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل:** بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال، وتعيين المستقبلين للاتصال التي ترسل إليهم، وتكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم والمستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص والذين يستهدفون بإرسال الاتصالية ويمكن أن يكون مباشر أو غير مباشر.

- ✓ **اختيار وسائل وروابط الاتصال:** بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون شفهية أو كتابية، كما يمكن تقسيمها إلى التي لا يترك أي اختيار للمستخدم، وهي تخضع فقط لإدارة السلطة الرئاسية.
- ✓ **تنفيذ استراتيجية الاتصال:** تنفيذ استراتيجية الاتصال التي تعد في فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، وفيها تتحدد العناصر المختلفة اللازمة، لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من أهداف خلايا الاتصال، المستهدفين، الوسائل، الوسطاء، التواريخ، إلى تكاليف المتعلق بها، الحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية[1].

[1] عماد الدين شعبان: مرجع سبق ذكره، ص ص 46-48-49.

الشكل رقم 02: أنواع الإستراتيجيات الإتصال



المصدر :الطالبة أمال بدرين ،إستراتيجيات الاتصال، مطبوعة بيداغوجية ،جامعة إبراهيم سلطان شيبوط الجزائر 3 ، 2021

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما سبق يمكننا القول، إن تطور الاتصال وانتشاره داخل المؤسسة وخارجها كان استجابة لحتمية تطورها فأصبح المحرك الأساسي لتسيير نشاطاها واستمرارها، وهذا وفق خطط علمية وبرامج تنظيمية هادفة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات الاستراتيجية الاتصالية تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

فاستراتيجية الاتصال تعتبر من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق أداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، كما أن الخصائص التي تميز المحيط المتغير للمؤسسة جعل الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، بحيث يمثل تحديد الأهداف المتعلقة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تضبط عملية التسيير، أما الاستراتيجية الاتصالية تكون الصورة التي يظهر بها هذا التسيير لجمهور المؤسسة، مما يجعلها تصل إلى ما تريد تحقيقه وتقوم بأعمالها على أكمل وجه.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : المدخل النظري للعلاقات العامة : تحديدات ومفاهيم

تمهيد

أولا : مدخل عام للعلاقات العامة

1-التطور التاريخي لمفهوم العلاقات العامة

1-ماهية العلاقات العامة

2- أنشطة العلاقات العامة

3- العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية

4- أهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية

5- أهداف العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية

6- وظائف العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية

7- دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية

ثانيا : التنظيم الاداري للعلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية

1-تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية

2-موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3- علاقة العلاقات العامة بالوحدات الإدارية الأخرى للمؤسسة الخدماتية

ثالثا استراتيجيات العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية

1- التخطيط لبرامج العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية:

2- الاعتبارات الواجب إتخاذها عند وضع خطة لاستراتيجيات العلاقات العامة

3-خطوات بناء استراتيجية للعلاقات العامة

4 - أهم الاستراتيجيات المعتمدة في برامج العلاقات للعلاقات العامة

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : المدخل النظري للعلاقات العامة : تحديدات ومفاهيم

تمهيد:

عرفت المجتمعات تطورًا واتساع في حاجات فاقت كل التوقع ولا يزال ذلك النمو الذي تشابكت فيه مصالح الناس وتعقدت صلاتهم واختلفت ميولاتهم وتنوعت اهتماماتهم حتى أصبح كل راغب في التأثير في الناس سواء لغرض تجاري أو الجانب ثقافي أو لواجب إنساني أو لغير ذلك.

أصبحت العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة التي كان فيها مضى تقتصر على التنظيم وتحديد المسؤولية والإشراف.

أصبحت العلاقات العامة وظيفة إدارية جديدة ومهمة فإنها تشمل جميع مسؤوليات المؤسسة بالإضافة إلى ذلك وظيفة تنظيم تستطيع الإدارة بوساطتها أن تحدد المسؤولية لأوجه النشاط وتحافظ على التعاون بين الجمهور الذي له علاقة مباشرة بالمؤسسة.[1]

العلاقات العامة تعتمد في نشاطها على الصدق والحقيقة والأمانة من خلال الاتصال والفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها من خلال عملها لشرح وتفسير سياسات وخطط وأهداف المؤسسة لجمهور المؤسسة بصورتها الحقيقة ونقل آراء وآمال ذلك الجمهور لأداء المؤسسة بكل أمانة وصدق.

وتستخدم العلاقات العامة استراتيجيات مختلفة وأدوات متنوعة، حيث أن الاستراتيجية هي خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق يتم من خلالها استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحسن الأهداف المطلوبة حيث تعتمد على العديد من الاستراتيجيات حسب نوع المنظمة وحسب حاجاتها اتجاه جمهورها الداخلي أو الخارجي من أجل تحقيق برامجها.

---

[1] محمود محمد الجوهري: دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات، دار الأردن للطباعة والنشر، 1964م، ص 75.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية والاستراتيجيات المعتمدة من قبلها لتحقيق الاهداف شمل الفصل مدخل عام للعلاقات العامة.

تنظيم الإداري للعلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية – استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية.

أولا : مدخل عام للعلاقات العامة

تعد العلاقات العامة من المرتكزات الحيوية في المجتمع الحديث بصلاته المعقدة وتطوارته على كل المستويات وهي تحتل المكانة المهمة لما تؤديه من دور فاعل في تسهيل عملية الإتصال، ولما تحققه من الفهم المشترك بين أطراف التعامل في المجتمع، فهي هلى هذا صيغة متطورة للتفاعل الإجتماعي مقارنة بالصيغ المتطورة للسلوك الإجتماعي، وهذا الدور المهم في المجتمع تؤديه العلاقات العامة إعتمادا على البحث والتحليل ومن خلال صياغة السياسات والخطط والإتصال والإستفادة من نتائج رجع الصدى من الوسط الإجتماعي نفسه وحاليا فقذ إزداد الطلب على تطوير أقسام العلاقات العامة، وسبب الإقبال على هذا الفرع من فروع الإدارة هو الدور الذي يلعبه هذا الجهاز، وأهميته لكل منظمة حيث يقوم بنقل صورة للنشاطات والخدمات التي تقدمها للجمهور وحاجة الجمهور للحصول على البيانات[1]

[1] دريدي فاطمة ،زرفاوي أمال : الاطار التنظيمي للعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مقال بمجلة الرسالة للدراسات الإعلامية العدد 04 ديسمبر 2019.

1- العلاقات العامة بين التنظير والتزمين

أ- التطور التاريخي لمفهوم العلاقات العامة

لقد ظهرت العلاقات العامة كمهنة نتيجة للعديد من العوامل التي زادت من الإهتمام بها كنشاط إداري يحظى بإهتمام الإدارة العليا في مختلف المنظمات والمشروعات وهذه العوامل متداخلة في طبيعتها وكذلك في تأثيراتها.

- الثورة الصناعية وظهور مفهوم الإنتاج الكبير: مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن 19م الفرصة لتطبيق مبادىء الإدارة العلمية وذلك لما أحدثته من تطور كبير من الإنتاج وأساليبه وما ترتب على ذلك من مشكلات بين الادارة والعاملين داخل المصنع وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعماللدفاع عن مصالحهم تجاه الادارة العليا للمطالبة بظروف عمل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول ومن ثم زاد ضغط الراي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم ولهذا ظهرت أهمية وجود صلة إتصال بين الإدارة العامة والعمال الجمهور الداخلي لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بسياستها وإجراءاتها [1].
- ظهور الأنظمة الديمقراطية وازدياد قوة تأثير الرأي العام مما أدى بالحكومات إلى الإهتمام بالتأثير في الرأي العام من خلال وسائل الإعلام المختلفة أو التنظيمات السياسية القائمة ووجهت البحوث إلى دراسة أساليب التأثير والإستمالة والإقناع وأنشأت إدارات وحدات متخصصة لتحليل الرأي العام للتعرف على أراء الأفراد في القضايا والمشكلات الطارئة لوضعها في الإعتبار عند إتخاذ القرارات أو السياسات تجنبا للثورات أو الأزمات أو الإضرابات.
- تطور وسائل الإتصال فقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الإتصال في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية قرية صغيرة نتيجة لسرعة تداول الأنباء

---

[1] حسين

وإنتقال المعلومات وكان ذلك سببا من أسباب الإهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي والحرص على كسب وتأييد الراي العام العالمي وفي نفس الوقت إنعكس هذا الإهتمام مرة ثانية على الصعيد المحلي سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل.

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات نتج عن التطور في الانتاج زيادة حدة المنافسة بين المنظمات في محاولة لإرضاء عملائها وإشباع رغباتهم فبدأت المنظمات المختلفة بالإهتمام بإقامة علاقات طيبة مع جماهيرها لكسب ثقة وتاييد الراي العام والعمل على وضع صورة ذهنية إيجابية للمنظمة عند الجمهور المستهدف من ناحية أخرى نجد أنه في ظل التقدم التكنولوجي والفني لم تعد المشكلة مشكلة إنتاج بقدر ما أصبحت مشكلة إقناع الجمهور بالتعامل مع منتجات الشركة دون غيرها من المنتجات المنافسة فالإنتاج على نطاق واسع يستلزم أيضا توزيع على نطاق واسع وهذا ما تقوم به العلاقات العامة حيث تعمل على تحسين صورة المنتج وإسم المنشأة في ذهن الجمهور، ومن ثم تسهم مع الجهود الإدارية الأخرى في كسب مكانة تسويقية ممتازة.

مما تقدم تبين أن هذه العوامل مجتمعة قد ساعدت على نضج الراي العام في كثير من البلدان وزيادة أهمية حتى أصبح متغيرا أساسيا يحكم كل قرارات المنظمة وأصبح متغيرا أساسها بحكم كل قرارات المنظمة وأصبح من الضروري تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئة التي لها أكبر الأثر على نشاط المنظمة من الواضح أن ظهور وتطور العلاقات العامة هو نتيجة متطابقة لتطور الرأي العام والإتصال الجماهيري في المجتمع الحديثأ وذلك أن الإدارة لا تكون فعالة إلا إذا كانت على أساس المعرفة الدقيقة للرأي العام.

2- مراحل تطور العلاقات العامة

لقد عرفت العلاقات العامة تغيرات حافلة على مر التاريخ وذلك منذ ظهورها في أولى أشكالها البدائية إلى أن وصلت وصارت على ما هي عليه اليوم، فقد تعددت الرؤى والمفاهيم للعلاقات العامة مع تعدد الديانات، والحضارت، فالعلاقات العامة نشاط مهم تحرص عليه المؤسسات الكبرى التي تعنى بتعزيز الصلات بزبائنها.

وقد مرت بعدة محطات ساهمت في نموها وتطورها وعملت على إعطائها الطابع الذي تسعى إلى تنمية وتطوير المؤسسة باستخدام مختلف الأساليب الخاصة بهدف كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي ومن تلك التطوارت التي مرت بها نجد:

يقسم دان تطور ونشاة العلاقات العامة الى أربعة مراحل[1]

- المرحلة الأولى: مرحلة العلاقات القديمة وتمتد حتى ثلاثينات القرن 19حيث كانت تتم من خلال ممارسات إتصالية إعتمدت على الاتصال المباشر لتمل أغراض الدعاية والإعلان.
- المرحلة الثانية وهي مرحلة الدعاية والنشر وتمتد حتى 1830حتى نهاية الحرب العالمية الأولى وصاحبها نشاة الطباعة وأتساع إستخدام الاعلام لتسويق السلع وإهتمام السياسيون بالإتصال بالجماهير من الناخبين وبدأ مصطلح العلاقات العامة في النشأة والظهور وهي المرحلة التي أنشأ فيها إيفلي مكتب للنشر ووضع أسس العلاقات العامة ومبادئها.
- المرحلة الثالثة وهي مرحلة الاتصال بالاتجاهين وكانت ما بين الحربين العالميتين وظهور إيدوارد بيرنز كأول إيكاديمي يقوم بتدريس العلاقات العامة عام 1925إصداره عدة مؤلفات أكادمية عن

[1] دريدي فاطمة ،زرفاوي أمال: مرجع سبق ذكره

العلاقات العامة والرأي العام كما شهدت هاته المرحلة أزمة إقتصادية عالمية وأصبح الإعلام ضرورة ماسة لمتابعة الجماهير لتطورات عصرها [1]

- الرابعة : مرحلة الإتصال بالإتجاهين الحديثة والتي تمتد حتى اليوم ومنذ إنتهاء الحرب العالمية الثانية وتتميز بإزدهار الإعلان والعلاقات العامة وتقنين مهنة العلاقات العامة وممارستها وتزايد دراستها كعلم في الجامعات والأبحاث والمؤلفات والدوريات العلمية [2]

2- ماهية العلاقات العامة

- **العلاقات العامة كوظيفة:**

يقوم منظور العلاقات العامة كوظيفة على عدد من التعريفات التي أطلقها عدد من الأكاديميين والممارسين والإداريون التي ركزت على أن العلاقات العامة وظيفة إدارية مثلها في ذلك بقية الوظائف الأساسية للمنظمات مثل الإنتاج أو التسويق أو التمويل.[3]

فالعلاقات العامة المعاصرة من منظور كونها وظيفة تعد جهوداً إدارية مخططة ومدروسة ومستمرة وهادفة وموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أساس التفاعل والاقناع والاتصال المتبادل بين منظمة ما وجمهورها لتحقيق التناغم والانسجام بينهما.[4]

لقد حدد هذا المنظور مهام العلاقات العامة، كما ركز على أن المكون الأساسي لإدارة العلاقات العامة يقوم على إدارة وتنفيذ خطط وبرامج، كما ساهم هذا المنظور في تحديد أهداف العلاقات العامة وتوضيح مسؤوليتها.[5]

---

[1] عبده، محمود مصطفى : مقدمة في العلاقات العامة ، مطبعة جامعة القاهرة ،2004 ، ص54.

[2] عبد

[3] baskin.O, 1997 M public relations : the profession and the practice, boston, mc graw hill

[2] الدكتور عبد الباري ابراهيم درة ود. نبيل خليف المجالي، العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرون النظرية والممارسة منحى نظامي واستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2013م، ص 30.

[5] الباز علي، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، دار الاشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 32.

- **العلاقات العامة كعملية أو أنشطة:**

العملية هي سلسلة أحداث أو أعمال أو أنشطة أو وظائف تتغير باستمرار بمرور الوقت وكثيراً ما تؤدي تلك السلسلة إلى تحقيق هدف أو نتيجة، وثمة مدخلان يمكن استخدامهما لتوضيح مفهوم العلاقات العامة كخط متصل.

تتكون العلاقات العامة من 4 عناصر يعبر عنها باللغة الإنجليزية بكلمة RACE وهو اختصار للحروف الأولى من سلسلة العناصر باللغة الإنجليزية، وهذه العناصر هي:

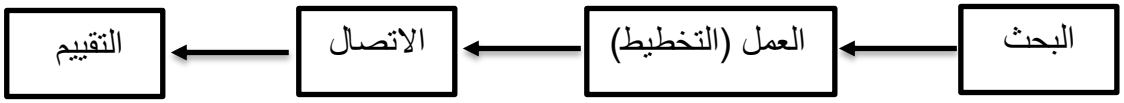
1- البحث research: ويعني ذلك توضيح طبيعة المشكلة أو الموقف الذي يواجه المنظمة.

2- العمل أو تخطيط البرنامج action: ويعني ذلك الإجابة عن السؤال التالي ما الذي سنفعله تجاه المشكلة أو الموقف؟

3- الاتصال أو التنفيذ communication: ويعني ذلك الإجابة عن السؤال التالي كيف سنبلغ الجمهور ما حدث؟

4- التقييم evaluation: ويعني ذلك الإجابة عن السؤالين التاليين: هل تم الوصول إلى الجمهور المستهدف؟ وماذا كان تأثير ذلك؟

ويمثل الشكل رقم 02 هذه الخطوات: [1]



الشكل رقم 03 : خطوات عملية العلاقات العامة كخط متصل

[1] المجالي، نبيل: نموذج مقترح للعلاقات العامة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2009م، ص 100.

ومن الواضح من الشكل أعلاه أن العلاقات العامة كعملية تتكون من عناصر أو خطوات يمثلها خط مستقيم كلما انتهت خطوة أو حلقة أدت إلى خطوة أو حلقة أخرى.

1. **أنشطة العلاقات العامة:**

- **تقديم المشورة:** أي تقديم النصح للإدارة في المنظمات فيما يتعلق بالسياسات، والعلاقات والاتصالات.
- **إجراء البحوث:** ويعني دراسة اتجاهات وسلوك الجماهير المتعاملة مع المؤسسة وذلك للتخطيط لاستراتيجيات العلاقات العامة. ويمكن الاستفادة من تلك البحوث في ناحيتين: الأولى إيجاد تفاهم متبادل بين المنظمة والجماهير والثانية التأثير على الجماهير واقناعها.
- **إقامة علاقات مع وسائل الإعلام والعناية بالنشر:** وتعني العمل مع وسائل الإعلام لاستخدامها للنشر والاستجابة لمطالبها في المنظمة، كما تعني نشر وإذاعة وسائل المنظمة من خلال وسائل إعلام معينة لتعزيز مصالح المنظمة.
- **الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وفي المنظمة:** وتعني الاستجابة لمطالب واهتمامات العاملين، وتزويدهم بالمعلومات وتوفير الحوافز لهم.
- **إقامة علاقات مع المجتمع:** وتعني القيام بأنشطة مخطط لها مع المجتمع لإيجاد بيئة تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع.
- **الاهتمام بالشؤون العامة:** تعني تطوير اهتمام المنظمة بالسياسات العامة ومعاونتها على تفهم توقعات الجمهور الخارجي.
- **إدارة القضايا:** تعني تحديد القضايا ذات الطابع العام التي تؤثر على المنظمة ومعالجتها.
- **العناية بالعلاقات المالية والاهتمام بالقضايا التنموية وجمع الأموال:** وتعني العناية بالعلاقات المالية وخلق ثقة المستثمرين في المنظمة والمحافظة عليها، وإقامة علاقات طيبة مع مجتمع

المال وقد يطلق عن هذا المكون اسم العلاقات مع المستثمرين أو المساهمين، أما الاهتمام بالقضايا التنموية وجمع الأموال فيعني إبراز حاجة الجمهور لأن يدعم المنظمة ماليا، وتقديم المساهمات المالية لها.

- **علاقات مع المنظمات المشابهة:** وذلك من أجل عمل المنظمة التي تعمل بها دائرة العلاقات العامة أو الجمعيات المهنية لنفس الصناعة أو المهنة.
- **الاهتمام بالعلاقات مع الأطراف ذات الثقافات المتعددة والتنوع في مواقع العالم:** وتعني إقامة علاقات مع الأطراف أو المجموعات ذات الخلفيات الثقافية المتنوعة في مواقع العمل.
- **الاهتمام بالأخلاقيات في الحقل والمهنة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:** وتعني الأخلاقيات إنها مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ والمعايير بتحديد ما هو خاطئ وما هو صواب في موقف معين وقد تعني أيضا مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس وناجحا في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين.[1]
- **الإصغاء والانفتاح:** ونعني بذلك أن المسؤولين في العلاقات العامة المعاصرة يجب أن يشيعوا ثقافة الإصغاء والانفتاح مع الجماهير المتعاملة مع منظماتهم، وبالتالي يحرصون على استخدام مهارات الإصغاء وفهم الرسائل التي تصلهم من تلك الجماهير والتفاعل معها ايجابيا، كما يحرصون على أن لا يكونوا أسيري مقولات جامدة متحجرة بل التمتع بانفتاح ذهني لجميع الآراء والاتجاهات، واتباع سياسة الباب المفتوح في التواصل مع تلك الجماهير.[2]

---

[1] د.عبد الباري إبراهيم درة، د.نبيل خليف المجالي: مرجع سابق، ص 52.

[2] نفس المرجع، ص 53.

- **تطوير الاستراتيجيات:** ونعني أن توجهات العلاقات العامة المعاصرة توجهات استراتيجية أي معالجة قضايا كبرى كالاتصال بالجماهير المتعددة والحرص على المراقبة والتقييم والتأثير على اتجاهات وآراء وسلوكيات الجماهير المتعددة المتعاملة مع المنظمات.

كذلك فإن المسؤولين في العلاقات العامة يجب أن يخططوا ويضعوا استراتيجيات تتضمن الرسالة والرؤية والأهداف والأعمال التي عليهم أن ينجزونها في فترة معينة، وأن تنسجم هذه الاستراتيجيات مع استراتيجيات المنظمة ككل.

- **إدارة الصراعات والأزمات:** يعرف الصراع بأنه عدم الاتفاق بين طرفين أو أكثر كالأفراد والدوائر والمنظمات أي عندما يرون أن اهتماماتهم ورغباتهم متضاربة أو لا يمكن التوفيق بينها. ويقوم الصراع بين طرفين عندما يرى أحد الأطراف أن الآخر قد منعه أو تدخل لعرقلة تحقيق أهدافه أو حاجاته أو أعمال. أما إدارة الصراع فتعني استخدام أساليب معينة لحل الصراع وتحقيق مستوى مرغوب فيه من الصراع، من هذه الأساليب التوفيق بين الطرفين، والتنازل، والتنافس، والتعاون الإيجابي، واتباع أسلوب حل المشكلة، أو تدخل طرف ثالث أو إعادة تنظيم المنظمة. أما إدارة الأزمات فهي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. وللعلاقات العامة والاتصالات دور رئيسي في جميع مراحل الأزمة إلى توقع وقوعها وأثنائها وبعدها.[1]

- **التسويق:** وتعني بذلك الاستفادة من التسويق كحقل دراسي حديث والقيام بأنشطة للترويج لمنتج أو خدمة أو فكرة بما في ذلك الإعلان أو توزيع مواد أو النشر أو إرسال رسائل بريدية أو المعارض أو إقامة مناسبات خاصة.

---

[1] د. عبد الباري إبراهيم درة، د.نبيل خليف المجالي: مرجع سابق، ص 56.

- **الاتصالات:** إن إقامة الاتصالات مع الجماهير المتعددة للمنظمة تكاد تكون جوهر العلاقات العامة. وثمة نظريات عدة في الاتصالات على مسؤولي العلاقات أن يلموا بها. كما أن عليهم أن يتفهموا جيدا عناصر عملية الاتصالات، ومستوياتها، ومشكلاتها ويضاعف من أهمية الاتصالات وجود وسائل الإعلام من مسموعة أو مرئية أو الوسائل التكنولوجية الحديثة.[1]
- **التقنيات الحديثة:** تمثل تحديات للعلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين فعليها أن تستوعب وتستخدمها بفعالية لتصل إلى جماهيرها بسهولة ويسر وسرعة.[2]
- **بناء صورة المؤسسة:** صورة المؤسسة هي مجموع الاعتقادات والأفكار والانطباعات التي يكونها ويحملها الإنسان أو مجموعة من الأشخاص عن مؤسسة أو سلعة. وهي عبارة عن الانطباع العام الذي تحمله الجماهير عن المؤسسة وبناء صورة جيدة للمؤسسة من الموضوعات التي يجب أن تحظى بعناية المسؤولين عن العلاقات العامة في المؤسسة ومن القضايا التي يجب أن تتضمنها استراتيجية العلاقات العامة.[3]

2. العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية:

من أجل ممارسة فعالة للعلاقات العامة داخل المؤسسة يجب إدراك المؤسسة للنقط التالية :

أ- مدى التزام المؤسسة الخدماتية بالمسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة:

إن المؤسسة الخدماتية التي تدرك المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، تضع العلاقات العامة في موقع قريب من قمة الهيكل التنظيمي لتكون قريبة من الإدارة العليا للمؤسسة.[4]

---

[1] نفس المرجع، ص 57.

[2] نفس المرجع، ص 57.

[3] د. عبد الباري إبراهيم درة، د.نبيل خليف المجالي: مرجع سابق، ص 58.

[4] مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة –نظريات وأساليب–، ط2، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الأردن سنة 2003، ص 39.

إضافة إلى الكم ونوعية النسيج الاجتماعي للفئات والقطاعات والهيئات التي ترتبط بالمؤسسة أو تقدم لها خدمات، فكلما ازداد عدد المتعاملين مع المؤسسة الخدماتية كلما ازدادت أنشطتها وزاد أدائها، وأصبحت الحاجة أكثر للعلاقات العامة، الأمر الذي يرفع مكانتها في الهيكل التنظيمي قريبا من مستوى الإدارة العليا، وهذا ما يجعل العلاقات العامة تمارس مهامه المنوطة بها.

ب-طبيعة نشاط المؤسسة ومركزها المالي:

فالمؤسسات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات كمؤسسة بريد الجزائر تحتاج إلى نوع معين من التنظيم لإدارة العلاقات العامة، تختلف عن مثيلتها في المؤسسات الأخرى من النشاط، وذلك لممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية من أجل خلق صورة ذهنية جيدة لدى جمهورها الخارجي عن المؤسسة وخدماتها المقدمة.

فكلما ازداد مركز المؤسسة المالي يرتفع حجم الميزانية المخصصة لنشاط العلاقات العامة ويسهل ممارستها في المؤسسة الخدماتية بشكل فعال، وترتقي مكانتها داخل البنية التنظيمية للمؤسسة نتيجة تأثيرها في عمل الإدارات الأخرى.

ج-مدى تفهم المؤسسة لفلسفة وظيفة العلاقات العامة:

من المعروف أن وظيفة العلاقات العامة وفلسفتها تدور حول الإنجازات الحقيقية والملموسة لبناء سمعة وتأسيس هوية للمؤسسة الخدماتية، حيث تبرع العلاقات العامة عند المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى أداء متميز، وهذا ما يجعل العلاقات العامة تؤدي ممارسة مهامها بشكل جيد، ويتحقق ذلك بمدى إدراك واقتناع المؤسسة الخدماتية بالتركيز على مهام وأنشطة العلاقات العامة داخل جهاز تنظيمي واحد، ومن هنا تعمل إدارة العلاقات العامة بدورها المتكامل في زيادة درجة فعالية المؤسسة الخدماتية.[1]

[1] محمد العزازي وآخرون: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، ط1، المكتبة العلمية بالزقازيق، مصر، 1998، ص 49.

ولا يعني هذا إلغاء التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات بين إدارة العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى، لأن وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية لا تقتصر على إدارة العلاقات العامة وحدها بل تشمل كل الأفراد العاملين في المؤسسة الخدماتية، فقد أوضحت الدراسات المتخصصة أن العلاقات العامة في المؤسسة تأتي في مقدمة أعمال المدير، ويشارك في هذه المسؤولية باقي الأفراد العاملين من خلال الأداء الجيد وتنمية التعاون بينهم، كما أن الجمهور الخارجي للمؤسسة الخدماتية يستفيد من خدماتها، ويمارسون دوار كبيرا في دعم الانتماء والولاء لها، ولا يكتمل هذا النسيج إلا بوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة تضم جميع المهارات والكفاءات المتنوعة من أجل تحقيق عمليات الاتصال المزدوج.

3. أهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية:

إن العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية هي الموضوع الحيوي والأساسي لنجاحها، فهي تمثل عاملا حيويا لعلاج التضارب في المصالح والاهتمامات بين الإدارة والجمهور الداخلي والخارجي، وهذا ما يجعل الإدارة تهتم بالعلاقات العامة وتفرد لها إدارة متخصصة ومكانا لائقا في الخريطة التنظيمية، حيث نجد أن أهميتها في المؤسسة الخدماتية تكمن فيما يلي:

- أن العلاقات تقوم بوضع برامج منهجية مدروسة لإعلام كافة طوائف الجمهور بنشاطها وسياستها ومنتجاتها والخدمات التي تؤديها.
- تتميز العلاقات العامة بأهمية خاصة في حاجة مدير المؤسسة لبنائها، فهو يتعامل مع الرؤساء والمساهمين أو ممثلي الجهات الرسمية ويتلقى منهم المعلومات ويتخذ القرارات في المؤسسة، وهو أيضا على علاقة بجمهور المستهلكين بخدمات الاتصالات، واتصاله برجال

الإعلام، فنجاح أداء المؤسسة مقرون بمدى أهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية وخارجها.[1]

- العلاقات العامة لها أهمية كبرى وذلك من خلال مساعدتها في تخطيط الاتصال داخل المؤسسة الخدماتية بين مختلف مستويات التنظيم، إضافة إلى الإشراف على الاتصالات الخارجية.

استنادا إلى نتائج البحوث والدراسات أكدت هذه الأخيرة أن العلاقات العامة لها اهتمام كبير خاصة مع جمهورها الداخلي في المؤسسة الخدماتية وذلك من خلال توفير المطالب المعنوية لهم مثلا الشعور بالأمان والطمأنينة للمستقبل، إضافة إلى المعاملة الإنسانية لهم، واحساس العاملين بالدور الذي يمارسونه في خدمته. فلا شك أن قسم العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية هو الإقناع ومهارة الاتصال في استقطاب جماهير العمال داخلها وجماهير المستهلكين خارجها.

ونستنتج أن العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية تسعى إلى كسب جمهورها الداخلي من العاملين بكل مستوياتهم وضمان ولائهم لها بتعزيز الاتصالات وتكوين الآراء حول أدائها واستراتيجياتها، كما تقدم العديد من الخدمات للزبائن (الجمهور الخارجي)، حيث يقدر الإحصائيين في العالم اليوم أن قادة الإدارة والمسؤولين عنها في شتى الميادين يقضون 42% في أوقات عملهم الإدارية العادية و12% في ميدان العلاقات العامة، وهذا ما يدل على أهميته وآثارها العميقة على نجاح مشروعات المؤسسة الخدماتية.

4. أهداف العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية:

كل إدارة من إدارات المؤسسات الخدماتية لها أهداف تسعى لتحقيقها وتظهر أهداف إدارة العلاقات العامة من الدور الذي تقوم به في المجال الإداري بمعنى أنها تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهم المتبادل

[1] بشير علاق وآخرون: الترويج والإعلان، أسس ونظريات (مدخل متكامل)، ط1، دار اليازوري، عمان، 1998م، ص 44.

بين المؤسسة وجمهورها، وكذلك خلق وإقامة سمعة طيبة لها في أوساط العمل والمحافظة على استمرار الاتصالات فيما بينهم، مع التصدي لأية محاولة للنيل من هذه السمعة وبشكل جاد فإنه يراعي في تحديد الأهداف الخاصة بإدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية ما يلي:

- أن تكون الأهداف محددة وواضحة وصريحة ومفهومة.
- أن تكون واقعية وعملية من حيث قابليتها للتحقيق والتنفيذ.
- أن تكون مرتبطة بأهداف المؤسسة.

وتكمن الأهداف الأساسية للعلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية في:

- تقديم المؤسسة الخدماتية إلى الجمهور من حيث توضيح أهدافها وسياستها وجهودها الإنتاجية أو الخدمات التي تقدمها.
- كسب رضا الجمهور وتأييده لسياسة المؤسسة وهذا ما يحتاج إلى حملات إعلامية توضيحية للشرح والاطلاع على آراء الجمهور قبل إقرار الخطة أو السياسة عند وضعها.
- التوعية والإرشاد الإعلان بمعنى إعلان الموظفين بوجه النشاط الخاص بالمؤسسة بغرض خلق مواطن واعي والمشاركة والمساهمة برأي ورضاه عن النشاط.
- معرفة الرأي العام واتجاهاته فيما يخص تقييمه لمستوى الأداء العام للخدمات والعمل على تلبية احتياجاته قدر الإمكان.
- كسب ثقة الجمهور الخارجي وتعاونه.
- دحض الشائعات والحملات المغرضة بإبراز الحقائق.
- دعم الصلة مع أجهزة الإعلام وتكوين صورة طيبة ومركز ممتاز للمؤسسة لدى جمهورها الخارجي.

- دعم العلاقات الإنسانية بين الجمهور والعاملين بالمؤسسة الخدماتية وربطهم بعلاقات طيبة، ودعم العلاقات مع المؤسسات والأجهزة الأخرى.
- الاهتمام بشؤون العاملين وتهيئة الظروف المناسبة والصحية للعمل وتلبية مطالبهم.
- متابعة اقتراحات الجمهور وملاحظاتهم من خلال مساعدتهم على تكوين آرائهم بتزويده بكافة المعلومات لتكون مبنية على أسس من الواقع والحقائق.[1]

ومنه نستنتج أن هدف العلاقات العامة يكمن في تنمية روح الانتماء لدى الموظف في المؤسسة الخدماتية عن طريق تقديم الخدمات له والعمل على إتاحة المجال أمامه للترقية بمستواه عن طريق التدريب والدراسات الداخلية والخارجية.

5. وظائف العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية:

يوجد عدة وظائف تقوم بها العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية، حيث تعتبر هذه الوظائف تجسيد وتطبيق لأهدافها المذكورة سابقا، وتكمن هذه الوظائف فيما يلي:

- تعريف الجماهير الداخلية والخارجية بخدمات المؤسسة في صورة مبسطة مع حماية المؤسسة من الدعاية المضادة وغير الصحيحة.
- التأكيد على عمليات تنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- تشجيع روح الانتماء لدى العاملين في المؤسسة الخدماتية وزيادة ولائهم عن طريق النظر في شكواهم ومساعدتهم على تحقيق تطلعاتهم وتلبية رغباتهم الثقافية والاقتصادية والنفسية كي تخلق منهم سفراء لها ناطقين باسمها مخلصين لأهدافها في مجتمعاتهم.
- تقوم العلاقات العامة بالتنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة الخدماتية، إضافة إلى ذلك تشجيع الاتصال بين جميع المستويات الإدارية.[1]

---

[1] بشير علاق وآخرون: المرجع السابق، ص ص 45-46.

- تأمين التواصل بين المؤسسة الخدماتية والمؤسسات الأخرى سواء تلك التي تمارس نفس النشاط أو التي تعيش في بيئتها عن طريق تبادل النشرات والمطبوعات باستخدام كافة وسائل الاتصال.
- المحافظة على قيم المجتمع وتقاليده وعاداته بما يحقق علاقات جيدة بين المؤسسة ومجتمعها الخارجي.
- إتباع أسلوب البحث العلمي وإجراء دراسات وأبحاث لحل المشكلات الخاصة بالمؤسسة الخدماتية.

ويرى خبراء العلاقات العامة أن المهمة الكبرى في الوقت الحاضر تتم من خلال عمليات التنسيق بين المنشاة الخدماتية وجمهورها عن طريق وضع برنامج يتصف بالديناميكية والمرونة حتى يمكنها من التلاؤم مع الأوضاع والظروف المحيطة بها.[2]

نستنتج من الوظائف المذكورة سابقا أن العلاقات العامة عنصر مهم وأساسي في العملية الإدارية، تقوم بتأدية هذه الوظائف من أجل خلق انطباع جيد عن المؤسسة الخدماتية لدى جماهيرها.

7-دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية[3]:

إن العلاقات العامة الناجحة والفعالة في أي مؤسسة تبدأ من داخلها، وذلك بإعطاء البيئة الداخلية(الأفراد العاملين) الأولوية بتركيز وظيفة العلاقات العامة عليهم، وثانيا بالبيئة الخارجية (المستهلكين) ذلك باعتبار أن أساس وظيفة وعمل العلاقات العامة مع البيئة الداخلية والخارجية تأسس على مفهوم الوظيفة الاجتماعية للإدارة الحديثة، وان المؤسسة الخدماتية تمثل نسقا متفاعلا في داخله ومنفتحا على البيئة المحيطة، من بين مهامه الأساسية إحداث تأثيرات ايجابية في الاتجاهات السائدة

---

[1] محمد علي شتا: التنظيم والإدارة في القطاع العام، ط1، دار مجدلاوي، عمان، سنة 1997، ص 152.

[2] محمد جودة ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، د.ط، 1988م، ص 26.

[3] محمد بهجت كشك الله: مرجع سابق، ص ص 165-166.

لدى المستهلكين بالاستخدام الأمثل والمستمر للبحوث والدراسات وفق تخطيط مدروس وأسس للتقويم، مما يؤدي إلى رضا الأفراد العاملين نتيجة المعرفة المتبادلة والمشتركة بينهم وبين المؤسسة الخدماتية، الأمر الذي ساهم في زيادة مستوى الأداء المؤسسي والفعالية في تشكيل الصورة الذهنية المتميزة عن المؤسسة الخدماتية لدى مختلف المستهلكين، وهو ما يساعد في تحقيق التوافق والتكامل بين المؤسسة الخدماتية وبيئتها الداخلية والخارجية والذي يحدث تغييرا ايجابيا في سلوك واتجاهات المستهلكين نحو المؤسسة وخدماتها المقدمة تنعكس آثاره في زيادة فاعلية الأداء الخدماتي للمؤسسة، وتدعيم مكانتها في الخارطة الخدماتية والتنافسية نظرا لصورتها الذهنية الايجابية لها. تعني الصورة الذهنية صفة الشيء كما يفهمه الفرد ويتدبره ويستقر في ذهنيته، وتكون الصورة الذهنية عملية حركية تتغير حسب تطور الواقع الاجتماعي وتغير الأوضاع الاقتصادية والثقافية، لذلك فهي لا تتصف بالثبات والجمود وانما تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر، فتتطور وتنمو وتتسع وتتعدد وتتعمق وتقبل التغير.

ولذلك فالصورة الذهنية نتاج عمليات تفاعلية نتيجة تأثرها بعوامل واتجاهات واشباع للحاجات.[1]

أي أن الصورة الذهنية لا تتشكل عن المؤسسة الخدماتية نتيجة تفاعل واحد وانما نتيجة تفاعلات وتأثيرات كثيرة تحثها المؤسسة.

وهناك عوامل عديدة تساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة، أبرزها قوة الإنتاج والأداء الممتاز، وضمان الفاعلية وتحقيق الجودة وإلتزام المؤسسة الخدماتية لإجراء عمليات تقويم دورية لعلاقاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وان تستخدم تلك النتائج لإجراء مراجعة ضرورية تؤدي إلى تأكيد علاقتها مع بيئتها من أجل ترسيخ صورتها الذهنية.

فالصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية تعكس سلوكها بصفة عامة وتساعد بصفة أساسية على تسهيل أدائها في عملها بالبيئة التي تعيش فيها.

---

[1] عبد الرزاق محمد الدليمي: مرجع سابق، ص 68.

تحقق الصورة الذهنية في المؤسسة الخدماتية فيما يلي:

- تساعد في تقبل المهام التسويقية من دون صعوبات.
- تقوم بتسهيل العمليات التجارية وامضاء عقود المشاريع.
- تخلق نوع من الثقة في أي منتج يرتبط بالمؤسسة الخدماتية.
- تساعد على قبول الجديدة.
- تسهل مهام المؤسسة في حصولها على الكفاءات المؤهلة والخبرات النادرة من الأفراد العاملين.
- ترفع من الروح المعنوية للأفراد العاملين نتيجة انتمائهم للمؤسسة الخدماتية، وجعلهم قوة دافعة نحو الأداء المؤسسي.
- تساعد المجتمع على تفهم حقيقة المؤسسة الخدماتية كفاعل مهم وحيوي في البيئة الخارجية للمؤسسة الخدماتية.

ومن هنا تظهر أهمية العلاقات العامة على أساس أمن الصورة الذهنية هي المحصلة الأساسية لوظيفة العلاقات العامة، وأن إلمام المسؤولين والأفراد العاملين في المؤسسة الخدماتية بمفهوم وتقنيات وظيفة العلاقات العامة وما تحتويه من عمليات وممارسات ذات طبيعة خاصة يعتبر أيضا من الأهمية بما كان. ومن جهة أخرى أكدت الاتجاهات الحديثة في الدراسات الإعلامية والترويجية والتسويقية أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية، على أساس أي مؤسسة تعمل في إطار صورة ذهنية تكونت عنها لدى البيئة الداخلية والخارجية، وتعمل في نفس الوقت على زيادة الجوانب الايجابية في هذه الصورة، على أساس كلما كانت هذه الصورة الذهنية واضحة ومميزة، ازدادت درجة تقدير المؤسسة لدى المستهلكين، وازدادت فعالية العملية الاتصالية بينهما، مما يؤدي إلى زيادة مكانة المؤسسة ورفعتها، وتدعيم سمعتها الايجابية في المجتمع، وهو ما ينعكس أيضا على مستوى الأداء ويؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الخدمات، ومدى مساهمتها الايجابية في إشباع

حاجات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على أسس عملية رشيدة وموضوعية وسليمة، بحيث يتشكل لدى المستهلكين والهيات الرسمية انطباعا ايجابيا عن المؤسسة الخدماتية، ينسحب بالتالي على منتجاتها وخدماتها وسياستها الإدارية والتسويقية والمالية وأوجه نشاطاتها المختلفة.[1] وهناك عدة مراحل تقوم بتحسين صورة المؤسسة الخدماتية وهي أربع مراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** تتمثل في عملية الاتصال المزدوج بين الاتصال الصاعد والهابط في عملية جمع البيانات والمعلومات الأساسية عن آراء ورغبات الجماهير والمشكلات التي تواجهها والحلول التي تطمح أن يكون للمؤسسة الخدماتية دور معين فيها.
- **المرحلة الثانية:** تتمثل في إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية حيث تقوم إدارة العلاقات العامة بدراسة هذه البيانات وتبادل الرأي والمشورة مع الإدارة العليا لتخطيط سياستها ووضع أهدافها، بما يحقق التوافق بين سياسة المؤسسة ورغبات الجمهور التي تتعامل معه.
- **المرحلة الثالثة:** تتمثل في وظيفة الاتصال الهابط من إدارة المؤسسة إلى جماهيرها سواء كان هذا الاتصال إعلاميا أو تأثيرا أو متضمنا للناحيتين الإعلاميتين والتأثيرية معا.

فالاتصال الإعلامي يقدم للجمهور الجديد والمهم الذي يرغب الجمهور معرفته، كالقرارات الجديدة أو التعديلات التي تسمى الأوضاع القائمة أو الإنجازات البارزة أو غيرها من الموضوعات التي تهم العملاء وتمس مصالحهم بشكل مباشر.

فكان دور الاتصال هنا هو كسب تأييد الجمهور الداخلي في المؤسسة الخدماتية في نفس الوقت الذي يحرص فيه على تكوين صورة طيبة للمؤسسة في أذهان الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة.

---

[1] DAVID GURCH and GHARLE MARCH: Public Relation Values-Driver Approch, Person Education, BOS TON, USA, 2003, p 65.

- **المرحلة الرابعة: تتمثل** في عملية العلاقات العامة والتي تسعى بالتقويم، فهي في الواقع مرحلة بحث جديدة، أو اتصال صاعد جديد يستهدف التعرف على التفعيل بالنسبة للقرارات أو السياسات الجديدة أو المعدلة وما تقدمه المؤسسة من خدمات او تسهيلات في إجراءات العمل داخل المؤسسة الخدماتية.

كما تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على رجع الصدى بالنسبة للمرحلة السابقة المتمثلة في الاتصال الإعلامي التأثيري.

ومع ذلك يصبح الاتصال ضروريا للاحتفاظ بثقة الجماهير وتأييدها وكسب تأييد قطاعات أخرى أو تجسيد المعارضة إن كان ثمة معارضة لنشاط المؤسسة أو سياستها.

ثانيا – التنظيم الاداري للعلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية

1– تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية:

لا تختص إدارة العلاقات العامة كما يظهر من تسميتها بالعلاقات بين المنظمة والجماهير المختلفة خارجها فحسب وإنما تهتم بالعلاقات الداخلية أيضا والتي تعتبر أساس نجاح المنظمة، فإن لم تخطط المؤسسة الخدماتية لتنمية ظروف العمل وعلاقته على أحسن المستويات بين العاملين داخلها فلا يمكن أن تطور خدماتها بالشكل الذي يرضي عملائها ويتغلب على منافسيه.

فالتنظيم الداخلي للعلاقات العامة في المؤسسة هو عبارة عن التقسيمات الداخلية للإدارة بعد العلاقات العامة التي تتألف من الوحدات التي تقوم بمجموعها بالنشاطات بين جمهور العاملين بالمنظمة ورغم أنه لا توجد تقسيمات ثابتة لتنظيم إدارة العلاقات العامة للمؤسسات إلا أن هذه الأخيرة في جل وحدات متخصصة.[1]

[1] محمد علي شتا: مرجع السابق، ص 155.

ولا تقتصر وظائف إدارة العلاقات العامة في المؤسسة على تنمية العلاقات داخل المنظمة، إنما تتعداها إلى الجماهير الخارجية التي تتألف مما يلي:

- جمهور العاملين: هم الموظفين داخل المؤسسة الخدماتية.
- جمهور المؤسسين: هم أصحاب فكرة إنشاء المشروع.
- جمهور المالكين: هم الممولون وحملة الأسهم.
- جمهور المستهلكين: هم المحتاجون لخدمات المشروع.
- جمهور الناقدين: المتعاملون الذين يقيمون أداء المشروع.
- جمهور الحكومة ومضيفها الذين تتعامل معهم المنظمة في تأسيسها وانجازها.
- جمهور المجهزين: هم مجهزو المواد الأولية للمشروع.
- جمهور الوكلاء: هم وكلاء بالجملة أو الذين يبيعون خدمات المشروع.
- جمهور المنافسين: هم أصحاب المشروعات المتشابهة والذين يتنافسون بطريقة أو بأخرى مع المشروع لغرض جودة خدماتهم لتصريفها.[1]

يتضح مما سبق أن التقسيمات الداخلية للمؤسسة الخدماتية يهدف إلى الاعتماد على المنظمة ذاتها في إدارة العلاقات العامة وذلك لإقامة تنظيمات داخلية مخصصة لهذا الغرض.

2- موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

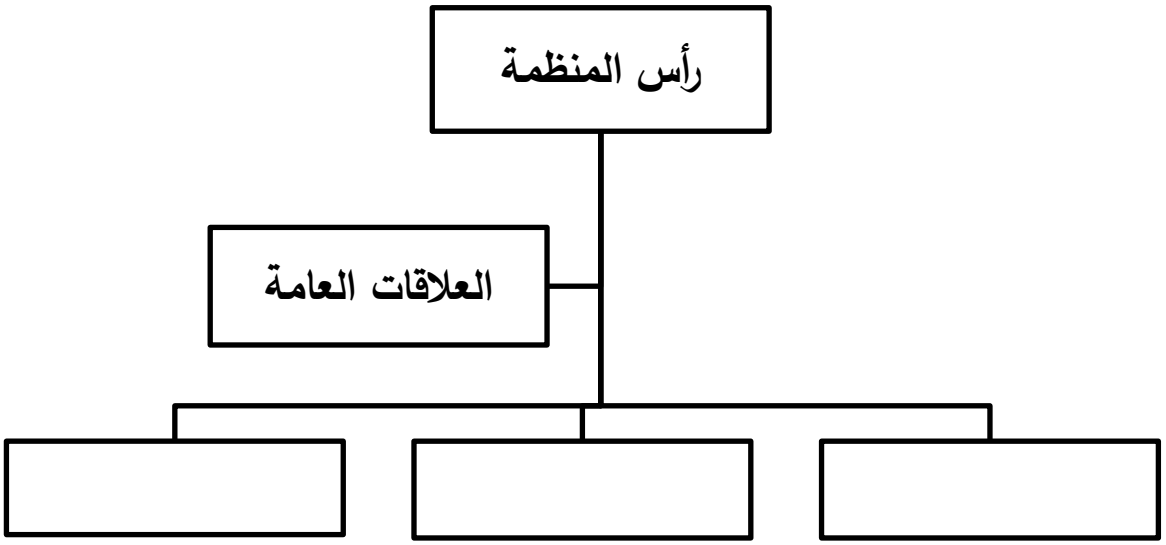
يمثل تنظيم العلاقات العامة من أهم العوامل التي تحدد فعاليات هذه الوظيفة لذلك يجب الحرص على أن يتم تنظيمها بما يمكن من تعامل مع المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة المعنية بصورة تؤدي إلى تلبية حاجات المنظمة وحاجات المجتمع الذي يعيش فيه.

[1] زياد محمد الشرمان: مبادئ العلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص 75.

ويختلف تنظيم العلاقات العامة حسب طبيعة المنظمة المعنية ومدى تقديرها لأهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة فيها، بعض من المنظمات التي تعطي للعلاقات العامة دورا رئيسيا في حياتها وارتقائها، بينما توجد منظمات أخرى تتعطل فيها وظيفة العلاقات العامة، أو تركز وظيفة بسيطة تقتصر على بعض الأنشطة الإرشادية أو استقبال الزائرين.

ويوجد أربع نماذج للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- **النموذج الأول:** تستند وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة ومتمتعة بالإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ومرتبطة تنظيميا برئيس المؤسسة أو المنظمة المعنية.
- كما يوضح على الشكل رقم 04



شكل04 :يوضح موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية.

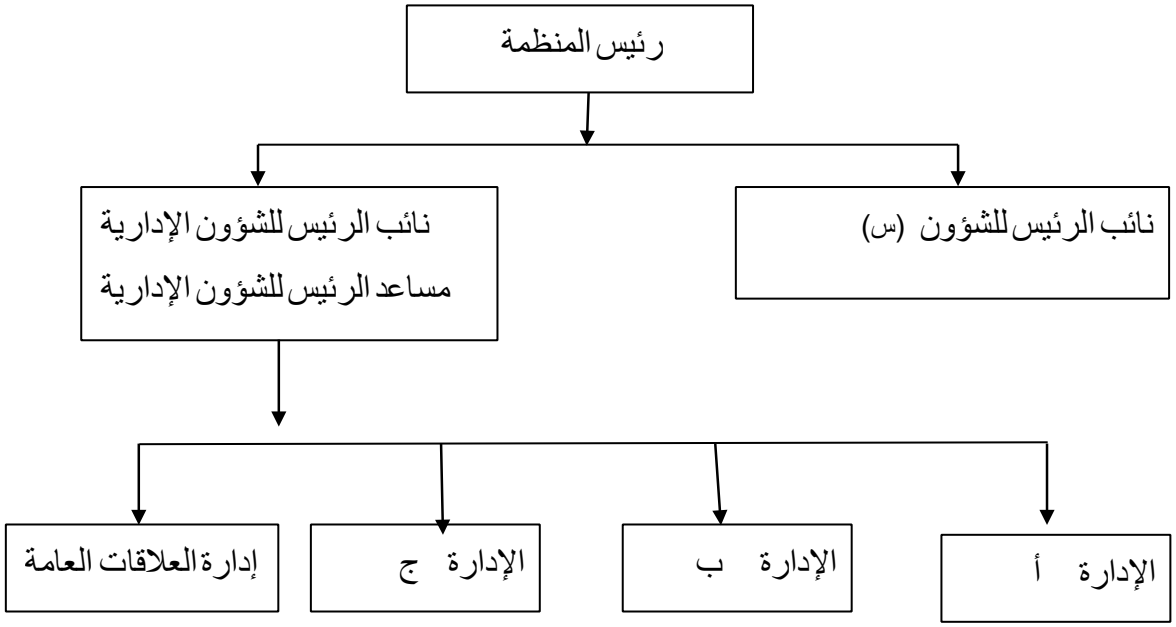
يتم الأخذ بهذا النموذج في الحالات التي تهدف فيها المنظمة من خلالها إلى إبراز دور العلاقات العامة واعطائها مكانة مرموقة وسلطة قوية تمكنها من أداء دورها ووظائفها بصورة لائقة في المؤسسة

الخدماتية على المستويين الداخلي والخارجي، فالاتصال المباشر بين رئيس المنظمة ومسؤول العلاقات العامة.

يمكن هذا الأخير من أخذ السلطات والصلاحيات مباشرة من الرئيس الذي يعتبر صاحب السلطة العليا في المؤسسة.

كما أن هذا الموقع يمكنه من الإطلاع على كافة السياسات والخطط مما يجعل العلاقات العامة تقوم بوضع برامجها بصورة دقيقة وموضوعية وواضحة وسريعة. [1]

- **النموذج الثاني:** تستند وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة ومرتبطة مع نائب الرئيس



للشؤون الإدارية وحسب التسميات الإدارية في المنظمة المعنية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل 05 : يوضح موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية.

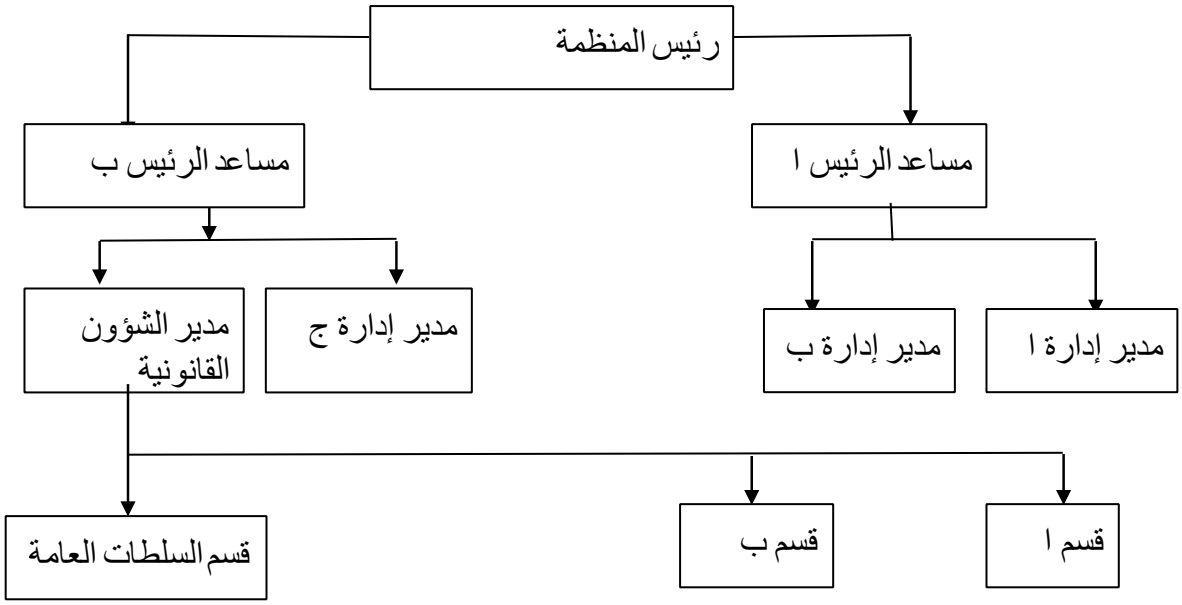
[1] عبد المعطي محمد عساف وآخرون: أسس العلاقات العامة، د.ط، دار ومكتبة الحامد، عمان، سنة 2004، ص ص 13-44.

في جميع الحالات فإن مسؤول العلاقات العامة يقع في موقع تنظيمي يتوازن فعليا وتنظيميا مع مستوى مدير الإدارة، وتبدو إدارة العلاقات العامة كإدارة مساعدة كيقية الإدارات الأخرى، لهذا تعتبر مكانة العلاقات العامة حسب النموذج بالمعيار الإداري أقل أهمية ومكانة من حالاتها في النموذج السابق وبالتالي فإنه لا يتوقع لها أن تحظى بنفس درجة الدعم والتأييد والتأكيد الذي كان يمكن أن تحظى به، ولو ارتبطت بالرئيس الأعلى للمنظمة.

كما أن برامجها قد تحظى بقدر أقل من الالتزام وربما الاحترام وخاصة على المستوى الداخلي للمؤسسة، لكن هذا لا يعني إلغاء أهميتها ودورها بل تبقى وحدة أساسية إلى جانب بقية الوحدات الإدارية.

كما أنه ينبغي أخذ مكانة وقوة الشخص الذي ترتبط به بالاعتبار، فكلما كانت شخصيته قوية ومؤثرة فإنه يتوقع أن تحظى الإدارة التابعة له بدرجة أعلى من الدعم والتأكيد لمطالبها وأنشطتها.

- **النموذج الثالث:** وتستند في هذا النموذج وظيفة العلاقات العامة إلى أحد الأقسام التابعة لمدير الشؤون الإدارية، ويكون مستوى العلاقات العامة في هذه الحالة مرتبة رئيس القسم كما

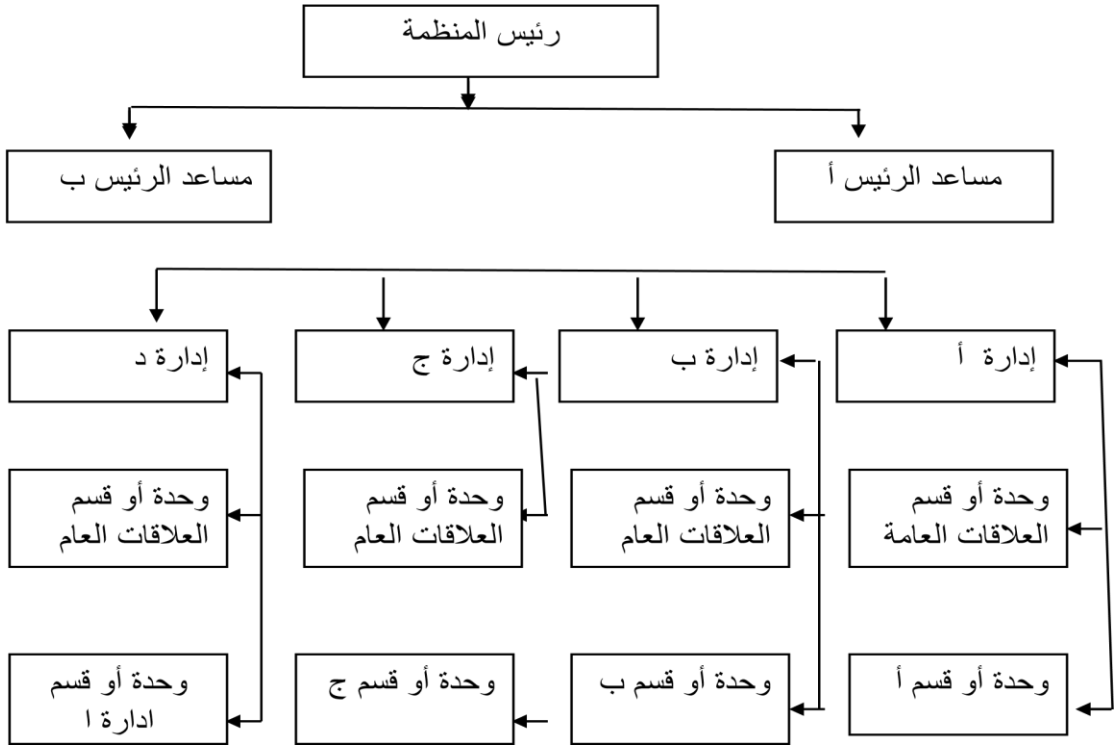


يوضحه الجدول التالي: **شكل 06: يوضح موقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية.**

يؤخذ هذا النموذج عادة في الحالات التي تتمتع العلاقات العامة بأهمية محدودة نسبيا ولا يتوقع منها أن تلعب دوار حيويا وشاملا لأبعاد وظيفتها الموجودة، وذلك لأن وجودها على هذا المستوى التنظيمي قد لا يمكنها من الحصول على الإمكانيات اللازمة والدعم الكافي الذي يعتبر الأساس في استكمال مستلزمات عملها بشريا وماديا، كما أن ذلك قد يضعف دورها أمام الإدارات الأخرى، فيضعف الالتزام ببرامجها وأنشطتها من قبل الإدارات وخاصة إذا كان مناخ العلاقات التنظيمية بين المدير المسؤول عن العلاقات العامة ومديرية الإدارات الأخرى غير طيبة وتحتوي على حساسيات وظيفية أو شخصية.

- **النموذج الرابع:** يقوم على أساس مبدأ لامركزية العلاقات العامة، وتسند وظيفة العلاقات العامة إلى مدير الإدارات المختلفة حيث يقوم كل مدير باستحداث وحدة العلاقات العامة.

وقد تكون في مرتبة قسم أو شعبة وذلك في إطار إدارته والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل 07: يوضح موقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية.

يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في أنه قد يسهل مهمة الإدارات المختلفة ويمكنها من وضع أهداف برامج العلاقات العامة وتنفيذها بصورة أيسر وأسرع وأكثر تقديرا لخصوصية نشاط كل إدارة وأكثرها معرفة بها وانسجامها معا، إلا أنه يعتبر نموذج مبالغا فيه بالنسبة للمؤسسة المتوسطة أو الصغيرة الحجم، وذلك لأنه يحتاج إلى تكاليف بشرية ومادية كبيرة، حيث أن إنشاء وحدة العلاقات العامة الواحدة يحتاج إلى طاقات مادية وبشرية خاصة.

كما أن وضع البرامج وتنفيذها يحتاج إلى موارد مميزة وكبيرة غالبا ما تكون المؤسسة غير الكبيرة غير قادرة على تلبية هذه المستلزمات.

إن تعداد هذه الوحدات قد يحول دون التنافسية بينها خاصة أنها موجودة في مستويات تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى التضارب في برامجها مما ينعكس سلبا على سمعة المؤسسة أو طاقتها.

إن لامركزية أسلوب يحبذ الأخذ به بالنسبة للأنشطة الفنية المتخصصة، أما الأنشطة ذات الطبيعة الإدارية العامة فيفضل أن تبقى ذات طبيعة مركزية.

وكخلاصة يمكن القول أن هذا النموذج يعتبر نموذجا استثنائيا حيث يعمل به في حالات المنظمات التي تتميز إدارتها بالضخامة أو ذات الفروع اللامركزية المتباينة جغرافيا، أو ذات الخصوصيات المتمايزة التي تستلزم برامج متمايزة استثنائية في العلاقات العامة.

3- علاقة العلاقات العامة بالوحدات الإدارية الأخرى للمؤسسة الخدماتية:

للعلاقات العامة علاقة مع بقية الوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة الخدماتية وهذا نسبة لطبيعة عملها نذكر منها:

أ) علاقة العلاقات العامة بإدارة المواد البشرية:

إن الأفراد هم لبنة العلاقات العامة وجمهورها الداخلي والقائمون بأنشطة المؤسسة وسفرائها إلى الخارج، ولذا فإن العلاقات العامة لها دور رئيسي في التأثير على قناعة الأفراد في سياسات المؤسسة المختلفة وأهميتها لها، ورغم ذلك فإنه يوجد تداخل بين إدارة العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية.[1] وهناك ميادين مشتركة بينهما مثل استطلاعات الرأي العام فيها يخص العاملين والاجتماعات، ومواضع الأنشطة الجماعية والعلاج ومثل هذا التداخل لمصلحة المؤسسة الخدماتية يجب عمل عدة إجراءات لإزالته منها:

- أن تدار كل إدارات الموارد البشرية وإدارات العلاقات العامة من قبل المدير العام للمؤسسة وأن يكون للإداريين مدير واحد.
- والأهم أن يتم عمل كل من الإدارتين ومهامهما بشكل علمي دقيق بعيد عن حوادث التداخل بينهما.
- وجمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك، وكلها تحتاج إلى جهود مشتركة تؤديها الادارة القانونية وادارة العلاقات العامة.

ب) علاقة العلاقات العامة بإدارة المبيعات:

يجب أن تكون لدى العلاقات العامة إلماما بسياسات البيع والترويج والإعلان التي تضعها إدارة المبيعات وذلك لإعلانها، كما لابد وأن تنقل إدارة المبيعات أفكار الجمهور واتجاهاته نحو سياسة المبيعات في المؤسسة الخدماتية إلى جانب معرفة آراء الوكلاء من خلال كما تساعد تهيئة المستهلكين لقبول السلع أو الخدمات التي تتعامل بها المؤسسة.

---

[1] عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة والعولمة في التطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2005، ص 72.

ج) علاقة العلاقات العامة بإدارة التسويق:

يوجد هناك ترابط عضوي بين إدارة العلاقات العامة وإدارة التسويق من حيث:

إن كل ما تنتجه الشركات المتخصصة في الإعلان والترويج على سبيل المثال يمر على قسمي العلاقات العامة والتسويق قبل إخراجه إذ أن إدارة العلاقات العامة إدارة استشارية وإدارة التسويق إدارة تنفيذية، وهناك جمعيات لحماية المستهلك تقوم بتزويد المستهلكين بالمعلومات الحقيقية والصادقة عن الخدمة أو السلعة لتمكنه من الاختيار المناسب وفقا لاحتياجاته.

وهذا لا يتم دون التعامل بين إدارة التسويق وإدارة العلاقات العامة لضمان توقف تلك المعلومات والحقائق إلى الجمهور المستهلك.[1]

د) علاقة العلاقات العامة بإدارة الشؤون القانونية:

هناك مواقف تتصلب عليه تعمل كل من إدارة العلاقات العامة وإدارة الشؤون القانونية معا، تحقيقا لمصلحة المؤسسة الخدماتية، ففي حالة المساومات الجماعية تكون الحاجة إلى المواقف القانونية، كما أن العلاقة بينهما واضحة، حيث تواجه المؤسسة مشاكل بيئية منها الصحة العامة والسلامة وتدخل الدول بقوانينها.

ثالثا استراتيجيات العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية

1- التخطيط لبرامج العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية:

حسب الدكتور محمد بهجت كشك فانه يوجد نوعان من البرامج:

- **البرامج الوقائية:** إن البرامج الوقائية في العلاقات العامة هي طويلة الأجل وذات أهداف محددة في الدراسة الدقيقة، تستهدف الفهم المشترك والمشاركة في المسؤوليات الاجتماعية

[1] علي عجوة: العلاقات بين النظرية والتطبيق، د.ط، عالم الكتباء، القاهرة، 2001م، ص ص 22-24.

والمحافظة على علاقات الود والتكامل المستمر مع الجمهور بالقضاء على أي مصدر سوء الفهم.

- **البرامج العلاجية:** تستخدم عندما يحتاج الأمر إلى بذل مجهود محدد لمواجهة أزمة طارئة يتسم بالحالية والمواجهة السريعة للمشاكل والأزمات التي قد تبرز في علاقات المؤسسة بجمهور معين من جماهيرها الداخلية أو الخارجية، كما أنها تتسم بقصر الأجل لارتباطها بمعالجة المشكلة أو الأزمة التي دعيت إليها.

حيث يعتبر التخطيط لبرامج للعلاقات العامة داخل المنشأة الخدماتية نشاطا مهما يستند على "الخبرات العلمية والعملية وتتعامل مع الحقائق بهدف التنبؤ بالاحتياجات والطلبات وحجم العمليات لفترات زمنية قد تكون طويلة أو قد تكون قصيرة الامد [1]

التخطيط كعملية فكرية نحاول بموجبها الربط بين الأهداف والوسائل والإمكانيات المادية والبشرية لرسم الطريق الذي يحدد أهداف المؤسسة ،وفي أبسط معانيه هو" النشاط العقلي الذي يوجه لإختيار أمثل إستخدام ممكن لمجموعة الطاقات ولتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة"[2]

مفهوم التخطيط والبرمجة:

المقصود بالتخطيط هو «رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة عن طريق تحديد الأهداف وتصميم البرامج وتوقيفها وتوزيع الاختصاصات على الخبراء وتحديد ميزانيتها».[3]

ويعرف التخطيط أيضا بأنه: «عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية وتنظيمها بأفضل أسلوب يحقق الأهداف المرسومة».

يعرف **هنري فايل Fayol** henry التخطيط هو «التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له».

---

[1] ربحي مصطفى عليان وعدنانمحمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة،دار الصفاءللنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2005،ص283.

[2] محمشومان، الإعلامو الأزمات مدخل نظري وممارسات عملية ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ،2002،ص 72.

[3] فخري حاسم سلمان: العلاقات العامة، د.ط، بغداد، 1981م، ص 78.

فالتخطيط هو عملية تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات البشرية والمادية والتنظيمية لتحقيق أهداف مرغوب فيها ومتفق عليها بأقل تكلفة ممكنة وبأدنى جهد في وقت قصير.

البرمجة: تعرف البرمجة بأنها "تحديد للعملية او مختلف العمليات القيام بها في زمن معين للوصول إلى أهداف معينة هي: "ترسيخ علاقات ثقة مع مختلف جماهير المؤسسة سواء داخلها أو خارجها."[1]

مما سبق ذكره فإن التخطيط الفعال لبرامج العلاقات العامة يتطلب ما يلي :

- بحث تاريخي للمشكلة لمعرفة العوامل التي أدت إلى وجودها.
- نظرة عميقة للمشكلة نفسها لتبين ماهية الحقائق والآراء المتعلقة بها.
- دراسة تحليلية للعوامل المحيطة بها والاتجاهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي توجد فيها.
- نظرة فاحصة للمستقبل لتحديد ماهية الأهداف المطلوب تحقيقها من برنامج الخدمات العامة.

وأخيرا يجب أن يكون التخطيط الجيد أمينا وصالح في المدى القصير والطويل على السواء وواضح ومفهوم.[2]

2- الاعتبارات الواجب اتخادها عند وضع خطة للعلاقات العامة:

* **الإمكانيات البشرية:** وهي جميع الأشخاص المجندين في إدارة العلاقات العامة لتصميم البرنامج.

* **الميزانية:** إن المهمة الرئيسية العليا هي توفير الأموال اللازمة لكل وحدة من وحدات التنظيم لكي تساهم هذه الأخيرة في الأجل القصير أو الطويل في نجاح المؤسسة بأكمله.

الميزانية هي "عبارة عن خطط يضاف إليها بيان الأسعار.[3]

---

[1] محمد بهجت كشك الله: العلاقات العامة في خدمة الحالة الاجتماعية، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.س، ص 165.

[2] فخري حاسم سليمان: مرجع سابق، ص 79.

[3] عادل حسن: العلاقات العامة، ط3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984م، ص 54.

* **تعيين المسؤول عن تنفيذ الخطة:** إن ربط الخطة بشخص معين من نشأنه أن يسهل تحدي المسؤولية الناتجة عن نجاح أو فشل البرنامج، كما يسمح للمسؤول معرفة قدرته على تامين نجاح البرنامج.

*** التخطيط الإعلامي:**

يعتبر التخطيط الإعلامي من أهم العناصر في نشاط العلاقات العامة، ويقوم التخطيط على أسس ومبادئ عملية تقوم على البحث والدراسة والتحليل، أي دراسة بناء المنظمة وسياستها التي تنتهجها ودراسة الجماهير التي تتعامل مع المنظمة، والتعرف على خصائصه فضلا عن البحث والتحليل في البيانات والمعلومات التي تخص جمهور المنظمة الداخلي والخارجي، ومن ثمة استثمار هذه المعلومات والبيانات وتنظيمها لتحقيق أهداف العلاقات العامة باستخدام المورد والإمكانيات المتاحة بشكل مدروس وفعال.[1]

✓ **أهداف التخطيط في العلاقات العامة:**

تهدف العلاقات العامة من خلال التخطيط إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة بأنسب الطرق وأنجعها، ومن أهم الأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها من خلال التخطيط نذكر:

- التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها من خلال جمع المعلومات والحقائق.
- الحفاظ على الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة.
- توفير علاقة طيبة مع العاملين والاهتمام بالرضا الوظيفي.
- تحقيق التكيف المنظماتي مع المحيط واخذ مكانة مع المنافسين.
- تحقيق الرقابة والمتابعة أثناء تنفيذ المخطط وبعده يساهم في نجاح تحقيق الاهداف
- تغيير وتعديل الآ راء والاتجاهات للجمهور الداخلي والخارجي.

[1] محمد علي: علم الاجتماع، المنهج العلمي، ط1، دار الجامعية المعرفية، مصر، 2001م، ص 37.

- يساهم في تقييم كفاءة العمل وفاعليته في المنظمة.

يساعد على حسن اختيار الوسائل والموضوعات في نشأة العلاقات العامة.

✓ **مراحل اعداد عملية التخطيط في العلاقات العامة:**

تمر عملية اعداد التخطيط في العلاقات العامة باربع مراحل هي:

أ) **المرحلة الأولى:** تتمثل من خلال نشأة وتتطور المنظمة وفلسفتها وتنظيمها وسياستها والإمكانات المادية والبشرية التي تقوم عليها كما يجب التعرف الدقيق حول ما يتعلق بالخدمة أو السلعة التي تنتهجها المنظمة والأهداف الحقيقية التي تسعى للوصول إليها، وفي هذه المرحلة تقوم العلاقات العامة بالتعرف على المشكلات التي تواجه المنظمة وتحديدها بعناية.

ب) **المرحلة الثانية:** تتضمن هذه المرحلة عملية الدراسة والبحث بناءا على المعلومات السابقة، اي القيام بدراسة عملية للمشاكل وأهداف وسياسة المنظمة وتضمن تحديد ماهية المشكلة وما هي انسب الطرق التي يجب أن تنتهجها العلاقات العامة لمعالجة المشكلة.

ج) **المرحلة الثالثة:** بعد عملية التعرف على المنظمة ودراسة وتحديد مكانتها ومشكلاتها، تأتي مرحلة تقرير الأهداف التي ستسعى القطاعات العامة إلى تحقيقها، والتي على أساسها يتم بناء وتصميم محتوى الرسالة التي ستقوم العلاقات العامة بإنشائها معتمدة في ذلك على المعلومات العلمية والتقنية في التصميم، حيث يجب أن تحقق الرسالة أغراضها بطريقة فنية وعلمية، في هذه المرحلة أيضا يتم تحديد الوسائل أي الوسائل المتاحة التي تتناسب من خلالها الجمهور، أي اختيار القناة المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات.

وبهذا تستخدم في نشاطها وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري المختلفة (مقروءة، سمعية، سمعية بصرية) لإيصال رسائلها المتنوعة منها: الصحف – المجلات التلفزيون– والإذاعة، كما تستعمل وسائل اتصالية أخرى نذكر منها: الندوات– المنتديات – المهرجانات – الملتقيات ...الخ

كما تقوم العلاقات العامة بتحديد الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق المخطط.

في هذه المرحلة تتم ترجمة المراحل السابقة في ضوء إمكانيات المنظمة والموارد المادة والبشرية التي تستثمرها المنظمة في نشاط العلاقات العامة. [1]

د) **المرحلة الرابعة:** بعد الانتهاء من المراحل السابقة تقوم العلاقات العامة بتنفيذ مخطط بشكل منظم ومستمر، وتوجهه نحو الأهداف المسطرة في المخطط، كما تقوم العلاقات العامة بمتابعة المخطط ومدى تحقيقه لأهداف العلاقات العامة وتقييم مدى نجاحها كيفيا، مثل: زيادة شهرة المنظمة أو سمعتها الايجابية.

3- خطوات بناء استراتيجية للعلاقات العامة:

تواجه المؤسسات الخدماتية بدائل استراتيجية رئيسية لذلك فعليها أن تختار بينها والتي ستحكم صنع قرارتها وتنفيذها ومن بينها إستراتيجية العلاقات العامة

فللعلاقات العامة أهمية في التعريف بصورة المؤسسة وعلامتها التجارية ومن المؤكد أن المؤمسسات الخدماتية الحديثة، سيما في الدول المتطورة لا تستغني عن العلاقات العامة كوظيفة من وظائف تسير المؤسسة ويشترط في نجاح استراتيجية العلاقات العامة أن تكون على خطوات منظمة واضحة بدءًا بعملية البحث وذلك للتعرف على طبيعة الجمهور الداخلي والخارجي، رغباته، مطالبه وخصائصه من خلال الاستعانة بمختلف العلوم الاجتماعية: علم النفس، علم الاجتماع، علم التسويق ... ثم تأتي مرحلة تحليل المعطيات المتحصل عليها وذلك بعد اختيار التقنيات والوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة الاتصالية في نهاية تأتي مرحلة التقييم للتعرف على مدى نجاح الاستراتيجية ونسبية الأهداف المرجوة.

[1] صالح أبو إصبع: الاتصال الجماهيري، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 67.

حسب كتاب Publicitor تعرف استراتيجية العلاقات العامة بأنها: «مجموع من القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها والتي تتخذها مؤسسة ما بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة».

إن تبني استراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح أي مؤسسة التي تريد سياسة شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي حتى تكون لنفسها أو لمنتوجها وخدماتها صورة طيبة للجمهور.

عند البدء في بناء واعداد استراتيجية للعلاقات العامة لا بد من اجراء عملية بحث واستكشاف طبيعة ونفسية الجمهور المستهدفماهي رغباته وماهي دوافعه ومن جهة اخرى فهم البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة يعني توجهات ومواقف مختلف الجماهير إتجاه المؤسسة ماهي مواقف الرضا ام عكس ذلك مواقف السخط وعدم الرضا.

1- **تحديد الأهداف والجمهور المستهدف :**

يقصد بالهدف الغاية التي يسعى برنامج العلاقات العامة لتحقيقه والتي يجب أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق في مدة زمنية محددة أيضا وأول خطة في تحديد الهدف هي كيفية جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة وعلامتها التجارية ثم في الخطوة الثانية جعل الجمهور يكون صورة طيبة عن المؤسسة ، فتكون بذلك المؤسسة لنفسها شخصية جذابة تستحوذ على إهتمام الجمهور وفي المرحلة الأخيرة تنمية وتعزيز علاقة الثقة ومن ثمة تحويلها إلى علاقة استجابة وإتخاذ قرار من خلال التعامل مع المؤسسة بشراء منتجاتها أو الاستفادة من خدماتها، أما بالنسبة للجمهور المستهدف فنقسمه إلى :

- ✓ الجمهور الداخلي : يضم كل من يشتغل داخل المؤسسة الادارة ، الموظفون,,,، بالإضافة إلى مختلف المجموعات الظرفية التي تنشأ داخل المؤسسة كالجمعيات والنوادي الثقافية والرياضية ونقابة العمال.
- ✓ الجمهور الخارجي: تحسين صورة المؤسسة هي مسؤولية المؤسسة في حد ذاتها والتي تصنع في الداخل قبل الخارج، فحين ينقل الجمهور الداخلي الصورة حسنة وجذابة عن المؤسسة التي يشتغلون بها حين ذاك تبني الجماهير الخارجية انطباعات جيدة وهذا الجمهور الخارجي يتمثل في الزبائن، المؤسسات الأخرى، وسائل الإعلام، المؤسسات الحكومية، البنوك، المساهمون...الخ .

حتى تنجح برامج العلاقات العامة التي يقوم بإعدادها يجب استعمال وتوظيف مختلف التقنيات والوسائل لأداء مهامه.

- ✓ **تحديد الوسائل والتقنيات الواجب الاعتماد عليها:** يجب على المكلف بالعلاقات العامة أن يصنف قائمة للوسائل والدعائم التي تمكنه من توصيل ونقل المضامين والرسائل الاتصالية التي تعبر عن صورة المؤسسة، أو العلامة التجارية للمنتج وعليه أن يختار الوسائل التي تناسبه مع طبيعة كل من: الأهداف المحددة ، المضامين الإتصالية – الجمهور المستهدف [1].
- ✓ **تحديد الميزانية والوقت:**

يجب على القائم بالعلاقات العامة تحديد تكاليف تنفيذ برنامج العلاقات العامة منذ البداية وعرضه على الإدارة العامة للمؤسسة، حتى تخصص ميزانية كافية للتنفيذ وتصرف هذه التكاليف على مستويات ثلاث :

---

[1] Bernard Motulsky,LES RELATIONSAVEC LES MEDIAS,OU COMMENT AMELIORER SES RELATIONSDE PRESSE,http://www.unmontreal .ca/divers/relations-medias.pdf

- شراء المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام الكبرى، وتكاليف الإعلان هذه تختلف من وسيلة لأخرى.
- الأعباء التقنية: أي تكاليف إعداد وإنتاج الرسائل الإتصالية.
- تكاليف تصرف للقائم بالعلاقات العامة:[1]

بعد ذلك تأتي مرحلة تقييم البرنامج وهي خطوة ضرورية في مدى نجاح هذه الاستراتيجية أو نشطها.

4- أهم الاستراتيجيات المعتمدة في برامج العلاقات للعلاقات العامة

❖ **استراتيجية الجودة الفنية للخدمة:**

بمعنى التطوير والحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة وهذا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كليا على الحال الفني التى تحققها الخدمة للعملاء دون اعتبار التكاليف.

❖ **استراتيجية السعر:**

يعني تقديم الخدمة هو العامل الأساسي للتمايز التنافسي ورغم أهمية السعر لبعض قطاعات العملاء إلا أن الاعتماد عليه لا يحقق أهداف المنظمة إلا في الأجل القصير فاستخدام السعر المنخفض كأساس لجذب العملاء لا يساعد المؤسسة على بناء علاقات دائمة ومستمرة مع العملاء خاصة إذا ما تحولت المنافسة إلى حرب سعرية بين المنافسين بغض النظر عن جودة الخدمة المقدمة.

❖ **استراتيجية الطابع المميز للخدمة:**

ويقصد بذلك توجيه جهود المؤسسة نحو بناء طابع مميز للخدمة المقدمة للعملاء من خلال الحملات الترويجية المكلفة، ورغم أن هناك ميزة ظاهرة لهذه الإستراتيجية فهي تتساوى مع استراتيجية السعر في أثرها السلبي إذ لم يكن الطابع حقيقيا وتعكس مستوى مميز من الجودة.

---

[1] فطوم بلقبي: العلاقات في المؤسسة الخدمات الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، علم اجتماع، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2004/2003، ص 59.

❖ **استراتيجية المريج الخدمي:**

أن تركز المؤسسة على خلق مزيج متميز من الخدمات يهدف بالدرجة الأولى إلى دعم العلاقات مع العملاء وتنميتها وتحقق هذه الإستراتيجية ليس فقط التميز في خدمات المؤسسة خلق قيمة مضافة للعملاء ولكن أيضا أبعاد المنافسين عن مجالات العلاقات التي قامت بها المنظمة ببنائها مع عملائها.[1]

ومن هنا يكون على المؤسسة دائما اختيار البديل للاستراتيجية الذي يحقق لها في النهاية علاقات متواصلة ودائمة مع العملاء.

*** إستراتيجية الميزة التنافسية :**

عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها :"تنشأأساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة[2] ويعرفها محسن أحمد الخضيري بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: إنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية [3]

و بما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي[4] :

1- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين .

2- الإستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا .

---

[1] محمد عبد الرحيم: التسويق المعاصر، دط، مطبعة جامعة القاهرة، 1989م، ص 243.

[2] MICHEL PORTER,L'avantage concurrentielcomment devancer sers concurents et maintenir son avance ,DUNOD,PARIS,1999,P08.

[3] محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزايا التنافسية ، الطبعة الأولى مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2004،ص ص33-34.

[4] نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ،1998، ص84.

3- إمكانية الدفاع عنها : يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين .

و لعل من أبرز النتائج التي ستحققها المنظمة من إمتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في الأتي :

قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين ومايؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.

- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة .

- ستنعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية وإستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل يمكن القول أن العلاقات العامة مرتبطة بالإدارة العليا للمؤسسة بغية التحديد الدقيق لأهداف ونشاط هذه الأخيرة بشكل ينسجم مع الإحتياجات والظروف البيئية المحيطة، حيث أن العلاقات العامة تجعل المؤسسة عضو فاعلا في المجتمع من خلال تحقيق أهداف المجتمع التنموية الإقتصادية والإجتماعية.

مما لاشك أن العلاقات العامة إحتلت مكانها داخل الهيكل التنظيمي في إدارات العديد من المؤسسات على إختلاف أنواعها والمؤسسة الإقتصادية على وجه الخصوص، إذ أصبح من الضروري عند إعداد رسالتها وأهدافها تصميم برامج إستراتيجية للتخطيط والتنفيذ والرقابة تسعى من خلالها إلى إرساء قواعدها في السوق وجعلها منافسا قويا عن طريق تحقيق التواصل والإستمرار مع زبائنها

فهي الوظيفة الأمثل للمؤسسة الخدماتية، فهي تعتبر تأشيرة النجاح لها سواء مع البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بها، ويتولى ذلك خاصة إذا ما ارتكزت برامج العلاقات العامة على الأساليب العلمية من بحث وتقويم.

الفصل الرابع

الفصل الرابع : تحديات المؤسسة الإقتصادية الخدماتية في إطار التنافسية

تمهيد

أولا ماهية ومفهوم المؤسسة الاقتصادية

1- ماهية المؤسسة الإقتصادية

2- أشكال وخصائص المؤسسة الإقتصادية

3-أهداف المؤسسة الإقتصادية

4- وظائف المؤسسة الإقتصادية

ثانيا المؤسسة الخدماتية والإدارة الإستراتيجية

1- ماهية المؤسسة الخدماتية

2-تصنيفات المؤسسة الخدماتية

3- عناصر المؤسسة الخدماتية

4- الادارة الاستراتيجية وأهميتها

ثالثا تصور نظري مفاهيمي للتنافسية

1- المنافسة

2- مفهوم التنافسية ، أنواعها

3-أهداف التنافسية

4- الإستراتيجية التنافسية

رابعا محددات التنافسية في المؤسسة الخدماتية

1- الميزة التنافسية

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال كإستراتيجية للعلاقة التفاعلية مؤسسة – زبون

3- كفاءة وفاعلية المورد البشري كإستراتيجية للعلاقة التفاعلية مؤسسة – زبون

خلاصة الفصل.

الفصل الرابع : تحديات المؤسسة الإقتصادية الخدماتية في إطار التنافسية

تمهيد :

تعيش المؤسسة الاقتصادية في بيئة تتميز بالتغير المستمر والسريع في مختلف الجوانب، الأمر الذي أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع متطلبات هذه البيئة المتغيرة، ومنه ضمان الاستمرارية والنمو. فبذلك تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات الحديثة لمواجهة الاضطرابات الذي يشهده العالم اليوم من خلال إعادة النظر في أليات التسيير التقليدي وتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل بإتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير على حد سواء.

إن إعادة هندسة العمليات ونظام الجودة أحد المناهج الحديثة التي أفرزتها البيئة الخارجية والتي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغيرية بالمؤسسة وإعادة ترتيب الأعمال (الإدارية والتقنية) بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

وأهم التغيرات التي كان لها تأثير في المداخل الحديثة للمؤسسة الثورة التكنولوجية والتقدم التقني الهائل الذي مس جميع الأنظمة الإدارية على المستوى العالمي، كان لابد على أساليب التنمية أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية والتكييف معها إنطلاقا من التحكم فيها إلى غاية التكوين الذي يتماشى مع مخترعات ومنتجات تلك الثورة من خلال تفعيل أنشطتها وتسهيل وتحقيق أهدافها [1]و المتمثلة أساسا في جودة الأداء والشعور بالإنتماء.

---

[1] محمد علي حسن ، بعض الإتجاهات الحديثة في التدريب ، تقرير مقدم إلى إدارة مشروع الطرق المؤدي على التعليم العالي ، محافظة بني سويف ، القاهرة ، مصر ، بدون تاريخ ،ص03.

أولا : ماهية ومفهوم المؤسسة الإقتصادية

1-تعريف المؤسسة الإقتصادية :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله المؤسسة في اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية متعددة وتعتبر مؤسسة.

تعريف المؤسسة الاقتصادية : إختلفت تعاريف المؤسسة الاقتصادية حسب الاتجاهات الاقتصادية أو الايديولوجيات، حيث أدى إختلاف نظرة الاقتصاديين في الاقتصاد الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين لها إلى إعطاء تعريفات مختلفة لها، حيث من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من إستعمالها والأهمية التي تعطى لكل جانب.

– المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي ،والتي تتمتع باستقلال مالي واستقلال في صنع القرار وتنتج سلع أو خدمات [1].

– المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقد ة، حيث تعبر عن واقع إقتصادي وبشري واجتماعي.

– المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بانتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى.

– المؤسسة هي عبارة عن خلية إقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان إقتصادية أخرى، تتدخل معها في مختلف الأسواق[1] .

[1] JEAN LONGATTE,JACQUES MULLER,ECONOMIE D'ENTREPRISE,PARIS,2004,P01.

– المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماديا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتختص في انتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح كما يمكن أن تعرف بأنها وحدة إقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.

– المؤسسة هي عبارة خلية إقتصادية، وبشرية والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة.

تعريف TRUCHY:

المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على عملية التنسيق بين عناصر الانتاج المادية والبشرية من أجل القيام بأي عملية من عمليات النشاط الإقتصادي سواء إنتاج أو تبادل أو استهلاك، وهناك إهمال للمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة إذ لم يتم الإشارة إليه مطلقا.

تعريف K.MARX:

تتمثل المؤسسة الإقتصادية الرأسمالية في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، ومن أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

من خلال تعريف كارل ماركس نجد أن المؤسسة هي التي تستعمل عددا كبيرا من العمال ،إلا أن ما نلاحظه الأن أن هناك مؤسسات تجمع ثلاثة عمال أو أقل وتسمى مؤسسة، كما أن إنتاج نفس النوع من السلع خاطىء لأن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع .

– المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: المؤسسة هي المكان الذي يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وذلك بالتعاون والتنسيق بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.

---

[1] PIERRE CONSO , LA GESTION FINANCIERE DE L’entreprise, 8eme edition, dunod, paris, 2000, p60.

– المؤسسة مركز القرارات الإقتصادية: هذه القرارات تخص كمية الانتاج، نوع الإنتاج، الأسعار، التوزيع، التصدير.

المؤسسة شبكة معلومات: لإتخاذ قرارات رشيدة ل ابد من توفر شبكة معلومات داخلية وخارجية عن المؤسسة وبالتالي ضرورة وجود نظم معلومات داخل المؤسسة.

المؤسسة مركز للمخاطرة: المؤسسة معرضة للخطر وبالتالي عليها التقليل من هذه المخاطر قدر الإمكان. [1]

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة فقد تعددت وتباينت آراء المتخصصين حول مفهوم المؤسة الاقتصادية وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها : [2]

– التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتاصدية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها.

– تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخداتية منها أو الصناعية.

– اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والايديولوجية حيث أدى ذلك الى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسمرالية وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها تعرف على أنها " اندماج عدة عوامل بهدف انتاج وتبادل السلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين أخرين وهذا في اطار قانوني ومالي اجتماعي معين ضمن شروط تختلف تبعا لما كان وجود لمؤسسة وحجم ونوع النشاط الطي تقوم به[3].

---

[1] الداوي الشيخ ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار هومة ، الجزائر ،2011،ص57.

[2] ناصر دادي عدون : اقتصاد مؤسسة دار المحمدية العامة, الجزائر, الطبعة الثانية 1998، ص8.

[3] المرجع السابق ص10.

وتعرف كذلك على أنها الشكل الاقتصاي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الانتاج وفق اسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف انتاج سلع أو وسائل انتاج أو تقيم خدمات متنوعة[1]

كما تعرف أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معينة توليفة معينة قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع [2]

2- أشكال وخصائص المؤسسة

أ- أشكال المؤسسة [3]:

شكل إقتصادي : لأنه ضمنها يتم جمع عناصر الإنتاج وتشغيله من أجل الحصول على سلع وخدمات، وهذا الاستغلال لعناصر الإنتاج يجب أن يكون استغلالا عقلانيا.

شكل تقني: حيث يتم استخدام تكنولوجيا وتقنيات تتطور بإستمرار وذلك لمسايرة التقدم التكنولوجي والإقتصادي المطلوب.

شكل قانوني: حيث أن للمؤسسة صفة معنوية مستقلة وتحمل إسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها.

شكل إجتماعي: فالصفة الإجتماعية تكسبها المؤسسة من مجموعة الأفراد الذين يعملون فيها أو لأن منتجاتها موجهة لمؤسسات أخرى أو لمجموعة من المستهلكين.

---

[1] صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات االجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص 58.

[2] أحمد طرطار ،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999،ص15

[3] رفيقة حروش ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، شركة دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع ، طبعة 2013، ص31.

ب- خصائص المؤسسة الإقتصادية :

تتميز المؤسسات بمجموعة من الخصائص منها[1]

- المؤسسة مركز تحويل: فهي ذلك المركز لتحويل المدخلات إلى منتجات أي سلع وخدمات.

-المؤسسة مركز توزيع: هي المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع المداخيل المتأتية من بيع واستهلاك السلع والخدمات تحت عدة أشكال منها: الأجور-الأرباح – مستحقات الإيجار – فوائد القروض – دفع مستحقات الموردين – تسديد الضرائب – تسديد إشتراكات الضمان الإجتماعي.

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها لحقوق وصلاحياتأو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للانتاج تحقيق رقم أعمال معين.

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات ، واما عن طريق الايرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

---

[1] GEORGE FGANT,DEVELOPMENT ADMINISTRATION ,CONCEPTGOALS,METHODES, دار المعرفة والترجمة العربية,1997,30ص

– المؤسسة وحدة إقتصادية أساسية في المجتمع الإقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

– يجب أن يشمل إصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها وتضاءلت كفاءتها[1]

3– أهداف المؤسسة:

ان أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أوخاصة يسعون وراء انشائهم للمؤسسة الى تحقيق جملة من الاهداف والتي تختلف وتعدد باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات ويمكن تلخيص هذه الاهداف في النقاط التالية:

1– أهداف إقتصادية :

- تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها تعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدرتها الانتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها بالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.
- عقلنة الانتاج أي الاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج ورفع انتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة سوء استعمال عوامل الانتاج.
- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة ويجب أن يحقق الانتاج ما يلي:
  - مستوى عالي من المرونة.
  - أن يتم الانتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.

[1] عمر صخري ،إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،1997، ص 26.

- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.
- تحقيق متطلبات السوق يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي الخدماتي وتغطية تكالفيها، وعند قيام عملية البيع ،فهي تغطي طلبات الزبائن سواء على المستوى المحلي، الوطني أو الجهوي فيمكن القول أن المؤسسة العمومية تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح.

2- **أهداف إجتماعية:** من بين الاهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

ا- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون اجور مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الإنخفاض والإرتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

ب-**تحسين مستوى معيشة العمال:**

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر ورغبات تتزايد بإستمرار بظهور منتجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

ج- توفير التامينات ومرافق للعمال :

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم ... الخ [1].

[1]ناصر دادي عدون : مرجع سابق ،ص19.

د-**تأهيل العمال** [1]:

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

3- أهداف تكنولوجيا:

من بين الأهداف التكنولوجيا التي تؤديها المؤسسة :

أ-**البحث والتنمية** : حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الاخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التاثير على الانتاج ورفع المردودية الانتاجية في المؤسسة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي والجماعات والمؤسسات الاقتصادية.

من خلال ما سبق ذكره فإن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يمنح لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات المنافسة الأخرى تختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة حيث يعتبر في الأولى وسيلة لإستمرار نشاطها وتوسعه من أجل تلبية حاجات متجددة وإضافة مع التطور الحضاري

---

[1] إبراهيم بختي ، دور الانترنات وتطبقاتها في مجال التسويق ، دراسة حالة الجزائر ، اطروحة دكتةراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2002-2003، ص 05.

والثقافي للمجتمع وهذا لا يتم إلا باحترام العقود المبرمة فيما بين المؤسسات وإحترام البرامج الموضوعة في المؤسسات على أساس معطيات السوق.

4- وظائف المؤسسة الإقتصادية :

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي :

5-1 الوظيفة المالية :

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توفر الاموال اللازمة لتمويل النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق .

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية [1].

5-2 وظيفة التموين :

التموين كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التموين تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين .

أ-مهمة الشراء [2]:

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين .

---

[1] ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 263.

[2] علي الشرقاوي ، المشتريات وإدارة المخازن ، الدار الجامعية ، بيروت ،1995،ص20.

ب-**مهمة التخزين** [1]:

هي مجموعة من الإجراءات والأعمالالتي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة ،ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

5-3 **وظيفة الإنتاج:** يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الانتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر مادامت الحاجة الإنسانية قائمة ويمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح [2].

5-4 **وظيفة التسويق :**

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه وإهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الإهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معلرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب انجازه في مجال مواصفات المنتوج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتوج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها [3].

5-5 **وظيفة الموارد البشرية:**

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن تكنولوجيا، أسواق ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

---

[1] أحمد طرطار : الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993،ص75.

[2] سعاد نائف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل لنشر ، عمان ، الأردن ،2005،ص226.

[3] ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 263.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتيا جاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية [1].

ثانيا –المؤسسة الخدماتية :

1- ماهية المؤسسة الخدماتية

تعريف الخدمة: اختلفت وجهات نظر المختصين في تحديد تعريف الخدمة.

التعريف الأوّل : تعرف الخدمة على أنها إنجاز يقدم من طرف إلى طرف آخر، وغالبا ما يكون مرتبط بمنتوج مادي، إلا أن هذه الخدمة تكون غير ملموسة.

من خلال التعريف يتبيّن أنّ هناك تفاعل بين البائع العارض للخدمة والمشتري الذي يبحث عن المنفعة سواء كانت الخدمة منفردة ومرتبطة بسلعة معينة، وهدف المؤسسة هو تقديم الخدمة في وقت وزمان ومواصفات ترضي الزبون.

التعريف الثاني : عرفها " kotler" أنّها " كلّ عمل أو إجراء يمكن لطرف أن يقدّمه لطرف آخر يكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء وقد يرتبط تقديمه بمنتوج مادي" [2].

حيث نلاحظ أن " kotler" قصد بالتعريف أنّ الانتفاع من الخدمة لا ينتج عنه تملك لها لأنّها أصلاغير ملموسة، كما أنّها قد ترتبط باستعمال منتوج مادي معيّن.

التعريف الثالث: عرفها قاموس "أكسفورد" سنة 5991 بأنّها " التصور الفعلي لمجموعة أو فئة الأهداف الموضوعة عن طريق توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة، واعتبر أنّ هذا التصور يقدّم من قبل الزبائن والعمّال.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2003،ص36.

[2] : Phillip kotler ; Marketing management ; (tenth edition) ; Tsinghua university press ; china ; 2001; p 428.

والمساهمين في المنظمة أومن خلال الخدمة المحفوظة في أذهانهم، واقترح بأنّ يكون مفهوم الخدمة عبارة عن التصور أو البيان الذي يغلف طبيعة الأعمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة وشكل ووظيفة وتّجربة ونتائج الخدمة " [1].

يلاحظ من خلال التّعريف أنّ الخدمة هي تصوّر يوضع من مختلف الأطراف المشاركة في عمليّة إنتاج الخدمة والذي يكون ظاهرا للعمليّة الخدمية التي تقدّم للزبون في شكل قيمة أو منفعة أو تّربة تكون تحتاج لهذه الخدمة.

التعريف الرابع : عرفت الخدمة بأنّها " نشاطات معرفة ولكن غير محسوسة، وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما، غرضه تحقيق رضا الزبائن ".

من خلال التعريف يظهر أنّ الخدمة هي نشاط معروف ولكن الزبون لا يلمسه وإنّما يشعر بنتائجه، والغرض الرئيسي من هذا النشاط بالنسبة للزبون هو تحقيق المنفعة.

التعريف الخامس: " هي مجموعة الأنشطة والجهود البشريّة أو الآليّة التّي تقدّمها المؤسّسة الخدمية لتنتج منافع يتحقق بها مجموعة قيم مرغوبة للزبائن تساهم في إشباع حاجات معينة لديهم. [2]

التعريف السادس: الخدمة هي منتج قابل للتداول بين البائع والمشتري، دون ملكيته من أي طرف[3].

فالخدمة من خلال هذا التعريف هي منتج ينتقل من طرف أول وهو منتج الخدمة إلى طرف ثاني وهو مستهلك الخدمة، مع عدم امكانية ملكيته من أي طرف.

---

[1] فايزة لعراف، رابح بوقرة، تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، العدد12جامعة المسيلة، الجزائر،2014، ص 31 .

[2] فريد كورتل، محمود بولصباع، تقييم جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية لميلة من وجهة نظر المرضى، مجلة معارف،العدد15،جامعة البويرة ،ديسمبر 2013، ص45.

[3] : Evert Gummesson ;Lip service ;Aneglected area in services marketing ;journal of services Marketing;N°1;1987 p22.

التعريف السابع: يعرف "christian gronroos" الخدمة من خلال خصائصها، حيث يرى بأنها نشاط أو مجموعة أنشطة يفترض أن تكون غير ملموسة، وتتمثل في تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة أو مصدر مادي أو نظام آلي يقدم خدمة، والتي توفر حلول لمشاكل الزبون[1].

إذن فتقديم الخدمة ليس مرتبط بالضرورة بالإنسان فقد ينوب عنه طرف آخر مادي لكن مع ضرورة الوصول إلى الهدف من تقديم هذه الخدمة، وهو إشباع حاجيات ورغبات الزبون.

والملاحظ في أغلب التعاريف أنّه يوجد نوعين من الخدمات، أوّلها الخدمات التي تقدّم بصفتها نشاط رئيسي للمؤسّسة مثل خدمات التأمين، الفندقة، المحاماة... إلخ، وثانيها الخدمات التّي تكون مرتبطة بعمليّة بيع سلعة أو منتج ملموس، مثل خدمة تسليم الطلبّات، الصيانة...إلخ .

ومن هنا يمكن القول أنّ الخدمات عبارة عن تقديم منافع وتلبية حاجيات من المؤسّسة إلى الزبون أو طرفين آخرين، قد يكون ارتباط هذه الخدمة بسلعة معينة أو تقدّ منفردة.

2- تصنيفات المؤسسة الخدماتية: من بين تصنيفات المؤسسة الخدماتية ما يلي :

* قدم كل HAYWOD ET FARMER سنة 1988نموذج لتصنيف المؤسسات الخدماتية يقوم على أساس ثلاثة أبعاد أساسية هي :

- درجة الإتصال والتفاعل (عالي/منخفض).
- درجة الإعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي/منخفض).
- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي / منخفض).

درجة على قدرة على تغيير مواصفات الخدمةحسب رغبات العميل (عالي/منخفض).

*قدم كل من VANDEMERE ET CRAWICHسنة 1989 صنف المؤسسات المؤسسات الخدماتية حسب بعدين أساسين هما :

[1] : Christian Gronroos;service management and marketing ,Lexington books ;mass U,S,A1990 p27.

– درجة التفاعل والاتصال (منخفض/مرتفع)

– درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط، خدمةمع بعض السلع،خدمة في شكل سلع)

أما KOTHER فيصف المؤسسة الخدماتية حسب ما يلي :

– حسب نوع الملكية: فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك وهناك مؤسسات القطاع الحكومي.

– حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة: فهناك مؤسسات تعمل في سوق الانتاج كخدمات (أقسام الحاسوب).

– حسب مستوى الاتصال: فهناك مؤسسات خدماتية ذات اتصال مرتفع بعملائها وهناك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض الضعيف بعملائها[1]

3– عناصر المؤسسة الخدماتية: هناك عدة عناصر مؤثرة في مردودية الخدمات

3–1 الزبون: يعتبر الزبون أو المستهلك الركيزة الأساسية والعنصر البشري في الخدمة حيث أن الخدمة لا تحقق إلا بوجود الزبون .

3–2 الدعم: يتمثل في الوسائل اللازمة والمستعملة في إنتاج الخدمة حيث يحتاج إليها منتج الخدمة أو المستفيد منها أو غالبا الاثنين معا حتى يتم حرية حق الانتاج واستهلاك هذه الخدمة و يتشكل الدعم من قسمين أساسين:

- ✓ **الوسائل اللازمة للخدمة :**

- مباني، آلات، أثاث التي يستخدمها الموظفون أو الزبائن.
- المحيط وهو كلما يحيط بالوسائل كالموقع والديكور

[1] فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الإتصال التسويقيفي المؤسسة الاقتصادية الخدماتية، رسالة ماجستيرفيالتسيير والاقتصاد،جامعة ورقلة ،2008، ص ص04 – 05.

✓ **موظفي الاتصال والاستقبال :**

هم الأشخاص الموظفون لدى مؤسسات الخدمات وهم على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمون من خدمات متنوعة وتتمثل مهمتهم في الاتصال المباشر بالزبائن ويمكن أن يكون مقدم الخدمات عبارة عن ألاتأي إمكانية غياب موظفي الإتصال في المؤسسة الخدماتية.

3-3 **الخدمة:** ونعني بها كل عمل أو جهد يبذل لتلبية وسد احجتياجات الاخرين أو طلباتهم وهي أنشطة غير ملموسة قط يرتبط إستخدام سلع مادية ملموسة وهي في نفس الوقت بالهدف الذي يقوممن أجله هذا النظام والنتيجة التي يتوصل إليها .[1]

3-4 **التنظيم الداخلي:** أن المحيط والدعم المادي وموظفي الاتصال يمثلون الجانب الظاهري في المؤسسة الخدماتية أما الأهداف المرجوة والاستراتيجية والأعمال المتبعة من طرف الؤسسة الخدماتية يتمثل في الوظيفة المالية لتسويق الموارد البشرية وبالتالي فإن التنظيم الداخلي يؤثر تأثير مباشر على الجانب الظاهري .

3-5- الزبائن الأخرين باعتبار الخدمة معروضة للبيع فمن العادة تواجد عدة زبائن في نفس الوقت وفي نفس المؤسسة الخدماتية كالبنوك والمستشفيات والبريد والموصلات...الخ [2]

4- الادارة الاستراتيجية وأهميتها

4-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الادارة الاستراتيجية: إن ظهور المنافسة الشديدة جعلت المنظمات تعمل في جو ملؤه المفاجآت والتغيرات والتي تشكل خطرا يهدد آفاق ومستقبل أي منظمة، ولهذا ظهرت رغبة المنظمات في تحقيق استمراريتها وتطورها، مما أملت الضرورة عليها التفكير بأسلوب جديد موجه نحو الإبداع والإستثمار

[1] عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، 1996،ص32.

[2] عمري صخري ، مرجع سابق ،ص 34.

لجوانب القوة فيها مع إستغلال الفرص المتاحة لديها، هذا التفكير الإستراتيجي المبدع أخذته على عاتقها الإدارة العليا في المنظمة وعملت على بلورته وتطويره.

تعريف الادارة الاستراتيجية :

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعاريف نجد :

تعريف هيجنزو فينسز HIGGINS ET VINEZ "الإدارة الإستراتيجية هي العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئة، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات الاساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية".

تعريف بوتر PORTER الإدارة الاستراتيجية هي الإختبار الصحيح للطريقة التي بها إنجاز الأنشطة المختلفة للمنظمة والتي تتميز عن طريقة المنافسين الأخرين، وذلك من أجل رفع أداء المنظمة ككل.[1]

تعريف ROBERT الادارة الاستراتيجية هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة.

ويعرفها GLUECK على أنها مجموعة القرارات والنشاطات المؤدية إلى تطوير الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة أما KOLTER فيعرفها على أنها تلك العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالنمو وتحديد محفظة الأعمال الخاصة بالمنظمة. [2]

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صحبي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل للنشر ، الأردن ،2007، ص30.

[2] HIGGINS,D.H.Organisation policy and strategie management,textsand cases,Chicago,Dryden press,1993,p95.

وهناك من ينظر إلى الإدارة الإستراتيجية من زاوية المزايا التنافسية فالإدارة الاستراتيجية حسب هذه النظرة هي تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الإلتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على الميزة التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة [1] .

ويمكن القول أن الإستراتيجية تمثل مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية ذات صلة بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة [2]

4-2-أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تحقق المنظمات التي تعني بإدارة عمليتها الكثير من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها التفاعل الإجتماعي بين المنظمة وبيئة عملها وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني إدارة المنظمة للإدارة الإستراتيجية يساعدها على توضيح الرؤية المستقبلية للعمل والتعامل مع الظروف والمستجدات، وإمكانية التكيف مع هذه المتغيرات فضلاعن ذلك أنها تساعد على إيجاد أفكار إبداعية جديدة وتبنيها يؤدي إلى تطوير قابليات وقدرات المنظمة وتدعيم مركزها التنافسي، فضلا عن تحديد أسس الحاجة للتغيير والنظر إليه كفرصة وليس تهديدا، كما تستطيع الإدارة الإستراتيجية أن تضع أسس علمية لتخصيص الموارد، ولاسيما النادر منها وتوزيعها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية بصورة عقلانية ورشيدة[3]

إن التحديات البيئية التي تواجه المنظمات اليوم تجعل للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة في حياتها وذلك من أجل مواجهة هذه التحديات والمتمثلة في :

- لم تصبح المؤسسة الإقتصادية مؤسسة إنتاجية هدفها الوحيد هو تحقيق الربح فقط، بل أصبحت منظمة إجتماعية موجهة لتحقيق عدة أهداف.

---

[1] Pearce ,J.A et robinson ,R.B Jr,strategiemanagement, strategiyformulation implementation,NEW YORK ,IRWIN ,2005.

[2] Guleck,W.F.,Business,Policy and STtrategie Management,McGraw HILL Book,CO,1980,p10-12

[3] Dess,G.G et al strategie Management,Mc Graw-Hill,2005,p113.

– التغيرات السريعة في عالم الأعمال وتلاشي الحدود الزمانية والمكانية الفاصلة بين الدول بالعولمة الاقتصادية.

– زيادة حدة المنافسة وتلاشي حدود المنافسة بصورة واسعة، فظهور منافسين جدد باستمرار في الأسواق المحلية والعالمية يلزم الإدارة العليا لأي منظمة على وضع وصياغة وتطوير خطط إستراتيجية للوصول بالمنظمة إلى موقع أحسن.

– ظهور التكنولوجيا الحديثة وضرورة مواكبة المنظمة لها من أجل المحافظة على البقاء والإستمرارية في عالم الأعمال، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تؤدي إلى تحسين نوعية المنتجات وتقلص تكاليف الإنتاج.

– ظهور الجودة كمعيار أساسي للمفاضلة بين المنتجات وبالتالي ضرورة وجود إستراتيجية خاصة بالمنظمة، تعمل على تجويد منتجاتها وعملياتها وتحقيق رضا الزبون.

– ظهور المعرفة كقوة إقتصادية جديدة للمنظمات، فالمعرفة هي الأساس في خلق منتجات جديدة ترتكز على الإبداع، ولهذا بات من الضروري على الادارة العليا التركيز على العقول البشرية كمورد هام لاكتساب المعرفة وإقتصادها وإدارتها بشكل مميز يخلق الثروة والقوة للمنظمة.

–ظهور الأزمات الإقتصادية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي والتي تؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار مما يستلزم على المنظمات الاحتياط والتنبؤ أحيانا لهذه الأزمات وكيفية معالجتها، فالعلاقة وطيدة بين الأدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في أي منظمة.

– ظهور الصراعات التنظيمية داخل المنظمة والتي تكون بين العمال أنفسهم أو بين العمال والإدارة مما يؤدي إلى دخول المنظمة في إضطرابات داخلية وبالتالي على الادارة الاستراتيجية وضع خيارات وبدائل متاحة للمنظمة من أجل تحقيق التنسيق بين جماعات العمل وأفراد التنظيم (الرسمي وغير الرسمي)، وتحفيز العاملين بتطبيق أنظمة عادلة وكفؤة.

– للإدارة الاستراتيجية علاقة وثيقة مع التوجهات الحديثة لإدارة المنظمات منها إدارة الجودة الشاملة.

– تخلق الادارة الاستراتيجية نوع من التكامل والتنسيق في البنية التنظيمية للمنظمة وتساعدها على تخصيص الموارد المتاحة للاستخدمات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية وأيضا تسمح لها بإمتلاك تنافسية مؤكدة ومستمرة. [1]

تتيح الإدارة الإستراتيجية للمنشأة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل فهي تمكن المنشأة من التاثير وليس مجرد الإستجابة على الأنشطة، وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها.

4-3- خصائص الإستراتيجية

إن الاستراتيجية الناجحة والفعالة يمكن إحتوائها في أربع خصائص أساسية وهي[2]

– الأهداف البسيطة طويلة الأجل :

إن الأساس التي تقوم عليه أي استراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا فأنه لم يتوفر تحديد واضح الأهداف، فلن يكون في إستطاعة الإستراتيجية أن توفر إتجاها ثابتا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

– تحليل البيئة التنافسية :

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد حاجيات غالبية المستهلكين في المجتمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي.

---

[1] سعد غالب ياسين ، الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري ، عمان ، 2010، 19.

[2] ختيم محمد العيد ، الجودة الشاملة على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، اطروحة لنيل شهادة االماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير ، جامعة المسيلة 2006 ، ص ص19-18

- التقييم الموضوعي للموارد :

يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية وقدرتها على تحفيز العاملين وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة .

التنفيذ المؤثر للإسترتيجيات :

لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الإلتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

إن الإستراتيجية الخاصة ببابة مؤسسة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية وتتلخص هذه المبادىء والأهداف في الأتي:

– الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب .

– رغبة المؤسسة في إحكام المراقبة والتحكم في مراحل جوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتهاو بضائعها.

– تطبيق المؤسسة للإستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على إحترامه لجميع العاملين وثقته فيهم إلى جانب الإهتمام بمصالح هؤلاء العاملين.

إضافة إلى هذه الخصائص نجد[1]

أن تكون شمولية وموجهة لنظام مفتوح وأن تكون مجموعة قرارات إستراتيجية ملزمة بالوقت وواضحة ومقنعة وبأسلوب مشاركة ومحددة بمراحل ومرنة .

---

[1] الدوري ، زكريا مطلك ، الادارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص31.

ثالثا – تصور نظري مفاهيمي للتنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها عملية ديناميكية ومستمرة تهدف لتفادي كافة التعقيدات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة عن المنافسين، فهو هدف إستراتيجي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية فكل مؤسسة تحدد الطريقة التي يمكنها المنافسة بها فقد تنافس بالجودة العالية والكلفة المنخفضة لتنال رضا ووفاء عملائها وبالتالي تحقق الميزة التنافسية.

1- المنافسة: تعرف المنافسة على أنها مركز نجاح أو فشل المؤسسات فهي تؤكد نشاطات المؤسسة من خلال المساهمة في نتائجها في الإبتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المؤسسة [1]

والمنافسة هي توجه فعال أو فاعلي للتنظيم الإجتماعي وظهورها كانت نتيجة لندرة العوامل الأساسية للتنظيم التنافسي وهي: العملاء، المنفذين، المواد الأولية والمعرفة الذاتية.[2]

وتنقسم المنافسة إلى مباشرة وغير مباشرة، فالمباشرة تحدث بين مؤسستين أو أكثر تعمل في نفس القطاع وتقدم منتجات بديلة، وغير مباشرة تحدث بين كل المؤسسات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة. [3]

تأخذ المنافسة في السوق أربعة أشكال كالتالي: [4]

- ✓ المنافسة الكاملة: وتعني وجود عدد كبير من المنتجين لسلع متماثلة بحيث ينتج كل منهم جزءا من الإنتاج الكلي المقدم في السوق، حيث تخلف أحد المنتجين أو دخول آخر لايؤثر في حجم العرض الكلي، وبما أن السلع المقدمة متماثلة ومتجانسة فإن السعر يكون موحدا في السوقو

---

[1] MichelPorter ,L'avantageConcurrentiel,Dunod,l'edition,paris,1999,p01

[2] عبد السلام أبو قحف : التنافسية وتغير قواعد اللعبة ، مكتبة وممطبعة الإشعاعالمعمورة ، الإسكندرية ، ب ط 1996،ص26.

[3] PhilippeBaumard ,Analyse Strategique, Dunod,paris,2000,p16.

[4] عمر صخري :مبادىء الإقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعاتالجامعية ، الجزائر ، طبعة 2001، ص 88.

الذي يتحدد من تصادم قوى العرض والطلب ، تتميز المنافسة الكاملة بحرية الدخول والخروج من السوق.

- ✓ إحتكار القلة: ويتميز هذا النوع بقلة عدد المنتجين الذين يسيطرون على السوق تتميز منتجاتهم بالتشابه أو التمايز فوجود عدد قليل من المنتجين ينتج عنه التبعية المتبادلة والتي يعني أن يأخذ كل منتج عند إتخاذه لقرار معين ردود أفعال الآخرين، كما يتميز إحتكار القلة بوجود أداة للتنافس بين المنتجين عادة ما تأخذ شكل الدعاية والإعلان.
- ✓ المنافسة الإحتكارية: تتميز بعدد كبير من المنتجين مثل المنافسة الكاملة إلا أن كل منهم يقدم جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج كما تتميز المنتجات بالتشابه وليست بمتجانسة بمعنى أن كل منافس ينتج منتجا بديلا لنظيره ولكن ليس بالبديل التام فهذا الإختلاف في المنتجات ينتج عنه غياب التحكم في الأسعار إضافة لأن دخول السوق أو الخروج منه يكون ممكنا ولكن صعبا، فلا يكون هنا التنافس على أساس الأسعار وإنما من خلال مواصفات المنتج نتيجة التمايز الموجود والذي يتم إبرازه بواسطة الدعاية والإعلان .
- ✓ الإحتكار الكامل: يكون في وجود منتج واحد تتميز منتجاته بالإنفراد أي لا توجد منتجات بديلة تلبي نفس الإشباع بحيث يأخذ هذا المنتج المكانة وحده في السوق لأنه المسيطر على الإنتاج والتحكم الوحيد في السعر، يتميز الإحتكار الكامل بوجود موانع أمام المنتجين الأخرين تمنعهم من الدخول للسوق.

2- مفهوم التنافسية ،أنواعها

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية

لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد.

أ- **مفهوم التنافسية :**

تعرف التنافسية بالقدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، نمو، إستقرار، توسع، إبتكار وتجديد [1]، بالإضافة إلى الجاذبية في إستقطاب رؤوس الأموال.

و يعرفها Jean Charles Mathe على أنها هدف أو غاية توضح الإختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة، كما أنها تعتبر أداة هذه النشاطات أما من ناحية الإستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل إستغلالو الإستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها. [2]

كما تعرف بالجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقيةو الإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المنظمات للحصول على شريحة أكبر أو رقعة أكثر إتساعافي الأسواق التي تهتم بها. [3]

حيث يمكن للمنظمة بناء قدرتها التنافسية من خلال :

- ✓ تحسين الموارد كما ونوعا وتعظيم العائد منها
- ✓ التعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية
- ✓ تطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات: إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر.

---

[1] فريد النجار : المنافسة والترويج التطبيقي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ،ب ط،2000، ص11.

[2] عبدوس عبد العزيز : دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، مذكرة ماجستير، تحت إشرافشعيبونوة جامعة أبوبكر بلقايد،تلمسان،2005-2006،ص36.

[3] بوزيان عثمان : إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة دكتوراه، تحت إشراف الدكتور كرازيعبد اللطيف ، جامعة أبو بكربلقايد ، تلمسان 2010/2009،ص39.

أما على المستوى الدولي فتعرف Laura D'Andrea Tysan التنافسية "بقدرة الدول على إنتاج سلع وخدمات تلبي إحتياجات الأسواق العالمية وتساهم في نفس الوقتفي تحقيق إرتفاعفي متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي" [1] .

تعتبر التنافسية أكثر قوة وحدة من المنافسة العادية بحيث تصنف إلى[2]:

- ✓ تنافسية حسب الموضوع وتشمل تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.
- ✓ تنافسية وفق الزمن وتشمل التنافسية الملحوظةو القدرة التنافسية.

ب – **أنواع التنافسية:**

يمكن تمييز عدة أنواع للتنافسية[3] :

- ✓ تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف المنخفضة يتمكن من تصدير منتجاته إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- ✓ –التنافسية غير السعرية بإعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنيةو غير السعرية ، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية حسب ما يلبي المنتج من متطلبات للعميل.
- ✓ التنافسية النوعية وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك فالمؤسسات ذات السمعة الجيدة في السوق تتمكن من تصدير منتجاتها حتى ولو كانت أعلى سعرا من منتجات المنافسين.

---

[1] بن نافلة قدور : إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع ،رسالة دكتوراه تحت إشراف الدكتور كرازي عبد اللطيف ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان،2010/2009، ص39.

[2] عمار بوشناف : الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية مصادرها وتنميتها، تطويرها، مذكرة ماجستير ، تحت إشراف عيسى بحة، جامعة الجزائر ،2002، ص11.

[3]: عمار بوشناق مرجع سيق ذكره، ص37.

- ✓ التنافسية التقنية حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

3- **أهداف التنافسية:** من بين الأهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية هي تشجيع المنافسة، وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعاليةفي توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها [1]، ويتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر تتلخص فيما يلي :

- ✓ إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات إنتاج بأقل تكاليف ممكنة.
- ✓ توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج.
- ✓ القضاء أو على الأقل تخفيف التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة.
- ✓ القضاء على شبح الإحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض وحماية المستهلك منه.

3- الاستراتيجية التنافسية : تعرف بآداء الاعمال بطريقة مختلفة أو مميزة أي القيام بأنشطة لا يؤديها المنافسون، بغية التميز .

كما تعرف على انها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية :

حلبة التنافس ويقصد به إختيار ميدان التنافس(الأسواق والمنافسين).

طريقة التنافس وتتضمن إختيار إستراتيجية المنتج ، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير وإستراتيجية التوزيع .

أساس التنافس ويشمل المهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية والأداءفي الأجل الطويل

---

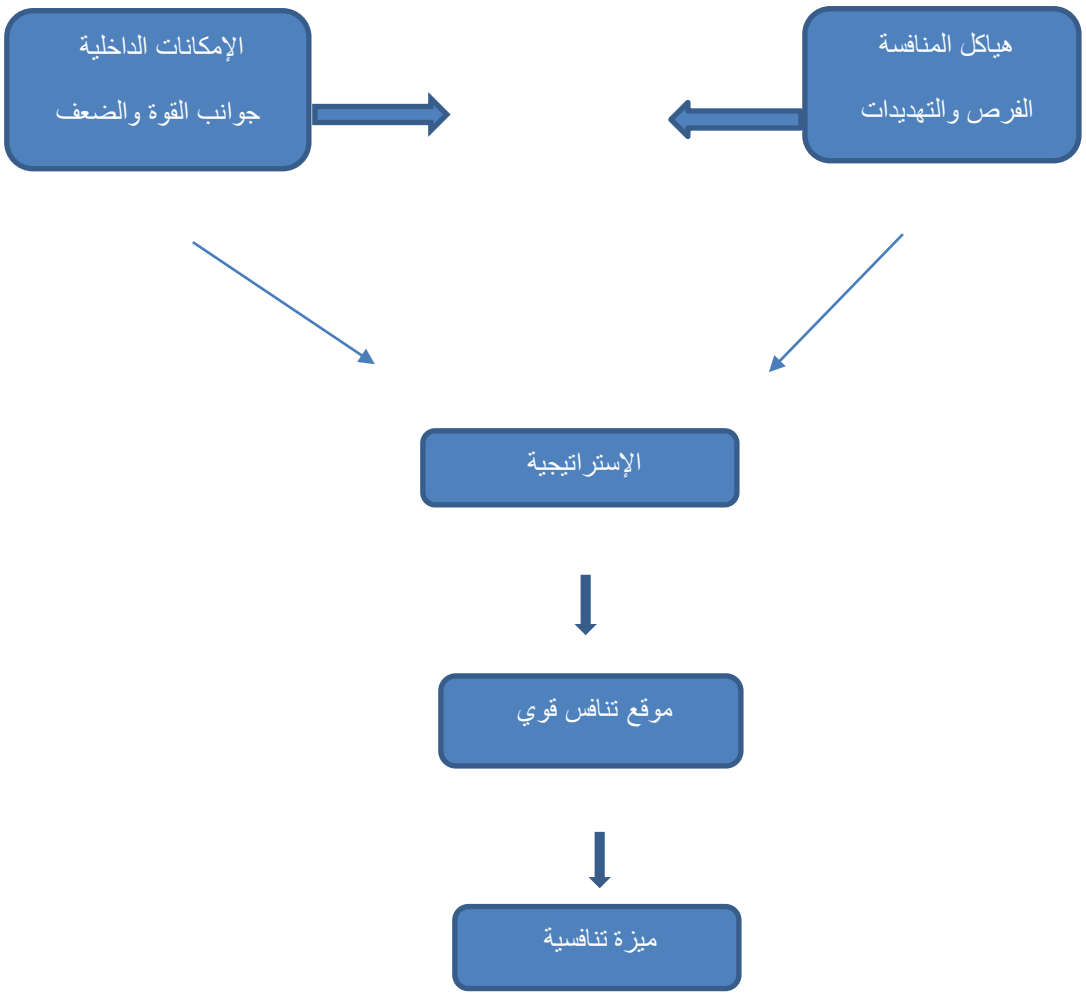
[1] عبدوس عبد العزيز: مرجع سبق ذكره ، ص39.

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية متواصلة بالإعتماد على توظيف كل عناصر برنامج العمل الإستراتيجي لتطوير وتجديد المؤسسة، لأن المحك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وكي تصل المؤسسة لذلك ،فإنها تبدا أولا بالتشخيص ودراسة البيئة الخارجية للتعرف على جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة لاستخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق والتكيف معها بافضل الطرق الممكنة مع دراسة البيئة الداخلية للتعرف على قدراتها وإمكانياتها أي نقاط القوة والضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة إستجابة لمتغيرات بيئة عمل المؤسسة.

بعد التوفيق ما بين البيئة الداخلية والخارجية تتبع الإستراتيجية الملائمة التي تسمح باستغلال نقاط قوتها في إقتناص الفرص البيئية وتجنب التهديدات، ومن هنا نستنتج دور الاستراتيجية في تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة المتطلبات البيئية المتغيرة واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها لإحراز مواقع تنافسية مرغوبة. [1]

[1] غول فرحات ، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية ، دراسات اقتصادية ، العدد الثاني عشر ، جامعة الجزائر ، فيفر 2009 ،ص 103.

الشكل رقم 08 يوضح البيئة الداخلية البيئة الخارجية



المصدر : غول فرحات ، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية ، دراسات اقتصادية ، العدد الثاني عشر ، جامعة الجزائر ، فيفر 2009 ،ص 104.

رابعا : محددات التنافسية في مؤسسة الخدماتية

1- الميزة التنافسية:

أ مفهومها :

تمثل تفوق المؤسسة المحقق في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، إذ تنشا الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورهم تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى أخر بمجرد إحداث إبداع بمفهومه الواسع.[1] المهارات أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج القيم ومنافع للعملاء أكثر مما يقدمه المنافسونإذ أن تميزها وإختلافها بتحدد من وجهة نظر العملاء الذين يرغبون في هذا الإختلاف والتميز والذي يحقق لهم منافع تفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون بحيث تحقق الميزة التنافسية من مبدأين أساسين :

- القيمة المدركة لدى العميل.
- تميز المؤسسة عن منافسيها خلق رغبة جديدة لدى العملاء وإشباعها.[2]

وحسب Michel Porter فالميزة التنافسية تقدم جوهريا القيمة التي يمكن للمؤسسة خلقها للعميل، بالإضافة إلى التكاليف المحملة من طرف المؤسسة مجبرة على إختيار نوع الميزة التي يبحث عنها وتميزها عن باقي المنافسين. [3]

ويؤكد كذلك على ان الميزة التنافسية للمنظمات لا تأتي بشكل تلقائي ، بل بسبب الظروف والموارد الطبيعية، بل أن التنافسية تأتي بسبب تراكم جهود أبناء الأمة والشعب والمعارف التي يتمتعون بها

---

[1] مؤيد سعيد السالم : أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، ط1 ،2005،ص ص115، 117.

[2] مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ب ط 2003 ، ص14 .

[3] Michel Porter ,op,cit,p13..

والقدرات والمهارات وكيفية تسخيرها لخدمة التحديث والتطوير عن طريق إبتكار وتطوير تقنيات جديدة وإتباع طرق تسويقية فعالة. [1]

ويعطي DAVIDSON من جهته للميزة التنافسية تعريفا بسيطا وهو القدرة على قيام بالشيء أحسن من المنافسين ويضيف بأنه يمكن للمؤسسة تحقيق أنواع من الميزات التنافسية وذلك من ناحية التفوق في منافع المنتوج وانخفا ض التكلفة.[2]

أما Day فالميزة التنافسية بالنسبة له هي التميز في الكفاءات والتي تعني التفوق النسيبي في المهارات والموارد التي تعكس الإستثمارات السابقة لتقوي الوضعية التنافسية، وهذا ما يتجلى من خلال أن التفوق الذي يؤدي إلى تقوية الوضعية التنافسية يكون على أساس التفوق في القيمة للزبون أو التخفيض النسبي للتكاليف والتي تظهر نتيجتها في حصة السوق وأداء الربح. [3]

من التعاريف السابقة يمكن إستخلاص أن الميزة التنافسية هي مهارة المؤسسة أو قدرتها على إمتلاك ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين وتعني كذلك أن تقوم المؤسسة ببناء إستراتيجية تنافسية فعالة للتميز عن المنافسة في السوق، وتعمل على إستغلال الفرص والحد من التهديدات التي تؤدي إلى التقليل من الوضعية التنافسية وهذا من خلال تقديم خدمات ومنتجات لها قيمة مدركة لدى الزبون. [4]

ب- مصادر الميزة التنافسية :

---

[1] رعد حسن الرصن : نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها ، دار الرضا ،ط1، دمشق ،2004،ص403.

[2] Davidson .j.H.1987,OFFENSIVE MARKETING OR HOW TO MAKE YOUR COMPRTITORS FOLLOWERS,2eme edition,harwands worth,penguins,p98.

[3] Day.G.S,1986,analysis for strategic market decision ,west publishing,newyork,p63.

[4] يحة عيسى ،بلحيمر إبراهيم ، لعلاوي عمر : التسويق الاستراتيجي ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2010، ص133.

تتحدد مصادر الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر وقد تكون هذه الميزة كنتيجة لتاثيرات البيئة أو مجهودات المؤسسة للوصول إليها، فقدرات التسويق قد تعطي للمؤسسة نقاط قوة مهمة مقارنة بمنافسيها مما يعطي لها بعض الميزات من خلال :

- ✓ تطوير شبكة توزيع فعالة.
- ✓ بناء صورة جيدة للعلامة.
- ✓ إعلانات ناجحة وفعالة.

بالإضافة إلى الخبرة التي تجمعها المؤسسة من خلال جمع مكونات المزيج التسويقي في إعداد إستراتيجية فعالة يصبح لديها التميز قوي عن باقي منافسيها في السوق.

كما أن هناك من يرى أن مصدر الميزة التنافسية يأتي من خلال المهارات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة [1] فبالنسبة للموارد يتجلى هذا من قنوات التوزيع وأثر مشاركة الموارد بين وحدات النشاط مثل القوى البيعية أما بالنسبة للمهارات فيشمل:

– المعرفة الجيدة لحاجة قسم السوق المستهدف.

– الخدمات المقدمة للزبون.

– التكنولوجيا المستعملة حيث كلما تم إستعمال تكنولوجيا أكثر تطورا كلما أدى ذلك إلى التميز عن المنافسة.

بالإضافة إلى المصادر السابقة الذكر هناك مصادر لا يقل أهمية عنهم، وهو اكتشاف الفرص التسويقية، وإستغلالها، قبل المنافسة وهذا ما يقود إلى الحصول على الميزة التنافسية، لأن ذلك سبق للسوق، يمكن للمؤسسة من تقديم منتوج أو خدمة في مستوى الفرصة المكتشفة. [2]

---

[1] يحة عيسى ،بلحيمر إبراهيم ، لعلاوي عمر، مرجع سبق ذكره ، ص134.

[2] نفس المرجع ، ص 135 .

أما كل من Prahald et Hamel فيركزان على الكفاءة المتميزة ميزة تنافسية يمكن عن طريقها تحقيق مركز الريادة فيما تقدمه من منتجات أو خدمات والمقصود هنا بالكفاءة المتميزة هي المهارات الفائقة أو التكنولوجيا ذات المستوى العالي التي تخلق قيمة للزبون، وكذلك القدرات الخاصة للمؤسسة والتي تتجسد في المعرفة الجماعية المتبادلة بين الأفراد داخل المؤسسة والإجراءات المنظمة التي تشكل طريقة التفاعل بين الموظفين. [1]

فالكفاءات المنميزة لا تتمثل فقط فيما هو ملموس من منتوج جيد عن طريق التكنولوجيا الفائقة بل أيضا تشارك فيها الموارد اليشرية التي تزخر بها المؤسسة والتي تستعمل هاته التكنولوجيا.

و يرى hamel وزميله أن الإستعمال الجيد لكفاءات وقدرات المؤسسة يمكن أن تخلق مصدر متواصل للميزة التنافسية وذلك عن طريق :

- ✓ تزويد الزبون بقيمة يقدرها وتكون واضحة مقارنة بما تعرضه المنافسة .
- ✓ صعوبة تقليدها من طرف المنافسة .
- ✓ تمكن المؤسسة من الدخول إلى أسواق أخرى بالإتحاد بين المهارات والتكنولوجيا فيما بين وحدات النشاط [2]

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال كإستراتيجية للعلاقة التفاعلية مؤسسة –زبون

أ الاطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق البقاء في عالم الأعمال وبما أن التكنولوجيا في تغير ومستمر في جميع المجالات، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، هذا ما يجعل المؤسسات تسعى للإستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف جودة المنتجات

[1] Hamel.G.K AND Prahald,the core competitiveof the corporation, Harvard business review,may-june,p79-91.

[2] GALLIGAN ET AL ,op-cit,2003,p48.

والخدمات وتكاليفها وذلك بغية مواجهة المنافسين، كما أنه لايكفي حصول المؤسسة على التكنولوجيا بل لابد لها التحكم فيها حتى يستطيع عمالها القيام بأعمالهم لانتاج سلعة أو تقديم خدمة في الوقت المناسب وبالجودة العالية ويساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة وذلك من خلال إستخدام معرفة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل.[1]

أ-1- تكنولوجيا : يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين وإختلفوا في نظرتهم لهبسبب إختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها ،حيث عرفها محمد عاطف غيث[2] على أنها " المعرفة المؤسسة التي تتصلب بالمبادىء العلمية والاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق النقل والإتصال الملائمة للإنتاج السلع والخدمات ويضيف في تحليله لمفهوم التكنولوجيا على انها لاتعني بوصف العمليات الصناعية ولكنها تتبع تطورها، معنى ذلك أن التكنولوجيا تكشف عن أسلوب إنساني في التعامل مع الطبيعة والتي من خلالها يدعم استمرار حياته.

ويعرفها كل زاهر أحمد من خلال ثلاثة عناصر أساسية التكنولوجيا كعملية (process) أو تطبيق عملي لفكرة أو محتوى علمي، التكنولوجبا كمنتج (product)أي محصلة التطبيق في شكل محتويات ومعدات وأخيرا التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج [3]

2-المعلومات : تكمن أهميتها في اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع[4] حيث تتمتع المؤسسة بقواعد ومعلومات داخلية تتمثل في

---

[1] GIGET MARC , la dynamique strategique de l'entreprise innovation, croissance et redeploiementa partir de l'arbre de competence ,edition Dunod paris,1998,p44.

[2]

[3]أحمد زاهر ، عبد الباسط عبد الوهاب : إستخدامات التكنولوجيا في الانتاج الاذاعي والتلفزيوني ، المكتب الجامعي الحديث ، اليمن ، 2005 ، ص ص82 ،83.

[4] Caspar et Afriat,l'investissement intellectuel essai sur l'economie de l'immateriel,edition economica,1988,p63.

المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات للسلع أو مستوى تقديم الخدمات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمل وإنتاجية العمل لديهم، والمردودبة المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات التسيرية المستخدمة، كل هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتسييرها بمساعدة عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات، المتمثلة في حالة الأسواق هل هي في نمو أو ركود أو ثبات، المنتجات الجديدة والإبدعات الجديدة سلوك الزبائن وإتجاهاتهم المستقبلية، المعطيات الخاصة بالإستهلاك الداخلية والخارجية كل هذه المعلومات تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب و**المشاركة الفعالة لعمالها في إتخاذ القرارات** كما تقدم طرق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي :

- ✓ معايير تسمح بانتقاء كل هذه المعلومات، بل تختار ماهو مهم للمؤسسة للمحافظة على مكانتها في السوق وتحقيق التميز.
- ✓ ان تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم إستغلالها إلى أقصى حد على أن تفوق عوائدها تكلفتها. [1]

تعتبر المعلومات سلاحا للمؤسسة، ذلك أنها تساعدها على الوصول إلى أهدافها، تحقيق المنتجات المتميزة، الانتاجية العالية وتعظيم أدائها.

لهذا أصبحت المعلومات موردا مهما للمؤسسة وتؤثر في قدراتها التنافسية من أجل بلوغ أهدافها الإستراتيجية لتصل إلى تحقيق البقاء والوصول. [2]

عليه فإن تكنولوجيا المعلومات والإتصال هي التقنية التي تسمح بإنتاج المعلومة، يعني جمعها، معالجتها وتخزينها وتوزبعها. [1]

---

[1] مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات : الميزة التنافسية العدد السادس ، ديسمبر 2015، ص 30.

[2] إدريس عبد الرحمان ثابت ، جمال الدين محمد المرسي: التسويق المعاصر ، الدار الجامعية للنشر ، الاردن الطبعة الاولى ،2000، ص 45.

ويعرفها غالب ياسين على أنها "نطاق واسع من القدرات والمكونات والعناصر المتنوعة المستخدمة في معالجة وخزن وتوزيع البيانات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة. [2]

ب – **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة**

هناك عدة أسباب التي أدت للإهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الصعيد العام وفي المؤسسة خاصة بسبب[3] :

- ✓ تعقد وتقلب بيئة الأعمال التي تعمل في ظلها المؤسسات أصبحت أكثر تعقبا، فالتقدم في الإتصال والتكنولوجيا خلق العديد من التغيرات فضلا عن التغيرات الأخرى الناتجة عن العوامل السياسيةو الاقتصادية، مما جعل المؤسسات تقوم بأنشطة هادفة لتحسين وحماية عملياتها كإعادة الهندسة، تحسين عملية التنبؤ، بناء تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى وكل ذلك بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات كاداة مدعمة لكل هذه الأنشطة لضمان بقاء المنظمة واستمرار في بيئة تتميز بالتعقد وعدم الإستقرار.
- ✓ المنافسة القوية والاقتصاد العالمي حيث أدت الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية والتكنولوجيات المتقدمة من حدة المنافسة العالمية وتقديم منتجات حسي طلب الزبون أو العميل والتي تسعى في الحصول على مزايا متعددة كتحسين الانتاجية، رفع مستوى الخدمة وزيادة الربحية.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية حيث لاشك أن التفاعل بين المنظمات والمجتمع لا ينقطع، وأصبحت المنظمات في الآونة الأخيرة، أكثر إدراكا لهذا التفاعل وأهميته، حيث تسعى إلى المساهمة

---

[1] Robert Reix,Graf Système *d'information et management des organisation ,edition vuibert,paris,France,1998,p66.*

[2] *سعد غالب ياسين :أساسيات نظم المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني* ، دار المناهج ،ط1،عمان ، الأردن،2006،ص307.

[3] عبدالله فرغلي علي موسى :تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني ، ايتراك للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة ، مصر ،2007ص ص28-32.

في القيام بكل ما يراعي حقوق المستهلك – توقعات المستهلكين والذي أصبح اليوم أكثر دراية ومعرفة بالسلع والخدمات المتاحة وجودتها مما جعله يطلب أفضلها، بالاضافة إلى المنتجات التي تنتج حسب طلبه و من ناحية أخرى فإن المستهلك يطلب المعلومات.

- ✓ تغير هيكل الموارد حيث أن عامل المعلومات أدى إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات حيث كان الإعتقاد السائد فيما مضى أن هناك أربع موارد رئيسية للمنظمة هي (المادية، البشرية، المالية، المواد الخام).

أما الآن فيوجد عامل رئيسي خامس وهو المعلومة.

- ✓ العولمة وتعتبر هاته الأخيرة من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت المحرك للمنظمات من خلال إستخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة والثورة المعلوماتية كطاقة محركة ومولدة للعولمة بكل ما تحمل من تقنيات جديدة وأساليب حديثة .

مما سبق ذكره إن حاجة المؤسسات إلى التطور في محيط ديناميكي يتسم بالمنافسة جعلها تأخذ بعين الإعتبار عوامل مهمة كعامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال واعتبارها كوسيلة لتحقيق الديمومة والنجاح للمؤسسات إلا أنه يستوجب عليها التأقلم مع هاته التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في مختلف وظائفها ودمجها في إستراتيجياتها. [1]

- ✓ تحسين إنتاجية ومردودية الموظفين كونها تتميز بالسرعة وقدرة كبيرة على تخزين ومعالجة كميات كبيرة من المعلومات والبيانات وذلك بتخفيض الأخطاء والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف المرتبطة بمعالجة المعلومات.

[1] HAAG,S,M CUMMING ,D.J.MCCUBBERING,A,pinsonneault,R,DONOVAN,"Management Information Systemefor the information AGE",McGRAW-h-HILL,Ryerson,2004.

- ✓ دعم عملية اتخاذ القرار كون لها دور معتبر في دعم عملية اتخاذ القرارات وذلك بتوفير المعلومات المناسبة والملائمة للميرين ومتخذي القرار.
- ✓ تحسين العمل الجماعي حيث تمكن تكنولوجيا المعلومات والإتصال كنظم دعم العمل الجماعي من رفع مردودية وفعالية فرق العمل داخل المؤسسات عن طريق تحسين وتسهيل عملية الإتصال وتدفق المعلومات ما بين أفراد الفرقة.
- ✓ خلق تحالفات وشراكات عمل إن إستعمال تكنولوجيا المعلومات يمكن المؤسسة من العمل والتعامل مع المؤسسات الأخرى بطريقة فعالة لتقديم أحسن المنتجات والخدمات في فترة زمنية قصيرة .
- ✓ تسهيل دخول أسواق أخرى حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات على تسويق منتجاتها وخدماتها في كل أنحاء العالم.
- ✓ تسهيل التغير التنظيمي تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات على التاقلم مع البيئة التي تكون متواجدة فيها والإستجابة للرغبات المتنامية والمتغيرة للمستهلكين وقد يكون هذا التغير شامل أو جزئي كتغير طريقة عرض وتوزيع منتاجاتها وخدماته.

ج- فعالية تكنولوجيا المعلومات والإتصال في العلاقة التفاعلية مع الزبون :

حسب silvio wilde على المؤسسة أن تحسن من العلاقة مع الزبون بشكل مستمر من جمع ومعالجة البيانات المتعلقة به وتوفير متطلباتهم بعد تبني اختياراتهم لتحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة والزبائن.

في حين يرى graham roberts phelss أن المؤسسة تقوم بعملية ترقب والتقاط المعلومات المرتدة، من خلال استشعار معلومات الزبون بشكل مستمر ولا تدخر في ذلك جهدا باعتماد متطلباته

بأعلى مستوى من الجاهزية والترحيب بعد الفهم الدقيق لكل الاحتياجات بناء على الإستماع وبذل مجهود يرقى إلى مستوى كشف مكامن سلوك الزبون والمساعدة على توفير سبل الحصول على المعلومات ضمن مناخ يتسم بالشفافية والمصداقية.[1]

حيث يرى John Mckeen على أنه يجب أن توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لتحديد متطلبات السوق الحالية والمستقبلية، بهدف تفعيل استراتيجي يستند إلى إدارة المعلومات اللازمة لتحديد متطلبات السوق الحالية والمستقبلية بهدف تفعيل إستراتيجي يستند إلى إدارة المعلومات، لتليم أعلى قيمة للزبون لمتغير جد حرج في البناء الإستراتيجي للعلاقة مع الزبون، بحيث يتم تجميع البيانات بشكل عام عن طريق الحاسب وتخزينها بطرق تسهل عملية استخراجها وتحديثها لاستخدامها في تصميم وسائل الإتصال، وتبيان نقاط الاتصال بالزبائن مع ملاحظة أو تجارب أو مسح آلي لمقتنياتهم عن طريق البطاقات التي يستعملونها في ظل وجود وسائل تكنولوجية تسمح بذلك، ناهيك عن ما تنتجه تكنولوجيا الاتصال بصفة عامة، أهم ما يميز اتصال المؤسسة، هو أن يشمل مكونات الداخل من عمال واستنادا إلى الخلف مع مصادر التمويل والتموين، وكذلك إلى الأمام مع الموزعين والمنافسين ومنه فإن نقاط التواصل التي يجب أن تسيرها المؤسسة متعددة ومتنوعة وكلها تسهم في تحديد عرض المؤسسة [2].

3- كفاءة وفاعلية المورد البشري كإستراتيجية للعلاقة التفاعلية مؤسسة –زبون

إن العنصر الأساسي الذي يشكل الفارق بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو جودة الأفراد العاملين بالمؤسسة ومدى دافعيتهم والتزامهم وتفانيهم في خدمة المؤسسة، وتحتل الموارد البشرية مكانة هامة في كل أنواع المؤسسات، فهي تعتبر العنصر الأساسي لنموها وتطورها، ومهما كان منصب أو موقع الفرد في المؤسسة، فإن دوره أساسي ويساهم في النجاح الجماعي وعليه فإن الأفراد باختلاف

---

[1] محمد أحمد فياض وعيسى يوسف قدادة : إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ،2010، ص 54-55.

[2] محمد أحمد فياض وعيسى يوسف قدادة، مرجع سابق ص ص58-59

مستوياتهم الوظيفية يشكلون أهم مورد لوجود وبقاء المؤسسة[1]، كما أصبحت تلعب دورا فعالا في عصر أصبح فيه التغيير أمرا ضروريا ومستمرا وأصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين فالموارد البشرية هي راس المال الفكري الأهم بعد أن اصبحت المعرفة هي الأساس في التنافس.[2]

وقد اكتسب المورد البشري أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي يؤديه.

ويعرف الباحثان Jean Marc riss , Daniel Hield الكفاءة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أوفي المجتمع، فهي مجموعة المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين. [3]

الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها. [4]

كذلك جاءت التعاريف التالية: [5]

يعرف repert boye الكفاءة على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني وتتمثل في المقارنة بين المهارات المتحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة ،وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من إرتباطها بتنظيم العمل.

---

[1] Buck,j-y, Des ressources humaines auxressources de l'exxcellence,afnor France ,2014,p41.

[2] أبو سلمى ، عبدالله،عطياني ، مراد سليم :أثر ممارسة إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين ،دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن ، مجلة دراسات ، المجلد41، العدد2، ص390.

[3] ثابتي الحبيب ، إبن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية :دعائم نجاح لمؤسسات الألفية الثالثة ، دار النشر ، الطبعة الأولى 2009، ص 13.

[4] ثابتي الحبيب ، إبن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره ، ص113.

[5] قرزيس محمود ، قايدي خميسي ، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة سعيدة ، الجزائر ،2009 ،ص4.

كما تعرف الكفاءة على أنها سيرورة فالعامل الكفء هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائفه نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة حيث تتداخل موارد أكثر، وتحدد فاعلية المورد البشري في إحدى الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية.

1-وظيفة تكوين المورد البشري : هو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة تشكل في مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على إختلاف أنواعها والتي هي كالتالي :

- ✓ تصميم وتحليل العمل ويقصد به تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة ، والمواصفات الواجب توفرها فيمن يعين فيها، أي تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداؤه على الوجه المطلوب[1].
- ✓ -تخطيط الموارد البشرية يقوم هذا النشاط على وضع برنامج يبين حاجة المؤسسة إلى الأفراد ، مع تصنيف إحتياجاتها من حيث المهارات، التخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصصو الوقت الذي ينبغي أن تتوافر هذه الكفاءات. [2]
- ✓ إستقطاب الموارد البشرية حيث يقوم هذا النشاط بتمكين المؤسسة من الحصول على إحتياجاتها من الأفراد من حيث العدد والنوعية ويتم ذلك من خلال ترغيب أكبر عدد من العمال للعمل في المؤسسة.
    - حيث يتم إستقطاب العمال عن طريق مصدرين هما [3]
        - مصدر داخلي: وذلك من خلال الترقية أو النقل والإنتداب لعمالها .

---

[1] كامر بربر : إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة الجامعية اللبنانية ، بيروت الطبعة الأولى ، 2008، ص55.

[2] كامر بربر ، المرجع نفسه،ص70.

[3] جمال الدين محمد المرسي : الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ن الإسكندرية مصر ، 2003 ، ص 231.

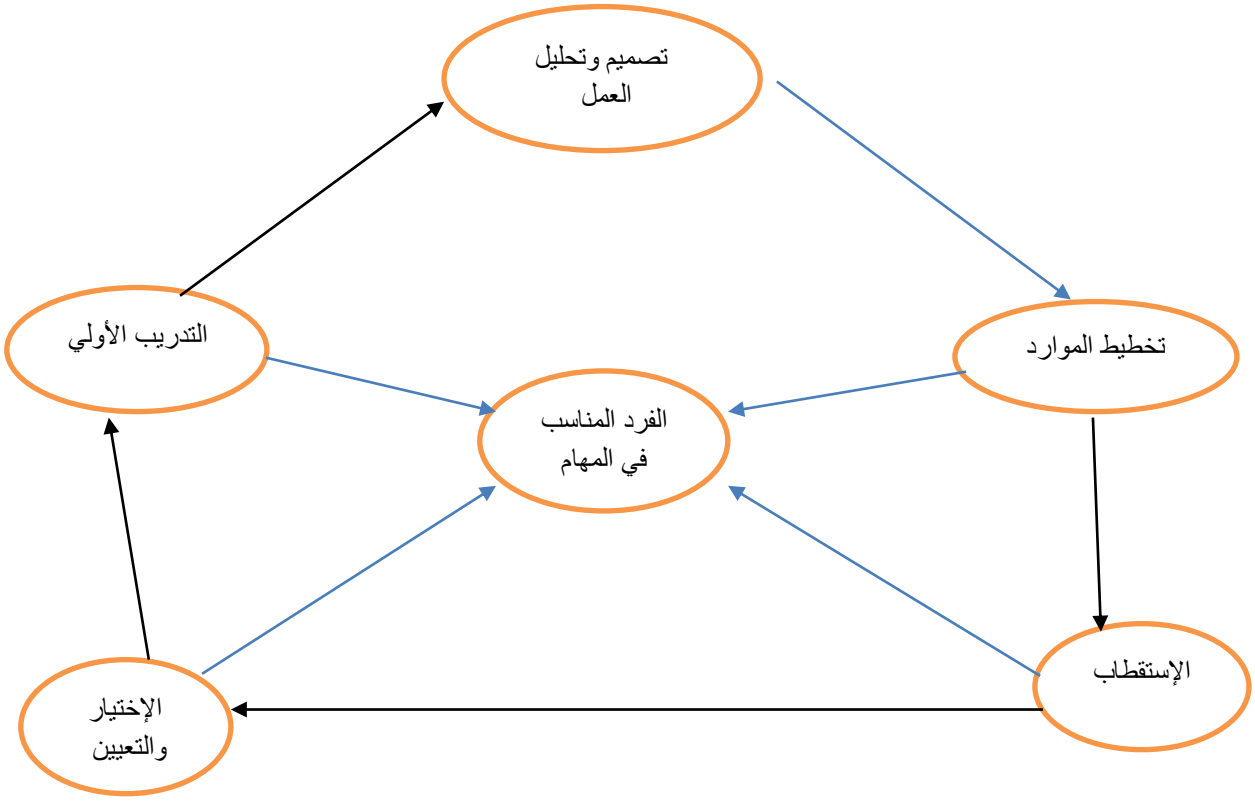
- مصدر خارجي : وذلك عن طريقالإعلان، مكاتب التوظيف، المدارس والكليات، عقود العمل.

✓ إختيار وتعيين الموارد البشرية يقوم هذا النشاط بإنتقاء أفضل المتقدمين للتوظيفممن جرى إستقطابهم وذلك حسب معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل.

✓ التأهيل وذلك من خلال تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم تعيينها من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد.

ومما سبق أن وظيفة تكوين الموارد البشرية عملية متكافئة تتضمن مجموعة من النشاطات المتسلسلة والتي تتمثل في: تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية وتأهيل الموارد البشرية حسب ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم 09 :مكونات وظيفة تكوين الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية –بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ص.16

2- **تدريب وتنمية المورد البشري** : تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية كفؤة ومتميزة وذات أداء عالي وتتكون هذه الوظيفة من:

أ- التعلم والتدريب : يسعى هذا النشاط إلى إكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة ويعمل على معالجة جوانب الضعف في أدائها، وتدعيم وتقوية جوانب القوة منه، لتمكينها لما هو مطلوب منها.[1]

ب – التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل وذلك من خلال تزويدها بكل ما هو جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة.

[1] جمال الدين محمد المرسي : الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره ،ص235-236.

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الفصل الخامس : الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

1- المجال الزماني

2- المجال المكاني

ثانيا : تشخيص عام حول مؤسسة بريد الجزائر

1- تعريف مؤسسة بريد الجزائر

2-البنية الهيكلية التنظيمي لبريد الجزائر

ثالثا: المصلحة المستقبلة وهيكلها التنظيمي

1- تعريف المصلحة المستقبلة

2-الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية بريد الجزائر

رابعا:مهام، استراتيجيات والتزامات مؤسسة بريد الجزائر

1- مهام مؤسسة بريد الجزائر

2- إستراتيجية مؤسسة بريد الجزائر

خامسا: خدمات، دور وأهداف مؤسسة بريد الجزائر

1- الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر

2- دور مؤسسة بريد الجزائر

3- هدف مؤسسة بريد الجزائر

خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

يعتبر هذا الباب أساس الدراسة الميدانية، فبعد معالجة الموضوع من الناحية النظرية وتدعيمه بالعديد من المعلومات والأفكار والمصطلحات التي تصب في مجملها على الدراسة المقترحة والتي تخلق نوعا من الفهم والمساس بمختلف الجوانب النظرية لهذه الأخيرة، ومن أجل تدعيم هذه الأفكار المتحصل عليها من الجانب النظري تطرقنا إلا جانب أخر من الدراسة لا يقل أهمية عن الذي سبقه الا وهو الجانب الميداني الذي يعكس قيمة ومصداقية الجانب النظري من خلال الوصول إلى إعطاء أو تقديم نتائج متحصل عليها من خلال المعطيات المجموعة من مجتمع البحث باستعمال أدوات ووسائل ساعدت في الحصول على هذه المعلومات التي حولت إلى أرقام، هاته الأرقام حولت إلى قراءات إحصائية وسوسيولوجية كانت كإجابات وتفسيرات للفرضيات المقدمة في الدراسة النظرية .

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى توضيح مجال الدراسة الميدانية التي كانت في مؤسسة بريد الجزائر وبالضبط مؤسسة بريد الجزائر لولاية تيبازة.

أولا : مجالات الدراسة

أ – المجال المكاني

طبقاً لأهداف الدراسة فإن الجمهور الذي شملت الدراسة هو الجمهور الخارجي والمتمثل في المستخدمين لخدمة بريد الجزائر لولاية تيبازة، حيث أن سبب اختبار المؤسسة باعتبارها أقدم مؤسسات الخدماتية العمومية والتي تعتبر أول مؤسسة مالية في الجزائر وقد كانت محتكرة إلى نشاط المالي إلى غاية تقسيم قطاع البريد والمواصلات فإن إصدار قانون 2000/03 قد فتح باب المنافسة على مصراعيه، أين وجد بريد الجزائر نفسه مدعو إلى العمل في محيط تنافسي لضمان خدمة عمومية فعالة في ظل ما تفرضه متطلبات إجبارية واستعمال آخر التقنيات الحديثة، حيث خطت مؤسسة بريد الجزائر خطوات كبيرة وذلك للالتحاق بعصر الرقمنة الحديثة، ففي أكتوبر 2005 تاريخ ميلاد الأنترنت لبريد الجزائر وكذا ربط المكاتب البريدية بالإعلام الآلي على المساهمة في التطور الاقتصادي لتوطيد الانسجام الاجتماعي وتقليص الهوة الرقمية بين الأفراد.

بريد الجزائر مؤسسة اقتصادية واجتماعية لها مكانتها ودورها في التنمية المستدامة بجميع أبعادها، كما يسند لها دور فعال في دفع عجلة الاقتصاد الوطني نحو النمو.

تضمن مؤسسة بريد الجزائر باقة متكاملة من الخدمات البريدية والمالية لـ 21 مليون زبون بمعدل 526 مليون عملية سنويا، فيما تفوق السيولة النقدية المسحوبة من مختلف الشبابيك (شبابيك المكاتب، الشبابيك الآلية) 4000 مليار سنويا.

تفاعل مؤسسة بريد الجزائر الإيجابي مع التكنولوجيا الحديثة منذ نشأتها تجسد على أرض الواقع مع الانتقال النوعي للخدمات من الطابع اليدوي إلى الخدمات الرقمية.

وتم اختبار وحدة بريد الجزائر لولاية تيبازة الواقعة بالحي الإداري لولاية تيبازة والمحاذية لمقر الولاية

1-المجال الزمني:

قمنا بهذا العمل ابتداء من شهر أكتوبر 2022 إلى غاية ماي 2023، أما العمل الميداني المتعلق بتوزيع الإستمارات وتحليلها فإنطلق مع أوخر شهر جانفي 2023 إلى أواخر فيفري 2023 والسبب اختيار التوقيت انتظار انطلاق خدمة جديدة ببريد الجزائر لولاية تيبازة والمتمثلة وكالات رقمية جديدة في شكل فضاءات حرة، حتى يتسنى لها قياس استراتيجية العلاقات العامة والاتصال بشكل وافي وشامل.

2- المجال المكاني :

ثانيا : تشخيص عام حول مؤسسة بريد الجزائر

يحتل قطاع البريد مكانة هامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع وتحقيق هدفين في آن واحد هما ضمان المنفعة العامة والربح تسمى ببريد الجزائر.

1- تعريف مؤسسة بريد الجزائر.

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

أ- نشأة مؤسسة بريد الجزائر.

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 8 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمن قانون البريد والموصلات الذي يجعل قطاع البريد والموصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والموصلات حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى

قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 01 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع تجاري صناعي "EPIC" – ذو صيغة خدماتية – موضوعة تحت تصرف ووصاية وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهي مكلفة بضمان سياسة وطنية ترمي إلى توفير الخدمة البريدية والمالية (CCP) والتي تعتبر كأكبر بنك في الجزائر ومنحها صلاحية إنشاء صندوق توفير خاص بالبريد (CNEP) والعمل على تطويرها عبر كافة أنحاء الوطن تلبية على احتياجات الزبائن بامتلاكها على تنظيم مركزي ومحلي محكم.[1]

جميع كما تخضع بريد الجزائر كونها مؤسسة عمومية في تسييرها لمواد القانون العمومي وهذا في جميع كما تخضع بريد الجزائر كونها مؤسسة عمومية في تسييرها لمواد القانون العمومي وهذا في تعاملاتها مع الدول وكذلك في الميدان التجاري ومع الجهات الأخرى، وقد باشرت هذه الأخيرة أداء المهام الموكلة لها طبق القانون رقم 03- 2000 والمداد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات تشرف على خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في آن واحد وهذا في إطار الاحتكار المخول لها طبق للأمر رقم -5975 المؤرخ في سبتمبر سنة 1975 وبما أن هذا القطاع تابعا للوظيف العمومي وبالتالي خاضع للرقابة الإدارية والمالية باعتباره قطاعا تابعا للدولة حيث تقوم مؤسسة بريد الجزائر بـــ:[2]

1) تشغيل أكثر من 22000 فرد.

2) رقم الأعمال يقدر بـ 10 مليار دينار سنويا.

---

[1] عريس طاهر: التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 188.

[2] جريدة المقام الصادرة في 18 يونيو 2013.

3) كتلة الأجور تقدر بـ 7 مليار دينار لسنة 2010، هذا الرقم بحسب المسيرين يجب أن يتطور كي تكون المؤسسة رابحة وذلك رغبة منها في الاستثمار.

4) رقم الأعمال المقدر بـ 31 مليار دينار لسنة 2012، حسب المدير العام لمؤسسة بريد الجزائر السيد العيد محلول، حيث أن 53 بالمائة منها خصت المواد المالية و27 بالمائة خصت المواد البريدية و18 بالمائة خصت الإيداعات.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والموصلات أن يسار هذه التحولات، فترجمت هذه النقلة بصدور القانون رقم 20000-2003 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والموصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

1) تطوير وتقديم خدمات البريد والموصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.

2) تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والموصلات من طرف المتعاملين.

3) تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والموصلات السلكية واللاسلكية.

4) تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والموصلات التي تمارسها وزارة البريد والموصلات إلى مؤسسة ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملين المواصلات السلكية واللاسلكية تنشأ ووفق التشريع المعمول به.[1]

وتنفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين. أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي:

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رئاسة حكومة مرسوم تنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يتضمن إنشاء بريد الجزائر الجريدة الرسمية، العدد 4 الصادر بتاريخ 16 يناير سنة 2002، ص 18-20.

- **المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001:** ويهدف إلى منح ترخيص "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للاتصالات السلكية واللاسلكية.
- **المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001:** ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد الحوالات البردية، الصكوك البردية، إصدار الطوابع البريدية، إصدار الطوابع البردية وكل علامات التخليص للخدمات البردية إلى نظام تخصيص(REGIME D'EXCLUSIVITES) ، أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام(REGIME D'AUTORISATION) ، وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط.

أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر:

- **المرسوم التنفيذي رقم 433-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002:** والمتضمن إنشاء مؤسسة البريد الجزائر التي يقع مقرها الرئيسي في باب الزوار على بعد 20 كيلومترا من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الجزائر الدولي "هواري بومدين".

ب- شعار مؤسسة بريد الجزائر.

لهذا الغرض قامت باختيار الاسم التجاري "بريد الجزائر" لتقريب المستهلك من حقل نشاط المؤسسة كما اختارت رسما مميزا للاسم التجاري (LOG0) شعار وتوقيعا يختصر أهداف المؤسسة.

أما الشعار فانصب الاهتمام على الألوان: فالأصفر الفاقع اللون للتذكير وجلب الانتباه، ولون أزرق داكن كدلالة على خاصية الإعلام، يتشكل الشعار من قسمين قسم بالرسم الكاليغرافي يسمح بقراءة الحرف "ب" والحرف "ج" للدلالة على بريد الجزائر موجودان في وضعية متناظرة تشرح طرق النقل المستعملة (الجو البر والبحر)، وقسم باللون الأزرق يدل على اسم المؤسسة باللغة العربية وباللغة

اللاتينية، أما التوقيع وهي الجملة المقروءة التي تصاحب العروض الإشهارية فقد اختارت المؤسسة التعهد بالتواجد بالقرب من الزبائن وفي المكان من خلال الجملة التالية:

Pour être près de vous nous nous : «engageons à être partout».[1]

2- البنية الهيكلية التنظيمي لبريد الجزائر.

تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالإنتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:

- ✓ المديرية العامة والهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي.
- ✓ المديريات الإقليمية والتي تسهر على تسير المؤسسة على مستوى جهوي.
- ✓ الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الإستغلال على المستوى الولائي.

2-1 الهياكل المركزية:

أ- **المديرية العامة:** يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم بـ:

- ✓ إعداد وإقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة.
- ✓ ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة.
- ✓ إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والإتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها.

[1] متاح على www.poste.dz . تاريخ الاطلاع 05/04/2022.

- ✓ فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية.
- ✓ يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء.
- ✓ يسهر على إحترام التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- ✓ يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه.
- ✓ يقوم بإعداد الميزانية جدول النتائج الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة.

كما يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة للإستغلال المشاريع والمخططات البرامج الإستثمارية الميزانية التقديرية إستعمالات وتوزيع النتائج، رزمانة مناصب العمل، نظام الأجور ومشاريع توسيع النشاط.

تنقسم مديرية العامة إلى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ.

ب – مديريات الدراسات:

ب–1– مديريات الدراسات لتحسين النوعية:

ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذالك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:

- ✓ إيجاد نظام لتقيم مستوى الأداء نوعية الخدمة وتقيم مستوى الرضا لدى الزبون.
- ✓ تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
- ✓ إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال.

- ✓ تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، إستعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة.
- ✓ تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص ببريد الجزائر في ميدان:
  - زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية.
  - التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية.
  - تحسين مستوى الإستقبال.

ب-2- مديريات الدراسات الإستراتجية، التخطيط والتنظيم:

تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية.[1]

- **مديرية الدراسات في مجال الإتصال:**

تهدف هذه المديرية إلى ترقية الإتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم بـــ:

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر.
- توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق.
- إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة وإستراتجياتها.
- القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

[1] وهاب محمد، مرجع سابق، ص ص 105-106.

- **مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي:**

تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة، كما تساعدها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر والإشراف وتقديم الإقتراحات وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- ✓ قياس أداء المؤسسة وترشيد الإستعمال الأمثل لمختلف الموارد.
- ✓ المشاركة في تحديد المؤشرات الإنتاج النوعية.
- ✓ المشاركة في صياغة لوحة القيادة وتحليل النتائج.
- ✓ متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات وإختلاس الأموال.
- ✓ تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمي والمحلي.

- **مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية:**

تكمن مهامها في تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الإتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الإتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل بـ:

- ✓ تطبيق نصوص مؤتمر الإتحاد البريدي والإتحادات الجهوية.
- ✓ تسير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء.
- ✓ إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص إحترام النصوص القانونية.
- ✓ تحضير الإمكانيات والوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية.[1]

[1] وهاب محمد مرجع سابق، ص ص 106-108.

- **مديرية الدراسات المكلفة بالممتلكات:**

تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في إستغلال الوسائل وتسير مختلف العقارات والممتلكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتتكفل هذه المديرية أيضا بـ:

الإثبات والتحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر وإتصلات الجزائر.

صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات ومتابعة إهتلاكاتها.

المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الإستثمارات الجديد المكتسبة حديثا.

إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والإستثمارات خاصة ببريد الجزائر.

إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الإستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

2-2 المديريات المركزية:

أ -**مديريات المصالح البريدية:** تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.

- ✓ تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد.
- ✓ تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وبريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص.
- ✓ إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.
- ✓ تنفيذ نصوص الإتفاقيات البريدية والإتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعائث والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية وخلية مكلفة بالبريد السريع:

- ✓ المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية.
- ✓ المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع.
- ✓ المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج.
- ✓ المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.
- ✓ الخلية المكلفة بالبريد السريع.

أ. **مديرية المصالح المالية:** تتكفل هذه المديرية بـ:

- ✓ التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات).
- ✓ العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية.
- ✓ تأمين الإتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك.
- ✓ معالجة مختلف النزاعات القانونية والإستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

ب. **مديرية المالية والمحاسبة:** وتتكفل هذه المديرية بـ:

- ✓ إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة.
- ✓ تأطير مختلف الهياكل والميادين الحاسبي والمالي.
- ✓ توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة.
- ✓ توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع المختلف الهياكل.

- ✓ متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة.[1]

ج. **مديرية الوسائل العامة:** وتتكفل هذه المديرية بـــ: إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات النقل، التموين، الصيانة، الحماية والأمن.

د. **مديرية الموارد البشرية:** وتتكفل المديرية بـــ:

- ✓ إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الإجتماعية.
- ✓ السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11).
- ✓ المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

هـ. **المديرية التجارية:** تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- ✓ التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب إحتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصال.
- ✓ إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية ولخدمات المصالح المالية.
- ✓ إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن.
- ✓ إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.

و. **مديرية الإعلام الآلي:** وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

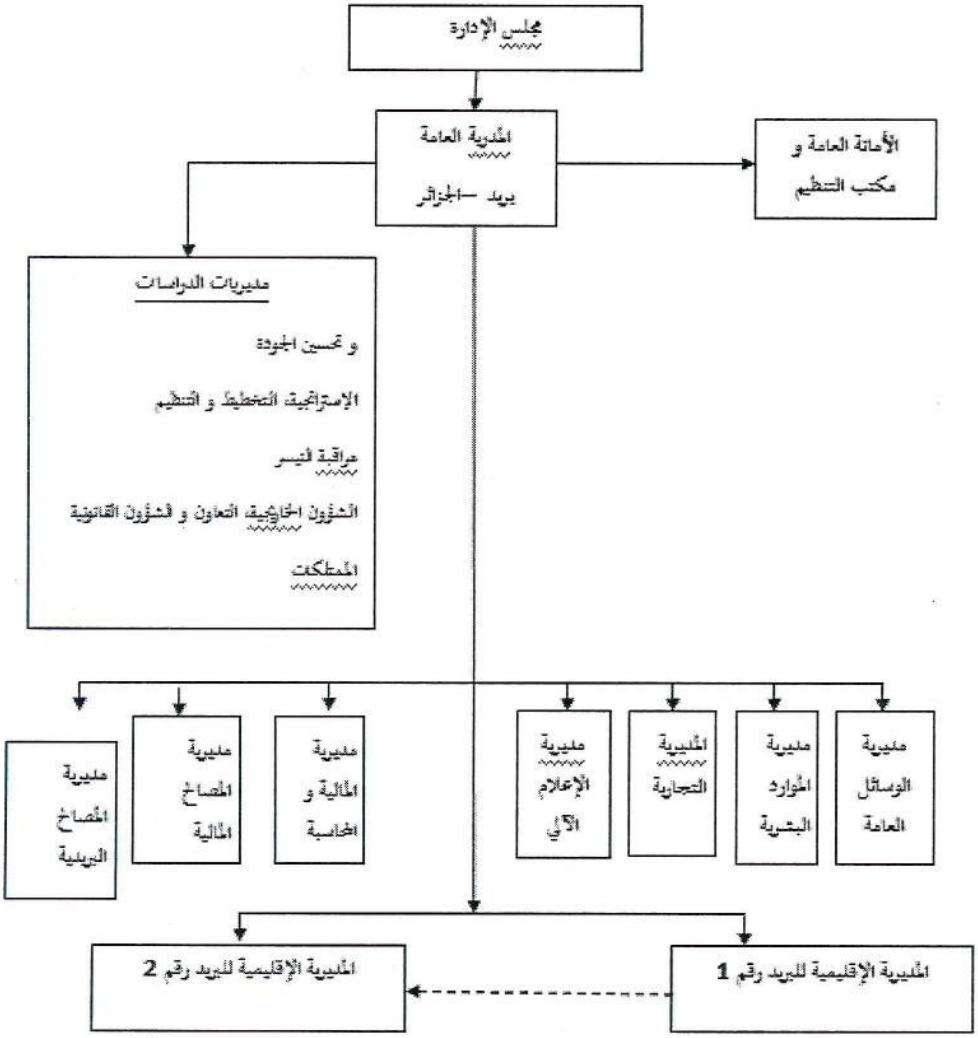
- ✓ إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي.
- ✓ إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسير المصالح.
- ✓ إنجاز برامج الإستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها.

---

[1] وهاب ،محمد: مرجع سابق، ص ص 109-110.

- ✓ الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج.
- ✓ مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجي الإعلام والإتصال المستعملة.

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية.



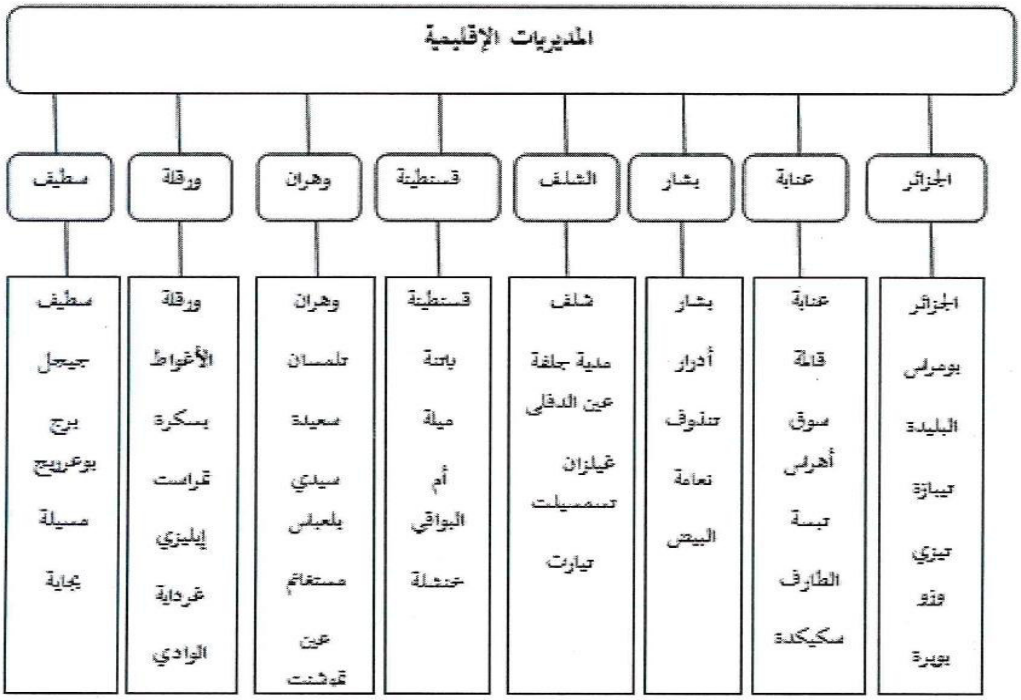
المصدر: وهاب محمد، صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك، رسالة ماجستير، خلية العلوم الأتصادية والتسيير، تخصص اقتصاد، قسم تعبير، جامعة الجزائر، 2006، ص 104.

2-3 الهياكل الإقليمية:

يتكون الهيكل التنظيمي من 08 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات الولائية التابعة للإقليم وهذا ما يوضحه الشكل الموالي. وتتكفل هذه المديريات بما يلي:

- ✓ تنظيم ومراقبة إستغلال البريد على مستوى الإقليم.
- ✓ تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة.
- ✓ إعداد الميزانيات وإعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها.
- ✓ توحيد وإعداد الميزانيات التقديرية.
- ✓ إعداد برامج التفتيش ومراقبة تنفيذها.[1]

الشكل رقم 11: مخطط التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية.



[1] الخنساء سعادي: التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي (دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006/2005، ص 116.

المصدر: الخنساء سعادي: التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي (دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006/2005، ص 116.

ومؤسسة بريد الجزائر محل دراستنا في هذا الموضوع هي واحدة من إحدى المكاتب البريدية للوحدة الولائية تيبازة تابعة للمديرية الإقليمية تيبازة حيث تتشكل المديرية الإقليمية تيبازة من: خلية التفتيش الإقليمية وأربعة مديريات فرعية.

2-4 الوحدات الولائية.

تشرف هذه الوحدة على مختلف المؤسسات البريدية والمراكز على مستوى الولاية وتتكفل بـ:

- ✓ تنفيد برامج التنمية وإعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها.
- ✓ تسيير الهياكل القاعدية وإستغلالها في المجال البريدي.
- ✓ تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.

تضم الوحدة الولائية تيبازة 64 مكتب بريدي منها 35 مكتب كامل الخدمات و29 مكتب ثانوي حيث تتوزع هذه المكاتب البريدية بالمناطق الآهلة بالسكان على تراب الولاية وتعد مؤسسة بريد الجزائر محل دراسة إحدى المكاتب البريدية الهامة التابعة للوحدة الولائية تيبازة.

ثالثا: المصلحة المستقبلة وهيكلها التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالوحدة المستقبلة لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بتيبازة، واستعراض هيكلها التنظيمي كالتالي:

1- تعريف المصلحة المستقبلة:

المديرية المساعدة تعتبر القلب النابض لشركة لمؤسسة بريد الجزائر لولاية تيبازة، تحتل هذه المديرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لاتصالها مباشرة بالإدارة العليا، مما قد يبن أهمية نظم المعلومات في

اتخاذ القرارات والبيئة في المؤسسة، حيث تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام المعلومات الإدارية والبيئة، وذلك بالإشراف على مراقبة العمليات الإدارية ومختلف المعلومات المتحصل عليها وعلى مدى مطابقتها للمواصفات المعتمدة والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية في ما يخص اتخاذ مختلف القرارات والأمور المتعلقة بالجوانب البيئية من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع المواجهة المحافظة على البيئية ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين الجودة المعلومات لاتخاذ قرارات سليمة وبأقل الأخطاء، وتقوم بمختلف الخدمات نذكر منها:

1) **خدمة الحوالات:** وهي عدة أنواع:

- **الحوالات البطاقية:** تحمل الرقم (1406): ويسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين وغير محدود عبر كامل التراب الوطني.
- **الحوالات التلغرافية:** تحمل الرقم (1412): وهذا النوع من الحوالات أصبح نادر الإستعمال حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.
- **الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية:** تحمل رقم (1418): وهي تسمح الزبون بتزويد حسابه البريدي الجاري أو حساب شخص أخر بمبالغ غير محدودة وهناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد ومنها من ترسل عن طريق الدفع السريع باستخدام شبكة تدعى بـ (VAC).
- **الحوالات الإلكترونية التحويل الإلكتروني للأموال (TRF):** وهي تشبه الحوالات البطاقية ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر شبكة الإعلامية.

2) **خدمة "وسترن يونيون" (الاستلام السريع للأموال):** بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة فانطلقت سنة 2002

وتسمح هذه الخدمة الزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

3) **خدمات التوفير**: توفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير والإحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية:

1. فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر.
2. دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية.
3. سحب الأموال آنيا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب.
4. سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 دج في باقي مكاتب البريد.
5. تسوية الفوائد.

وبالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير والإحتياط وذلك بتحرير طلب على المطبوعة رقم 01 لفائدة الشخص الراشد والمطبوعة رقم 02 مكرر بالنسبة الأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEP أو LGL يسلم له فال دفتر LEL هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على 5000.00 دج ويتحصل على فوائد بنسبة 2%. أما دفتر LEP هو الذي لا تقل مبلغ الدفعة الأولى 10.000.00 دج ويتحصل على فوائد بنسبة 2,5%.

4) **الخدمات البريدية**: وهي خدمات متنوعة تتكون من:

- **خدمة الطرود البريدية**: حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني والبلاد الأجنبية.
- **خدمة كراء صناديق البريد والخدمات البريدية**: حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ إشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين

والمعنويين وأصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية، يكون مبلغ الإشتراك للأفراد 800 دج أما المؤسسات 1600دج.

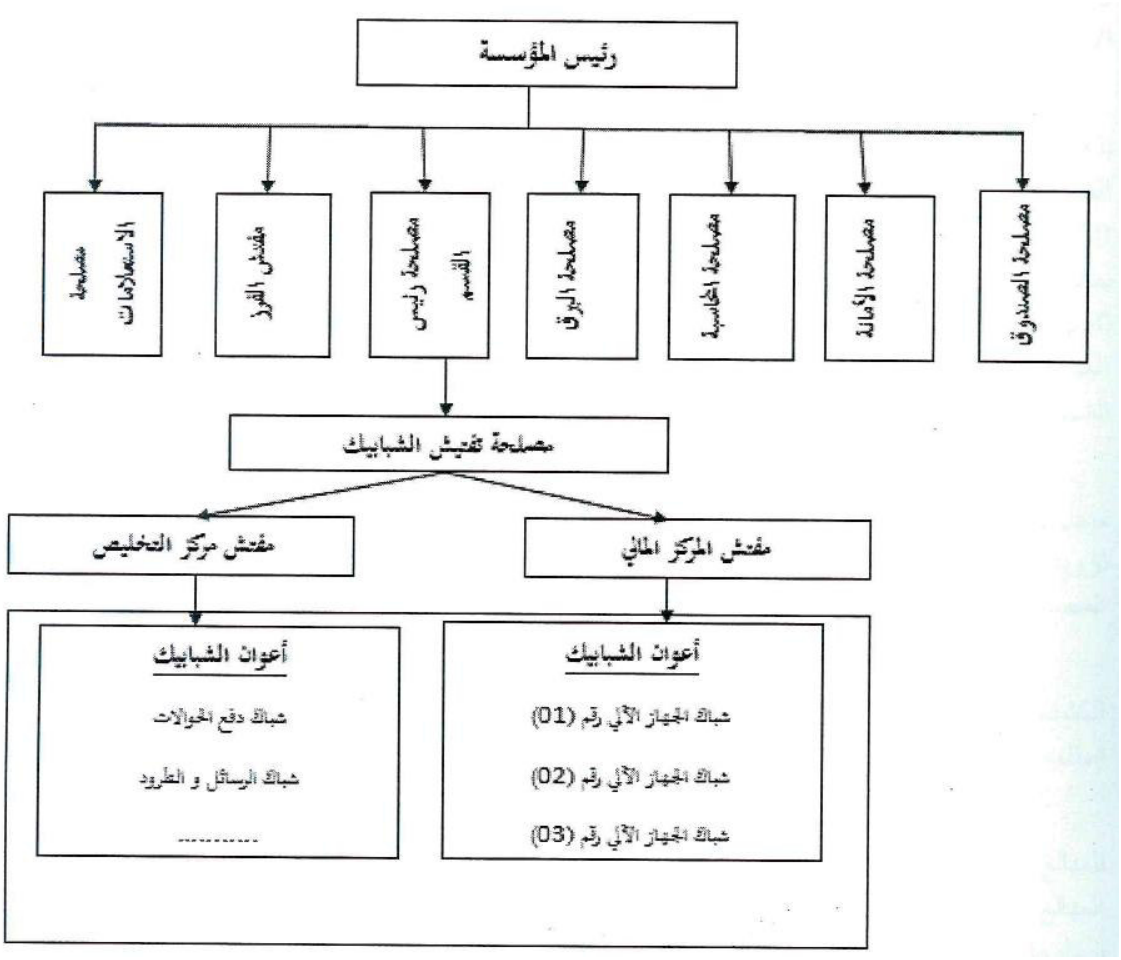
5) **خدمة الإنترنت:** موقع الإنترنت WWW.POSTE.DZ ليسمح لزبائن بريد الجزائر بـــ:

1. الإطلاع على الرصيد؛ طلب دفتر الصكوك.
2. طلب الرقم السري أو تغيره.
3. طلب بيان على الحساب.
4. طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة.
5. الإستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت وفي أي مكتب بريد موجود.

2- الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر.

باعتبار المديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر هي: نقطة اتصال مهمة بين المؤسسة وزبائنها، ودورها الرئيسي الإجابة على طلبات الزبائن وتسويق منتجات وخدمات مؤسسة بريد الجزائر، لذلك أن تتمتع بهيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع مختلف الظروف التي قد مؤسسة بريد الجزائر، بحيث يعد الهيكل التنظيمي من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات وسنوضح فما يلي الهيكل التنظيمي المديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر لمدينة تيبازة.

الشكل رقم 12 : الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية بريد الجزائر بتيبازة.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

تضم مؤسسة البريد بتيبازة 26 مكتب بريدي تابع لها وتتشكل من 10 مصالح وهي موضحة في الشكل أعلاه:

1. **رئيس المؤسسة:** وهو المسؤول الأول والمباشر عن تسيير المؤسسة والسير الحسن لجميع المصالح وهو مسؤول كذلك عن الأموال الموجودة في الصندوق.
2. **رئيس القسم:** وهو المشرف على مراقبة جميع مصالح المؤسسة كما يعمل على:

1) تشكيل فريق عمل فعال.

2) مراقبة الحضور.

3) مراقبة العلاقات المهنية بين الأعوان.

4) مراقبة جودة الخدمة.

5) تنظيم علاقة التعاون بين الشبابيك.

6) كما ينوب رئيس المؤسسة في حالة غيابه.

3. **الصندوق:** يتم على مستوى هذه المصلحة طلب الأموال والطوابع من القباضة الرئيسية وتسليم الأموال إلى المكاتب الملحقة وأعوان الشبابيك بالمؤسسة.

فيقوم العون المكلف بالصندوق بطلب الأموال من القابضة الرئيسية بالجزائر العاصمة وذلك بتحرير طلب 1114 الذي يمضي من طرف رئيس المؤسسة والمكلف بالصندوق ويستقبل طلبات المؤسسات الملحقة له حيث ترسل المؤسسات الملحقة طلبات 1114، إذا كان المبلغ يتجاوز 1000.000.00 دج لابد أن يكون الطلب الممضي من طرف المنسق الولائي يقوم المكلف بالصندوق بملأ الكشف 1120 حيث يرسل B1120 مع الأموال وبعد أن تصل الأموال إلى المؤسسات الطالبة تقوم بإرسال وصل الاستلام إلى العون المكلف بالصندوق 1114 والكشف الورقة C1120 ويسجل المبلغ في جهة المصروفات في الكشف 1117 ويلصق فيه هذه الأوراق ويحتفظ بالكشف إلى نهاية الشهر لإرساله إلى المحاسبة.

يقوم عون الصندوق بطلب الأموال من رئيس المؤسسة بواسطة الكشف 1118 ويسجلها في سجل 1106 ويسجلها من جهة المقبوضات في خانة علاقة الأموال مع رئيس المؤسسة ثم يعمل على تزويد أعوان الشبابيك بالأموال وذلك بواسطة الكشف 1118 الذي يستلمه منهم ويسجل في جهة المصروفات إسم العون المبلغ الذي أخذه.

وفي آخر النهار يقوم كل العون من أعوان الشبابيك بتسليم أموال إلى عون الصندوق بواسطة الكشف 1118 حيث تبين فيه أنواع القطع وعددها ويسجل في جهة المقبوضات إسم العون والمبلغ الذي إستلمه منهم.

بالنسبة للشبابيك المالية يجب أن تكون المبالغ التي يرجعونها زائد الصكوك المخلصة مساوية للمبالغ التي تم أخذها ويسجل مبالغ الصكوك التي تم تخليصها في خانة الحساب البريدي ويسجل قيمة المبالغ التي يستلمها من عون شباك الحوالات جاري في خانة الـ VAC ويسجل قيمة الطوابع التي يستلمها من أعوان شبابيك الرسائل في خانة الطوابع ويسجل في أسفل الدفتر 1106 في الجهة اليسرى الأموال التي تم إرسالها إلى مؤسسات الملحقة والأموال من القابضة الرئيسية والمؤسسات الملحقة.

4. **الأمـــانـــة:** يشرف أعوان الأمانة على البريد الصادر والوارد للمؤسسة ويقوم بتسجيله في سجل الخاص دراسة ملفات طلبات فتح الحسابات الجارية وبعد التأكد من صحتها ترسل لسعاة البريد التأكد من الهوية الطالب وعنوانه ويمضي عليها وترسل إلى مراكز الصكوك البريدية.
   - كما توجد بمكتب الأمانة الشباك الآلي التابع لبريد الجزائر GAB، فأعوان الأمانة المسؤولين على تعبئة هذا الشباك ومراقبته.
   - المحافظة على أرشيف المؤسسة.
   - يعمل على متابعة الإحتجاجات الخاصة بالحوالات التي يقدمها الزبائن حيث يقوم الزبون يملأ ورقة الإحتجاج مقابل دفع مبلغ 40,00 دج وبعد ذالك يقوم عون بمتابعة الحوالة إذا كانت الصادرة أو تسديد في المؤسسة ويقوم بالتحري الدقيق أما إذا كانت تسددا في المؤسسة أخرى أو الصادرة من مؤسسة أخرى فيرسل إليها ليقوم بعملية المتابعة.
   - يقوم بعملية المقاصة الإلكترونية للصكوك البنكية.

- **المحاسبة:** يقوم على مستوى هذه المصلحة بتقسيم المهام بين الأعوان المحاسبة:

فالقسم الأول يكون مسؤول على حساب بريد رئيس المؤسسة، حيث يعمل على توقيف الحسابات اليومية الأعوان في الدفتر الخاصة والمتمثلة في دفتر 105 المسودة الصندوق حيث تسجل فيه كل العمليات المجراة في المؤسسة واستخراج الفائض اليومي ثم يقوم نقل المبالغ من سجل 1105 إلى سجل 1101 الخاص بالمقبوضات وسجل 1102 الخاص بالمصروفات ونقل مكونات من السجل 1105 إلى سجل الصندوق 1103 حيث يقوم المحاسب بجمع كل عمود ليحصل على حسابات نصف شهرية ترسل إلى المديرية الولائية وحاصل جمع بين نصف شهرين يمثل المحاسبة الشهرية وتحرر في الكشف 1104 والذي يوقع من طرف رئيس المؤسسة ويرسل إلى المديرية الولائية مثل اللائحة 1427 مع الحوالات.

أما القسم الآخر فهو مسؤول على مراقبة حركة الأموال وذلك بتسجيل كل ما يتعلق بحساب رئيس المؤسسة في دفتر الحساب الجاري لرئيس المؤسسة CH6OBIS (صك 60 مكرر).

في آخر النهار تملأ حوالة بريدية بمبلغ الأتاوي الهاتفية المحصلة وتحول إلى حساب إتصالات الجزائر وهذه عملية تؤثر بالنقصان على حساب رئيس المؤسسة، ثم يقوم العون بمراقبة الصكوك الصكوك لاكتشاف أخطاء الحجز، حيث يجب أن يتساوي رصيد الحساب الجاري الرئيس المؤسسة المستخرج من الدفتر 1105 مع الحساب الجاري المستخرج من CH6OBIS والرصيد مع الفعلي.

6. **مصلحة البرق:** ويتم في هذه المصلحة إرسال واستقبال البرقيات الرسمية والعادية.

7. **مصلحة تفتيش الشبابيك:** التي تنقسم بدورها إلى مفتش مركز المالي ومفتش مركز التلخيص.

1.7. مفتش المركز المالي: وهو الذي يشرف على مراقبة سير العمليات في الشبابيك والتأكد من سلامته ويقوم في نهاية اليوم جمع الصكوك المسددة وحساب مبالغها ليزود مكتب الصندوق بقيمة الحساب الجاري، ليقوم هذا الأخير بتسجيله في سجله.

2.7. مفتش مركز التلخيص: حيث يشرف على مراقبة العمليات في الشبابيك وفي آخر النهار يقوم بمراقبة الحوالات المسددة وتطابق مبلغها مع المبالغ الموجودة في اللائحة 1427 وكذا فوتير الهاتف والكهرباء وقسيمة السيارات وخدمة إرسلي والتأكد من مطابقة مبلغها مع المبلغ الموجودة في اللائحة 1421.

8. **مصلحة الشبابيك:** وتتكون هذه المصلحة من 09 شبابيك غالبا لا تشغل كلها نظرا لنقص السيولة بالإضافة إلى وجود شبابيك غير مستمرة فتكون في العادة مرة كل سنة كبيع قسيمة السيارات كما يزيد أو ينقص عدد الشبابيك حسب عدد الخدمات المقدمة ويتواجد على مستوى هذه المصلحة مجموعة من الأعوان.

الأعوان: وهم الأفراد الذين يقومون بتقديم مختلف الخدمات للزبائن لتلبية حاجاتهم ورغباتهم مثل عملية السحب أو إيداع أموال الحوالات من ... وغيرها.

9. **مصلحة الإستعلامات:** بها نوعان من الأعوان النوع الأول تكمن وظيفتهم في الإرشاد والتوجيه الزبائن وإستعلام عن بعض المعلومات والنوع الثاني فيتثمل في رجل الأمن وهذا التدخل في حالة حدوث أي الطارئ.

10. **مفتش الفرز:** ويتم على مستوى هذه المصلحة مراقبة سير العمل في الغرف الثلاثة التالي وهي: غرف المالية غرفة الشحن وغرفة الموزعين.

- **غرفة الشحن:** وهو مكتب مسؤول على فتح الأكياس وفرز الرسائل ثم يتم تأكد الأعوان من أن ما بداخل الكيس يتوافق مع المبلغ المسجل في البيان.
- **غرفة المالية:** ويتم على مستوى هذه الغرفة ترتيب وتنظيم الحوالات البريدية، ثم تسليمها للموزعين مع مبلغها إجمالي ليقوم هم الأخرين بتسليمها للمستفيدين في مقر إقامتهم وهذا بالنسبة للحوالات ذات المبالغ الأقل من 20.000.00 دج وفي آخر النهار يستلم عون الغرفة

من الموزعين الحوالات التي لم توزيعها ويحصل مبلغها مع ذكر سبب عدم الدفع في اللائحة 1425 الخاصة بالموزعين ثم يرسل هذه الحوالات التي يفوق مبلغها 20.000.00 دج هي حوالات مؤمنة لا تدفع في مقر الإقامة وترسل مباشرة إلى شباك الحوالات ويتم إشعار صاحبها يتقدم إلى الشباك الإستلامها.

- **غرفة الموزعين:** وهي غرفة خاصة بالموزعين وبها مخطط الأحياء التي يتم توزيع الرسائل بها.

رابعا: مهام، إستراتيجيات والتزامات مؤسسة بريد الجزائر.

1- مهام مؤسسة بريد الجزائر.

إن هذا الإطار القانوني كمؤسسة عمومية وكمؤسسة تجارية واقتصادية، يؤدي إلى اضطلاعها بالعديد من المهام التي تبدو في بعض الأحيان في ظاهرها متناقضة أو على الأقل صعبة التحقيق.

- **فباعتبارها خدمة عمومية:** يفرض على المؤسسة توفير المجتمع أحسن الخدمات، بأقل التكاليف التسمح لكل شرائح المجتمع الاستفادة منها.
- **وباعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري:** يجب أن تعمل على تخطيط وترقية تنميتها وتقليص تكاليفها والعمل على الحصول على نتائج ايجابية لمتابعة تطورها.
- **باعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات دور حيوي التنمية الشاملة:** يجب أن تلعب دورا محركا للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث والاستثمار لتوفير الشروط الضرورية لباقي القطاعات للإقلاع الاقتصادي الشامل.
- استغلال كل النشطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.

- القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل الطرود البردية والمصالح المالية البريدية بما في ذالك مصلحة التوفير.
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.
- إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.
- صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد.
- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

فمهام هذه المؤسسة إذن تبدو متعددة والتوفيق بينها يبدو أيضا صعب التحقيق لكن كل منها يحمل التزاما واجب الأداء لكل الانشغال، وثائق مقدمة من طرف إدارة مؤسسة بريد الجزائر.[1]

2- إستراتيجية مؤسسة بريد الجزائر:

تستند إستراتيجية بريد الجزائر على الميادين الثلاثة التالية للنشاطات الإستراتيجية

- ✓ البعائث، الطرود.
- ✓ الخدمات المالية.
- ✓ الشبكة الجارية.

وتقوم هذه الإستراتيجية على أربع محاور:

- ✓ تعزيز الخدمات الموجودة.
- ✓ تطوير النشاطات التقليدية.
- ✓ ثقافة المبادرة وفق الزبائن.
- ✓ حماية النشاطات من الأضرار وتنويعها.[1]

ثم ضبط هذه المحاور الإستراتيجية الأربعة بناء على رؤية المؤسسة، وعلى نقاط القوة ونقاط الضعف التهديدات والفرص والعوامل الأساسية للنجاح التي تم تحديدها أثناء التحليل الإستراتيجي:

1. **تعزيز الخدمات الموجودة:** تحسين نوعية أنظمة الإعلام الأساسية (الزبائن، المين، الوسائل وتجسيد الوسائل) وتجسيد الوسائل، وحسن استعمالها.
2. **تطوير الأنشطة التقليدية:** الحساب البريدي الجاري CCP، الادخار، الحوالات، البعائث الطرود، الطوابع.
3. **ثقافة المبادرة وفق الزبائن:** تحسين أساليب التسيير، تطبيق التغيير، التحكم في التكاليف الأحداث ثقافة خاصة بالزبائن، توفير خدمات ذات نوعية عالية.
4. **حماية النشاطات من الأضرار وتنويعها:** توضيح العلاقات إزاء المعاملين لهم بريد الجزائر بقوة والتركيز على نشاطات جديدة، النقد الإلكتروني، الإلكتروني للأموال، القروض والتأمينات البريد الدعائي، البريد الحمادي، الإمداد.

3- التزامات مؤسسة بريد الجزائر:

- ✓ يلتزم بريد الجزائر بوضع جهاز قيادي خاص بكل هدف ونتيجة وفقا لمختلف النشاطات.

---

[1] وهاب محمد، صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك، رسالة ماجستر، خلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص اقتصاد، قسم تعبير، جامعة الجزائر، 2006، ص 103.

- ✓ يلتزم بريد الجزائر بوضع مخطط عمل يأخذ بعين الاعتبار كل من الضوابط الحالية الناتجة عن القيود وكذا أهداف بريد الجزائر بموجب هذا العقد والدور الراجع الذي سيلعبه من أجل تحسين نمط معيشة المواطن.
- ✓ توسيع وتجديد الهياكل القاعدية.
- ✓ عصرنة مراكز البريد.
- ✓ تجديد وتعزيز حظيرة النقل –الأموال–.
- ✓ يلتزم بريد الجزائر بالتحسين السريع والمستمر لأجل معالجة البريد والطرود وكذا تحقيق أهداف احترام الآجال المحددة في المخططات السنوية والمصادق عليها من طرف مجلس إدارتها.
- ✓ مباشرة العمليات الخاصة بالخدمات المالية البريدية.
- ✓ مباشرة العمليات في مجال النقد.
- ✓ يلتزم بريد الجزائر بحسن تنفيذ هذه العمليات التي تتطلب ضرورة تسوية الموارد البشرية للمؤسسة.
- ✓ يلتزم بريد الجزائر بتحسين كفاءاته ووسائله الإستراتيجية في مجال الخبرة الاقتصادية والمالية.

رابعا: خدمات، دور وأهداف المؤسسة

تقدم مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى:

1-خدمات مؤسسة بريد الجزائر

1-1 الخدمات المالية

- **خدمة الحساب البريدي الجاري (CCP):** وهي أكثر الخدمات إقبالا وأهمية لدى الزبون، تأخذ حصة الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون

يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو إستعلام عنده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني وهذا لوجود شبكة الواسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد وتتم عملية السحب وفق شروط معين:

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 5000.00 دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب.
- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 20.000.00 دج إذا كان حامل الصك صاحب الحساب وفي كلتا الحالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء في CH25 الذي فتح به الحساب لأول مرة.
- إذا كان قيمة السحب أكثر 20.000.00 دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء على CH25 وهذه عملية تسمى بسحب على منظور، بالإضافة إلى خدمة السحب والإستعلام على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك وكل هذه الخدمات يمكن أن تتم بطريقة الأكثر سرعة وحداثة إستعمال الشبابيك الآلية باستخدام البطاقة CCP وهذا لتوفير الوقت والجهد.

- **خدمة الحوالات:** وهي عدة أنواع:

✓ **الحوالات البطاقية:** تحمل الرقم (1406): ويسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين وغير محدود عبر كامل التراب الوطني.

✓ **الحوالات التلغرافية:** تحمل الرقم (1412): وهذا النوع من الحوالات أصبح نادر الإستعمال حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.

✓ **الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية:** تحمل رقم (1418): وهي تسمح لزبون بتزويد حسابه البريدي الجاري أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة وهناك نوعان منها

العادية التي ترسل عن طرق البريد ومنها من ترسل عن طريق الدفع السريع بإستخدام شبكة تدعى ب(VAC).

- ✓ **الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال):** وهي تشبه الحوالات البطاقية ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر شبكة الإعلامية
- ✓ **خدمة "وسترن يونيون" (الإستلام السريع للأموال):** بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة فانطلقت سنة 2002 وتسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية.
- ✓ **خدمات التوفير:** توفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير والإحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية:

لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

- ✓ فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر.
- ✓ دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية.
- ✓ سحب الأموال آنيا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب.
- ✓ سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 دج في باقي مكاتب البريد.
- ✓ تسوية الفوائد.

وبالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير والإحتياط وذلك بتحرير طلب على المطبوعة رقم 01 لفائدة الشخص الراشد والمطبوعة رقم 02 مكرر بالنسبة الأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEP أو LGL يسلم له فالدفتر LEL هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على 5000.00 دج ويتحصل على فوائد بنسبة

2%، أما دفتر LEP هو الذي لا تقل مبلغ الدفعة الأولى 10.000.00دج ويتحصل على فوائد بنسبة 2.5%

1-2 الخدمات البريدية: وهي خدمات متنوعة تتكون من:

- **خدمة الطرود البريدية:** حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني والبلاد الأجنبية.
- **خدمة كراء صناديق البريد والخدمات البريدية:** حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ إشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين والمعنويين وأصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية، يكون مبلغ الإشتراك للأفراد 800 دج أما المؤسسات 1600دج.

1-3 الخدمات المؤدية لفائدة الغير:

تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل ودفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية.

- ✓ **وزارة المالية:** دفع المعاشات الجزائرية والأجنبية وبيع الطوابع الضريبية، الجبائية، التغريمية وبيع قسيمة السيارات.
- ✓ **تحصيل لفائدة الزبائن الكبار:** تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار مثل أوراسكوم، إتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه، سيال سوسيتي جنرال، ستلام الجزائر، بنك البركة.
- ✓ **خدمة RACIMO:** هي عبارة عن تحميل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس وهذا ما يسمي بالتعبئة الأتوماتكية.
- ✓ **خدمة أرسلي:** توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع الرسوم.

1-4 الخدمة عن بعد:

- **الموزع الصوتي "30-15"**: هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر الإتصال المباشر عبر الهاتف على الرقم 30-15 لـ:

1) الإطلاع على الحساب البريدي الجاري.
2) طلب دفتر الصكوك.
3) طلب الرقم السري.
4) طلب مساعدة العاملة للإستفسار عن الخدمات النقدية.

- **الموزع الصوتي "30-90"**: تسمح لزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم المسبقة الدفع لموبليس أو

حساب آخر من حسابكم الجاري CCP بكل مرونة وسهولة الإستعمال في أي وقت؛

1. تصل الزبون رسالة قصيرة (SMS) لتأكد له عضوية الإنظمام إلى الخدمة مع الرمز السري الشخصي.
2. الثمن للتحميل هو 100 دج والثمن الأعلى هو 2000 دج يوميا.
3. يخصم من الحساب الجاري الدفع للزبون بالقيمة المعبئة بدون إقتطاع الرسوم.

- **خدمة الإنترنت:** موقع الإنترنت WWW.POSTE.DZ يسمح لزبائن بريد الجزائر بـــ:

1) الإطلاع على الرصيد.
2) طلب دفتر الصكوك.
3) طلب الرقم السري أو تغيره.
4) طلب بيان على الحساب.
5) طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة.

6) الإستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت وفي أي مكتب بريد موجود.

1-5- خدمات الأخرى: خدمة رصيدي (طلب رقم السري):

بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في جوان 2011 وتسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم سري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت أو الهاتف النقال وذلك بالتقدم إلى إحدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الإعلام الآلي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري ورقم الهاتف النقال بالإضافة إلى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف

2- دور بريد الجزائر:

- إصدار الطوابع البريدية وغيرها من علامات المخلصة وقيم البريد الائتمانية الأخرى.
- النشاطات المتعلقة بنظام الاستغلال العصري المطبق على الرسائل البريدية التي لا يتجاوز وزنها 50غ وخدمات المالية البريدية.
- كل الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع ونقل وتوزيع الطرود والسلع.
- جمع الأموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- إصدار وتسديد قيم الحوالات البريدية.
- تسديد المعاشات.
- تسديد المنح الجزافية والتعويضات المصلحة العامة الفائدة وزارة العمل والحماية الاجتماعية.
- بيع قسيمة السيارات
- كشف رصيد الحساب البريدي الجاري عبر الخدمة الصوتية أو الانترنيت .
- التصوير الرقمي للتوقيعات مالكي حسابات البريد الجاري لتمكينهم بشكل جزئي أو كلي من سحب رصيدهم لدى أي مركز بريدي مجهز بنظام الإعلام الآلي.
- التحويل السريع للأموال.

- بريد الرسائل إلى غاية وزن كيلوغرامين (2 كلغ) بما في ذلك الكتب والفهارس والدوريات.
- الإرسالات المؤمن عليها وذات القيمة المصرح بها.
- الطرود إلى غاية وزن 20 كلغ.
- البرقيات
- السيكو غرامات.
- دفع المعاشات والحوالات الاجتماعية.
- حضور بريدي في المقررات الرئيسية للبلديات وفي كل تجمع سكاني يفوق 6000 ساكن على أقل.

3- أهداف بريد الجزائر

- ✓ استثمار الخدمات التي تتعلق بنظام وحدودية الاستثمار الذي لا يقبل التجزئة.
- ✓ وضع استثمار لجميع الخدمات التي لها علاقة بميدان البريد، الطرود، الخدمات المالية البريدية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP.
- ✓ تسيير مصلحة التوفير عبر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- ✓ إنشاء كل تنظيم أو هيكل له صلة بموضعها في اي مكان من التراب الوطني.
- ✓ استغلال الوسائل الضرورية لضمان استغلال المنشآت الأساسية التي تتكفل بها، وصيانتها وتشغيلها.
- ✓ إعداد المخططات التوجيهية لتطوير المنشآت الأساسية التابعة لمجال نشاطها.
- ✓ إعداد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لعقد النجاعة الذي يصادق عليه بموجب قرار من الوزير المكلف بالبريد.

- ✓ تنفيذ سياسة الخدمة العامة وفقا للسياسة القطاعية والتنظيم المعمول به ودفتر الشروط المبرم سلطة ضبط البريد والمواصلات.
- ✓ تطبيق المخطط الجديد للترحيل وانطلاق عملية التنظيم والتوسيع اللذان سيساعدان على الاستعمال الأمثل لجولات موزعي البريد.[1]

وحسب المرسوم التنفيذي رقم 03-22 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1424 الموافق لـ 24 يناير 2003 المتضمن أهداف الخدمة العامة للبريد طبقا لأحكام المادة 9 الفقرة 18 من القانون رقم 2000 2003 المؤرخ في 5 جمادى الأول عام 1421 الموافق 5 أغسطس سنة 2000 اساسا فيما يلي:

- ✓ ديمومة النشاط البريدي.
- ✓ الطابع العام للخدمة البريدية.
- ✓ استمرارية الخدمة العمومية.
- ✓ نتائج إدارية ومالية ونتائج في نوعية الخدمة.
- ✓ تحديد تعريفة بأسعار معقولة.
- ✓ أمن الأموال المودعة.

خلاصة الفصل :

إن مؤسسة بريد الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، هدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي المتضمن خدمة العامة للبريد المؤرخ في 4 شوال عام 1430

المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات، هدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات

لقد كان لزاما على مؤسسة بريد الجزائر من أجل الحفاظ على مكانتها حتى ولوكان لها الصفة الاحتكارية في المعاملات البريدية وليس على المعاملات المالية مطلقا من خلال تقديم خدمات ذات مزايا تنافسية وجودة مضمونة عن طريق محددات للمنافسة والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، السهر على فاعلية المورد البشري وتحقيق الميزة التنافسية مع المؤسسات المالية الأخرى وهاته المحددات تسمح بخلق نوع من الثقة والمصداقية إتجاه الجمهور الواسع، فقد كان ولازال الإتصال بمختلف أشكاله يشكل همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها ولازال الزبون من أولويات المؤسسة وتحقيق رضاه غاية وحتمية ضرورية من اجل تحقيق الأهداف المسطرة .

الفصل السادس

الفصل السادس : عرض تحليل ، تفسير البيانات وإستخلاص النتائج

أولا : عرض وتحليل البيانات العامة

ثانيا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثالثا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية واستنتاجاتها

رابعا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية واستنتاجاتها

خامسا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة وإستنتاجاتها

سادسا : الإستنتاج العام

الفصل السادس : عرض تحليل، تفسير البيانات وإستخلاص النتائج

أولا : عرض وتحليل البيانات العامة

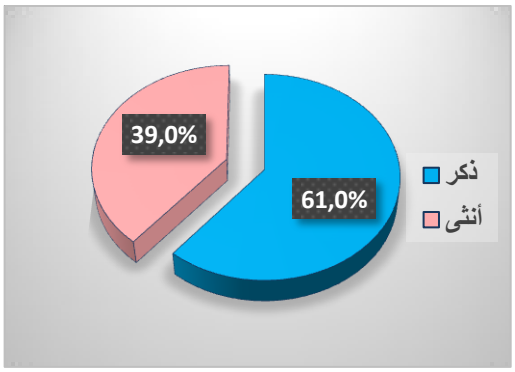
إن تكميم الاستمارات وتفريغها وتحويلها تقليديا وأليا من الجانب الكيفي الى الجانب الكمي كقراءة منطقية رياضية تسهل للباحث تحليل معطيات الفرضيات إحصائيا وسوسيولوجيا وبذلك يمكن عرض البيانات في صورة جداول مدعمة نحاول من خلالها لمس الواقع المراد دراسته

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة %
ذكور	122	61,0
إناث	78	39,0
المجموع	200	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

نلاحظ من هذا الجدول أن 61 % من أفراد العينة هم ذكور مقابل 39 % هم إناث

من خلال الجدول الاحصائي نلاحظ أنه بالرغم من وجود تفاوت في النسب بين الذكور والإناث، لكن هذا لا يمنعنا من الإشارة أن من زبائن بريد الجزائر هناك إناث مما يدل على عمل المرأة وتقاضيها

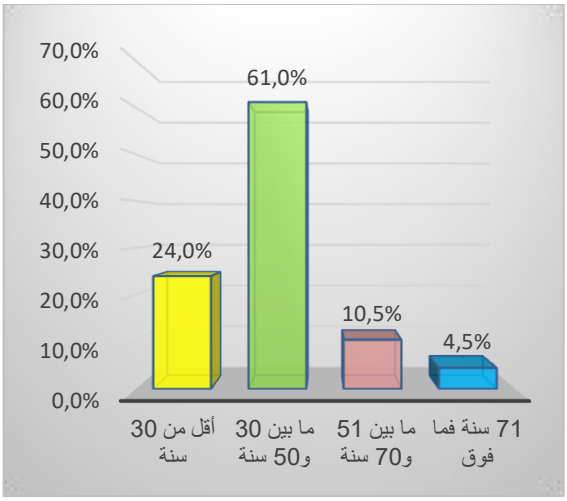
لأجر وعملها خارج منظومة الأسرة وتربية الأطفال هو تطبيق عملي لحقها في المشاركة في الحياة الإجتماعية فتصبح عنصرا فاعلا فيه، فعمل المرأة تطبيق لحقوقها في المساواة مع الرجل في كسب المال ويزيد من قدرتها على المشاركة في صنع القرار على جميع الأصعدة ، حيث أصبح الرجل أكثر تقبلا لاستقلالية المرأة الإقتصادية كونها تعمل وبالتالي يتم الإتفاق حول تسيير أمور الحياة ، لذلك ما يفسر إنقسام زبائن بريد الجزائر بين الجنسين ذكور وإناث بخروج المرأة للعمل من جهة واستفادتها من الدعم الإجتماعي المخصص من طرف الدولة على غرار منحة البطالة ومنحة الشيخوخة ومنحة المعوق الذي لم تفاضل الدولة بين الرجل والمرأة.

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب فئات السن

الإجابة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	48	24,0
ما بين 30 و50 سنة	122	61,0
ما بين 51 و70 سنة	21	10,5
71 سنة فما فوق	9	4,5
المجموع	200	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من هذا الجدول أن 61 % من أفراد العينة ينتمون إلى فئة السن 30-50 سنة مقابل 24% من أولئك الذين يتراوح سنهم أقل من 30 سنة ومقابل 10.5 % من أولئك 51-70 سنة ومقابل 4.5% من أولئك الذين يتواجدون في فئة السن 71سنة فما فوق.

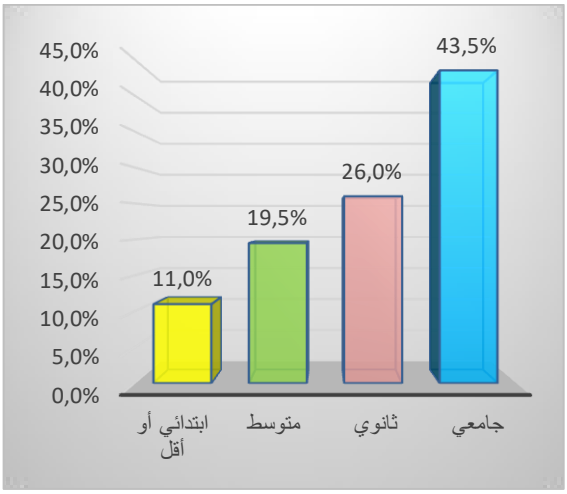
من خلال الاتجاه العام نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة لزبائن بريد الجزائر هي ما بين أقل من 30 سنة و50 سنة إذا ما جمعنا النسب ب 85 % وهذا مؤشر أن الشريحة الاكبر من زبائن بريد الجزائر يشغلون الفئة العمرية الوسطى التي تظم الأفراد الذين لا يزالون في الخدمة مثل الموظفون والمستفيدون من المنح المختلفة مثل منحة الجامعية، منحة البطالة.

جدول رقم03: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الإجابة	التكرار	النسبة %
ابتدائي أو أقل	22	11,0
متوسط	39	19,5
ثانوي	52	26,0
جامعي	87	43,5
المجموع	200	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول أن 43.5 % من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي مقابل 26 % من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي مقابل 19.5 % من أفراد العينة مستواهم الدراسي متوسط مقابل 11% من أفـراد العينة لديهم مستوى الإبتدائي أو أقل.

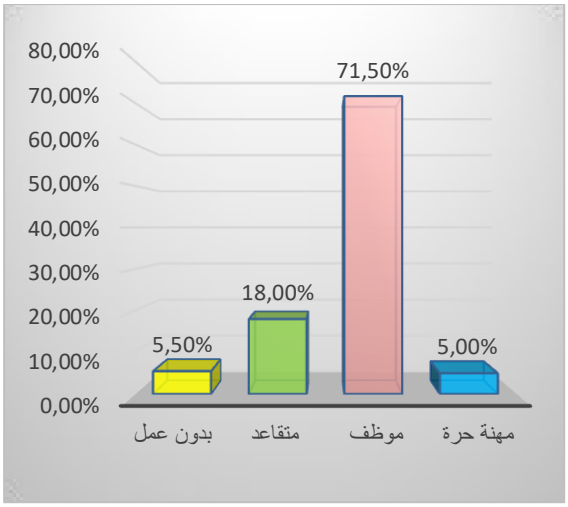
نلاحظ أن اغلبية أفراد العينة لديهم مستوى دراسي لا بأس به حيث أكبر قدر من النسب كانت للمستوى الجامعي والثانوي والذي ما نفسره إلى تنوع الوظائف والاختصاصات في سوق العمل كما ونوعا هذا من جهة، من جهة أخرى تغيير نمط التوظيف إذا اعتبرنا ان الشريحة الأكبر من زبائن بريد الجزائر من ذوي الدخل الثابت من الموظفين والذين حسب معايير التوظيف مقارنة بسنوات الثمانينات والتسعينات والتي أصبحت تتطلب مستويات لا بأس بها .

جدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني

الإجابة	التكرار	النسبة %
بدون عمل	11	5,5
متقاعد	36	18,0
موظف	143	71,5
مهنة حرة	10	5,0
المجموع	200	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

شكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

نلاحظ من هذا الجدول أن 71.5 % من أفراد العينة ينتمون إلى فئة الموظفون مقابل 18% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة المتقاعدين مقابل 5.5 % من أولئك الذين صرحوا بأنهم بدون عمل مقابل 5% .

ينتمون إلى فئة الذين لديهم مهنة حرة.

تشير لنا معطيات هذا الجدول الإحصائي أن الفئة الغالبة هي فئة الموظفون تليها فئة المتقاعدون، حيث أن بريد الجزائر لها حصة الأسد كمؤسسة مالية في تخليص الزبائن شهريا على غرار الموظفين التابعين للقطاع العام والمتقاعدين حيث بلغ عدد الموظفين والأعوان المتعاقدين 2.7 مليون وهذا حسب تصريحات السيدة نصيرة موساوي ، مديرة أنظمة الرواتب بالمديرية العامة للميزانية بوزارة المالية في تصريح لها للإذاعة الوطنية بتاريخ 2021/04/30[1] في حين كشف المدير العام للصنوق الوطني للتقاعد جعفر عبدلي لقناة النهار بتاريخ 2023/02/20 أن عدد المتقاعدين في الجزائر بلغ 3 ملايين و409 ألف متقاعد [2] والمتعارف عليه أن الوظيف العمومي باعتباره يضم أكبر عدد من موظفي الجزائر وكذا الصندوق الوطني للمقاعدين كلاهما يصبان الأجور في بريد الجزائر ما يفسر الشريحة الأكبر للموظفين والمتقاعدون من زبائن بريد الجزائر.

[1] تصريح للاذاعة الوطنية الجزائرية بتاريخ 2021/04/30 http//news.radioalgerie.dz

[2] تصريح المدير العام للصندوق الوطني للتقاعد لقناة النهار بتاريخ 2023/02/20 http// www.enaharonline.com

ثانيا :تحليل بيانات ونتائج الفرضية الأولى وإستنتاجاتها

جدول رقم 05: مستوى مساهمة الأنترنت في تسهيل الخدمات وعلاقتها بالجنس

الجنس / خدمة الانترنات		ذكر	أنثى	المجموع
جيد	التكرار	68	54	122
	النسبة %	55,7%	69.23%	61%
نوعا ما	التكرار	43	12	55
	النسبة %	35.24%	15.38%	27.5%
ضعيف	التكرار	11	12	23
	النسبة %	9.01%	15.38%	11.5%
المجموع	التكرار	122	78	200
	النسبة %	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 122 زبون من جنس ذكر هناك 55.7 بالمائة يعتقدون أن استخدام الأنترنت في مؤسسة بريد الجزائر ساهم بشكل جديد في تسهيل الخدمة مقابل 35.24 بالمئة يعتقدون أنها ساهمت نوعا ما مقابل 9.01 يرون أنها ساهمت بشكل ضعيف ومن مجموع 78 زبون من جنس إناث هناك 69.23 بالمئة يرون أن استخدام مؤسسة بريد الجزائر لخدمة الأنترنت ساهم بشكل جيد مقابل 15.38 بالمائة يعتقدون أنها ساهمت نوعا ما مقابل 15.38 بالمائة يرون أنها ساهمت بشكل ضعيف.

من خلال الجدول الاحصائي سجلت المساهمة الجيدة للأنترنت في تسهيل الخدمة لمؤسسة بريد الجزائر أكبر النسب حيث أن الولوج إلى الأنترنت يعكس إمكانية التصفح عبر الويب والتطبيقات بكل أريحية كذلك رغبة المستخدم في الإطلاع على كافة المستجدات لسرعة الحصول على المعلومات دون تكبد العناء الانتقال إلى المؤسسة، فكل تطبيق يحمل ميزة وخدمة محددة تختلف من تطبيق إلى أخر، تسعى المؤسسة إلى ابتكار ماهو جديد من أساليب وطرق تحفيزية تشجع وتساعد المتعامل على تحقيق التواصل معها وتوطيد العلاقة بينهما والتاثير السريع في الاطراف المستهدفة إنطلاقا من التقنيات الحديثة التي تبثها المؤسسة لترويج الخدمات بطريقة أنية ومستحدثة، حيث أسهمت تكنولوجيا والانترنت في إيجاد طرق جديدة للتفاعل مابين الاطراف المتصلة.

جدول رقم 06 : درجة الرضا عن الخدمة المالية وعلاقتها بالمستوى المهني

المستوى المهني / الرضا عن الخدمة المالية		بدون عمل	متقاعد	موظف	مهنة حرة	المجموع
راضي جدا	التكرار	7	23	86	6	122
	النسبة %	63.63%	63.88%	60.13%	60%	61%
نوعا ما	التكرار	4	10	44	3	61
	النسبة %	36.36%	27.77%	30.76%	30%	30.5%
غير راضي	التكرار	0	3	13	1	17
	النسبة %	0,0%	8.33%	9.09%	10%	8.5%
المجموع	التكرار	11	36	143	10	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

من مجموع 36 فرد من العينة المتقاعدون هناك 63.88 بالمئة راضين جدا عن الخدمات المالية والنقدية التي تقدمها بريد الجزائر مقابل 27.77 بالمائة راضين نوعا ما مقابل 8.33بالمائة ابدوا عدم رضاهم في حين أن من مجموع 11 فرد من العينة الذين هم بدون مهنة راضين جدا عن الخدمات المالية والنقدية التي تقدمها بريد الجزائر مقابل 36.36 بالمائة راضين نوعا ما في حين أن من مجموع 143 فرد من العينة الذين هم موظفون60.13 بالمائة راضين جدا عن الخدمات المالية والنقدية التي تقدمها بريد الجزائر مقابل 30.76 بالمئة راضين نوعا ما مقابل 9.09 بالمائة أبدوا عدم

رضاهم في حين أن 10 من أفراد العينة من ذو المهن الحرة هناك 60 بالمائة راضين جدا مقابل 30 بالمائة راضين نوعا ما مقابل 10 بالمائة غير راضين.

من خلال الجدول الاحصائي نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أبدوا رضاهم عن الخدمات المالية والنقدية التي تقدمها بريد الجزائر والذي نفسره أن خدمات الدفع الإلكتروني أو الخدمات عبر الأنترنت سمحت بأداء جميع الوظائف باستخدام سواء الأنترنت أو حتى الخدمة الوجاهية التي تشمل جيع المعاملات المالية والاستشارات الإئتمانية وإعادة شحن رصيد الهاتف ودفع الفواتير وتعتبر شريحة الموظفين والمتقاعدين من المبحوثين الذين عن عبروا عن رضاهم باعتبارهم، اكثر تعاملا مع المؤسسة، إذن هناك علاقة بين المستوى المهني والرضا عن الخدمة البريدية التي عبروا عنه إيجابا بعبارة راضين جدا وذلك لفعالية خدمات مؤسسة بريد الجزائر وأنية الحصول على المعلومات وبكل سرية تسمح أيضا بإشباع كافة حاجاته المعرفية حول كل ما يخص معاملاته المالية.

جدول رقم 07: جدول يبين علاقة بين نوع الرضا عن الخدمة المالية والمستوى المهني

2-1- إذا كنت راضي من حيث ماذا؟						
نوع الرضا عن الخدمة المالية / المستوى المهني		بدون عمل	متقاعد	موظف	مهنة حرة	المجموع
سرعة تنفيذ الخدمة	التكرار	7	15	44	4	70
	النسبة %	63.63%	45.45%	33.84%	44.44%	38.25%
جودة الخدمة	التكرار	2	8	56	4	70
	النسبة %	18.18%	24.24%	43.07%	44.44%	38.25%
تنظيم الخدمة	التكرار	2	10	30	1	43
	النسبة %	18.18%	30.30%	23.07	11.11%	23.49%
المجموع	التكرار	11	33	130	9	183
	النسبة %	100%	100%	100%	4,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن من مجموع 11 فرد من العينة من الذين هم بدون عمل هناك 63.63 بالمائة عبروا عن رضاهم عن الخدمات النقدية والمالية لمؤسسة بريد الجزائر بسبب سرعة تنفيذ الخدمة مقابل 18.18 بالمائة بسبب جودة الخدمة مقابل 18.18 بالمائة بسبب تنظيم الخدمة في حين أن من مجموع 33 فرد من العينة من الذين هم متقاعدون هناك 45.45 بالمائة عبروا عن

رضاهم عن الخدمات النقدية والمالية لمؤسسة بريد الجزائر بسبب سرعة تنفيذ الخدمة مقابل 24.24 بالمائة بسبب جودة الخدمة مقابل 30.30 بالمائة بسبب تنظيم الخدمة% في حين من مجموع 9فرد من العينة من ذو المهن الحرة هناك 44.44 بالمائة عبروا عن رضاهم عن الخدمات النقدية والمالية لمؤسسة بريد الجزائر بسبب سرعة تنفيذ الخدمة مقابل 44.44 بالمائة بسبب جودة الخدمة مقابل 11.11 بالمائة بسبب تنظيم الخدمة من مجموع 130 فرد من العينة من الذين هم موظفون هناك 33.84 بالمائة عبروا عن رضاهم عن الخدمات النقدية والمالية لمؤسسة بريد الجزائر بسبب سرعة تنفيذ الخدمة مقابل 43.07 بالمائة بسبب جودة الخدمة مقابل 23.07 بالمائة بسبب تنظيم الخدمة.

من خلال الجدول الاحصائي أغلبية إجابات المبحوثين أبدوا رضاهم عن الخدمة المالية بسبب سرعة تنفيذ الخدمة والتي نفسرها بتطور تكنولوجيات المعلومات والاتصال ونظرا لما يوفره الموقع الالكتروني من توفير للجهد والوقت للمتعامل أو الزبون، خصوصا مع تقنيات الجيل الرابع وإمكانية التصفح عبر الهاتف الذكي في كل زمان ومكان وإضافة إلى كون الموقع الإلكتروني يسمح للمتصفح للوصول إلى أدق التفاصيل حول الخدمة المعروضة وهذه الميزة جعلت للمتعامل إمكانية طرح إنشغالاته وطلب أي خدمة بريد مالية دون أي انزعاج من الموظفين ومن أهم الخدمات المالية: سحب الاموال– الحوالة البريدية الوطنية – الحوالة البريدية الدولية – دفتر الادخار البريدي – التحصيل النقدي لفواتير الخدمات العمومية والإيجار إضافة الى العمليات النقدية التي تتم في إطار التكنولوجيات الحديثة والتي هي عديدة مثل توسيع الشبكة المعلوماتية للحساب البريدي الجاري – توفير خدمات بريدية استثنائية مثل SPECIMENS DE SIGNATURES

جدول رقم (08): درجة الرضا عن الخدمة البريدية وعلاقتها بالسن

السن / السؤال 3		أقل من 30 سنة	ما بين 30 و50 سنة	ما بين 51 و70 سنة	71سنة فما فوق	المجموع
راضي جدا	التكرار	31	68	11	8	118
	النسبة %	64.58%	55.73%	52.38%	88.88%	59%
نوعا ما	التكرار	10	37	7	0	54
	النسبة %	20.83%	30.32%	33.33%	0,0%	27%
غير راضي	التكرار	7	17	3	1	28
	النسبة %	14.58%	13.93%	14.28%	11.11%	17%
المجموع	التكرار	48	122	21	9	200
	النسبة %	100%	100%	100%	4,5%	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 9 أفراد الذين سنهم فوق 71 سنة هناك 88.88 بالمائة عبروا عن الخدمات البريدية المقدمة من مؤسساة بريد الجزائر براضين جدا مقابل 11.11 بالمائة بغير راضين في حين ان 48 من افراد العينة الذين سنهم أقل من 30 سنة هناك 64.58 بالمائة راضين جدا عن الخدمات البريدية لمؤسسة بريد الجزائر مقابل 20.83 بالمائة راضين نوعا ما مقابل 14.58 بالمائة غير راضين في حين أن 122 فرد من العينة الذين يتراوح سنهم ما بين 30 و50 سنة هناك 55.73 بالمائة راضين جدا عن الخدمة مقابل 30.32 بالمائة راضين نوعا ما مقابل 13.93 بالمائة غير راضين تماما في حين ان 21 فرد من العينة الذين سنهم ما بين 51 سنة و70 سنة هناك 52.38 بالمائة راضين جدا مقابل 33.33 بالمائة راضين نوعا ما مقابل 14.28 بالمائة غير راضين

من خلال الاتجاه العام للجدول الاحصائي نجد أن أغلب المبحوثين أبدوا رضاهم عن الخدمات البريدية والذي نفسره بطبيعة الحال إلى توظيف تكنولوجيات المعلومات التي كان لها الأثر البالغ في تحقيق الرضا للمتعاملين باعتبار الخدمة البريدية هي النشاط الرئيسي لبريد الجزائر ينطوي على البريد والطرود، حيث ركزت مؤسسة بريد الجزائر على تفعيل مشاريع عصرنة الخدمات البريدية وتحسين نوعية الخدمة من خلال إعادة المخطط الوطني لإيصال البريد والطرود، تعميم نظام مراقبة الارسالات البريدية الموصى بها وفقا للانظمة الدولية وتولي متابعتها، تحديد مكانها وكذا تبادل المعلومات بين المؤسسات المستخدمة لهذا النظام ومن أهم الخدمات البريدية خدمة بريد الرسائل – خدمة الطرود البريدية وخدمة البريد العاجل EMS (خدمة حديثة تمتاز بالسرعة والانتظام ويتم متابعة بعائثها عبر الشبكات الالكترونية العالمية إرسال الوثائق الهامة وأشرطة الكمبيوتر والشيكات والرسومات الهندسية والخرائط والعينات وغيرها)–خدمة الاستعلامات عن البعائث والطرود – خدمة الصناديق البريدية – خدمة بيع الطوابع البريدية –خدمة البريد الهجين (تتمثل هذه الخدمة موجهة أساسا الى أصحاب المؤسسات الكبرى في رسائل ترسل عبر البريد الإلكتروني يتم طبعها ووضعها في ظروف بريدية وايصالها بالطريقة العادية الى المرسل إليهم).

جدول رقم 09 : سبب عدم الرضا عن الخدمات البريدية (معالجة البريد– الطرود– الطوابع) التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر حسب الجنس

السبب \ الجنس		ذكور	إناث	المجموع
البطىء في تنفيذ الخدمة	التكرار	17	23	40
	النسبة	%43.58	%45.09	%44.44
السعر	التكرار	9	4	13
	النسبة	%23.07	%7.8	%14.44
عدم وجود متعامل اخر لهذه الخدمة	التكرار	13	24	37
	النسبة	%33.33	%47.05	%41.11
المجموع	التكرار	39	51	*90
	النسبة	%100	%100	%100

* 90 فرد من العينة من أجابوا على السؤال من مجل 200

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44.44 بالمائة من المبحوثين يجدون أن البطىء في تنفيذ الخدمة هو السبب الرئيسي في عدم الرضا عن الخدمات البريدية (معالجة البريد– الطرود– الطوابع) مدعمة بنسبة 45.09 بالمائة إناث مقابل 43.58 بالمائة عند الذكور ، مقابل 41.11 بالمائة من المبحوثين يجدون أن السبب هو عدم وجود متعامل اخر يؤدي نفس الخدمة البريدية وياتي في المرتبة الثالثة السعر.

نستنتج أن من أهم الاسباب التي تؤدي الى عدم الرضا عن الخدمات البريدية المقدمة من طرف بريد الجزائر بالدرجة الأولى البطىء في تقديم الخدمة وهذا راجع إلى أن في كل مكتب بريد يوجد شباك

واحد فقط للمعاملات البريدية مما يشكل ضغط، كذلك غياب متعامل آخر يؤدي نفس الخدمة مما يخلق المنافسة وبالتالي عدم إشباع الجمهور لحاجاته واحتفاظ بريد الجزائر بالاحتكارية في المعاملات البريدية، كما قد ذكر السعر على أنه يعتبر كذلك من المعايير الأساسية التي تحقق للفرد الرضا.

جدول رقم 10: سهولة الحصول على المعلومات من الانترنات والسن.

السن / سهولة المعلومت		أقل من 30 سنة	ما بين 30 و50 سنة	ما بين 51 و70 سنة	71سنة فما فوق	المجموع
نعم	التكرار	39	96	16	7	158
	النسبة %	81.25	78.68%	76.19%	77.77%	79%
لا	التكرار	9	26	5	2	42
	النسبة %	18.75%	21.31%	23.80%	22.22%	21%
المجموع	التكرار	48	122	21	9	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 48 عينة ممن سنهم أقل من 30 سنة هناك 81.25 بالمائة يرون أنه يتسنى لهم الحصول على المعلومات المالية والنقدية التي تخص حسابهم بكل سهولة عن طريق الانترنات مقابل 18.75 بالمائة يرون غير ذلك في حين من مجموع 122عينة ممن سنهم ما بين 30 و50 سنة هناك 78.68 بالمائة يرون أنه يتسنى لهم الحصول على المعلومات المالية والنقدية التي تخص حسابهم بكل سهولة عن طريق الأنترنت مقابل 21.31 بالمائة في حين أن من مجموع 9

أفراد عينة ممن سنهم يفوق 71 سنة هناك 77.77 بالمائة يرون أنه يتسنى لهم الحصول على المعلومات المالية والنقدية التي تخص حسابهم بكل سهولة عن طريق الانترنات مقابل 22.22 بالمائة يرون غير ذلك في حين أن من مجموع 21أفرادعينة ممن سنهم 51 و70 سنة هناك 76.19 بالمائة يرون أنه يتسنى لهم الحصول على المعلومات المالية والنقدية التي تخص حسابهم بكل سهولة عن طريق الانترنات مقابل 23.08 بالمائة يرون غير ذلك.

نلاحظ من هذا الجدول أن اغلبية الاجابات كانت بالإيجاب للفئة العمرية التي كانت اقل من 30 سنة وذلك كونهم ينتمون إلى جيل العولمة فمعظم من هم في سنهم يتقنون مبادىء تكنولوجيات المعلومات.

كون هذه الفئة أكثر احتكاكا بالتكنولوجيا وتؤمن بكل ما هو تقني وحديث، كون الأنترنت توفر الراحة للمستهلك في البحث عن الخدمة أو المنتج دون بذل أي مجهود في التجوال أو الازدحام رغبة في الحصول على مبتغاه، بحيث يتحصل المستهلك على كافة البيانات من خلال موقع المؤسسة، الأنترنت يكسر العوائق المكانية بالنسبة للمتعاملين الذين يبعد عنهم مركز البريد ويصعب عليهم التنقل مرارا وتكرارا لتلقي خدمة معينة أو الإستفسار عن طلب معين وكذا ربح الوقت من خلال إنقاص الجهود المبذولة أي الإنقاص من وقت إنجاز الأعمال وكسر خاصية التقييد بالوقت.

جدول رقم 11: سبب عدم تسني الحصول على المعلومات التي تخص التعاملات المالية والنقدية بكل سهولة من الانترنات وعلاقتها بمتغير الجنس

السبب \ الجنس		ذكور	إناث	المجموع
ضعف التدفق	التكرار	18	21	39
	النسبة	%46.15	45.65%	%45.88
غلاء الاجهزة الإلكترونية	التكرار	11	12	23
	النسبة	%28.20	%26.08	%27.05
غياب المعرفة العلمية	التكرار	10	13	23
	النسبة	%25.64	%28.26	27.05%
المجموع	التكرار	39	46	*85
	النسبة	%100	%100	%100

* 85 فرد من العينة من أجابوا على السؤال من مجل 200

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45.88 بالمائة من المبحوثين أرجعوا السبب الرئيسي لعدم سهولة المعلومات المالية من الأنترنت إلى ضعف التدفق بنسبة 46.15 بالمائة ذكور مقابل 45.65 بالمائة إناث، مقابل 27.05 بالمائة من المبحوثين أرجعوا السبب لغلاء الأجهزة الإلكترونية مدعمة 28.20 بالمائة إناث مقابل 26.08 بالمائة ذكور في حين أن أخر سبب أرجعه المبحوثين بنسبة 27.05 بالمائة إلى غياب المعرفة العلمية بالأجهزة الذكية كالحواسيب والهواتف النقالة الذكية .

نستنتج من خلال الجدول أنه بالرغم أن الأنترنات سهلت من التعاملات وسمحت بأداء جميع الوظائف وآنية الحصول على الخدمة توفير للجهد والوقت، لكن ذلك لم يمنعه من وجود بعض المعوقات والتي عبر عنها بعض المبحوثين وصنفوها الى ثلاثة أسباب أهمها ضعف التدفق والذي يجعل الخدمة بطيئة وغير فعالة، كما ارتفاع سوق الاستيراد عامة واستيراد أجهزة الجيل الرابع خاصة من حواسيب وهواتف ذكية، اصبح صعب اقتنائها لغلاء أسعارها، كما أن هناك سبب أخر وهو الجهل باستخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة خاصة من ذوي المستويات المعرفية الدنيا والمبحوثين من كبار السن الذين قد يجدون صعوبات في التعامل مع هذا النوع من الأجهزة وبالتالي الولوج الى المواقع الالكترونية.

جدول رقم (12): يبين العلاقة بين مصدر الحصول على المعلومات الخاصة بالحساب البريدي و السن

السن / مصدر المعلومات		أقل من 30سنة	ما بين 30- 50 سنة	51 و70 سنة	71 سنة فما فوق	المجموع
شبابيك مركز البريد	التكرار	12	64	14	7	97
	النسبة	%25	%52.54	%66.66	%77.77	%48.5
الموقع الرسمي لبريد الجزائر	التكرار	36	58	7	2	103
	النسبة	%75	%47.54	%33.33	%22.22	%51.5
المجموع	التكرار	48	122	21	9	20
	النسبة	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 9 أفراد الذين سنهم فوق 71 سنة هناك77.77% بالمائة عبروا أنهم يتحصلون على المعلومات التي تخص حسابهم البريدي بكل سهولة من شبابيك مركز البريد مقابل 22.22 بالمائة يرون أنهم يتحصلون على المعلومات بكل سهولة من الموقع الرسمي لبريد الجزائر في حين أن 21 فرد من الذين سنهم ما بين 51 سنة و70 سنة هناك 66.66 بالمائة عبروا أنهم يتحصلون على المعلومات التي تخص حسابهم البريدي بكل سهولة من شبابيك مركز البريد مقابل 33.33 بالمائة يرون أنهم يتحصلون على المعلومات بكل سهولة من الموقع لرسمي لبريد الجزائر

في حين 122 من افراد العينة الذين سنهم ما بين 30–50 سنة 52.54 بالمائة يتحصلون على المعلومات بكل سهولة من شبابيك مركز بريد الجزائر مقابل 47.54 بالمائة يتحصلون على المعلومات الخاصة بمعاملاتهم البريدية بكل سهولة من الموقع الرسمي لبريد الجزائر في حين أن 48 من أفراد العينة ممن سنهم أقل من 30 سنة 75 بالمائة يتحصلون على المعلومات بكل سهولة من الموقع الرسمي لبريد الجزائر مقابل 25 بالمائة يتحصلون على المعلومات بكل سهولة من شبابيك مركز بريد الجزائر.

من خلال الاتجاه العام للجدول الاحصائي نجد أن هناك علاقة بين السن ومصدر الحصول على المعلومات الخاصة بالحساب البريدي بكل سهولة حيث أن كلما كان هناك تقدم في السن لدى المبحوثين فانهم يفضلون الحصول على المعلومات البريدية بالطريقة التقليدية أي التقدم الى شبابيك ى مركز البريد والتي يمكن أن نرجعها إلى عدة أسباب منها عدم اليقين والثقة في التكنولوجيا المعلومات – صعوبة التعامل مع الحواسيب والهواتف الذكية – ارتفاع ثمن الأجهزة المعلوماتية – وأسباب أخرى في حين أن فئة الشباب إلى الكهولة أجزموا أن الخدمات المتاحة عبر الموقع الالكتروني لبريد الجزائر أكثر فاعلية في تقديم المعلومات والخدمات المباشرة من مراكز البريد وهذا راجع لجودة وآنية الخدمة والتسهيلات المقدمة والتغطية لكافة الخدمات المرغوبة وعرض مختلف البيانات والمعلومات التي لها علاقة بالبريد والاتصالات والوصول إلى أدق التفاصيل التي تخص معاملاته المالية وطلباته وطرح انشغالاته مع الالتزام بمبدأ السرية والجودة والسرعة في تنفيذ الخدمة وهي المبادىء المسطرة في المخطط العام لمؤسسة بريد الجزائر plan d’action

جدول رقم (13): مستوى تميز القاعات الخدمات الإلكترونية والجنس

الجنس / مستوى التميز		ذكر	أنثى	المجموع
مميزة جدا	التكرار	104	54	158
	النسبة %	85.24%	69.23%	79%
نوعا ما	التكرار	18	24	42
	النسبة %	14.75%	30.76%	21%
غير مميزة	التكرار	/	/	/
	النسبة %	/	/	/
المجموع	التكرار	122	78	200
	النسبة %	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 122 من أفراد العينة ذكور هناك 85.24 بالمائة يرون ان فتح بريد الجزائر لقاعات الخدمات الالكترونية خدمة مميزة جدا مقابل 14.75 من يرونها انها خدمة مميزة نوعا ما في حين من مجموع 78 من أفراد العينة إناث هناك 69.23 بالمائة يرون أن فتح بريد الجزائر لقاعات الخدمات الالكترونية خدمة مميزة جدا مقابل 30.76 بالمائة من يرونها أنها خدمة مميزة نوعا ما

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام سجل لذى فئة الذكور والإناث التي ترى أن فتح مؤسسة بريد الجزائر لقاعات الخدمات الالكترونية خدمة مميزة جدا كون مكاتب البريد كانت تتوفر على موزع ألي واحد خارج المؤسسة والذي نظرا للكثرة الزبائن أصبح لا يفي بالغرض مما جعل مؤسسة بريد الجزائر تفتح قاعات للخدمات الالكترونية تحوز على عدة آلات للدفع الآلي والتي تقدم عدة خدمات مثل السحب، معرفة الرصيد وحتى خدمة السحب بدون بطاقة، وهذا ما سجل استحسان لدى عملاء بريد الجزائر كونه قلل من الضغط على مستوى الشبابيك وقلص وقت الانتظار، مما عزز جسور الثقة

بين المؤسسة وجمهورها، أي ان العملية الإتصالية حققت المنفعة العامة من خلال عملية التبادل التي يتيحها هذا الاتصال والذي عبر عنه المبحوثون بالإيجاب.

الجدول رقم 14: استعمال تطبيقات الهاتف النقال والمستوى التعليمي

المستوى التعليمي / استعمال تطبيقات الهاتف النقال		ابتدائي أو أقل	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	التكرار	16	25	33	54	128
	النسبة %	72.72%	64.10%	63.46%	62.06%	64%
لا	التكرار	6	14	19	33	72
	النسبة %	27.27%	35.89%	36.53%	37.87%	36%
المجموع	التكرار	22	39	52	87	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

من مجموع 22 فرد من العينة ممن مستواهم ابتدائي أو أقل هناك 72.72 بالمائة استعملوا تطبيقات الهاتف النقال في المعاملات المالية مقابل 27.27 بالمائة صرحوا أنهم لايستعملون التطبيقات في حين أن 39 فرد ممن لديهم مستوى متوسط هناك 64.10 بالمائة الذين يستعملون تطبيقات الهاتف النقال في المعاملات المالية مقابل 35.89 بالمائة صرحوا غير ذلك بمعنى انهم لا يستعملون هاته التطبيقات في حبن أن 52 من مجموع افراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي هناك 63.46 بالمائة يستعملون تطبيقات الهاتف النقال في التحويلات المالية والمعاملات مقابل 36.53 بالمائة لا يستعملون في حين أن من مجموع 87 فرد من افراد

البحث ممن لديهم مستوى جامعي هناك 62.06 بالمائة يستعملون تطبيقات الهاتف النقال مقابل 37.87 بالمائة لا يستعملون.

من خلال الاتجاه العام للجدول أنه لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي واستخدام تطبيقات الهاتف النقال في تحويل الأموال، كون ذوي المستويات الدنيا التعليمية إلى المقبولة يمكن لهم استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال ولا يشكل لديهم أي صعوبة في التعامل، الأمر الذي نرجعه أيضا لكون الوسائل المتطورة متاحة للجميع بالإضافة الى وعيهم بسرعة الخدمات التي تقدمها هذه الوسائل، كما يمكن أن نفسر النتيجة بأن ما يمتلكه الزبائن من أداء الفعل بتلك الوسائل مستوى جديدا من الكفاءة والفاعلية والتي ربما اكتسبوها من بيئتهم الاجتماعية وعلاقاتهم الاتصالية فيما بينهم أو حتى مستواهم العلمي الذي مكنهم من إتقان بعض التقنيات الحديثة، من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ففاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والمنفعة بين أطراف الاتصال من خلال عملية التبادل التي تتيحها المؤسسة وبيئتها واستراتيجياتها والتقنيات التي تستخدمها.

الجدول رقم 15: العلاقة بين ميزة خدمة تطبيقات الهاتف النقال والمستوى التعليمي

7-1- إذا كان الجواب بنعم.....؟						
المستوى التعليمي / ميزة تطبيقات الهاتف النقال		ابتدائي أو أقل	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
سرعة في الخدمة	التكرار	8	5	23	32	68
	النسبة %	50%	20%	69.69%	59.25%	53.12%
توفير الجهد	التكرار	8	20	10	22	60
	النسبة %	50%	80%	30.30%	40.74%	46.87%
المجموع	التكرار	16	25	33	54	*128
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 33 من افراد العينة ممن لديهم المستوى الثانوي والذين أجابوا عن السؤال هناك 69.69 بالمائة صرحوا أن تطبيقات الهاتف النقال تحقق السرعة في الخدمة مقابل 30.30 بالمائة يرون انها توفر الجهد في حين من مجموع 54 فرد من العينة ممن لديهم مستوى جامعي والذين أجابوا على هذا السؤال هناك 59.25 بالمائة صرحوا أن تطبيقات الهاتف النقال في المعاملات المالية تحقق السرعة في الخدمة مقابل 40.74 بالمائة يرون أنها توفر الجهد في حين من مجموع 25 فرد من العينة ممن لديهم مستوى أقل من الابتدائي والذين أجابوا عن السؤال هناك 50 بالمائة اكدوا ان تطبيقات الهاتف النقال تحقق السرعة في الخدمة مقابل 50 بالمائة توفر الجهد في حين أن من مجموع 54 فرد من العينة ممن لديهم مستوى متوسط والذين أجابوا على هذا السؤال هناك 20 بالمائة صرحوا أن تطبيقات الهاتف النقال في المعاملات المالية تحقق السرعة في الخدمة مقابل 80 بالمائة يرون أنها توفر الجهد.

من خلال الاتجاه العام للجدول الاحصائي نلاحظ أنه حسب إجابات المبحوثين أن استخدام تطبيقات الهاتف النقال في تحويل الأموال ودفع فواتير الغاز والكهرباء سرعت الخدمة ووفرت الجهد كون الإتصال الالكتروني يمكن من تأمين وصول المعلومة في الوقت المناسب وهذا راجع إلى وعي المستخدمين بضرورة وجود التكنولوجيات والأنترنت في الحياة اليومية نجد أن الزبائن قد اكتسبوا تقنيات التواصل والاتصال التكنولوجيا والعولمة من المجتمع الذي يعيشون فيه، فأطراف الاتصال مع المؤسسة انتجت رموزا وقوانين خاصة بها والتي منها ينبثق العقل وتنبثق الذات الاجتماعية وتتكيف مع العملية الاتصالية المنتهجة من طرف المؤسسة وتتكيف معها، وهذا ما قدمته الخدمة الالكترونية في توفير الجهد والوقت والتي اشير إليها بالسرعة في تنفيذ الخدمة، حيث ان إنجاز المهام بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة هو في حد ذاته إنجاز للمؤسسة، لهذا نجد مختلف المنظمات تبحث عن أنجع السبل لتحقيق عائد أكبر في ظرف قياسي.

جدول رقم 16: يبين العلاقة بين إستخدام تطبيقات البريد والمستوى التعليمي

المستوى التعليمي / إستخدام تطبيقات البريد		ابتدائي أو أقل	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
خدمة بريدي باي	التكرار	11	24	22	42	99
	النسبة %	50%	61.53%	42.30%	48.27%	49.5%
خدمة الموزع الصوتي 15-30	التكرار	6	10	17	26	59
	النسبة %	27.27%	25.64%	32.69%	29.88%	29.5%
خدمة 30-90	التكرار	1	3	2	8	14
	النسبة %	9.09%	7.69%	3.84%	9.19%	7%
خدمة السحب بدون بطاقة	التكرار	4	2	11	11	28
	النسبة %	18.18%	5.12%	21.15%	12.64%	14%
لا تطبيق	التكرار	/	/	/	/	/
	النسبة	/	/	/	/	/
المجموع	التكرار	22	39	52	87	200
	النسبة %	100%	100%	100%	43,5%	100,0%

من مجموع 39 من أفراد العينة الذين لديهم مستوى متوسط هناك 61.53 بالمائة يستخدمون خدمة بريدي باي مقابل 25.64 بالمائة يستخدمون خدمة موزع الصوتي 15-30مقابل 7.69بالمائة يستخدمون خدمة 30-90 مقابل 5.12 بالمائة يستخدمون خدمة السحب بدون بطاقة في حين من مجموع 22 من أفراد العينة الذين لديهم مستوى ابتدائي أو اقل هناك 50 بالمائة يستخدمون خدمة بريدي باي مقابل 27.27 بالمائة يستخدمون خدمة موزع الصوتي 15-30مقابل 9.09 بالمائة يستخدمون خدمة 30-90 مقابل 18.18 بالمائة يستخدمون خدمة السحب بدون بطاقة في

حين من مجموع 87 من أفراد العينة الذين لديهم مستوى ابتدائي أو أقل هناك 48.27 بالمائة يستخدمون خدمة بريدي بأي مقابل 29.88بالمائة يستخدمون خدمة موزع الصوتي 15–30مقابل 9.19بالمائة يستخدمون خدمة 30–90 مقابل 12.64 بالمائة يستخدمون خدمة السحب بدون بطاقة في حين من مجموع 52 من أفراد العينة الذين لديهم مستوى ابتدائي أو أقل هناك 42.30 بالمائة يستخدمون خدمة بريدي بأي مقابل 32.69 بالمائة يستخدمون خدمة موزع الصوتي 15–30مقابل 3.84 بالمائة يستخدمون خدمة 30–90 مقابل 21.15 بالمائة يستخدمون خدمة السحب بدون بطاقة في حين من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين باختلاف مستوياتهم التعليمية يستخدمون تطبيقات الهاتف النقال التي وضعتها مؤسسة بريد الجزائر تحت تصرف زبائنها كخدمة بديلة عن الخدمات التقليدية والتي كفلتها هاته التطبيقات والتي نفسره أن أغلب المبحوثين رتبوا التطبيقات كوسيلة أولى لتلقي المعلومات وذلك لأهميتها في الوقت الحالي حيث أن الاقتصاد الصناعي تراجع ليترك مجالا لاقتصاد المعرفة وإدخال مفهوم الإدارة الالكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات، مما ينتج عنه تطوير المهام والانشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدماتية العمومية، حيث أننا في مرحلة التحول من اتصال مباشر للمواطنين بالإدارة والتي هي في بحثنا المؤسسة البريدية إلى الاتصال الافتراضي فاستخدام الوسائل والأجهزة الحديثة والبرامج المعلوماتية تقدم حلولا للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية، حيث أن افعال ورموز العملية الاتصالية التقليدية الوجاهية تطورت ومكنت من ايجاد البدائل الملائمة لمنفعة أفضل من خلال الاتصال أو التفاعل الافتراضي الذي كفلته هاته التطبيقات للهاتف النقال المؤدية للخدمة المالية للزبون.

جدول رقم 17: بين نوع تطبيقات الهاتف والمستوى المهني

نوع تطبيقات الهاتف النقال / المستوى المهني		بدون عمل	متقاعد	موظف	مهنة حرة	المجموع
خدمة بريدي باي	التكرار	5	22	67	5	99
	النسبة %	45.45%	61.11%	46.85%	50%	49.5%
خدمة الموزع الصوتي 30-15	التكرار	4	7	46	2	59
	النسبة %	36.36%	19.44%	32.16%	20%	29.5%
خدمة 90-30	التكرار	0	0	12	2	14
	النسبة %	0,0%	0,0%	8.39%	20%	7%
خدمة السحب بدون بطاقة	التكرار	2	7	18	1	28
	النسبة %	18.18%	19.44%	12.58%	10%	14%
المجموع	التكرار	11	36	143	10	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 36 فرد من العينة من المتقاعدون هناك 61.11 بالمائة يستعملون خدمة بريدي باي مقابل 19.44 بالمائة يستخدمون خدمة الموزع الصوتي 15-30 مقابل 19.44 بالمائة يستخدمون خدمة السحب بدون بطاقة في حين من مجموع 10أفراد من أفراد العينة من أصحاب المهن الحرة هناك 50 بالمائة يستعملون خدمة بريدي باي مقابل 20 بالمائة يستخدمون خدمة الموزع الصوتي 15-30 مقابل 20 بالمائة يستخدمون خدمة 30-90 مقابل 10 بالمائة يستخدمون خدمة السحب بدون بطاقة في حين من مجموع 143 من افراد العينة الموظفون هناك 46.85 بالمائة يستعملون خدمة بريدي باي في حين أن 32.16 بالمائة يستخدمون خدمة الموزع الصوتي 15-30

مقابل12.58 بالمائة يستعملون خدمة السحب بدون بطاقة مقابل 9.38 بالمائة يستعملون خدمة 30-90 في حين ان 11 من أفراد العينة بدون عمل هناك 45.45 بالمائة يستعملون خدمة بريدي باي مقابل 36.36 بالمائة يستعملون خدمة الموزع الصوتي 15-30 مقابل 18.18 بالمائة يستعملون خدمة السحب بدون بطاقة تشير القراءة الاحصائية الى وجود علاقة بين المستوى المهني ومعرفة أنواع التطبيقات المطروحة من طرف بريد الجزائر كخدمة بديلة عن الخدمات التقليدية والتي كفلتها هاته التطبيقات والتي نفسره أن أغلب المبحوثين رتبوا التطبيقات كوسيلة أولى لتلقي المعلومات وذلك لأهميتها في الوقت الحالي حيث أن الاقتصاد الصناعي تراجع ليترك مجالا لاقتصاد المعرفة وإدخال مفهوم الإدارة الالكترونية كالية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات، مما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدماتية العمومية، حيث أننا في مرحلة التحول من اتصال مباشر للمواطنين بالإدارة والتي هي في بحثنا المؤسسة البريدية إلى الاتصال الافتراضي فاستخدام الوسائل والاجهزة الحديثة والبرامج المعلوماتية تقدم حلولا للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية، حيث أن أفعال ورموز العملية الاتصالية التقليدية الوجاهية تطورت ومكنت من إيجاد البدائل الملائمة لمنفعة أفضل من خلال الاتصال أو التفاعل الافتراضي الذي كفلته هاته التطبيقات للهاتف النقال المؤدية للخدمة المالية للزبون.

استنتاج الفرضية الأولى: تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحقق للمؤسسة جودة الخدمة

يسعى كل باحث من خلال المعطيات التي تحصل عليها عن طريق التقصي الميداني إلى تجميع كل البيانات التي تسمح له باختبار فرضيات بحثه عن طريق التقصي الميداني إلى تجميع كل البيانات التي تسمح له باختبار فرضيات بحثه ومنه المرور إلى المحطات المنهجية الأخرى للبحث وأهمها التحليل والتفسير.

وفي اطار بحثنا الحالي، اخترنا بالنسبة لقياس الفرضية الأولى أن نقوم بتجميع كل المعطيات الإحصائية والجداول المعبرة عن المؤشرات ذات الدلالة القوية عن متغيرات الفرضية ومن ثم إستنتاج الاتجاه الذي تصب فيه نحو نفي أو تأكيد البحث.

والفرضية الأولى لهذا البحث والتي نصبها: تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحقق للمؤسسة جودة الخدمة فككناها الى مجموعة من المؤشرات والتي استطعنا عن طريق الاستمارة من إستخراج الدلالات القوية والمعبرة بشكل مباشر عن أثر المتغيير المستقل (التحكم في تكنولوجيا المعلومات والإتصال) على المتغير التابع الذي هو (جودة الخدمة)، وبفضل هذه الأداة المنهجية والمتمثلة في الاستمارة التي وجهت إلى زبائن بريد الجزائر لولاية تيبازة باعتبارها أحد الافراد الفاعلة في تحديد جودة الخدمة من عدمها، تمكنا من تجميع المعطيات والبيانات.

حيث لكل مجتمع خصائص ومميزات وثقافة وقيم تميزه عن غيره من المجتمعات، تولدت هذه المتغيرات بحكم ما مر به هذا الأخير من وقائع وأحداث ماضية وحاضرة بنت مقوماته الثقافية والإجتماعية عبر عدة مراحل وحقب تاريخية، فأصبح المجتمع ذلك الحيز الزماني والمكاني الذي تولد عنه سلوكات لأفراد وجماعات ينتمون له ويشكلون معالمه وحدوده الاجتماعية فيم بينهم أشكالا اتصالية مختلفة عن بعضهم البعض، هذه التفاعلات تتشكل من خلالها اعتماد أفراد المجتمع الواحد لثقافة استهلاكية معينة يبنون على أساسها بوادر ومعالم لاختياراتهم الخدماتية ضمن نطاق وحدود اجتماعية وثقافية معينة تكون من الركائز الأساسية التي من خلالها يوفقون في تحديد قيمة ما يفتتون ومدى ملائمتها وبيئتهم الاجتماعية التي يعيشون فيها.

* لقد اتضح لنا أن الجنس والمستوى المهني لايؤثران في مدى مساهمة الأنترنت في تسهيل الخدمة وسهولة الحصول على المعلومات ذلك يرجع إلى الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة من طرف بريد الجزائر والتي تاخذ بعين الاعتبار مختلف الشرائح الاجتماعية الموجودة في المجتمع الجزائري، الذي

بدوره ينتمي إلى مختلف الفئات الاجتماعية، لذلك ارتأت مؤسسة بريد الجزائر إلى وضع معايير في تحديداتها الخدماتية مراعية في ذلك (سعر الخدمة، امكانية الولوج للخدمة، سرعة الحصول على المعلومة عن طريق تكنولوجيا المعلومات) والثقافية التي تتمثل في القيم والمعتقدات الإجتماعية المتمثلة في العلاقات الاجتماعية للأفراد فيما بينهم وعلاقتهم المباشرة بمجتمعهم كونهم أفراد ينتمون إلى هذا الأخير.

* لقد اتضح لنا أن مصدر حصول الزبون على معلومات تخص حسابه البريدي الجاري بكل سهولة سواء من شبابيك بريد الجزائر (المعاملة التقليدية) أو موقع الالكتروني لبريد الجزائر (تكنولوجيا المعلومات) تتأآثر بعامل السن، أي أن افراد العينة ممن هم أكبر سنا يفضلون نسبيا المعاملة التقليدية أي التوجه إلى مراكز البريد للحصول على المعلومات عكس فئة الشباب والتي حقق لهم الموقع السرعة في الخدمة.

* مجمل الإجابات جاءت إلى المساهمة الجيدة للأنترنت في تسهيل الخدمة لمؤسسة بريد الجزائر، حيث أن الولوج إلى الانترنات يعكس إمكانية التصفح عبر الويب والتطبيقات بكل أريحية كذلك رغبة المستخدم في الإطلاع على كافة المستجدات لسرعة الحصول على المعلومات دون تكبد العناء الانتقال إلى المؤسسة، فكل تطبيق يحمل ميزة وخدمة محددة تختلف من تطبيق إلى أخر.

– كما أن السن يؤثر نسبيا على سهولة الحصول على المعلومات المالية والبريدية من الأنترنت وذلك لسهولة الولوج إلى المواقع والتطبيقات للحصول على المعلومات، حتى ولو تقدم الزبون في السن كون الخدمة والمعلومة يمكن الحصول عليها من الهواتف الذكية والتي اصبحت متاحة لكل فئات المجتمع والفئات العمرية، حيث أن ظهور العديد من الوسائل الاتصالية، أدت إلى تسهيل الخدمات، أصبحت عملية الاتصال من العمليات الجد سهلة والغير متعبة والتي يتواصل من خلالها الأفراد مع مؤسساتهم دون عناء التنقل أو قطع المسافات لتحقيق ذلك.

إن استعمال تكنولوجيات المعلومات مرحلة مهمة وحاسمة وكذا الانتقال للخدمات الإلكترونية والتحول من أشكال الاتصال المباشر للمواطنين مع الإدارة إلى الاتصال الإفتراضي، حيث ترتكز على استخدام الوسائل والأجهزة الحديثة والمتطورة وبرامج معلوماتية التي تقدم حلولا لتعقيدات والمشاكل البيروقراطية، حيث أن أفعال ورموز العملية الإتصالية التقليدية الوجاهية تطورت ومكنت من إيجاد البدائل الملائمة لمنفعة أفضل من خلال الاتصال والتفاعل الافتراضي الذي كفلته هاته التطبيقات للهاتف النقال المؤدية للخدمة المالية للزبون.

* تهدف مؤسسة بريد الجزائر من خلال استخدامها لتكنولوجيات المعلومات والاتصال إلى تحسين جودة خدماتها من أجل كسب الزبون وتحقيق أعلى مستويات من الرضا لديه من خلال:

- ✓ زيادة السرعة في انجاز مختلف الوظائف.
- ✓ تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- ✓ تحسين وزيادة الجودة والنوعية في تصميم وتنفيذ وتقديم الخدمة، زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بطريقة صحيحة، بحيث كل مقدم خدمة يعرف ما له وما عليه من التزامات.
- ✓ إعادة توزيع الأعمال تنظيميا ومكانيا، حيث يمكن انجاز الكثير من الخدمات دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل، مثل عمليات السحب التي تتم من طرف الزبون وحسب رغبته من عدة أماكن على مستوى الشباك، على مستوى الات الدفع gab وقاعات الدفع الإلكتروني.
- ✓ تقليل الاعباء الوظيفية الروتنية الملقاة على أعوان الشباك وتخفيف الضغط على مستوى مكاتب البريد.

* لقد تبين كذلك أن شكل الخدمة وطريقة عرضها يمثل هو الآخر من المعايير الأساسية التي من خلالها قياس الرضا ونوع الرضا عن الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر لكل المستويات المهنية والعمرية لأفراد العينة فطريقة العرض التي تخضع للعديد من الدراسات التي تبنى من خلال مميزات المجتمع تكون ذات أهمية بالغة في رفع من جودة الخدمة وجذب الجماهير للقيام بفعل طلب الخدمة وذلك من خلال استعمال جملة من الوسائل والتقنيات الاتصالية المتطورة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) من خلال استعمال الاشهارات والأغلفة المناسبة التي تضفي طابعا جماليا للخدمة ورونقا تجذب به الزبائن كل ذلك عبر وسائل الاتصالية المختلفة مثل الموقع الرسمي لبريد الجزائر وتطبيقات الهاتف النقال الخاصة ببريد الجزائر.

من خلال ما سبق ذكره أن التحول إلى استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة داخل مؤسسة بريد الجزائر، نظرا لما يوفره الأنترنت عامة وموقع الالكتروني خاصة توفير للجهد والوقت للمتعامل أو الزبون، خصوصا مع تقنيات الجيل الرابع وامكانية التصفح عبر الهاتف الذكي في كل زمان ومكان وإضافة إلى كون الموقع الإلكتروني يسمح للمتصفح للوصول إلى أدق التفاصيل حول الخدمة المعروضة وحتى إمكانية طرح انشغالاته.

كما تجدر الإشارة الى أن موقع بريد الجزائر الالكتروني وحسب ما جاء في إحدى الملاحظات للزبون جودة المعلومات انطلاقا من القيمة الاستعمالية للمعلومات التي يهتم بها المستخدم والتي تضيف إلى رصيده المعرفي كم من المعلومات حول كل ما يتعلق بالبريد، كما وفرت أيضا على المتصفح الجهد والوقت مع التحديث المستمر للمعلومات والخدمات .

كما أن صلة الموقع بالمؤسسة من حيث المحتوى والشمولية والتفصيل في المعلومات إذ يعكس صورة بريد الجزائر إضافة إلى الخدمات التي يقدمها من خلال:

- ✓ تنوع أسلوب عرض خدمات ومعلومات بريد الجزائر انطلاقا من استخدام الموقع للملصقات الالكترونية والتوضيحية.
- ✓ ملائمة تصميم الموقع والصور المستخدمة فيه لنوع خدمات بريد الجزائر .
- ✓ سهولة إيجاد موقع بريد الجزائر عبر محركات البحث وتصفحه عبر التطبيقات المرافقة له.
- ✓ سهولة تعامل المستخدمين مع موقع بريد الالكتروني بغض النظر عن الخلفية العلمية في الحصول على المعلومة أو الخدمة المطلوبة.
- ✓ مساهمة الموقع الالكتروني في زيادة وعي المتعاملين بكل ما يتعلق بالبريد .
- ✓ زيادة قيمة خدمات الموقع كون الحصول عليها يكون بسرعة وبأقل قدر من الوقت والجهد.

على ضوء ما سبق ذكره فإن في عصر تكنولوجيا الاتصال تطلبت الضرورة تطوير العمل والأداء والتحول إلى استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة داخل المنشآت المختلفة وهو الدور الذي اتجهت اليه العلاقات العامة وعملت على تحقيقه بجانب أدوارها المعتادة بما تطلب تطوير ثقافتها وآلياته وأساليبها ووسائلها ومن ثم تطوير استراتيجياتها للتعامل مع جماهيرها المختلفة وتوصيل رسائلها عن طريق البحث على أعلى مستوى من التنسيق فهم ودراسة الجمهور الخارجي وتوثيق العلاقة بينه وبين المؤسسة حتى تبدوا أن لهما أهداف مشتركة وبذلك هي تحليل للمحادثات الرمزية واللغوية المركزة على الوعي الجماعي باعتبار أن أي جماعة قادرة على إنتاج الأفكار وإنتاج معرفة تتفق مع الخصائص الثقافية للجماعة يحرصون على إنجاح عملية التبادل وعلى تحسين صورتهم أمام الاخرين، كون التقدم في مجال التقنية يخدم المؤسسة في تحقيق إتصال تفاعلي إيجابي مع الزبون، وإمتلاك القدرات التكنولوجية التي تسمح لها بمعالجة الكم الهائل من المدخلات والمخرجات المستوحاة من بيئة

المؤسسة والتي يكون أساسها الزبون والتي أدت الى كل أنواع التفاعل مع الزبون من فهم وتأثير وقياس بجملة من المتغيرات من بينها الرضا مما كان لزاما على المؤسسة أن تخطط وتنظم عملياتها وفق إستراتيجية تفاعلية إتصالية واضحة المعالم في سبيل خدمة الزبائن وتكوين علاقات قوية وطويلة المدى معهم.

ثانيا :عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية وإستنتاجاتها

جدول رقم (18): يبين العلاقة بين مرتبة بريد الجزائر بين المؤسسات المالية حسب متغير الجنس

الجنس / مرتبة بريد الجزائر		ذكر	أنثى	المجموع
المرتبة الاولى	التكرار	79	52	131
	النسبة %	64.7%	66.66%	65.5%
الوسطى	التكرار	30	21	51
	النسبة %	24.69%	26.92%	25.5%
الاخيرة	التكرار	13	5	18
	النسبة %	10.65%	6.41%	9%
المجموع	التكرار	122	78	200
	النسبة %	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 78 من أفراد العينة إناث هناك 66.66 بالمائة يدرجون مؤسسة بريد الجزائر في المرتبة الأولى مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى مقابل 26.92 بالمائة يدرجونها في المرتبة الوسطى مقابل 6.41 بالمائة يدرجونها في المرتبة الأخيرة في حين أن 122 من أفراد العينة ذكور يدرجون مؤسسة بريد الجزائر في المرتبة الأولى مقابل 24.6 بالمائة يدرجونها في المرتبة الوسطى مقابل 10.65 بالمائة يدرجونها في المرتبة الأخيرة.

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن أفراد العينة يدرجون المرتبة الأولى لبريد الجزائر كمؤسسة مالية عمومية لها مكانتها في السوق المالية من خلال الخدمات المالية التي تقدمها وتميزها عن بقية المؤسسات المالية، حيث أن مؤسسة بريد الجزائر لها نفس المسار المالي مثلها مثل المؤسسات المالية الأخرى والمتمثلة في البنوك الخاصة والعمومية أو ما يعرف CERCUIT BANQUAIRE باستثناء المشاريع الاستثمارية والقروض أما بقية المعاملات المالية فهي متقاربة ولكن بريد الجزائر عرفت بالتميز في الخدمات الالكترونية وتوفر الموزعات الالية للسحب على جميع مراكز البريد زيادة الى فتح قاعات الخدمة اللكترونية، إضافة الى إمكانية السحب باستعمال البطاقة الذهبية من الموزعات الآلية للسحب التابعة للبنوك الأخرى على مستوى البنوك العمومية مثل البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR والبنوك الأجنبية مثل BNP PARIBAS، فقد أخضعت مؤسسة بريد الجزائر إلى تغييرات مست جميع الجوانب سواء تعلق الأمر بالتكنولوجيا المعتمدة أو الأفراد أو حتى الهيكل التنظيمي، فإن بريد الجزائر يعتبر شريك مهم في برنامج عصرنة وسائل الدفع وهذا بمشاركة العديد من المؤسسات البنكية وجعل وسائل الدفع مثل الصك والنقد ووثائق السحب أو التحويل لا تحمل الصفة المادية [1].

إضافة إلى القفزة النوعية لكسب ثقة الزبائن الذي بلغ عددهم 9.5 مليون زبون مع مطلع 2008 الى 22 مليون زبون في سنة 2022 .

التموقع الجغرافي الواسع لمؤسسة بريد الجزائر في كل بلدية مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى، غمكانية فتح الحسابات البريدية للأشخاص المعنوين مثل EURL و SARL، إضافة الى اقتطاعات والرسوم لبريد الجزئر أقل من البنوك[2]، إذن تسعى مؤسسة بريد الجزائر إلى إقامة علاقات مع الزبائن من خلال كسب ثقتهم وجعلهم يتكيفون مع ثقافة المؤسسة الرامية إلى التميز ونمط العلاقات والتبادل

[1] ساعي البريد ، مجلة شهرية تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، العدد 60 لشهر ديسمبر 2018 ، ص 12
[2] -مقابلة مع السيد/ لحمش سيد علي مدير وحجة بريد تيبازة بتاريخ 17 /2023/02

بين الأعضاء فكل عملية اتصال تحمل هدفا مهما كانت طبيعته المادية أو المعنوية حيث يهدف الاتصال إلى تحقيق المنفعة من خلال عملية التبادل التي يتيحها الاتصال والتي تهدف إليها مؤسسة بريد الجزائر وهو استقطاب عدد كبير من الزبائن.

الجدول رقم 19: الفرق بين خدمات بريد الجزائر والمؤسسات المالية الأخرى حسب متغير المستوى المهني

السبب / الجنس		بدون عمل	متقاعد	موظف	مهنة حرة	المجموع
التمركز الجغرافي	التكرار	8	27	119	9	163
	النسبة	%72.27	75%	%83.21	%90	81.5%
كثرة الخدمات المالية	التكرار	1	2	12	/	15
	النسبة	9.09	5.55%	%8.39		7.5%
غياب القروض	التكرار	/	3	6	/	9
	النسبة	%	1.5%	%4.19		4.5%
الرسوم والاقتطاعات أقل	التكرار	2	4	6	1	13
	النسبة	%18.18	11.11%	%4.19	%10	%6.5
المجموع	التكرار	11	36	143	10	200
	النسبة	%100	%100	100	100	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81.5 بالمائة من المبحوثين يجدون الفرق بين خدمات بريد الجزائر والمؤسسات المالية الأخرى بسبب التمركز الجغرافي لبريد الجزائر مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى مدعمة بنسبة 90 بالمائة من ذوي المهن الحرة مقابل 83.21 بالمائة من الموظفين مقابل 75 بالمائة من المتقاعدين مقابل 72.27 بالمائة بدون عمل، في حين أن 4.5 بالمائة يجدون

الفرق في كثرة الخدمات المالية مقابل 6.5 بالمائة من المبحوثين يرون الفرق في الرسوم والاقتطاعات وفي المرتبة الأخيرة 4.5 بالمائة من المبحوثين يرون غياب القروض هو الفرق بين بريد الجزائر والمؤسسات المالية.

من خلال الاتجاه العام للجدول فإن المبحثون يرون أن ما يميز بريد الجزائر عن باقي المؤسسات المالية هو تموقعها الجغرافي حيث أن مؤسسة بريد الجزائر حققت استثمار كبير من خلال تواجد شبكات البريد في مختلف مناطق الوطن بخاصة منه مناطق الظل بتوفير وضمان الخدمة العمومية لأكثر من 24 مليون زبون، حيث في ولاية تيبازة يوجد مكتب و..... حافلة متنقلة وكذا توسيع شبابيك الموزعات الالية للبنوك، أما على المستوى الوطني حيث في سنة 2022 تم وضع 94 مكتب بريد حيز الخدمة، بالإضافة إلى إعادة تهيئة وتأهيل 149 مكتبا بريديا لاستقبال المواطنين، وهذا ما يصنع الفارق بين مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة مالية ومؤسسات مالية أخرى، كما أن بعض المبحثون يرون مؤسسة بريد الجزائر توفر الكثير من الخدمات المالية مقارنة مع المؤسسات المالية الأخرى، في حين أن البعض يرون أن الاقتطاعات والرسوم أقل من رسوم المؤسسات المالية الأخرى خاصة في الإيداع والسحب.

جدول رقم 20: تقييم الخدمات الجديدة لبريد الجزائر مقارنة بالمؤسسات المالية الاخرى وفق متغير المستوى المهني

تقييم الخدمات الجديدة / المستوى المهني		بدون عمل	متقاعد	موظف	مهنة حرة	المجموع
نعم	التكرار	11	31	119	9	170
	النسبة %	100%	86.11%	83.21%	90%	85%
لا	التكرار	0	5	24	1	30
	النسبة %	0,0%	13.88%	16.78%	10%	15%
المجموع	التكرار	11	36	143	10	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 11 فرد من افراد العينة الذين هم بدون عمل بنسبة 100 بالمائة صرحوا أن الخدمات التي أطلقتها بريد الجزائر ترقى إلى مستوى المؤسسات المالية الأخرى في حين أن من مجموع 10 افراد من ذو المهن الحرة هناك 90 بالمائة يجدون أن الخدمات التي أطلقتها بريد الجزائر ترقى إلى مستوى المؤسسات المالية مقابل 10 بالمائة يرون غير ذلك في حين أن من مجموع 36 فرد من العينة الذين هم متقاعدين هناك 86.11 بالمائة يرون أن الخدمات التي أطلقتها بريد الجزائر ترقى إلى مستوى المؤسسات المالية الأخرى مقابل 13.88 بالمائة يرون غير ذلك في حين أن 143 من أفراد العينة الذين هم موظفون هناك 83.21 بالمائة يرون أن الخدمات التي أطلقتها بريد الجزائر ترقى إلى مستوى المؤسسات المالية الأخرى مقابل 16.78 بالمائة يرون غير ذلك

من خلال الإتجاه العام للجدول فإن المبحوثون يرون أن الخدمات الجديدة التي تم إطلاقها من طرف بريد الجزائر ترقى لمستوى المؤسسات المالية الأخرى إذن نستنتج أن هناك علاقة بين المستوى المهني والخدمات الجديدة لبريد الجزائر وارتقائها لمستوى المؤسسات المالية الأخرى والمقصود بها هنا البنوك، حيث أكبر شريحة تلمس فعالية هاته الخدمات هم الموظفون الذين هم في الاتصال مع مؤسسة البريد ويسمح لهم هذا الاتصال بقياس مستوى المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى والتي يمكن أن نفسرها الخدمات البريدية المباشرة:

– خدمة الحساب البريدي الجاري: إمكانية كل زبون يحوز على حساب جاري يمكنه سحب من رصيده أو الاستعلام عنه من جميع المكاتب البريدية المنتشرة عبر الوطن وهذا بسبب وجود شبكة واسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد.

– الخدمات البطاقية: تحمل رقم 1406 ويسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى أي شخص أخر مبلغ مالي معين وغير محدود عبر كامل التراب الوطني.

– الخدمات التي تؤديها مؤسسة بريد الجزائر لفائدة الغير: وزارة المالية (دفع الرسوم الضريبية – بيع الطوابع الجيبائية – قسيمة السيارات – المعاشات الأجنبية).

التحصيل لفائدة الزبائن الكبار مثل تحصيل الفواتير الغاز والكهرباء – أوراسكوم – اتصالات الجزائر – موبيليس– سيال – سوسيتي جنرال – ستلام الجزائر – بنك البركة – عدل.

– خدمة racimo، خدمة ارسلي.

– خدمات الاطلاع على الرصيد –خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية – خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية.

– البطاقة الذهبية: أطلقت مؤسسة بريد الجزائر بطاقة ذكية مغناطسية تسمح بجل المعاملات المالية خدمة الدفع الالكتروني والتي ستشمل لاحقا على خدمة دفع الوقود بعد تحميل تطبيق نفطال وشراء

التذاكر الطائرات وتركيب أجهزة TPE للدفع اللكتروني في مختلف المساحات التجارية، وتعمل بمعيار يحمي ويؤمن حسابات الزبائن.

من خلال كل ما سبق ذكره فإن الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر جعلت عينة البحث ترى ان المؤسسة ترقى لمستوى المؤسسات المالية الأخرى، حيث يتم فهم الرموز المتبادلة بين أطراف الاتصال أي بين المؤسسة وجمهورها من خلال معاني مشركة والتي نترمجها بتحقيق الأهداف وتحقيق المنفعة المتبادلة، حيث لا يمكن تقديم خدمة بدون توفرها على نسبة معينة من الجودة، لأن هذه الأخيرة تمثل من أساسيات استقطاب الزبائن وتحبيبهم في المنتج الذي يجب أن يكون يتوفر على عدة خصائص ومميزات ومعايير يجذب من خلالها الجمهور المستهدف.

جدول رقم (21): إختيار مؤسسة بريد الجزائر من بين المؤسسات المالية الأخرى ومتغير السن

السن / إختيار مؤسسة بريد الجزائر		أقل من 30 سنة	ما بين 30 و50 سنة	ما بين 51 و70 سنة	71سنة فما فوق	المجموع
نعم	التكرار	36	108	19	8	171
	النسبة %	75%	88.52%	90.47%	88.88%	85.5%
لا	التكرار	12	14	2	1	29
	النسبة %	25%	11.47%	9.52%	11.11%	14.5%
المجموع	التكرار	48	122	21	9	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 21 فرد الذين سنهم ما بين 51 و70 سنة هناك 90.47 بالمائة اجابوا أنه اذا اتيح لهم اختيار مؤسسة مالية للتعامل معها ستكون مؤسسة بريد الجزائر ضمن اختياراتهم مقابل 9.52 بالمائة يرون غير ذلك في حين أن 9 من افراد العينة الذين سنهم فوق 71 سنة هناك 88.88 بالمائة أجابوا أنه إذا اتيح لهم اختيار مؤسسة مالية للتعامل معها ستكون مؤسسة بريد الجزائر ضمن اختياراتهم مقابل 11.11 بالمائة يرون غير ذلك في حين أن مجموع 122 فرد من العينة الذين سنهم ما بين 30و 50 سنة هناك 88.52 بالمائة اجابوا أنه إذا أتيح لهم اختيار مؤسسة مالية للتعامل معها

ستكون مؤسسة بريد الجزائر ضمن اختياراتهم مقابل 11.47 يرون غير ذلك في حين من مجموع 48 فرد ممن سنهم أقل من 30 سنة هناك 75 بالمائة أجابوا أنه إذا أتيح لهم اختيار مؤسسة مالية للتعامل معها ستكون مؤسسة بريد الجزائر ضمن اختياراتهم مقابل 25 بالمائة يرون غير ذلك.

نستنتج من التحليل الاحصائي أن هناك علاقة بين امكانية اختيار مؤسسة البريد مقارنة بالمؤسسات الأخرى والجنس، حيث رأى أفراد العينة من ذكور وإناث إن تسنى لهم الاختيار ستكون بريد الجزائر ضمن اختياراتهم والتي نفسرها بالاستراتيجيات التي تبنها مؤسسة بريد الجزائر في كونها يجب أن تكون في مستوى التطور وفي تأقلم دائم مع المحيط الدائر بها، من خلال انتهاج أساليب علمية في إدارتها يلجأها للاستعانة بالخبرة الدولية أثناء فترتها الانتقالية والتي لجأت فيها إلى مؤسسة سوفري بوست مؤسسة فرعية للبريد الفرنسي متخصصة في الاستشارة والتي كان لها الدور الفعال في التغيير على مستوى التنظيم الهيكلي أو التطور التكنولوجي أو التنمية البشرية والتي امتد عقدها الى اربعة سنوات من 2003 – إلى غاية 2011 وهي المرحلة الانتقالية التي أصبحت بعدها مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة رائدة تنافس بخدماتها المؤسساتالمالية الأخرى وجعلها الاختيار الأمثل للكثير من المتعاملين وذلك لأن عملية التفاعل أو السلوك الموجه تم تحقيق من خلاله الغيات والأهداف المسطرة من المؤسسة والجمهور الخارجي نتج عنه إشباع الدافع إلى السلوك وهو تحقيق الرضا.

جدول رقم (22): دوافع عدم اختيار بريد الجزائر والسن

دوافع عدم الإختيار / السن		أقل من 30 سنة	ما بين 30 و50 سنة	ما بين 51 و70 سنة	71سنة فما فوق	المجموع
سوء المعاملة	التكرار	3	9	0	0	12
	النسبة %	%25	%64		0,0%	%41
ضعف الخدمات	التكرار	4	4	0	0	8
	النسبة %	%33	%28		0,0%	%27
عدم إحترام الوعود	التكرار	3	1	1	0	5
	النسبة %	%25	%7	%50	0,0%	17%
طول زمن حل المشكلات	التكرار	2	0	1	1	4
	النسبة %	%2	0	%50	%100	13%
المجموع	التكرار	12	14	2	1	*29
	النسبة %	%100	92	100	100	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

- نلاحظ من خلال الجدول أن 29 شخص هم من أجابوا على هذا السؤال .

نستنتج من هذا الجدول أن 41 بالمائة من المبحوثين يرون أن الدوافع التي تجعلهم لا ينصحون باختيار بريد الجزائر يرجعونها إلى سوء المعاملة مدعمة ب 64 بالمائة من بين المبحوثين الذين سنهم ما بين 30 و50 سنة مقابل 25 بالمائة للذين سنهم أقل من 30 سنة، في حين 27 بالمائة من المبحوثين يرجعون السبب إلى ضعف الخدمات مدعمة ب 33 بالمائة للذين هم أقل من 30 سنة مقابل 28 بالمائة للذين سنهم ما بين 30 و 50 سنة في حين أن 17 بالمائة من المبحوثين يرون أن

الدوافع هو عدم احترام الوعود مدعمة 50 بالمائة سنهم ما بين 51 و70 سنة و25 بالمائة للذين سنهم أقل من 30 سنة مقابل 7 بالمائة للذين سنهم ما بين 51 و70 سنة في حين أن 13 بالمائة من المبحوثين يرجعون السبب إلى طول زمن حل المشكلات مدعمة ب50 بالمائة للذين سنهم ما بين 51 و70 سنة مقابل 2 بالمائة أقل من 30 سنة.

إن الاتجاه العام لهذا الجدول غير واضح ولا يمكن القياس عليه كون عدد المبحوثين الذين أجابوا عن هذا السؤال هم 29 فرد اما باقي الاستمارات فلم يتم الإجابة فيها وهذا ما نفسره أن السؤال المطروح ماهي الدوافع لعدم اختيارك لبريد الجزائر لم يتم الاجابة عليه لكون أن لا دافع يجعل المتعاملين لا يختارون بريد الجزائر والذي نفسره بالرضا عن الخدمة المقدمة، أما تفسيرنا لباقي الإجابات والتي أرجعت السبب لسوء المعاملة نفسره الى اختلاف الذهنيات والظروف المحيطة بالعملية الاتصالية وإلى كون عملية الاتصالية لم تنشأ عنها رموز تأثر على الدوافع الاجتماعية وبالتالي تحدد أشكال العلاقة والتي وصفها المبحوثون بسوء المعاملة، والتي يمكن أن نفسرها إلى نقص التكوين للمورد البشري في الاتصال واستقبال الزبائن وكذا أن الموظفين نظرا للضغوطات المهنية يلجأون لأسلوب اللامبالاة والإهمال للتعبير عن التذمر من ظروف العمل، في حين هناك من فسر الدوافع بضعف الخدمات والتي نفسرها بالخدمات الوجاهية على مستوى الشباك نظرا لكثرة الضغط خاصة في الايام التي تعرف فيها الذروة أيام 14-15-16-17 من كل شهر أما تفسيرنا لطول زمن حل المشاكل والتي عبر عنها أحد المبحوثين بعبارة " تم سرقة من حسابي البريدي الجاري من طرف شخص لكن لحد الساعة لم يتم تعويضي والذي نفسره أن ذلك إلى وجوب مباشرة مصلحة القانونية للاجراءات والمتمثلة في المتابعة القضائية وانتظار الحكم حتى يتسنى التعويض.

جدول رقم (23): الخدمات الرقمية الجديدة لبريد الجزائر ومتغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي / الخدمات الرقمية		ابتدائي أو أقل	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	التكرار	18	34	46	74	172
	النسبة %	81.81%	87.17%	88.46%	85.05%	86%
لا	التكرار	4	5	6	13	28
	النسبة %	18.18%	12.82%	11.53%	14.94%	14%
المجموع	التكرار	22	39	52	87	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 52 فرد ممن لديهم مستوى ثانوي هناك 88.46 بالمائة يعتبرون أن الخدمات الرقمية التي أطلقتها بريد الجزائر تنافس المؤسسات المالية الأخرى مقابل 11.53 بالمائة يرون غير ذلك في حين أن 39 من أفراد العينة الذين لديهم مستوى متوسط هناك 87.17 بالمائة يعتبرون أن الخدمات الرقمية التي أطلقتها بريد الجزائر تنافس المؤسسات المالية الأخرى مقابل 12.82 بالمائة يرون غير ذلك في حين أن 87 من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي هناك 85.05 بالمائة يعتبرون أن الخدمات الرقمية التي أطلقتها بريد الجزائر تنافس المؤسسات المالية الأخرى مقابل 14.94 بالمائة يرون غير ذلك في حين أن 22 من أفراد العينة ممن مستواهم الدراسي ابتدائي أو أقل 81.81 بالمائة يعتبرون أن الخدمات الرقمية التي أطلقتها بريد الجزائر تنافس المؤسسات المالية الأخرى مقابل 18.18 بالمائة يرون غير ذلك.

من الاتجاه العام للجدول الإحصائي هناك علاقة بين الخدمات الرقمية التي أطلقتها بريد الجزائر تنافس بها المؤسسات المالية الأخرى والمستوى الدراسي حيث كل المستويات يرون أن الخدمات

الرقمية التي أطلقتها بريد الجزائر تنافس المؤسسات المالية الأخرى والذي نفسره حرص مؤسسة بريد على مواكبة التكنولوجيات الحديثة لأجل إرضاء زبائنها الذين يتعدون 22 مليون زبون من خلال عزمها على تطبيق نظام نقدي جديد وفق تكنولوجيات حديثة من شأنها تسهيل التجارة الالكترونية وتعميم التسديد عن بعد من خلال استراتيجيتها الجديدة المدمجة في مسار التنمية المستدامة.

1- مواصلة تكثيف وتجديد الشبكة البريدية من خلال فتح مكاتب جديدة كل سنة، وخلق مكاتب جوارية للتجمعات السكانية عالية الكثافة والمناطق الريفية المعزولة وهذا ما يجل ميزة التوسع الجغرافي مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى.

2-رقمنة الشبكة وتطوير برنامج للتدفق العالي والألياف البصرية بغرض الرفع من سرعة التدفق.

3-عصرنة الخدمات وضمان أمن التطبيقات والأنظمة على إنشاء مكاتب نموذجية وتجهيز المكاتب دوريا بالحواسيب وأجهزة قراءة الرموز ونظام فعال للتسير الطوابير كما تم وضع نظام المعالجة والنسخ الاحتياطي وفق المعايير الدولية، كما قامت المؤسسة بإنشاء نظام المقاصة الإلكترونية على مستوى كل البنوك والاندماج في المنظومة المالية الوطنية لمراقبة وتسيير الشبابيك ونهائيات الدفع الإلكتروني وتقديم خدمات البنكية المتعلقة بالتوفير واستحداث فوج عمل على مستوى المديرية العامة لدراسة كيفية وضع نظام تسيير الزبائن يتلائم والخدمات البنكية وتوفير شروط استحداث بنك بريدي والتوفير البريدي عليه فإن ما نلمسه من خلال ما سبق أن مؤسسة بريد الجزائر تحدد جودة الخدمة من خلال معايير:

- ميزة تنافسية حيث أن التكلفة أقل كون رسوم مؤسسة بريد الجزائر أقل من المؤسسات المالية الأخرى والمتمثلة في الاقتطاعات على السحب والإيداع.

- توفر القدرات الفنية العالية والمتمثلة في التكنولوجيا العملية التي لمسناها في عصرنة قطاع البريد.

– درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة.

من خلال ما سبق فإن جسور الثقة التي بنيت بين مؤسسة بريد الجزائر وزبائنها لكون العملية الاتصالية أو الرسالة الاتصالية سهل فهمها والاستجابة لها، أين حافظت المؤسسة على استمرار عملية الفهم التي تسهل التفاعل والتعامل وبالتالي المحافظة على استمرارها حيث تعتبر الميزة التنافسية هي السمة التي تتيح للمنظمة التفوق على منافسيها، وتعد المشاركة في المنافسة ضمن السوق هي القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق وحسب كريستينين وفاهي الميزة التنافسية هي القدرة المكتسبة من خلال الصفات والموارد للقيام بالأعمال على مستوى أعلى من الشركات الأخرى في الصناعة أو السوق نفسه، أي أن تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى والمشابهة لها في مجال العمل من حيث نوعية وكمية المنتجات والخدمات، الأسعار وطريقة الدفع وكذلك موقع المؤسسة وغيرها من المجالات الأخرى.

جدول رقم (24): نقطة تقييم نوع الخدمة وفق متغير المستوى المهني

المستوى المهني / نقطة التقييم		بدون عمل	متقاعد	موظف	مهنة حرة	المجموع
0	التكرار	0	2	7	0	9
	النسبة %	0,0%	5.55%	4.89%	0,0%	4.5%
1	التكرار	0	2	11	2	15
	النسبة %	0,0%	5.55%	7.69%	20%	7.5%
2	التكرار	1	4	10	1	16
	النسبة %	9.09%	11.11%	6.99%	10%	8%
3	التكرار	1	6	20	0	27
	النسبة %	9.09%	16.66%	13.98%	0,0%	13.5%
4	التكرار	7	12	63	4	86
	النسبة %	63.63%	33.33%	44.05%	40%	43%
5	التكرار	2	10	32	3	47
	النسبة %	18.18%	27.77%	22.37%	30%	23.5%
المجموع	التكرار	11	36	143	10	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع فرد 11 من أفراد العينة الذين هم بدون عمل هناك 63.63 بالمائة يعطون نقطة 4 كتقييم لنوع الخدمة التي تؤديها مؤسسة بريد الجزائر مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى مقابل 18.18 بالمائة يعطون النقطة 5 مقابل 9.09 بالمائة يعطون النقطة 3 في حين أن 143 من أفراد العينة الذين هم موظفون هناك 44.05 بالمائة يعطون نقطة 4 كتقييم لنوع الخدمة التي تؤديها مؤسسة بريد الجزائر

مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى مقابل 22.37 بالمائة يعطون النقطة 5 مقابل .13.98 بالمائة يعطون النقطة 3 مقابل 6.99 بالمائة يعطون النقطة 2 مقابل 7.69 بالمائة يعطون النقطة 1 مقابل 4.89 بالمائة يعطون النقطة 0 في حين أن 10 من أفراد العينة أصحاب المهن الحرة هناك 40 بالمائة يعطون النقطة 4 مقابل 30 بالمائة يعطون النقطة 5 مقابل 20 بالمائة يعطون النقطة 1 مقابل 10 بالمائة يعطون النقطة 2 في حبن أن 36 من مجوع أفراد العينة المتقاعدون هناك 33.33 بالمائة يعطون النقطة 4 مقابل 18.18 بالمائة يعطون النقطة 5 مقابل 9.09 بالمائة يعطون النقطة 3 مقابل 9.09 بالمائة يعطون النقطة 2.

من التحليل الإحصائي للجدول السابق أن هناك علاقة بين تقييم نوع الخدمة والمستوى المهني حيث أن عينة البحث الذين ينتمون إلى جميع الفئات السوسيومهنية بأغلبية أعطوا علامة 4 يقيمون بها الخدمة التي تؤديها بريد الجزائر والتي نفسرها بتركيز مؤسسة بريد الجزائر على الاستعمال المكثف للاستراتيجيات الاتصالية وتنوع أساليب العلاقات العامة للتموقع في السوق وتعزيز صورة المؤسسة باستحضار المستهلك الصورة الحسنة المؤسسة ويرتبط ذهنيا من خلال عدة أبعاد أهمها البعد المادي أو ما يعرف بالدعامة المادية من الرضا والاستحسان كاستعمال التكنولوجيات الحديثة، الكثافة البريدية وقربها من الزبون وسرعة تمييزها هذا ما يجعل بريد الجزائر يدخل المنافسة في المجال المصرفي وهذا مجاء في مقال للشروق أنلين في سنة 2021 تحت عنوان نحو تحويل بريد الجزائرإلى بنك بعد إطلاق التشغيل البيني بين المنصة النقدية لبريد الجزائر والبنوك في مجال الدفع بالأنترنت والذي مكن أصحاب بطاقات الدفع الالكترونية مابين البنكية سي إي بي وايضا البطاقة الذهبية غولدن كارت من سحب وإيداع الأموال عبر كافة الموزعات النقدية الألية سواء البنكية أو البريدية [1]، إن إعطاء المبحوثين العلامة 4 دليل على جودة الخدمة المقدمة والرضا، حيث أن المؤسسة البريدية لتحقق

[1] مقال الشروق ان لاين : نحو تحويل بريد الجزائر إلى بنك ،http//echorookonline.com، بتاريخ 2021/12/22.

الرضا لزبائنها تعمل على إنجاز أهدافها باستقطاب أكبر عدد من الزبائن من خلال تحقيق الميزة التنافسية والتميز بمنتوجاتها وخدماتها من الجانب المادي والهيكل التنظيمي والمورد البشري، مما يعني تقييم أداء المؤسسة بمقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة، كما ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسيرين معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة [1]

جدول رقم (25): .يبين العلاقة بين الخدمات البديلة المقدمة من بريد الجزائر ومتغير الجنس

الجنس / الخدمات البديلة		ذكور	إناث	المجموع
نعم	التكرار	97	70	167
	النسبة %	79 %	%89	84.5%
لا	التكرار	25	8	33
	النسبة %	%20	%10	15.5%
المجموع	التكرار	122	78	200
	النسبة %	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 78 من أفراد العينة إناث هناك 89 بالمائة يرون أن مؤسسة بريد الجزائر تقدم خدمات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن مقابل 10 بالمائة يرون غير ذلك في حين أن 122 من أفراد العينة

[1] الشنواني صلاح ، أصول إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، الأسكندرية ،1975 ص205.

ذكور هناك 79 بالمائة يرون أن مؤسسة بريد الجزائر تقدم خدمات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن مقابل 20 بالمائة يرون غير ذلك.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة بين وجود خدمات بديلة تقدمها مؤسسة بريد الجزائر تتلائم مع رغبات الزبائن والجنس والتي نفسرها التحول الجذري لمؤسسة بريد الجزائر من الخدمة التقليدية الوجاهية إلى رقمنة قطاع البريد، ففي هذا الصدد وضعت مؤسسة بريد الجزائر مسألة الرقمنة في صلب استراتيجياتتها من خلال برامج تطوير وعصرنة الخدمات البريدية المالية والخدمات البريدية والخدمات النقدية والخدمات المتنوعة التي توفرها للزبائن ففي مجال الخدمات النقدية جندت المؤسسة وسائل مادية وبشرية وتقنية معتبرة لتطوير وعصرنة هذه الخدمات لا سيما:

– اقتناء منصة نقدية وفق المعايير والمقاييس الدولية.

– توفير الخدمات النقدية عبر مختلف القنوات سواء من خلال الخدمات الجوارية عبر الموزعات الالية ونهائيت الدفع الالكتروني أو من خلال الخدمات عن بعد كالدفع عبر الأنترنت أو استعمال التطبيق الهاتفي بريدي موب كذلك من خلال الخدمات المالية النقدية عبر الأنترنت من خلال بريدي ويب، إضافة إلى إطلاق خدمة التشغيل البيني للخدمات النقدية بين بريد الجزائر والمنظومة البنكية كخدمات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن والتغطية الكاملة لعمليات السحب جغرافيا. [1]

[1] كلمة المدير العام لمؤسسة بريد الجزائر بمناسبة اطلاق خدمة بريد موب ، الموقع الرسمي لبريد الجزائر http//wwwposte.dz

جدول رقم (26) :العلاقة بين أسبقية بريد الجزائر في اطلاق خدمات جديدة وفق متغير الجنس

الجنس / الاسبقية في الخدمات		ذكر	أنثى	المجموع
نعم	التكرار	100	67	167
	النسبة %	81.96%	85.89%	83.05%
لا	التكرار	22	11	33
	النسبة %	18.032%	14.10%	16.5%
المجموع	التكرار	122	78	200
	النسبة %	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 78 من أفراد العينة إناث هناك 85.89 بالمائة يرون أن مؤسسة بريد الجزائر كانت السباقة في فتح الخدمات الجديدة مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى مقابل 14.10 بالمائة يرون غير ذلك في حين أن 122 من أفراد العينة ذكور هناك 81.96 بالمائة يرون أن مؤسسة بريد الجزائر كانت السباقة في فتح الخدمات الجديدة مقابل 18.03 يرون غير ذلك.

نستنتج من التحليل الاحصائي للجدول السابق أن هناك علاقة بين أسبقية بريد الجزائر في إطلاق الخدمات الجديدة والجنس إضافة الى الخدمة الالكترونية والتي كانت لمؤسسة بريد الجزائر الاسيقية فيها من خلال فتح قاعات الخدمة الالكترونية وارضية نقدية واسعة، إضافة إلى رفع عدد الموزعات الآلية على مستوى مكاتب البريد وكذا التشغيل البيني بين مؤسسة البريد والمنظومة البنكية لكي يتسنى لزبائن بريد الجزائر السحب من جميع البنوك المتعاقدة معها والعكس غير صحيح مما يجعل بريد الجزائر سباقة في هذا المجال، فتح مكاتب بريدية جوارية في كل المناطق التي عرفت كثافة سكانية معتبرة، حيث أن دراسة الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة من طرف بريد الجزائر من المنظور الظاهري باعتباره سلوكا لا يتجسد من خلال عملية التفاعل المستمر بين المؤسسة وجمهورها بكل ما يحمله عمق العلاقة المعززة بالثقة أي تأثر الجمهور بالخدمات المقدمة والتي كانت فيها الأسبقية لها في السوق وبالتالي التأثير في اتجاهات وآراء الزبائن وتعزيز الثقة وبالتالي تحقيق الرضا والمحافظة على الاستمرار.

جدول رقم (27): إمكانية اللجوء للادخار في بريد الجزائر وفق متغير السن

السؤال 17 / السن		أقل من 30 سنة	ما بين 30 و50 سنة	ما بين 51 و70 سنة	71سنة فما فوق	المجموع
نعم	التكرار	34	87	15	6	142
	النسبة %	70.83%	71.31%	71.42%	66.66%	71%
لا	التكرار	14	35	6	3	58
	النسبة %	29.16%	28.68%	28.57%	33.33%	29%
المجموع	التكرار	48	122	21	9	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 21 فرد من العينة الذين سنهم ما بين 51 و 70 سنة هناك 71.42 بالمائة صرحوا أنهم في حالة الإدخار سيلجأون إلى مؤسسة بريد الجزائر مقابل 28.57 بالمائة صرحوا غير ذلك في حين أن 122 فرد من العينة ممن سنهم ما بين 30 و50 سنة هناك 71.31 بالمائة صرحوا أنهم في حالة الإدخار سيلجأون إلى مؤسسة بريد الجزائر مقابل 28.86 بالمائة صرحوا غير ذلك في حين أن 48 من أفراد العينة ممن هم أقل من 30 سنة هناك 70.83 بالمائة صرحوا أنهم في حالة الإدخار سيلجأون إلى مؤسسة بريد الجزائر مقابل 29.16 بالمائة صرحوا غير ذلك في حين أن 9 من أفراد العينة ممن سنهم فوق 71 سنة هناك 70.83 بالمائة صرحوا أنهم في حالة الإدخار سيلجأون إلى مؤسسة بريد الجزائر مقابل 29.16 بالمائة صرحوا غير ذلك صرحوا أنهم في حالة الإدخار سيلجأون إلى مؤسسة بريد الجزائر نستنتج من الجدول السابق أن هناك علاقة بين الإدخار في بريد الجزائر والسن، حيث أن الفئة العمرية المتوسطة من أقل من 30 سنة إلى غاية 50 سنة صرحوا أنهم يلجأون

إلى بريد الجزائر من أجل الإدخار وذلك لسهولة العملية على مستوى مكاتب البريد، كون كل مكتب بريد به شباك خاص لهذه الخدمة إضافة الى أن هاته الخدمة بدون فوائد ربوية والتي تجعل الكثير من الزبائن ينفرون من الإدخار على مستوى البنوك بسبب معتقدات دينية المتمثلة في الربا مقارنة مع بريد الجزائر، ولكون الرسوم على السحب والرسوم السنوية أقل، إضافة إلى تموقع الجغرافي لبريد الجزائر مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى والتي قد يتكبد الزبون عناء الانتقال إليها، إضافة إلى كل ذلك فإن مؤسسة بريد الجزائر وقعت مع بنك التوفير والاحتياط اتفاقية ترمي إلى رقمنة الخدمات البنكية استبدال اكثر من 4.4 دفتر إدخار تسيره بريد الجزائر ببطاقات بنكية يمكن استعمالها على كافة الموزعات الآلية البنكية ومراكز البريد وحسب السيد وزير البريد تريكي أن توقيع هذه الاتفاقية يأتي تجسيدا لسياسة الحكومة الرامية إلى ترقية الشمول المالي كونه يمثل محورا هاما في سياسة الدولة بمعنى التداخل في المعاملات المصرفية بين بريد الجزائر والبنوك مما يعني أنهما مصنفان في نفس المرتبة كمؤسسات مالية مصرفية مؤدية للخدمة العمومية.

الجدول رقم (28): سبب عدم اللجوء للإدخار ببريد الجزائر والجنس

السبب	الجنس	ذكور	إناث	المجموع
عدم وجود قروض	التكرار	2	4	6
	النسبة	%40	40%	%40
نقص السيولة	التكرار	3	6	9
	النسبة	%60	60%	60%
المجموع	التكرار	5	10	*15
	النسبة	%100	%100	%100

* 15 فرد من العينة من أجابوا على السؤال من مجل 200

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60 بالمائة من المبحوثين أرجعوا السبب الرئيسي لعدم لجوئهم لبريد الجزائر للإدخار بسبب نقص السيولة مدعمة بنسبة 60 بالمائة ذكور مقابل 60 بالمائة إناث، مقابل 40 بالمائة من المبحوثين أرجعوا السبب لعدم وجود قروض بنسبة 40 بالمائة ذكور و40 بالمائة إناث.

من خلال الجدول نستنتج أن عزوف بعض المبحوثين اللجوء إلى الإدخار على مستوى بريد الجزائر بسبب أن مؤسسة بريد الجزائر لا تمنح أي شكل من القروض سواء كانت استهلاكية أو غير ذلك، هو لأن بعض القروض خاصة العقارية تلزم الزبون بفتح حساب للإدخار مثل بنك التوفير والاحتياط وبنك التنمية المحلية، أما السبب الثاني والمتمثل في نقص السيولة ولكون أغلبية المدخرين عند القيام بالسحب يكون لمبالغ مالية كبرى يستلزم تحرير طلب بذلك مما يجل الزبون يتضايق من الأمر خاصة إن كان حاجة ملحة.

استنتاج الفرضية الثانية :

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل خارجية تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجيا أو الاقتصادية التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات حيث انه بالرغم من أن مؤسسة بريد الجزائر لحد الساعة تعرف الإحتكارية في المجال البريدي عامة والمجال المالي نسبيا لكن هذا لم يمنع من اجتياحها لمجال التكنولوجيا واستورادها لبرامج تسعى من خلالها لإشباع حاجيات السوق عامة ورغبات الزبون خاصة، حيث خلقت ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها للتطور التكنولوجي والتقدم العلمي المذهل.

وقياس الميزة التنافسية يكون من خلال اقتطاب المؤسسة لأكبر عدد من الزبائن من خلال إشباع حاجات عوض التركيز على بيع المنتجات من خلال وضع منهجية لفهم سلوك الزبون والتاثير فيه من خلال التواصل معه، حيث أن اختيار إستراتيجية تنافسية يكون مبني على أساس تمييز العرض الذي تقدمه المؤسسة عن العروض الأخرى وفق المعطيات الأساسية الناتجة عن تعاملها مع زبائنها وبالتالي فالمؤسسات قادرة على توفير إدراك أفضل لزبائنها تكون أقرب للنجاح من غيرها.

التحول الجذري لمؤسسة بريد الجزائر من الخدمة التقليدية الوجاهية إلى رقمنة قطاع البريد، ففي هذا الصدد وضعت مؤسسة بريد الجزئر مسالة رقمنة في صلب استراتيجياتها من خلال برامج وتطوير وعصرنة الخدمات البريدية المالية والخدمات النقدية.

ففي مجال الخدمات النقدية جندت المؤسسة وسائل مادية وبشرية وتقنية معتبرة لتطوير وعصرنة هذه الخدمات لا سيما:

– اقتناء منصة نقدية وفق المعايير والمقاييس الدولية.

– توفير الخدمات النقدية عبر مختلف القنوات سواء من خلال الخدمات الجوارية عبر الموزعات الألية ونهائيات الدفع الإلكتروني.

إطلاق خدمة التشغيل البيني للخدمات النقدية بين بريد الجزائر والمنظومة البنكية كخدمات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن والتغطية الكاملة لعمليات السحب الجغرافي.

* كانت لمؤسسة بريد الجزائر الاسيقية من خلال فتح قاعات الخدمة الالكترونية وارضية نقدية واسعة، اضافة الى رفع عدد الموزعات الآلية على مستوى مكاتب البريد وكذا التشغيل البيني بين مؤسسة البريد والمنظومة البنكية لكي يتسنى لزبائن بريد الجزائر السحب من جميع البنوك المتعاقدة معها والعكس غير صحيح مما يجعل بريد الجزائر سباقة في هذا المجال، فتح مكاتب بريدية جوارية في كل المناطق التي عرفت كثافة سكانية معتبرة، حيث أن دراسة الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة من طرف بريد الجزائر من المنظور الظاهري باعتباره سلوكا لا يتجسد من خلال عملية التفاعل المستمر بين المؤسسة وجمهورها بكل ما يحمله عمق العلاقة المعززة بالثقة أي تأثر الجمهور بالخدمات المقدمة والتي كانت فيها الأسبقية لها في السوق وبالتالي التأثير في اتجاهات وآراء الزبائن وتعزيز الثقة وبالتالي تحقيق الرضا والمحافظة على الاستمرار.

* جاءت إجابات المبحثين بأنهم يلجأون إلى بريد الجزائر من أجل الإ"دخار وذلك لسهولة العملية على مستوى مكاتب البريد، كون كل مكتب بريد به شباك خاص لهذه الخدمة إضافة إلى أن هاته الخدمة بدون فوائد ريبوية والتي تجعل الكثير من الزبائن ينفرون من الإدخار على مستوى البنوك بسبب معتقدات دينية المتمثلة في الربا مقارنة مع بريد الجزائر، ولكون الرسوم على السحب والرسوم السنوية أقل، إضافة إلى تموقع الجغرافي لبريد الجزائر مقارنة بالمؤسسات المالية الاخرى والتي قد يتكبد الزبون عناء الانتقال إليها، إضافة إلى كل ذلك فإن مؤسسة بريد الجزائر وقعت مع بنك التوفير والاحتياط اتفاقية ترمي إلى رقمنة الخدمات البنكية استبدال أكثر من 4.4 دفتر إدخار تسيره بريد الجزائر ببطاقات بنكية يمكن استعمالها على كافة الموزعات الآلية البنكية ومراكز البريد وحسب السيد وزير البريد تريكي أن توقيع هذه الاتفاقية يأتي تجسيدا لسياسة الحكومة الرامية إلى ترقية الشمول

المالي كونه يمثل محورا هاما في سياسة الدولة بمعنى التداخل في المعاملات المصرفية بين بريد الجزائر والبنوك مما يعني أنهما مصنفان في نفس المرتبة كمؤسسات مالية مصرفية مؤدية للخدمة العمومية.

* جاءت إجابات معظم المبحوثين على اختيارهم لمؤسسة بريد الجزائر مقارنة للمؤسسات المالية الأخرى والتي نرجعها لعدة أسباب:

حيث أكبر شريحة تلمس فعالية هاته الخدمات هم الموظفون الذي هم في الاتصال مع مؤسسة البريد ويسمح لهم هذا الاتصال بقياس مستوى المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى والتي يمكن أن نفسرها الخدمات البريدية المباشرة:

– خدمة الحساب البريدي الجاري: إمكانية كل زبون يحوز على حساب جاري يمكنه سحب من رصيده أو الاستعلام عنه من جميع المكاتب البريدية المنتشرة عبر الوطن وهذا بسبب وجود شبكة واسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد.

– الخدمات البطاقية: تحمل رقم 1406 ويسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى أي شخص أخر مبلغ مالي معين وغير محدود عبر كامل التراب الوطني.

–الخدمات التي تؤديها مؤسسة بريد الجزائر لفائدة الغير: وزارة المالية (دفع الرسوم الضريبية – بيع الطوابع الجيبائية – قسيمة السيارات – المعاشات الأجنبية).

التحصيل لفائدة الزبائن الكبار مثل تحصيل الفواتير الغاز والكهرباء – أوراسكوم – اتصالات الجزائر –موبيليس– سيال – سوسيتي جنرال – ستلام الجزائر – بنك البركة – عدل.

– خدمة racimo، خدمة أرسلي.

– خدمات الاطلاع على الرصيد –خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية – خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية.

– البطاقة الذهبية: أطلقت مؤسسة بريد الجزائر بطاقة ذكية مغناطسية تسمح بجل المعاملات المالية خدمة الدفع الالكتروني والتي ستشمل لاحقا على خدمة دفع الوقود بعد تحميل تطبيق نفطال وشراء التذاكر الطائرات وتركيب أجهزة TPEللدفع اللكتروني في مختلف المساحات التجارية، وتعمل بمعيار يحمي ويؤمن حسابات الزبائن.

من خلال كل ما سبق ذكره فإن الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر جعلت عينة البحث ترى أن المؤسسة ترقى لمستوى المؤسسات المالية الأخرى، حيث يتم فهم الرموز المتبادلة بين اطراف الاتصال أي بين المؤسسة وجمهورها من خلال معاني مشركة والتي نترمجها بتحقيق الأهداف وتحقيق المنفعة المتبادلة.

* بتركيز مؤسسة بريد الجزائر على الاستعمال المكثف للاستراتيجيات الاتصالية وتنوع أساليب العلاقات العامة للتموقع في السوق وتعزيز صورة المؤسسة باستحضار المستهلك الصورة الحسنة المؤسسة ويرتبط ذهنيا من خلال عدة أبعاد أهمها البعد المادي أو ما يعرف بالدعامة المادية من الرضا والاستحسان كاستعمال التكنولوجيات الحديثة، الكثافة البريدية وقربها من الزبون وسرعة تمييزها هذا ما يجعل بريد الجزائر يدخل المنافسة في المجال المصرفي وهذا مجاء في مقال للشروق انلين في سنة 2021 تحت عنوان نحو تحويل بريد الجزائرإلى بنك بعد إطلاق التشغيل البيني بين المنصة النقدية لبريد الجزائر والبنوك في مجال الدفع بالأنترنت والذي مكن أصحاب بطاقات الدفع الالكترونية ما بين البنكية سي إي بي وايضا البطاقة الذهبية غولدن كارت من سحب وإيداع الأموال عبر كافة الموزعات النقدية الألية سواء البنكية أو البريدية.

من خلال ما سبق فإن جسور الثقة التي بنيت بين مؤسسة بريد الجزائر وزبائنها لكون العملية الاتصالية أو الرسالة الاتصالية سهل فهمها والاستجابة لها، أين حافظت المؤسسة على استمرار عملية الفهم التي تسهل التفاعل والتعامل وبالتالي المحافظة على استمرارها حيث تعتبر الميزة التنافسية هي

السمة التي تتيح للمنظمة التفوق على منافسيها، وتعد المشاركة في المنافسة ضمن السوق هي القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق وحسب كريستينين وفاهي الميزة التنافسية هي القدرة المكتسبة من خلال الصفات والموارد للقيام بالأعمال على مستوى أعلى من الشركات الأخرى في الصناعة أو السوق نفسه، أي أن تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى والمشابهة لها في مجال العمل من حيث نوعية وكمية المنتجات والخدمات، الأسعار وطريقة الدفع وكذلك موقع المؤسسة وغيرها من المجالات الأخرى.

ثالثا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة وإستنتاجاتها

جدول رقم (29): درجة رضا عن أسلوب الاتصال مع عون الشباك وفق متغير الجنس

الجنس / قياس الرضا		ذكر	أنثى	المجموع
راضي جدا	التكرار	92	61	153
	النسبة %	75.40%	78.20%	76.5%
نوعا ما	التكرار	24	13	37
	النسبة %	19.67%	16.66%	18.5%
غير راضي تماما	التكرار	6	4	10
	النسبة %	4.91%	5.12	5%
المجموع	التكرار	122	78	200
	النسبة %	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 122 من أفراد العينة ممن هم ذكور هناك 75.04 بالمائة راضين جدا على أسلوب الاتصال مع عون الشباك من حيث نوع المعاملة والتوجيه مقابل 19.67 بالمائة صرحوا أنهم راضين نوعا ما مقابل 4.91 بالمائة غير راضين تماما في حين أن 78 من أفراد العينة ممن هم إناث راضين جدا مقابل 16.66 بالمائة صرحوا أنهم راضين نوعا ما في حين أن 5.12 بالمائة غير راضين تماما.

نستنتج من التحليل الاحصائي أن هناك علاقة بين نوع الاتصال والجنس حيث أن الاتصال هو اتصال خارجي بين المؤسسة وجمهورها الخارجي والمتمثل في الزبائن والذي عبر أغلبية المبحوثين

بعبارة نوعا ما وهذا يعود إلى أن الاتصال يكون المبحوثين راضين جدا عنه وفي بعض الأحيان غير راضين وهذا ما نفسره بالمهارات والكفاءة المهنية والجدية في العمل الواجب توفرها في العنصر البشري مما يجعل الزبائن ينجذبون إلى المؤسسة استحسانا للمعاملة التي يتلقونها، كما يمكن أن نرجع نوع المعاملة أو الاتصال إلى التنشئة الاجتماعية لأعوان الشباك كون السمات والعادات للفرد أي البعد الاجتماعي للشخصية يمكن أن يظهر في السلوكيات والتي قد تسبب خلل في العملية الاتصالية.

جدول رقم (30): صعوبات التعامل مع أعوان الشباك وفق متغير السن

السن / السؤال 19		أقل من 30 سنة	ما بين 30 و50 سنة	ما بين 51 و70 سنة	71سنة فما فوق	المجموع
نعم	التكرار	5	21	6	8	40
	النسبة %	10.41%	17.21%	28.57%	88.88%	100,0%
لا	التكرار	43	101	15	1	160
	النسبة %	98.58%	82.78%	71.42%	11.11%	100,0%
المجموع	التكرار	48	122	21	9	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

من مجموع 48 فرد من العينة ممن هم أقل من 30 سنة هناك 98.58 بالمائة صرحوا أنهم لم يواجهوا صعوبات مع أعوان الشباك مقابل 10.41 بالمائة صرحوا أنهم يواجهون صعوبات مع أعوان الشباك في حين أن 9 من أفراد العينة ممن هم فوق 71 سنة هناك 88.88 بالمائة صرحوا أنهم يواجهون صعوبات في التعامل مع أعوان الشباك مقابل 11.11 بالمائة صرحوا أنهم لا يواجهون صعوبات في حين أن 122 من أفراد العينة هناك 82.78 بالمائة صرحوا أنهم لا يواجهون صعوبات في حين

أن21 من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 51 سنة و70 سنة هناك 71.42 بالمائة صرحوا أنهم لا يواجهون صعوبات مع أعوان الشباك.

نستنتج من التحليل الإحصائي أن هناك علاقة بين صعوبة التعامل مع أعوان الشباك والسن التي يمكن أن نفسره إلى غياب أداب الحوار وأسلوب الإقناع ويمكن ان نرجعها إلى افتقادهم للمهارات الاتصالية والمتمثلة في الاستماع الجيد لانشغالات الزبون كما يمكن أن نرجعها إلى تفاعل عاملين وهما العامل النفسي الذي يعبر عن خصوصية عون الشباك وميولته والعامل الاجتماعي والمقصود بالتنشئة الاجتماعية لعون الشباك الذي يجسد مؤثرات البناء الإجتماعي المحيط بالفرد والتي نحلل العملية الاتصالية إلى اتصال رمزي عن طريق الأفكار والمفاهيم المؤسسة وبذلك تكون اللغة هي وسيلة الاتصال بين الأفراد رمزا لأنها تؤثر في الأفراد كما تؤثر في الأخرين.

جدول رقم (31) : يبين العلاقة بين سبب صعوبات التعامل مع أعوان الشباك وفق متغير السن

19-1- إذا كان الجواب نعم هل كان السبب:						
السن / أسباب الصعوبات		أقل من 30 سنة	ما بين 30 و50 سنة	ما بين 51 و70 سنة	71سنة فما فوق	المجموع
طول مدة أداء الخدمة	التكرار	2	0	1	5	8
	النسبة %	40%	o%	12,5%	55.55%	24.24%
سوء الإستقبال	التكرار	2	4	5	3	14
	النسبة %	40%	36.36%	62.5%	33.33%	42.42%
سوء التوجيه	التكرار	0	5	2	0	7
	النسبة %	0,0%	45.45%	25%	0,0%	21.21%
اللامبالاة	التكرار	20%	2	0	1	4
	النسبة %	25,0%	18.18%	0%	11.11%	12.12%
المجموع	التكرار	5	11	8	9	*33
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

*هناك 33 فرد من العينة ممن أجابوا على هذا السؤال

من مجموع 8 من أفراد العينة الذين سنهم ما بين 51 و70 سنة هناك 62.5 بالمائة يرجعون الصعوبات إلى سوء الاستقبال مقابل 25 بالمائة يرجعونها إلى سوء التوجيه مقابل 12.5 يرجعون الصعوبات إلى طول مدة أداء الخدمة في حين من مجموع 9 أفراد الذين سنهم فوق 71 سنة هناك 55.55 بالمائة يرجعون صعوبات التعامل مع أعوان الشباك إلى طول مدة أداء الخدمة مقابل 33.33 بالمائة إلى سوء الاستقبال مقابل 11.11 بالمائة إلى اللامبالاة من مجموع 11 فرد من الذين سنهم ما بين 30 و50 سنة هناك 45.45 بالمائة يرجعون الصعوبات سوء التوجيه بالمائة مقابل 36.36 بالمائة يرجعون إلى سوء الاستقبال مقابل 18.18 بالمائة يرجعون الصعوبات إلى اللامبالاة في حين أن 5 من أفراد العينة ممن هم أقل 30 سنة هناك 40 بالمائة يرجعون الصعوبات إلى طول مدة أداء الخدمات مقابل 40 بالمائة يرجعون السبب لسوء الاستقبال مقابل 25 بالمائة يرجعون الصعوبات إلى اللامبالاة.

من خلال التحليل الإحصائي نستنتج أن هناك علاقة بين أسباب صعوبات التعامل مع أعوان الشباك والسن والتي أرجعها المبحوثون بنسبة كبيرة إلى طول مدة الخدمة، سوء الاستقبال، سوء التوجيه واللامبالاة والتي يمكن إدراجها كلها تحت عنوان خلل في العملية الاتصالية بين الزبون وعون الشباك والتي نفسرها بان الأفراد وسلوكهم مدخل لفهم النسق الاجتماعي بمعنى أن أفعال الأفراد الذين هم الزبائن أصبحت من خلال علاقتها مع المؤسسة ثابتة في الأدوار والتي أصبحوا يتوقعون الأدوار من مقابليهم الذين هم أعوان الشباك ويفسرونها حسب متطلعاتهم والتي ينظر إليها من خلال الرموز والمعاني والمتمثلة في نوع الخطاب المستعمل أو اللغة وكذا الايماءات والايحاءات التي قد تفهم من خلالها الرسالة الاتصالية على غير ماهو مقصود به والتي سميت بما وراء الاتصال.

جدول رقم (32): يبين العلاقة بين درجة كفاءة أعوان الشباك وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي / درجة كفاءة أعوان الشباك		إبتدائي أو أقل	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
عالية جدا	التكرار	3	8	11	10	32
	النسبة %	13.63%	20.51%	21.15%	11.49%	16%
عالية	التكرار	5	13	7	25	50
	النسبة %	22.72%	33.33%	13.46%	28.73%	25%
متوسطة	التكرار	14	18	34	52	118
	النسبة %	63.63%	46.15%	65.38%	59.77%	59%
المجموع	التكرار	22	39	52	87	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 52 فرد من أفراد العينة الذين مستواهم ثانوي هناك 65.38 بالمائة يرون أن درجة كفاءة أعوان الشباك متوسطة مقابل 21.15 بالمائة يرون أن درجة كفاءة أعوان الشباك عالية مقابل 13.46 بالمائة يرون أنها عالية في حين أن 22 من أفراد العينة الذين مستواهم ابتدائي أو أقل يرون أن درجة كفاءة أعوان الشباك متوسطة مقابل 22.72 بالمائة يرون أنها عالية مقابل 13.63 يرون أنها عالية جدا في حين أن 87 من أفراد العينة ممن لديهم مستوى جامعي هناك 59.77 يرون أن درجة كفاءة أعوان الشباك متوسطة مقابل 28.73 بالمائة يرون أنها عالية مقابل 11.09 بالمائة يرون أنها عالية جدا في حين أن 39 من أفراد العينة ممن لديهم مستوى متوسط هناك 63.63 بالمائة يرون أن درجة

كفاءة أعوان الشباك متوسطة مقابل 22.72 يرون أنها عالية مقابل 13.63 بالمائة يرون أنها عالية جدا.

من خلال الجدول الاحصائي نلاحظ أن أغلب المبحوثين قيموا درجة كفاءة أعوان الشباك بالمتوسطة بالرغم أن من استراتيجيات مديرية البريد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصر فعال في تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في المحافظة على مكانتها واستمراريتها، حيث كلما كان التكوين كافي تحسن المستوى المعرفي والمهني، ولعل أهم عنصر في تحديد كفاءة الموظفين هو قياس مدى تكوينه وتطوير القدرات البشرية الذي ظل مطلبا استراتيجي لمختلف المنظمات الذي تبحث عن مركز تنافسي يمكنها من البقاء والاستمرار في ظل توترات البيئة الخارجية وهذا ما يستشف من نص المادة التاسعة من القانون الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر جاء فيها "يتم تسيير العامل من قبل البنية المكلفة بتسيير الموارد البشرية وذلك خلال فترة التكوين بأكملها وتكلف هذه البنية، خلال فترة التكوين، بمراقبة مواظبة المستخدمين الخاضعين للتكوين، ويتم تقييم نتائج التكوين بالاشتراك مع المصالح العملي.

تولي مؤسسة بريد الجزائر عناية فائقة للتكوين وهذا ما يتضح من تصريح المدير العام لبريد الجزائر "لضمان تأهيل أكيد لمؤسسة بريد الجزائر كان لزاما علينا الشروع في تحويل الكفاءة وإشراك كل الموظفين في عمليات التكوين، وتتوفر مؤسسة بريد الجزائر على ثلاثة مدارس جهوية للتكوين على المستوى الوطني هي المدرسة الجهوية لسطيف – المدرسة الجهوية بتلمسان– المدرسة الجهوية بورقلة وكذا المدرسة الوطنية للبريد والاتصال، إضافة الى تعاقد مؤسسة بريد الجزائر مع العديد المدارس المتخصصة في التكوين والذي مست مختلف الفئات السوسيو مهنية، حيث أن أعمال التكوين كان لها أثر على مستوى احترافية وكفاءة المورد البشري.

جدول رقم (33): .يبين العلاقة بين تقييم نوع الاتصال وفق متغير المستوى المهني

المستوى المهني / تقييم نوع الاتصال		بدون عمل	متقاعد	موظف	مهنة حرة	المجموع
جيد	التكرار	2	9	51	5	67
	النسبة %	18.18%	25%	35.66%	50%	33.5%
حسن	التكرار	6	12	51	1	70
	النسبة %	54.54%	33.33%	35.66%	10%	35%
متوسط	التكرار	3	15	41	4	63
	النسبة %	27.27%	41.66%	28.67%	40%	31.5%
المجموع	التكرار	11	36	143	10	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 11 فرد من العينة بدون عمل هناك 54.54 بالمائة يقيمون نوع الاتصال بأعوان الشباك بالحسن مقابل 27.27 بالمائة يقيمونه بالمتوسط مقابل 18.18 بالمائة بالحسن في حين من مجوع 10 أفراد من العينة ذو المهن الحرة هناك 50 بالمائة يقيمون نوع العلاقة بالجيدة مقابل 40 بالمائة متوسطة مقابل 10 بالمائة حسنة في حين أن من مجموع 36 فرد من المتقاعدين هناك 41.66 بالمائة يقيمون نوع الاتصال مع أعوان الشباك بالمتوسط مقابل33.33 بالمائة حسن مقابل 25 بالمائة جيد في حين من مجموع 143 من أفراد العينة موظفين 35.66 بالمائة يقيمون الاتصال بالمتوسط مقابل 35.66 بالمائة بالجيد مقابل 28.67 بالمائة بالمتوسط.

من خلال الجدول الاحصائي نجد أن هناك علاقة بالمستوى المهنى وتقييم نوع الاتصال مع أعوان الشباك أن الاتصال هو اتصال خارجي بين المؤسسة وجمهورها الخارجي والمتمثل في الزبائن والذي عبر أغلبية المبحوثين بعبارة جيد وهذا يعود إلى أن الاتصال يكون المبحوثين راضين جدا عنه وفي

بعض الأحيان غير راضين وهذا ما نفسره بالمهارات والكفاءة المهنية والجدية في العمل الواجب توفرها مما يجعل الزبائن ينجذبون إلى المؤسسة استحسانا للمعاملة التي يتلقونها، كما يمكن أن نرجع نوع المعاملة أو الاتصال إلى التنشئة الاجتماعية لأعوان الشباك كون السمات والعادات للفرد أي البعد الاجتماعي للشخصية يمكن أن يظهر في السلوكيات والتي قد تسبب خلل في العملية الاتصالية

جدول رقم (34): يبين العلاقة بين تكوين أعوان الشباك وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي / الحاجة الى التكوين		إبتدائي أو أقل	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	التكرار	21	35	46	81	183
	النسبة %	95.45%	89.74%.	88.46%	93.10%	91.5%
لا	التكرار	1	4	6	6	17
	النسبة %	4.5%	10.25%	11.53%	6.89%	8.5%
المجموع	التكرار	22	39	52	87	200
	النسبة %	100%	100%	100%	100%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من مجموع 22 فرد من العينة ممن لديهم مستوى ابتدائي هناك 95.45 بالمائة يرون أن أعوان الشباك يحتاجون للتكوين في التعامل مع الزبائن مقابل 4.5 بالمائة يرون غير ذلك في حين من مجموع 87 فرد من عينة البحث الذين لديهم مستوى جامعي هناك 93.10 بالمائة يرون أن أعوان الشباك يحتاجون للتكوين في التعامل مع الزبائن مقابل 6.89 بالمائة يرون غير ذلك في حين من مجموع 39 فرد من العينة ممن لديهم مستوى متوسط هناك 89.47 بالمائة يرون أن أعوان الشباك يحتاجون للتكوين في التعامل مع الزبائن مقابل 11.53 بالمائة يرون غير ذلك من مجموع 52 فرد

ممن لديهم مستوى ثانوي هناك 88.46 بالمائة يرون أن أعوان الشباك يحتاجون للتكوين في التعامل مع الزبائن مقابل 11.53 بالمائة.

من خلال الجدول أن هناك علاقة بين حاجة أعوان الشباك للتكوين والمستوى الدراسي والتي جاءت إجابات المبحوثين إلى ضرورة التكوين في التعمل مع الزبائن، حيث أن برامج العمل بكل صيغها يتم إعدادها بشكل أساسي من طرف إدارة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة، حيث يتم إعداد الميزانية السنوية للتكوين من خلال أغلفة مالية مخصصة، لكن في أغلب التكوينات تكون موجهة للإطارات مقارنة بأعوان الشباك والتي كانت مدة التكوين غير كافية أحيانا في تلقي جميع المهارات والمعارف في مجال التعامل مع الزبون وأن معظم التكوينات والتي توليها أهمية مصلحة الموارد البشرية أهمية هي البرامج التي تخص كيفية التعامل مع النقد الآلي كوسيلة للتحكم في التعاملات المالية والتحويلات النقدية وبرنامج تكويني للعمل بنظام الموازنة عن بعد تحسبا للعمل النظام الوطني للدفع البنكي، مما يجعل التكوين في التعامل مع الزبائن سواء المدة غير كافية أو تكوين أعوان الشباك لبرامج أخرى بعيدا عن الاتصال مع الزبائن.

جدول رقم (35): يبين العلاقة بين نقطة التقييم نوعية الخدمة وفق متغير الجنس

الجنس / نقطة التقييم		ذكر	أنثى	المجموع
0	التكرار	5	7	12
	النسبة %	4.09%	8.9%	6%
1	التكرار	11	14	25
	النسبة %	9.016%	17.94%	12.5%
2	التكرار	18	7	25
	النسبة %	14.75%	8.9%	12.5%
3	التكرار	16	14	30
	النسبة %	13.11%	17.94%	15%
4	التكرار	28	22	50
	النسبة %	22.95%	28.20%	25%
5	التكرار	44	14	58
	النسبة %	36.06%	17.94%	29%
المجموع	التكرار	122	78	200
	النسبة %	100%	39,0%	100,0%

من مجموع 122 فرد من العينة من ذكور هناك 36.06 بالمائة أعطوا النقطة 5 يقيمون فيها نوع الخدمة المقدمة من طرف بريد الجزائر النقطة مقابل 22.95 بالمائة أعطوا النقطة 4 مقابل 14.75 بالمائة أعطوا النقطة 2 مقابل 13.11 بالمائة أعطوا النقطة 3 مقابل 9.016 أعطوا لهم النقطة 1 مقابل 4.09 بالمائة أعطوا لهم النقطة 0 في حين من مجموع 78 فرد من العينة من الإناث هناك 28.20 بالمائة أعطوا النقطة 4 يقيمون فيها نوع الخدمة المقدمة من طرف بريد الجزائر مقابل

17.94 بالمائة أعطوا النقطة 5 مقابل 17.94 أعطوا النقطة 3 مقابل 8.9 بالمائة أعطوا النقطة 2 مقابل 8.9 بالمائة أعطوا النقطة 0

نلجأ إلى حساب المتوسط الحساب عند جنس الذكور

$$\frac{44*5+28*4+16*3+18*2+11*1+5*0}{122} = 122/427 = 3.5$$

المتوسط الحسابي عند الاناث $\frac{5*14+4*22+3*14+2*7+1*14+7*0}{78} = 2.92$

المتوسط الحسابي للمجموع=0+25+50+90+200+200/290=3.27

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن هناك علاقة بين تقييم نوع الخدمة والجنس والتي أعطى فيها أغلبية المبحوثين علامة 3 كتعبير عن رضاهم عن الخدمة المقدمة من بريد الجزائر، حيث يشكل الزبون اهتماما كبيرا للمؤسسة وهو ركيزة التسويق الحديث لما له من تأثير واضح ومباشر على الأرباح والقيمة الفعلية لها أمام المؤسسات الأخرى، حيث أن محددات الرضا عند الزبون الجودة والأداء ولكون الخدمة غير ملموسة بالإضافة إلى عدم إمكانية تخزينها هذا ما يجعل الزبون يقيم الخدمة من حيث عملية تقديمها من طرف المؤسسة والتي تتمثل في الخدمة المادية من خلال تكنولوجيات المعلومات والاتصال وبشرية فاعلية المورد البشري.

تدعيما لتقنية الاستمارة في تحليل نتائج الفرضية الثالثة وقياس مؤشر من المؤشرات وهو الاستقبال وكفاءة اعوان الشباك تم تدعيمها بتحليل محتوى سجل الشكاوي لمركز بريد تيبازة.

قمنا بتحليل محتوى سجل خاص بشكاوي آراء واقتراحات المواطنين الخاص بمكتب البريد واد مرزوق الواقع بالمحاذاة المديرية العامة لوحدة بريد تيبازة، هذا السجل فتح في سنة 2019 وبالضبط في

04/19، هذا السجل مرقم ومؤشر بختم دائري مدون عليه عبارة وحدة بريد ولاية تيبازة يحتوي على 140 صفحة.

سوف نقوم بتحليل محتوى ماهو مدون على السجل من قبل زبائن بريد الجزائر لولاية تيبازة، وبالضبط مكتب بريد واد مرزوق انطلاقا من فرضيات البحث.

جدول رقم (36): تحليل محتوى سجل الشكاوي مكتب بريد تيبازة لسنة 2020

فئة الاتجاه: رأي الزبون في الخدمات المقدمة			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	تكرارات	النسبة %
01	المعاملة والاسقبال الحسن	08	21,62
02	سوء الاستقبال والتوجيه	07	18,91
03	خدمة المقيمة بطيئة	08	21,62
04	نقص التأهيل وكفاءة أعوان الشباك والتعداد البشري	08	21,61
05	عطب وثقل الشكبة reseau	05	13,51
المجموع		36	%100

يعطينا إذن تحليل المحتوى هذا السجل فئة الاتجاه وسبعة وحدات أما عن التحليل الإحصائي لهذا الجدول فيكون على النحو التالي نلاحظ أن 21,62% من محددات كل أن نوع المعاملة في بريد واد مرزوق حسنة هي حسنة مثلما نبين ذلك وحدة التحليل رقم 01، مقابل 21,62% أن الخدمة المقدمة في نفس مكتب بريد تعتبر بطيئة مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 03، ومقابل 18,91% من محددات رأي الزبون أن هناك سوق استقبال للزبائن ومعاملة سيئة ناهيك عن سوء التوجيه لهم ومقابل 16,21% ترى أن أعوان الشباك ينقصهم الكفاءة والتأهيل مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 04 ومقابل 5,40% من محددات رأي الزبون ترى أن هناك نقص في التعداد البشرى لأعوان الشباك على مستوى

مكتب بريد واد مرزوق، ومقابل 13,8% يرون أن هناك ثقل في الشبكة وأعطاب أحيانا مثلما تبينه الوحدة رقم 06 ومقابل 2,70% من محددات رأي الزبائن يرون أن الإجراءات الاحترازية لوباء كوفيد غير مجديه مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 07.

من خلال الجدول نفسر أن من بين الزبائن الذين سجلوا ملاحظاتهم على السجل الشكاوي من يرون أن أعوان الشباك ينقصهم التأهيل والكفاءة في الاتصال والذى تم تسجيله بنسبة 16,21% والذي أرجعوها إلى سوء الاستقبال وسوء الاتصال والتي فسرها البعض لا مبالاة هؤلاء الأعوان في تأدية الخدمة بحكم أنهم أعوان عموميين لا تفرض عليهم رقابة مما نجد عن ذلك قصور أو انحراف في أداء أعوان الشباك، في حين أن بعض الزبائن الذين دونوا على السجل رأوا أن المعاملة حسنة واستقبال جيد بنسبة 21,62% والذي يعنى أنهم راضين بالخدمة المقدمة في حين لاحظنا أن بعض الزبائن أشاروا إلى وجود مشاكل شكاويهم في سنة 2020 كانت أرائهم متقاربة حول الاستقبال بين السيء وجيد أرجعها البعض لنقص كفاءة أعوان الشباك في في صف يرد البعض أنها بسبب أمور تقنية كما أشار بعض الزبائن إلى أن الهدف من الاتصال الخارجي أي بين المؤسسة وعملائها هو رفع الأداء وبالتالي جودة الخدمة وتعزيز صورة المؤسسة في السوق لذلك يجب على الاتصالات القائمة بين عون الشباك باعتباره ممثل المؤسسة والزبون (الجمهور الخارجي) قائمة على التفاهم المشترك والتفاعل الجيد في التعامل وهذه الاتصال تعتمد عليه المؤسسة في زيادة درجة رضا الزبائن من خلال فاعلية في الخدمة المؤداة عن طريق التأطير المحكم للمورد البشري عن طريق التكوين الفعال من جهة وتوطيد علاقات الاتصال مع المؤسسة من الإطار التنظيمي من جهة أخرى، وهذا راجع إلى كون العملية الاتصالية خارج المؤسسة تسمح بتكوين علاقات اجتماعية في إطار رسمي وغير رسمي وهي وسيلة ناجحة لتنفيذ المهام في أشكال مختلفة من الإتصال قصد تبادل المعلومات التي تخص العمل في إطار تفاعلي اجتماعي يفيد المؤسسة من جهة ويحقق الرضا للزبون من جهة أخرى.

جدول رقم (37): تحليل محتوى سجل الشكاوي مكتب بريد تيبازة لسنة 2021

فئة تحليل الاتجاه: رأي الزبون في الخدمات المقدمة			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	تكرارات	النسبة %
01	المعاملة الحسنة	07	%19,44
02	معاملة سيئة للزبائن	17	%38,88
03	خدمة بطيئة وسيئة	05	%13,88
04	نقص التعداد البشري لأعوان الشباك ونقص التعداد، نقص كفاءة أعوان الشباك	04	%11,10
05	أعوان الشباك مؤهلين	01	%2,77
06	خدمة جيدة وسريعة	02	%5,55
07	مشاكل تقنية	03	%8,32
المجموع		36	%100

يعطينا تحليل محتوى هذا السجل 2021 فئة الاتجاه رأي الزبون في الخدمات المقدمة و07 وحدات أما التحليل الإحصائي فيكون على النحو التالي:

نلاحظ أن 19,44% من الزبائن يرون أن نوع المعاملة على مستوى مكتب بريد واد مرزوق حسنة مثلما تبينه وحدة رقم 01، مقابل 38,88% من الزبائن يرون أن المعاملة سيئة من طرف أعوان الشباك للزبائن مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 02 في حين أن 13,88% من محددات رأي الزبائن أن نوع الخدمة الممقدمة على مستوى بريد واد مرزوق بطيئة وسيئة مقابل 5,55% يرون أن الخدمة المقدمة جيدة وسريعة مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 07 ومقابل 8,33% ترى أن هناك نقص للتعداد البشري لأعوان الشباك مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 04 ومقابل 2,77% من الزبائن يرون أن أعوان الشباك لمكتب بريد واد مرزوق يعانون من كم نقص التأهيل والكفاءة المهنية مثلما تيبنه وحدة التحليل

رقم 05 ومقابل 2,77% من محددات الاتجاه للزبائن يرون أن أعوان شباك مكتب بريد واد مرزوق يمتازون بالكفاءة المهنية ومقابل 2,77% من محددات اتجاه الزبائن يرون أن هناك أن الشبكة المعلوماتية reseau بها أعطاب وبطيئة في مقابل 5,55% من الزبائن يرون أن هناك مشكل في السيولة مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 09.

من خلال التحليل الإحصائي لاحظنا أن 38,88% من المدونين على سجل الشكاوي لبريد واد مرزوق خلال سنة 2021 أبدوا تذمرهم من معاملة أعوان الشباك لهم والتي رأوها أنها سيئة والتي فصلها البعض في سوء الاستقبال التماطل ففي أداء الخدمة، تضييع الوقت في الحديث بينهم، أسلوب لاتصال الشفهي غير لائق.

في حين أن 19,44% رأوا أن المعاملة كانت حسنة إلى جيدة، كون المعاملات البريدية المقدمة كانت جيدة وسريعة وان معاملة أعوان الشباك كانت في المستوى من حيث الاستقبال والتوجيه، في حين أن نسبة 13,88% من المدونين عبروا عن الخدمة أنها بطيئة وسيئة ونسبة 5,55% أقروا أن الخدمة سريعة وجيدة، مما يجعلون نلاحظ أن عملية التفاعل التي كانت بيت أعوان الشباك وهؤلاء الزبائن كانت غير واضحة وغير مفهومة حسب ما فسره الزبائن كون الزبون متغير في حين أعوان الشباك هو نفسه مما يرجع أسباب هذا الاختلاف إلى سوء فهم الرسالة الاتصالية بين المرسل والمستقبل، حيث أن الاتصال ينتج رموزاً وقوانين خاصة بها وشفرات الاتصال التي ثقد تصبح معيارية متعارف عليها يفهمها البعض إيجابيا في حين يفهمها الآخر سلبيا كون الرسالة الاتصالية قد تكون واضحة مباشرة، فالناس يقولون وويسمعون بمعدلات تفوق المعاني الفعلية للكلمات[1] كون فهم ما وراء الرموز يفسر أشكال الاتصال.

[1]ناصر قاسمي: التحليلي السيولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 169.

كما لاحظنا أن بعض هؤلاء الزبائن صرحوا أن أعوان الشباك نقص كفاءة والتعداد البشري والذي نفسره بالإجراءات الاحترازية التي اتخذتها بريد الجزائر في مرحلة الكوفيد.

حين أن تفاعل الأفراد فيما بينهم أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتدخل في عملية التفاعل هذه فتؤثر في أفعالهم وسلوكهم وردود أفعالهم ومن هذه الخصائص شخصية أطراف الاتصال ومستواهم وكفاءاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية وقيمهم وطبائعهم وخصائصهم النفسية وغيرها مما يتدخل في عملية التفاعل والتي يمكن أن توجه في العملية الاتصالية وتؤثر في مسارها.

فلكل فرد رموز اكتسابها عن طريق التنشئة الاجتماعية التي يصنع من خلالها كل الرموز والإيماءات الخاصة بكل عملية.

جدول رقم (38): تحليل محتوى سجل الشكاوي مكتب بريد تيبازة لسنة 2022

فئة تحليل الاتجاه: رأي الزبون في الخدمات المقدمة			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	تكرارات	النسبة %
01	سوء معاملة من طرف أعوان الشباك الزبائن	09	%30
02	خدمة سيئة وبطيئة	07	%23,33
03	خدمة حسنة ومعاملة جيدة	06	%20
04	نقص العتاد والوثائق البريدية	03	%10
05	نقص تأهيل وكفاءة أعوان الشباك	02	%6,66
06	نقص التعداد البشري لأعوان الشباك	01	%3,33
07	مشكل السيولة	02	%6,66
المجموع		30	%100

يعطينا تحليل محتوى هذا السجل لسنة 2022 و07 وحدات أما التحليل الإحصائي فيكون على النحو التالي:

نلاحظ أن 30% من الزبائن يرون أن نوع المعاملة من طرف أعوان شباك بريد واد مرزوق لتيبازة سيئة مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 01 ومقابل 23,33% من محددات رأي الزبائن يرون أن الخدمة المقدمة سيئة وبطيئة مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 02 ومقابل 20% من الزبائن يرون أن الخدمة المقدمة حسنة وكذلك المعاملة الجيدة للزبائن مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 03 ومقابل 6,66% يرون أن العنصر البشري والمتمثل في أعوان الشباك ينقصهم التأهيل والكفاءة المهنية مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 05 و3,33% يرون أن هناك نقص في التعداد البشري لأعوان الشباك على مستوى مكتب بريد واد مرزوق مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 06 و6,66% يرون أن مشكل السيولة قائمة بمكتب بريد تيبازة مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 07 ومقابل 10% يرون أن هناك نقص في العناد والوثائق البريدية مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 04.

من خلال التحليل الإحصائي يمكننا أن نقول:

كل عمليات الاتصال التي تتم بين الأفراد تحمل هدف مهما كانت طبيعته مادية أو معنوية والتي تتحقق من خلالها المنفعة العامة فتنتج عنها عمليات اجتماعية مختلفة منها الصراع، التعاون والمنافسة وتعبير الزبائن عن عدم رضاهم عن سوء المعاملة والاستقبال التي تلقوها من أعوان الشباك في حين أن فئة أخرى عبرت أن المعاملة جيدة حسنة بالرغم أن أعوان الشباك هم نفسهم لفترات زمنية متقاربة مما نفسره أن عملية التفاعل تدخل فيها بعض الخصائص الشخصية لأطراف التفاعل، حيث أن بعض الرموز والإيماءات لا تكون لها معنى واحد مشترك في كل أشكال التفاعل وهذا ما نفسره بتقارب النسب بين معاملة حسنة وسيئة على التوالي 20% و23,33%.

والتي فسرت بنقص التأهيل والكفاءة المهنية والتي هي محاولة الأفراد (الزبائن) إيجاد البدائل الملائمة لكل موقف من المواقف الاجتماعية في إطار علاقات غير رسمية.

ولقياس مؤشر أخر في فاعلية المورد البشري من حيث التكوين والتأهيل وقياس العملية الاتصالية بين عون الشباك والزبون.

في بحتنا هذا لجأنا إلى استعمال تقنية المقابلة الملائمة لجمع المعطيات بغرض اختبار فرضية الدراسة، على عينة من أعوان شباك بريد الجزائر لولاية تيبازة وتم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 10 أعوان من البريد الرئيسى لولاية تيبازة، والتي كانت إجاباتهم حسب الجداول التالية:

الجـــدول رقـم (39): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
إناث	6	% 60
ذكور	4	% 40
المجموع	10	% 100

تتكون عينة البحث من 10 أفراد (نساء وذكور) ومنه خلال هذا الجدول يتضح لنا توزيع المبحوثين حسن وبهذا تكون أكبر نسبة من العينة الإجمالية للإناث بـ 60 % مقارنة بالذكور التي كانت نسبتهم 40 %.

إن الفئة الغالبة هي فئة الإناث بنسبة 60% مقارنة بفئة الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، كونها مؤسسة خدماتية، تم التحاق الكثير من النساء منذ نشأتها، وأن مهام العنصر النسوي فيما يخص التوظيف لجأت إلى الأعمال الإدارية.

الجـــدول رقـم (40): توزيع المبحوثين حسب فئات السن.

فئات السن	التكرار	النسبة %
[35-30]	2	% 20
[40-36]	3	% 30
[50-41]	2	% 20
]60-51]	3	% 30
المجموع	10	% 100

نلاحظ من هذا الجدول أن 30% من أفراد عينة المقابلة ينتمون إلى فئة السن [40-36] سنة مقابل 30% ينتمون إلى فئة السن]60-51] سنة مقابل 20% ينتتمون إلى فئة السن [35-30] سنة ومقابل 20% ينتمون إلى فئة السن [50-41] سنة.

إن الفئتين الغالبين هما الفئة العمرية [40-36] و]60-51] وهذا ما يعطي دلالة للخبرة لهذه الفئة والمتمثلة في الأعوان الشباك مقارنة مع الفئة الأقل شباباً [35-30] وهذا مؤشر لكون مؤسسة بريد ما تملكه من مورد بشري دليل على العمر الحقيقي للمؤسسة، هذه الأخيرة تترسخ فيها مجموعة من الخصائص السلوكية والشخصية تؤثر في سلوكهم وتفاعلهم.

الجـــدول رقـم (41): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثـــانوي	8	% 80
جـامعي	2	% 20
المجموع	10	% 100

نلاحظ من هذا الجدول الذي يمثل المستوى التعليمي أن 80% من أعوان الشباك لديهم مستوى ثانوي مقابل 20% لديهم مستوى جامعي.

يمكن القول أن المؤسسة تتميز بسمعة علمية مرضية من الناحية الأكاديمية وهذا راجع إلى نمط التوظيف مقارنة مع سنوات الثمانينات والتسعينات الذي تم توظيف بمستويات علمية مناسبة وهذا ما يساعد المؤسسة على بقائها واستمرارها كون أعوان الشباك مستوى مقبول.

الجـــدول رقـم (42): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة كعون شباك.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
[10-5]	2	% 20
[15-11]	3	% 30
[20-16]	2	% 20
[30-21]	3	% 30
المجموع	10	% 100

نلاحظ من هذا الجدول أن 30% من أفراد العينة لهم أقدمية كعون الشباك ما بين 11 إلى 15 سنة مقابل 30% لديهم أقدمية ما بين 21 إلى 30 سنة مقابل 20% لهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات مقابل 20% لهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلب أعوان الشباك بقوا في مناصبهم لمدة تزيد عن 16 سنة وهو ما يظهر اكتسابهم لخبرة طويلة، يسمح لهم فيها إدراك طرق التعامل مع الزبائن.

الجـــدول رقـم (43): جدول يبين عدد الدورات التكوينية في تكنولوجيا المعلومات والشبكة بريد الجزائر خلال سنة 2022.

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة %
1	6	% 60
2	3	% 30
3	1	% 10
المجموع	10	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن 60% من عينة المقابلة أجروا تكوينا واحداً في مجال تكنولوجيا المعلومات والشبكة مقابل 30% أجروا دورتين تكوينين في مجال تكنولوجيا المعلومات مقابل 10% أجروا 03 دورات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

الجـــدول رقـم (44): جدول يبين عدد الدورات التكوينية لأعوان الشباك في مجال الاستقبال والاتصال.

عدد التكوينات	التكرار	النسبة %
0	3	% 30
1	5	% 50
2	2	% 20
المجموع	10	% 100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 50% من عينة البحث تلقوا تكوينا واحداً في مجال الاستقبال والاتصال مقابل 30% لم يتلقوا أي تكوين مقابل 20% تلقوا تكوينين في الاستقبال والاتصال.

يكتسي التكوين أهمية بالغة في مؤسسة بريد الجزائر خاصة في تحريك سيرورة الاقتصادية، ولهذا عملت على إنشاء معهد خاص بالكاليتوس، هذا المعهد يتوفر على أساليب عالية في التكوين بمؤطرين مؤهلين، خاصة في مجال الاستقبال أو معالجة العلميات الحسابية البريدية وحتى كان لها دور في الحد من الفساد المالي بتكوين في محاربة تبيض الأموال.

الجـــدول رقـم (45): تقييم أعوان الشباك حول إستخدام تكنولوجيات المعلومات والإتصال

فئة تحليل الاتجاه: رأي أعوان الشباك في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	تكرارات	النسبة %
01	رفع فاعلية الخدمة	05	18,51
02	السرعة في أداء الخدمة	10	37,03
03	توفير الجهد	10	37,03
04	تخفيض الضغظ على الشبابيك	01	3,70
05	زيادة الإيرادات الناتجة عن الرسوم	01	3,70
المجموع		27	%100

يعطينا تحليل محتوى هذا السؤال فئة اتجاه وخمس وحدات اتجاه، أما عن التعليق الإحصائي نلاحظ من هذا الجدول 37,03% من محددات رأي أعوان الشباك في استخدام تكنولوجيا المعلومات، تخص السرعة في أداء لخدمة مقابل 37,03% تخص توفير الجهد مثلما تبين ذلك وحدة التحليل رقم 03 مقابل 18,51% تخص رفع فاعلية الخدمة مثلما بين ذلك وحدة التحليل رقم 01 مقابل 3,70% مثلما تبين ذلك الوحدة التحليل رقم 04 تخص تخفيض الضغط على الشباك مقابل 3,70% تخص زيادة الإيرادات والأرباح الناتجة عن الرسوم مثلما تبينه ووحدة التحليل رقم 05.

ويمكن التفسير أن أعوان الشباك بالرغم أن المستوى ليس عالي جداً ولكن التكوينات التي تلقوها جعلتهم يتحكمون في تكنولوجيا المعلومات ومبادئ قاعدية في الإعلام الآلي ولا يشكل لهم صعوبة في التعامل معها وما جعل لها آثار إيجابية أداء الخدمة بكل فاعلية لوعيهم بسرعة الخدمات التي توفرها

هاته الوسائل فإن استراتيجية المؤسسة من حيث تكنولوجيا المعلومات والتي تحدد الثقافة الفرعية لأعوان الشباك وثقافة المؤسسة تحدد نمط الاتصال.

الجـــدول رقـم (46): تقييم عون الشباك للدورات التكوينية التي تلقاها في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

فئة تحليل الاتجاه: رأي أعوان الشباك حول الدورات التكوينية			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	تكرارات	النسبة %
01	ترفع مستوى الكفاءة المهنية	06	%60
02	غير كافية من حيث قصر مدة التكوين	01	%10
03	التحكم في العمليات الحسابية البريدية	03	%30
المجموع		10	%100

يعطينا تحليل محتوى هذا السؤال فئة اتجاه وثلاث وحدات تحليل أما عن التعليق الإحصائي لهذا الجدول فيكون على النحو التالي: نلاحظ من هذا الجدول أن 60% من محددات رأي أعوان الشباك حول الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال تخص رفع مستوى الكفاءة المهنية مقابل 30% من محددات رأي أعوان الشباك تخص التحكم في العمليات الحسابية والبريدية ثلما تبين ذلك وحدة التحليل رقم 03 مقابل 10% من محددات تخص غير كافية من حيث قصر مدة التكوين مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 02.

يعتبر أعوان الشباك أن الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كانت مفيدة والتي تسمح لهم رفع مستوى الأداء وقياس قدراتهم دلالة على وعي تؤتر وبصفة ملموسة على أداء المؤسسة

ومكانتها وسمعتها خاصة إذا علمنا أن مؤسسة بريد الجزائر تعتبر من المؤسسات الكبرى التي تتعامل مباشرة مع أفراد المجتمع.

جـــدول رقـم (47): رأي أعوان الشباك حول الدورات التكوينية التي قمت بها حول أساليب الاتصال واستقبال الزبائن

فئة تحليل: رأي أعوان الشباك في التكوين في مجال الاستقبال			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	تكرارات	النسبة %
01	غير مجدية	04	%40
02	تسمح بتسيير الضغط في العمل	01	%10
03	فعالة	05	%50
المجموع		10	%100

يعطينا تحليل محتوى هذا السؤال فئة الاتجاه وثلاث وحدات، أما عن التعليق الإحصائي فيكون على النحو التالي:

نلاحظ من هذا الجدول أن 40% من محددات فعل رأي أعوان الشباك في التكوين الاستقبال تخص أنها غير مجدية مقابل 50% تخص أن فعالة مثلما تبينه وحدةالتحليل رقم 03 مقابل 10% من محددات تخص تسير الضغط في العمل مثلما تبينه فئة التحليل رقم 02.

من خلال تحليل هذا الجدول نجد من يدرك محتوى التكوين وفاعليته في مجال الاستقبال ومنهم من لا يدركون فاعلية المحتوى والأهداف المرجوة منه ويرجع السبب إلى غياب المناقشة والحوار بين الرؤوساء والمرؤوسين حول مضمون هاته العملية التكوينية.

نستنتج من خلال هذه الوضعية أن العلمية الاتصالية على مستوى هذه المؤسسة مبتورة في أحد حلقاتها وهو ما يخلق جوءاً من عدم الارتياح والتي عبر عنها بكلمة "غير مجدية" وبالتالي يصعب على المؤسسة تمية وتطوير كفاءات الخدمة في الاستقبال الزبائن الذي يمكن أن يشكل أحد معوقات الاتصال.

جـــدول رقـم (48): نوع المشاكل التي يصادفها عون الشباك مع الزبائن

فئة تحليل: نوع الصعوبات التي يواجها أعوان الشباك			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	تكرارات	النسبة %
01	صعوبة في التواصل	10	%35,71
02	قلة الاحترام	08	%28,57
03	عدم الاحترام مبدأ الأولوية	07	%25
04	العنف اللفظي	03	%10,71
المجموع		28	%100

يعطينا تحليل محتوى هذا السؤال فئة اتجاه أربعة وحدات تحليل أما عن التعليق الإحصائي لهذا الجدول فيكون على النحو التالي:

نلاحظ أن 35,71% من محددات نوع المشاكل التي يصادفها أعوان الشباك مع الزبائن تخص الصعوبة في التواصل مثلما تبينه فئة التحليل رقم 01 مقابل 28,57% من محددات تخص قلة الاحترام مثلما تبينه فئة تحليل رقم 02 مقابل 25% تخص عدم احترام مبدأ الأولوية مثلما تبينه فئة تحليل رقم 03 مقابل 10,74% من محددات تخص العنف اللفظي مثلما تبينه وحدة التحليل رقم 04.

نستنتج أن أغلب المشاكل مع الزبائن نفسرها بعوائق في العملية الاتصالية، حيث ينتج الاتصال المستمر داخل الجماعات رموزاً وقوانين خاصة تصبح قياسية ومعيارية توجه هذه الرموز لتعبير عن وضعية حسنة أو سيئة[1] وتنتج عن عملية التفاعل عمليات اجتماعية مختلفة مثل الصراع مثلما هو الحال في المشاكل الإتصال بين عون الشباك والزبون.

جـــدول رقـم (49): اقتراحات عون الشباك لزيادة فاعلية الأداء.

فئة تحليل: رأي أعوان الشباك في التكوين في مجال الاستقبال			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	تكرارات	النسبة %
01	زيادة الحوافز	05	%45,45
02	مهارات أخرى في التكوين مثل اللغة	02	%18,18
03	تطوير أساليب الاتصال مع المؤسسة	03	%27,27
04	تحسين الظروف المهنية	01	%9,10
المجموع		11	%100

يعطينا تحليل محتوى هذا السؤال فئة اتجاه أربعة وحدات التحليل أما عن التعليق الإحصائي لهذا الجدول فيكون على نحو الآتي:

نلاحظ 45,45% من محددات تخص زيادة الحوافز مثلما تبينه فئة التحليل رقم 01 مقابل 27,27% من المحددات تخص تطوير أساليب الاتصال مع المؤسسة مثلما تبينه فئة التحليل رقم 03 مقابل

[1] ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة تطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 28.

18,18% من المحددات تخص مهارت أخرى في التكوين مثلما تبينه فئة التحليل رقم 02 مقابل 9,10% من محددات تخص تحسب الظروف المهنية مثلما تبينه فئة التحليل رقم 01.

عموما يمكن القول أن الرضا عن تقييم فاعلية الأداء يتطلب وجود نظام متكامل يضمن أداء سليم، من خلال معايير موضوعية يشعر من خلالها أعوان الشباك أن لديه دور مهم وفعال لتحقيق أهداف المؤسسة، انطلاق من عملية التفاعل سليمة لذلك أنه يؤثر على العامل (عون الشباك) مؤثرات تجعله. عدم القدرة على أداء العمل أو عدم الرغبة في الداء أو حتى انخفاض الجهور المبذول لسبب عدم فعالية نظام التحفيز والأجور داخل المؤسسة.

نقص الكفاءة أي قلة للمعرفة والقدرات الفنية مثلما أشار لها باللغات مثلا، وأن تكون عملية الاتصال لتحقيق المنفعة من خلال عملية التبادل التي تتيحها العملية أي علاقة العامل بالمؤسسة.

استنتاج الفرضية الثالثة :

تتوقف فعالية كل مؤسسة في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها على فعالية أداء الافراد العاملين بها ومدى كفاءتهم كون المورد البشري يمثل أهم مدخلات النظام المؤثرة في تحديد هوية المؤسسات الحديثة

حسب الجدول رقم 26 المبحوثين عبروا مع أعوان الشباك أنهم راضين عن نوع الاتصال وفي بعض الاحيان غير راضين وهذا ما نفسره بالمهارات والكفاءة المهنية والجدية في العمل الواجب توفرها في العنصر البشري مما يجعل الزبائن ينجذبون الى المؤسسة استحسانا للمعاملة التي يتلقونها ،كما يمكن أن نرجع نوع المعاملة أو الاتصال الى التنشئة الاجتماعية لأعوان الشباك كون السمات والعادات للفرد أي البعد الاجتماعي للشخصية يمكن أن يظهر في السلوكيات والتي قد تسبب خلل في العملية الاتصالية.

حسب الجدول رقم 27 عبروا أن هناك بعض الصعوبة في التعامل مع أعوان الشباك التي يمكن أن نفسره الى غياب آداب الحوار وأسلوب الاقناع ويمكن أن نرجعها إلى إفتقادهم للمهارات الاتصالية

والمتمثلة في الاستماع الجيد لانشغالات الزبون كما يمكن ان نرجعها إلى تفاعل عاملين وهما العامل النفسي الذي يعبر عن خصوصية عون الشباك وميولته والعامل الاجتماعي والمقصود بالتنشة الاجتماعية لعون الشباك الذي يجسد مؤثرات البناء الإجتماعي المحيط بالفرد والتي نحلل العملية الاتصالية إلى اتصال رمزي عن طريق الأفكار والمفاهيم المؤسسة وبذلك تكون اللغة هي وسيلة الاتصال بين الأفراد رمزا لأنها تؤثر في الافراد كما تؤثر في الأخرين.

أسباب صعوبات التعامل مع أعوان الشباك والسن والتي أرجعها المبحوثون بنسبة كبيرة إلى طول مدة الخدمة، سوء الاستقبال، سوء التوجيه واللامبالاة والتي يمكن إدراجها كلها تحت عنوان خلل في العملية الاتصالية بين الزبون وعون الشباك والتي نفسرها بأن الأفراد وسلوكهم مدخل لفهم النسق الاجتماعي بمعنى أن أفعال الأفراد الذين هم الزبائن أصبحت من خلال علاقتها مع المؤسسة ثابتة في الأدوار والتي أصبحوا يتوقعون الأدوار من مقابليهم الذين هم أعوان الشباك ويفسرونها حسب متطلعاتهم والتي ينظر اليها من خلال الرموز والمعاني والمتمثلة في نوع الخطاب المستعمل أو اللغة وكذا الإيماءات والايحاءات التي قد تفهم من خلالها الرسالة الاتصالية على غير ماهو مقصود به والتي سميت بما وراء الاتصال.

* أغلب المبحوثين قيموا درجة كفاءة أعوان الشباك بالمتوسطة بالرغم أن من استراتيجيات مديرية البريد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصر فعال في تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة المتمثلة في المحافظة على مكانتها واستمراريتها، حيث كلما كان التكوين كافي تحسن المستوى المعرفي والمهني، ولعل أهم عنصر في تحديد كفاءة الموظفين هو قياس مدى تكوينه وتطوير القدرات البشرية الذي ظل مطلبا استراتيجي لمختلف المنظمات الذي تبحث عن مركز تنافسي يمكنها من البقاء والاستمرار في ظل توترات البيئة الخارجية وهذا ما يستشف من نص المادة التاسعة من القانون الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر جاء فيها "يتم تسيير العامل من قبل البنية المكلفة بتسيير

الموارد البشرية وذلك خلال فترة التكوين بأكملها وتكلف هذه البنية، خلال فترة التكوين، بمرقبة مواظبة المستخدمين الخاضعين للتكوين، ويتم تقييم نتائج التكوين بالاشتراك مع المصالح العملية.

تولي مؤسسة بريد الجزائر عناية فائقة للتكوين وهذا ما يتضح من تصريح المدير العام لبريد الجزائر "لضمان تاهيل أكيد لمؤسسة بريد الجزائر كان لزاما علينا الشروع في تحويل الكفاءة وإشراك كل الموظفين في عمليات التكوين، وتتوفر مؤسسة بريد الجزائر على ثلاثة مدارس جهوية للتكوين على المستوى الوطني هي المدرسة الجهوية لسطيف – المدرسة الجهوية بتلمسان– المدرسة الجهوية بورقلة وكذا المدرسة الوطنية للبريد والاتصال، إضافة إلى تعاقد مؤسسة بريد الجزائر مع العديد المدارس المتخصصة في التكوين والذي مست مختلف الفئات السوسيو مهنية، حيث أن أعمال التكوين كان لها أثر على مستوى إحترافية وكفاءة المورد البشري.

* هناك علاقة بين حاجة أعوان الشباك للتكوين والمستوى الدراسي والتي جاءت اجابات المبحوثين إلى ضرورة التكوين في التعمل مع الزبائن، حيث أن برامج العمل بكل صيغها يتم اعدادها بشكل أساسي من طرف إدارة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة، حيث يتم إعداد الميزانية السنوية للتكوين من خلال اغلفة مالية مخصصة، لكن في أغلب التكوينات تكون موجهة للاطارات مقارنة باعوان الشباك والتي كانت مدة التكوين غير كافية أحيانا في تلقي جميع المهارات والمعارف في مجال التعامل مع الزبون وأن معظم التكوينات والتي توليها أهمية مصلحة الموارد البشرية أهمية هي البرامج التي تخص كيفية التعامل مع النقد الآلي كوسيلة للتحكم في التعاملات المالية والتحويلات النقدية وبرنامج تكويني للعمل بنظام الموازنة عن بعد تحسبا للعمل بالنظام الوطني للدفع البنكي، مما يجعل التكوين في التعامل مع الزبائن سواء المدة غير كافية أو تكوين أعوان الشباك لبرامج أخرى بعيدا عن الاتصال مع الزبائن.

وفي تقييم نوع الخدمة التي تؤديها أعوان الشباك فإن أغلبية المبحوثين أعطوا علامة 3 كتعبير عن رضاهم عن الخدمة المقدمة من بريد الجزائر، حيث يشكل الزبون اهتماما كبيرا للمؤسسة وهو ركيزة التسويق الحديث لما له من تأثير واضح ومباشر على الأرباح والقيمة الفعلية لها أمام المؤسسات الأخرى، حيث أن محددات الرضا عند الزبون هما الجودة والأداء ولكون الخدمة غير ملموسة بالإضافة إلى عدم إمكانية تخزينها هذا ما يجعل الزبون يقيم الخدمة من حيث عملية تقديمها من طرف المؤسسة والتي تتمثل في الخدمة المادية من خلال تكنولوجيات المعلومات والاتصال وبشرية فاعلية المورد البشري.

من خلال الجدول نفسر أن من بين الزبائن الذين سجلوا ملاحظاتهم على السجل الشكاوي من يرون أن أعوان الشباك ينقصهم التأهيل والكفاءة في الاتصال والذى تم تسجيله بنسبة 16,21% والذي أرجعوها إلى سوء الاستقبال وسوء الاتصال والتي فسرها البعض لا مبالاة هؤلاء الأعوان في تأدية الخدمة بحكم أنهم أعوان عمومين لا تفرض عليهم رقابة مما نجد عن ذلك قصور أو انحراف في أداء أعوان الشباك، في حين أن بعض الزبائن الذين دونوا على السجل رأو أن المعاملة حسنة واستقبال جيد بنسبة 21,62% والذي يعنى أنهم راضين بالخدمة المقدمة في حين لاحظنا أن بعض الزبائن أشاروا إلى وجود مشاكل شكاويهم في سنة 2020 كانت أرائهم متقاربة حول الاستقبال بين السيء وجيد أرجعها البعض لنقص كفاءة أعوان الشباك في في صف يرد البعض أنها بسبب أمور تقنية كما أشار بعض الزبائن إلى أن الهدف من الاتصال الخارجي أي بين المؤسسة وعملائها هو رفع الأداء وبالتالي جودة الخدمة وتعزيز صورة المؤسسة في السوق لذلك يجب على الاتصالات القائمة بين عون الشباك بإعتباره ممثل المؤسسة والزبون (الجمهور الخارجي) قائمة على التفاهم المشترك والتفاعل الجيد في التعامل وهذه الاتصال تعتمد عليه المؤسسة في زيادة درجة رضا الزبائن من خلال فاعلية في الخدمة المؤداة عن طريق التأطير المحكم للمورد البشري عن طريق التكوين الفعال من جهة وتوطيد علاقات

الاتصال مع المؤسسة من الإطار التنظيمي من جهة أخرى، وهذا راجع إلى كون العملية الاتصالية خارج المؤسسة تسمح بتكوين علاقات اجتماعية في إطار رسمي وغير رسمي وهي وسيلة ناجحة لتنفيذ المهام في أشكال مختلفة من الاتصال قصد تبادل المعلومات التي تخص العمل في إطار تفاعلي اجتماعي يفيد المؤسسة من جهة ويحقق الرضا للزبون من جهة أخرى.

– من خلال التحليل الإحصائي لاحظنا أن 38,88% من المدونين على سجل الشكاوي لبريد واد مرزوق خلال سنة 2021 أبدوا تذمرهم من معاملة أعوان الشباك لهم والتي رأوها أنها سيئة والتي فصلها البعض في سوء الاستقبال التماطل ففي أداء الخدمة، تضييع الوقت في الحديث بينهم، أسلوب الاتصال الشفهي غير لائق.

في حين أن 19,44% رأوا أن المعاملة كانت حسنة إلى جيدة، كون المعاملات البريدية المقدمة كانت جيدة وسريعة وأن معاملة أعوان الشباك كانت في المستوى من حيث الاستقبال والتوجيه، في حين أن نسبة 13,88% من المدونين عبروا عن الخدمة أنها بطيئة وسيئة ونسبة 5,55% أقروا أن الخدمة سريعة وجيدة، مما يجعلون نلاحظ أن عملية التفاعل التي كانت بيت أعوان الشباك وهؤلاء الزبائن كانت غير واضحة وغير مفهومة حسب ما فسره الزبائن كون الزبون متغير في حين أعوان الشباك هو نفسه مما يرجع أسباب هذا الاختلاف إلى سوء فهم الرسالة الاتصالية بين المرسل والمستقبل، حيث أن الاتصال ينتج رموزاً وقوانين خاصة بها وشفرات الاتصال التي تقد تصبح معيارية متعارف عليها يفهمها البعض إيجابيا في حين يفهمها الآخر سلبيا كون الرسالة الاتصالية قد تكون واضحة مباشرة، فالناس يقولون ويسمعون بمعدلات تفوق المعاني الفعلية للكلمات[1] كون فهم ما وراء الرموز يفسر أشكال الاتصال.

[1]ناصر قاسمي: التحليلي السيولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 169.

كما لاحظنا أن بعض هؤلاء الزبائن صرحوا أن أعوان الشباك نقص كفاءة والتعداد البشري والذي نفسره بالإجراءات الاحترازية التي اتخذتها بريد الجزائر في مرحلة الكوفيد.

حين أن تفاعل الأفراد فيما بينهم أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتدخل في عملية التفاعل هذه فتؤثر في أفعالهم وسلوكهم وردود أفعالهم ومن هذه الخصائص شخصية أطراف الاتصال ومستواهم وكفاءاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية وقيمهم وطبائعهم وخصائصهم النفسية وغيرها مما يتدخل في عملية التفاعل والتي يمكن أن توجه في العملية الاتصالية وتؤثر في مسارها.

فلكل فرد رموز اكتسابها عن طريق التنشئة الاجتماعية التي يصنع من خلالها كل الرموز والإيماءات الخاصة بكل عملية.

ويمكن التفسير أن أعوان الشباك بالرغم أن المستوى ليس عالي جداً ولكن التكوينات التي تلقوها جعلتهم يتحكمون في تكنولوجيا المعلومات ومبادئ قاعدية في الإعلام الآلي ولا يشكل لهم صعوبة في التعامل معها وما جعل لها آثار إيجابية أداء الخدمة بكل فاعلية لوعيهم بسرعة الخدمات التي توفرها هاته الوسائل فإن استراتيجية المؤسسة من حيث تكنولوجيا المعلومات والتي تحدد الثقافة الفرعية لأعوان الشباك وثقافة المؤسسة تحدد نمط الاتصال.

* حسب الجدول رقم 39 يعتبر أعوان الشباك أن الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كانت مفيدة والتي تسمح لهم رفع مستوى الأداء وقياس قدراتهم دلالة على وعي تؤتر وبصفة ملموسة على أداء المؤسسة ومكانتها وسمعتها خاصة إذا علمنا أن مؤسسة بريد الجزائر تعتبر من المؤسسات الكبرى التي تتعامل مباشرة مع أفراد المجتمع.

*حسب الجدول رقم 40 في استقصاء رأي أعوان المبحوثين حول فاعلية دورات التكوين في الاتصال وأساليب التعامل مع الزبون كانت الاجابات إلى إدراك بعض أعوان الشباك محتوى التكوين وفاعليته

في مجال الاستقبال ومنهم من لا يدركون فاعلية المحتوى والأهداف المرجوة منه ويرجع السبب إلى غياب المناقشة والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين حول مضمون هاته العملية التكوينية.

نستنتج من خلال هذه الوضعية أن العملية الاتصالية على مستوى هذه المؤسسة مبتورة في أحد حلقاتها وهو ما يخلق جوءاً من عدم الارتياح والتي عبر عنها بكلمة "غير مجدية" وبالتالي يصعب على المؤسسة تنمية وتطوير كفاءات الخدمة في الاستقبال الزبائن الذي يمكن أن يشكل أحد معوقات الاتصال.

مما سبق ذكره نقول أن فاعلية المورد البشري ترتكز على كفاءته المهنية والتي تحدد نوعية الخدمة المؤداة والتي لا تتحقق إلا بالتكوين الذي يساهم في اكتساب معارف جديدة.

فكفاية التكوين منعدمة يتوقف على طبيعة الاحتياجات التكوينية المخططة له والذي يعد أهم استراتيجيات المنظمة، لذا فمن المهم وضع خطط وبرامج تدريبية تتماشى وأهداف المنظمة من خلال سياساتها التي تريد تحقيقها.

الاستنتاج العام :

من خلال الدراسة المتمثلة في استراتيجيات الإتصال والعلاقات وأثرها على إستمرارية المؤسسة ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت قد توصلنا للعديد من النتائج التي بنيت على أساسها فرضيات الدراسة المقترحة والمتمثلة في النقاط الأتية:

– لقد تحدد في الدراسة إلى وجود العديد من الإستراتيجيات الاتصالية والعلائقية التي تتحكم في بقاء واستمرارية المؤسسة في السوق والمتعلقة باختيارات الزبون والتي تحيط بالافراد وماتحمله الكلمة من معاني ودلالات في اختيار الخدمات عند الأفراد الذين يعيشون في مجتمع يتميز بالدينامكية والذي يحوي مختلف الشرائح والفئات الاجتماعية التي بكون لها الدور بصفة مباشرة أو غير مباشرة في التاثير على الأفراد فيما يخص الخدمات المقدمة، وهي تأثيرات تساعده في معظم الأحيان في إختيار خدمات تتناسب ومحيطه الإجتماعي فيبني من خلالها تصورات معينة ينتهجها لفترة محددة.

– فقد أكدت الدراسة الميدانية وما تحصلنا عليه من معطيات أنه لا يمكن تجاهل دور بعض الاستراتيجيات في التأثير على الأفراد والتي تدفعهم إلى فعل اختيار وتبادل التأثير مع المحيطين بهم، كون الأفراد هم جماعة يتشاركون نفس القيم والمعايير مستوحاة من المجتمع والتي تطورت عبر حقب زمنية معينة أنتجت من خلالها معالم المجتمع الواحد، لذلك فإن هذه المعتقدات كلها راسخة في أذهان الأفراد وتحمل الصفة المعنوية.

– من أهم الاستراتيجيات الإتصالية والتي كان لها تاثير والتي أجمع عليها أكبر عدد من المبحوثين على دورها الفعال في تحقيق جودة الخدمة من طرف بريد الجزائر تمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن ما نعيشه اليوم من تحولات في سلوكنا وأنماط حياتنا وإعادة هيكلة لمؤسساتنا ولتنظيماتنا المختلفة يكون بفعل تكنولوجيا المعلومات، التي أحدثت تغير اجتماعي كامل الأركان

ولأن الإندماج في هذا العالم الرقمي مفروض فرضا سواء على المؤسسات بالإقتراب من النشاط الرقمي أو التحول إليه جملة وتفصيلا.

– كما يمكن القول أن الاقتراب من النشاط الإفتراضي أو على الأقل التعامل معه، بات ضرورة ملحة وملزمة للمؤسسات التي تريد البقاء في السوق، فبالإضافة إلى ذلك فهي تسعى للحصول على أكبر نسبة من التدفقات المالية من جهة ومن جهة أخرى إمتلاك أكبر عدد من الزبائن والشركاء.

– مجمل الإجابات جاءت إلى المساهمة الجيدة للأنترنت في تسهيل الخدمة لمؤسسة بريد الجزائر، حيث أن الولوج إلى الانترنات يعكس إمكانية التصفح عبر الويب والتطبيقات بكل أريحية كذلك رغبة المستخدم في الإطلاع على كافة المستجدات لسرعة الحصول على المعلومات دون تكبد العناء الإنتقال إلى المؤسسة، فكل تطبيق يحمل ميزة وخدمة محددة تختلف من تطبيق إلى آخر.

– لقد تبين كذلك أن شكل الخدمة وطريقة عرضها يمثل هو الآخر من المعايير الأساسية التي من خلالها قياس الرضا ونوع الرضا عن الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر لكل المستويات المهنية والعمرية لأفراد العينة فطريقة العرض التي تخضع للعديد من الدراسات التي تبنى من خلال مميزات المجتمع تكون ذات أهمية بالغة في رفع من جودة الخدمة وجذب الجماهير للقيام بفعل طلب الخدمة وذلك من خلال استعمال جملة من الوسائل والتقنيات الاتصالية المتطورة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) من خلال استعمال الاشهارات والاغلفة المناسبة التي تضفي طابعا جماليا للخدمة ورونقا تجذب به الزبائن كل ذلك عبر وسائل الاتصالية المختلفة مثل الموقع الرسمي لبريد الجزائر وتطبيقات الهاتف النقال الخاصة ببريد الجزائر.

– من أهم التاثيرات المادية والتي أجمع عليها أكبر عدد من المبحوثين على دورها الفعال الذي تحققه في إقتياد الأفراد إلى إقتناء خدمات مقترحة من طرف بريد الجزائر ألا وهو عامل الجودة الذي يعتبر

أهم المقومات التي يطمح إليها الزبون والتي يحققون من خلالها إشباعاتهم النفسية والإجتماعية، ومع التطورات الحاصلة في مختلف المجالات، فقد أصبح الجمهور أكثر تطلبا.

– كما استنتجنا أن ضرورة وجود العلاقات العامة ليس كإسم لمصلحة بل يجب تفعيل نشاطها علميا وعمليا باعتبارها عنصر فعال من عناصرالنشاطات الإتصالية الذي يهدف إلى خلق التواصل بين المؤسسة وجمهورها.

– من خلال الدراسة تم التوصل إلى إن استعمال تكنولوجيات المعلومات مرحلة مهمة وحاسمة وكذا الانتقال للخدمات الإلكترونية والتحول من أشكال الاتصال المباشر للمواطنين مع الإدارة إلى الاتصال الإفتراضي، حيث ترتكز على إستخدام الوسائل والأجهزة الحديثة والمتطورة وبرامج معلوماتية التي تقدم حلولا لتعقيدات والمشاكل البيروقراطية، حيث أن أفعال ورموز العملية الإتصالية التقليدية الوجاهية تطورت ومكنت من إيجاد البدائل الملائمة لمنفعة أفضل من خلال الإتصال والتفاعل الإفتراضي الذي كفلته هاته التطبيقات للهاتف النقال المؤدية للخدمة المالية للزبون.

– إضافة إلى كل ما سبق ذكره من خلال هذه الدراسة يتضح أن لنسق تكنولوجيا المعلومات دور في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية من خلال الخدمة الفنية والإدارية، حيث تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جودة الخدمة من خلال القرارات العقلانية للقائمين على العلاقات العامة، والذي يمكن من تنمية السلوك الايجابي للأفراد كما تم إثبات الفرض القائل أن التحكم في تكنولوجيا المعلومات تعزز من نسق الالتزام والانتماء للمؤسسة من خلال الأداء الجيد.

– كما خلصت الدراسة إلى أن لتكوين المورد البشري أهمية كبيرة كعنصر رئيسي في عملية التنمية الادارية ومن ثم أصبح من المسلمات المطروحة لدى المنظمات كعملية فعالة في منظومة الإرتقاء بالأداء الإداري والجودة بالمنتوج سواء على صعيد إنتاج السلع أو إنتاج الخدمات خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغيرات التكنولوجية.

–تكوين المورد البشري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، عن طريق توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة، زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين في السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد.

– من خلال تحليل محتوى لسجل الشكاوي فيرى أغلب الزبائن أن أعوان الشباك ينقصهم التأهيل والكفاءة في الاتصال والذى تم تسجيله بنسبة 16,21% والذي أرجعوها إلى سوء الاستقبال وسوء الاتصال والتي فسرها البعض لا مبالاة هؤلاء الأعوان في تأدية الخدمة بحكم أنهم أعوان عمومين لا تفرض عليهم رقابة مما نجد عن ذلك قصور أو انحراف في أداء أعوان الشباك، في حين أن بعض الزبائن الذين دونوا على السجل رأو أن المعاملة حسنة والاستقبال جيد بنسبة 21,62% والذي يعنى أنهم راضين بالخدمة المقدمة في حين لاحظنا أن بعض الزبائن أشاروا إلى وجود مشاكل شكاويهم في سنة 2020 كانت أرائهم متقاربة حول الاستقبال بين السيء وجيد أرجعها البعض لنقص كفاءة أعوان الشباك يرجعها البعض أنها بسبب أمور تقنية كما أشار بعض الزبائن إلى أن الهدف من الاتصال الخارجي أي بين المؤسسة وعملائها هو رفع الأداء وبالتالي جودة الخدمة وتعزيز صورة المؤسسة في السوق لذلك يجب على الاتصالات القائمة بين عون الشباك باعتباره ممثل المؤسسة والزبون (الجمهور الخارجي) قائمة على التفاهم المشترك والتفاعل الجيد في التعامل وهذا الاتصال تعتمد عليه المؤسسة في زيادة درجة رضا الزبائن من خلال فاعلية في الخدمة المؤداة عن طريق التأطير المحكم للمورد البشري عن طريق التكوين الفعال من جهة وتوطيد علاقات الاتصال مع المؤسسة من الإطار التنظيمي من جهة أخرى، وهذا راجع إلى كون العملية الاتصالية خارج المؤسسة تسمح بتكوين علاقات اجتماعية في إطار رسمي وغير رسمي وهي وسيلة ناجحة لتنفيذ المهام في أشكال مختلفة من الاتصال قصد تبادل المعلومات التي تخص العمل في إطار تفاعلي اجتماعي يفيد المؤسسة من جهة ويحقق الرضا للزبون من جهة أخرى.

– نستنتج أن أن العملية الاتصالية على مستوى هذه المؤسسة مبتورة في أحد حلقاتها وهو ما يخلق جوءاً من عدم الارتياح والتي عبر عنها بكلمة "**غير مجدية**" وبالتالي يصعب على المؤسسة تنمية وتطوير كفاءات الخدمة في الاستقبال الزبائن الذي يمكن أن يشكل أحد معوقات الاتصال.

– تم التوصل كذلك أن فاعلية المورد البشري ترتكز على كفاء ته المهنية والتي تحدد نوعية الخدمة المؤداة والتي لا تتحقق إلا بالتكوين الذي يساهم في إكتساب معارف جديدة ، كما أن كفاية التكوين من عدمه يتوقف على طبيعة الإحتياجات التكوينية المخططة له والذي يعد أهم استراتيجيات المنظمة، لذا فمن المهم وضع خطط وبرامج تدريبية تتماشى وأهداف المنظمة من خلال سياساتها التي تريد تحقيقها.

كما تم الاستنتاج من خلال الدراسة.

– كانت لمؤسسة بريد الجزائر الأسبقية من خلال فتح قاعات الخدمة الالكترونية وأرضية نقدية واسعة، إضافة الى رفع عدد الموزعات الآلية على مستوى مكاتب البريد وكذا التشغيل البيني بين مؤسسة البريد والمنظومة البنكية لكي يتسنى لزبائن بريد الجزائر السحب من جميع البنوك المتعاقدة معها والعكس غير صحيح مما يجعل بريد الجزائر سباقة في هذا المجال، فتح مكاتب بريدية جوارية في كل المناطق التي عرفت كثافة سكانية معتبرة، حيث أن دراسة الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة من طرف بريد الجزائر من المنظور الظاهري باعتباره سلوكا لا يتجسد من خلال عملية التفاعل المستمر بين المؤسسة وجمهورها بكل ما يحمله عمق العلاقة المعززة بالثقة أي تأثر الجمهور بالخدمات المقدمة والتي كانت فيها الاسبقية لها في السوق وبالتالي التأثير في اتجاهات وآراء الزبائن وتعزيز الثقة وبالتالي تحقيق الرضا والمحافظة على الاستمرار.

– بتركيز مؤسسة بريد الجزائر على الاستعمال المكثف للاستراتيجيات الاتصالية وتنوع أساليب العلاقات العامة للتموقع في السوق وتعزيزصورة المؤسسة باستحضار المستهلك الصورة الحسنة

المؤسسة ويرتبط ذهنيا من خلال عدة أبعاد أهمها البعد المادي أو ما يعرف بالدعامة المادية من الرضا والاستحسان كاستعمال التكنولوجيات الحديثة، الكثافة البريدية وقربها من الزبون وسرعة تمييزها هذا ما يجعل بريد الجزائر يدخل المنافسة في المجال المصرفي وهذا مجاء في مقال للشروق انلين في سنة 2021 تحت عنوان نحو تحويل بريد الجزائرإلى بنك بعد إطلاق التشغيل البيني بين المنصة النقدية لبريد الجزائر والبنوك في مجال الدفع بالأنترنت والذي مكن أصحاب بطاقات الدفع الالكترونية ما بين البنكية سي إي بي وايضا البطاقة الذهبية غولدن كارت من سحب وإيداع الاموال عبر كافة الموزعات النقدية الألية سواء البنكية أو البريدية.

من خلال كل ما توصل إليه من النتائج الذي تم عرض أهمها في الإستنتاج العام والتي تم الإشارة إليها آنفا في النتائج الخاصة بكل فرضية، نعرض فيما يلي أهم التوصيات والإقتراحات التي خلصت إليها الدراسة .

التوصيات والاقتراحات :

– إضافة قسم للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعيين أخصائيين في العلاقات العامة والفصل في التداخل بين التخصصات والوظائف.

– إشراك العاملين في رسم وتحديد أهداف المؤسسة.

– رغم ظهور التكنولوجيات الحديثة والمعلوماتية وما تحمله من مزايا وخصائص لكن لا يزال نقص في كيفية استغلالها بطريقة أمثل ومعالجة جل النقائص، دون إغفال الوسائل الاتصالية الأخرى مثل الإشهار عبر وسائل الإتصال الجماهيري لما له من أهمية في تقريب الخدمة من المواطن من خلال دوره الإتصالي الفعال الذي تحققه في التأثير على استقطاب الزبائن لذلك يجب التركيز على معالجة ذلك.

– الاهتمام بكافة الانشطة المتعلقة بالنقل الإلكتروني للمعلومات والبيانات من موقع لآخر باستخدام الأجهزة والبرامج والوسائط والقنوات التي تربط بين الحاسبات وبعضها والمتمثلة في الشبكات الداخلية intranat.

– الاهتمام أكثر بثورة الأنترنت التي تخطو خطوات متسارعة، حيث أن التقدم المذهل في التقنيات المرافقة لها لا تبدي مؤشرات على التباطؤ والتغيرات الهائلة التي تجسدها رقائق الكمبيوتر، حيث أن قوة رقاقة الكمبيوتر سوف تتضاعف كل 18 شهر ويمكن للأنترنت تحقيق وتجسيد هذا التغيير المرتقب في جميع مجالات الحياة بفضل تمايزاتها وتطبيقاتها أكثر فعالية وكفاءة.

* النقائص التي تحول دون التحكم في تكنولوجبا المعلومات والاتصال والتي ندرجها فيما يلي

* المعوقات التقنية والمتمثلة في:

– نوعية الوسائل الإلكترونية المستخدمة في العمل الإداري وضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات المتوفرة بها.

– غياب المتخصصين في صيانتها واللجوء إلى الشركات الخاصة.

– ضعف سرعة تدفق شبكة الأنترنت.

– ضعف وبطىء شبكات الإتصال الداخلية والخارجية (أنترنت وإكسترنات)و القواعد البيانية.

* المعوقات البشرية.

– قلة الفرص المتاحة للموظفين في التدريب والتكوين في مجال استخدام التقنيات الحديثة والوسائل الإلكترونية والمعلوماتية.

* المعوقات المالية تتمثل في:

– ضعف الاعتمادات المالية الخاصة باقتناء أحدث التجهيزات التكنولوجيا والمعلوماتية لمواكبة أحدث التكنولوجيات العالمية في مجال البريد.

– تقديم خدمات مجانية من أجل إيجاد قيمة تفاعلية بين المؤسسة والزبون وبالتالي الإستجابة بشكل أفضل لاحتياجات الزبون بالارتكاز على المنتج الجيد والتقديم الجيد للقيمة وكذلك المستوى الجيد من الخدمة.

– تخصيص مساحات إعلانية على الموقع

– برنامج عملي لتقريب المؤسسة من المواطن يحتوي على المشاركة في إحياء المناسبات الدينية والاجتماعية والرياضية كراعي رسمي لها وذلك لتعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي.

– زيادة الإستثمار اللامادي بالإعتماد على الالكترونيات وإمكانتها الفائقة.

– المساهمة في الحملات التطوعية من أجل تكوين صورة حسنة وطيبة عن المؤسسة وهو ما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة.

– وجوب الاهتمام بالموارد البشرية كعامل مهم في المؤسسة حيث يعتبر التكوين عنصر أساسي لتحضيرها وإعدادها لمواكبة مختلف التغيرات والتطورات التكنولوجيا، لذا كان لزاما على مؤسسة بريد الجزائر بناء استراتيجية مناسبة وفعالة لتكوين المورد البشري حتى تتمكن من معالجة العديد من المشاكل من بينها ما تم الاشارة اليه آنفا كمعوقات بشرية بالنسبة للتحكم في تكنولوجا المعلومات.

– وتكوين الموارد البشرية في بحثنا هذا نلخصه في ثلاثة أقطاب:

1– المعرفة le savoir: أي معرفة العامل معرفة جيدة للخدمة بمختلف أنواعها، حيث أن الموظفين بحاجة دائمة لمراجعة المعلومات واجراءات الخدمات والاطلاع على أية مستجدات وتحديثات بهذا الخصوص، ولابد للمؤسسة توفير كافة المصادر المعلوماتية سواء من خلال الإجتماعات، النشرات الداخلية أو بتوظيف التكنولوجيا من خلال إنشاء منصات رقمية داخلية تتيح للموظفين الدخول إليها من خلال أجهزة الكمبيوتر أو تطبيقات الهاتف والإطلاع على كافة المعلومات المطلوبة والتي يحتاجونها لإتمام مهامهم اليومية.

2-التصرف إتجاه الزبون le savoir etre: من خلال التكوين في ميدان علم نفس الزبون، كون لاشك ان تقييم أداء الموظف يخضع بشكل كبير لوجهة نظر المتعامل ومدى رضاه عن الخدمة وكيفية تقديمها وكما نعرف فإن الخدمة هي شيء غير ملموس وتقييم جودتها هو شيء نسبي قد يختلف من متعامل لآخر باختلاف السمات والعادات للفرد أي البعد الاجتماعي والنفسي للشخصية في حد ذاته والذي يمكن أن يظهر في السلوكيات قد تحدث في بعض الأحيان خللا في العملية الإتصالية.

- يجب دراسة الجوانب النفسية للزبون لتخطي معوقات العملية الاتصالية التركيز على ما يلي :

✓ الإستقبال والترحيب: الذي يساهم في خلق جو من الألفة والأرتياح بين الطرفين مما يسهل على الزبون شرح احتياجاته أو طرح مشكلته.

✓ الاستماع لاحتياجات المتعامل وفهمها جيدا: لكي يتمكن الموظف من خدمة المتعامل بالشكل الأمثل، لابد أن يفهم إحتياجاته بالشكل الأمثل.

✓ تطبيق اجراءات الخدمة بكفاءة وفعالية: هو أن يقوم الموظف بتقديم الخدمة بشكل كامل وضمن الوقت المحدد للخدمة.

✓ المرونة: على أن يكون الموظف قادرا على التعامل مع المشكلات التي قد تواجه المتعامل خلال عملية تقديم الخدمة وتقديم الحلول التي تساهم في تحسين الخدمة.

3- الكفاءة بمعنى كيف يمكن للمورد البشري أن يكون عملي من خلال تقييم المردود المقدم ووضع منظومة للتحفيز عن طريق:

✓ تحفيز الموظفين وتقديرهم وذلك من خلال برامج المكافآت والحوافز التقديرية والتي أثبتت أن لها أثرا فعالا في تشجيع الموظفين على تطوير مستوى آدائهم وتحسينه بشكل مستمر.

- ✓ توفير فرص التطور والتدرج الوظيفي وذلك من خلال توفير تسلسل وظيفي واضح وفرص تدريبية تتيح للموظف التقدم في عمله والتدرج في السلم الوظيفي للمؤسسة.
- ✓ الاستماع لاقتراحات الموظفين وتجميع أفكارهم وحل مشاكلهم.

في الأخير ومن خلال كل ما تم عرضه من نتائج واقتراحات وتوصيات توصلنا إلى مفاهيم أخرى للدراسة والتي ندرجها إلى نوعان من المناجمنت حيث على الممارس للعلاقات العامة ممارسة المناجمنت الإقناعي الذي يتطلب منه الوقوف أمام أفراد الجماعة وتقديم لهم التوجيهات والنصائح وكذا التشجيعات.

بعد التكوين وتقييم المردود لكل فرد وكذا ميل الممارس للعلاقات العامة لتفعيل مفهوم المناجمنت التفويضي والمتمثل في فحص مدى إمكانية الموارد البشرية وقدرتها على تلبية حاجيات الزبون وبالتالي تحسين صورة المؤسسة من خلال حسن معاملة الزبون في طرح لتساؤل جديد ماهو نوع المناجمنت المقترح لمثل هذه الجماعة.

كون المؤسسة على قناعة تامة بأن بقائها مرهون بمدى إرتباطها بالزبون، ذلك الذي أصبح يتصف بتطور سريع في ميوله واتجاهاته، وعي استهلاكي عالي وعقلانية في الإختيار، لذلك كان عليها الاستجابة لكل هذا عن طريق إكتسابها المرونة اللازمة والقدرة على التكيف واليقظة لكل ما يطرأ في السوق من جديد.

عليه اتجهت المؤسسة نحو التفكير والعمل بأساليب جديدة وإطلاق العنان لطاقاتها وقدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز الذي من شأنه فتح مجالا واسعا أمام نموها وازدهارها .

حيث أيقنت أن توجهها نحو الزبون هو الإختيار الأنسب والذي يجب وضعه في صميم استرتيجياتها، إنطلاقا من سعيها الجاد إلى تحقيق رغباته وإحتياجاته بالجودة المناسبة كخطوة أولى ثم البحث عن

كيفيات منحه قيما مضافة تسعده، ومساعدته على التماسها والتمتع بها من خلال استعماله لسلع وخدمات المؤسسة.

ومن ناحية العلاقات العامة باعتبار الزبون عنصر فعال من عناصر النشاطات الإتصالية من خلال استعمال القائم على العلاقات العامة لاستراتيجية مسطرة تهدف لخلق نوع من الترابط والمصداقية بين الجمهور والمؤسسة ومن خلال هذه الاستراتيجية يمكن جمع العديد من المعلومات والآراء من الجماهير المستهدفة حول الخدمات المقدمة واستطلاع رأيهم فيما يخص جودتها ، طريقة عرضها، سعرها، ومدى توفرها على نطاق واسع، فجمع المعلومات الوافية عن رغبات وميولات الجمهور يمكن من إحداث التواصل وتقريب المسافات وفهم الميولات وتقديم منتجات خدماتية تلاقي استحسان الجمهور وتقبلهم لها شكلا ومضمونا، تعمل العلاقات العامة على تكوين صورة إيجابية للمؤسسة في أذهان جمهورها والمستفدين من خدماتها خاصة وأنها أصبحت الأن تبنى على أسس علمية واضحة لا مجال فيها للعمل غير المنظم أو الإجتهاد المرتجل.

فالعلاقات العامة لها بنية تنظيمية من خلالها يمكن أن توفر للعامل من ظروف عمل وعلاقات عمل رسمية وغير رسمية وشكل تنظيم العمل يجعل العامل يشعر بالإندماج لهذا المحيط الإجتماعي وما يتولد عنه من معايير وقيم اندماجية يرتاح لها تو التي تسمح له بالاندماج في قيم المؤسسة وبالتالي فإن العلاقات العامة وإستراتيجياتها هي الصيغة الصحيحة والمناسبة التي تتمكن بواسطتها الربط بين أهداف وقيم الشخصية للموظفين بأهداف وقيم المنظمة وبالتالي تحقق لها التميز يسمح من تحديد مكانتها وتموقعها في المجتمع عامة والسوق خاصة.

لذلك إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغيير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية بتحسين أو تاكيد صورة المؤسسة من خلال الإستثمار الجيد في كل مواردها سواء المادية أو البشرية.

خلاصة الفصل:

عرض، تحليل، تفسير البيانات كان الفصل الأخير لهذه الدراسة وجاء كخاتمة لما تم التطرق إليه في الفصول السابقة، والمتمثل في عرض نتائج الدراسة وتحليلها بتوظيف الأسلوب الكمي والكيفي للزيادة في توضيح النتائج الواردة في الجداول مع محاولة تقديم قراءة سوسيولوجية للبيانات المتحصل عليها والتي حللت وناقشت في ضوء الفرضيات والمقاربات النظرية لهذه الدراسة من جهة، كما تم في الأخير التوصل إستنتاج عام المتضمن بعض التوصيات والإقتراحات.

خاتمة

خاتمة

سعينا من خلال هذه الدراسة، والتي تضمنت جانب نظري وآخر تطبيقي، للتعرف على بعض استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة، وأثرها على استمرارية المؤسسة، إذ بينت الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تواجه تحديات كبيرة ومتغيرات كثيرة من أخطرها المنافسة الحادة، والتغير الدائم في نمط المعيشة وأذواق المستهلكين، والتطور التكنولوجي الهائل في جميع الميادين. لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية التكيف مع البيئة المحيطة بها، والبحث عن أفضل السبل والسائل التي تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية، وكذلك البحث عن التفوق التنافسي على المستويين المحلي والعالمي. وهذا الأمر، بطبيعة الحال، لا يتحقق اعتباطا، إذ لابد للمنظمة أن تعتمد منهجا ومسارا واضحا لأنشطتها المختلفة، يتمثل في استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة، من خلال إعداد خطط موحدة وشاملة ومتكاملة لتأمين وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن المؤسسات المؤمنة بأهمية ودور الاتصال والعلاقات العامة، تعتمد في استراتيجية عملها على تنفيذ برامجها للمحافظة على صورة المؤسسة اتجاه جماهيرها، وهذا من خلال تعزيز علاقات إيجابية، والحفاظ عليها عن طريق إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة تميزها عن المؤسسات الأخرى. موازاة مع ذلك، تعمل، وبشكل دوري، على قياس مدى نجاح هاته البرامج والاستراتيجيات، كونها خاضعة في النهاية للرقابة والتقييم.

لقد أظهرت دراستنا كذلك، أن استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة لا يمكن حصرها زمانيا ولا مكانيا، وهذا راجع لمميزات وخصائص كل مؤسسة، هذه الأخيرة التي تشكل بناء نسقيا ديناميكيا، يستمر في توجيه وتشكيل أنماط جديدة ومتغيرة من السلوكات الفعلية للأفراد، والتي تتجلى في العمليات التفاعلية الإجتماعية، لذا تعمل المؤسسة على فهم توجهات الزبائن، والتي على ضوءها ترسم معالم واستراتيجيات اتصالية واضحة. وعليه، كان لابد على المؤسسة أن تخطط وتنظم عملها في

اتجاه بناء إستراتيجي واضح المعالم في سبيل خدمة الزبائن، وتكوين علاقات قوية وطويلة الأمد معهم من خلال الدراسات النفسية.

لقد حاولت هذه الدراسة، إنطلاقا من الأطر النظرية والدراسة الميدانية، أن تثري ميدان المعرفة العلمية عموما، والحقل المهتم بالمنظمات على وجه الخصوص، بمعطيات ونتائج مستقرئة من الواقع، لقد أصبح لزاما على مؤسسة بريد الجزائر، في ظل مايشهده المجتمع من تطورات فكرية وعلمية وإقتصادية وحتى إتصالية، أن تقدم منتجات ذات جودة عالية لتضمن بقاءها واستمرارها، على الرغم من الصفة الاحتكارية التي تمارسها.

من بين هاته الاستراتيجيات التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال(TIC)، حيث اتضح من خلال بحثنا أن للمعاملات الألكترونية آثار إيجابية متمثلة في :

- ✓ سرعة الحصول على الخدمة وسهولة تبادل المعلومات مع الزبون.
- ✓ تحسين خدماتها ربحا الوقت والجهد.
- ✓ توسيع نطاق السوق، وانخفاض تكاليف المعاملات التجارية.
- ✓ توفير راحة الزبون يجعل الخدمة أكثر سهولة وأكثر بساطة وسرعة.
- ✓ التقليل من الأخطاء كونها تمتاز بالدقة في الأداء والامن.

على الرغم مما سبق ذكره، إلا أنه على مؤسسة بريد الجزائر مواكبة التطورات الحاصلة في المجال التقني والمعلوماتي، حيث معدل التغيير يقاس كل 18 شهر على الأقل، وجاء في تصريح لأحد مستشاري التنمية الاقتصادية " أن قطاع البريد من القطاعات المرتبطة بالتكنولوجيا الاعلام والاتصال، مما تطلب إعادة تنظيم القطاع بشكل يواكب الحداثة والتحولات الجديدة حتى يمكن له العمل بنمط خدماتي عصري، كون قطاع البريد تجاوز مرحلة تبادل الرسائل فقط وسحب الأموال بطريقة تقليدية، حيث دخل معركة التجارة الإلكترونية، وبدا التحدي الارباح التجارية والاقتصادية، ليضيف أن الاتحاد

الإفريقي للبريد أكد على مشروع تنمية لسنة 2036 بينها كيفية إدماج الأدوات الرقمية في قطاع البريد خاصة بعد رواج التجارة الإلكترونية وهو ما يفتح المجال للمستثمرين الخواص الذين يرغبون في مشاريع توزيع الطرود والمنتجات "[1].

كما تعرض جل المؤسسات البريدية أشكالا متنوعة من المنتجات الخدمية يشكل هذا العرض مزيج تسويقي، يواجه هذا العرض للخدمة في قطاع البريد العديد من الخصوصيات والصعوبات، من أهمها الطبيعة العمومية للخدمات، والذي يؤثر على عرض وتسويق الخدمات البريدية، كهيمنة الثقافة السياسية بدلا عن ثقافة السوق، نتيجة العلاقة العمومية النازلة ذات الاتجاه الوحيد (السلطات العمومية –قطاع البريد – الجمهور). إضافة الى حجم القوانين المتزايد المفروض على هذا القطاع، والذي يكبح حريته في استخدام السياسات التسويقية المناسبة (غياب حرية الأسعار ،حرية التوزيع ، حرية الترويج ،.....)، مما يستلزم تقليصا معتبرا لسلطة التسويق وعرقلة لإدماجه.

كما تطرقنا في بحثنا إلى استراتيجية فعالية المورد البشري، والتي تم قياسها بالتكوين الذي يعتبر من الدعائم الاساسية لأي مؤسسة تسعى للبقاء والتنافسية، وذلك لما يلعبه من دور في العملية التكوينية حيث يساهم في الإرتقاء بمستوى الفرد في العمل، أي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن إمتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف والتي ترتكز في بناء وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، كما يتضمن بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية، تطوير الأليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك العناصر التالية :

- ✓ الربط بين عملية التكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة.

[1] بريد الجزائر بين التحديات العقلية التقليدية والخدمات الرقمية www.echouroukonline.com//، http: بتاريخ 2022/10/08

- ✓ تسطير برنامج خاص بتكوين الموظفين، وبخاصة أؤلئك الذين يحتكون بالزبائن بشكل مباشر ومستمر.
- ✓ مراجعة نظام الحوافز، واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين، وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- ✓ وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بالعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية.

من خلال الاستراتيجيات السابقة، التي حاولنا فيها إبراز جانب منها في المحافظة على استمرارية المؤسسة وبقائها، ارتأينا، على الرغم من الطابع العمومي لبريد الجزائر واحتكارها للمعاملات البريدية، التطرق لاستراتيجية الميزة التنافسية، كون السوق الجزائرية تشهد انفتاحا على الاقتصاد العالمي، يجعل من مؤسسة بريد الجزائر في منافسة مع مؤسسات واستثمارات جديدة مستقبلا تقدم نفس الخدمة لكن بأعلى جودة وأرخص قيمة. إن استراتيجة الميزة التنافسية لدى بريد الجزائر لم يسبق التطرق اليها في بحوث سابقة، ولقد حاولنا من خلال دراستنا استشراف المستقبل فبما يخص هذا الجانب، إذ وحسب الدراسة الميدانية، فقد صار للزبون الخيار بين عدة بدائل وليس بريد الجزائر فقط، خاصة في مجال الادخار وفتح الحسابات الجارية للمتعاملين الاقتصاديين غير الخاضعين لالزامية الدولة.

تشتمل الاستراتيجية على الأهداف، السياسات والخطط، وهي وسيلة فعالة تسمح للمؤسسة بالتاقلم مع بيئتها على ضوء الظروف التي تتسم بعدم التأكد، فهي التي تحدد الأهداف المستقبلية طويلة المدى، وتمنحها إمكانية للتحكم والتأقلم مع البيئة التي تتميز بالتغير المستمر، وهي التي تدعم القرارات المستقبلية التي تسمح بتحقيق الفعالية والمردودية الاقتصادية لضمان استمرارية المؤسسة، وتتمثل وظيفة الإستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها. لذلك فان لكل من استراتيجية التحكم في تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية المورد البشري لهما

دور في خلق استراتيجية الميزة التنافسية لمؤسسة بريد الجزائر، باعتبارها تجمع بين النشاط البريدي الشامل والنشاط المصرفي البنكي.

تسعى مؤسسة بريد الجزائر لإيجاد أنجع الطرق للوصول إلى الزبائن، وكسب تأييدهم، وجعلهم زبائن أوفياء لها، وذلك عن طريق اختيار السّبل التي من شأنها تحقيق هذا الهدف. ومن بين السياسات التي اهتدت إليها المؤسسة لتحقيق ذلك الهدف نشاط العلاقات العامّة، الذي يعتبر فلسفة تربط المؤسّسة بجمهورها الدّاخلي والخارجي، إلاّ أننا، ومن خلال الدراسة التي أجريناها تبين لنا وجود قصور في فهم وممارسة العلاقات العامة لدى مؤسسة بريد الجزائر، حيث اكتفى نشاطها وانحصر في مراسم الاستقبال، وإعداد الحفلات، من دون الشعور بأهمية ودور العلاقات العامّة في التواصل مع الجمهورين الدّاخلي والخارجي للمؤسّسة.

إن واقع العلاقات العامّة اليوم يختلف تماما عن الفهم الخاطئ لمهنة تلعب دوار استراتيجيا في حياة المؤسّسة، فالعلاقات العامّة في عالم اليوم، عالم سلطة الرأي العام وثورة المعلومات، وعالم يتميز بالتعقيد والتداخل، هي وظيفة إدارية لا تقلّ أهمية على الإدارة المالية وإدارة التسويق، فهي تلعب دورا حيويا واستراتيجيا في مهام ووظائف المؤسّسة، كما أنها تساهم بشكل كبير في توفير المعلومات والبيانات الضرورية لصناعة القرار الرشيد في المؤسّسة.

إنّ العلاقات العامّة، في إطارها المعاصر، هي بمثابة ثورة في الفكر الإداري، وقفزة نوعية في تغيير مسار المؤسّسات ونجاحها، غير أنّ الدّور المتميز لوظيفة العلاقات العامّة لم يحظ باهتمام كافٍ، وهذا على الرغم من المكانة الكبيرة التي تحظى بها في أي مؤسّسة مهما كانت، وهي تعبّر عن مدى اهتمام المؤسّسة بالجوانب الإنسانية، واحترام الآخر، إنها نشاط إنسانّي مرتبط بمستوى رقيّ وتقدّم المجتمعات. من المهم منح نشاط العلاقات العامة الأولوية ضمن الخطط الإستراتيجيّة التي تضعها المؤسّسات، لأنّ الزّبون يعد المحور الذي تدور حوله كل المتغيّرات، فإذا أردنا تحقيق النجاح للمؤسّسة وتنميتها

لا بدّ من إعطاء العلاقات العامّة دورها الصحيح لتحقيق هدفها السّامي في خدمة الزبون وتلبية حاجاته. لذلك أصبح الإلمام بأدوات العلاقات العامّة وإجادتها ليس رفاهيّة أو مجرد مسألة ثانويّة عابرة، بل هي مهارات يجب إتقانها كي يتمكّن العاملون بها من أداء دورهم الحقيقي المنوط بهم، كونهم يمثلون همزة وصل بين المؤسسة وزبائنها.

وقد خلصت الدراسة، إلى أن انتهاج استراتيجيات للعلاقات العامة والاتصال يعزز من مكانة المؤسسة في السوق، ويضمن بقائها في ظل المنافسة التي نراها على المدى القريب، من خلال موائمة الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة مع متغيرات البيئة على أساس القدرات والمتغيرات، وإحداث عملية تبادلية بين المؤسسة والزبون، ووظائف العلاقات العامة من خلال الانتقال من المستوى التخطيط الاستراتيجي إلى المستوى التفاعلي. وعلى الرغم من محاولة مؤسسة بريد الجزائر تحقيق هاته الأبعاد، غير أنه لا وجود لقسم مختص في العلاقات العامة، إذ حولت المهمة لمصلحة التسويق والمناجمنت. وبذلك نستنتج أن التداخل بين الانشطة الاتصالية الممارسة في مؤسسة بريد الجزائر متداخلة ومشوشة خاصة فيما يتعلق بمفهومي العلاقات العامة والتسويق، حيث أن الخطوط الفاصلة بينهما ليست واضحة دائما، وعلى الظاهر منها أثناء الممارسة الميدانية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

كتب باللغة العربية

1. ابراهيم أبوعرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي،دارمجدلاوي، الأردن،1993.

2. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة الطباعة والنشر بيروت، 1982م

3. أحمد جمال طاهر: نظريات في العلاقات العامة، ط1، دار الشرق، جدة،

4. أحمد طرطار : الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

5. أحمد طرطار : الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

6. أحمد طرطار ،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

7. أحمد طرطار ،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

8. أحمدبخوش، الإتصال والعولمة، دار الفجر، القاهرة،2008

9. إلياس سلوم: تقنية العلاقات، ط1، دار الرضا للنشر، عمان، 2001م.

10. أميرة منصور علي: الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

11. برنت روبن: الاتصال الإنساني، تر: محمد مبارك الدياس؛ صالح ومحمد العقيبي؛ محمد سليمان وآخرون، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991م.

12. بسام عبد الرحمن المشاقبة ، نظريات الاتصال،دار الاسامة ،ط1،الاردن ،2011.

13. بشير العلاق ، نظريات الإتصال مدخل متكامل دار اليازوري العملية ، عمان ، 2010.

14. بشير علاق وآخرون: الترويج والإعلان، أسس ونظريات (مدخل متكامل)، ط1، دار اليازوري، عمان، 1998م.

15. بيير بورديو: أسئلة علم الاجتماع، تر ّجمة: إبراهيم فتحي، دار العالم الثالث، القاهرة، 1995م.

16. ثامر البكري: الاتصالات التسويقي والترويج، دار كامل، عمان، 2006م

17. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م،

18. الجردي ،نبيل عارف،مقدمة في علم الاتصال، مكتبة الامارات،،العين1985.

19. جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية،2003.

20. جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية،2003.

21. جمال راسم، خيرت معوض: إدارة العلاقات المدخل الإستراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص 271.

22. جيهان أحمد الرشتي ، نظم الاتصال والاعلام في الدول النامية، دار الفكر العربي، القاهرة 1978.

23. حجاب محمد منير،الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007.

24. حسن عماد مكاوي،ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة 1998،

25. حمد سليمان: تقنيات البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002م.

26. حنان فارو محمد: العلاقات العامة والتنظيم، مدخل إدارة، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997.

27. خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاءللنشر والتوزيع، عمان، 2010.

28. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2002.

29. خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000م.

30. خواجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب لنشر والتوزيع، وهران، 2005م.

31. الداوي الشيخ ، إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة، الجزائر،2011.

32. الداوي الشيخ ، إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة، الجزائر،2011.

33. راشد محمد عطية أبو صواوية ،تنمية مهارات التواصل، أتراك للنشر والتوزيع ، ط1، 2006.

34. ¯ربحي مصطفى عليان وعدنانمحمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة،دار الصفاءللنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2005.

35. رفيقة حروش، إقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 2013.

36. رفيقة حروش، إقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 2013، ص31.

37. روجي العكيفي: المورد (قاموس عربي إنجليزي)، دط، دار المعلم بيروت، 1994م،

38. –زياد محمد الشرمان: مبادئ العلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.

39. سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2005.

40. سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2005.

41. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2010.

42. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2010.

43. سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، 2012م.

44. الشنواني صلاح ، أصول إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، الأسكندرية ،1975 .

45. ¯صالح أبو إصبع: الاتصال الجماهيري، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن.

46. صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات االجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982.

47. صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات االجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982.

48. الصيرفي محمد، الادارة الاستراتيجية ،ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.

49. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صحبي إدريس، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن ،2007.

50. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صحبي إدريس، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن،2007.

51. ¯عادل حسن: العلاقات العامة، ط3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984م.

52. –عبد الباري ابراهيم درة ود. نبيل خليف المجالي، العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرون النظرية والممارسة منحى نظامي واستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2013م.

53. ¯عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006.

54. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة، 2006، الجزائر.

55. –عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة والعولمة في التطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2005.

56. عبد الرزاق محمد الديلمي، المدخل إلى وسائل الإعلام، ط1، دار الثقافة، الأردن،2011.

57. ¯عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993.

58. –عبد الغفار رشاد: دراسات في الاتصال، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1984م.

59. –عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.

60. –عبد المعطي محمد عساف وآخرون: أسس العلاقات العامة، د.ط، دار ومكتبة الحامد، عمان، سنة 2004.

61. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، 1999م.

62. علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي: استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

63. علي الباز ، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، دار الاشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.

64. علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت،1995، ص20.

65. علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت،1995، ص20.

66. –علي عبد الرزاق الحلبي: علم الاجتماع (تنظيم مدخل لل.. والمشكلات والموضوع والمنهج)، دط، دار المعرفة، الإسكندرية، 2001م.

67. –علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة في المنشآت المالية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1983م.

68. علي عجوة: العلاقات بين النظرية والتطبيق، د.ط، عالم الكتباء، القاهرة، 2001م.

69. عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 1990م.

70. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1996،ص32.

71. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1997.

72. –عمر يحياوي: نظرية ... العام، ط1، درا هومة للطباعة والنش، الأردن، 2000م.

73. غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003م.

74. غريب محمد سيد أحمد، علم إجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996.

75. فخري حاسم سلمان: العلاقات العامة، د.ط، بغداد، 1981م.

76. فضيل دليو ، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، 2007.

77. فضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.

78. كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2002.

79. لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية، ط1، دارالياز وري العلمية ، دمشق، 2003م.

80. –محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزايا التنافسية ، الطبعة الأولى مجموعة النيل العربية ، مصر، 2004.

81. محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، دار أسامة،ط1، 2009.

82. محمد البادي محمد: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، دمياط الجديدة، 2005م.

83. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية،2007.

84. ¯محمد العزازي وآخرون: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، ط1، المكتبة العلمية بالزقازيق، مصر، 1998.

85. محمد بهجت كشك الله: العلاقات العامة في خدمة الحالة الاجتماعية، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.س.

86. ¯محمد جودة ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، د.ط، 1988م.

87. محمد سيد فهمي: قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية، مكتبة وهبة، القاهرة، 1999م.

88. محمد شفيق: البحث العلمي – الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985م.

89. محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014م.

90. محمد صالح الحناوي وآخرون: مقدمة في أعمال في عصر التكنولوجيا، دار الجامعية، مصر، 2004م.

91. ¯محمد عبد الرحيم: التسويق المعاصر، دط، مطبعة جامعة القاهرة، 1989م.

92. محمد عبد الله عبد الرحيم: التسويق المعاصر، مصر، 1998م.

93. محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل، الأردن، 1999م.

94. ¯محمد علي شتا: التنظيم والإدارة في القطاع العام، ط1، دار مجدلاوي، عمان، سنة 1997.

95. محمد علي: علم الاجتماع، المنهج العلمي، ط1، دار الجامعية المعرفية، مصر، 2001م.

96. محمد عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دراسة ميدانية في قرية مصرية،دار المعارف،القاهرة ،1971.

97. محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

98. محمد العزاري، احمد ادريس ، العلاقات العامة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004.

99. محمدشومان، الإعلامو الأزمات مدخل نظري وممارسات عملية ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

100. محمدصاحب سلطان، مبادىء الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2004 .

101. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.

102. محمود محمد الجوهري: دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات، دار الأردن للطباعة والنشر، 1964م،

103. مصطفى حجازي، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن،1993.

104. مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1997م

105. معاطف عدلي العبد عبيد: مدخل إلى الاتصال والرأي العام، ط1، دار الفكر الغربي للطباعة والنشر.

106. معن محمود عياصرة ،مروان محمد بن بني أحمد ،القيادة والرقابةو الإتصال الإداري ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .

107. مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة –نظريات وأساليب–، ط2، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الأردن سنة 2003، ص 39.

108. مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010م.

109. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الاولى 1998.

110. ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسييرو الأداء في المؤسسة الإقتصادية ،دار المحمدية العامة.

111. ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة

112. ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016م.

113. ناصر قاسمي: التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.

114. ناصر قاسمي: سوسيولوجية المنظمات، دراسة تطبيقية ونظرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.

115. ناصر قاسيمي، لراري عبد السلام : التوجيهات التطبيقية توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج ، دار التل للطباعة والنشر ،ط2، 2022.

116. ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني التنظيمي في الإدارة، معهد الدارة العامة ،ط2، السعودية،1985.

117. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

118. يونس إبراهيم حيدر: الإدارة والاستراتيجية للمؤسسات والشركات، ط1، دون دار نشر.

المجلات :

119. بلقاسم بروان: الاتصال في المؤسسة، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 13، الجزائر، 1996.

120. فايزة لعراف، رابح بوقرة، تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،العدد12جامعة المسيلة، الجزائر،2014.

121. فريد كورتل، محمود بولصباع، تقييم جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية لميلة من وجهة نظر المرضى، مجلة معارف،العدد15،جامعة البويرة ،ديسمبر2013، ص45.

122. المجلة الجزائرية للإتصال: العددان 11 و12، 1995م، ص 41.

الكتب المترجمة :

123. موريس أنجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي، ترجمة صحراوي بوزيد ، بوشرف كمال ،سبعون سعيد ،الجزائر دار القصبة للنشر، 2006.

124. ميشال لوني: الإعلام الاجتماعي، ترجمة: صالح بن حليمة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1991م.

الرسائل الجامعية :

125. إبراهيم بختي، دور الانترنات وتطبقاتها في مجال التسويق ، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003.

126. محمد بدو: تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديث الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006-2007.

127. إدريس بولكعيبات: وضع الطبقة الوسطى في الجزائر "دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الدولة في علم الاجتماع (اجتماع التنمية)، إشراف: بلقاسم سلاطنية، قسم علم اجتماع، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر، 2001م.

128. إيمان يحياوي، أثر تكنولوجيا المعلومات على آداء المؤسسات الخدماتية ، منكرة مقدمة لنيل شهادة ماجسترفي علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، إشراف الاستاذ حمزة بوكعة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018.

129. بن قيط الجودي: استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط، أطروحة لنيل شهادة الماجستر، علوم الاعلام والاتصال، العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012.

130. بومعزة حليمة ، التحليل المالي كاداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1999.

131. حفصي أمال: الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن للوقاية من حوادث المرور دراسة حالة مديرية أمن ولاية مسيلة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، علوم الاعلام والاتصال، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015-2016 .

132. زواقة عواطف، حرنان سماح: الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2018-2019.

133. سعيد عيمر: الاتصال في المنشأة (فرع قسنطينة التابع لسونلغاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، قسنطينة، 2002م.

134. سناء رحماني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

135. شهاروي نوال ويعقيل كمال: استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الإعلامية، دراسة حالة إذاعة سعيدة، أطروحة لنيل شهادة الماجستر، العلوم الإنسانية والاجتماعية، سعيدة، الجزائر، 2016-2017.

136. عماد الدين شعبان: دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للشركة الجزائرية توزيع الكهرباء والغاز SDC بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الإنسانية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

137. فطوم بلقبي: العلاقات في المؤسسة الخدمات الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، علم اجتماع، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2004/2003.

138. فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الإتصال التسويقيفي المؤسسة الاقتصادية الخدماتية، رسالة ماجستيرفي التسيير والاقتصاد،جامعة ورقلة ،2008.

139. المجالي نبيل: نموذج مقترح للعلاقات العامة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2009م.

140. مراد مرابط: أثر تكنولوجيات المعلومات على جودة الخدمة المصرفية، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.

كتب باللغة الاجنبية :

1. baskin.O, 1997 M public relations : the profession and the practice, boston, mc graw hill.
2. Bernard Motulsky,LES RELATIONSAVEC LES MEDIAS,OU COMMENT .
3. CH. BAYLAN ET PILGOUT,LACOMMUNICATION ,NATAU,France,1991.
4. Christian Gronroos;service management and marketing ,Lexington books ;mass U,S,A1990 .
5. DAVID GURCH and GHARLE MARCH: Public Relation Values-Driver Approch, Person Education, BOS TON, USA, 2003
6. Evert Gummesson ;Lip service ;Aneglected area in services marketing ;journal of services Marketing;N°1;1987

7. -Festinger léon, katz daniee, citant berleson : les methodes de recherches dans science socials, time 2, paris, puf, 1974 .
8. Frederic mahlok : dictionary of sociology (English, French, Arabic) ; edition acade reference, dictionaries, Beirut lebanon, 2001.
9. Hde bordinat et V.Mercire l'analyse strategique modierne en hewaid expansion review, 1978-79, p 105, dans : A. Maitient, op-cit
10. Hillenmeyer ,la pratique du management ,ECONOMICA,1981.
11. JEAN LONGATTE,JACQUES MULLER,ECONOMIE D'ENTREPRISE,PARIS,2004..
12. JEAN LONGATTE,JACQUES MULLER,ECONOMIE D'ENTREPRISE,PARIS,2004.
13. JEAN Marc Décaudin : la communication marketing, concepts techniques, stratégies, 2éme édition, économica, paris, 1999.
14. Luc Marcenac, Alain Milon, Serge Henri, saint michel : Stratégie publicitaire, 3éme édition, Bréal edition, France, 1994,
15. Madline gravits : methode des science social, percis dallos edition, paris, 1978.
16. Marie Hélène Westphalen: le communicateur, Dunod, Paris, France, 1995

17. MERIEM BEKKALI : comment éclairer la gestion des ressources humains à travers l'integration des nouvelles technologies de l'information et la communication ; cas de l'officenational des aeroport, magister en management des services publics, Maroc 2003

18. MICHEL PORTER,L'avantage concurrentielcomment devancer sers concurents et maintenir son avance ,DUNOD,PARIS,1999,P08.

19. Mmed sghir Djitli : COMPRENDRE LE MARKETING, edition berti, alger, 1970.

20. Phillip kotler ; Marketing management ; (tenth edition) ; Tsinghua university press ; china ; 2001.

21. PIERRE CONSO , LA GESTION FINANCIERE DE L'entreprise, 8eme edition, dunod, paris, 2000.

22. PIERRE CONSO , LA GESTION FINANCIERE DE L'entreprise, 8eme edition, dunod, paris, 2000.

23. Pountois (j.p) (DESMET) H : épistémologie et instrumentation en sciences humains, Maidaga Bruxelles, 1988.

24. Powamn pand, niglile manula of public tepalun london, 1969.

25. Rocher Guy : l'eiction soaal, edition h.m.h, France, 1986.

26. TONY ALBERTO ,COMPRENDRE L'ENTREPISE,EDITION NATHAN ,1998.

27. TONY ALBERTO ,COMPRENDRE L'ENTREPISE,EDITION NATHAN ,1998.

المواقع الإلكترونية

1. http//news.radioalgerie.dz
2. http// www.enaharonline.com
3. ،http//echorookonline.com.
4. http//wwwposte.dz
5. AMELIORER SES RELATIONSDE PRESSE,http://www.unmontreal .ca/divers/relations-medias.pdf

الملاحـــــــــــق

الملحق رقم 01 : الإستمارة

الملحق رقم 02 : دليل المقابلة

دليل المقابلة

رقم المقابلة :

تاريخ إجراؤها :

المحور الأول : معطيات خاصة بالمبحوث

1. الجنس.....
2. السن.....
3. المستوى التعليمي.....
4. الأقدمية في الوظيفة.....

المحور الثاني : أسئلة موجهة للمبحوث

5. عدد الدورات التكوينية التي تلقاها في تكنولوجيا المعلومات والشبكة.....
6. عدد الدورات التكوينية التي تلقاها في الاستقبال والاتصال مع الزبون.....
7. ماهو الإضافي الذي قدمه استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال لك .....

.....

8. ماهي الفائدة من الدورات التكونية في تكنولوجيا المعلومات والإتصال .....

.....

9. بماذا استفدت من الدورات التكوينية التي قمت بها حول الاتصال والاستقبال..... .....

10. ما نوع المشاكل التي تصادفك في عملك مع الزبائن؟ .....

.....

11. ماهي اقتراحاتك لزيادة من فعالية آدائك؟.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة علي الونيسي - العفرون-

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الاستمارة

إستراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة و اثرها على إستمرارية المؤسسة في إطار التنافسية

بحث ميداني على مستوى بريد الجزائر لولاية تيبازة

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع

تخصص إتصال و علاقات عامة

إعداد الطالبة :

بوشاشي آمال

تحت إشراف

د/ لراري عبد السلام

ملاحظة هذه الاستمارة سرية و لا تستعمل إلا لأغراض هذا البحث العلمي

Scanné avec CamScanner

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر ☐

أنثى ☐

السن : أقل من 30سنة ☐

ما بين 30- 50 ☐

مابين51-70 ☐

71 سنة فما فوق ☐

المستوى الدراسي :

إبتدائي أوأقل ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

المستوى المهني :

بدون عمل ☐

متقاعد ☐

موظف ☐

مهنة حرة ☐

المحور الأول : تكنولوجيا الاعلام و الاتصال تحقق للمؤسسة جودة الخدمة

1- هل تعتقد ان استخدام مؤسسة بريد الجزائر للانترنات ساهم في تسهيل الخدمات
ساهم بشكل ☐ نوعا ☐ ضعيف ☐

2-هل أنت راضي عن الخدمات المالية أي النقدية السحب الإيداع تحويل الأموال التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر لولاية تيبازة

Scanné avec CamScanner

راضي جدا نوعا ما غير راضي

إذا كنت راضي من حيث ماذا

سرعة تنفيذ الخدمة تحسين جودة الخدمة تنظيم الخدمة

3-هل انت راضي عن الخدمات البريدية (معالجة البريد – الطرود -الطوابع) التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر

راضي جدا نوعا ما غير راضي

في حالة عدم الرضا

لماذا .....

.....

4- هل يتسنى لك الحصول على المعلومات التي تخص تعاملاتك المالية و النقدية بكل سهولة عن طريق الانترنات

نعم لا

في حالة لا اذكر

السبب.....

5-أين يمكنك الحصول على المعلومات التي تخص حسابك البريدي بكل سهولة

- شبابيك مركز البريد الموقع الرسمي لبريد الجزائر

6- هل تعتبر فتح مؤسسة بريد الجزائر لقاعات الخدمات الالكتروني خدمة مميزة

مميزة جدا نوعا ما غير مميزة

اذا كانت غير مميزة ذكر السبب.....

7-هل سبق لك و ان استعملت تطبيقات الهاتف النقال تحويل الأموال من حساب الى حساب ودفع فواتير الكهرياء

نعم لا

اذا كان الجواب بنعم ماذا قدمت لك هذه الخدمة

Scanné avec CamScanner

سرعة في الخدمة توفير الجهد

أخرى .....

.....

8- من بين هاته التطبيقات المعلوماتية لبريد الجزائر ماهي التي سبق لك و ان استعملتها عبر الهاتف النقال

خدمة بريد باي ☐ خدمة موزع الصوتي 30-15 ☐

خدمة 30-90 ☐ خدمة السحب بدون بطاقة ☐

لا تطبيق ☐

في حالة لا تطبيق ذكر السبب .....

المحور الثاني : استراتيجية الميزة التنافسية المنتهجة من طرف بريد الجزائر تساهم في زيادة عدد الزبائن

9- مقارنة بخدمات المؤسسات المالية الأخرى في أي مرتبة تدرج خدمات بريد الجزائر

المرتبة الأولى ☐ الوسطى ☐ الأخيرة ☐

أين يكمن الفرق حسب رايك .....

.....

.....

10-هل الخدمات الجديدة التي تم اطلاقها من طرف بريد الجزائر ترقى لمستوى المؤسسات المالية الأخرى

نعم ☐ لا ☐

11-اذا كان بإمكانك اختيار مؤسسة مالية للتعامل معها هل ستكون مؤسسة بريد الجزائر ضمن اختياراتك

نعم ☐ لا ☐

12-ماهي الدوافع التي تجعلك لا تنصح الاخرين باختيار بريد الجزائر

Scanné avec CamScanner

سوء المعاملة ضعف الخدمات عدم احترام الوعود

طول زمن حل المشكلات

13-هل تعتبر الخدمات الرقمية التي اطلقتها بريد الجزائر جعلتها تنافس مؤسسات مالية أخرى عمومية خاصة و حتى اجنبية

نعم لا

مع التعليل في كلتا الحالتين ....

....

14-اعطي نقطة من 0-5 تقييم من خلالها نوع الخدمة التي تؤديها بريد الجزائر مقارنة مع المؤسسات المالية الأخرى ....

15-حسب رايك هل مؤسسة بريد الجزائر تقدم خدمات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن

نعم لا

16-حسب رايك هل مؤسسة بريد الجزائر كانت السباقة في فتح خدمات جديدة مقارنة مع مؤسسات مالية أخرى

نعم لا

17- لو كنت ستدخر اموال هل تلجا الى الادخار ببريد الجزائر

نعم لا

إذا كان الجواب لا ذكر السبب ,,

المحور الثالث فاعلية المورد البشري يؤثر على نوعية الخدمة

18-هل انت راضي على أسلوب الاتصال مع عون الشباك من حيث المعاملة و التوجيه

راضي جدا نوعا ما غير راضي تماما

في حالة عدم الرضا ذكر الأسباب ....

....

Scanné avec CamScanner

19- هل سبق و ان واجهت صعوبات في التعامل مع أعوان الشبابيك في مراكز البريد

نعم ☐ لا ☐

اذا كان الجواب نعم هل كان السبب

طول مدة لأداء الخدمة ☐ سوء الاستقبال ☐

سوء التوجيه ☐ اللامبالاة ☐ أخرى ☐

أذكرها ....
...

20 -حسب رايك ماهي درجة كفاءة أعوان الشباك

عالية جدا ☐ عالية ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جدا ☐

21-ماهو تقييمك لنوع الاتصال بينك و بين أعوان الشباك

جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ سيء ☐

في حالة سيء ذكر السبب ....

22- حسب رايك هل يحتاج موظفي البريد بالضبط أعوان الشباك للتكوين في طريق التعامل مع الزبائن

نعم ☐ لا ☐

23- أعطي نقطة (0-5) تقييم من خلالها نوعية الخدمة التي تتحصل عليها في شبابيك بريد الجزائر --

24- ماذا يجب أن تحسن مؤسسة بريد الجزائر ,,

Scanné avec CamScanner

وحدة بريد الجزائر لولاية تيبازة

مكتب بريد

واد مرزوق

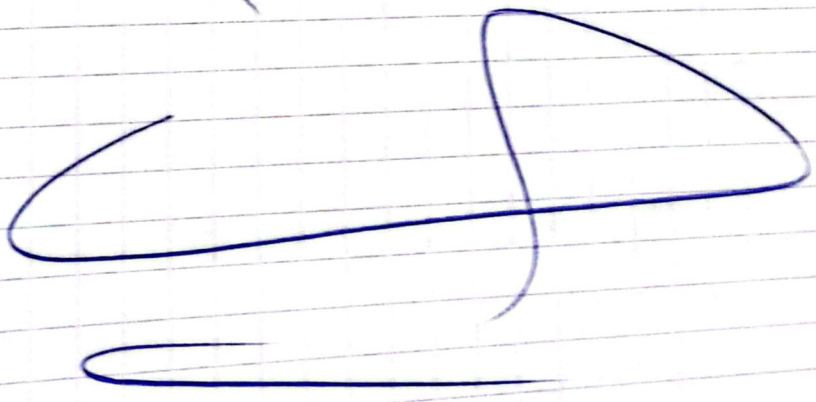
سجل خاص بشكاوي

اراء

و اقتراحات المواطنين

Scanné avec CamScanner

نرجو منكم تأكيد السرية
في معالجة طلبات الحواطنين
ومراعاة الوضعية التي
يعاني منها المواطنون بدون
استثناء



Le 02/12/2020.

La porte battante de cette usine
un jour l'autre d'éclater en morceaux
parce qu'il y a un décalage. Elle
un danger imminent pour la clientèle
qui fréquente cette poste.

Merci, ça urge pour
sa réparation

Un citoyen Vé
Voulant la paix
gratuite

Scanné avec CamScanner

Tpuzu 22/12/2020

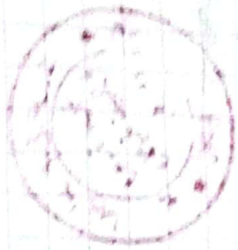
السيد: بوصوف الحواس
أستاذ مكلف بالمركز الجامعي مولاي علي الشريف تيبازة.

في يوم 22 بصرفكم من الصباح وصلت على الساعة 08h30 و تحصلت على التذكرة رقم 29 حيث ما لفروقتنا يوجد بقي لا شخصنا ولكن ويتواجد مع رئيسة المصلحة. والقائمين على الشبابيك أحدهم يدعى "حواميرية" قاموا بتسبيقة أشخاص لم يحصلوا على تذكرة قبلي أيضا ذوي احتياجات خاصة وكبار في السن وأشار يجب أن يعودوا الى محلاتهم.
أرجوا أن تصل شكواي الى صاحب المسؤولية وأنا في الخدمة إذا تطلب الأمر استدعائي للإدلاء بشهادتي.

لكم مني الاحترام والتوقير لكل عامل نزيه عامل منهما

السلام عليكم مع كل الاحترام والتقدير لكل الأساتذة أنا كنت حاضرا في هذا اليوم ورأيت أن السيد "العواهرية" كان يساعد الأساتذة كما يسن ودون الالتفات إلى الطابور.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



لبيك إلى السيد : قابض البريد لوحدة أمام الولاية

أرجو من سيادتكم أخذ الإجراءات اللازمة لأن الموظفين لدى الشباك يتحدثون مع المواطنين بإستقبال وقلة إحترام، وسلوك غير منضبط

أرجو منكم أخذ طلبي بعين الإعتبار.

مواطن جزائري

Scanné avec CamScanner

السلام عليكم

أشكر عمال الشبابيك على حسن الاشتغال
والسلوك مع المواطنين.

Scanné avec CamScanner

Je soussigné client dans votre Institution.

de Reconnaître le Bon Fonctionnement et l'accueil chaleureux du personnel que je félicite et j'encourage.

Bon continuation

بسم الله الرحمان الرحيم

السلام عليكم . اليوم الأحد 07/02/2021

على الساعة 12:45 دقيقة توقفت على الشباك رقم 04 لإرسال النقود على مستوى آخر تفاجأت بي العميلة تقول لي لقد أغلقت الحساب إنتظر حتى 13:00 يأتي الفوج الثاني وعلى الساعي ولم تستجب فنتظرة حتى الساعة 13:15 ولم يأتي أحد أرجو من المسؤولين في هذه المؤسسة أن يحترموا عملهم

وشكرا

أشد إعوانا

رسيا للبترلكرم

Scanné avec CamScanner

Le : 21/12/2021.

إلى السيد مدير البريد.

شكرا للخدمات الراقية
التي تقدمونها إلى الزبائن.

تحيا الجزائر.
وتحيا الوطن.
والمجد والخلود.
لشهدائنا
الأبرار.

العدد 27
السنة الخامسة والخمسون

الأحد 27 شعبان عام 1439 هـ
الموافق 13 مايو سنة 2018 م

الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية ، قوانين ، ومراسيم
قرارات وآراء ، مقررات ، مناشير ، إعلانات وبلاغات

الاشتراك سنوي	الجزائر، تونس، المغرب، ليبيا، موريطانيا	بلدان خارج دول المغرب العربي
	سنة	سنة
النسخة الأصلية.....	1090,00 د.ج	2675,00 د.ج
النسخة الأصلية وترجمتها.....	2180,00 د.ج	5350,00 د.ج
		تزاد عليها نفقات الارسال

الإدارة والتحرير
الأمانة العامة للحكومة

WWW.JORADP.DZ

الطبع والاشتراك
المطبعة الرسمية

حي البساتين، بئر مراد رايس، ص.ب 376 - الجزائر - محطة
الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09
021.65.64.63

الفاكس 021.54.35.12
ح.ج.ب 50-3200 الجزائر
Télex : 65 180 IMPOF DZ

بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.300.0007 68 KG
حساب العملة الأجنبية للمشتركين خارج الوطن
بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.300.0007 12

ثمن النسخة الأصلية 14,00 د.ج
ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 28,00 د.ج
ثمن العدد الصادر في السنين السابقة : حسب التسعيرة.
وتسلّم الفهارس مجانا للمشتركين.
المطلوب إرفاق لفيفة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان
ثمن النشر على أساس 60,00 د.ج للسطر.

Scanné avec CamScanner

– وبمقتضى ... الثانية عام 1422 الموافق 20 ... بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و... وخوصصتها، المتمم،

– وبمقتضى الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بالمنافسة، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى الأمر رقم 03-05 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بحقوق المؤلف والحقوق المجاورة،

– وبمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بالعلامات،

– وبمقتضى القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، المعدل،

– وبمقتضى الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى القانون رقم 04-02 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى القانون رقم 04-04 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 والمتعلق بالتقييس، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى القانون رقم 05-01 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425 الموافق 6 فبراير سنة 2005 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى الأمر رقم 07-01 المؤرخ في 11 صفر عام 1428 الموافق أول مارس سنة 2007 والمتعلق بحالات التنافي والالتزامات الخاصة ببعض المناصب والوظائف،

– وبمقتضى القانون رقم 08-09 المؤرخ في 18 صفر عام 1429 الموافق 25 فبراير سنة 2008 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية،

– وبمقتضى القانون رقم 08-21 المؤرخ في 2 محرم عام 1430 الموافق 30 ديسمبر سنة 2008 والمتضمن قانون المالية لسنة 2009، لا سيما المادة 58 منه،

– وبمقتضى القانون رقم 09-03 المؤرخ في 29 صفر عام 1430 الموافق 25 فبراير سنة 2009 والمتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، المعدل،

– وبمقتضى الأمر رقم 10-01 المؤرخ في ... عام 1431 الموافق 26 غشت سنة 2010 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2010،

– وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،

– وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية،

– وبمقتضى القانون رقم 14-04 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 24 فبراير سنة 2014 والمتعلق بالنشاط السمعي البصري،

– وبمقتضى القانون رقم 15-04 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين،

– وبمقتضى القانون رقم 15-12 المؤرّخ في 28 رمضان عام 1436 الموافق 15 يوليو سنة 2015 والمتعلق بحماية الطفل،

– وبمقتضى القانون رقم 17-09 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1438 الموافق 27 مارس سنة 2017 والمتعلق بالنظام الوطني للقياسة،

– وبعد رأي مجلس الدولة،

– وبعد مصادقة البرلمان،

يصدر القانون الآتي نصه :

الباب الأوّل
أحكام عامّة
الفصل الأوّل
مبادئ عامّة

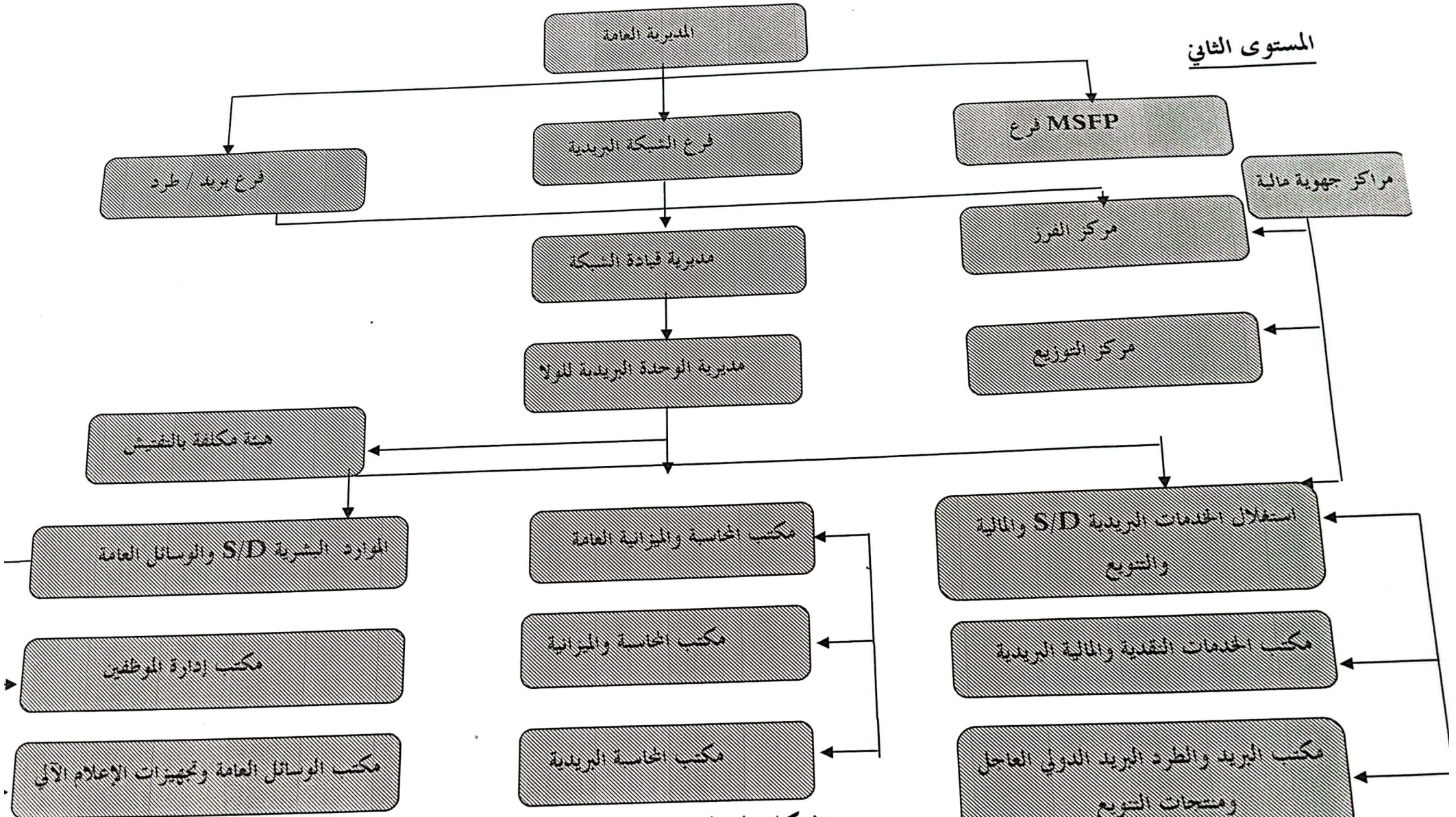
المادّة الأولى : يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية.

يهدف هذا القانون على الخصوص، إلى ما يأتي :

– تحديد الشروط التي من شأنها تطوير وتقديم خدمات البريد والاتصالات الإلكترونية ذات نوعية مضمونة في ظروف موضوعية وشفّافة وغير تمييزية في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة،

– ترقية تطوير الاتصالات الإلكترونية واستعمالها،

Scanné avec CamScanner



الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة بريد الجزائر

Scanné avec CamScanner

الجمهوريـــــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليـم العالـي و البحـث العلمي

Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique

جامعـة البليـدة2 لونيسي علي

UNIVERSITE BLIDA 2 LOUNICI ALI

كليـة العلـوم الإنسـانية والاجتماعية

الأمير خالد الجزائري

اتفـــاقـيـة تربص

الرقم:.1.ص.../2022/2021

تبرم هذه الإتفاقية بين:

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية – جامعة البليدة 02 -.

الممثلة من طرف:**الدكتور الأستاذ:زعموشي رضوان**

الكائن مقرها بـ:**حي بني مويمن العفرون –البليدة -.**

و

مؤسسة ..بريد الجزائر تيبازة.. الممثلة من طرف السيد: ..لحسن بيد علي.....

الكائن مقرها بـ:..الجي..اداري....تيبازة....

- **تم الاتفاق بين الطرفين على مايلي:**

المادة الأولى: أحكام عامة

تخضع هذه الإتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق ل 31 أوت 2013 و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية في الوسط المهني لفائدة الطلبة.

أحكام القرار المؤرخ في 31 أوت 2013 و المتعلق بطبيعة التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة و تقييمها و مراقبتها.

المادة الثانية: موضوع الإتفاقية

تهدف هذه الإتفاقية إلى تحديد إطار تنظيم و سير التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة طلبة.

قسم: **العلوم الانسانية** /كلية: **العلوم الإنسانية والاجتماعية** /جامعة: **لونيسي علي – البليدة 02 -**

Scanné avec CamScanner

يخص التربص الطلبة المسجلين لنيل شهادة د.كتور.ا.ه في

تخصص: علم الاجتماع الاتصال والعلاقات العامة

المادة الثالثة: أهداف التربص

يهدف التربص التكويني إلى السماح للطالب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه و إنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة.

-يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن المسار البيداغوجي للطالب و هو إجباري للحصول على شهادة: د.كتور.ا.ه .

تحدد نشاطات التربص من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو إدارة الإستقبال و ذلك حسب برنامج التكوين المتوفر.

المادة الرابعة: مواضيع التربصات و تنظيم العمل

تترك مواضيع التربصات و كذا مخططات عمل المتربصين و الأهداف المرجوة من التربصات لتقدير المشرفين على التربصات و تحدد حسب برامج الدراسات و موضوع نهاية الدراسة المصادق عليه من طرف المشرف الأستاذ الباحث للمؤسسة الجامعية بموافقة الهيئات الجامعية **كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية – جامعة البليدة 02** -و الهيئات المعنية بالتكفل بالتربصات في مؤسسة المستقبلة أو إدارة.

المادة الخامسة: تعيين المؤطرين و مسؤولي التربصات

تعين المؤسسة الجامعية أستاذا باحثا مؤطرا للتربص و تعين المؤسسة المستقبلة مسؤولا للتربص.

تعين الإطارات التقنية (مسؤولو التربص) المكلفة بمتابعة المتربصين

م..... و يجب أن يكونوا إطارات مؤهلة و يحوزوا خمس(05) سنوات من الخبرة على الأقل.

يوضع المتربص خلال تواجده في أماكن التربص تحت السلطة السلمية لمسؤول التربص المعين.

يجب على المتربص خلال تواجده في أماكن التربص الإحترام التام لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقبلة و المصلحة التي ألحق بها.

المادة السادسة: كيفيات العملية لسير التربص

- **مدة التربصات:**

تمتد التربصات على المرحلة الممتدة (من سبتمبر إلى ماي)

و تجرى التربصات مرتين في الأسبوع.

يتم توزيع التربصات كما يلي:

تربص تلقين لدى مصلحة: .....

Scanné avec CamScanner

لفائدة (اسم الطالب): .....السنة .....تخصص: .....

يعين المتربصون في مختلف المصالح حسب مدة التربص.

المادة السابعة: شروط مختلفة

- **مكافأة مسؤولي التربص:**

يتلقى مسؤولو التربص مكافأة تدفعها مؤسسة التعليم العالي طبقا للتنظيم المعمول به.

- التغطية الاجتماعية للتربص

تضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية لفائدة الطلبة المتربصين.

عند وقوع حادث بسبب أو بمناسبة التربص في المؤسسة، تقع مسؤولية التصريح بحادث العمل على عاتق المؤسسة أو الإدارة التي يتم فيها التربص.

يجب على الإدارة أو المؤسسة المستقبلة أن ترسل الى المؤسسة الجامعية التي ينتمي اليها المتربص دون تأخر نسخة من التصريح بحادث العمل المرسل الى هيكل الضمان الاجتماعي المختص.

- **شروط تغيب المتربص:**

يرخص للمتربص بالتغيب في الحالات الآتية:

عند التعرض لوعكة صحية أو مرضية يحول دون متابعة التربص

.....

.....

.....

المادة الثامنة: مدة الاتفاقية و كيفية فسخها

تبرم اتفاقية التربص هذه لمدة ثلاث (03) أشهر قابلة للتجديد لنفس المدة.

يجب على الطرف الراغب في انهاء هذه الاتفاقية اخطار الطرف الآخر قبل ستة (06) أشهر من التاريخ المقرر لانهاء الاتفاقية.

المادة التاسعة: سريان الاتفاقية

تسري هذه الاتفاقية ابتداءا من تاريخ توقيعها من الطرفين.

حرر بـ:الطرفون في: .....

المؤسسة أو الإدارة المستقبلة	**عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة البليدة 02**
	ا. د. مختار سيد أحمد

Study summary

Title of the study: Communication Strategies and Public Relations and Their Impact on Organizational Sustainability.

Public relations management serves as a bridge between the departments of an organization and its public, aiming to achieve the objectives set by the institution. It also addresses the common interests and needs between the organization and its various publics. Therefore, public relations is considered the art of human communication through which institutions and organizations strive to build distinguished and excellent relationships with all parties involved.The administrative process in an economic institution is a complex and task-saturated set that ultimately seeks to gather, coordinate, direct, and monitor the efforts of its members in order to achieve a common goal. The achievement of this goal is subject to several recognized and required criteria within modern management. Firstly, this outcome is associated with and constrained by various factors such as time, degree of utilization, and the utilization of human, material, financial, and moral resources.

All of these elements are controlled to a certain extent in the implementation of the goal. The management overseeing the activities of the institution, including the public relations management, should work towards achieving an acceptable level of effectiveness and efficiency. This means reaching the highest level of the set objective and utilizing its resources in the best and most effective way. These two factors, effectiveness and efficiency, have become important criteria that determine the trajectory and development of a modern institution. Strategic management in an organization is considered one of the modern and complex functions that branches out into multiple integrated elements and areas. It encompasses various aspects within the managerial process, starting from goal setting, strategy formulation, and internal and external analysis. Then, it moves on to the planning process itself, followed by implementation and monitoring within the same framework. This entire system aims to help the organization achieve its desired objectives and improve its performance, thus ensuring its sustainability. kiThe service institution has sought to build an ideal image for itself by following scientific and methodical policies and

strategies. These strategies are based on providing the best and highest quality services. The institution focuses on building clear communication strategies that serve the customers and establish strong and long-term relationships with them. Moreover, it has adopted multiple communication and public relations strategies that help it to connect more effectively with its target audience. The objectives of the institution are achieved by activating the role of the customer through establishing a positive interactive relationship with them. The result is a transition from the level of strategic planning to the interactive level with the public. This is achieved through various communication strategies that enable the institution to understand and respond effectively to the circumstances surrounding both parties of this relationship (the customer and the institution).

FIRST : The study revolves around the problem of communication strategies and public relations implemented by Algeria Post in the Tipaza province. These strategies aim to ensure the institution's continuity as an economic and service-oriented organization through the establishment of an interactive communication process. The study originated from the following question:

What are the most important strategies that "Algérie Poste" (Algerian Post) has adopted in its public relations and communication programs to contribute to the development, stability, and continuity of the institution?

Secondly: The importance of the study is to enable the institution to identify the needs, desires, opinions, and attitudes of the external public in order to establish a kind of consensus in reciprocal communication transactions, thus creating a positive interaction between the institution and its audience. Research can be helpful in the institution's choice of the appropriate communication strategy through which it can differentiate itself and maintain its position.

Thirdly: The objectives of the study are:

Attempting to understand the communication and public relations strategies and their impact on the interaction between the institution and its audience, the lack of attention to human issues in Algerian institutions and the neglect of diagnosing the prevailing communication situation and understanding its role can lead to worsening conditions and strained relationships among members of the organization, including workers, supervisors,

and managers. This intensifies conflicts that can disrupt the administration's work and ultimately marginalize the institution's future.

Fourthly: The study adopted a descriptive approach that relies on analysis.

Fifthly: The study reached the following results: One of the most influential strategies, agreed upon by the majority of researchers, is its effective role in encouraging individuals to choose the services offered by Algérie Poste, especially regarding savings and opening commercial postal accounts for economic operators. The quality factor was particularly observed by researchers in information and communication technology. The transformations we are experiencing today in our behavior, lifestyles, and restructuring of our institutions and various organizations due to information technology are a complete social change. Integration into this digital world is imperative for both institutions, whether by approaching or fully transitioning to digital activities, and for individuals who are part of the social environment of these institutions. Therefore, the hypothesis that information and communication technology ensures service quality for the institution has been fulfilled.

In addition to controlling information and communication technology, the importance of focusing on human resources as a crucial factor in any organization is emphasized. Training is considered an essential element in preparing and equipping the organization to adapt to various technological changes and developments. Therefore, it was necessary for Algerian Post to build an appropriate and effective strategy for human resource training, as the performance of human resources has an impact on the effectiveness of the service. Thus, the hypothesis that the efficiency and effectiveness of human resources affect service quality has been confirmed.

All of the above, including information and communication technology and the effectiveness of human resources as determinants of the competitive framework in the institution, directly contribute to creating a competitive advantage for the institution through the establishment of reciprocal communication processes. This is achieved through the hypothesis of the competitive advantage of Algerian Post, which contributes to increasing the number of customers for Algeian post